

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Koperasi**

Koperasi adalah organisasi yang bergerak di bidang ekonomi rakyat dengan beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 3 UU No. 12 Tahun 1967). Dalam pengertian lain yang tertera dalam UU RI No. 25 Tahun 1992 Pasal 1 tentang perkoperasian, definisi koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menurut International Labour Organization ([ilo.org](http://ilo.org) diakses pada tanggal 1 Mei 2018) adalah koperasi merupakan perkumpulan orang-orang, penggabungan orang-orang berdasarkan kesukarelaan, terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai, koperasi berbentuk organisasi bisnis yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis, terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan, anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang.

Menurut Undang-undang No. 25 tahun 1992 Pasal 4 dijelaskan bahwa fungsi dan peran koperasi sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;
2. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko-gurunya
4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi
5. Mengembangkan kreativitas dan membangun jiwa berorganisasi bagi para pelajar

Koperasi di Indonesia berperan strategis dalam menggerakkan denyut nadi perekonomian masyarakat serta pembangunan nasional. Peran dan fungsi koperasi tidak hanya sebatas aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai manifestasi semangat kolektif, kebersamaan, dan prinsip keadilan yang berakar pada masyarakat kita, yaitu gotong royong. Model bisnis koperasi merupakan manifestasi konstitusi, yakni UUD 1945 Pasal 33 ayat 1, yang menyatakan perekonomian disusun sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan (Badan Pusat Statistik, 2014). Dengan kata

lain, koperasi merupakan soko guru perekonomian nasional mempunyai kedudukan dan peran yang sangat strategis dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat.

## 2.2. *Credit Union*

*Credit Union* lahir pertama kali pada pertengahan abad 19 di Jerman yang dilatarbelakangi keprihatinan terhadap kondisi sosial ekonomi yang suram. Pada tahun 1844 berdiri koperasi pemasaran oleh sekelompok buruh di Rochdale, Inggris. Pada tahun ini juga di Jerman Victor Aime Huber mulai mengembangkan teori awal koperasi, salah satunya adalah gagasan *Credit Societies*, yang merupakan cikal bakal *Credit Union*. Tahun 1846–1847 Hermann Schulze-Delitzsch dan Friedrich Wilhelm Raiffeisen menciptakan *Credit Union* sejati, berdasar pada prinsip-prinsip koperasi, gotong royong, dan semangat sukarela. Selama bertahun-tahun, credit unions menyebar ke seluruh dunia. Sebagai bentuk kesadaran Gereja Katolik terhadap pentingnya pemberdayaan ekonomi rakyat, KWI (Konferensi Waligereja Indonesia, waktu itu bernama Majelis Agung Waligereja Indonesia-MAWI), menugaskan Pater Albrecht, SJ (Delegatus Sosial Keuskupan Agung Jakarta) dan sejawatnya Frans Lubbers, OSC (Delegatus Sosial Keuskupan Bandung) mengembangkan *Credit Union* bersama semua Delegatus Sosial Keuskupan.

Indonesia mulai mengenal *Credit Union* pada tahun 1955. Hal ini terbukti karena pada masa itu sudah berdiri beberapa koperasi simpan pinjam di Indonesia. Baru pada tahun 1967, WOCCU yang diwakili oleh Mr. A. A. Bailey resmi diundang datang ke Indonesia untuk memperkenalkan gagasan dan gerakan koperasi kredit (*Credit Union*). Tercatat sejak tanggal 8 Desember 1969, Pater Karl Albrecht, SJ, kelahiran Jerman memelopori berdirinya *Credit Union* di Indonesia dengan mendirikan *Credit Union Counselling Office* (CUCO).

Pembentukan CUCO ini melewati proses yang panjang, tahun 1969 Pastor John Collins, SJ diminta ke Jakarta untuk melakukan kajian kelayakan *Credit Union* yang dikembangkan di Indonesia. Kesimpulannya *Credit Union* dianggap layak untuk dikembangkan dengan syarat 5 tahun masa inkubasi. Embrio gerakan *Credit Union* baru terbentuk tepatnya 4 Januari 1970, ketika Pater Albrecht membentuk *Credit Union Counselling Office* (CUCO). Tugas dan fungsi CUCO itu sendiri antara lain memberikan konsultasi, menyediakan bahan dan program pelatihan serta menyelenggarakan kursus-kursus.

*Credit Union* (CU), diambil dari bahasa Latin *Credere* yang artinya percaya dan *Union* atau *Unus* berarti kumpulan. Sehingga *Credit Union* memiliki makna kumpulan orang yang saling percaya, dalam suatu ikatan pemersatu yang sepakat untuk menabungkan uang mereka sehingga menciptakan modal bersama untuk dipinjamkan kepada anggota dengan tujuan produktif dan kesejahteraan.

*Credit Union* merupakan sebuah lembaga keuangan yang sesuai dengan definisi keuangan mikro yang dirumuskan oleh beberapa ahli, yang pada dasarnya mencakup jenis layanan jasa keuangan yang beragam, volume transaksi keuangan individual yang disesuaikan dengan kemampuan klien, target pasar, yang mengutamakan bagian masyarakat yang memiliki keterbatasan akses terhadap lembaga keuangan formal, serta sistem pengelolaan organisasi yang disesuaikan dengan kondisi local (Kusumajati, 2012).

Manuldus (Septyarini, 2016) menjelaskan beberapa definisi tentang *Credit Union*. Pertama, *Credit Union* adalah koperasi yang dijalankan secara demokratis dan *profit sharing* (bagi hasil), menawarkan berbagai produk simpanan dan pinjaman berbunga rendah kepada para anggotanya. Kedua, *Credit Union* adalah sebuah lembaga keuangan koperasi yang dimiliki dan diawasi oleh para anggotanya dan dioperasikan untuk tujuan mendorong pola hidup hemat, menyediakan pinjaman dengan suku bunga bersaing, dan menyediakan berbagai pelayanan keuangan lain kepada anggotanya. Ketiga, *Credit Union* adalah koperasi keuangan yang didirikan dari, oleh, dan untuk anggota dimana anggota adalah penabung, peminjam, dan sekaligus pemegang saham. Keempat, *Credit Union* adalah koperasi keuangan yang tidak mencari keuntungan, yang kehadirannya justru untuk melayani para anggota yang berada dalam satu ikatan pemersatu. Hal tersebut didukung dengan definisi yang diberikan oleh *World Council of Credit Unions* (WOCCU) sebagai "*non-for-profit cooperative*

*institutions*" atau lembaga koperasi yang bukan bertujuan untuk tujuan mencari keuntungan.

*Credit Union* merupakan koperasi jasa keuangan bertujuan tidak mencari keuntungan, kepemilikannya dimiliki anggota, menyelenggarakan tabungan, pinjaman dan pelayanan keuangan lainnya kepada para anggotanya. Keanggotaan *Credit Union* berdasarkan pada ikatan kebersamaan, merupakan sebuah pertalian hubungan antara penabung dan peminjam yang sama-sama menjadi anggota komunitas organisasi, lembaga keagamaan atau kesatuan tempat kerja tertentu. *Credit Union* mengumpulkan simpanan tabungan dan saham para anggotanya untuk mendanai pinjamannya daripada menggantungkan diri pada sumber keuangan dari luar. Anggota mendapat keuntungan sebagai pemilik *Credit Union* dari balas jasa simpanan yang tinggi, balas jasa pinjaman yang lebih rendah dan dengan rerata biaya yang lebih sedikit (woccu.org diakses pada tanggal 1 Mei 2018).

*Credit Union* berbeda dari lembaga keuangan lainnya. Tidak puas kalau para anggota hanya faham dan terampil dalam menyimpan dan meminjam uang. Lebih dari sekedar koperasi simpan pinjam, karena mempunyai misi untuk memberdayakan perilaku menabung secara cerdas dan sekaligus mempergunakan uang secara arif sesuai dengan kebutuhan manusia yang berhasrat untuk hidup layak dan beradab. Kata *union* juga membawa mandat bagi para anggotanya untuk saling asah-asih-asuh dan bergotong-royong mencapai tujuan tersebut. Sifat asah-

asih-asuh dan bergotong-royong membuat *Credit Union* terbuka untuk siapa saja, tanpa diskriminasi, dan menghormati perbedaan latar belakang sosial ekonomi, budaya, etnisitas dan agama. Semua perbedaan dipandang sebagai kekayaan.

*Credit Union* memiliki tiga prinsip utama yaitu,

1. Asas Swadaya (tabungan hanya diperoleh dari anggotanya)
2. Asas Setia Kawan (pinjaman hanya diberikan kepada anggota)
3. Asas Pendidikan dan Penayadaran (membangun watak adalah yang utama: hanya yang berwatak baik yang dapat diberi pinjaman).

*Credit Union* kini tidak hanya berfungsi sebuah lembaga yang hanya mengelola keuangan, *Credit Union* juga merupakan sebuah gerakan yang didasari oleh sikap saling percaya. Tujuannya adalah untuk saling memberdayakan, memperkuat solidaritas, dan memperkokoh kesejahteraan masyarakat, dimana pelakunya adalah anggota itu sendiri. Dari anggota, oleh anggota, dan untuk anggota. Pemberdayaan di segala aspek kehidupan anggota, mulai dari aspek ekonomi, moral-sosial, politik, dan hukum. ini memperjelas bahwa *Credit Union* bukan hanya sebagai sebuah lembaga yang hanya mengelola keuangan saja.

### 2.3. Perbedaan Koperasi dengan *Credit Union*

Koperasi adalah organisasi yang bergerak di bidang ekonomi rakyat dengan beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 3 UU No. 12 Tahun 1967). Dalam pengertian lain yang tertera dalam UU RI No. 25 Tahun 1992 Pasal 1 tentang perkoperasian, definisi koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Ciri Khas Koperasi Simpan Pinjam adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelayanan keuangan kepada anggota.
2. Pelayanan keuangan berdasarkan simpanan anggota
3. Fokus pada Proses Bisnis Keuangan
4. Fokus pada Modal / Uang

*Credit Union* (CU), diambil dari bahasa Latin *Credere* yang artinya percaya dan *Union* atau *Unus* berarti kumpulan. Sehingga *Credit Union* memiliki makna kumpulan orang yang saling percaya, dalam suatu ikatan pemersatu yang sepakat untuk menabungkan uang mereka sehingga menciptakan modal bersama untuk dipinjamkan kepada anggota dengan tujuan produktif dan kesejahteraan.

*Credit Union* merupakan koperasi jasa keuangan bertujuan tidak mencari keuntungan, kepemilikannya dimiliki anggota, menyelenggarakan tabungan,

pinjaman dan pelayanan keuangan lainnya kepada para anggotanya. Keanggotaan *Credit Union* berdasarkan pada ikatan kebersamaan, merupakan sebuah pertalian hubungan antara penabung dan peminjam yang sama-sama menjadi anggota komunitas organisasi, lembaga keagamaan atau kesatuan tempat kerja tertentu. *Credit Union* mengumpulkan simpanan tabungan dan saham para anggotanya untuk mendanai pinjamannya daripada menggantungkan diri pada sumber keuangan dari luar. Anggota mendapat keuntungan sebagai pemilik *Credit Union* dari balas jasa simpanan yang tinggi, balas jasa pinjaman yang lebih rendah dan dengan rerata biaya yang lebih sedikit (woccu.org diakses pada tanggal 1 Mei 2018).

*Credit Union* berbeda dengan koperasi atau lembaga perbankan umumnya. Manfaat CU bagi anggota adalah mengubah pola pikir. Maksudnya, dari yang terbiasa instan langsung memanfaatkan uang saat mendapat pinjaman menjadi menciptakan modal dahulu dengan menabung secara rutin. Menabung sistem CU berbeda dengan menabung secara ‘tradisional’ di lembaga lain, misalnya bank, setelah menabung, uang itu ditarik untuk dipergunakan. Tetapi di CU, lebih modern karena ada dana yang tersimpan. Ciri khas *Credit Union* senantiasa menyelenggarakan pendidikan kepada anggota agar memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan untuk masa depan mereka dengan cara:

1. Mendidik anggota agar dapat mengontrol penggunaan uang.
2. Memperbaiki nilai-nilai moral dan fisik anggota.

3. Memberdayakan mereka memiliki kemampuan mandiri.
4. Fokus pada kemandirian anggota.
5. Fokus pada orang.

#### 2.4. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi, dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya yaitu sebuah pemikiran, adat istiadat, dan juga akal atau budi. Daft (2011) berpendapat budaya dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi.

Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Robbins dan Coulter (2010) mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Selain itu, Wibowo (2016) memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam

organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerja.

Barry Phegan (Wibowo, 2016) menyatakan budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinichi (Lestari, 2017) Budaya organisasi merupakan salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Wandrial (2012) berpendapat bahwa budaya organisasi sekarang ini dipandang sebagai salah satu sumber dari keunggulan bersaing perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang terus mengalami perubahan, nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam sebuah organisasi bisa sebagai salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Budaya organisasi adalah fitur pembeda utama antara perusahaan satu dengan yang lainnya, keunggulan kompetitif dan faktor yang paling kuat pada perusahaan yang menjadi modal dalam keberhasilan perusahaan. Budaya organisasi memiliki efek yang kuat pada kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang (Cameron dan Quinn, 2011). Senada dengan Cameron dan Quinn, Tobari

(2015) mengemukakan budaya organisasi merupakan sumber kekuatan dan inspirasi bagi suatu organisasi. Kebutuhan akan pentingnya budaya organisasi timbul ketika orang mulai membicarakan tentang pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya dan bagaimana mempertahankan budaya. Melalui proses belajar, belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain, terjadilah proses peniruan atau ikut-ikutan, pengkondisian atau rekayasa.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi ini merupakan pola tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan dicela. Maka hal ini menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan juga hal ini dapat menjadi perekat bagi semua hal dalam organisasi.

## 2.5. Tipe Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi. Pendapat yang beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi 2011) membagi empat tipe budaya, yaitu:

### 1. Kultur klan (*Clan Culture*)

Suatu kultur yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Kultur ini memiliki nilai yang diutamakan yaitu kerja tim (*teamwork*), partisipasi dan konsensus. Pemimpin organisasi diposisikan sebagai pembimbing (*mentor*) atau bahkan figur orang tua. Organisasi diikat oleh kekuatan loyalitas atau tradisi. Sukses didefinisikan berdasarkan kepekaan terhadap konsumen dan perhatian kepada aspek manusia.

### 2. Kultur adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Adhokrasi adalah suatu kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Tujuan jangka panjang organisasi adalah pertumbuhan dan meraih sumber daya baru. Sukses diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.

### 3. Kultur market (*Market Culture*)

Istilah pasar (*Market*) disini tidak mengacu kepada fungsi *marketing* atau perilaku konsumen yang ada di pasar, melainkan suatu tipe organisasi yang mengfungsikan dirinya sebagai pasar itu sendiri. Kultur pasar beroperasi terutama dengan mekanismes ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep

penting dalam tipe organisasi ini adalah *transaction cost*. Dengan demikian, ia adalah suatu kultur yang berorientasi kepada hasil (*result oriented*), dimana nilai-nilai yang dianggap penting adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Tujuan jangka panjang organisasi adalah melakukan aktivitas-aktivitas kompetitif dan mencapai sasaran dan target-target yang terukur. Sukses diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

#### 4. Kultur hirarki (*Hierarchy Culture*)

Kultur yang sangat formal dan terstruktur, dimana segala sesuatu yang dilakukan adalah berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditentukan. Kultur ini melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi fungsi, dan sentralisasi keputusan. Nilai yang dianggap penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Kekuatan yang mengikat organisasi menjadi satu aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal, dan penghematan biaya.

## 2.6. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya biasanya susah untuk dibedakan antara fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi. Karena budaya adalah termasuk gejala sosial, sehingga para ahli berpendapat masing-masing mengenai fungsi budaya organisasi.

Menurut Robbins (Hakim, 2012), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinichi (Wibowo, 2016) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.

Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya ini membantu memahami kenapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya.

Robbins dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* (2013) menjelaskan beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Diharapkan fungsi budaya organisasi mampu menjadi tapal batas atau pedoman dalam pengembangan organisasi *Credit Union* wilayah DIY. Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi dan mampu membawa organisasi *Credit Union* wilayah DIY pada keberhasilan dan kinerja jangka panjang organisasi.

## 2.7. Karakteristik Budaya Organisasi

Organisasi pada umumnya berbeda antara satu dengan yang lainnya, perbedaan oleh kebanyakan orang awam tampak dari bendera, simbol, asas, ruang gerak (politik, sosial, dan kemasyarakatan). Tetapi sesungguhnya ada hal-hal prinsip yang membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya, yakni budaya organisasi. Budaya organisasi ini yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya, karena budaya organisasi merupakan sebuah tatanan sistem bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, sistem makna bersama merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi

dan karakter organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

Ketika orang-orang bergabung dengan sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan keyakinan mereka. Nilai-nilai dan keyakinan yang mereka bawa sebagai modal yang cukup untuk membantu individu sukses dalam organisasi (Luthans, 2011). Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting menurut Robbins (Wibowo, 2016) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggressiveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
7. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, karakteristik organisasi menurut Luthans (2011) adalah sebagai berikut:

1. *Observed behavioral regularities*, karakter ini terlihat ketika peserta organisasi berinteraksi dengan satu sama lain, mereka menggunakan bahasa yang sama, terminologi, dan ritual-ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan tingkah laku.
2. *Norms*, standar perilaku yang ada, termasuk pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang di banyak organisasi sampai kepada tidak melakukan terlalu banyak, jangan melakukan terlalu sedikit.
3. *Dominant values* merupakan nilai-nilai utama organisasi yang menganjurkan dan mengharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh khas adalah produk berkualitas tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* adalah kebijakan yang ditetapkan dengan keyakinan organisasi tentang bagaimana karyawan dan pelanggan harus diperlakukan.

5. *Rules*, ada panduan yang ketat berkaitan dengan bergaul dalam organisasi. Pendaatang baru harus belajar agar mereka terhubung untuk diterima sebagai anggota kelompok.
6. *Organizational climate*, berkaitan dengan perasaan keseluruhan yang berhubungan dengan tata ruang, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Beberapa kultur organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dikatakan lemah. Menurut Muchlas (2012) untuk mengetahui apakah kultur suatu organisasi sudah kuat, ada beberapa karakteristik yang perlu dinilai yaitu:

1. Kebersamaan

Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kebersamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh faktor orientasi dan penghargaan. Supaya orang-orang tersebut mau berbagi nilai-nilai kultural yang sama, mereka harus mengetahui apakah nilai-nilai ini. Banyak organisasi memulai proses ini dengan program orientasi. Para pegawai baru diberi tahu tentang filosofi organisasi dan cara untuk mengoperasikannya. Orientasi ini berlanjut dalam pekerjaan manakala atasan dan teman sekerja mereka berbagi nilai-nilai ini melalui kebiasaan-kebiasaan, kata-kata, contoh-contoh atau kerja sehari-hari.

2. Peran pemimpin

Pemimpin yang kuat adalah seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya artinya dapat melahirkan perubahan untuk

mencapai tujuan organisasi, mengarahkan orang-orang untuk menciptakan kesatuan tindakan, dan juga dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi.

### 3. Intensitas

Derajat intensitas di sini adalah hasil dari struktur penghargaan. Ketika para karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang ditetapkan organisasi, keinginan mereka untuk melakukannya dengan cara tersebut akan meningkat. Sebaliknya, ketika mereka tidak diberi penghargaan atau merasa lebih menguntungkan kalau tidak mengerjakan sesuatu dengan cara yang ditetapkan organisasi, komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan menghilang. Meskipun pengakuan dan penghargaan-penghargaan financial lainnya juga termasuk penting, uang ternyata masih memegang peranan penting.

Robbins (Hakim, 2016) juga menyatakan bahwa "makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi". Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin berkurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada

perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya organisasi memiliki peran dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dan dalam membuat suatu keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima *feedback* atas prestasi yang dibuat, menjaga sistem *reward* dan *reinforcement* yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

## 2.8. Perubahan Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok. Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan keefektifan kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi secara bersama-sama dalam suatu visi dan tujuan yang sama.

Budaya organisasi merupakan “ruh” organisasi, karena terdapat filosofi, visi dan misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting bagi organisasi untuk berkompetisi. Budaya Organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan berorganisasi, budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Tidak selamanya sebuah organisasi berada dalam keadaan stabil di mana segenap aktivitas dapat dilaksanakan secara normal. Pada kondisi-kondisi tertentu, organisasi mengalami goncangan atau perubahan yang disebabkan oleh faktor-faktor internal (perusahaan mengalami kerugian, terjadi proses merger atau akuisisi, perubahan visi-misi, penerapan strategi baru, dan lain-lain) serta faktor-faktor eksternal dari lingkungan. Situasi semacam ini membawa perubahan pada pola aktivitas, dan pada gilirannya menuntut perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi (Kusdi, 2011). Mengapa budaya organisasi harus berubah? Alasan yang paling utama adalah karena hal tersebut harus dilakukan, mengingat siapapun yang masih bertahan atau memepertahankan cara-cara lama maka ia tidak akan bisa bertahan.

Perubahan akan membawa pembaharuan, bahkan dengan perubahan akan memberikan pengharapan. Sekarang budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih

dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Menurut Usman (2013) perubahan organisasi adalah perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman. Jika dalam jangka waktu tertentu sebuah organisasi tidak melakukan perubahan, dapat dipastikan organisasi itu akan ketinggalan. Bahkan bisa kehilangan keberadaan dalam bidangnya karena organisasi yang fleksibel dalam menerima perubahan yang terjadi akan tetap mempertahankan keberadaannya.

Perubahan budaya tidak mudah karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Perubahan budaya merupakan perubahan pola pikir manusia yang mempunyai pikiran dan perasaan serta melakukan interaksi di antara mereka. Perubahan pola pikir hanya akan dilakukan apabila manusia menyadari bahwa dengan menjalankan perubahan mereka dapat menciptakan keunggulan (Wibowo 2016). Dengan kata lain perubahan budaya hampir selalu berhadapan dengan resistensi para karyawan, sehingga perubahan budaya seringkali berjalan secara gradual dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

Kesuksesan dalam perubahan budaya tidak mungkin dapat diraih tanpa adanya dukungan tim yang kompak dan kuat. Dalam hal ini, faktor kepemimpinan memainkan peran penting. Pemimpin harus bisa meyakinkan para pengikutnya

bahwa, tanpa adanya perubahan, kinerja dan eksistensi organisasi akan terancam. Untuk dapat melakukannya, ke dalam hati para pengikut terlebih dahulu harus ditanamkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Berdasarkan Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap *survive*. Orang yang mendirikan organisasi tidak hanya berharap organisasinya hanya sekedar hidup dan menjalankan kegiatannya, namun juga berharap organisasinya terus tumbuh berkelanjutan (*sustainable growth*) oleh karenanya organisasi harus dapat melakukan perubahan-perubahan termasuk perubahan budaya organisasi yang diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

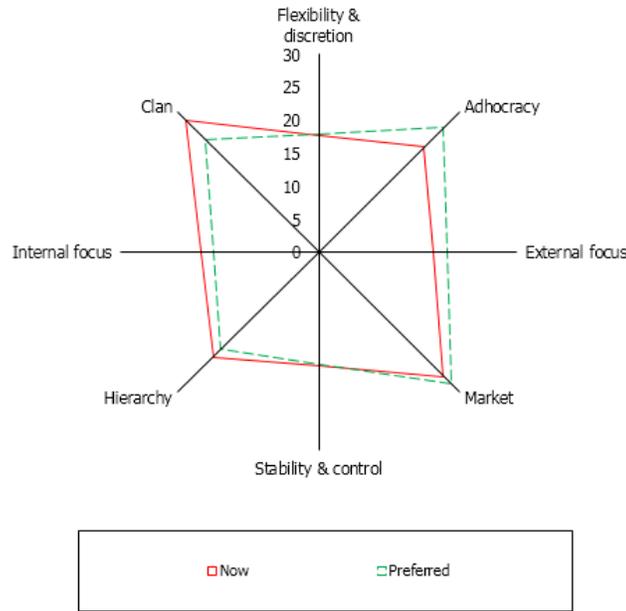
#### 2.9. Proses Perubahan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dan berkembang seiring perjalanan hidup organisasi tersebut. Ada kalanya budaya yang berkembang mendukung tujuan organisasi dan ada kalanya pula merugikan berkembangnya organisasi. Maka, tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan budaya perlu dilakukan dalam organisasi untuk meningkatkan produktifitas dan kinerjanya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Cameron dan Quinn (2011) berpendapat tanpa perubahan mendasar lain, yaitu perubahan pada budaya organisasi maka, harapan akan terjadinya peningkatan berkelanjutan pada kinerja organisasi adalah kecil. Meskipun alat dan tekniknya mungkin ada dan strategi perubahan dilaksanakan dengan penuh semangat, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi akan tetap gagal karena budaya dasar organisasi yaitu nilai-nilai, cara berpikir, gaya manajerial, paradigma, pendekatan untuk memecahkan masalah masih tetap sama. Metodologi untuk memprakarsai perubahan budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (2011) meliputi tiga proses utama, yakni:

1. Diagnosis

Langkah pertama dalam memprakarsai perubahan budaya *Credit Union* wilayah DIY adalah mendiagnosis budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan. Pihak-pihak yang terlibat adalah mereka yang dianggap mengetahui tentang kultur organisasi dan yang berada pada posisi yang menentukan bagi sukses atau tidaknya perubahan yang akan dilakukan. Masing-masing individu akan diminta untuk mengisi instrument OCAI sebagai langkah untuk melakukan diagnosis budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan. Setelah memperoleh diagnosis budaya saat ini dan budaya yang diharapkan yang kemudian akan dipetakan pada sebuah diagram untuk memberikan gambaran yang lebih mudah dipahami, seperti pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1** Plot Diagram Hasil Perhitungan OCAI

## 2. Interpretasi

Profil budaya yang dihasilkan pada proses diagnosis kemudian ditafsirkan melalui sebuah perangkat yang disebut *means and doesn't means analysis*. Instrumen tersebut kemudian diisi dengan hal-hal praktis yang harus dilakukan organisasi untuk menutup kesenjangan antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan. Untuk beralih dari satu jenis budaya ke jenis budaya lain bukan berarti budaya yang lama ditinggalkan melainkan lebih menekankan pada jenis budaya tertentu dan mengurangi jenis budaya tertentu.

Kusumadmo, dkk (2016) dalam bukunya memberikan contoh untuk menambahkan penekanan di dalam kuadran *Clan* berarti bahwa dukungan dan keterlibatan komunitas yang lebih besar harus ditekankan. Ini bukan berarti bahwa orang-orang bisa melakukan apapun yang diinginkannya atau bahwa mereka dapat berhenti bekerja keras. Langkah di dalam proses perubahan budaya ini adalah untuk mengingatkan para anggota tim tentang *trade-off* yang mungkin terjadi ketika perubahan budaya terjadi. Ini juga menekankan perlunya tidak meninggalkan beberapa penekanan kultural meskipun mereka saat ini bukan menjadi prioritas di dalam strategi perubahan budaya.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi cerita-cerita yang mengilustrasikan budaya yang diharapkan di masa mendatang. Oleh karena itu, dalam langkah ini tim harus mengidentifikasi kejadian atau kejadian aktual yang menggambarkan nilai kunci yang ingin mereka jadikan budaya organisasi masa depan *Credit Union* wilayah DIY. Insiden atau kejadian ini harus dikaitkan dengan organisasi itu sendiri sehingga anggota dapat mengidentifikasi dengan nilai yang diilustrasikan. Cerita-cerita ini akan melayani fungsi yang sama dengan visi masa depan yang menarik dan jelas.

### 3. Implementasi

Tahan implementasi akan melewati beberapa tahap, empat langkah pertama dalam proses perubahan budaya dirancang untuk mengklarifikasi dan mencapai konsensus mengenai budaya seperti yang ada saat ini dan yang diinginkan dimasa depan. Langkah-langkah ini berfokus pada menghasilkan

konsensus, menentukan apa yang harus dipelihara dan apa yang tidak, dan menyoroti budaya yang harus ada jika organisasi mencapai kinerja spektakuler dimasa depan. Tanpa kejelasan dan konsensus, sisa proses perubahan budaya akan sia-sia. Dengan pemahaman bersama tentang apa artinya dan tidak bermaksud mengubah budaya organisasi, dan juga nilai apa yang harus diperkuat, langkah kelima melibatkan identifikasi agenda strategis yang akan mendorong perubahan yang diinginkan.

Kusdi (2011) berpendapat bahwa proses implementasi perubahan kultur sesungguhnya merupakan proses yang kompleks, mengingat aspek kultur yang terkandung dalam sekian banyak variable organisasi semua nyaris variable. Akan tetapi, program perubahan kultur umumnya mengambil fokus tertentu yang dianggap merupakan titik terpenting atau *leverage* dari perubahan kultur tersebut .

Adapun langkah-langkah dalam tahap implemtasi, yaitu:

a. Mengidentifikasi sebuah agenda tindakan strategis

Langkah pertama dalam proses implementasi dapat diidentifikasi sebagai langkah-langkah spesifik yang akan diambil untuk mendukung perubahan kultur yang diinginkan. Sebagai sebuah tim, mencapai konsensus tentang apa yang harus dimulai, apa yang harus dihentikan, dan apa yang harus kita lakukan lebih banyak agar proses perubahan budaya dimulai. Dengan bantuan tabel yang disebut *actions to be taken* mengharuskan tim untuk

mengidentifikasi tindakan dan perilaku dimasing-masing kuadran yang akan dilakukan sebagai bagian dari perubahan budaya.

b. Mengidentifikasi kemenangan-kemenangan kecil segera

Kemenangan-kemenangan kecil yang dimaksud adalah berupa kegiatan-kegiatan kecil yang mudah diubah untuk memulai proses perubahan budaya organisasi. Dalam menyusun daftar kemenangan-kemenangan kecil tidak perlu beragam, sehingga sulit untuk diselesaikan atau tidak sesuai dengan perubahan budaya yang diinginkan. Perubahan kecil harus tertarget dan terlaksana agar keberhasilan kecil menciptakan momentum ke arah yang diinginkan dan mengurangi resistensi.

c. Mengidentifikasi implikasi-implikasi kepemimpinan

Terdapat dua isu mengenai implikasi-implikasi kepemimpinan dalam perubahan budaya organisasi, yaitu:

- 1) Melibatkan pengembangan kepemimpinan sehingga pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin proses perubahan dan dapat membantu menciptakan konsensus dan kolaborasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin harus memiliki kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk memfasilitasi proses perubahan, dan mereka harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin organisasi jika telah mengembangkan budaya masa depan yang diinginkan.

2) Para pemimpin harus mengidentifikasi cara-cara di mana komitmen pribadi mereka dan beberapa jenis indikasi-indikasi tanggung jawab pribadi terlihat jelas. Harus jelas bagi anggota organisasi bahwa semua pemimpin dengan sepenuh hati berkomitmen terhadap perubahan budaya.

d. Mengidentifikasi metrik, ukuran, dan *milestones* untuk mempertahankan akuntabilitas

Salah satu alasan utama perubahan tidak terjadi pada individu atau organisasi adalah bahwa akuntabilitas untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak dipelihara. Hal ini dimungkinkan untuk tergelincir, gagal untuk menindaklanjuti, atau mengabaikan komitmen karena tidak ada yang mencatat kemajuan dan tidak ada pelaporan yang terjadi. Pepatah, "Apa yang diukur akan selesai" berlaku untuk perubahan budaya juga.

Bagian penting dari proses perubahan budaya adalah mengidentifikasi ukuran dari apa yang merupakan keberhasilan, metrik indikator utama, dan *milestones* untuk menandai kemajuan dari proses perubahan budaya.

Metrik adalah indikator atau tuas khusus yang berdampak pada perubahan. Dalam perubahan budaya, lebih dari satu metrik akan diidentifikasi, tentu saja, namun daftarnya hanya terbatas pada beberapa yang merupakan kunci. Tonggak sejarah adalah tolok ukur untuk menilai kemajuan. Pada tanggal tertentu, misalnya, sejumlah perubahan pasti

akan terjadi. Seperti penanda jalan, tonggak membantu menilai kemajuan dan kerangka waktu.

- e. Mengidentifikasi sebuah strategi komunikasi.

Langkah terakhir adalah memutuskan bagaimana pesan tentang perubahan organisasi akan disampaikan ke seluruh organisasi, simbol atau ikon apa yang akan dikembangkan, dan cara komitmen antara semua peserta dapat dipastikan.

Penelitian ini akan menggunakan dua tahap proses perubahan budaya dari ketiga tahap rancangan perubahan budaya Cameron dan Quinn (2011), yaitu proses diagnosis dan interpretasi. Adapun alasan pemilihan penelitian hanya pada dua metode ini adalah karena metode implementasi akan membutuhkan waktu yang cukup lama dan kesiapan manajemen organisasi untuk secepatnya melakukan implementasi perubahan budaya organisasi yang baru.

#### 2.10. *Competing Value Framework (CVF)*

OCAI didasarkan pada model teoritis yang dikenal sebagai *Competing Values Framework*. Kerangka kerja ini sangat berguna dalam mengatur dan menafsirkan berbagai fenomena organisasi. Kusdi (2011) berpendapat bahwa CVF merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara

terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

Teori ini dikembangkan lebih dari 20 tahun melalui penelitian terhadap indikator kinerja organisasi yang efektif. Model ini dapat digunakan untuk memahami berbagai fenomena organisasi dan individu di dalamnya, termasuk efektivitas organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Teori ini pun dikenal sebagai salah satu dari 40 teori yang paling penting dalam sejarah bisnis dan manajemen.

*Competing Values Framework* pada awalnya dikembangkan dari penelitian yang dilakukan pada indikator utama dari organisasi yang efektif dan menemukan 39 daftar indikator. Peneliti kemudian mencoba mengelompokkan atau membuat kluster dengan metode statistik. Hasil dari analisis tersebut ditemukan bahwa 39 indikator tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi, yang terdiri dari empat kuadran (gambar 2.2). Menurut Kusumadmo, dkk (2016) dua dimensi tersebut adalah:

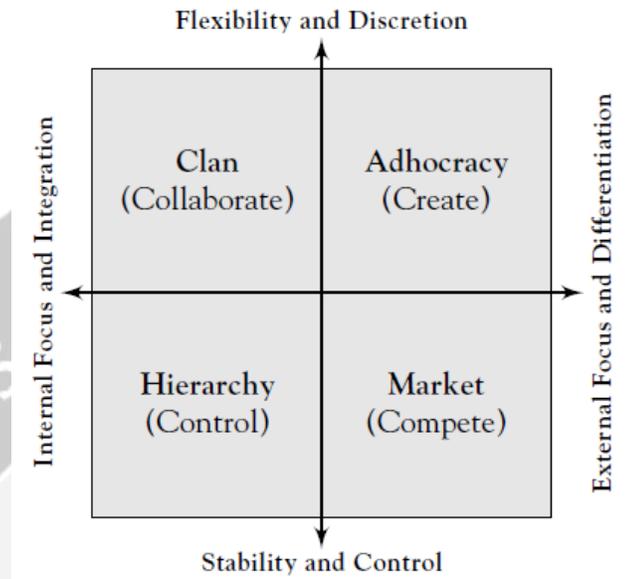
1. Dimensi pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti Microsoft atau Nike. Organisasi

lainnya dipandang efektif jika mereka stabil, dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan atau kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility* dan *discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).

## 2. Dimensi kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti “IBM Way atau HP Way”. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai “*Thinking globally but acting locally*”. Jangkauannya dari kesatupaduan dan kecocokan atau kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus and Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal focus and Integration* (kadang disebut *Operational*).



**Gambar 2.2** Competing Values Framework

Sumber: Cameron dan Quinn (2011)

Dua dimensi tersebut membentuk empat kuadran (*Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy*), masing-masing mewakili serangkaian faktor organisasi dan individu yang berbeda. Kuadran tersebut dapat menjelaskan kriteria kesuksesan mana yang harus dikejar, kompetensi kepemimpinan apa yang paling efektif, budaya organisasi seperti apa yang mendasari, dan sebagainya. Hal yang perlu diperhatikan adalah keempat kuadran tersebut mewakili asumsi yang saling berseberangan. Setiap dimensi menekankan nilai-nilai yang berlawanan, dan oleh karena itu menghasilkan kuadran yang juga berlawanan, baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal.

## 2.8. *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Menilai dan menentukan budaya organisasi sendiri perusahaan dapat memilih banyak cara yang ada, salah satunya ialah melalui metode *Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI)*. OCAI merupakan suatu instrumen yang dikembangkan oleh Profesor Robert Quinn dan Kim Cameron. Instrumen ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini dan memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu *Clan, Adocrachy, Market, dan Hierarchy*. Instrumen ini mampu melihat kesenjangan antara budaya yang sebenarnya akan dituju oleh perusahaan dengan budaya yang saat ini diyakini. Melalui memetakan kesenjangan ini, maka dapat dilakukan upaya yang sistematis untuk melakukan perubahan sehingga kesenjangan ini semakin kecil.

OCAI sebagai instrumen yang mampu memetakan budaya organisasi di suatu perusahaan telah diujicobakan di beberapa penelitian. Uji coba mulai dari level *staff* hingga level *top management* mendapatkan kisaran reliabilitas 0,67 sampai 0,83 ini menyatakan bahwa alat ini cukup mampu menunjukkan konsistensi dari sebuah alat ukur. Studi yang sama juga mengukur validitas OCAI menggunakan teknik analisis *multitrait-multimethod* dengan menggunakan dua instrumen berbeda. Instrumen pertama adalah OCAI dan instrumen kedua adalah instrumen yang mengukur dimensi budaya organisasi yang sama menggunakan skala respon *likert-type*. Hasil dari uji coba ini menunjukkan validitas OCAI

mencapai koefisien 0,764. Hasil ini menunjukkan bahwa OCAI dapat dikatakan cukup valid (Cameron dan Quinn, 2011).

OCAI merupakan pengembangan dari *Competing Values Framework* (CVF), sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu (Kusdi, 2011):

1. Karakteristik dominan adalah karakteristik-karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi itu secara keseluruhan.
2. Gaya dan pendekatan dalam kepemimpinan yang meresapi organisasi.
3. Manajemen kepegawaian (*management of employee*) adalah gaya yang menjadi karakteristik organisasi dalam memperlakukan para pekerjanya dan menggambarkan lingkungan kerja pada umumnya.
4. Perekat organisasi (*organizational glue*) atau mekanisme pengikat yang membuat organisasi menjadi satu-kesatuan.

5. Titik berat strategis (*strategic emphases*) adalah bidang-bidang yang menjadi titik berat dalam strategi organisasi.
6. Kriteria pengukuran kinerja (*criteria of succes*) adalah tolok ukur bagi berhasil atau gagalnya organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, hal-hal yang dipandang selayaknya mendapat hadiah atau imbalan dan dirayakan.

Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya diturunkan menjadi pertanyaan yang akan diisi oleh karyawan perusahaan. Metode OCAI ini sendiri dipilih dikarnakan metode ini melihat tipe-tipe kultur yang ada sebagai sesuatu yang tidak terpisahkan, hal itu didasarkan pada kenyataan bahwa setiap organisasi merupakan campuran dari keempat tipe yang ada. Walaupun begitu tetap ada kultur yang dominan pada setiap organisasi. Dalam metode ini akan ditemukan kultur budaya organisasi saat ini dan kultur budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang. Sehingga metode ini dapat mencerminkan ke arah mana organisasi dikelompokkan dan apakah budaya organisasi sekarang telah mendukung misi dan tujuan perusahaan, dan juga OCAI berguna untuk mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan tersebut, agar perbaikan-perbaikan dari masih-masing elemen yang ada dapat dilakukan.

## 2.9. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan beberapa penelitian yang pernah dilakukan dengan menggunakan OCAI. Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa OCAI telah menjadi andalan dalam melakukan pengukuran budaya organisasi di Indonesia maupun di seluruh dunia.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama (Billyawan Sugiantoro, 2012).	Budaya Organisasi dan Kompetensi manajerial	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.  Melibatkan 54 responden	Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe <i>clan</i> dan <i>market</i> , sementara tipe budaya yang diinginkan didominasi oleh tipe <i>clan</i> dan <i>adhocracy</i> .
2.	Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assessment Instrument Pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng (Sani, Imammudin Yuliadi, dan Tri Maryati, 2015).	Budaya Organisasi	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.  Melibatkan 73 responden	Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh <i>hierarchy</i> pada peringkat pertama dan <i>market</i> pada peringkat kedua, sementara budaya yang diinginkan didominasi oleh <i>clan</i> pada peringkat pertama dan <i>adhocracy</i> pada peringkat kedua.

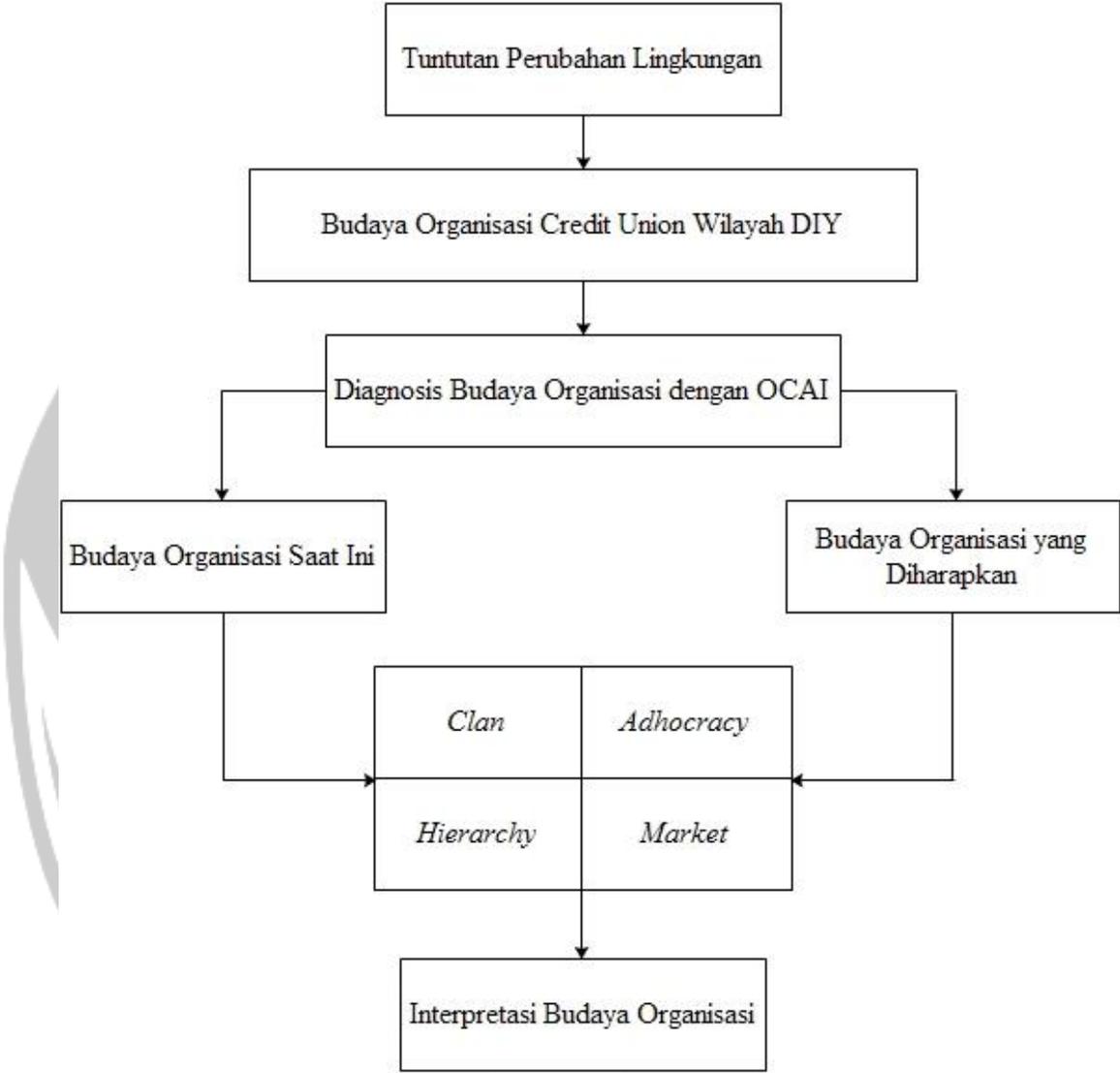
**Tabel 2.1** Lanjutan Tabel

3.	Implementasi dan asesmen perubahan budaya perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur (Qomaruzzaman, 2008).	Budaya Organisasi	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.  Melibatkan 160 responden	Hasil dari penelitian Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa tipe budaya yang dominan adalah <i>clan culture</i> dan <i>Hierarchy culture</i> , sedangkan budaya yang diharapkan adalah <i>adhocracy culture</i> dan <i>market culture</i> .
4.	Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013 (Monica Tanadi, 2014).	Budaya Organisasi	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selama ini melatarbelakangi keberhasilan adalah budaya <i>Hierarchy</i> . Budaya organisasi yang menjadi harapan anggota di masa depan adalah budaya <i>Market</i>
5.	Diagnosis perubahan kultur organisasi dalam rangka transformasi organisasi: Studi kasus pada kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Agung Prasetyo, 2013).	Budaya Organisasi	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang mendominasi organisasi adalah Hirarki dan Klan. Sedangkan, budaya organisasi yang diharapkan adalah tipe budaya Adokrasi dan adanya penurunan dalam tipe budaya Hirarki.

**Tabel 2.1** Lanjutan Tabel

6.	Organizational culture and professionalism: An assessment of the professional culture of the US army senior level officer corps (J.G. Pierce, 2004).	Budaya Organisasi	Instrumen penilaian budaya organisasi dirancang oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Melibatkan 533 responden	Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe <i>Hierarchy</i> dan <i>market</i> , sementara tipe budaya yang diinginkan didominasi oleh tipe <i>clan</i> dan <i>adhocracy</i> .
----	--	-------------------	--	--

2.10. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran