

TESIS

**DIAGNOSIS DAN INTERPRETASI BUDAYA
ORGANISASI PADA CREDIT UNION WILAYAH
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



ANGGIT SUKO PAMUNGKAS

No.Mhs: 165002616/PS/MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2018



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Anggit Suko Pamungkas
Nomor Mahasiswa : 165002616/PS/MM
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Diagnosis dan Interpretasi Budaya Organisasi
Pada Credit Union Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta

Nama Pembimbing Tanggal Tanda Tangan

Drs. E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

18 Juli 2018



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN TESIS

Nama : Anggit Suko Pamungkas
Nomor Mahasiswa : 165002616/PS/MM
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Diagnosis dan Interpretasi Budaya Organisasi
Pada Credit Union Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta

Nama Dosen Penguji

Tanggal

Tanda Tangan

(Ketua)

Drs. E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

18 Juli 2018

(Anggota)

Prof. Dr. J. Sukmawati Sukamulja, MM.

18 Juli 2018

(Anggota)

Prof. Dr. M. F. Shellyana Junaedi, M.Si.

18 Juli 2018

Ketua Program Studi



PROGRAM
PASCASARJANA

Dr. D. N. Ellyawati, MM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul:

DIAGNOSIS DAN INTERPRETASI BUDAYA ORGANISASI PADA CREDIT UNION WILAYAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan ataupun ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam tesis ini dalam catatan perut/catatan kaki/daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti saya melakukan plagiasi pada sebagian atau seluruhnya dari tesis ini, maka gelar dan ijasah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 23 Juli 2018

Anggit Suko Pamungkas

INTISARI

Penelitian ini bertujuan melakukan diagnosis budaya organisasi serta menginterpretasikan intensi perubahan budaya organisasi pada *Credit Union* wilayah DIY. Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Values Framework* (Cameron dan Quinn, 2011) dengan kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument*. Penelitian ini dilakukan pada 13 *Credit Union* wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, adapun subjek dalam penelitian ini berjumlah 237 individu yang terdiri dari penasehat 6, pengawas 30, pengurus 63 staf 138 dan dipilih menggunakan metode *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture*, sementara budaya organisasi yang diharapkan tetap didominasi oleh *Clan Culture* dan *Market Culture*. Diagnosis budaya organisasi *Credit Union* menunjukkan bahwa organisasi lebih berfokus pada kebutuhan internal organisasi. Fokus pada kebutuhan internal lantas tidak membuat organisasi mengabaikan tuntutan eksternal organisasi, sehingga untuk beralih ke budaya baru bukan berarti meninggalkan budaya yang lama, namun lebih memberikan penekanan pada budaya tertentu. Untuk mengatasi kesenjangan antara budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan *Credit Union* juga akan senantiasa mengulangi kegiatan-kegiatan yang mengandung nilai-nilai kunci budaya organisasi, seperti: pendampingan, sosialisasi, dan pendidikan dasar bagi anggota.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Diagnosis Budaya Organisasi, CVF, OCAI*

ABSTRACT

The aims of this research are to make a diagnosis of organizational culture and to interpret changes intentions of the organizational culture on Credit Union at Special Region of Yogyakarta. This research uses the concept of Competing Values Framework (Cameron and Quinn, 2011) with the questionnaire of the Organization Culture Assessment Instrument. This research is conducted on 13 Credit Unions in Special Region of Yogyakarta and the subjects are 237 persons which consist of 6 advisers, 30 supervisors, 63 boards, 138 staffs and they are chosen by using a method of purposive sampling.

The results of this research show that the type of organizational culture is nowadays dominated by Clan Culture and Hierarchy Culture, while organizational culture is expected to remain dominant by Clan Culture and Market Culture. The diagnosis of organizational culture in Credit Union shows that organization focuses more on internal demands of organization. Then, focusing on internal demands does not make the organization ignore the external demands of the organization, so that to switch to a new culture does not mean abandoning the old culture, but it is more to give emphasis on a particular culture. To address the gap between the current organizational culture and the expected organizational culture, the Credit Unions will always repeat the activities that contain the key values of organizational culture, such as mentoring, socialization, and fundamental education for the members.

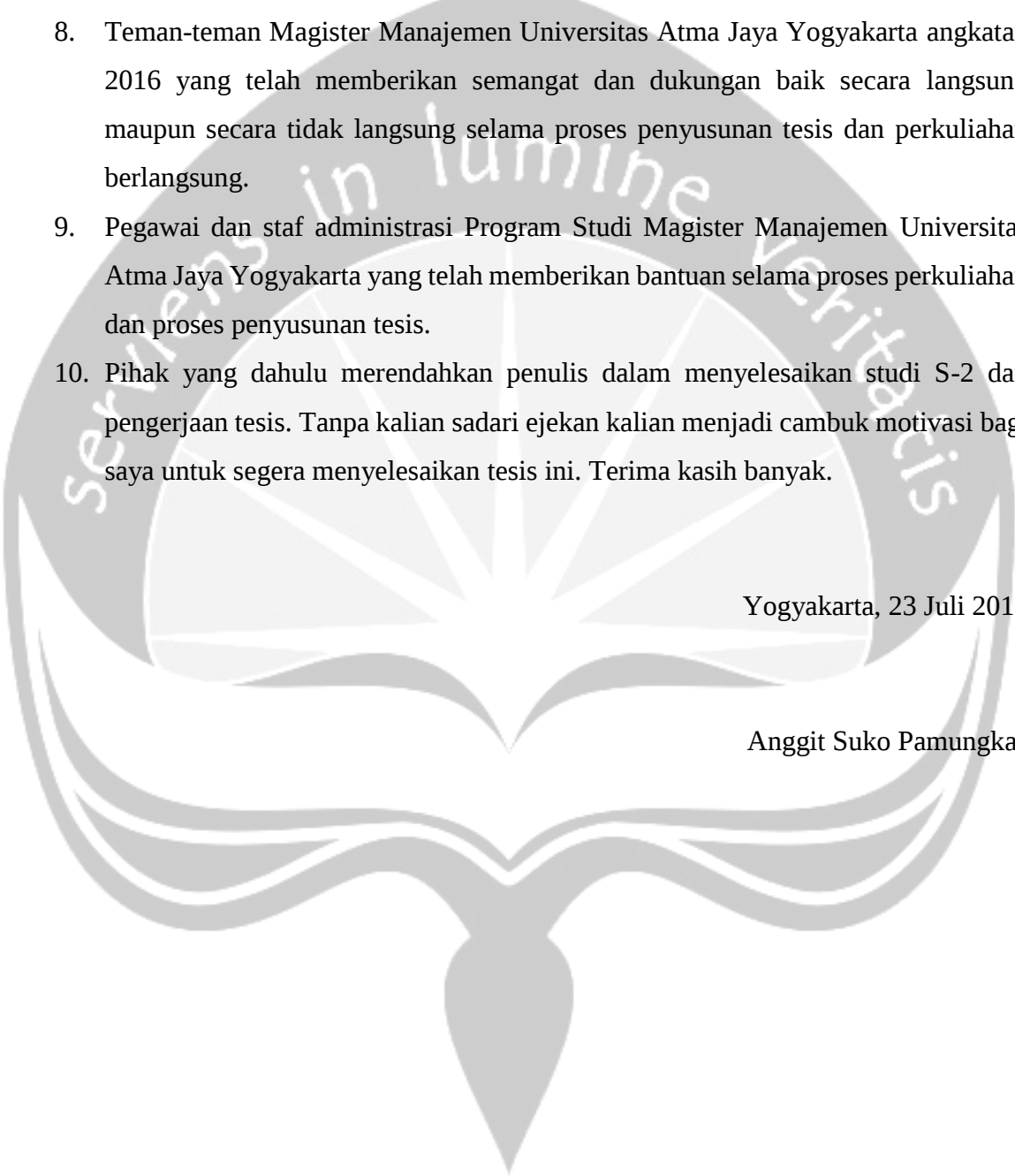
Keywords: organizational culture, diagnosis of organizational culture, CVF,OCAI

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan penyertaan-Nya yang melimpahkan berkat, rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan tesis dengan judul **DIAGNOSIS DAN INTERPRETASI BUDAYA ORGANISASI PADA CREDIT UNION WILAYAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA** ini dengan baik. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S2) pada Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, tugas akhir ini tidak akan terselesaikan. Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang selalu menguatkan dalam menempuh studi S2 serta memampukan penulis dalam menyusun dan menyelesaikan tesis.
2. Bapak Drs. E. Kusumadmo, MM., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, pikiran, tenaga, bimbingan dan motivasi, sehingga penyusunan tesis dapat berjalan dengan baik dan lancar.
3. Ibu Dr. Dra. J. Ellyawati, M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan waktu, pikiran, tenaga, bimbingan dan motivasi, sehingga penyusunan tesis dapat berjalan dengan baik dan lancar.
4. Ibu Prof. Dr. Shellyana Junaedi, S.E., M.Si., selaku dosen penguji pada sidang tesis, yang telah memberikan saran dan masukan bagi penulis.
5. Ibu Prof. Dr. J. Sukmawati Sukamulja, MM., selaku dosen penguji pada sidang tesis, yang telah memberikan saran dan masukan bagi penulis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama menuntut ilmu di Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

- 
7. Kedua orang tua dan kakak saya tercinta atas segala doa, kasih sayang, motivasi, perhatian, kesempatan dan semangat yang diberikan dengan tulus selama ini.
 8. Teman-teman Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta angkatan 2016 yang telah memberikan semangat dan dukungan baik secara langsung maupun secara tidak langsung selama proses penyusunan tesis dan perkuliahan berlangsung.
 9. Pegawai dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan bantuan selama proses perkuliahan dan proses penyusunan tesis.
 10. Pihak yang dahulu merendahkan penulis dalam menyelesaikan studi S-2 dan pengerjaan tesis. Tanpa kalian sadari ejekan kalian menjadi cambuk motivasi bagi saya untuk segera menyelesaikan tesis ini. Terima kasih banyak.

Yogyakarta, 23 Juli 2018

Anggit Suko Pamungkas

DAFTAR ISI

PENGESAHAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN	iv
INTISARI	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	11
1.3. Ruang Lingkup Penelitian	11
1.4. Tujuan Penelitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	12
1.6. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Koperasi.....	14
2.2. <i>Credit Union</i>	16
2.3. Perbedaan Koperasi dengan <i>Credit Union</i>	21
2.4. Pengertian Budaya Organisasi.....	23
2.5. Tipe Budaya Organisasi	25
2.6. Fungsi Budaya Organisasi.....	28
2.7. Karakteristik Budaya Organisasi.....	30
2.8. Perubahan Budaya Organisasi.....	35
2.9. Proses Perubahan Budaya Organisasi	38
2.10. <i>Competing Value Framework (CVF)</i>	45

2.8.	<i>Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	49
2.9.	Penelitian Terdahulu.....	52
2.10.	Kerangka Pemikiran	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		56
3.1.	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	56
3.2.	Lokasi Penelitian	56
3.3.	Jenis dan Sumber Data	58
3.4.	Populasi dan Sampel	59
3.5.	Metode Pengujian Instrumen.....	60
3.6.	Definisi Operasional.....	63
3.7.	Instrumen Penelitian.....	64
3.8.	Teknik Pengumpulan Data	66
3.9.	Teknik Analisis Data	67
3.10.	Tahapan Penelitian	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		74
4.1.	Profil Organisasi.....	74
4.2.	Analisis Karakteristik Responden	82
4.3.	Analisis Budaya Organisasi.....	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		118
5.1.	Kesimpulan.....	118
5.2.	Implikasi Manajerial.....	119
5.3.	Keterbatasan Penelitian	123
5.4.	Saran	124
DAFTAR PUSTAKA		126
LAMPIRAN 1		130
LAMPIRAN 2		150
LAMPIRAN 3		153
LAMPIRAN 4		158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Credit Union	5
Gambar 1.2 Grafik Jumlah Anggota Credit Union	6
Gambar 2.1 Plot Diagram Hasil Perhitungan OCAI	40
Gambar 2.2 Competing Values Framework	48
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	55
Gambar 3.1 Plot Hasil Perhitungan OCAI	71
Gambar 4.1 Hasil Skor OCAI Dimensi Karakteristik Dominan	93
Gambar 4.2 Hasil Skor OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi	95
Gambar 4.3 Hasil Skor OCAI Dimensi Manajemen SDM	97
Gambar 4.4 Hasil Skor OCAI Dimensi Pengikat Organisasi	98
Gambar 4.5 Hasil Skor OCAI Dimensi Penekanan Strategik	100
Gambar 4.6 Hasil Skor OCAI Dimensi Kriteria Keberhasilan	101
Gambar 4.7 Profil Budaya Organisasi Saat ini	104
Gambar 4.8 Profil Budaya Organisasi yang Diharapkan	107
Gambar 4.9 Profil Budaya Organisasi Saat ini dan yang Diharapkan	112

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	52
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas	61
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 3.3 Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan Budaya Saat ini.....	68
Tabel 3.4 Tabel Cara Perhitungan Kuesioner OCAI.....	70
Tabel 4.1 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	83
Tabel 4.2 Demografi Responden Berdasarkan Usia.....	83
Tabel 4.3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	84
Tabel 4.4 Demografi Responden Berdasarkan Jabatan.....	85
Tabel 4.5 Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	85
Tabel 4.6 Demografi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan Masing-masing Credit Union.....	86
Tabel 4.7 Data Narasumber	88
Tabel 4.8 Hasil Skor OCAI Dimensi Karakteristik Dominan.....	92
Tabel 4.9 Hasil Skor OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi	95
Tabel 4.10 Hasil Skor OCAI Dimensi Manajemen SDM	96
Tabel 4.11 Hasil Skor OCAI Dimensi Pengikat Organisasi.....	98
Tabel 4.12 Hasil Skor OCAI Dimensi Penekanan Strategik.....	99
Tabel 4.13 Hasil Skor OCAI Dimensi Kriteria Keberhasilan	101
Tabel 4.14 Hasil Skor Rata-rata OCAI Budaya Organisasi Saat ini	104
Tabel 4.15 Hasil Skor Rata-rata OCAI Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	107
Tabel 4.16 Hasil Skor Rata-rata OCAI Budaya Organisasi Saat ini dan yang Diharapkan	112
Tabel 4.17 Means and Doesn't Mean Clan Culture	114
Tabel 4.18 Means and Doesn't Mean Adhocracy Culture	114
Tabel 4.19 Means and Doesn't Mean Market Culture	115
Tabel 4.20 Means and Doesn't Mean Hierarchy Culture.....	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	130
Lampiran 2 Hasil Uji Karakteristik Responden.....	150
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	153
Lampiran 4 Transkrip Wawancara.....	158