

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
PADA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI
DENGAN METODE ANALISIS OCAI**

**Ni Made Sintya Rani^{1,*}, Anak Agung
Putri Indrayanti² Kadek Adi
Suryawan³**

¹Politeknik Negeri Bali,
sintyarani@pnb.ac.id

²Politeknik Negeri Bali,
ajung_putri@yahoo.com

³Politeknik Negeri Bali,
adisuryawan@pnb.ac.id

ABSTRAK

Konsep kultur organisasi merupakan penciptaan kondisi dan situasi dilingkungan kerja berdasarkan perspektif manajemen SDM yang memberi kesempatan untuk SDM dengan kemampuan kerja yang unggul untuk dapat menunjukkan kompetensi tersebut secara optimal. Pemetaan budaya organisasi pada industri jasa konstruksi dilakukan untuk mengetahui gap atau selisih dari kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan budaya yang diharapkan terjadi dimasa yang akan datang. Dari gap kondisi tersebut diharapkan dapat dilakukan perbaikan manajemen guna meningkatkan produktifitas kerja. Analisis dilakukan menggunakan metode analisis OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Pengukuran metode ini diukur dalam 6 dimensi utama yaitu dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases dan criteria of success. Profil Budaya Organisasi dapat dipetakan berdasarkan hasil pengukuran tersebut (Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture dan Hierarchy Culture). Profil Budaya Organisasi pada Perusahaan Kontraktor yang ditunjukkan dari hasil

analisis adalah Budaya pada kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang cenderung kearah tipe budaya hierarchy dan market. Profil budaya saat ini (current) tipe budaya hierarchy dan market diperoleh presentase nilai 30 % pada masing-masing tipe budaya, untuk tipe budaya clan dan adhocracy presentase nilai 20 % pada masing-masing tipe budaya. Profil budaya yang diharapkan (preferred) tipe budaya hierarchy memperoleh presentase nilai 28 %, market culture 29 %, clan culture 23 % dan adhocracy culture 21 %. Perubahan Budaya Organisasi tidak membutuhkan perubahan secara signifikan akibat nilai gap yang diperoleh kurang dari 5 %.

Kata Kunci : Budaya, Organisasi, Kinerja, SDM, Konstruksi, OCAI

ABSTRACT

The concept of organizational culture involves creating conditions and situations in the work environment based on the perspective of human resource management that provides opportunities for employees with outstanding work capabilities to demonstrate their competencies optimally. Mapping organizational culture in the construction services industry is carried out to determine the gap or difference between the current ongoing conditions and the culture expected in the future. It is expected that improvements in management can be made based on this gap to enhance work productivity. The analysis is conducted using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) analysis method. This method measures six main dimensions, namely dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases, and criteria of success. Organizational Culture Profiles can be mapped based on the measurement results (Clan Culture, Adhocracy Culture, Market

Culture, and Hierarchy Culture). The Organizational Culture Profile in the Contractor Company, as indicated by the analysis results, tends to lean towards the hierarchy and market culture types for both the current and preferred profiles. The current culture profile for the hierarchy and market culture types each obtains a percentage value of 30%, while the clan and adhocracy culture types each obtain a percentage value of 20%. The preferred culture profile for the hierarchy culture type obtains a percentage value of 28%, the market culture 29%, the clan culture 23%, and the adhocracy culture 21%. Organizational Culture changes do not require significant changes due to the gap values obtained being less than 5%.

Keyword : Culture, Organization, Performance, HR, Construction, OCAI

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan manajemen sumber daya manusia sebagai sarana meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat penting (Alwi, 2018). Dalam mencapai tujuan sebuah proyek konstruksi meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan hal yang perlu dilakukan. Konsep kultur organisasi merupakan penciptaan kondisi dan situasi dilingkungan kerja berdasarkan perspektif manajemen SDM yang memberi kesempatan untuk SDM dengan kemampuan kerja yang unggul untuk dapat menunjukkan kompetensi tersebut secara optimal (Davis and Cates, 2018). Budaya Organisasi adalah salah satu pemegang kendali kesuksesan pada sebuah organisasi dimana budaya organisasi dapat menjadi pegangan sebuah perusahaan dalam memenangkan pasar persaingan (Hidayat and Mardani, 2020). Kemampuan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai - nilai budaya organisasinya dapat mendukung organisasi tersebut tumbuh

dan berkembang secara berkelanjutan (Idris, 2017). Selain itu penentuan budaya organisasi yang tepat bagi kondisi yang diharapkan dapat mendukung visi dan misi organisasi (Kusumaningtyas and Darmastuti, 2016). Dalam upaya mencapai sasaran organisasi atau instansi, setiap organisasi atau instansi perlu melakukan penyelarasan persepsi mengenai budaya organisasi yang diterapkan dalam instansi (Putra, 2017). Setiap individu dalam organisasi memiliki pendapat tersendiri mengenai budaya organisasi saat ini dan harapan di masa datang (Rani et al., 2016). Budaya organisasi biasanya diimplementasikan oleh para karyawan dalam bentuk perilaku umum yang diyakini anggotanya (Susilo, 2018) dan merupakan respon grup terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu di dalam grup tersebut (Theodoric et al., 2017). Namun menurut riset hanya 35 % dari pemimpin yang telah senior yang memiliki pemahaman mengenai budaya organisasi pada organisasi mereka (Wahyuniardi, 2017). Analisis dan survei kuesioner OCAI merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengetahui profil budaya sebuah organisasi (Wardhana, 2017). Pemetaan budaya organisasi pada industri jasa konstruksi ini bertujuan untuk mengetahui profil budaya organisasi berdasarkan pada persepsi karyawan. Pemetaan budaya organisasi yang diperoleh dengan menggunakan metode OCAI ini adalah pemetaan budaya organisasi pada kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan budaya yang diharapkan terjadi dimasa yang akan datang. Pengukuran metode ini dalam 6 dimensi utama yaitu *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue, strategic emphases dan criteria of success. Tipe profil budaya organisasi (Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture dan Hierarchy Culture)* dapat dipetakan berdasarkan hasil pengukuran tersebut

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang telah dipaparkan maka masalah yang dapat dirumuskan yaitu Bagaimana Pemetaan profil Budaya Organisasi industry jasa konstruksi saat ini (*current*) dan yang diharapkan dimasa yang akan datang (*preferred*) berdasarkan persepsi dari karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah Pemetaan profil budaya organisasi industry jasa konstruksi saat ini (*Current*) dan yang diharapkan dimasa yang akan datang (*Preferred*) berdasarkan persepsi dari karyawan.

2 METODE PENELITIAN

2.2 Rancangan Penelitian

Metoda penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yaitu proses pemecahan masalah dengan mengidentifikasi keadaan obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya. Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif adalah metoda wawancara menggunakan kuesioner.

2.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri yang bergerak di jasa konstruksi yaitu pada PT. Wayan Konstruksi dan PT. Bianglala Bali.

2.4 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini guna memperoleh hasil yang berkaitan dengan topik yang dibahas adalah:

1. Data Primer, Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait yaitu kontraktor.
2. Data Sekunder, Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari kajian terhadap jurnal, studi literatur, laporan-laporan yang

telah dilaksanakan, penelitian serupa mengenai pemetaan budaya organisasi dengan metode OCAI, latar belakang perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi misi serta jumlah karyawan professional yang bekerja.

2.5 Teknik Pengumpulan data

Dalam proses mengumpulkan data, baik data primer maupun data sekunder dilakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi permasalahan yang akan diteliti
2. Perumusan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian
3. Melakukan studi pustaka terhadap penelitian-penelitian sebelumnya
4. Melakukan pengumpulan informasi mengenai backround perusahaan, struktur organisasi pada perusahaan, jumlah karyawan professional pada perusahaan PT. Wayan Konstruksi dan PT. Bianglala Bali serta visi misi dari perusahaan tersebut.
5. Penyebaran Kuesioner OCAI dilakukan dengan cara wawancara secara langsung pada pihak-pihak terkait
6. Melakukan tabulasi data hasil dari penyebaran kuesioner untuk memperoleh pemetaan profil Budaya pada kondisi yang sedang berlangsung saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang

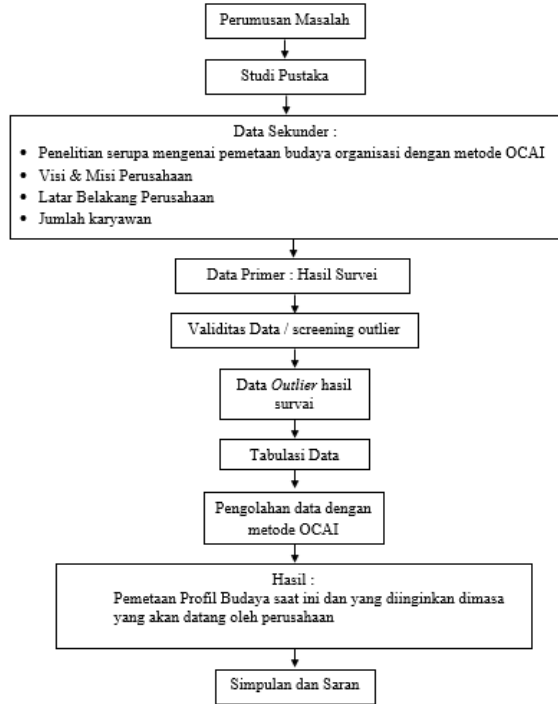
2.6 Penentuan sampel

Pengumpulan responden dalam penelitian ini menggunakan metode Non-probability sampling method yaitu Purposive Sampling. kriteria dalam pengambilan sample, yaitu staff atau staff dengan posisi setingkat manajer dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun pada PT. Wayan Konstruksi dan PT. Bianglala Bali dibagian proyek, estimate, logistic, keuangan, cost control. Pertimbangan menggunakan lebih dari 10 tahun pengalaman bekerja sebagai salah satu

kriteria adalah karena responden dianggap telah memahami dengan baik bagaimana cara bekerja dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini responden yang digunakan sebanyak 11 responden yang terdiri dari 4 responden pada PT. Wayan Konstruksi dan 7 responden pada PT. Bianglala Bali seperti pada tabel 1:

Tabel 1.
Responden Penelitian

Jabatan	PT. Wayan Konstruksi	PT. Bianglala Bali	Jumlah responden
Project Manager		1	1
Site Manager		1	1
Kepala HRD	1	1	2
Kepala Cost Control		1	1
Kepala Estimate	1	1	2
Kepala Keuangan	1	1	2
Kepala Logistik	1	1	2
TOTAL			11



Gambar 1. Flowchart Penelitian

3 HASIL DAN PEMBAHASAN

3.2 Validasi data hasil Survei

Validitas data dilakukan untuk memperoleh konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner yang disebar. Metode yang digunakan adalah dua pendekatan yaitu kombinasi pendekatan *ipsative* dan *normative* (dengan skala likert). Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan untuk mengatasi *outlier* atau data ekstrem adalah dengan dihilangkannya data yang *outliernya* memiliki nilai lebih dari 10 % yaitu responden dengan jawaban ekstrem lebih dari 3 pertanyaan. Data *outlier* yang diperoleh berdasarkan identifikasi terhadap data ekstrem dengan menggunakan *excel* tidak ditemukannya *outlier* baik responden dari PT. Wayan Konstruksi maupun PT. Bianglaka Bali pada salah satu contoh dimensi di tabel 2, maka jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini tetap sejumlah 11 orang.

Tabel 2.
Hasil Perhitungan *Outlier*

No	Responden	Karakteristik dominan			
		A	STANDAR	ABS STD	OUTLIER
1	R1	A	STANDAR	ABS STD	OUTLIER
2	R2	15	0.45	0.45	NO
3	R3	10	-2.02	2.02	NO
4	R4	15	0.45	0.45	NO
5	R5	15	0.45	0.45	NO
6	R6	15	0.45	0.45	NO
7	R7	15	0.45	0.45	NO
8	R8	15	0.45	0.45	NO
9	R9	15	0.45	0.45	NO
10	R10	15	0.45	0.45	NO
11	R11	10	-2.02	2.02	NO
Rata-rata		14.09			
Standar Deviasi		2.022			

3.3 Data Hasil Survei

Berdasarkan hasil tabulasi data survei kuesioner diperoleh nilai rata-rata penilaian oleh responden PT. Wayan Konstruksi,

PT. Bianglala Bali dan gabungan kedua perusahaan konstruksi tersebut terhadap enam dimensi budaya organisasi seperti pada tabel

Tabel 3
Nilai Rata-Rata Hasil Survei PT. Wayan Konstruksi

No	Dimensi Budaya Organisasi	Saat ini (%)				Yang diharapkan (%)			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	<i>dominant characteristics</i>	14	15	38	33	16	18	36	31
2	<i>organizational leadership</i>	18	22	28	32	21	24	29	26
3	<i>management of employees</i>	21	19	27	34	25	17	24	34
4	<i>organization glue</i>	23	24	31	25	26	24	27	23
5	<i>strategic emphases</i>	21	19	31	25	23	21	29	27
6	<i>criteria of success</i>	20	21	30	29	24	23	26	27
7	<i>Overall Profile</i>	20	20	30	30	23	21	29	28

A = *clan culture*; B = *adhocracy culture*; C = *market culture*; D = *hierarchy culture*

Tabel 4
Nilai Rata-Rata Hasil Survei PT. Bianglala Bali

No	Dimensi Budaya Organisasi	Saat ini (%)				Yang diharapkan (%)			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	<i>dominant characteristics</i>	14	14	39	34	15	16	35	34
2	<i>organizational leadership</i>	16	18	31	35	19	18	33	31
3	<i>management of employees</i>	19	19	24	38	23	20	24	34
4	<i>organization glue</i>	23	23	24	31	24	24	23	30
5	<i>strategic emphases</i>	20	19	30	31	21	19	26	34
6	<i>criteria of success</i>	18	20	30	33	20	21	26	33
7	<i>Overall Profile</i>	18	19	30	34	20	20	28	33

A = *clan culture*; B = *adhocracy culture*; C = *market culture*; D = *hierarchy culture*

Tabel 5
 Nilai rata-rata hasil survei Industri Jasa Konstruksi

No	Dimensi Budaya Organisasi	Saat ini (%)				Yang diharapkan (%)			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	<i>dominant characteristics</i>	14	16	38	32	16	18	36	30
2	<i>organizational leadership</i>	19	25	27	29	23	27	26	24
3	<i>management of employees</i>	22	19	28	31	27	15	24	34
4	<i>organization glue</i>	23	25	32	22	28	24	29	19
5	<i>strategic emphases</i>	22	19	32	22	24	23	31	23
6	<i>criteria of success</i>	21	21	31	27	26	24	26	24
7	<i>Overall Profile</i>	20	21	31	28	24	22	29	26

A = clan culture; B = adhocracy culture; C = market culture; D = hierarchy culture

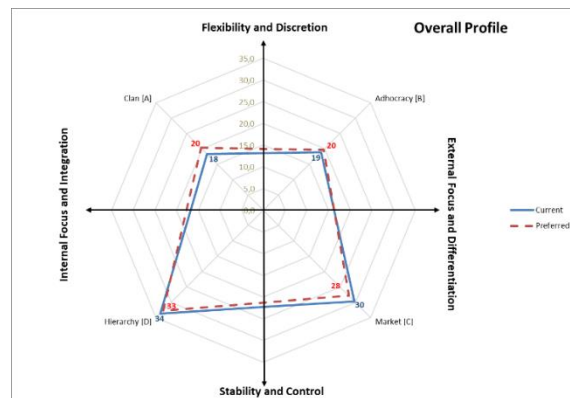
Dimana A merupakan *Clan Culture* atau model Budaya dengan sistem manajemen kekeluargaan. B merupakan *Adhocracy Culture* dimana pada model budaya ini lebih cenderung menerapkan inovasi serta kreatifitas dan tidak dibatasi oleh struktur organisasi. C merupakan *Market Culture* dengan *clue* pada budaya ini adalah persaingan, model budaya *Market culture* menitik beratkan pada persaingan ataupun kompetisi. Sedangkan D merupakan *Hierarchy Culture* yang merupakan model budaya dengan pengendalian dimana struktur organisasi sangat dikedepankan pada model budaya ini.

3.4 Profil Budaya Organisasi Perusahaan Jasa Konstruksi

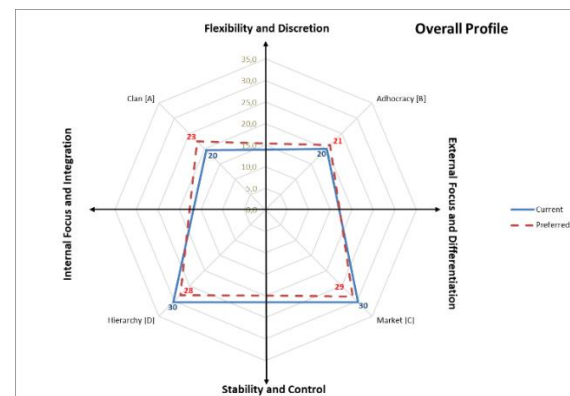
Berdasarkan pada nilai rekap rata-rata hasil survai (tabel 1,2 dan 3) maka tipe budaya organisasi yang terjadi pada kondisi saat ini dan yang diinginkan dimasa yang akan datang secara keseluruhan pada PT. Wayan Konstruksi dan PT.Bianglala Bali dapat dipetakan dalam chart bentuk bentuk radar serta tipe budaya organisasi saat ini dan yang diinginkan pada Industri Jasa Konstruksi dapat dipetakan dalam chart bentuk bentuk radar sebagai berikut :

3.4.1 Industri Jasa Konstruksi

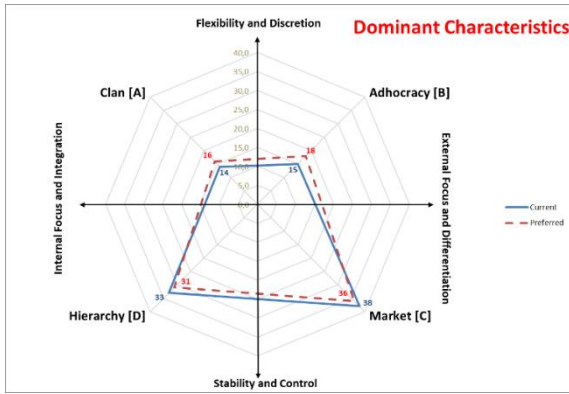
a. Dominant Characteristics



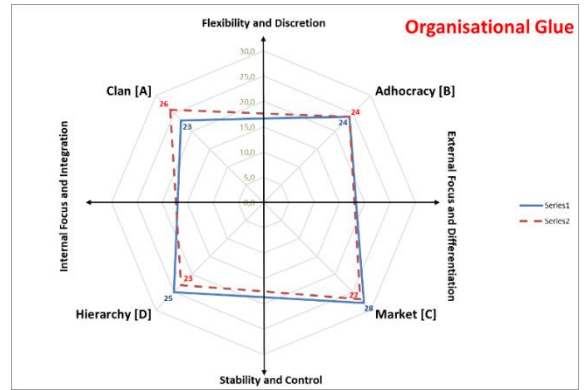
Gambar 2. Diagram Radar Profil Keseluruhan PT. Wayan Konstruksi



Gambar 3. Diagram Radar Profil Keseluruhan PT. Bianglala Bali

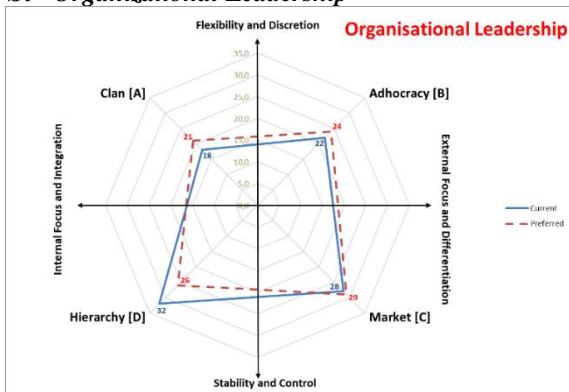


Gambar 4. Diagram Radar Karakteristik Dominan Industri Jasa Konstruksi



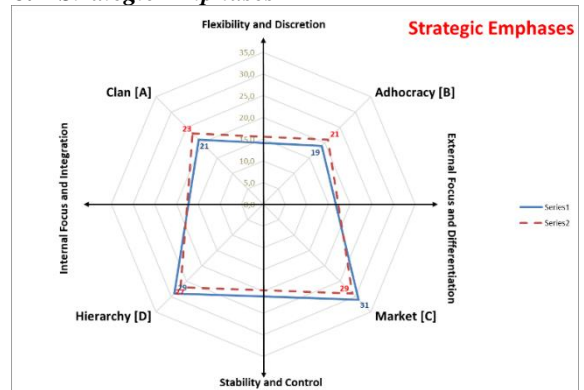
Gambar 7. Diagram Radar Perkat Organisasi Industri Jasa Konstruksi

b. Organizational Leadership



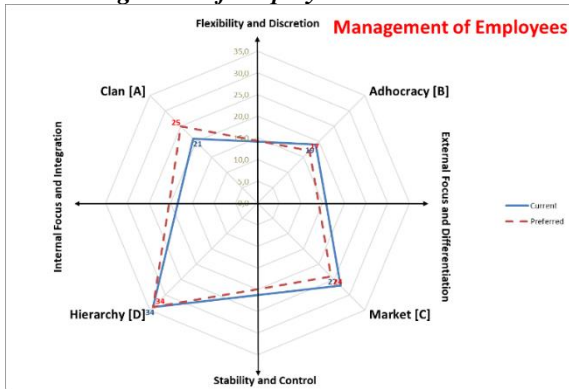
Gambar 5. Diagram Radar Kepemimpinan Organisasi Industri Jasa Konstruksi

e. Strategic Emphases



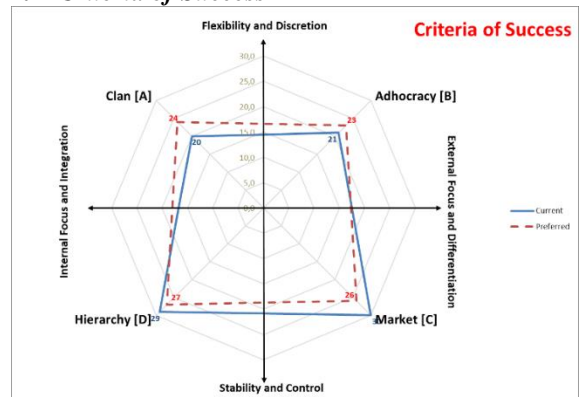
Gambar 8. Diagram Radar Penekanan Strategis Industri Jasa Konstruksi

c. Management of Employees



Gambar 6. Diagram Radar Pengelolaan Karyawan Industri Jasa Konstruksi

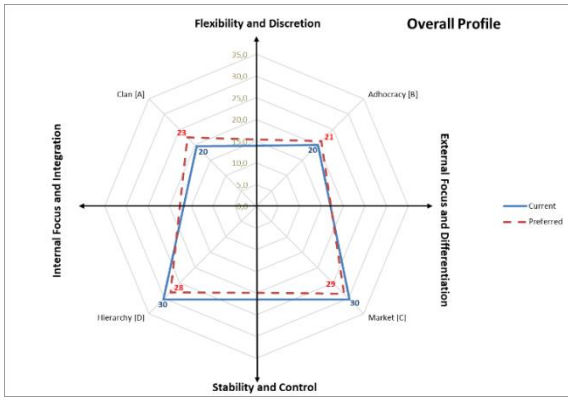
f. Criteria of Success



Gambar 9. Diagram Radar Kriteria Sukses Industri Jasa Konstruksi

d. Organization Glue

g. Overall Profile



Gambar 10. Diagram Radar Profil Keseluruhan Industri Jasa Konstruksi

4 KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pemetaan budaya organisasi pada industri jasa konstruksi menggunakan metode analisis OCAI, maka kesimpulan yang diperoleh bahwa Profil Budaya Organisasi Industri Jasa Konstruksi secara keseluruhan pada kondisi yang berlangsung saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang lebih besar kearah hierarchy culture dan juga market culture. Hierarchy Culture memperoleh nilai kondisi yang berlangsung saat ini sebesar 30% dan yang diinginkan dimasa akan datang sebesar 28%. Selisih yang terjadi sebesar -2%. Diikuti Market Culture dengan nilai yang berlangsung data ini senilai 30% dan yang diharapkan dimasa yang akan datang sebesar 29% dan selisih yang terjadi sebesar -1%.

Clan Culture memperoleh nilai kondisi yang berlangsung saat ini sebesar 20% dan yang diharapkan dimasa yang akan datang sebesar 23% dengan selisih sebesar 3% dan terakhir adhocracy clan memperoleh nilai yang berlangsung saat ini sebesar 20% dan yang diharapkan dimasa yang akan datang sebesar 21% dengan gap sebesar 1%. Perubahan Budaya Organisasi tidak membutuhkan perubahan secara signifikan akibat nilai gap yang diperoleh kurang dari 5 %. Selain itu pemetaan profil budaya organisasi pada masing-masing kontraktor juga menunjukkan profil yang cenderung sama dengan profil budaya

organisasi industry jasa konstruksi secara keseluruhan

5 DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedua. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Davis, R., Cates, S. (2018). The Implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument In Creating A Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1): 71–94.
- Hidayat, H., Mardani, D.A... (2020). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Terhadap Stasiun Pengisian Dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE) PT. Giga Utama. *Jurnal Ekombis Review - Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2): 215–222.
- Idris, A. (2017). Penggunaan Organizational Culture Assesment Instrument Pada Organisasi Non Formal. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(2): 53.
- Kusumaningtyas, Y., Darmastuti, I. (2016). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(1): 57.
- Putra, I.A.G.S. (2017). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Pada Universitas XYZ. *Konferensi Nasional Sistem & Informatika*, 452–457.
- Rani, N.M.S., Dharmayanti, G.C., Adnyana, I. R. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Konstruksi Pt. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi. *Jurnal Spektran*, 4(1): 88–96.

- Susilo, J. (2018). Penggunaan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Untuk Analisa Budaya Organisasi Di PPSDM Migas. *Swara Patra : Majalah Ilmiah PPSDM Migas*, 8(4): 1–18.
- Theodoric, Y., Sanjaya, R., Munthe, R.G. (2017). Pengujian Budaya Organisasi Sebagai Antecedent Kinerja Di Pt X. *Journal of Accounting and Business Studies*, 2(1): 1–19.
- Wahyuniardi, R. (2017). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assesment Instrument (Ocai) (Studi Kasus Auto 2000 Cabang Setiabudhi Bandung). *Infomatek*, 19(01): 23.
- Wardhana, D.Y. (2017). Penilaian Perubahan Budaya Organisasi Berbasis Organizational Culture Assesment Instrument: Studi Pada Perusahaan Jasa Pariwisata Di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 12(1): 1.



Copyright© by the authors. Licensee Jurnal Ilmiah MITSU, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Halaman ini sengaja dikosongkan