

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI MELALUI PENDEKATAN BUDAYA ORGANISASI DI KABUPATEN SUMENEP

Oleh

Mohamad Harun¹, Darma Jasuli², Ahmad Suwandi³

^{1,2,3} Program Studi Teknik Sipil, Universitas Wiraraja

Email: ²darmajasuli47@gmail.com

Article History:

Received: 06-11-2022

Revised: 15-11-2022

Accepted: 20-12-2022

Keywords:

Strategi, Kinerja, SDM, Culture, Organisasi

Abstract: Setiap organisasi mengharapkan tercapainya visi dan misi yang melekat pada masing-masing anggota dalam organisasinya, termasuk bidang jasa konstruksi. Banyaknya permasalahan dalam pekerjaan konstruksi yang terjadi di Kabupaten Sumenep seperti keterlambatan, masalah mutu, biaya dan kuantitas serta keselamatan kerja perlu dicari solusi penyelesaian yang tepat. Salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan konstruksi dalam mencapai visi dan misinya adalah faktor kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang budaya organisasi saat ini (*existing*) dan yang diinginkan (*preferred*) sehingga dapat ditentukan strategi yang tepat. Dalam penelitian ini, digunakan metode yang dikembangkan oleh Cameron and Quinn (2011) yang dikenal dengan istilah OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dengan memasukkan hasil survey dari kuesioner OCAI. Untuk menganalisis data, dibantu menggunakan program Microsoft excel. Setelah data hasil survey diperoleh, selanjutnya dibuat rekap dalam bentuk tabel dari hasil kuesioner tersebut. Budaya organisasi saat ini (*current*) dapat digambarkan berdasarkan hasil rekap tersebut dan juga budaya organisasi yang diinginkan (*preferred*) dapat digambarkan berdasarkan penilaian yang diukur dalam enam dimensi utama dan empat tipe profil budaya organisasi. Dimensi utama terdiri atas karakteristik dominan, kepemimpinan dalam organisasi, pengelolaan karyawan/pekerja, perekat organisasi dan penekanan strategis serta kriteria sukses. Sedangkan profil budaya organisasi terdiri atas Clan (A), Adhocracy (B), Market (C), dan Hierarchy (D). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa profil budaya organisasi yang dominan saat ini adalah Clan (28%) yang berorientasi pada kekeluargaan dan Market (26%) yang berorientasi pada budaya efisiensi dan hasil kerja yang optimal. Sedangkan profil budaya organisasi yang diinginkan selanjutnya masih menginginkan Clan dan nilainya meningkat menjadi 32% sedangkan Market bertahan dengan nilai yang sama.

PENDAHULUAN

Konstruksi merupakan aktivitas utama dalam kegiatan ekonomi, mengingat kontribusinya terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Industri konstruksi, di berbagai daerah banyak menghadapi masalah terutama penurunan tingkat produktivitas dan kurangnya standard produktivitas karena buruknya kinerja pekerja konstruksi. Peningkatan produktivitas tenaga kerja telah menjadi tantangan dalam industri konstruksi selama ini. Pekerja konstruksi berkontribusi menghasilkan 30-50% dari keseluruhan biaya konstruksi. Oleh karena pekerja konstruksi merupakan bagian yang besar ini, maka kinerja atau produktivitas maksimal mereka merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan penyelesaian proyek.

Saat ini banyak bermunculan kontraktor baru disebabkan karena pesatnya pembangunan di Madura khususnya di Kabupaten Sumenep sehingga menyebabkan para kontraktor untuk bersaing dan berkompetisi memberikan pekerjaan yang berkualitas. Kondisi ini mendorong perusahaan konstruksi untuk terus memperbaiki performa kerja dengan fokus pengelolaan sumber daya berupa tenaga kerja yang baik. Menurut *Amstrong* (1994), pengelolaan karyawan dan tenaga kerja yang adalah bagaimana mereka dapat dikelola dengan cara tertentu yang terbaik untuk kepentingan bersama dalam organisasi (Alwi,2012).

Menurut *Schermerhorn* (1996:286) dalam Alwi, (2012) menjelaskan bahwa pengelolaan karyawan memiliki tiga fungsi pokok yaitu pencarian sumber daya berkualitas, pengembangan sumber daya berkualitas dan pemeliharaan sumber daya. Pengelolaan tersebut sangat tergantung pada lingkungan kerja, budaya organisasi, kompetisi pasar, visi dan misi organisasi, serta kapasitas modal yang dimiliki oleh organisasi. Dalam hal ini karyawan dan tenaga kerja merupakan syarat penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Perusahaan Konstruksi di Kabupaten Sumenep merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam pelaksanaan konstruksi. Kemampuan yang dimiliki perusahaan konstruksi di bidang konstruksi merupakan kemampuan untuk mengerjakan kegiatan konstruksi baik struktural maupun arsitektural. Kebutuhan dan target yang bersifat khusus dan spesifik dari owner menyebabkan setiap proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan konstruksi bersifat unik. Ketatnya kompetisi yang terjadi antara para pelaku konstruksi dan seringnya terjadi pergantian tenaga kerja akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia pada perusahaan.

Dalam rangka tercapainya visi dan misi secara optimal maka perlu dilakukan dengan meningkatkan kualitas sumber daya pegawai agar mampu bersaing dan berkompetisi antara perusahaan konstruksi. Konsep budaya organisasi perusahaan dalam sudut pandang manajemen karyawan adalah penciptaan suasana kerja di lingkungan kerja yang memberi kesempatan bagi pegawai yang memiliki kemampuan baik untuk mengaktualisasikan kemampuan tersebut secara optimal (Alwi, 2012). *Cameron dan Quinn* (2011) menyatakan bahwa Hal yang membedakan perusahaan yang berhasil terhadap yang lain adalah tergantung pada budaya organisasi yang dijalankan. Dengan mengetahui profil budaya organisasi yang ada saat ini (*existing/current*) dan bagaimana harapan yang diinginkan (*preferred*), sehingga dapat diketahui bagaimana strategi yang diperlukan untuk mencapai visi dan misinya.

Meskipun demikian studi terdahulu yang membahas tentang kontribusi budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas karyawan, khususnya pada sektor konstruksi di Kabupaten Sumenep masih sedikit ditemukan, sehingga studi ini perlu dilakukan dengan studi kasus perusahaan konstruksi di Kabupaten Sumenep yang bertujuan untuk menjelaskan kondisi budaya organisasi yang ada dan perubahan budaya organisasi yang dikehendaki baik oleh pegawai maupun oleh manajemen organisasi pada masa yang akan datang. Metode yang dipakai untuk penerapan strategi bagaimana meningkatkan kualitas pegawai pada perusahaan konstruksi, adalah dengan menggunakan metode survai OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang telah dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2011).

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengetahui profil budaya organisasi perusahaan konstruksi yang ada saat ini (*current*) dan mengetahui budaya organisasi yang diharapkan (*preferred*) berdasarkan persepsi tenaga kerja serta mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja tenaga kerja pada Perusahaan Konstruksi di Kabupaten Sumenep melalui budaya organisasi?

LANDASAN TEORI

Definisi Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Kinerja atau yang sering disebut prestasi kerja juga merupakan hasil kerja dilihat dari kualitas dan kuantitas yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009:9). Berdasarkan perkembangan terkini konsep kinerja menjadi suatu terminologi atau konsep yang biasa dipergunakan organisasi atau personal, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan pengelolaan organisasi atau SDM. Bentuk organisasi perusahaan bisa bermacam-macam, namun faktor kinerja merupakan kunci terhadap efektivitas dan efisiensi atau keberhasilan suatu perusahaan. Sementara menurut Gibson (1995), mengemukakan bahwa secara teoritis perilaku kerja dan kinerja dipengaruhi oleh tiga kelompok, yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Terdapat hubungan yang erat yang menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja pekerja, sedangkan kinerja pekerja dipengaruhi oleh perilaku kerja. Menurut penjelasan dan pengertian di atas, dapat dimaksudkan bahwa kinerja merupakan kewajiban dan tanggung jawab bagi para karyawan dalam melaksanakan tugasnya guna menghasilkan keluaran yang berkualitas baik dalam lingkup organisasi swasta maupun publik.

Peningkatan Kinerja Sumber Daya Pegawai

Menurut Alwi (2012) untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus selalu mencari, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, melalui perencanaan secara sistematis dapat dipenuhi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan pegawai tergantung pada kekhasan perusahaan. Tiga strategi dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu (Alwi, 2012):

1. Perencanaan Sumber daya karwaya dan orientasi strategik

Sumber daya pegawai dalam suatu organisasi harus mampu berkontribusi terhadap strategi perusahaan yang dijalankan oleh manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan diharapkan mampu mendapatkan sumber daya yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan orientasi strategic perusahaan.

2. Perencanaan taktikal sumber daya karwayan

Penyebaran sumber daya karwayan dalam fungsi-fungsi dan jabatan yang ada dalam organisasi perlu dilakukan melalui perencanaan taktikal, modal dan material pada tingkat organisasi perusahaan secara menyeluruh di tataran fungsional maupun unit.

3. Perencanaan Operasional Sumber Daya Karyawan

Perencanaan strategik yang telah disusun sangat berkaitan dengan perencanaan operasional sumber daya karyawan. Perencanaan sumber daya karyawan merupakan proses dalam penentuan program-program yang bersifat khusus terutama kebutuhan top management baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai alternatif dari strategi perencanaan organisasi.

Budaya Organisasi

Para ahli mendefinisikan budaya organisasi menjadi beberapa pengertian sebagaimana di bawah ini:

1. Menurut *Peter F. Druicker* dalam Tika (2014) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait diatas
2. Budaya organisasi adalah kerangka berfikir yang diakui secara kolektif oleh setiap anggota yang terdiri dari anggapan-anggapan dan nilai – nilai dasar. Anggapan dan nilai nilai dasar ini diinformasikan kepada setiap anggota baru sebagai langkah atau anggapan mereka dalam berfikir, merasakan, bertindak laku, dan seperti apa para anggota menempatkan harapan sehingga orang lain dalam organisasi perusaha juga melakukan hal yang sama sebagaimana mereka lakukan. (Aiman-Smith dalam Tjahyanti (2011))
3. Menurut *Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn* (2001:391) dalam Bagus (2009), budaya organisasi merupakan sistem yang diyakini dan pengembangan nilai oleh perusahaan dimana kondisi tersebut menuntut perilaku dari anggota di dalam organisasi tersebut.

Hubungan Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja

Budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan peningkatan kinerja karwayan sebagaimana diterangkan oleh *Kotter dan Heskett* (1992) dalam Tika (2014). Maksud dari hubungan tersebut berupa pengaruh yang kuat dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perusahaan – perusahaan yang menerapkan budaya yang mengutamakan setiap komponen utama dalam proses manajerial yang meliputi pelanggan, pemegang saham dan pimpinan serta menrapkan kepemimpinan yang bersifat manajerial pada semua tingkatan, maka akan memiliki kinerja melampaui perusahaan yang tidak menerapkan budaya tersebut dengan perbedaan yang signifikan.

2. Budaya organisasi akan menjadi suatu faktor yang penting bahkan sangat penting dalam menentukan tingkat keberhasilan dan atau kegagalan organisasi perusahaan dalam beberapa tahun ke depan.
3. Budaya – budaya yang cenderung mengarahkan pada perilaku yang kurang tepat atau bahkan menghambat perusahaan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan – lahan permasalahan di kemudian hari.

Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk dapat memahami budaya organisasi dengan baik, Cameron dan Quinn (2011) telah mengembangkan model budaya organisasi melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif dan membaginya ke dalam empat profil budaya organisasi yang meliputi:

- a. Budaya organisasi internal dan fleksibel atau disebut dengan *Clan Culture*. Budaya organisasi *clan* dicirikan seperti sebuah keluarga besar dengan tempat kerja yang menyenangkan, kepemimpinan yang efektif yang berperan sebagai mentor, atau “orang tua” bawahannya dan soliditas dari organisasi ini terletak pada loyalitas dan tradisi lokal.
- b. Budaya organisasi eksternal dan fleksibel atau disebut dengan *Adhocracy Culture*. Ciri pokok dari budaya organisasi ini adalah terkait tempat kerja yang nyaman dan dinamis, kreatif dan memiliki jiwa *entrepreneurial*.
- c. *Market Culture* yang berorientasi pada masalah eksternal dan stabilitas. Ciri dari budaya organisasi ini juga berorientasi pada *out put*. Kepemimpinan ditandai dengan efektifitas memimpin dengan karakter keras hati, gesit dan suka bekerja keras.
- d. *Hierarchy Culture* yang berorientasi pada internal, stabilitas dan fungsi control. Budaya organisasi ini menggambarkan tempat kerja sebagai sesuatu yang formal dan terstruktur, prosedur standar menentukan apa yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi perusahaan.

Berbagai jenis kecenderungan dalam budaya organisasi dapat digambarkan dalam *Competing Values Framework (CVF)* seperti Gambar 1.



Gambar 1. Jenis Kecenderungan Dalam Budaya Organisasi

METODE PENELITIAN

Studi Awal

Studi awal yang dimaksudkan merupakan tahapan awal kegiatan yaitu dengan melakukan observasi tentang kinerja sumber daya karyawan pada perusahaan, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi. Hal yang dilaksanakan yaitu penggambaran latar belakang mengenai kompetisi antar perusahaan kontraktor, kurangnya kualitas sumber daya karyawan pada suatu perusahaan kontraktor dan keterkaitannya dengan peningkatan kinerja sesuai dengan pencapaian target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan lebih spesifik lagi, studi pendahuluan ini mengambil studi kasus pada perusahaan konstruksi di Kabupaten Sumenep, apa yang menjadi masalah kinerja sumber daya karyawan yang dialami saat ini oleh perusahaan tersebut dan mengapa perlu dilakukan studi tentang profil budaya berdasarkan pandangan seluruh pimpinan dan karyawan serta strategi yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang meliputi data primer dan sekunder. Pengambilan data sekunder dilakukan kepada pihak perusahaan khususnya yang menangani bidang pengembangan sumber daya manusia termasuk para pekerja konstruksi di lapangan guna mencari informasi mengenai sumber daya yang ada pada perusahaan konstruksi di Kabupaten Sumenep.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner OCAI pada pihak-pihak yang terkait langsung dengan penelitian pada perusahaan konstruksi di Kabupaten Sumenep. Pada setiap lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan penilaian pada setiap item dimensi budaya yang ada berdasarkan pengalaman dan kondisi perusahaan saat ini serta penilaian terhadap kondisi perusahaan yang diharapkan dimasa depan. Kuesioner memiliki enam dimensi dimana tiap dimensi terdiri atas empat pertanyaan yang disimbolkan dengan huruf A,B,C,D dan responden diwajibkan mengisi keempat pertanyaan tersebut dengan nilai sesuai dengan keinginan sehingga jumlah seluruh dimensi jika diakumulasi berjumlah 100. Berdasarkan hasil penilaian dari responden pada kuesioner untuk keenam dimensi budaya yang ada tersebut selanjutnya dirata-ratakan menurut klasifikasi dari empat pernyataan terkait budaya organisasi.

Sumber Data

Penentuan sumber data dalam penelitian ini adalah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan konstruksi yang meliputi mandor, kepala tukang, tukang dan pembantu tukang yang terlibat dalam pekerjaan proyek konstruksi.

Data yang diambil menggunakan teknik *non-probability sampling method* yaitu *purposive sampling*. Teknik penarikan sample ini adalah dengan pertimbangan dan kriteria tertentu. Menurut Ulwan (2014) Pengambilan sample secara *Purposive sampling* sengaja dilakukan sesuai persyaratan sample yang dibutuhkan seperti sifat-sifat, karakteristik, ciri, kriteria yang tetap menggambarkan atau mewakili populasi. Dalam kaitan dengan penelitian ini yang ingin dikaji adalah strategi bagaimana meningkatkan sumber daya manusia pada perusahaan konstruksi di Kabupaten Sumenep dengan pendekatan budaya

organisasi sehingga sample yang diambil dapat mewakili kondisi yang ada di perusahaan tersebut.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner OCAI (*Organization Change Assesment Instrumen*) yang diperkenalkan oleh Cameron dan Quinn (2011). Skala data yang digunakan adalah skala *ipsative* yang merupakan skala dengan membagi 100 poin atau 100% antara alternative yang diberikan serta merupakan penjelasan yang dipakai sebagai penentu ukuran di mana responden akan mengkomparasikan antara dua atau lebih alternatif pilihan yang diinginkan dan memilih salah satu diantaranya yang paling dikehendaki (Cameron and Quinn, 2011).

Penentuan skala *ipsative* pada penelitian OCAI disebabkan karena memiliki beberapa keunggulan, keunggulan utama penggunaan skala *ipsative* adalah dengan skala ini responden dapat langsung fokus pada kultur dan mengetahui perbedaan karakteristik kultur yang ada dalam sebuah perusahaan. Manfaat lain dari penggunaan skala *ipsative* adalah dapat memaksa responden dalam memberikan penilaian yang benar-benar di alami dan terjadi di dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan penggunaan skala *ipsative* tidak mungkin didapat hasil yang bebas atau independent.

Teknik Analisis dan Pengolahan Data

Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan metode OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) dimana pengolahan data ini dibantu dengan aplikasi program *Microsoft excel*. Setelah data hasil survey diperoleh melalui kuesioner OCAI maka dibuatkan rekapitulasi dari hasil kuesioner tersebut dalam bentuk tabel. Tabel tersebut dikelompokkan atas beberapa kolom sesuai dengan jumlah dimensi budaya organisasi yang ada (enam) yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria sukses. Sedangkan pada masing-masing kolom dibagi lagi menjadi 2 kolom yaitu untuk menginput hasil survey kondisi saat ini (*current*) dan hasil survey kondisi yang diharapkan (*preffered*). Dari dua kolom tersebut akan dibagi lagi menjadi 4 kolom yang memuat data tipe profil budaya organisasi. Guna mempermudah dalam penamaan, maka empat tipe budaya organisasi disimbolkan dengan huruf. Untuk *Clan culture*, *Adhocracy Culture*, *Market culture* dan *Hierarchy culture* masing-masing disimbolkan dengan huruf A, B, C dan D.

Masing-masing kolom diisi nilai dari hasil kuesioner dan selanjutnya dilakukan validasi data hasil survai kuesioner dengan identifikasi *boxplot* pada aplikasi porgam SPSS. Setelah melakukan vaidasi nilai-nilai tersebut dijumlahkan, Nilai total dari penjumlahan hasil survey tersebut kemudian dirata-ratakan dan dibulatkan untuk dijadikan sebagai *input value* seperti pada Tabel 2.

Setelah nilai *input value* dimasukkan ke dalam tabel, maka dapat dibuat sebuah *chart* dengan model radar, untuk mempermudah dalam membuat *chart* maka *input value* terlebih dahulu dimasukan berdasarkan input data dalam kuesioner OCAI seperti Tabel 1.

Tabel 1
Contoh Kuesioner OCAI untuk Faktor Karakteristik Dominan

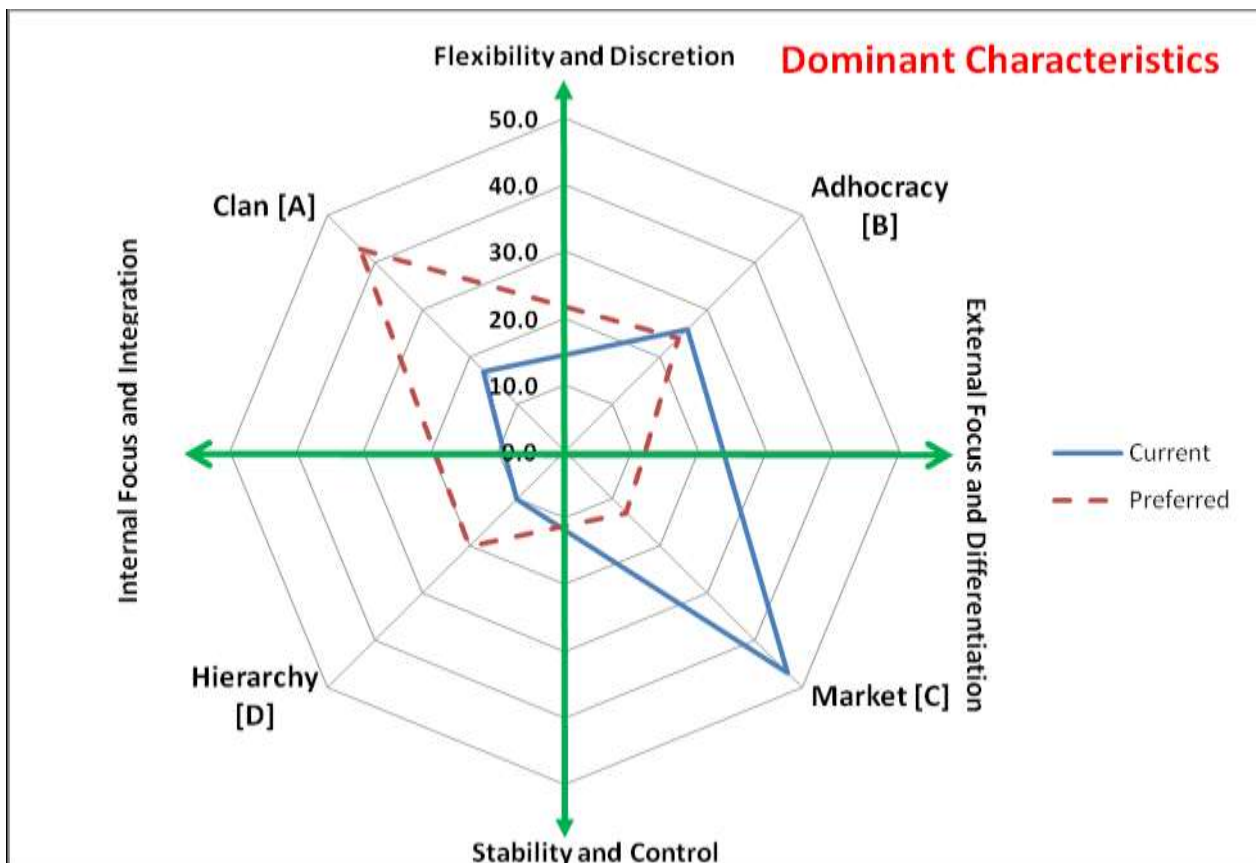
1. Karakteristik Dominan			
		Saat ini	Yang diinginkan
A	Organisasi ini seperti keluarga besar. Orang-orang tampak saling berbagi	17	43
B	Organisasi ini sangat dinamis dan bernuansa wirausaha. Orang-orang menampilkan hal yang berbeda dan berani mengambil resiko	26	24
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Perhatian terbesar berfokus pada penyelesaian pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi	47	13
D	Organisasi ini adalah tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Biasanya prosedur formal mengontrol apa yang dilakukan orang-orang	10	20
Total		100	100

Tabel 2
Contoh Rekapitulasi Kuesioner OCAI untuk Faktor Karakteristik Dominan

No.	Respon den	Karakteristik Dominan									
		Current				Sum	Preferred				Sum
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1	20	30	40	10	100	50	20	10	20	100
2	R2	10	30	50	10	100	40	30	10	20	100
3	R3	20	20	50	10	100	40	20	20	20	100
Rata-rata		16,7	26,6	46,7	10	100	43,3	23,4	13,3	20	100
Input value		17	26	47	10	100	43	24	13	20	100

Budaya yang ada saat ini (*current*) dapat digambarkan melalui *chart* bergaris warna biru dan budaya yang diinginkan dimasa depan (*preferred*) ditandai *chart* garis warna merah. Hal pokok yang harus diperhatikan adalah nilai perbedaan (*gap*) diantara keduanya yaitu kultur saat ini (*current*) dan kultur yang diinginkan dimasa depan (*preferred*), sehingga dari perbedaan (*gap*) tersebut dapat dijelaskan strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kinerja sumber daya karwayan. pada Perusahaan Konstruksi di Kabupaten Sumenep. Hal yang lain juga perlu dilakukan untuk setiap dimensi budaya organisasi yang telah ditentukan dan pada akhirnya perlu disusun rekapitulasi seluruh dimensi sehingga akan diketahui rata-rata budaya organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan maupun saran bagi pihak-pihak terkait (*stake holder*).

Setelah nilai rata-rata total yang dibulatkan (*input value*) dimasukkan dalam tabel, maka dapat dibuat *chart* dengan tipe radar sebagaimana contoh pada Gambar 2.



Gambar 2. Contoh Diagram OCAI untuk Faktor Karakteristik Dominan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validasi Data Survei

Validasi data yang dilakukan meliputi screening terhadap data yang mengalami penyimpangan atau outlier. Pada penelitian ini skala data yang digunakan merupakan skala ipsative, maka pendekatan untuk mengatasi outlier atau data menyimpang dilakukan dengan membuang (trimming) data yang outliernya lebih dari 10% atau dalam hal ini responden yang menjawab dengan nilai ekstrem pada lebih dari 3 pertanyaan (Sheskin, 2010 dan Reifman & Keyton, 2010). Setelah data outlier dihilangkan, selanjutnya data yang sudah bebas dari outlier akan diolah dan dianalisis untuk memperoleh hasil dan interpretasi sesuai dengan tujuan penelitian.

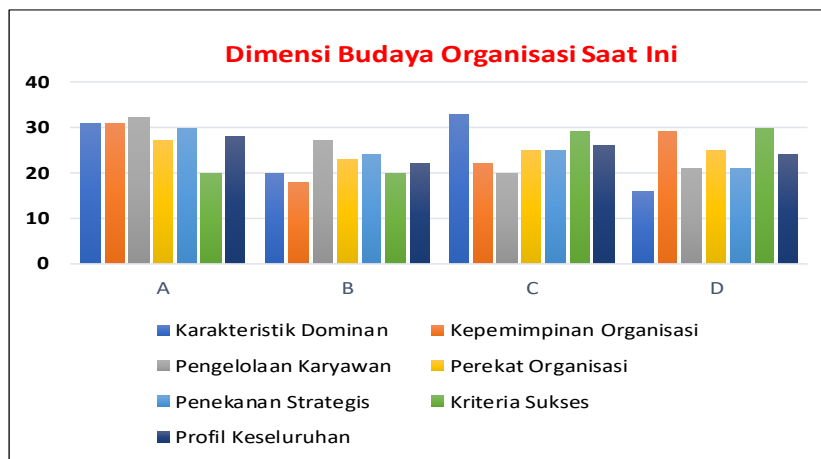
Berdasarkan hasil validasi data hasil survei kuesioner yang dibagikan kepada responden, maka diperoleh rekapitulasi rata-rata penilaian responden terhadap setiap item pertanyaan untuk dimensi budaya organisasi yang meliputi enam dimensi yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan dalam organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria sukses menurut perusahaan jasa konstruksi di Kabupaten Sumenep. Rekapitulasi rata-rata penilaian dimensi tersebut disajikan pada Tabel 3 dan Gambar 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Rekapitulasi Rata-Rata Dimensi Budaya Organisasi

No	Dimensi Budaya Organisasi	Saat ini (%)				Yang diharapkan (%)			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	Karakteristik Dominan	31	20	33	16	34	16	34	16
2	Kepemimpinan Organisasi	31	18	22	29	32	19	26	23
3	Pengelolaan Karyawan	32	27	20	21	34	25	21	20
4	Perekat Organisasi	27	23	25	25	29	22	27	22
5	Penekanan Strategis	30	24	25	21	30	22	29	19
6	Kriteria Sukses	20	20	29	30	31	19	21	29
7	Profil Keseluruhan	28	22	26	24	32	20	26	22

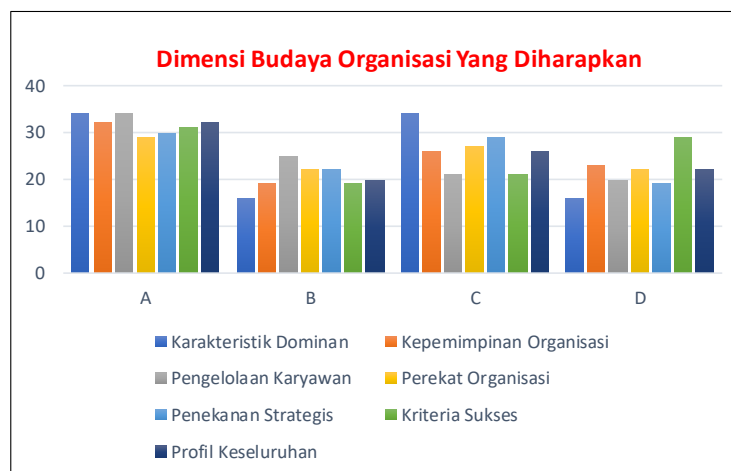
Notasi : A = Clan ; B = Adhocracy ; C = Market ; D = Hierarchy

Sumber : Hasil Analisis



Sumber : Hasil Analisis

Gambar 3. Grafik Budaya Organisasi Saat Ini



Sumber : Hasil Analisis

Gambar 4. Grafik Budaya Organisasi Yang Diharapkan

Profil Budaya Organisasi

Berdasarkan nilai rekapitulasi rata-rata hasil survei sebagaimana dalam Tabel 4.1, selanjutnya dibuat diagram dalam bentuk radar sehingga dapat memetakan tipe budaya organisasi yang ada saat ini dan seperti apa yang diinginkan pada masa mendatang.

a. Karakteristik Dominan

Tabel 4 Prosentase Karakteristik Dominan

Persentase Karakteristik Dominan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	31	20	33	16
Yang diharapkan	34	16	34	16

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel 4 di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari dimensi karakteristik dominan.



Gambar 5 : Diagram Radar Dimensi Karakteristik Dominan

Garis biru pada Gambar 5 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi karakteristik yang dominan yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (current) yang paling dominan adalah tipe market sebesar 33% dan clan sebesar 31% diikuti tipe adhocracy sebesar 20% dan hierarchy culture sebesar 16 %. Budaya organisasi tipe market lebih berorientasi pada hasil. Perhatian terbesar terfokus pada penyelesaian pekerjaan di lapangan yang didukung oleh orang – orang yang kompetitif dan berorientasi pada prestasi. Sedangkan dua dimensi lainnya yaitu adhocracy dan hierarchy tidak terlalu menonjol untuk kondisi saat ini.

Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 5 menunjukan budaya organisasi dimensi karakteristik dominan yang diharapkan di masa yang akan datang (preferred). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan dan market menempati posisi tertinggi yaitu sebesar 34% disusul kemudian faktor adhocracy dan hierarchy yang masing-masing memiliki nilai 16%. Berdasarkan data tersebut terdapat keinginan untuk menaikkan faktor clan 3% dan market sebesar 1%. Sedangkan faktor adhocracy turun sebesar 4% dan hierarchy tidak mengalami perubahan. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa budaya organisasi dari dimensi karakteristik dominan pada kontraktor di

Kabupaten Sumenep cenderung nyaman dengan faktor clan yang berorientasi pada aspek kekeluargaan dan saling berbagi serta faktor market yang lebih berorientasi pada hasil dan penyelesaian pekerjaan.

b. Kepemimpinan Dalam Organisasi:

Tabel 5 Prosentase Kepemimpinan Dalam Organisasi

Persentase Kepemimpinan Dalam Organisasi (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	31	18	22	29
Yang diharapkan	32	19	26	23

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis



Gambar 6: Diagram Radar Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Garis biru pada Gambar 4.4 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi kepemimpinan organisasi yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (current) yang paling dominan adalah tipe clan sebesar 31% dan hierachy sebesar 29% diikuti tipe market sebesar 22% dan adhocracy culture sebesar 18%. Budaya organisasi dimensi kepemimpinan organisasi tipe clan lebih berorientasi pada kepemimpinan dalam organisasi yang dianggap bisa menjadi contoh dalam menasehati, memfasilitasi dan memelihara hubungan baik. Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 4.4 menunjukan budaya organisasi dimensi kepemimpinan organisasi yang diharapkan di masa yang akan datang (preffered). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan tetap memiliki nilai yang tertinggi yaitu 32% atau naik 1% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor market menempati urutan kedua sebesar 26% naik 4% dari kondisi yang ada saat ini.

c. Manajemen Karyawan

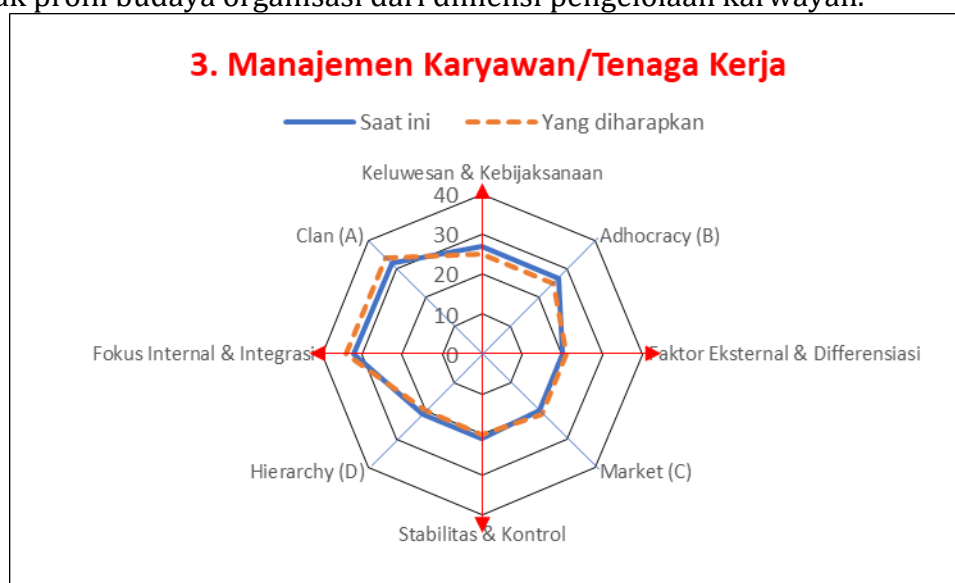
Tabel 6 Prosentase Pengelolaan Karyawan

Persentase Pengelolaan Karyawan/Tenaga Kerja (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	32	27	20	21
Yang diharapkan	34	25	21	20

Notasi : A = *Clan* ; B = *Adhocracy* ; C = *Market* ; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari dimensi pengelolaan karyawan.



Garis biru pada Gambar 6 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi pengelolaan karyawan yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (*current*) yang paling dominan adalah tipe clan sebesar 32% dan adhocracy sebesar 27% diikuti tipe hierarchy sebesar 21% dan market culture sebesar 20%. Budaya organisasi dimensi pengelolaan karyawan tipe clan lebih berorientasi pada pengelolaan karyawan dan tenaga kerja dengan pendekatan kerja tim, musyawarah sehingga setiap anggota organisasi dapat berpartisipasi baik.

Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 4.5 menunjukkan budaya organisasi dimensi pengelolaan karyawan yang diharapkan di masa yang akan datang (*preffered*). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan tetap memiliki nilai harapan yang tertinggi yaitu 34% atau naik 2% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor adhocracy menempati urutan kedua sebesar 25% turun 2% dari kondisi yang ada saat ini.

d. Perekat Organisasi

Tabel 7 Prosentase Perekat Organisasi

Persentase Perekat Organisasi (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	27	23	25	25
Yang diharapkan	29	22	27	22

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari dimensi perekat organisasi.



Gambar 7. Diagram Radar Dimensi Perekat Organisasi

Garis biru pada Gambar 7 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi perekat organisasi yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (*current*) yang paling dominan adalah tipe clan sebesar 27%. Sedangkan faktor market dan hierarchy masing-masing sebesar 25% dan adhocracy menempati urutan terakhir sebesar 23%. Budaya organisasi dimensi perekat organisasi tipe clan lebih berorientasi pada loyalitas dan kepercayaan serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi atau dimana karyawan bekerja.

Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 7 menunjukkan budaya organisasi dimensi perekat organisasi yang diharapkan di masa yang akan datang (*preffered*). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan tetap memiliki nilai harapan yang tertinggi yaitu 29% atau naik 2% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor market menempati urutan kedua sebesar 27% naik 2% dari kondisi yang ada saat ini. Sementara adhocracy dan hierarchy masing masing mempunyai nilai 25% atau turun masing-masing 1% dan 3% dari kondisi yang ada.

e. Penekanan Strategi

Tabel 8 : Prosentase Penekanan Strategis

Persentase Penekanan Strategis (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	30	24	25	21
Yang diharapkan	30	22	29	19

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari dimensi penekanan strategi.



Gambar 8. Diagram Radar Dimensi Penekanan Strategi

Garis biru pada Gambar 8 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi penekanan strategi yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (*current*) yang paling dominan adalah tipe clan sebesar 30%. Sedangkan faktor market sebesar 25% disusul faktor adhocracy sebesar 24% dan urutan terakhir faktor hierarchy sebesar 21%. Budaya organisasi dimensi penekanan strategi tipe clan lebih berorientasi pada pembangunan sumber daya manusia, kepercayaan yang tinggi dan partisipasi karyawan.

Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 8 menunjukan budaya organisasi dimensi penekanan strategi yang diharapkan di masa yang akan datang (*preffered*). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan tetap memiliki nilai harapan yang tertinggi yaitu 30% atau naik 1% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor market menempati urutan kedua sebesar 29% naik 4%. Sementara adhocracy dan hierarchy masing masing mempunyai nilai 22% dan 19% atau turun masing-masing 2% dari kondisi yang ada saat ini.

f. Kriteria Sukses

Tabel 9 Prosentase Kriteria Sukses

Persentase Kriteria Sukses (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	30	24	25	21
Yang diharapkan	30	22	29	19

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari dimensi kriteria sukses.



Gambar 9. Diagram Radar Dimensi Penekanan Strategi

Garis biru pada Gambar 4.8 diatas menunjukkan profil budaya organisasi dimensi kriteria sukses yang ada saat ini. Berdsarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (*current*) yang paling dominan adalah tipe hierarchy sebesar 30%. Sedangkan faktor market sebesar 29% disusul faktor adhocracy dan clan masing-masing sebesar 20%. Budaya organisasi dimensi kriteria sukses tipe hierarchy lebih berorientasi pada efisiensi dan memperoleh keuntungan yang maksimal. Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 4.8 menunjukan budaya organisasi dimensi kriteria sukses yang diharapkan di masa yang akan datang (*preffered*). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan memiliki nilai harapan yang tertinggi yaitu 31% atau naik 11% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor hierarchy menempati urutan kedua sebesar 29% turun 1%. Sementara market dan adhocracy masing masing mempunyai nilai 21% dan 29% atau turun masing-masing 8% dan 1% dari kondisi yang ada saat ini.

g. Faktor Keseluruhan

Tabel 10 Prosentase Profil Keseluruhan

Persentase Profil Keseluruhan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	28	22	26	24
Yang diharapkan	32	20	26	22

Notasi : A = *Clan*; B = *Adhocracy*; C = *Market*; D = *Hierarchy*

Sumber : Hasil Analisis

Selanjutnya berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat digambarkan diagram radar untuk profil budaya organisasi dari rata-rata seluruh dimensi



Gambar 4.9. Diagram Radar Rata-Rata Seluruh Dimensi

Garis biru pada Gambar 4.9 diatas menunjukkan profil budaya organisasi rata-rata seluruh dimensi yang ada saat ini. Berdasarkan grafik tersebut diketahui bahwa kondisi saat ini (*current*) yang paling dominan adalah tipe clan sebesar 28%. Sedangkan faktor market sebesar 26% disusul faktor hierarchy dan adhocracy masing-masing sebesar 24% dan 22%. Budaya organisasi rata-rata seluruh dimensi tipe clan lebih berorientasi pada pandangan bahwa organisasi merupakan keluarga besar

Sedangkan garis merah putus-putus pada Gambar 4.9 menunjukan budaya organisasi rata-rata seluruh dimensi yang diharapkan di masa yang akan datang (*preffered*). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor clan memiliki nilai harapan yang tertinggi yaitu 32% atau naik 4% dari kondisi yang ada saat ini. Selanjutnya faktor market menempati urutan kedua sebesar 26%, disusul kemudian hierarchy dan adhocracy masing-masing 22% dan 20% atau turun masing-masing 2% dari kondisi yang ada saat ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Karakteristik domoninan perusahaan konstruksi yang ada saat ini (*current*) menunjukkan kecenderungan pada profil budaya organisasi type clan yang menganggap bahwa organisasi perusahaan sebagai sebuah keluarga besar yang penuh dengan semangat kebersamaan.
2. Budaya organisasi yang diharapkan oleh tenaga kerja konstruksi untuk masa yang akan datang (*preferred*) tidak berubah dari kondisi yang ada saat ini, yaitu tetap pada budaya organisasi tipe clan yang menekankan pada aspek kekeluargaan dalam melaksanakan pekerjaan konstruksi.
3. Meskipun budaya organisasi yang ada saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang relatif tetap, namun ada beberapa bagian dalam budaya organiasi clan yang harus diperbaiki untuk masa mendatang dengan berbagai strategi yaitu:
 - a. Organisasi perusahaan harus dianggap seperti keluarga besar, dengan orang-orang didalamnya saling berbagi.
 - b. Kepemimpinan dalam organisasi harus menjadi contoh dalam menasehati, memfasilitasi dan saling memelihara

- c. Menerapkan gaya manajemen dalam organisasi dengan kerja tim, musyawarah dan partisipasi
- d. Rekatkan organisasi melalui loyalitas dan kepercayaan, komitmen terhadap organisasi. Organisasi memberi penekanan pada pembangunan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi
- e. Kembangan sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan perhatian terhadap masyarakat

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alwi, S. (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta,
- [2] Anonim. (2015) Ipsative Item. [online]. [dikutip 2015 Juli 27].
- [3] Bagus, D. (2009) Teori Budaya organisasi. [online] April. [dikutip 2014]
- [4] Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A. (2008) Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pimpinan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Vol.10 no.2: p. 124-135
- [5] Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass
- [6] Ellitan, L. 2002 Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, Vol.4: 68
- [7] Erik Romadona, Budi Laksono Putro, Asep Wahyudin. Sistem Rekomendasi Sistem Informasi Berdasarkan Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument Dan Competing Values Framework. Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Volume 7 Nomor 2, Desember, Tahun 2014.
- [8] Erkutlu, H. (2008) Emerald Insight: The Impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. Vol. 27 Iss 7: pp. 708 – 726
- [9] Gibson, et al, 1995. Organisasi dan Manajemen, Edisi ke empat, Jakarta: Erlangga,
- [10] Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2012) Dimensions of National Cultures.
- [11] Husnawati, A. 2006. “Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerjaterhadap kinerja pimpinan dengan komitmen dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel” (tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.
- [12] Lang, K. K. 2012. BAB VIII Memahami Kualitas Sumber Daya Manusia.
- [13] Liu, A. M. M., Shuibo, Z. & Meiyung, L. (2006) Emerald Insight: A Framework for assessing organizational culture of Chinese construction enterprises. Vol. 13 Iss 4: pp. 327 – 342
- [14] Nummelin, J. (2006) Measuring Organizational Culture in Construction Sector - finish sample. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland Oney-Yazici, E., Giritli, H., Topcu-Oraz, G. & Acar, E. (2007) Organizational Culture: the case of Turkish construction industry. Vol.14 Iss 6: pp. 519-513
- [15] Reifman, A. and Keyton, K. (2010). Winsorize. In N. Salkind (Ed.) (ed.) Encyclopedia of Research Design. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [16] Sheskin, D. J. (2010). Outlier. In N. Salkind (Ed.) (ed.) Encyclopedia of Research Design. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [17] Tika, H. M. P. (2014) Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT. Bumi Aksara, Jakarta