



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023

**Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Organisasi pada
PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera
Utara**

Skripsi

Oleh

Riko Bangun

6071901126

Bandung

2024



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023

**Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Organisasi pada PT
Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera Utara**

Pembimbing

Prof. Pius Suratman Kartasmita, Drs., M.Si., Ph.D.

Bandung

2024

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Publik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Riko Bangun
Nomor Pokok : 6071901126
Judul : Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Organisasi pada
PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera Utara

Telah diuji dalam Ujian Sidang Jenjang Sarjana

Pada Senin, 8 Juli 2024

Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua Sidang merangkap anggota

Kristian Widya Wicaksono, S.Sos.
M. Si., Ph.D.

: 

Sekretaris

Prof. Pius Suratman Kartasasmita,
Drs., M.Si., Ph.D.

: 

Anggota

Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

: 

Mengesahkan,

Pj. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Orpha Jane, S.Sos.,M.M.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Riko Bangun

NPM : 6071901126

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Analisis Kesehatan Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia Divisi
Regional 1 Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan, bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat lain yang dikutip, ditulis dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 14 Juni 2024



Riko Bangun

ABSTRAK

Nama : Riko Bangun

NPM : 6071901126

Judul : Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Organisasi pada PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor kesehatan organisasi pada PT.KAI DIVRE I SUMUT. Kesehatan organisasi ini meliputi 6 pilar, diantaranya: 1) Penyelarasan Organisasi 2) Proses dan alur kerja yang dikomunikasikan dengan jelas. 3) Kesejahteraan dan Pengembangan Karyawan. 4) Keadilan Organisasi. 5) Pekerjaan yang bermakna. 6) Inovasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif.

Kesehatan organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam berkembang dan mencapai tujuan organisasi serta visi organisasi. Sebagai penyedia layanan transportasi publik yang besar, PT Kereta Api menghadapi tantangan seperti meningkatnya tuntutan efisiensi operasional, kebutuhan untuk mempertahankan standar layanan yang tinggi bagi pelanggan, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan regulasi yang cepat. Namun, pada praktiknya, kinerja PT. Kereta Api Indonesia sering kali disorot oleh masyarakat karena dianggap kurang optimal dalam menyelenggarakan layanan angkutan kereta api. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi partisipatif. Observasi partisipatif yang dilakukan melalui wawancara, keterlibatan dalam rapat, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, dan studi dokumen sebagai triangulasi

Hasil penelitian ini, enam pilar organisasi yang sehat di PT.KAI DIVRE I SUMUT diantaranya: 1) Dalam penyelarasan organisasi yang di PT KAI Divre 1 Sumatera Utara dalam bentuk kolaborasi lintas divisi berjalan baik. 2) Dalam proses dan alur kerja PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Sumatera Utara tidak dikomunikasikan dengan jelas. 3) Kesejahteraan dan pengembangan karyawan PT KAI Divre 1 Sumut berjalan dengan baik. 4) Bahwa keadilan yang berada di PT KAI Divre 1 Sumatera Utara berjalan baik. 5) Bahwa para anggota PT KAI Divre 1 Sumatera Utara memiliki rasa bangga atas pencapaian ketika bekerja di PT KAI. 6) PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera utara melakukan Inovasi dengan baik.

Kata Kunci: Kesehatan Organisasi, PT. KAI Divre 1 SU, Organisasi.

ABSTRACT

Name : Riko Bangun

NPM : 6071901126

Title : *Factors that Influence Organizational Health at PT. Indonesian Railways Regional Division I North Sumatra*

This study aims to analyze organizational health factors at PT.KAI Regional Division I North Sumatra. Organizational health encompasses six pillars, including: 1) Organizational alignment 2) Clearly communicated processes and workflows. 3) Employee well-being and development. 4) Organizational fairness. 5) Meaningful work. 6) Innovation. The method used in this research is qualitative research method.

Organizational health is the organization's ability to grow and achieve organizational goals and vision. As a major provider of public transportation services, PT Kereta Api faces challenges such as increasing demands for operational efficiency, the need to maintain high service standards for customers, and adaptation to rapid technological and regulatory changes. However, in practice, PT. Kereta Api Indonesia's performance is often criticized by the public for being less than optimal in providing railway transportation services. Data collection techniques in this study used participatory observation method. Participatory observation conducted through interviews, involvement in meetings, participation in organizational activities, and document studies as triangulation.

The results of this study, the six pillars of a healthy organization at PT.KAI Regional Division I North Sumatra include: 1) In organizational alignment at PT KAI Divre 1 North Sumatra, cross-divisional collaboration is functioning well. 2) In the processes and workflows of PT. Kereta Api Indonesia Regional Division 1 North Sumatra are not clearly communicated. 3) Employee well-being and development at PT KAI Divre 1 North Sumatra are progressing well. 4) Fairness at PT KAI Divre 1 North Sumatra is functioning well. 5) Members of PT KAI Divre 1 North Sumatra take pride in their achievements while working at PT KAI. 6) PT. Kereta Api Indonesia Regional Division 1 North Sumatra demonstrates good innovation practices.

Keywords: *Organizational Health, PT KAI Divre 1 SU, Organization.*

DAFTAR ISI

HALAMAN UTAMA	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HASIL UJI PLAGIARISM	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II KERANGKA TEORITIK	8
2.1 Pengertian Organisasi	8
2.2 Budaya Organisasi	9
2.3 Pengembangan Organisasi	10
2.4 Efektivitas Organisasi	11
2.5 Kesehatan Organisasi.....	13
2.6 Enam Pilar Organisasi yang Sehat.....	16
2.6.1 Penyelarasan Organisasi	16
2.6.2 Proses dan Alur Kerja yang Dikomunikasikan dengan jelas	18

2.6.3	Kesejahteraan dan Pengembangan Karyawan.....	19
2.6.4	Keadilan Organisasi.....	21
2.6.5	Pekerjaan Yang Bermakna.....	22
2.6.6	Inovasi.....	23
2.7	Ciri-Ciri Kesehatan Organisasi.....	25
2.8	Lima Kerangka Kesehatan Organisasi.....	28
2.9	Bagaimana Mengukur Kesehatan Organisasi.....	29
2.10	Cara Meningkatkan Kesehatan Organisasi.....	30
2.11	Kerangka Berpikir.....	34
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1	Jenis Penelitian	35
3.2	Peran Peneliti.....	38
3.3	Lokasi Penelitian.....	38
3.4	Data dan Sumber Data	38
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.5.1	Metode Pengamatan.....	39
3.5.2	Wawancara	41
3.5.3	Studi Dokumen.....	41
3.5.4	Pelaksanaan Magang di PT KAI Divre 1	41
3.6	Instrumen Pengumpulan Data	46
3.7	Sumber Data.....	47
3.8	Analisis Data	49
3.8.1	Reduksi Data	50
3.8.2	Penyajian Data.....	50
3.8.3	Kesimpulan dan Verifikasi.....	50
3.9	Uji Keabsahan Temuan	50
3.9.1	Triangulasi Sumber.....	51
3.9.2	Triangulasi Waktu	51
3.9.3	Triangulasi Peneliti.....	52
3.9.4	Triangulasi Metode.....	52

BAB IV OBJEK PENELITIAN	53
4.1 Sejarah PT. Kereta Api Indonesia.....	53
4.2 Visi, Misi, dan Tujuan PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera Utara	63
4.3 Budaya Organisasi PT. Kereta Api Indonesia	64
4.3.1 Integritas.....	64
4.3.2 Profesional.....	65
4.3.3 Keselamatan	65
4.3.4 Inovasi.....	65
4.3.5 Pelayanan Prima	65
4.4 Logo dan Makna Logo PT. Kereta Api Indonesia.....	66
4.5 Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia	68
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
5.1 Hasil Analisis.....	70
5.1.1 Penyelarasan Organisasi	71
5.1.2 Proses Dan Alur Kerja Yang Dikomunikasikan Dengan Jelas	71
5.1.3 Kesejahteraan dan Pengembangan Karyawan.....	72
5.1.4 Keadilan Organisasi.....	72
5.1.5 Pekerjaan Yang Bermakna	72
5.1.6 Inovasi.....	73
5.2 Pembahasan	73
5.2.1 Penyelarasan Organisasi	73
5.2.2 Proses Dan Alur Kerja Yang Dikomunikasikan Dengan Jelas	74
5.2.3 Kesejahteraan Dan Pengembangan Karyawan.....	75
5.2.4 Keadilan Organisasi.....	76
5.2.5 Pekerjaan Yang Bermakna	77
5.2.6 Inovasi.....	77
 Jurnal Kegiatan Observasi di PT Kereta Api Indonesia, Divisi Regional 1 Sumatera Utara.....	81

BAB VI PENUTUP	99
6.1 Kesimpulan.....	99
6.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Ciri-Ciri Kesehatan Organisasi	27
Tabel 4. 1 Sejarah Bentuk Perusahaan.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Budaya PT. Kereta Api Indonesia.....	64
Gambar 4. 2 Logo PT. Kereta Api Indonesia	66
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Magang Kaprodi	106
Lampiran 2. Surat Pengantar Pelaksanaan Magang	107
Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian.....	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan dan perkembangan organisasi sangat bergantung pada kesehatan organisasi. Oleh karena itu kesehatan organisasi merupakan modal berharga yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai kinerja optimal. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong serta memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka secara maksimal, terutama terkait kinerja.¹ Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi karyawan demi mengoptimalkan kesehatan organisasi. Dari tahun ketahun, perubahan di era industri 4.0 telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat. Dalam bidang kesehatan organisasi sering kali ditemukan beberapa permasalahan yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik karena ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun karena kurang optimalnya hasil kerja dari sumber daya organisasi.

Kesehatan organisasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Banyak perusahaan telah menggunakan kesehatan organisasi sebagai alat untuk memberikan pedoman bagi para pegawai

¹ Sri Wiranti Setiyanti, *Empat Disiplin Menjadi Organisasi yang Sehat*, Vol 5, Jurnal STIE Semarang, Tahun 2013, Halaman 48.

dalam bertindak serta menjadi pedoman untuk berperilaku. Kesehatan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuan jangka panjang serta mampu mencapai visi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kesehatan organisasi berfungsi sebagai perekat bagi karyawan, pembentuk sikap serta perilaku, sarana untuk menyelesaikan berbagai masalah, dan alat komunikasi. Kekuatan kesehatan organisasi ditentukan oleh kedalaman pemahaman nilai-nilai inti, kejelasan pengaturan, serta keluasan penyebarannya di antara seluruh anggota. Kesehatan organisasi dapat diterapkan baik di perusahaan maupun organisasi sektor publik untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas.²

Pentingnya meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi didasari oleh berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal seperti teknologi, regulasi, dan preferensi pelanggan. Kemampuan untuk beradaptasi ini memerlukan efektivitas organisasi yang tinggi agar tetap kompetitif dan relevan. Selain itu, optimalisasi penggunaan sumber daya menjadi krusial; organisasi yang efektif dapat memaksimalkan pemanfaatan sumber daya seperti tenaga kerja, keuangan, dan teknologi, serta mengurangi pemborosan. Efektivitas juga berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang sehat dan mendukung cenderung

² SDM Konstruksi, *Indeks Kesehatan Organisasi: Cara Baru Mendorong Transformasi Organisasi*, Open Data PUPR, <https://data.pu.go.id/story/indeks-kesehatan-organisasi-cara-baru-mendorong-transformasi-organisasi-1>

lebih termotivasi, puas, dan produktif. Hal ini mempercepat pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Kepuasan dan keterlibatan karyawan juga sangat dipengaruhi oleh kesehatan organisasi, di mana lingkungan kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan fisik serta mental karyawan berkontribusi pada retensi dan loyalitas mereka. Selain itu, organisasi yang sehat dan efektif cenderung mendorong inovasi dan kreativitas, yang merupakan kunci pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Manajemen risiko juga menjadi lebih efektif dalam organisasi yang sehat, karena identifikasi dan pengelolaan risiko dilakukan secara lebih proaktif dan terstruktur. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi tidak hanya penting untuk kinerja saat ini, tetapi juga untuk keberlanjutan dan pertumbuhan di masa depan.³

Kesehatan organisasi di PT Kereta Api didasarkan pada perlunya menjamin kelangsungan dan efektivitas operasional perusahaan dalam menghadapi kompleksitas industri perkeretaapian. Sebagai penyedia layanan transportasi publik yang besar, PT Kereta Api menghadapi tantangan seperti meningkatnya tuntutan efisiensi operasional, kebutuhan untuk mempertahankan standar layanan yang tinggi bagi pelanggan, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan regulasi yang cepat. Penelitian ini difokuskan pada evaluasi dan peningkatan aspek kunci seperti kepemimpinan yang efektif, struktur organisasi yang fleksibel, budaya kerja yang mendukung inovasi, serta kesejahteraan karyawan. Tujuan dari upaya ini bukan

³ Yukl, G. (2008). "How Leaders Influence Organizational Effectiveness." *The Leadership Quarterly*.

hanya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, sejalan dengan misi PT Kereta Api dalam menyediakan layanan transportasi yang andal dan berkualitas bagi masyarakat.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi. Tidak hanya melayani jasa angkutan penumpang, tetapi juga angkutan barang. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki beberapa anak perusahaan yaitu PT. Railink, PT. Reska Multi Usaha, PT. Kereta Commuter Indonesia, PT. Kereta Api Logistics, dan lainnya. PT Kereta Api Indonesia berperan sebagai agen pembangunan (agent of development) dan diyakini dapat memberikan kontribusi besar dalam pembangunan nasional. BUMN ini juga merupakan perusahaan yang menguntungkan. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dituntut untuk mandiri dalam menghasilkan keuntungan. Hal tersebut mendorong PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengaplikasikan kesehatan organisasi. PT.⁴ Kereta api Indonesia (Persero) sebagai BUMN dituntut untuk menjalankan tugas sesuai Undang-undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, dan PT. Kereta Api Indonesia dituntut untuk menerapkan 5 nilai utama budaya perusahaan yaitu integritas, professional, keselamatan, inovasi, dan

⁴ PPID KAI INDONESIA. Melalui :
https://ppid.kai.id/divre1/?it8tnz=T1RBeE1EQXdNREF3&_8dnts=Y0dGblpWOWpiMjUwWlc1MA==&_8zph8=YVc1bWlzSnRZWE5wWDNCMVlteHBhdz09&_8ith=TVRFdw

pelayanan prima. Sehingga kesehatan organisasi PT. Kereta Api Indonesia khususnya Divisi Regional 1 Sumatera utara dapat tercapai.

Namun, pada praktiknya, kinerja PT. Kereta Api Indonesia sering kali disorot oleh masyarakat karena dianggap kurang optimal dalam menyelenggarakan layanan angkutan kereta api.⁵ Setelah melakukan observasi dan wawancara awal berdasarkan lima nilai utama budaya organisasi PT. KAI Divre1, peneliti menemukan kesenjangan penelitian (Research Gap) terkait dengan kualitas pelayanan informasi pada situs web PT. KAI Divre 1 yang belum diperbarui, yang mengakibatkan rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas organisasi PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Sumatera Utara. Hal tersebut berpotensi mempengaruhi kesehatan organisasi. Dari rangkaian informasi tersebut, peneliti tertarik untuk menyelidiki lebih lanjut mengenai kesehatan organisasi berdasarkan lima nilai utama budaya organisasi PT. Kereta Api Indonesia sebagai focus penelitian dengan judul “Faktor yang Mempengaruhi Kesehatan Organisasi pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera Utara”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

Bagaimana Kesehatan Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara?

⁵ Nabilah Muhammad, *Seberapa Sering Masyarakat Indonesia Naik Kereta Api? Ini Surveinya*, 15 Desember 2023, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/12/15/seberapa-sering-masyarakat-indonesia-naik-kereta-api-ini-surveinya>

1.3 Pertanyaan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah diatas, peneliti membuat pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana keselarasan mulai dari staff hingga manager yang ada di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional 1 Sumatera Utara dalam mencapai tujuan dan visi yang sama demi kesehatan organisasi?
2. Bagaimana komunikasi antara manager dengan staff yang berada di PT KAI Divre 1 dalam mengatasi ketidakmampuan menghadapi tantangan pekerjaan?
3. Bagaimana cara yang dilakukan PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara dalam mendorong pengembangan keterampilan karyawan?
4. Bagaimana organisasi PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara melakukan keadilan kepada seluruh karyawan?
5. Bagaimana organisasi PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara membuat karyawannya merasa memiliki pekerjaan sebagai proses yang menarik dan bermanfaat?
6. Bagaimana organisasi PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara mempertahankan eksistensi organisasi dalam lingkungan yang kerap berubah?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui keselarasan antara staff hingga manager yang ada di PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara dalam mencapai visi yang sama demi kesehatan organisasi.
2. Untuk mengetahui komunikasi antara manager dan staff yang berada di PT. KAI Divre 1 SU dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
3. Untuk mengetahui cara yang dilakukan oleh PT. KAI Divre 1 SU dalam melakukan pengembangan karyawan.
4. Untuk mengetahui keadilan kerja PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui karyawan PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara merasa memiliki pekerjaan yang menarik dan bermanfaat.
6. Untuk mengetahui PT. KAI Divre 1 Sumatera Utara mempertahankan eksistensi organisasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak:

1. Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan kebaruan referensi bagi penelitian selanjutnya tentang efektifitas inventarisasi aset dalam penelitian administrasi publik.
2. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan rekomendasi kepada PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara dalam mengelola aset tanah dan bangunan yang baik.