



**RESISTENSI PEGAWAI DALAM MENJALANKAN
PERUBAHAN ORGANISASI PADA PT KERETA API
INDONESIA DAERAH OPERASI IX JEMBER**

*The Resistance of Employees in Running The Organization Changes
on PT Kereta Api Indonesia Operations Areas IX Jember*

SKRIPSI

Oleh

Achmad Faizal Briliansyah

NIM 120910202075

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

2019



**RESISTENSI PEGAWAI DALAM MENJALANKAN
PERUBAHAN ORGANISASI PADA PT KERETA API
INDONESIA DAERAH OPERASI IX JEMBER**

*The Resistance of Employees in Running The Organization Changes
on PT Kereta Api Indonesia Operations Areas IX Jember*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan meraih gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

Achmad Faizal Briliansyah

NIM 120910202075

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

2019

PERSEMBAHAN

Skripsi yang telah saya garap ini, demi mengingat segenap bentuk dukungan dan bantuan yang tidak ternilai, dengan segala rasa syukur, hormat, dan kasih sayang, saya persembahkan karya ilmiah ini kepada:

1. *Allah SWT, Rabb* bagi semesta alam, yang senantiasa memberikan *hidayat* dalam penggarapan karya besar (bagi saya) ini. Semoga persembahan ini mampu menjadi wujud syukur hamba, amin.
2. *Muhammad SAW, Rasulullah* penyempurna *akhlaq*, yang membawa kesejukan dalam peradaban manusia. Semoga rampungnya karya ini merupakan dampak kemuliaan atas kehadiran Beliau, yang telah menyampaikan *khazanah* dalam menuntut ilmu, amin.
3. Sumindah, seorang ibu yang benar-benar berkontribusi untuk mencerdaskan generasi bangsa. Semoga *Allah SWT* selalu memberikan *ridlo* kepada Beliau, amin. Beliau adalah Ibu saya yang selalu memberikan segenap pendidikan dan kasih sayang (yang penuh pengorbanan) bagi setiap anaknya, termasuk saya.
4. Komari, seorang ayah yang tegar dalam memimpin keluarga. Semoga *Allah SWT* selalu memberikan jalan terang dan *ridlo* bagi Beliau, amin. Beliau adalah seorang ayah yang adil sejak dalam pikiran. Hal tersebut tentu mendorong anak-anaknya untuk menjadi insan yang terdidik, lebih daripadanya.
5. Achmad Rizal Muttaqin, kakak kandung yang selalu memberikan support, baik moril maupun materiil tanpa pamrih dan penuh *welas asih* terhadap adiknya.
6. Alm. Zehan Mujahid El- Islamy, Rinda Asfarina Nafila, dan Achmad Atmim Al- Umami, adik- adik tercinta.
7. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, Almamater tercinta, yang menjadi *kawah candra dimuka/* tempat penempatan bagi saya.

MOTTO

Yakin dianggap benar, ragu-ragu dianggap salah!

(Billy)



PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Achmad Faizal Briliansyah

NIM : 120910202075

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa karya ilmiah yang berjudul “Resistensi Pegawai di dalam Menjalankan Perubahan Organisasi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi IX Jember”, adalah benar-benar karya saya, kecuali substansi yang disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab keabsahan 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 dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 15 Juli 2019

Yang membuat pernyataan

Achmad Faizal Briliansyah

NIM 120910202075

SKRIPSI

**RESISTENSI PEGAWAI DALAM MENJALANKAN
PERUBAHAN ORGANISASI PADA PT KERETA API
INDONESIA DAERAH OPERASI IX JEMBER**

*The Resistance of Employees in Running The Organization Changes
on PT Kereta Api Indonesia Operations Areas IX Jember*

Oleh:

Achmad Faizal Briliansyah

120910202075

Pembimbing

Dosen pembimbing utama : Dr. Sasongko, M. Si

Dosen pembimbing pendamping : Dra. Sri Wahyuni, M.Si

RINGKASAN

Resistensi Pegawai Dalam Menjalankan Perubahan Organisasi Pada Pt Kereta Api Indonesia Daerah Operasi Ix Jember; Achmad Faizal Briliansyah; 120910202075; 2019; 49 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; Universitas Jember.

Moda transportasi kereta api di Indonesia pada mulanya berdiri pada tanggal 17 Juni 1864 dengan nama *Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschaappij* (VN NISM). Transportasi ini dipelopori oleh pemerintah kolonial Belanda sebagai upaya dalam menghemat biaya dan mempercepat produksi. Sejarah mencatat bagaimana pemerintah kolonial Belanda kemudian mengembangkan moda transportasi ini yang ternyata berdampak signifikan dalam proses produksi.

Kepemilikan aset perusahaan yang mengelola moda transportasi ini kemudian berpindah ke tangan pemerintah Indonesia selepas pecahnya revolusi 17 Agustus 1945. Genealogi perkembangan organisasi dalam perusahaan kereta api ini dapat dilihat dari data-data yang telah peneliti dapatkan. Perusahaan kereta api mengalami berbagai macam perubahan dalam organisasi. Mulai dari perubahan struktur organisasi, pelayanan yang diberikan, peningkatan sarana dan prasarana, hingga perubahan bentuk organisasi. Ada sekitar empat kali perubahan bentuk perusahaan yang tercatat mulai dari tahun 1950 hingga tahun 1998.

Upaya perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas organisasi juga terwujud dalam penyelenggaraan administrasi. Peluncuran logo baru, penciptaan budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, jenjang karir pekerja, peningkatan sarana dan prasarana dan lain sebagainya merupakan langkah kongkrit perusahaan dalam menghadapi berbagai macam tantangan yang ada. Beberapa langkah visioner tersebut pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan pendapatan dan nilai aset perusahaan. Moda transportasi ini juga mendapatkan kepercayaan tinggi dari publik sebagai moda transportasi yang dinilai efektif dan efisien.

Perubahan-perubahan yang terjadi diatas tentunya juga memiliki beberapa permasalahan. Permasalahan yang kemudian dijadikan sebagai studi kasus dalam penelitian ini adalah terkait resistensi pegawai dalam menanggapi perubahan organisasi. Permasalahan ekonomi dan hak normatif pegawai merupakan beberapa permasalahan yang sering muncul dalam perubahan organisasi ini.

Penelelusuran lebih jauh lagi menegenai dampak dari perubahan organisasi, ditemukan bahwa beberapa pegawai tidak mampu mengikuti perubahan yang ada. Hal ini didapat setelah perusahaan melakukan *assessment* terhadap pegawai. Langkah selanjutnya perusahaan kemudian akan mempertimbangkan intervensi faktor lain seperti pengadaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Penawaran pensiun dini juga dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi masalah tersebut.

Perusahaan Kereta Api Indonesia (PT. KAI) DAOP 9 Jember dalam mengatasi persoalan resistensi pegawai memiliki alur tersendiri. Pada mulanya, perusahaan akan menelaah potensi SDM, peluang, dan juga menakar kebutuhan dari proses perubahan yang terjadi. Langkah ini dijalankan sebagai tugas khusus dari unit assessment yang ada di PT KAI DAOP 9. Proses assessment ini kemudian akan menghasilkan nama-nama pegawai yang membutuhkan ‘perlakuan khusus’ yang kemudian akan diserahkan kepada pihak manajerial SDM. Pihak manajerial SDM kemudian akan merancang sebuah *design* penyelesaian yang mungkin untuk dilaksanakan. Langkah terakhir dalam penyelesaian persoalan resistensi pegawai ini adalah pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan setelah melalui berbagai macam pertimbangan.

Selain itu, langkah perusahaan dalam upayanya meredam konflik yang berpotensi muncul terlihat dari pertemuan rutin dengan Serikat Pekerja Kereta Api (SPKA) yang diadakan sebulan sekali. Langkah ini dilakukan dalam rangka menjaring permasalahan yang mungkin luput dari proses *assessment* yang dilakukan oleh perusahaan. Pertimbangan yang matang dan telaah mendalam pada proses pengambilan keputusan merupakan sebuah keharusan. Selain itu, memposisikan pegawai sebagai sumber daya yang berharga dan perlu dijaga harus dijadikan sebagai pemahaman bersama, agar tumbuh situasi dan kondisi organisasi yang harmonis.

PRAKATA

Alhamdulillah, penulis ucapkan rasa syukur kepada *Rabb* semesta alam, Allah SWT, karena penulis tidak akan mampu merampungkan karya tulis ini tanpa rahmat, hidayat, dan segenap karunia- Nya. *Sholawat* dan salam juga penulis haturkan kepada *Rasulullah* Muhammad SAW, besar harap karya ini dilingkupi berkah dan syafaat dari Beliau. *Amin*. Skripsi dengan judul, “*Resistensi Pegawai Dalam Menjalankan Perubahan Organisasi Pada Pt Kereta Api Indonesia Daerah Operasi Ix Jember*”, dikerjakan untuk memenuhi salah satu syarat menuntaskan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Garapan tuntas karya tulis ilmiah ini tidak terlepas dari segenap dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada:

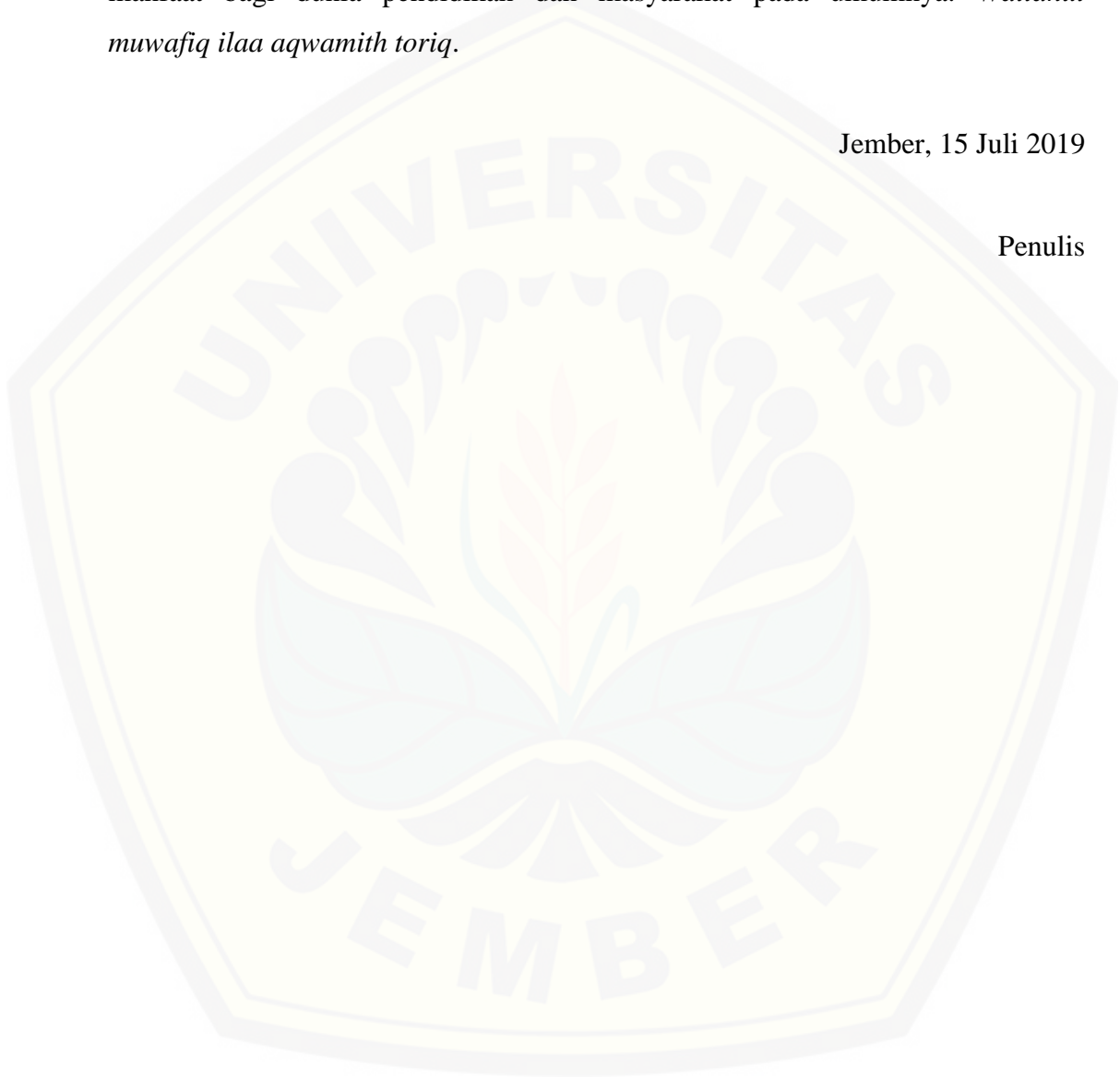
1. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes., selaku Penjabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Didik Eko Julianto, M.AB, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Sasongko, M. Si dan Dra. Sri Wahjuni, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
5. Dr. Zarah Puspitaningtyas S.Sos, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan perhatian selama proses belajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;

6. Segenap keluarga besar PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya Daerah Operasi IX Jember, yang telah berkenan memberikan dukungan terhadap peggarapan penelitian di lingkungan kerjanya.
7. Segenap keluarga besar Serikat Pekerja Kereta Api, khususnya DPD SPKA di Jember, yang telah berkenan memberikan dukungan pokok dalam pengerjaan karya tulis ini.
8. Reni Novitasari, kekasih tercinta yang turut serta mengisi bagian hidup saya, sehingga mampu memberikan suntikan energi dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Sahabat- sahabat anggota/ kader Rayon PMII FISIP UNEJ (Sahabat Ferio, Fian, Nanda, Deden, Anggi, Fajri, dan ratusan sahabat yang tidak mampu saya sebutkan satu per satu), yang telah berproses, membuka segenap cakrawala bagi saya, dan memberi pembelajaran yang sangat berharga, mulai dari ketauhidan hingga kepedulian sosial. Semoga sahabat- sahabat senantiasa ikhlas beramal berbasis nilai. Amin.
10. Adik- adik ideologis (Sahabat Masardi, Asrul, Ima, Ferry, Bayu Wicaksono, dan nama-nama yang teramat banyak), yang telah memberi bantuan, baik fisik maupun non fisik, serta mau berbagi keceriaan dan kebersamaan di hari- hari semester akhir saya. *Barokalloh*.
11. Segenap kawan- kawan LPM PRIMA (Kawan Nasrul, Bayu, Anita, dkk) yang bersama- sama belajar menjadi diri yang kritis, visioner, dan revolusioner.
12. Segenap *konco- konco* Administrasi Bisnis yang se angkatan dengan saya di tahun 2012, utamanya kepada Ragil, Albert, dkk, yang menemani di detik- detik akhir semester 14. Semoga semua selamat sampai tujuan. Amin.
13. Kampusku, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, Almamater tercinta, yang menjadi *kawah candra dimuka*, tempat penempatan diri bagi saya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa kekurangan dan kelemahan selalu melekat dalam setiap insan. Kritik dan saran guna menyempurnakan dan menambal kekurangan penulis, terbuka bagi semua pihak agar tidak perlu ragu memberikan masukannya. Harapan besar penulis agar karya ini memberikan manfaat bagi dunia pendidikan dan masyarakat pada umumnya. *Wallahul muwafiq ilaa aqwamith toriq.*

Jember, 15 Juli 2019

Penulis



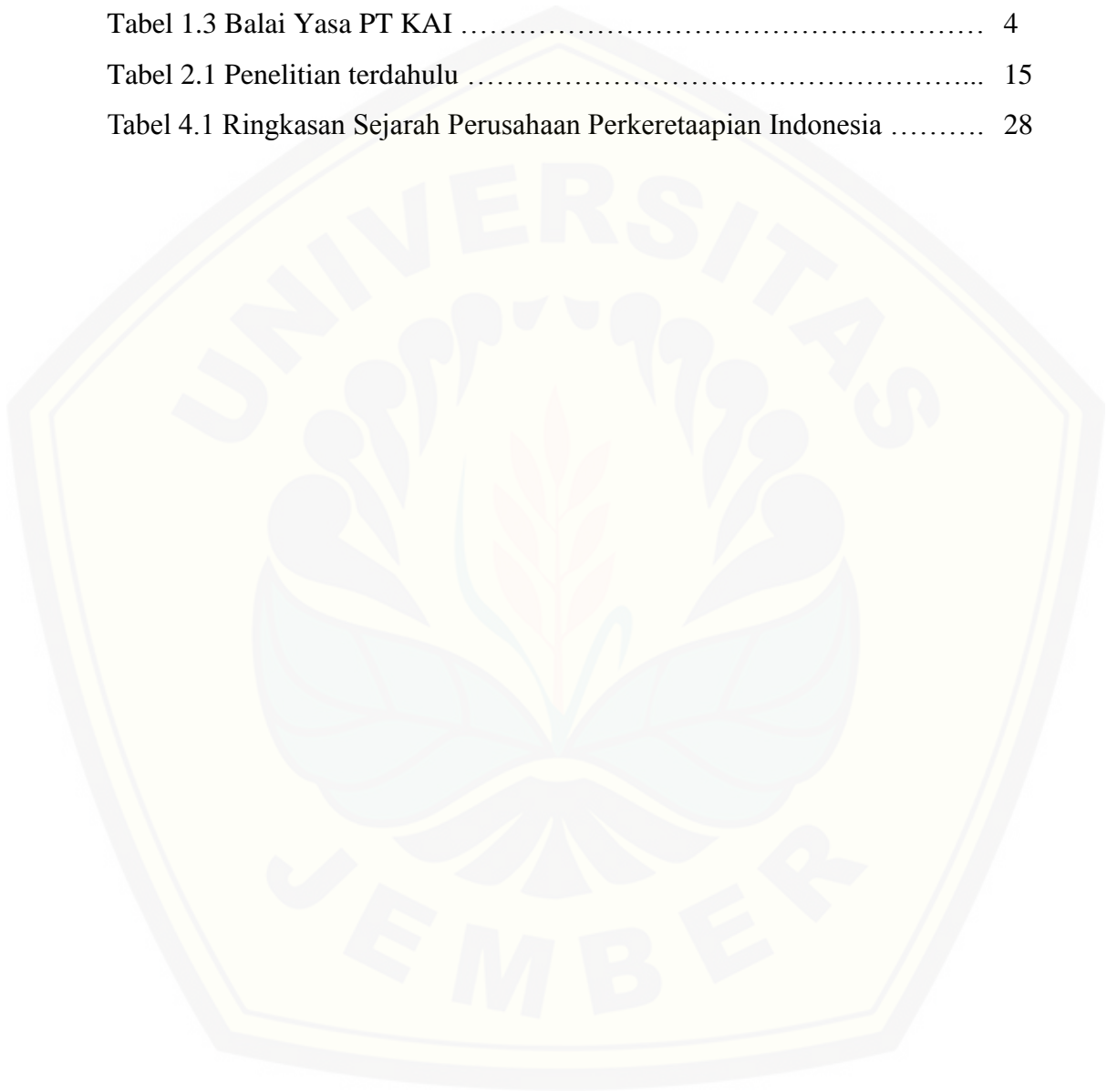
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Pengertian Organisasi	10
2.2 Pengertian Perubahan Organisasi	11
2.3 Pengertian Resistensi	13
2.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.5 Penelitian Terdahulu	15
BAB 3. METODE PENELITIAN	18
3.1 Tipe Penelitian	18
3.2 Tahapan Penelitian	19
3.2.1 Tahap Persiapan	19

3.2.2	Penentuan Informan	20
3.2.3	Tahap Pengumpulan Data	21
3.2.4	Tahap Analisis Data	22
3.2.5	Uji Keabsahan Data	24
3.2.6	Tahap Penarikan Kesimpulan	25
BAB 4. PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran umum	26
4.1.1	Sejarah Singkat	26
4.1.2	Visi Dan Misi	31
4.1.3	Logo	31
4.1.4	Budaya Organisasi	33
4.1.5	Struktur Organisasi	34
4.1.6	Organisasi Serikat Pekerja	36
4.1.7	Inovasi Dan Prestasi Perusahaan	37
4.2 Deskripsi penelitian	42
4.3 Interpretasi	44
BAB 5. KESIMPULAN	48
5.1 Kesimpulan	48
5.2 Kritik dan Saran	48
DAFTAR PUSTAKA	50
LAMPIRAN	52

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Area Operasi PT KAI di Jawa	3
Tabel 1.2 Area Operasi PT KAI di Sumatera	4
Tabel 1.3 Balai Yasa PT KAI	4
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	15
Tabel 4.1 Ringkasan Sejarah Perusahaan Perkeretaapian Indonesia	28

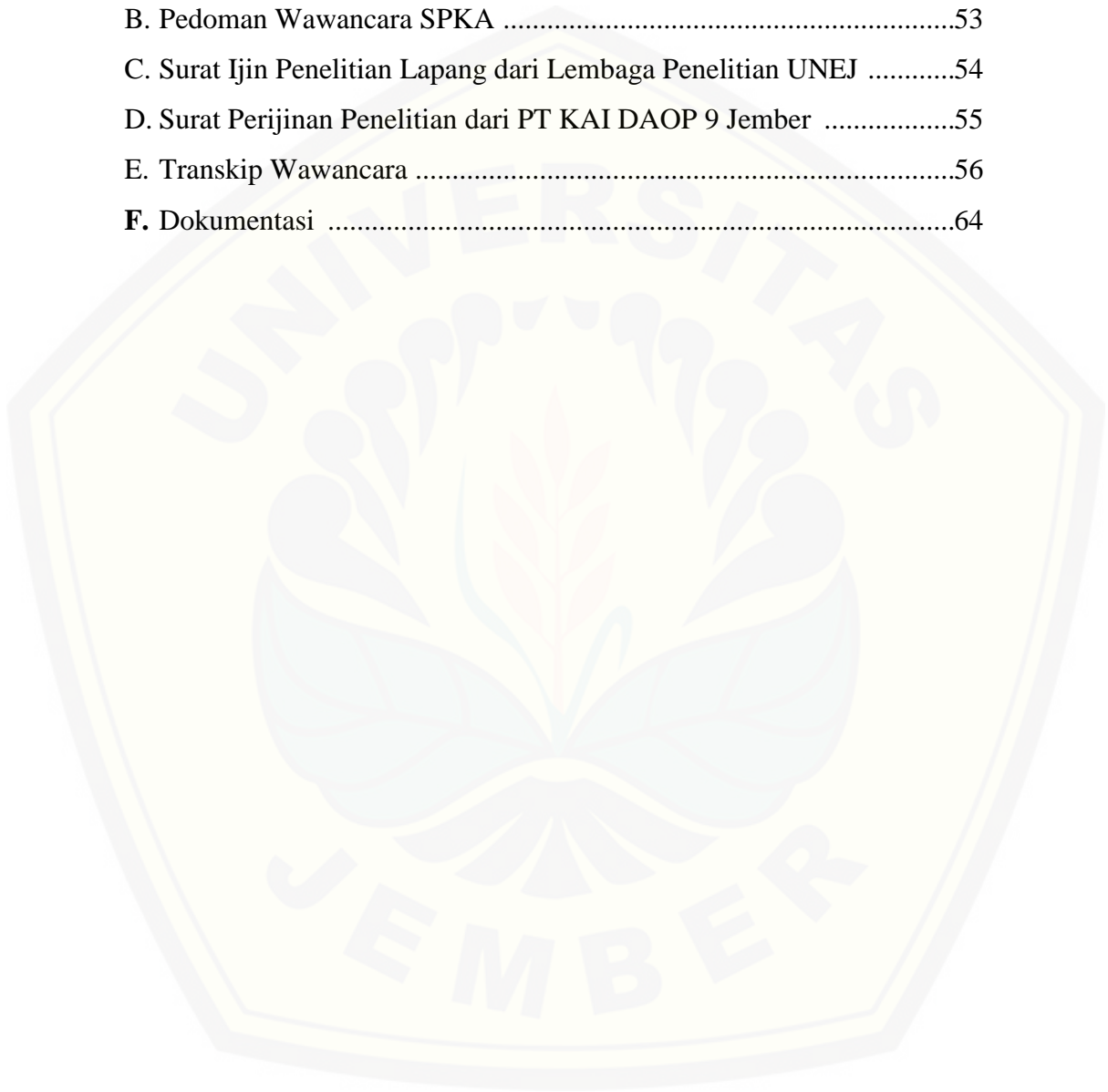


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Area Operasi PT KAI di Sumatera	2
Gambar 1.2 Area Operasi PT KAI di Jawa	3
Gambar 1.3 Grafik Perkembangan Jumlah Lokomotif PT KAI	6
Gambar 1.4 Grafik Perkembangan Volume Penumpang PT KAI	6
Gambar 3.1 Proses analisi data Kualittif	23
Gambar 4.1 Jejak langkah PT KAI	30
Gambar 4.2 Logo PT KAI (Persero)	32
Gambar 4.3 Struktur Organisai Pusat	34
Gambar 4.4 Struktur Organisasi PT KAI DAOP 9	35
Gambar 4.5 Inovasi angkutan penumpang	38
Gambar 4.6 Inovasi Angkutan Barang	39
Gambar 4.7 Grafik Peningkatan Volume dan Pendapatan Angkutan Barang ..	40
Gambar 4.8 Prestasi PT KAI (Persero)	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A. Pedoman Wawancara Manajer SDM	52
B. Pedoman Wawancara SPKA	53
C. Surat Ijin Penelitian Lapang dari Lembaga Penelitian UNEJ	54
D. Surat Perijinan Penelitian dari PT KAI DAOP 9 Jember	55
E. Transkrip Wawancara	56
F. Dokumentasi	64



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kereta api merupakan salah satu transportasi darat yang memiliki sekian keunggulan. Di samping mampu membawa banyak beban, transportasi ini bebas hambatan, memiliki jalur khusus untuk berjalan. Dengan demikian, Indonesia mengoptimalkan kelebihanannya sebagai transportasi umum, yang bergerak di bawah manajemen PT Kereta Api Indonesia. Menelusik sejarah yang dilalui PT Kereta Api Indonesia, selama lebih dari 70 tahun, perusahaan ini berdiri dan beroperasi. Dua puluh enam (26) kilo meter pertama rel kereta api yang melintang di sepanjang Kemijen ke Desa Tanggung, Semarang, menandai awal kiprah kereta api, sebagai alat transportasi darat di *Bumi Pertiwi*.

Perusahaan yang kita kenal sebagai PT Kereta Api Indonesia ini, di awal pendirian, tanggal 17 Juni 1864 memiliki nama *Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij* (VN. NISM), dengan dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes. Setelah beroperasinya kereta api, pembangunan rel kereta api terus berjalan hingga mencapai 5.910 km pada tahun 1950. Lambat laun, jenis transportasi darat ini menjadi pilihan masyarakat untuk melakukan perjalanan jauh, sehingga perubahan dan perbaikan terus dilakukan. *Euforia* kemerdekaan di tahun 1945 ternyata juga memiliki dampak yang signifikan terhadap daur hidup perkereta-apian di Indonesia. Pegawai/ karyawan yang tergabung dalam Angkatan Muda Kereta Api (AMKA) tampil ke depan, mengambil alih perusahaan pada tanggal 28 September 1945. Bersamaan dengan kejadian tersebut, maka dibentuklah Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Sejarah kemudian mencatat kejadian tersebut sebagai Hari Lahir Kereta Api Indonesia.

Tahun 1971, nama perusahaan beralih menjadi PJKA, Perusahaan Jawatan Kereta Api. Nama tersebut kemudian kembali berganti pada tahun 1991, dengan nama Perumka, Perusahaan Umum Kereta Api. Pada tahun 1998, perusahaan ini kembali mengalami perubahan besar. Atas landasan PP No. 19 tahun 1998, bentuk perusahaan diubah, dari Perusahaan Umum menjadi

Perseroan. Hingga akhirnya, perusahaan kembali mengubah nama menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) seperti yang kita kenal kala ini.

Perputaran roda organisasi yang telah berjalan lama, kini dapat kita lihat berkembang dengan pesat. PT KAI beroperasi dengan membagi wilayah kerja yang tersebar di Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi. Berikut adalah gambar dan tabel yang bisa disajikan peneliti untuk memudahkan dalam melihat data.

Gambar 1.1 Area Operasi PT KAI di Sumatera



Sumber: Annual Report 2015 PT KAI

Gambar 1.2 Area Operasi PT KAI di Jawa



Sumber: Annual Repport 2015 PT KAI

Tabel 1.1 Area Operasi PT KAI di Jawa

Daerah Operasi (DAOP)	Alamat	Telepon
a	b	c
DAOP 1 JAKARTA	Jl. Taman Stasiun No.1, Jakarta Kota	021-3924977
DAOP 2 BANDUNG	Jl. Stasiun Selatan No. 25, Bandung 40181	022-4230150
DAOP 3 CIREBON	Jl. Siliwangi No. 82, Cirebon	0231-203944
DAOP 4 SEMARANG	Jl. M. H. Thamrin No. 3, Semarang 50132	024-3520134
DAOP 5 PURWOKERTO	Jl. Jenderal Sudirman No. 209, Purwokerto 53116	0281-636031
DAOP 6 YOGYAKARTA	Jl. Lempuyangan No. 1 Yogyakarta	0274-512056

a	b	c
DAOP 7 MADIUN	Jl. Kompol Sunaryo No. 14, Madiun 63122	0351-462263
DAOP 8 SURABAYA	Jl. Gubeng Masjid, Surabaya 60131	031-5036575
DAOP 9 JEMBER	Jl. Dahlia No. 2 Jember	0331-487067

Sumber: Annual Report 2015 PT KAI

Tabel 1.2 Area Operasi PT KAI di Sumatera

Divisi Regional (DIVRE)	Alamat	Telepon
DIVRE 1 SUMATERA UTARA	Jl. Prof. H. M Yamin, SH No. 14, Medan	0661-4533012
SUB DIVRE 1.1 ACEH	Jl. Sultan Iskandar Muda No.2 Banda Aceh	0651-6300855
DIVRE 2 SUMATERA BARAT	Jl. Stasiun No. 1 Padang	0751-27650
DIVRE 3 SUMATERA SELATAN	Jl. Jend Achmad Yani 13 Ulu No. 541, Palembang	0711-512427
SUB DIVRE 3.1 KERTAPATI	Jl. Stasiun No. 1 Kertapati, Palembang	0711-513133
SUB DIVRE 3.2 TANJUNGPANG	Jl. Teuku Umar No. 23, Bandar Lampung	0721-263142

Sumber: Annual Report 2015 PT KAI

Tabel 1.3 Balai Yasa PT KAI

Balai Yasa	Alamat	Telepon
a	b	c
Balai Yasa Manggarai	Jl. Bukit Duri Utara No. 1 Jakarta Selatan	021-8291935

a	b	c
Balai Yasa Tegal	Jl. Semeru No. 5 Tegal	0283-353056
Balai Yasa Yogyakarta	Jl. Kusbini No. 1 Yogyakarta	0274-513385
Balai Yasa Surabaya Gubeng	Jl. Tapak Siring No. 5 Surabaya 60131	031-5022015
Balai Yasa Lahat	Jl. Inspektur Yasid, Lahat 31417	0731-321075
Balai Yasa Pulubrayan	Jl. Bengkel Pulubrayan, Medan 20239	061-611588
Balai Yasa Padang	Padang	

Sumber: Annual Report 2018 PT KAI

PT KAI menjadi sebuah organisasi yang dinamis selama sekian tahun. Perubahan secara organisasional tidak ditunjukkan hanya sekali, namun organisasi ini melakukan perubuhan organisasi di setiap masa. Sebagai contoh perubahannya ialah bentuk inovasi yang dijalankan, data yang peneliti ambil dari *annual report* 2016 PT KAI, di tahun 2012, PT KAI memulai memberlakukan sistem pemesanan tiket H-90 untuk kereta api komersial melalui *contact center 121*, agen tiket, dan stasiun *online railcard*, serta jaringan internet. Mereka juga mulai memberlakukan *boarding pass* di stasiun secara permanen. Tahun 2013, perusahaan ini mulai menerapkan *e-ticketing* pada kereta *commuter line*. Isu-isu pengintegrasian layanan perjalanan lintas berkembang dan PT KAI menanggapi dengan inovasi stasiun bandara. Pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono di tahun 2014 mengapresiasi inovasi ini dengan diresmikannya KA Bandara Kualanamu di Sumatera Utara oleh Presiden sendiri. Tidak hanya itu, mereka kemudian meluncurkan aplikasi *KAI Access* di tahun yang sama. Tahun 2016, di bulan Februari, mereka kembali berinovasi dengan memberlakukan sistem *check in* dan *boarding pass*. Data dari *annual report* PT KAI 2018

menyebutkan bahwa dalam menampung informasi, kritik, saran, dan keluhan pelanggan, PT KAI membuka berbagai saluran mulai dari media sosial dalam jaringan ataupun bertatap muka di stasiun. Semua saluran ini terintegrasi dalam sistem CRM (*Customer Relationship Management*). PT KAI juga menambah layanan baru di stasiun dan layanan baru di atas KA (*on board*).

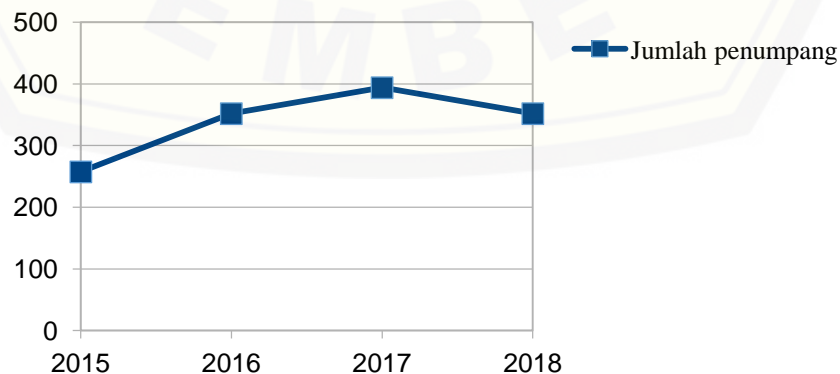
Perusahaan kereta api juga mengalami dinamika perubahan di wilayah sarana dan prasarana. Data dari *annual report* PT KAI 2018, menyebutkan adanya proyek penambahan lokomotif. Hal ini tentu menjadi tantangan perusahaan, terlebih ketika konsumen semakin menurun seiring semakin meningkatnya persaingan pasar. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan angka volume penumpang yang kian menurun dari 394,20 juta penumpang di tahun 2017 menurun menjadi 352 juta penumpang di tahun 2018. Untuk memudahkan dalam melihat dan membaca data, peneliti mencoba menyajikan gambar sebagai berikut.

Gambar 1.3 Grafik Perkembangan Jumlah Lokomotif PT KAI



Sumber: Company Profile PT KAI 2016

Gambar 1.4 Grafik Perkembangan Volume Penumpang PT KAI



Sumber: Dokumen peneliti

Di samping itu, perubahan bentuk perusahaan yang acap kali dilakukan, memang menuai banyak tantangan organisasi. Menurut Supardi (2009) dalam tesisnya, dari sisi sumber daya manusia (pegawai), mereka yang tergabung dalam *Serikat Pekerja Kereta Api* (SPKA), mengakui adanya persoalan yang berkaitan dengan status kepegawaiannya. Beralihnya status pegawai Perumka menjadi pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero), dinilai masih tidak ada kejelasan, meski dikaitkan dengan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1998, Pasal 1 ayat (2) dan PP No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) Pasal 38. Beberapa aturan di atas tidak hanya berpengaruh pada status hukum saja (*legal standing*), namun juga berpengaruh pada hak pegawai.

Kesejahteraan pegawai yang mengalami perubahan status seperti, pencabutan status Pegawai Negeri Sipil pada pegawai PJKA, dinilai semakin rendah. Hal tersebut disebabkan oleh akibat hukum Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 18/KP.601/Phb-92 Tanggal 11 Maret 1992 tentang Pemberhentian Pegawai PJKA pada era PT KAI kehilangan kesempatan berkarir akibat hilangnya status kepegawaian, tidak mendapat fasilitas kenaikan gaji, dan tidak adanya kenaikan gaji pensiun seperti PNS lainnya. Perubahan organisasi yang dialami PT KAI tersebut tentu memiliki banyak penilaian dari setiap pegawainya. Individu karyawan/ pegawai yang memiliki pandangan positif, akan cenderung menerima perubahan tersebut. Namun sebaliknya, individu yang berpandangan negatif akan cenderung melakukan resistensi. Pada hakikatnya, dalam perubahan organisasi pasti terdapat resistensi. Sama halnya yang dilakukan oleh SPKA, karena dampak perubahan organisasi begitu besar, maka semangat perjuangan dan frekuensi tuntutan mereka semakin tinggi. Bahkan bila kita menelisik Munas III SPKA tahun 2005 yang dilaksanakan di Bandung, telah menelurkan 14 amanat sebagai butir-butir perjuangan mereka. Dengan berbagai isu yang telah mereka petakan, tuntutan telah tersampaikan ke beberapa pihak. Namun hal ini tidak terlepas dari kepedulian SPKA atas kebaikan perusahaan. Inkonsistensi yang banyak terjadi dalam pelaksanaan *Perjanjian Kerja Bersama* (PKB), terutama dari pihak manajemen, menjadikan SPKA semakin intens mengawal hak-hak normatif pegawai yang ada kalanya, pihak manajemen dinilai

tidak adil. Seperti pada kasus pemberian santunan purna jabatan. Perusahaan menerbitkan Keputusan Direksi No. KEP.U/KP.208/IX/2/KA-2003 tentang Santunan Purna Jabatan Direksi dan Dewan Komisaris PT Kereta Api (Persero). Sontak, SPKA menyatakan sikap dengan menerbitkan surat No. 112/DPD.SPKAKP/Um/X/2003. Mereka sangat kecewa dengan jajaran Direksi yang dinilai tidak memiliki *sense of crisis*. Karena di tengah kondisi hak normatif pegawai yang masih menggantung akibat peralihan bentuk perusahaan, jajaran direksi malah menerbitkan aturan yang mensejahterakan salah satu pihak.

Upaya memajukan perusahaan yang dilakukan SPKA seringkali diwujudkan dengan memberi masukan, seperti yang dilakukan oleh DPD SPKA Kantor Pusat, melalui suratnya No. 238/DPD.SPKA/UM/XII/2005, berisi tentang masukan kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) terkait hal yang memiliki dampak bagi bisnis perusahaan. Oleh karena itu diperlukan masukan yang berisi tentang strategi pengembangan bisnis demi kemajuan perusahaan. Perusahaan persero seperti halnya PT KAI akan lebih profesional dan mandiri dengan pengelolaan berbasis prinsip *good corporate governance* (CGC).

1.2 Rumusan Masalah

Ulasan pada latar belakang tentang dinamika perubahan organisasi PT KAI yang kerap diiringi dengan resistensi SPKA, bukan hanya sebatas ketertarikan atau rasa keingintahuan saja. Peneliti membutuhkan penggalian data, kajian, dan diskusi sebuah rumusan masalah, yaitu ***“Bagaimana Resistensi Pegawai dalam Menjalankan Perubahan Organisasi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi IX Jember?”***.

1.3 Tujuan Penelitian

Peneliti tentu tidak hanya membabi buta mengejar rasa ingin tahunya dengan melakukan penelitian ini. Namun dari ulasan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memahami resistensi pegawai PT KAI Daop IX Jember yang dilatarbelakangi atas upaya perusahaan dalam menjalankan perubahan organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap agar sebuah penelitian yang telah diupayakan dan digarap ini tidak hanya sebagai karya onani peneliti, karya yang nantinya dikonsumsi dan dimiliki oleh peneliti pribadi. Maka dari itu, peneliti agaknya berharap karya ilmiah ini memiliki beberapa manfaat sebagai berikut.

- a. Bagi peneliti, penelitian ini akan menambah pengalaman dalam ranah pendidikan dan penelitian, sebagai realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- b. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan mampu menjadi pengayaan literatur bagi topik kajian yang selaras dan bersifat pengembangan dengan hasil penelitian.
- c. Bagi perusahaan, umumnya, bagi PT KAI Daop IX Jember, khususnya, penelitian ini diharapkan mampu menjadi jurnal baru yang dapat dijadikan sebagai catatan khusus perusahaan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini ditunjang dengan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti. Beberapa teori dan sedikit informasi dari jurnal, buku/ literatur, dan penelitian terdahulu yang ditulis oleh peneliti diharapkan dapat membuka wacana dan menggiring pembaca untuk lebih memahami maksud dan tujuan penelitian ini. Berikut akan sedikit kami paparkan.

2.1 Pengertian Organisasi

Kehidupan bermasyarakat, tidak terlepas dari berkelompok dan bergolongan. Hal tersebut disebabkan manusia tidak mampu menjalani hidupnya mutlak secara individual, dengan begitu, siapa pun pasti berorganisasi. Peneliti akan menyebutkan beberapa pandangan ahli, untuk melandasi konsep berpikir. Beberapa teori yang telah dikemukakan dan dikenal adalah sebagai berikut.

Pemaparan Robbins (1994) menjelaskan kepada kita, bahwa dalam mendefinisikan organisasi, perlu memahami tiga unsure penting. Pertama, sebuah entitas, yaitu sebuah kesatuan. Diksi entitas, dimaknai dengan adanya beberapa elemen yang terhimpun menjadi satu. Elemen yang dimaksud adalah manusia. Maka, menjadi terang, salah satu cirri atau syarat dalam organisasi adalah terisi oleh lebih dari satu orang yang menjadi sebuah entitas/ kesatuan. Kedua, tidak hanya sebatas sebuah entitas, namun dalam entitas tersebut memiliki sebuah pola yang kemudian memberikan batasan tertentu dalam kesatuan yang hidup. Hal tersebut dijelaskan sebagai komunikasi yang disepakati dan dipahami oleh segenap anggota organisasi. Sehingga, organisasi berjalan dengan sistematis. Ketiga, dari penjelasan sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan pandangan bahwa setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, guna keberlangsungan hidupnya. Sehingga, dapat kita simpulkan definisi organisasi, ialah sebuah entitas yang memiliki pola komunikasi/ batasan tertentu dan tujuan yang ingin dicapai.

Berbeda dengan Robbins, yang menjelaskan organisasi dengan pemahaman dasar, Mooney (1996), menjelaskan secara sederhana mendefinisikan organisasi sebagai upaya sebuah perserikatan dalam mencapai tujuan. Begitu pula dengan Stoner (1996), beliau menekankan bahwa organisasi merupakan pola hubungan yang ditunjukkan oleh sekelompok manusia, guna mengupayakan tercapainya tujuan tertentu.

2.2 Pengertian Perubahan Organisasi

Pandangan Dessler (2008) menjelaskan, bahwa perubahan memiliki fungsi merespon dinamika eksternal, dengan begitu organisasi akan mampu menguatkan daya saing. Hal ini mengisyaratkan, perubahan organisasi menyangkut lingkaran eksternal dan internal organisasi, karena merespon dan melakukan tindakan keputusan yang adaptif, bergantung pada unsur-unsur tersebut. Pandangan Pearce (2007) menyatakan, perubahan yang dilakukan meliputi tata nilai, cara berfikir, strategi, dan bahkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Daft (2006) juga menyatakan, bahwa organisasi harus tanggap terhadap perubahan lingkungannya, agar mampu bertahan hidup. Pernyataan tersebut menunjukkan sebuah keniscayaan atas perubahan, maka amat diperlukan motor penggerak untuk mengemban tanggung jawab tersebut.

Beberapa ahli juga mengelompokkan perubahan organisasi, di antaranya, yakni Robbins dan Judge (2009), membaginya menjadi 4 (empat) kategori, yaitu struktur, teknologi, *setting* fisik, dan orang. Adapun Daft (2006) mengklasifikasikan perubahan dengan membedakan perubahan teknologi, struktural, dan budaya/ manusia. Namun, juga perlu dipahami bahwa segala macam bentuk perubahan organisasi, dari berbagai pandangan ahli, diiringi dengan konsekuensi. Kesiapan dan kesanggupan anggota/ entitas dalam organisasi perlu menyesuaikan diri secara psikologis, pengetahuan, dan keterampilan terkait perubahan yang dihadapi. Hal tersebut dikarenakan, yang menjalaninya tidak lain adalah sumber daya manusia yang ada, baik pihak manajer, karyawan, bahkan konsultan dari eksternal sekalipun.

Menurut Stoner, dkk (2008), berlangsungnya perubahan organisasi, secara logis, dapat terjadi baik terencana maupun tidak. Terjadinya perubahan yang terencana dilakukan untuk mengubah arah gerak dan tujuan organisasi secara signifikan, atau bahkan membuat desain baru terhadap organisasi secara sengaja, sehingga perlu untuk menyiapkan seluruh anggota organisasi dengan penyesuaian yang terencana.

Perubahan memang mungkin dapat kita artikan sebagai sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Hal ini akan selalu kita hadapi dan pasti terjadi. Tidak ada yang dapat dipastikan dalam dunia ini, melainkan perubahan. Memerhatikan dan mengamati organisasi, peneliti memiliki berbagai asumsi dasar, atas konsepsi organisasi yang telah ditelaah dalam penelitian terdahulu. Salah satunya ialah tentang perubahan organisasi. Dinamika ini merupakan salah satu indikator, yang menunjukkan daur hidupnya.

Bagian terkecil dalam sosial masyarakat, yaitu individu, tidak dapat mengelak dari perubahan. Organisasi yang *notabene* terbentuk dari banyak individu, tentu menghadapi perubahan pada kurun waktu tertentu. Hal tersebut terjadi karena banyak dorongan, baik internal maupun eksternal. Kajian *knowledge management* bahkan juga menyebutkan, bahwa setiap individu dalam sebuah entitas, memiliki kekayaan intelektual masing-masing. Kekayaan tersebut lantas menjadi layak untuk diakui sebagai sumber daya *intangibile* (tidak tampak), sehingga dalam sebuah organisasi, potensi pengetahuan tersebut perlu diolah menjadi pengetahuan eksplisit dan dipahami secara kolektif oleh entitas dalam organisasi. Mutlak akan terjadi perubahan, seiring dengan semakin banyaknya ilmu dan pengetahuan yang digunakan oleh organisasi.

Organisasi yang berorientasi pada keunggulan daya saing berkelanjutan, memaksa entitas di dalamnya, memiliki kecakapan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tingkat persaingan yang ketat. Kondisi tersebut kemudian mendorong kesadaran bagi individu untuk meningkatkan intelektualitas, baik secara mandiri maupun dalam ikatan organisasi. Seperti yang coba peneliti paparkan, bahwa pengetahuan telah diakui sebagai sumber daya, maka dalam hal ini, dapat mendorong individu memiliki kemauan dan kemampuan, menjalankan

tugas organisasi dengan berbagai macam kreativitas dan inovasi. Semakin tinggi daya jelajah individu, maka iklim kompetitif dalam organisasi perlu dibalut dengan kerja yang kooperatif demi kemajuan organisasi.

2.3 Pengertian Resistensi

Mengelola perubahan dalam organisasi, tidak asing bagi kita mendengar kata ataupun istilah resistensi. Hal tersebut merupakan tindakan yang wajar terjadi apabila sebuah organisasi melakukan perubahan. Resistensi merupakan sebuah respon negatif, yaitu penolakan terhadap adanya perubahan. Konsep Lewin yang ditulis oleh Robbins (1996), proses *unfreezing* yang meleburkan status quo sebelumnya, dapat dipastikan akan menghadapi resistensi karena beberapa hal yang mampu kita petakan, seperti, ketakutan atas bergesernya keamanan, kekhawatiran di masa depan, persepsi selektif terhadap perubahan, dan lain sebagainya.

Kebanyakan individu memiliki ego yang tinggi, sehingga menganggap fenomena resistensi ini sebuah ancaman saja. Namun yang menjadi lebih penting adalah memiliki agen perubahan, sehingga ketahanan terhadap perubahan menjadi semakin tinggi. Beberapa riset terdahulu, menunjukkan bahwa anggota organisasi yang memberikan persepsi negatif terhadap organisasi akan menolak perubahan dengan berbagai bentuk, seperti mogok kerja, mencabut loyalitas, bahkan berhenti, dan lain sebagainya. Hal tersebut akan menguras banyak energi dalam organisasi. Kejadian tersebut akan menjadi berbeda apabila agen perubahan bekerja untuk menguatkan ketahanan, sehingga terdapat upaya untuk menggiring pada respon yang lebih positif, seperti menanggapi perubahan dengan diskusi dan bertukar wawasan. Adanya agen perubahan juga akan membuka kesempatan untuk melakukan upaya mencapai pemahaman kolektif kolegal bagi organisasi.

Menurut Rhoades dan Eisenberger, yang dikutip oleh Mahendra (2016), resistensi menjadi salah satu dampak dari adanya persepsi dukungan organisasi, yaitu pandangan yang secara umum dimiliki oleh setiap karyawan tentang seberapa besar organisasi mampu menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya.

2.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Peradaban dunia tidak terlepas dari perjalanan hidup manusia bersama segenap interaksinya dengan makhluk Tuhan selainnya. Perjalanan hidup tersebut membentuk perangkat batin manusia, hingga mampu mengekspresikan perkembangan hidupnya menjadi sebuah peradaban. Tuhan menciptakan manusia dengan bentuk yang paling sempurna, dilengkapi dengan akal budi. Beriringan dengan berjalannya waktu, dapat dilihat bahwa manusia selalu mencapai tujuan tertentu dengan berkelompok dan berorganisasi, maka muncul istilah Sumber Daya Manusia (SDM). Beberapa ahli mengatakan, bahwa pada kesimpulannya, manusia merupakan sumber daya atau aset yang paling berharga dalam organisasi. Hal tersebut secara logis dapat dijelaskan bahwa tanpa SDM, sumber daya lain tidak akan berguna sama sekali dalam pencapaian tujuan. Menurut Sutrisno (2009), SDM memiliki keunggulan yang tidak akan dimiliki oleh sumber daya lainnya. Hal itu dikemukakan oleh Beliau, bahwa SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal budi, mampu mengelola ilmu dan pengetahuan, sehingga dapat memperkaya pengetahuan milik organisasi. Tidak hanya itu, selain SDM, tidak ada yang memiliki perasaan, keinginan, ketrampilan, dorongan, daya, dan karya. Pendapat Sutrisno tersebut selaras dengan Schermerhorn (1997), menyatakan bahwa manusia merupakan sumber daya paling penting, karena dapat memberikan bakat keahlian yang tidak mungkin ada apa sumber daya lain, juga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Begitu pentingnya SDM, maka lahirlah fokus kajian tentang manajemen khusus terhadap SDM. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), telah banyak dikenali dan didefinisikan oleh para ahli. Diantaranya menurut Armstrong (1994), menyatakan bahwa MSDM adalah tentang bagaimana entitas sosial dapat dikelola dengan cara terbaik dalam kepentingan organisasi. Armstrong, secara implisit menyatakan bahwa cara terbaik yang dimaksud, perlu proses yang terus berjalan dalam kepentingan organisasi, sehingga, pengelolaan individu dapat memiliki kemanfaatan yang komunal.

Menurut Storey (1995), MSDM adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi tenaga kerja dengan komitmen tinggi dan menggunakan tatanan kultur yang terintegrasi, struktural, dan operasional. Sedangkan Hasibuan (2005), menerangkan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni, dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan secara efektif dan efisien.

2.5 Penelitian Terdahulu

Pengerjaan penelitian ini, juga mempelajari hasil karya ilmiah terdahulu. Ini menjadi penguat dan pengayaan wawasan, serta pengetahuan dalam melakukan penelitian hingga tahap kesimpulan. Menemukan banyak karya yang berkaitan dengan penelitian ini juga dapat menghindari plagiarisme yang terkadang luput dari arogansi peneliti amatir baru.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Relevansi dengan Penelitian Ini
a	b	c	d
1	Rinawati (2010)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung	Dapat memberikan gambaran atas faktor yang dimungkinkan muncul pada penelitian yang sedang digarap peneliti.
2	Supardi (2009)	Implikasi Perubahan Bentuk Perumka Menjadi Persero terhadap Hak-Hak Karyawan PT Kereta Api Indonesia	Memberikan sebagian data dan fenomena resistensi yang berguna bagi peneliti, karena memiliki wilayah penelitian yang sama, namun berbeda fokus kajian.

a	b	c	d
3	Stanis Mahendra Satyawan (2016)	Hubungan Antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dan Sikap Resistensi Pegawai Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi	Memiliki kesamaan dalam penelitian yang digarap oleh peneliti, namun berbeda pada konsen penelitian, tidak fokus pada persepsi.
4	Sugeng Mulyono dan Enlik Kresnaini (2015)	Memetakan Perubahan Organisasi Dalam Desain Learning Organization Pada Usaha Kecil Menengah di Kota Malang.	Memiliki kerangka penelitian yang hampir sama dengan yang sedang dalam penggarapan.
5	Ferlan Agustinus Poluakan (2016)	Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Prima Manado	Memiliki fokus kajian yang dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti dalam mengkaji perubahn organisasi.
6	Siti Khoirun N. dan Valentina Sri Wijiyati (2008)	Proyek Efisiensi Perkeretaapian	Mampu menjadi sumber data sekunder yang menunjang penelitian.

a	b	c	d
7	Eko Budi Setiawan (2015)	Analisis Pengaruh Nilai Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pemanfaatan E-Ticketing terhadap Loyalitas Pengguna Jasa Kereta Api)	Dapat dipelajari oleh peneliti sebagai bagian dari perubahan yang sedang dijalani PT KAI.
8	Ach. Faizal B. (2016)	Resistensi Pegawai dalam Menjalankan Perubahan Organisasi pada PT KAI IX Jember	Menjadi penelitian terkini yang sedang dijalani secara kualitatif, sehingga data observasi pendahuluan berguna untuk keberlanjutan penelitian.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Penelitian tentu bukanlah sebuah aktivitas yang membabi buta dengan landasan skeptis peneliti. Kegiatan ini perlu dilakukan secara sistematis agar dapat mengembangkan prinsip-prinsip umum. Cara yang sistematis tersebut agaknya telah dikenal sebagai metodologi penelitian. Menurut Sugiono (2008:1), metode penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data objektif, valid, dan dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Pengertian yang diberikan oleh Sugiono tersebut sedikitnya dapat memberi pencerahan atas serangkaian langkah atau prosedur operasional dalam penelitian. Langkah metodologis penelitian ilmiah memiliki guna untuk mengarahkan peneliti dalam memecahkan masalah yang telah dirumuskan, dengan begitu, peneliti mampu mengunduh kesimpulan yang dapat diuji kebenarannya secara ilmiah.

3.1 Tipe Penelitian

Metodologi penelitian mengenal beberapa paradigma untuk melakukan pendekatan pada topik penelitian. Tipe penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti dan tujuan penelitian itu sendiri, sehingga tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan paradigma kualitatif.

Menurut Nazir (2003:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi gambaran secara sistematis dari hasil data di lapangan, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Menurut Kriyantono (2006:58) mengemukakan bahwa “Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau *sampling* bahkan populasi atau *sampling*nya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah

mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang di teliti, maka tidak perlu mencari *sampling* lainnya. Di sini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data dan bukan (kuantitas) data.”

Tipe penelitian deskriptif, dengan paradigma apapun, tentu bertujuan untuk memberikan gambaran. Sedangkan penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif, maka peneliti berusaha menyajikan gambaran secara mendalam dan holistik terhadap obyek penelitian.

3.2 Tahapan Penelitian

Peneliti membagi langkah dalam penelitian menjadi beberapa tahapan. Hal tersebut akan menjadi sebuah kerangka, yang lebih memudahkan peneliti dalam menjalani penelitian. Di antaranya adalah sebagai berikut.

3.2.1 Tahap Persiapan

Adapun persiapan yang dilakukan oleh peneliti dalam proses penggarapan penelitian ini. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Studi Kepustakaan

Tahap persiapan studi kepustakaan, peneliti mempelajari literature, majalah, artikel, dan penelitian terdahulu. Tahap ini bertujuan agar peneliti mampu menambah dan memperluas pengetahuan dalam hal penguatan konsep yang berkaitan dengan penelitian.

b. Observasi Pendahuluan

Tahap observasi pendahuluan dilakukan oleh peneliti, bertujuan untuk mengetahui sejauh mana, ketertarikan peneliti dan realita pada obyek penelitian, dapat dipelajari sebagai sebuah penelitian ilmiah. Tahap ini, peneliti berusaha mendapatkan informasi secara langsung, mengenai aktivitas manajerial dan serikat buruhPT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember. Observasi pendahuluan membantu peneliti untuk memperoleh informasi awal yang terkait dengan permasalahan penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 9 Jember.

3.2.2 Penentuan Informan

Informan dalam penelitian kualitatif sangat penting sehingga peneliti harus memilih orang yang tepat agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan, objektif dan valid. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali informasi aktual secara rinci dari berbagai sumber. Menurut Moleong (2010: 132) mengenai pengertian informan adalah “orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian”. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2008: 392), memberikan definisi *snowball sampling* yaitu “teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar”. Untuk memperluas dan memperdalam gambaran penelitian, maka peneliti akan menentukan informan yang akan dijadikan informan kunci (*key informan*), yang nantinya *key informan* tersebut akan menunjukkan pada peneliti informan-informan lain yang berkompeten yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan pada peneliti. Kriteria dalam memilih sampel (informan) awal yang dikemukakan oleh Sanafiah Faisal dengan mengutip pendapat Spradley (dalam Sugiyono, 2008: 395) kriteria tersebut adalah:

- a. Mereka yang memahami atau menguasai sesuatu, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
- b. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- c. Mereka yang memiliki cukup banyak waktu atau aktif untuk dimintai informasi.
- d. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- e. Mereka yang pada mulanya “tergolong asing” dengan peneliti sehingga peneliti lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Sebagai upaya memperluas dan memperdalam gambaran penelitian, maka peneliti akan menentukan informan yang akan dijadikan informan kunci

(*key informan*), yang selanjutnya *key informan* tersebut menunjukkan informan lain yang bisa memberikan informasi lebih mendalam.

Peneliti menemukan beberapa *key informan*, diantaranya ialah sebagai berikut.

- a. *Vice President* Daerah Operasi 9 Jember, sebagai informan kunci dalam lingkup manajerial PT KAI DAOP IX Jember.
- b. *Manager* SDM dan UMUM, sebagai informan kunci yang ditunjuk oleh VP Daop 9 Jember apabila berhalangan.
- c. Ketua SPKA DAOP 9 Jember, sebagai informan kunci dalam lingkup pekerja PT KAI DAOP IX Jember.

3.2.3 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena dalam tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data. Perolehan data pada penelitian ini dilakukan melalui teknik sebagai berikut :

1. Pengumpulan data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari *survey* lapangan dan masih bersifat asli. Menurut Moleong (2010: 237) menyatakan bahwa pengumpulan data melibatkan terutama melalui pengamatan dan wawancara. Pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan teknik berikut:

1) Observasi

Observasi menurut Kriyantono (2006: 106) “ observasi atau pengamatan adalah kegiatan yang setiap saat kita lakukan. Dengan perlengkapan pancaindera yang kita miliki.” Jenis Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Observasi non partisipan adalah dimana peneliti tidak ikut kedalam kehidupan orang yang akan di observasi, dan secara terpisah berkedudukan selaku pengamat. Di dalam hal ini periset hanya bertindak sebagai penonton saja tanpa harus terlibat langsung di lapang untuk memperoleh data tambahan penelitian.

2) Wawancara

Wawancara menurut Berger (dalam Kriyantoro, 2006:96) adalah “percakapan seseorang yang berharap mendapat informasi dan informan seseorang yang diasumsikan mempunyai informasi penting tentang suatu objek .” Wawancara dapat berarti pula melakukan tanya jawab dengan pihak informan yang berhubungan dengan permasalahan yang ingin diketahui oleh pihak pewawancara. Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan draf pedoman wawancara semistruktur yang dilakukan secara berulang-ulang secara intensif yang memungkinkan ketika dilapang memunculkan pertanyaan-pertanyaan ulang secara bebas yang masih ada sangkutpautnya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan permasalahan penelitian

2. Pengumpulan data sekunder

Satori dan Komariah (2009: 146),” teknik pengumpulan data yang berperan besar dalam penelitian kualitatif naturalistik adalah dokumentasi”. Pengertian dokumentasi menurut Hornby (dalam Satori dan Komariah, 2009: 146) adalah “sesuatu tertulis atau dicetak untuk digunakan sebagai suatu catatan atau bukti”. Alwasilah (dalam Satori dan Komarian, 2009: 148) menyatakan “yang termasuk dokumentasi adalah surat, otobiografi, diari, jurnal, buku teks, surat wasiat, makalah (position paper), pidato, artikel koran, editorial, catatan medis, pamflet, propaganda, publikasi pemerintah, foto, dan lain sebagainya”. Dokumentasi dapat diartikan sebagai kegiatan pengumpulan data dengan mengambil dokumen, catatan atau arsip perusahaan surat-surat, jurnal, kliping, berita di koran, hasil-hasil penelitian, foto-foto, agenda kegiatan, serta berita-berita melalui internet yang berkaitan dengan penelitian.

3.2.4 Tahap Analisis Data

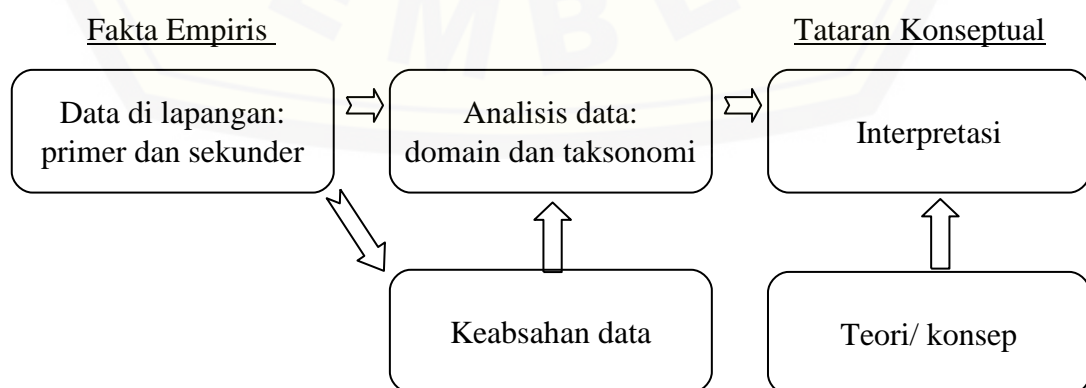
Menurut Sugiono (2008:428) memberikan pengertian tentang analisis data yaitu:

“Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

“Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2010:428) menyatakan analisis data kualitatif adalah: “Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-memilah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Analisis data pada penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Jika pada penelitian kuantitatif analisis datanya berbentuk statistik maka dalam penelitian kualitatif data berbentuk kata-kata atau kalimat dari hasil wawancara, gambar-gambar dari dokumentasi dan bukan berbentuk angka-angka. Analisis data kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti ketika dilapangan. Data tersebut tersebut terkumpul melalui observasi, wawancara mendalam, *focus group discussion* maupun dokumen-dokumen. Kemudian data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tertentu. Pengklasifikasian ini harus mempertimbangkan kevalidan, dengan memperhatikan subjek penelitian, tingkat otensitasnya, dan melakukan triangulasiberbagai sumber data (Kriyantono,2006, hal 192).

Gambar 3.1 Proses analisis data Kualittif



Sumber: Kriyanto,2006:192.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis domain dan teknik analisis taksonomi. Menurut Bungin (Kriyantono, 2006:196) teknik analisis domain digunakan untuk menganalisis gambaran-gambaran objek riset secara umum atau menganalisis di tingkat permukaan, namun relatif untuk tentang objek riset tersebut. Artinya, teknik ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran seutuhnya dari objek yang diriseti, tanpa harus membuat rincian secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan objek riset tersebut. Dalam analisis domain ditentukan hubungan semantik. Hubungan semantik merupakan penghubung antara perilaku yang melekat pada subjek penelitian dengan bagian perilaku yang nama seluruh kategori kecil yang telah tercakup dalam domain. Sementara itu, teknik analisis taksonomi yang dimaksudkan untuk memperjelas istilah atau bagian dari perilaku domain khusus secara sistematis diorganisasikan atau dihubung-hubungkan.

3.2.5 Uji Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas). Pengujian kesahihan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan standar kredibilitas dengan cara triangulasi.

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar data-data yang diperoleh merupakan data yang dapat dipercaya. Pemeriksaan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Perpanjangan keikutsertaan yaitu berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai.
- b. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi. Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat.
- c. Kecukupan referensial.

3.2.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan adalah tahap akhir yang dilakukan dalam suatu penelitian setelah interpretasi data dilakukan. Interpretasi memberikan pemahaman analisis terhadap realitas hasil penelitian berdasarkan kerangka teoritis sehingga akan diperoleh makna yang lebih mendalam dan luas terhadap hasil penelitian yang sedang dilakukan. Tahap selanjutnya adalah penarikan dengan metode induktif.

Penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menggunakan metode induktif yaitu penarikan kesimpulan yang berangkat dari hal-hal yang bersifat khusus ke dalam hal-hal yang bersifat umum. Kesimpulan penelitian ini menjelaskan secara ringkas tentang hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan tentang upaya menjalankan perubahan organisasi dengan adanya resistensi pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 9 Jember.

BAB 5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah membuktikan dirinya mampu beradaptasi dengan perubahan iklim bisnis yang mereka jalani. Kesadaran atas ancaman dan tantangan dapat menjadikan mereka mengatikan internal. Sehingga dalam hal ini, perubahan organisasi yang telah berlalu, re-organisasi yang dilakukan oleh PT KAI merupakan bentuk dari sikap perusahaan yang menyadari adanya dinamika bisnis. Era industrialisasi yang berubah, menyebabkan perubahan pola perilaku konsumen yang menginginkan kemudahan dalam genggamannya. Adaptasi perusahaan terhadap komputerisasi, kecepatan, dan kesadaran terhadap pelayanan jasa, juga menimbulkan perubahan kebutuhan internal. Sehingga perlu ada penyesuaian yang perlu dilalui oleh perusahaan.

Pendidikan dan pelatihan, serta adanya rekrutmen anggota, menjadi perlu dilakukan oleh PT KAI untuk memenuhi kebutuhan internal sembari menghadapi perubahan kondisi eksternal. Tuntutan tersebut tidak akan terhindarkan sebab kereta api, sepenuhnya disadari oleh manajerial sebagai salah satu transportasi darat saja, sehingga pesaing lain masih berjalan di luar sana.

Resistensi pegawai dalam tubuh organisasi memang menjadi tantangan internal, oleh karena itu, setiap pihak mencoba untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan berbuat adil terhadap semua pihak. Perjanjian kerja bersama yang telah disepakati, menjadi acuan agar hak normatif pegawai terlindungi.

Akhirnya, resistensi pegawai dalam perubahan organisasi ini memang harus menjadi perhatian khusus internal. DAOP 9 Jember sendiri, melakukan threathment dengan bentuk intervensi yang bermacam-macam, mulai dengan pertemuan dan koordinasi rutin, diklat, juga penawaran pensuin dini.

5.2 Kritik dan Saran

Resistensi di dalam perubahan organisasi merupakan tantangan yang acapkali terjadi pada organisasi yang berani mengambil resiko perubahan.

Pengambilan keputusan terhadap perubahan tentu memiliki landasan pertimbangan yang matang, berdasar pada sejauh pengamatan terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal. Penolakan yang terjadi pun harus dapat ditelaah secara mendalam agar tidak ada insiden yang dapat merugikan segenap pihak.

Sumber daya manusia (SDM) milik perusahaan, dalam hal ini merupakan anggota organisasi, ialah kekayaan modal perusahaan. Hal tersebut tentu akan menyadarkan kepada setiap organisasi bisnis tentang berharganya sumber daya tersebut. Oleh sebab itu, penanganan terhadap resistensi pegawai perlu ditangani dengan mengindahkan kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT KAI, khususnya DAOP 9 Jember, dalam menangani masalah resistensi dari waktu ke waktu cukup baik. Pertemuan dan koordinasi secara rutin, juga memberikan hak promosi pegawai secara adil, merupakan langkah yang cukup tepat untuk memenangkan semua pihak. Dengan demikian, pegawai akan senantiasa memajukan perusahaan dengan cara transformative bersama segenap pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi R. G. 2013. *Pengaruh Desain Organisasi Dan Tipe Kepribadian Terhadap Stres Kerja Pegawai Pada Balai Diklat Keagamaan Manado*. Manado. Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi.
- Eko Budi S. 2015. *Analisis Pengaruh Nilai Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pemanfaatan E-Ticketing Terhadap Loyalitas Pengguna Jasa Kereta Api)*. Bandung. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 12.
- PT. KAI. 2012. *Company Profile PT. KAI Persero 2012*. Bandung. PT. KAI Persero
- PT. KAI. 2015. *Laporan Tahunan 2015*. Jakarta. PT. KAI Persero
- PT. KAI. 2015. *Transformasi yang Berkelanjutan untuk Indonesia : Laporan Berkelanjutan 2015*. Jakarta. PT. KAI Persero.
- PT. KAI. 2016. *Company Profile PT. KAI Persero 2016*. Bandung. PT. KAI Persero.
- Ratna Sari. 2011. *Hubungan Intensitas Kebisingan Dengan Tingkat Stres Kerja Pada Pegawai Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang Tahun 2010*. Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- Rinawati. 2010. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di Pt Telkom Indonesia Tbk. Bandung*. Bandung. Jurnal Computech & Bisnis.
- Sembiring, Jafar. 2009. *Manajemen Perubahan*. Bandung. Institut Manajemen Telkom Press.
- Stanis Mahendra S. 2016. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dan Sikap Resistensi Pegawai dalam Menghadapi Perubahan Organisasi*. Yogyakarta. Universitas Sanata Dharma.

- Stephen P. R., Timothy A. J. 2012. *Organizational Behaviour*. Amerika. Prentice Hall.
- Sobirin, Achmad. 2017. *Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.
- Suharman. 2004. *Sosiologi Organisasi*. Yogyakarta. UGM Press.
- Sugeng M., Enlik K. 2015. *Memetakan Perubahan Organisasi dalam Desain Learning Organization Pada Usaha Kecil Menengah di Kota Malang*. Malang. Universitas Gajayana Press.
- Supardi. 2009. *Implikasi Perubahan Bentuk Perumka Menjadi Persero Terhadap Karyawan PT. Kereta Api Indonesia*. Medan. Universitas Sumatera Selatan.
- Zulkarnain, Sherry H. 2014. *Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah*. Jurnal Psikologi.

Lampiran A

PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman Wawancara kepada *Vice President* PT KAI DAOP 9 Jember, yang diwakilkan oleh Manajer SDM

Manajerial perusahaan dituntut memiliki kemampuan *leadership* dan *skill* khusus dalam menggawangi seni manajemen organisasi. Posisi VP dalam perusahaan ialah termasuk sebagai *top manager* dalam sistem manajerial daerah operasi. Mandat kepemimpinan ini acapkali mendapati berbagai macam tantangan, mengingat sebuah kedudukan yang lebih banyak memeras kemampuan konseptual daripada teknis di lapangan. Saya selaku peneliti ingin menggali beberapa data guna menjadi landasan dalam pengayaan pengetahuan.

1. Bagaimana anda selaku *top manager* dalam DAOP 9 membuat desain organisasi?
2. Bagaimana anda membuat penilaian mengenai kemajuan perusahaan?
3. Bagaimana anda memetakan pengaruh, baik internal maupun eksternal perusahaan dalam menentukan strategi bisnis?
4. Bagaimana anda menempatkan SDM sebagai kekayaan organisasi?
5. Bagaimana anda mengelola SDM dengan memberikan kebebasan berserikat?
6. Bagaimana anda menempatkan sifat adaptif perusahaan?
7. Bagaimana anda memahami pengertian dan kebutuhan atas perubahan organisasi?
8. Bagaimana anda mengelola pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan organisasi?
9. Seberapa dalam anda mengambil kebijakan untuk melakukan intervensi terhadap pegawai ketika terjadi resistensi?

Lampiran B

PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman Wawancara kepada Ketua DPD SPKA DAOP 9 Jember

Serikat buruh, dalam hal ini terdapat SPKA, pasti menjadi wadah khusus dalam sebuah entitas besar perusahaan. Kebebasan berserikat di Indonesia belum tentu serta merta dilakukan secara ideal, karena hal tersebut aka terus menjadi penggapaian dalam negara hukum yang berdemokrasi. Nyatanya, di pertubuhan perusahaan penyedia jasa transportasi ini memberikan fasilitas untuk berserikat dan berorganisasi dalam lingkup pegawai. Saya selaku peneliti ingin menggali data terhadap SPKA terkait hal resistensi yang acapkali terdengar dilakukan oleh SPKA, karena banyaknya perubahan dalam *design* organisasi.

1. Bagaimana SPKA menjalankan serikatnya?
2. Bagaimana jaminan kebebasan berserikat pada SPKA?
3. Bagaimana *positioning* SPKA terhadap manajerial perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh SPKA terhadap kebijakan manajerial, utamanya saat terjadi sikap resistensi pegawai?
5. Bagaimana SPKA mengelola gerakan, baik eksogen maupun endogen, dalam mengawal kebijakan perusahaan?

Lampiran C

Ijin Penelitian dari Lemlit UNEJ



Lampiran D

Ijin Penelitian dari PT KAI (Persero) Daop 9



Lampiran E**TRANSKRIP WAWANCARA**

Bapak, febrian dwi prasojo, manajer daop 9

Selaku manajer, daop 9 membuat desain organisasi seperti apa?

Ditentukan oleh kantor pusat, kami Cuma melaksanakan yang dibuat manajemrn di kantor pusta, di bandung.

Desain tidak semuanya sama, berbeda-beda tergantung daop, kebutuhan masing-masing daerah, mereka punya karakteristik masing-masing seperti target, lingkungan masyarakatnya, dan sebagainya lah, nah oitu pengaruh dengan desain organisasi yang dibuat oleh kantor pusat

Kalau struktur sama kinerja program juga bisa berbeda?

Sek sek yang dimaksud desain itu struktur atau bukan?

Ya termasuk struktur organisasi juga

Struktur orgnunasinya ya berbeda-beda antar daop,

Ooh beda juga

Ditentukan dengan kantor pusat juga?

Nanti minta ke buyuni ya

Sama budaya kerja apa beda?

Budaya kerja ini kita punya SK public culture itu juga peraturan ada dari kantor pusat untuk daop semua sama

Kemudan, penilaian mengenai kemajuan perusahaan? Kira2 ada indikator keberhasilan?

Kalo gpa, kita pasti punya, dibuat, daerah membuat usulan target, pusat menyetujui, dan dilaksanakan..

Bentuk dokumen ada?

Ada, tapi tidak bisa dipublish

KA ini melihat pengaruh eksternal internal?

Dari siapa?

Persaingan bisnis.. Kan kayaknya gak ada pesaing, kayak telkom. KA gimana?

Gak juga, sebenarnya pesaing KA malah dari sisi operator KA iya, kami punya, tapi kan kalau dari posisi bisnis transportasi kami gak tunggal,

Jadi yang dilihat sisi eksternalnya transportasi darat atau laut yang lainnya?

Iya.. Kami punya pesaing seperti pesawat, bis, jalan tol itu juga ancaman bagi kami dari sisi strategisnya ya, jalan itu merupakan, ancaman, bagi keberlangsungan, bisnis KA, walaupun mungkin efeknya, juga sampai sekarang belum signifikan, pasti berefek cuman gak signifikan

Kira-kira besar mana, pengaruh eksternal sama internal untuk keputusan kita berbisnis?

Keputusan dalam apa dulu?

Keputusan dalam mengatur bisnis bahwa KA ini

Harus spesifik mas.. Bisnis itu kan luas, masnya mau tanyakan sdm misalnya, terkait kebijakan pengaturan, abudaya kerja, aturan perusahaan, integritas pekerja, itu internal kami, kalau tentang target, hubungan ruang, eksternal berpengaruh

Berpengaruh di SDM juga ya mas?

Sdm pasti

Untuk rekrutmen?

Rekrutmen tergantung kebutuhan, kalau kami, tidak merasa pegawai kami sudah cukup, ya tidak rekrutimrn

Berarti tidak rutin ya, sesuai kebutuhan saja?

Iya tidak rutin

Terus kemudian, kalau dari bapak sendiori, SDM sebagai kekayaan organisasi, bagaimana pak? Sepakat atau seperti apa penjelasannya?

Sepakat, sdm itu, kalau jaman dulu ya, disebutnya kan human resource, sumberdaya, kalau sekarang kan jadi human capital menyebutnya, jadi modal kita, jadi kalau dibilang kekayaan, iya, makanya kami juga binaan pekerja, bener-bener diperhatikan, rekrutmen juga, saringannya juga diperhatikan, juga, gk asal rekrut

Terus untuk sistem bagaimana promosi, atau penghargaan terhadap sdm ini bagaimana di daop 9

Rata-rata ya, kita berbicara secara umum saja, di KA ini, kita persaingan untuk promosi terbuka, tidak melihat senioritas, tidak melihat smp, sma, s1 siapa yang berkompten, iyang punya kinerja bagus, ya punya peluang besar untuk dapat promosi, sebaliknya untuk reward dan punishment nya juga sama, yang tidak bekerja, yang melanggar peraturan, kta juga punya sistem untuk ngasih pembinaan atau pendisiplinan untuk yang indisiplin, kita juga punya sistem... (spare part?) Jadi pola karir, jadi kalau mau manajer sdm itu sudah ada yang harus dilakukan, harus diklat ini, sudah harus punya a, b, c, pengalaman a, b c misalnya, ya gpa nya harus diatas 7 atau 8, berapa tahun

Jadi ada raportnya juga?

Iya

Jadi sdm masuk itu sama semua posisinya? Ndak disaring secara pendidikan atau

Kalau masuk pertama, kita menyesuaikan kebutuhan, masinis itu gak perlu yang s1, cukup minmal, sma, misalnya, nanti berjalannya waktu, dianggap ada yang punya prestasi, bisa diangkat jadi personalia masinis, jadi itu yang membina masinis nanti lebih bagus lagi, naik lagi jadi apa, ada juga jalur s1, tapi belum tentu yang s1 lebih dulu menjabat daripada yang sma

Jadi belum tentu atau belum ada pakemnya?

Ya balik lagi, siapa yang berkompten dan bagus, ya itu yang dapat promosi

Untuk pegawainya siapa saja disini? Ada masinis, pegawai diloket, polsuska apa itu masuk pegawai?

Iya

Untuk kriterianya pegawai apa saja pak?

Maksudnya?

Ya jenisnya, entah, masinis, atau, pegawai, anu

Ooh banyak, *kita gak berubah kalau itu,*

Saya bisa minta?

Bisa ke bu yuni

Kalau tentang kebebasan berserikat pak, ini spka ini dibentuk KA ini atau membentuk sendiri.

Spka ini terbentuk antara kerjasama dari dua belah pihak manajemen dan juga serikat pekerja, jadi, kalau diperusahan lain itu, mereka punya serikat pekerja kan lebih dari satu, sp apa sp apa, tapi karena kami besinergi dengan bagus, terus dapat saling mendukung, untuk menggapai target, makanya di KA Cuma 1, ada spka itu

Itu juga tersambung sama kantor pusat ya pak spka?

Iya,

Termasuk jaminan berserikat atau mereka bikin sendiri?

Jaminan berserikat..?

Kan diundang-undang ada aturan

Ohh kami menjamin itu, iya ada, boleh, yang mau ikut ya gak ada keperpaksaan

Itu dibentuk sama PT apa bikin sendiri?

Kesepakatan

Mulai sejak kapan?

Lupa

Tapi sudah lama?

Iya

Kemudian untuk perubahan, kira2 kebutuhan akan perubahan itu seperti apa kalau dari manajerial?

Maskudnya?

Ya kalau saya lihat dari sisi organisasi berubah, misal sejarahnya jawatan KA sampai berubah ke PT persero, itu kan berubah, status pegawai juga berubah, disini kira-kira untuk perubahan yang lain, kebutuhannya seperti apa? Penting atau tidak

Yang jelas, perubahan itu pasti, di perusahaan manapun, mau gak mau harus mengikuti jaman, kebutuhan pasar, targetnya kan pasti berpengaruh ke internal, kan jaman dulu contoh direksi uma ada 4, karena memang saat itu ka ini menilai penumpang yang utuh kereta, setelah rapat, inovasi dan revolusi, ka, berubah jadi direksinya ada 10, terus berubah jadi 9, itu juga karena tuntutan perubahan tadi, jadi kan sekarang pilihan transportasi banyak, KA mau sampai kapan kayak kemarin terus, yang rugi, KA yang kumuh, yang bau banyak kebocoran, dsb, kita mau berubah akan lebih bagus, , dibentuklah direksi-direksi tadi, unit-unit tadi/lagi, yang sebelumnya karena awalnya kita merasa penumpang yang butuh kita, jadi kita yang butuh penumpang, saling membutuhkan, , untuk unit baru, namanya unit pelayanan, yang melayani penumpang apa kebutuhannya, makanya ada kereta ac, kereta bersih, dsb, SU, juga ikut berubah, juga, muncul pelayanan, muncul sub-sub direktur kebersihan?

Ada re organisasi juga ya pak? Kira2kalau ada perubahan seperti itu, pegawai jadi seperti apa ya pak? Ad ayang misal gak sepakat, atau gimana kira2, selama ini ya pak?

Kemarin sih , gak da masalah ketika ada perubahan, masalah juga gak ada

Jadi kalau misalnya ada reorganisasi itu gimana pegawai untuk mengikuti, apakah naik jabatan atau rekrut lagi atau gimana

Lho kalau ada perubahan organisasi... Kita menganalisa dulu, apa kebutuhannya, terhadap perubahan itu, kalau perlu nambah jumlah pekerja mau gak mau ya harus rekrut untuk posisis2 jabatan yang mungkin timbul karena ada perubahan tadi ya pegawai yang existing bisa promosi untuk pejabat yang kompeten, atau enggak kita juga ad ayang namanya *pro-hire* pekerja dari profesional yang sudah berpengalaman di perusahaan lain, misalnya kita ambil. Kalau dulu, kita ada unit baru yang namanya costumer care, waktu dulu ya, kita gak punya tuh orang-orang yang berkompten di costumer care , kita cari dari luar,

Langsung ambil dari luar, atau ambil dari dalam dikasih pelatihan atau gimana?

Lho gak bisa, kan minta instan

Mmm, untuk itu langsung dari luar

Untuk hal-hal yang kita anggap kita gak punya ya kita ambil dari luar , salah satunya, tujuan hire untuk transfer knowlegde, dari satu orang itu, nanti bisa menularkan ilmu-ilmunya kepada banyak orang di KA. Kalau untuk dikasih pelajaran kita bentuk unit baru customer care, mau dikasih pelajaran berapa bulan untuk itu

Berarti kalau ada pegawai yang memang dipromosikan juga perlu diklat juga ya pak?

Iya

Untuk terakhir ya pak, tentang seandainya mungkin ketika ada perubahan ada pegawai yang tidak bisa mengikuti, itu apa yang dilakukan manajerial? Entah itu

tidak sepakat atas perubahan misalnya tadi ada reorganisasi , ada yang iri-irian atau seperti apa pak?

Reorganisasi itu tidak berdampak banyak kepada pekerja dalam artian gaji dsb kalau iri-irian sih , kecuali yang promosi, itupun melalui sistem yang sudah disepakati bersama, seperti promosi, dsb, jadi kalau perubahan itu ndak berdampak besar dengan pekerja

Tapi untuk diklat2 itu difungsikan untuk persiapan aja atau mungkin juga untuk pegawai yang sekiranya tidak belum bisa menerima perubahan, misal kan banyak unit pelayanan itu, atau komputerisasi, di KA

Ee kita itu terdiri dari banyak pekerjaan, memang ada mungkin beberapa pegawai yang mungkin tidak siap dengan, bukan tidak mau, tapi tidak siap, kalau tidak mau ya suruh keluar aja , kita ada pintu keluar khusus pensiun dini , itu juga kebijakan dari kantor pusat, yang tidak siap itu mereka akan di assesment mereka cocoknya dimana, dia basicnya gak di rel atau jalan, mungkin karena perubahan atau terkait apa, dia bergesernya di kantor, untuk yang gak bisa komputer, di assesment, carikan tempat yang cocok untuk dia , bisa di jalan rel atau jembatan tadi kalau penuh, dia bisa di... Ada unit yang namanya unit assesment. Untuk diklat-diklat yang dibutuhkan , itu diklat itu macem-macem, ada diklat yang untuk (penekanan?) Diklat fungsional itu diklat dasar untuk memberi pembakalan untuk pekerja yang dasar. Ada diklat refresh, jadi dia sudah bisa Cuma direfresh lagi biar gak lupa, atau biar targetnya bisa naik, yang ketiga ad diklat pengembangan , jadi untuk promosi, (gak krungu jelas)

Itu unit assesment sendiri ya pak?

Unit assesment Cuma menyiapkan nama , untuk diklatnya kami ada unit pelatihan, pusklat di kantor pusat, untuk jember untuk daerah menyelenggarakan diklat yang sifatnya refreshing, yang refresh pengalaman untuk pembaruan

Untuk yang belum siap?

Bisa jadi buat yang belum siap bisa jadi yang sudah siap perlu direfresh ilmunya

Biasanya nama-nama yang diberi assesment itu diberi pelatihan sendiri atau itu gabung pada pelatihan-pelatihan yang rutin kayak refresh tadi?

Tergantung kebutuhan, dia masuknya gimana, orang yang gak siap di unit pelayanan belum tentu dia gak bisa kerja, dia bisa kerja, Cuma unit (gak jelasss) gak perlu dilantik

Jadi itu tergantung apa? Tergantung jumlah atau kalau ada posisi yang bisa dipakai sama pegawai tersebut langsung aja dimasukkan atau gimana

Apanya ini?

Kayak regorganisasi dulu, kita lihat jumlahnya misalkan banyak yang belum siap untuk eprubahan atau kita langsung aja mendistribusikan ke tempat-tempat yang sudah siap

Jadi... Saat ada perubahan SO kita sudah analisa kebutuhan sdmnya

Langsung dianalisis nama2nya juga?

Iya

Lampiran F

DOKUMENTASI



Keterangan: dokumentasi di saat pengawasan kerja



Keterangan: dokumentasi apel pegawai yang bertugas dalam rangka disiplin kerja



Keterangan: dokumentasi peneliti wawancara