



ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA PT. ASMORO JATI SEJATI BLORA

Suparwi¹, Egga Syifani Ramadhana²

^{1,2}Institut Agama Islam Negeri Kudus

Email: parwiarif@gmail.com, eggasyifanir08@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the application of organizational culture using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method at PT. Asmoro Jati Sejati Blora, OCAI's organizational culture is able to form employees who have good performance. This research is a type of field research (field research) and a descriptive qualitative research approach. Data collection techniques using the methods of observation, interviews, and documentation. The subject of this research is the Director of PT. Asmoro Jati Sejati, Representative Manager, Production Manager/PPIC (Production Planning and Inventory Control), Personnel (HR Manager), and production employees of PT. Asmoro Jati Sejati Blora. From this research, it can be concluded that the organizational culture at PT. Asmoro Jati Sejati Blora is a well-controlled and structured company with the hope of employees who want a well-controlled and organized company and a comfortable and appropriate work environment in forming employees to have good performance. So that the organizational culture in PT. Asmoro Jati Sejati Blora can be classified as a hierarchical culture. In addition to the hierarchical culture, PT. Asmoro Jati Sejati also takes several elements from a competitive and result-oriented type of market culture.

Keyword : Organizational Culture, OCAI, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di PT. Asmoro Jati Sejati Blora, budaya organisasi OCAI mampu membentuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (field research) dan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subyek penelitian ini adalah Direktur PT. Asmoro Jati Sejati, Manager Representatif, Manager Produksi/PPIC (*Production Planning and Inventory Control*), Personalia (Manager SDM), dan karyawan bagian produksi PT. Asmoro Jati Sejati Blora. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Asmoro Jati Sejati Blora merupakan perusahaan yang terkontrol dan terstruktur dengan baik dengan harapan karyawan yang menginginkan perusahaan terkontrol dan teratur dengan baik serta lingkungan kerja yang nyaman dan sesuai dalam membentuk karyawan memiliki kinerja yang baik. Sehingga budaya organisasi dalam PT. Asmoro Jati Sejati Blora dapat diklasifikasikan sebagai budaya hierarki. Selain budaya hierarki, PT. Asmoro Jati Sejati juga mengambil beberapa unsur dari jenis budaya market yang kompetitif dan berorientasi pada hasil.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, OCAI, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Budaya dalam suatu organisasi dapat menjadi suatu ciri khas, karena pasalnya organisasi mempunyai budaya masing-masing yang pastinya memiliki sisi unik tersendiri. Budaya organisasi merupakan perihal yang dapat menentukan karakteristik suatu organisasi, karena budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh suatu kelompok orang, dan pasti diwariskan dari generasi ke

generasi berikutnya. Perkembangan suatu organisasi membuktikan, bahwa perubahan budaya tidaklah sesuatu yang tidak mungkin terjadi di lingkungan organisasi atau perusahaan tersebut. Perubahan budaya organisasi tidak mudah dikarenakan berkaitan dengan manusia yang sebelum-sebelumnya memiliki budaya sendiri yang dianggap sudah baik dan benar (Cendana, 2016).

Persoalan-persoalan perihal budaya organisasi yaitu dari pimpinan yang kurang teladan dalam hal datang dan pulang kerja tepat saat waktunya tiba, hal tersebut telah menjadi tradisi dan membudaya dilingkungan karyawan. Sehingga membuat para karyawan juga ikut datang dan pulang yang tidak tepat waktunya juga (Arianty, 2014). Bagaimana sikap pemimpin di dalam perusahaan akan mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawan. Seorang pemimpin hendaknya memperhatikan nilai kepemimpinan seperti integritas dan moral, visi kepemimpinan, keteladanan, kebijaksanaan, tanggung jawab, menjaga kehormatan, mampu berkomunikasi dengan karyawan ataupun dengan pihak eksternal dan yang terpenting yaitu dapat berkomitmen untuk meningkatkan kualitas SDM. Tiap individu karyawan memiliki ciri khas dan karakter, jadi tidak menutup kemungkinan ada yang menyukai dan tidak menyukai berbagai keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi (Satrini et al., 2017). Apabila terjadinya masalah dalam personal tiap individu agak sulit untuk perusahaan untuk menyikapi secara profesional dan membedakan antara urusan yang menyangkut perusahaan dan personal akan tetapi sudah jelas kalau kinerja perusahaan akan terganggu.

Sumber keunggulan bersaing suatu perusahaan salah satunya yaitu karyawan yang berkualitas, untuk efektivitas organisasi dan pencapaian visi dan misi di perusahaan yang juga dipengaruhi karyawan yang memiliki kedisiplinan yang tinggi dan kemampuan karyawan dalam bekerja baik itu secara individu maupun kelompok (Syarief et al., 2017). Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dari tenaga seorang karyawan terhadap pekerjaan yang ditanggung dan dilaksanakan, dapat berwujud, dapat dilihat, dan dihitung jumlahnya. Hal tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya yaitu kepuasan kerja, apabila yang dirasa kepuasan kerja karyawan rendah maka akan memberikan dampak negatif terhadap produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan akan menurun sehingga budaya organisasi lemah (Wahyuniardi & Nababan, 2018).

PT. Asmoro Jati Sejati adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan bidang ekspor furniture, yang mana mulai mengolah bahan

baku hingga menjadi produk jadi dan siap di jual ke konsumen yaitu ke luar negeri. Seiring berjalannya waktu, pemilik mengembangkan usahanya di General Contractor pada semua bidang. Semenjak diberlakukannya tindakan perubahan oleh pihak perusahaan PT. Asmoro Jati Sejati memang perkembangannya terlihat belum signifikan, manager PT Asmoro Jati Sejati menjelaskan bahwa dari jarak waktu perubahan bentuk budaya belum terindikasi secara khusus karena belum adanya perumusan budaya dan sistem kerja dalam merubah dari kebiasaan-kebiasaan yang lama, cara merubahnya hanya dilakukan secara tidak menentu.

Visi misi perusahaan terkandung nilai-nilai yang menekankan untuk menjadikan perusahaan yang tangguh dalam berbisnis apalagi bersaing dengan perusahaan meubel lainnya dari berbagai wilayah hingga luar negeri, perusahaan juga berfokus untuk meningkatkan sumber daya manusia terkhusus masyarakat sekitar perusahaan (Pramitha, 2016). Perlu dilakukan penelitian yang menjelaskan tentang analisis budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora dikarenakan belum ada penelitian yang mengenai analisis budaya organisasi dengan penelitian yang berbentuk deskriptif dengan menggambarkan dan mendeskripsikan fenomena atau fakta yang ada di lapangan secara apa adanya. Dengan ini dapat mengetahui gambaran budaya organisasi di perusahaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari perusahaan yang akan membuat berkembangnya kemajuan perusahaan.

KAJIAN LITERATUR

Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai yang dimiliki setiap individu yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Semua manusia seperti halnya orang yang berperan kebudayaan, karena manusia berperilaku dan bertindak dalam lingkup kebudayaan (Sulaksono, 2019). Sedangkan organisasi adalah suatu kesatuan susunan yang terdapat sekelompok orang yang memiliki tujuan sama dan dicapai secara efektif dan efisien dengan melalui tindakan yang mana

dalam melakukan tindakan tersebut terdiri dalam kekuasaan, pembagian tugas, dan tanggung jawab tiap individu yang terlibat/berpartisipasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah rangkaian norma, tradisi, simbol, pola perilaku baik verbal dan non verbal, suatu ritual, dan cerita yang berkembang dalam suatu organisasi yang menggambarkan bagaimana karakter dan kepribadian organisasi tersebut (Ulum, 2016). Dalam konsep budaya organisasi Islami merupakan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai yang di setujui dalam Islam. Nilai-nilai tersebut diambil dari sumber hukum Islam yakni Al-Qur'an dan Hadist (Assyofa et al., 2018). Adapun karakteristik budaya organisasi Islam yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, antara lain :

- a) Bekerja yakni salah satu pelaksanaan fungsi individu sebagai khalifah.
- b) Bekerja berarti "ibadah".
- c) Bekerja sebagaimana azas manfaat dan kesejahteraan seorang muslim dalam menjalankan proses bekerjanya tidak hanya mencari keuntungan bertujuan untuk menumpuk aset kekayaan.
- d) Bekerja sebagai halnya dalam mengoptimalkan pemahaman akal seorang pekerja muslim yang harus menggunakan akal dan fikirannya (kecerdasan), profesionalitasnya dalam mengelola sumber daya.
- e) Bekerja dengan penuh keyakinan dan penuh optimis.
- f) Bekerja sebagai syarat adanya sikap keberimbangan (*tawazun*).
- g) Bekerja dengan melihat unsur kehalalan dan menjauhi unsur haram yang dilarang syari'ah (Hakim, 2016).

Bagi seorang pengelola muslim, nilai-nilai yang paling benar adalah nilai-nilai yang bersumber dari ajaran agamanya yaitu Islam. Nilai yang dianggap penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi yaitu ikhlas, jamaah, dan amanah (Husni & Puadi, 2018).

Unsur budaya organisasi banyak terbentuk karena beberapa hal, antara lain:

- 1) Lingkungan usaha, di lingkungan tempat organisasi atau perusahaan beroperasi

menjadi penentu apa yang harus dikerjakan oleh organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

- 2) Nilai-nilai termasuk konsep dasar dan keyakinan di suatu organisasi.
- 3) Keteladanan, individu yang menjadi panutan anggota lain dikarenakan keberhasilannya.
- 4) Upacara-upacara (ritual), kegiatan-kegiatan rutin yang dilaksanakan organisasi dengan tujuan memberikan penghargaan kepada anggotanya.
- 5) *Network*, jaringan komunikasi tidak resmi di dalam organisasi yang menjadi upaya penyebaran nilai-nilai budaya organisasi (Moeljono, 2005).

Dasarnya fungsi budaya organisasi yaitu untuk mengontrol dan mengatur para anggota supaya mudah memahami bagaimana seharusnya mereka dalam pekerjaannya, berikut : 1) bersikap terhadap profesinya; 2) beradaptasi terhadap rekan kerja dan terhadap lingkungan kerjanya; 3) berperilaku kritis dan tanggap terhadap kebijakan-kebijakan pimpinannya (Busro, 2018). Apabila dari ketiga hal tersebut sudah terlaksana, maka akan terbentuk : *pertama yaitu* sistem nilai, nilai-nilai budaya organisasi diartikan sebagai tujuan organisasi dan prinsip-prinsip dalam melaksanakan usaha yang apabila dianut dan dilaksanakan pemimpin dan anggotanya secara bersama akan menyehatkan budaya organisasi tersebut, *kedua yaitu* kebiasaan (*habits*), *ketiga*, etos kerja yang sudah menyatu dalam kepribadian diri dalam kehidupan seluruh anggota organisasi. Hal tersebut akan mendorong karyawan atau anggota yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja untuk diberikan apresiasi, apabila budaya organisasi baik maka akan terbentuk pula perilaku anggota menjadi lebih baik, lebih termotivasi, disiplin, dan kinerjanya lebih baik. Secara keseluruhan, terdapat tujuh ciri utama budaya organisasi, antara lain: inovasi dan berani dalam mengambil risiko, perhatian pada hal-hal yang detail, meninjau hasil, meninjau orang, meninjau tim, keagresifan, stabilitas (Sulaksono, 2019). Budaya organisasi dapat mewakili berbagai persepsi tiap anggota organisasi, jadi budaya dapat diartikan sebagai sistem makna bersama.

Secara umum terdapat tiga tipe budaya, yaitu : budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, budaya agresif-defensif (Utaminingsih, 2014). Upaya pembentukan budaya organisasi dilakukan proses penyesuaian yang dapat kita sebut sosialisasi, sosialisasi menjadi proses yang mengadaptasi para anggota pada budaya organisasi. Proses sosialisasi terdiri atas tiga tahap, antara lain : Prakedatangan, perjumpaan, dan metamorphosis (Moeliono, 2005). Pada proses tiga tahap yang sudah dijelaskan diatas berpengaruh pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi tersebut.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) merupakan instrument atau sarana untuk menggambarkan bagaimana profil budaya organisasi. Instrument tersebut menerangkan suatu kerangka yang dikembangkan dari suatu riset atas indikator utama dari organisasi yang efektif (Putra, 2017). Cameron dan Quinn membuat sebuah model kultur organisasi yang terdiri sumbu koordinat X-Y yang membagi kultur organisasi menjadi empat tipe kultur, berikut tipe kultur organisasi yang masing-masing diberikan nama tersendiri :

- 1) Budaya Adhokrasi (*Adbocracy Culture*)
Kultur adhokrasi merupakan suatu kultur yang sangat dinamis, kemudian dijiwai dengan semangat kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan juga kreativitas. Kultur ini mengutamakan inovasi dan keberanian untuk mengambil risiko yang merupakan nilai penting, komitmen terhadap eksperimen dan inovasi merupakan suatu ikatan yang dapat menyatukan organisasi tersebut.
- 2) Budaya Market (Budaya Pasar)
Kultur market gaya kepemimpinannya yaitu sebagai kompetitor dan juga sebagai penggerak sekaligus pendorong yang kukuh. Kultur ini meninjau kepada hasil yang mana nilai-nilai terpentingnya adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas.
- 3) Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)
Gaya kultur hierarki ini kepemimpinannya sebagai koordinator yaitu dengan cara

mentoring secara kuat dan ketat dan juga menjadikan organisasi yang unggul. Kultur hierarki ini melakukan kontrol internal terkhusus dengan peraturan, spesialisasi fungsi, dan pemusatan keputusan nilai yang penting adalah ketepatan dan kelancaran dari jalannya organisasi.

4) Budaya Klan (*Clan Culture*)

kultur klan ini gaya kepemimpinannya biasanya cenderung sebagai yang memfasilitasi konflik atau apa saja permasalahan-permasalahan yang ada ada di dalam organisasi. Kultur klan mempunyai nilai yang mengutamakan kerja tim (*team work*), keikutsertaan dan sesuai dengan apa yang dikatakan atau diperbuat, berbeda dengan kultur hierarki yang sudah disebutkan diatas yang dicirikan oleh aturan dan prosedur, dan juga kultur market dicirikan oleh aktivitas-aktivitas penghasil laba. (Kusdi, 2011)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) bertujuan untuk menilai dan mencerminkan ke arah mana suatu perusahaan dikelompokkan berdasar budayanya berguna untuk mendukung misi dan tujuan, dan untuk mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat menentang misi dan tujuan sehingga OCAI dapat menggambarkan profil budaya organisasi suatu perusahaan. Ada enam dimensi budaya yang dapat digunakan, antara lain: karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, kriteria keberhasilan (Kusumaningtyas & Darmastuti, 2016).

Perubahan Budaya Organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu internal dalam proses hal menyatukan berbagai persepsi, sudut pandang, atau kekuatan dari para anggota organisasi terhadap masalah yang ada dalam perjalanan organisasi untuk mencapai tujuannya (Hadijaya, 2020). Sangat berguna membedakan budaya yang kuat dengan budaya yang lemah, budaya kuat dapat dicirikan dengan adanya karyawan yang mempunyai nilai inti bersama. Apabila semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti maka akan semakin kuat budaya, dan hal tersebut akan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku.

Dalam organisasi keagamaan, sekte, dan ada juga beberapa perusahaan Jepang, seperti Toyota yang merupakan contoh organisasi yang memiliki budaya kuat dan dapat berpengaruh. Produktivitas suatu perusahaan pada akhirnya sangat bergantung pada kinerja karyawan, apabila bahagia karyawan bekerja maka semakin baik juga performanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu : 1) faktor individu, melingkupi kemampuan, kreativitas, inovasi, kemauan, kepercayaan diri, motivasi, inisiatif, dan komitmen tiap individu; 2) faktor organisasi, melingkupi kompensasi, kejelasan tujuan, kepemimpinan, fasilitas kerja, proses organisasi, dan budaya kerja dalam organisasi; 3) faktor sosial, melingkupi kualitas dukungan dan semangat dari rekan kerja satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan anggota tim dan keamanan (Munawirsyah, 2018).

Perubahan pada budaya membutuhkan proses, maka memerlukan waktu yang cukup lama walaupun demikian perubahan jika dirasa mendesak kiranya tidak lagi ditunda-tunda karena penundaan perubahan budaya organisasi akan berakibat negatif, seperti : rendahnya moral staf, meningkatnya keluhan para pelanggan, pergantian staf tinggi, merendahnya produktivitas, rusaknya kinerja perusahaan dan kinerja respons terhadap perubahan, perilaku dan praktik yang tidak sehat pada tempat kerja, dan kehilangan bisnis dan peluang (Qurtubi, 2020). Diperlukan oleh seorang pimpinan organisasi atau perusahaan untuk melakukan langkah langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi, sebagai berikut : 1) memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi; 2) melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi, adapun pembinaan dilakukan melalui dengan cara bimbingan dan pelatihan; 3) memberikan contoh atau teladan; 4) membuat acara-acara rutin; 5) memberikan penilaian dan penghargaan; 6) tanggap terhadap masalah eksternal dan internal; 7) koordinasi dan kontrol (Tika, 2006).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yaitu penelitian lapangan (*field research*) bertujuan untuk mencari data-data yang ada di lapangan secara detail dan terperinci dengan cara mengamati dari mulai fenomena

terkecil hingga mengamati fenomena terbesar yang menjadi titik acuan dari permasalahan perusahaan, serta mencari solusi dari permasalahan untuk kebaikan dan kepentingan bersama. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif ini dalam memperoleh data umumnya berbentuk kata, gambar, dan sejenisnya. Kalaupun itu ada angka maka itu sifatnya hanya sebagai penunjang. Dimaksudkan yang meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto-foto, nota, dokumen pribadi, dan catatan-catatan lainnya (Saekan, 2010).

Sementara dalam menentukan lokasi dalam penelitian ini ditentukan dulu antara sumber informasi yang terkait dengan permasalahan penelitian ini. Peneliti mengambil lokasi penelitian di PT. Asmoro Jati Sejati Kabupaten Blora dengan tujuan dapat mendeskripsikan budaya organisasi dalam perusahaan manufaktur furniture industri meubel. Dengan alasan, budaya organisasi memiliki peran sangat kuat dalam perusahaan terutama industri meubel. Peneliti mengambil penelitian di objek tersebut untuk memudahkan dalam memperoleh data yang di harapkan peneliti sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara langsung dan melakukan observasi dengan mengumpulkan beberapa dokumen yang dianggap untuk menguatkan penelitian ini dengan menggali informasi secara mendalam. Apabila data sudah terkumpul, maka selanjutnya disusun secara sistematis dan terstruktur kemudian dianalisis secara kualitatif (Sugiyono, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

PT. Asmoro Jati Sejati

PT. Asmoro Jati Sejati merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam usaha perdagangan dan pengadaan barang dan jasa khususnya bidang produksi dan ekspor furniture industri meubel kayu jati. Pada awalnya perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga dan PT. Asmoro Jati Sejati hanya memiliki empat orang karyawan saja yang membantu dalam kegiatan produksi hingga

sampai sekarang memiliki pegawai lebih dari 100 orang. Sebelumnya barang dari hasil produksi hanya dipasarkan di daerah lokal saja yaitu Blora, Cepu, Purwodadi dan Bojonegoro, seiring berjalannya waktu perusahaan menjadi semakin terkenal dan mempunyai banyak konsumen. Saat itu pendiri melakukan inovasi dalam penggunaan kayu jati untuk membuat ketertarikan konsumen akan pesanan produk yang lebih baik, upaya ini membuat konsumen tidak merasa bosan dan merasakan kepuasan atas produk yang dibelinya dan akan terus menerus membeli produk-produk lainnya. Selanjutnya upaya yang kedua yaitu dengan melakukan promosi supaya produk yang diproduksi perusahaan dapat dikenal masyarakat luas yang tidak hanya dalam negeri atau daerah lokal akan tetapi sampai ke luar negeri sehingga perusahaan dapat terus berkembang dengan baik hingga saat ini perusahaan memasarkan produk ke berbagai negara seperti ke Eropa dan Australia.

PT. Asmoro Jati Sejati memiliki visi yaitu menjadi perusahaan furniture yang tangguh, terkenal dan berdaya saing global dengan berfokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar. Untuk menunjang kegiatan proses produksi PT. Asmoro Jati Sejati memberikan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja karyawan agar kegiatan perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien yaitu area bahan baku hingga area packing yang cukup luas, ruang kantor yang sesuai dengan kapasitas staff karyawan dan ruang kewanitaan serta perlengkapan administrasi seperti laptop dan alat tulis, dan juga menyediakan kamar mandi serta area parkir yang luas.

Budaya Organisasi di PT. Asmoro Jati Sejati Blora

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terkait dengan Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora. Dalam penelitian ini, penulis memperoleh informasi bahwa budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang terdapat di suatu organisasi atau perusahaan yang dijadikan sebagai tuntunan atau patokan sehingga mampu membedakan dengan organisasi lain. Dilihat dari teori

Atmosoeprapto yang menjelaskan bahwa budaya suatu organisasi tidak bisa muncul dengan begitu saja, namun ada beberapa unsur budaya organisasi yang banyak terbentuk karena beberapa hal, antara lain: lingkungan usaha, nilai-nilai dasar, keteladanan, upacara-upacara atau kegiatan rutin, *network* (jaringan komunikasi). Berdasarkan wawancara unsur budaya organisasi yang terbentuk di PT. Asmoro Jati Sejati sudah sesuai dengan teori Atmosoeprapto namun ada beberapa yang peneliti temukan saat meneliti sehingga menyimpulkan apa saja unsur budaya organisasi yang terbentuk dalam perusahaan, antara lain:

- a. Pemimpin, dalam pandangan Islam sebagai *khalifah fil ardhi* yang dapat mengarahkan amal perbuatan manusia. Penulis menyimpulkan apabila pemimpin berperilaku baik dalam memimpin perusahaan dengan mencukupi semua kebutuhan karyawan untuk bekerja dan memberikan hak karyawan sebagaimana mestinya, hal tersebut dapat memotivasi supaya menjadi contoh bawahannya.
- b. Lingkungan usaha, berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Penulis menyimpulkan bahwa produktivitas perusahaan akan stabil dan baik apabila karyawan jika berada di perusahaan merasa nyaman, hal ini dibuktikan bahwa perusahaan memberikan tempat dan teknologi yang digunakan kerja dapat menunjang kinerja karyawan dan menghasilkan produk yang dengan kualitas bagus.
- c. Nilai-nilai dasar dan keyakinan, nilai-nilai dasar budaya organisasi sehingga dapat menjadikan perilaku dan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penulis menyimpulkan bahwa perusahaan mengupayakan dan membekali karyawan dari awal mereka masuk bagaimana berpendapat dengan baik dan peka terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.
- d. Kegiatan rutin, perusahaan mengadakan kegiatan rutin dengan tujuan memberikan penghargaan kepada semua anggota perusahaannya yang telah membantu keberhasilan pencapaian target perusahaan.

- e. Komunikasi, penyampaian maksud dan tujuan dari pimpinan dikomunikasikan sebaik mungkin supaya dapat dipahami dengan baik oleh karyawan.

Dalam penelitian ini penulis menemukan unsur pemimpin sebagai pembentuk budaya organisasi. Pemimpin dengan memaksimalkan peran beliau dalam mempertahankan budaya sehingga menggambarkan bagaimana anggota dalam bersikap yang dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan bahwa pemimpin dalam Islam sebagai *kehalifah fil ardh*i harus menyadari bahwa segala macam kepercayaan Allah terhadap hambanya supaya dapat bermanfaat secara tepat dalam terpenuhinya kesejahteraan. Dibuktikan bahwa pemimpin memberikan fasilitas semua kebutuhan kerja karyawan dengan sebaik mungkin agar dapat mempertahankan kinerja karyawan dan menghasilkan produk dengan kualitas yang baik.

Penerapan Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora

Budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat menggambarkan profil budaya organisasi suatu perusahaan dan dapat mengetahui juga unsur-unsur di dalam budaya yang dianggap menentang misi dan tujuan perusahaan. Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dalam mengidentifikasi profil budaya organisasi perusahaan, dilihat teori Kusdi yang menjelaskan ada enam dimensi budaya yang dapat digunakan, antara lain :

- a. Karakteristik dominan, indikator ini menunjukkan kondisi atau situasi lingkungan perusahaan bagaimana yang dirasakan anggota saat berada dalam perusahaan tersebut. Dibuktikan dalam wawancara bahwa pendiri ingin menjadikan perusahaan meubel yang unggul dan berdaya saing tinggi yang dapat memenangkan pasar yang selalu memberikan pelayanan yang bagus serta dengan memberikan kualitas produk yang baik dari bahan baku yang berkualitas yang dapat awet dan tahan lama.

- b. Tipe kepemimpinan, indikator yang menggambarkan model kepemimpinan dalam perusahaan. Dalam observasi bagian pimpinan melakukan pengontrolan apabila terjadi orderan masuk yang *overload* dan produk belum memenuhi target, namun jika keadaan orderan sedang stabil pemimpin tidak perlu mengontrolnya asal karyawan bekerja sesuai prosedur dan menyerahkan pengontrolan kepada pihak kepala bagian dan manager.
- c. Pengelolaan karyawan, perusahaan memberikan ruang kerja yang memadai dan teknologi mesin yang canggih beserta alat untuk bekerja sehingga menghasilkan produk dengan kualitas baik ruang kerja yang dilihat dari segi pencahayaan maupun sirkulasi udara cukup dengan pemimpin melakukan komunikasi yang baik dan lancar kepada karyawan. Perusahaan juga memberikan kaos seragam dan sepatu untuk bekerja kepada karyawan sebagai identitas perusahaan dan menumbuhkan rasa kekeluargaan antar anggota perusahaan serta memberikan dampak positif pada perusahaan.
- d. Perikat organisasi, perusahaan memberlakukan SOP yang ketat sehingga melancarkan kegiatan operasional perusahaan dan harus ditaati dengan baik oleh semua anggota. Serta melakukan teguran langsung jika karyawan melakukan kesalahan.
- e. Fokus strategi, perusahaan memberikan produk dengan kualitas yang bagus kepada konsumen dengan menggunakan bahan baku kayu berjenis kayu jati yang sudah tidak perlu dipertanyakan mengenai keawetannya dibanding jenis kayu lainnya. Perusahaan juga selalu memberikan pelayanan yang optimal dengan memaksimalkan pengiriman produk secara *on time*.
- f. Kriteria keberhasilan, menunjukkan apa yang menjadi standar atau tolak ukur keberhasilan dalam perusahaan. Tidak beda jauh, sama halnya dengan apa strategi yang dilaksanakan perusahaan dengan memberikan produk kepada

konsumen dengan kualitas yang baik dan memaksimalkan pelayanan supaya produk tepat waktu berada ditangan konsumen sehingga kriteria keberhasilan perusahaan menjadi pemimpin pasar yang terkenal dan berdaya saing sampai keluar negeri.

Penerapan budaya organisasi menggunakan OCAI pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora dapat memberikan gambaran profil perusahaan dengan baik, perusahaan yang berkompetitif dalam bersaing secara sehat, pemimpin dalam mengontrol dan melakukan koordinasi perusahaan tanpa adanya kendala, pengelolaan karyawan dengan menciptakan komunikasi dan kerjasama tim dalam mencapai keberhasilan perusahaan, perekat organisasi anggota perusahaan pemberlakukan aturan-aturan yang harus dipatuhi semua anggota untuk menunjang pencapaian target perusahaan, fokus strategi dan kriteria keberhasilan perusahaan lebih mengedepankan kualitas dan pelayanan yang baik sesuai dengan perusahaan yang tangguh dan pemimpin pasar yang berdaya saing global.

Budaya Organisasi *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Dalam Membentuk Karyawan Yang Memiliki Kinerja Yang Baik di PT. Asmoro Jati Sejati

Penerapan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat mengetahui unsur-unsur yang mendukung kegiatan perusahaan dan yang menjadi kendala dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut harus mengetahui terlebih dahulu budaya organisasi harapan anggota perusahaan supaya mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Mempertahankan kinerja karyawan, perusahaan melakukan pelatihan atau *training* saat karyawan masuk kerja pertama kali dan memberikan gaji bonus untuk staff karyawan saja yang memberikan keuntungan bagi perusahaan akan tetapi karyawan biasa tidak adanya pemberian gaji bonus tersebut kecuali mereka melakukan lemburan kerja sesekali diajak makan-makan dan perusahaan setiap 2 tahun sekali mengagendakan wisata liburan ke luar kota dengan semua karyawan demi menjaga

komunikasi antara atasan dan karyawan tetap terjaga. Serta perusahaan memenuhi hak karyawan dengan membagikan kaos seragam dan sepatu sebagai fasilitas kerja dan pemberian gaji maupun tunjangan tunjangan lainnya.

Harapan karyawan di atas diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dilihat teori Harbani Pasolong, yang menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : kemampuan, kemauan, energi, teknologi, kompensasi, kejelasan tujuan, keamanan. Namun berdasarkan atas hasil wawancara dan observasi di PT. Asmoro Jati Sejati kurang lebihnya sesuai dengan teori diatas namun penulis menyimpulkan, sebagai berikut :

- a. Motivasi, perusahaan mengadakan kegiatan di luar jam kerja dengan wisata atau makan-makan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan bagaimana berperilaku yang baik dan hal tersebut membentuk terciptanya sikap loyalitas karyawan dalam berkomitmen dalam bekerja. Seorang muslim hendaknya dapat melaksanakan amanah dari atasan, dengan sikap karyawan yang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan mematuhi aturan yang ada, bahwa setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki tugas dan wewenang mengenai kinerja organisasi.
- b. Kompensasi, kompensasi atau upah yang disebutkan sebagai imbalan atas pekerjaan yang sudah dilakukan karyawan demi tercapainya target perusahaan.
- c. Lingkungan kerja, alat atau sarana pendukung sebagai salah satu faktor penunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Perusahaan memberikan fasilitas kerja dan teknologi yang memadai sehingga membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, sedangkan faktor selanjutnya adanya hubungan antar atasan dan karyawan yang harmonis.

Penerapan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sejauh ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik. Bahwa dilihat dari harapan karyawan yang tetap menginginkan perusahaan terkontrol dan

teratur dengan baik karena yang ada di lingkungan PT. Asmoro Jati Sejati Blora cukup banyak memberikan motivasi kepada karyawan, adanya kompensasi yang layak untuk karyawan, serta lingkungan kerja yang nyaman dan sesuai, sehingga dengan adanya hal tersebut kinerja karyawan menjadi lebih baik dibuktikan dengan sampai sekarang bahwa perusahaan masih mengeksport produk sampai ke dua benua yaitu Eropa dan Australia bahwa menggambarkan perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja yang baik.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi di PT. Asmoro Jati Sejati Blora merupakan perusahaan yang terkontrol dan terstruktur dengan baik, ditemukan pemimpin, lingkungan usaha, nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi, kegiatan rutin, serta komunikasi.
2. Dalam penerapan budaya organisasi menggunakanOCAI pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora dapat memberikan gambaran profil perusahaan dengan baik, perusahaan yang berkompetitif dalam bersaing secara sehat, pemimpin dalam mengontrol dan melakukan koordinasi perusahaan tanpa adanya kendala, pengelolaan karyawan dengan menciptakan komunikasi dan kerjasama tim dalam mencapai keberhasilan perusahaan, perekat organisasi anggota perusahaan pemberlakukan aturan-aturan yang harus dipatuhi semua anggota untuk menunjang pencapaian target perusahaan, fokus strategi dan kriteria keberhasilan perusahaan lebih mengedepankan kualitas dan pelayanan yang baik sesuai dengan perusahaan yang tangguh dan pemimpin pasar yang berdaya saing global. Dapat disimpulkan bahwa PT. Asmoro Jati Sejati diklasifikasikan dan menganut tipe budaya hierarki. Selain Budaya Hierarki, PT. Asmoro Jati Sejati juga mengambil beberapa unsur dari jenis Budaya Market, yang kompetitif dan berorientasi pada hasil.
3. Penerapan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat membentuk karyawan memiliki kinerja yang baik dengan indikator-indikator metode OCAI. Bahwa dilihat dari harapan karyawan yang tetap

menginginkan perusahaan terkontrol dan teratur dengan baik. Jadi, budaya organisasi dalam PT. Asmoro Jati Sejati Blora dapat diklasifikasikan sebagai Budaya Hierarki.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, N. (2014). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEKAWAI. *JURNAL MANAJEMEN & BISNIS*, 14(02), 144–150.
- Assyofa, A. R., Rohandi, M. M. A., & Putri, S. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Rumah Sakit Syariah Kab. Sumedang). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa*, XV(2), 124–138.
- Busro, M. (2018). *TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. PRENADAMEDIA GROUP.
- Cendana, M. D. S. dan I. D. (2016). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 719–732.
- Hadijaya, Y. (2020). *BUDAYA ORGANISASI*. CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hakim, L. (2016). Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtshadia*, 9(1), 179–200.
- Husni, M., & Puadi, H. (2018). Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 80–93.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian, dan Praktik*. Salemba Empat.
- 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.
- Moeljono, D. (2005). *CULTURED! BUDAYA ORGANISASI DALAM TANTANGAN*. PT Elex Media Komputindo.
- Munawirsyah, I. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap

- Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(2), 33–39.
- Pramitha, D. (2016). Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tarbawi*, 01(01), 8–9.
- 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.
- Qurtubi, A. (2020). *Perilaku Organisasi*. CV. Jakad Media Publishing.
- Saekan, M. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Nora Media Enterprise.
- Satrini, I. D. A. K., Riana, I. G., & Subudi, I. M. (2017). Pengaruh Work Overload, Ambiguitas Peran Dan Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3), 1177–1204.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2019). *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*. Deepublish.
- Syarief, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(3), 173–188.
- Tika, M. P. (2006). *BUDAYA ORGANISASI DAN PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN*. PT Bumi Aksara.
- Ulum, M. C. (2016). *PERILAKU ORGANISASI Menuju Orientasi Pemberdayaan*. UB Press.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. UB Press.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 108.