

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Budaya organisasi di *Credit Union* wilayah DIY pada saat ini didominasi oleh tipe *Clan* dan *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya organisasi yang diharapkan di *Credit Union* wilayah DIY masih tetap didominasi oleh *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture* pada urutan kedua.
2. 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.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi *Credit Union* wilayah DIY saat ini maupun yang diharapkan dimasa mendatang didominasi oleh *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture*. Tipe *Clan Culture* berarti perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tipe *Hierarchy Culture* berarti organisasi ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Lingkungan kerja bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Kepemimpinan didasarkan pada koordinasi dan pemantauan yang terorganisir dengan budaya yang menekankan efisiensi dan prediktabilitas. Implikasi dari tipe budaya organisasi dominan tersebut adalah di dalam kegiatan organisasinya, *Credit Union* wilayah DIY menerapkan segala sesuatunya secara terkendali, namun tetap dengan semangat kekeluargaan yang kental. Pola kepemimpinan yang saat ini bersifat mengkoordinasi dan mengatur serta berorientasi pada efisiensi kerja, namun juga tetap memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi.

Clan Culture dan *Hierarchy Culture* yang dominan menunjukkan bahwa *Credit Union* wilayah DIY lebih berfokus pada kebutuhan internal organisasi, integrasi, dan kesatuan seluruh organisasi. *Adhocracy Culture* dan *Market Culture* merupakan budaya yang tidak terlalu ditekankan pada organisasi *Credit Union* wilayah DIY. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum terlalu fokus pada

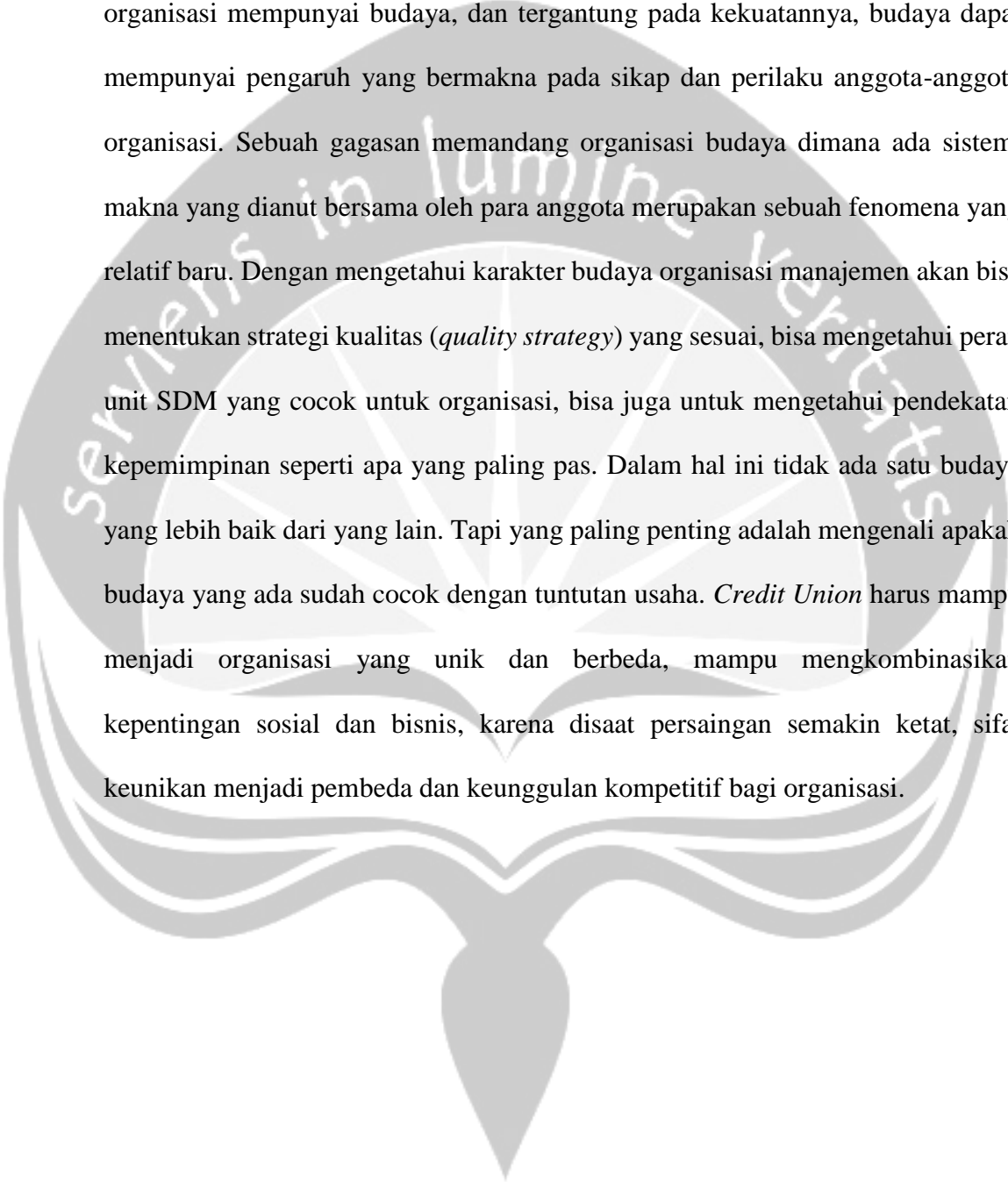
tuntutan eksternal organisasi, melainkan lebih fokus pada kebutuhan internal organisasi. Perbedaan budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa mendatang tidak signifikan. Organisasi masih sangat nyaman dengan keadaan budaya organisasi mereka saat ini sehingga tidak mau berubah.

Pada umumnya, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari setiap atau mayoritas karyawan sehingga sulit untuk diubah begitu saja, sebaliknya budaya yang tidak terlalu kuat kadangkala menguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi. Aspek budaya organisasi yang diharapkan memperlihatkan bahwa seluruh jajaran karyawan *Credit Union* wilayah DIY berkeinginan agar tipe *Clan Culture* dipertahankan dan diperkuat. Namun disisi lain, terkadang besarnya rasa kekeluargaan menimbulkan beberapa sisi negatif dari sisi penegakan peraturan. Rasa kekeluargaan menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan kekompakan di *Credit Union* wilayah DIY. Namun eratnya rasa kekeluargaan di *Credit Union* wilayah DIY juga perlu di kelola dengan baik dan tepat.

Credit Union harus mampu merespon perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Tidak ada jaminan bahwa beberapa tahun kedepan, organisasi masih mampu bertahan. Perubahan lingkungan menuntut fleksibilitas yang semakin tinggi. Perubahan sudah disadari menjadi sebuah hal yang penting dalam suatu

organisasi untuk mencapai sebuah kemajuan dan seharusnya *Credit Union* juga menyadari hal tersebut. Dalam era perkembangan bisnis seperti sekarang ini, tantangan yang dihadapi terasa semakin sulit, oleh karena itu *Credit Union* harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada agar tidak ketinggalan jaman.

Credit Union tidak boleh hanya berfokus pada kebutuhan internal organisasi, tetapi juga memperhitungkan tuntutan eksternal organisasi. Ini mungkin mirip dengan peribahasa katak dalam tempurung, hanya melihat di dalam dan tidak tahu dengan yang terjadi di luar. Organisasi *Credit Union* pasti memiliki potensi. Organisasi harus mengetahui potensi apa yang mereka miliki. Kreatifitas harus diciptakan oleh setiap lini, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengutarakan ide-ide serta meningkatkan pencapaian hasil yang tinggi atas program kerja yang dibuat bersama untuk kemajuan organisasi. *Credit Union* memanfaatkan SDM yang mereka miliki, mulai mengidentifikasi bakat yang dimiliki oleh sumber daya manusianya untuk diangkat kepermukaan, agar mampu bersaing dengan organisasi lain. *Credit Union* harus memulai melakukan perubahan organisasi untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil. Jika hal tersebut tidak dilakukan, bukan hal yang tidak mungkin jika *Credit Union* akan mengalami kemunduran.



Budaya Organisasi yang kuat memberikan stabilitas pada organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya, dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Sebuah gagasan memandang organisasi budaya dimana ada sistem, makna yang dianut bersama oleh para anggota merupakan sebuah fenomena yang relatif baru. Dengan mengetahui karakter budaya organisasi manajemen akan bisa menentukan strategi kualitas (*quality strategy*) yang sesuai, bisa mengetahui peran unit SDM yang cocok untuk organisasi, bisa juga untuk mengetahui pendekatan kepemimpinan seperti apa yang paling pas. Dalam hal ini tidak ada satu budaya yang lebih baik dari yang lain. Tapi yang paling penting adalah mengenali apakah budaya yang ada sudah cocok dengan tuntutan usaha. *Credit Union* harus mampu menjadi organisasi yang unik dan berbeda, mampu mengkombinasikan kepentingan sosial dan bisnis, karena disaat persaingan semakin ketat, sifat keunikan menjadi pembeda dan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini juga tentunya masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan adanya keterbatasan ini diharapkan dapat dilakukan penelitian-penelitian selanjutnya dimasa mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini baru terbatas melalui dua tahap, yaitu diagnosis dan interpretasi. Sehingga tidak dapat menyusun rencana strategis berdasarkan hasil diagnosis budaya organisasi untuk diimplementasikan.
2. Penelitian ini baru terbatas pada analisis perancangan. Untuk mencapai tahap implementasi dibutuhkan waktu yang lama, *monitoring*, dan evaluasi, sehingga belum dapat diketahui apakah hasil diagnosis dan interpretasi sesuai dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh organisasi *Credit Union*.
3. Penelitian ini melibatkan 13 organisasi *Credit Union* wilayah DIY. Hasil diagnosis budaya organisasi *Credit Union* wilayah DIY bersifat generalisasi, hal ini disebabkan karena pemilihan organisasi dalam penelitian ini dilakukan secara *probability sampling* sehingga memberikan peluang yang sama kepada setiap organisasi. *Credit Union* memiliki landasan yang sama, namun bisa saja memiliki karakteristik budaya yang berbeda.

5.4. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mencoba memberikan saran yang mungkin dapat bermanfaat, antara lain:

Saran Bagi Organisasi

1. Untuk mencapai perubahan budaya organisasi maka harus dilakukan penyesuaian dan pendekatan antar staf sehingga dapat terwujudnya *Clan Culture* yang kuat, antara lain dengan pertemuan staf, pengurus, pengawas, dan penasehat secara rutin untuk menjalin komunikasi secara baik dan terbuka.
2. *Hierarchy Culture* yang cukup dominan seharusnya tidak membuat organisasi menjadi kaku. Keteraturan organisasi yang tercermin dari budaya ini harus dipertahankan agar tetap menjadi *Credit Union* yang terjaga kredibilitasnya dalam melayani anggota dan masyarakat, serta mampu mencapai pelayanan yang terbaik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Menjalinkan komunikasi antara pengawas, pengurus, penasehat, dan karyawan mengenai visi, misi, dan nilai-nilai organisasi harus diintensifkan. Sebab adanya perbedaan budaya yang diharapkan juga mengindikasikan memiliki pandangan baru yang bisa saja baik untuk organisasi.

Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan memperdalam kajian penelitian dengan *Focus Group Discussion* (FGD), sehingga mampu menggali dan memperoleh informasi yang mendalam mengenai budaya organisasi di *Credit Union* wilayah DIY.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil populasi atau sampel yang lebih selain pada wilayah penelitian ini. Dengan demikian dapat mengungkapkan lebih banyak permasalahan lagi diluar temuan pada penelitian ini.
3. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel lain, seperti kinerja organisasi atau kepuasan kerja karyawan untuk mengetahui pengaruh diantara budaya organisasi dengan variabel lain.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teori lain selain teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk membandingkan perbedaan penggunaan teori satu dengan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2014). *Statistik Koperasi Indonesia*. Jakarta Pusat: Badan Pusat Statistik
- Cameron, Kim S., and Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Fransisco, CA.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daft, Richard L. (2011). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djokosantoso, Moeljono. (2006). *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLSRegresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, Lukman. (2012). *Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*. Volume 15 No.2: 2. Jurnal Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hakim, Lukman. (2016). *Karakteristik Budaya Organisasi Kuat Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Industri di Batik Danar Hadi Surakarta*. Volume 15 No.2: 2. Jurnal Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pierce, J.G. (2004). *Organizational culture and professionalism: An assessment of the professional culture of the US army senior level officer corps*. Disertasi The Graduate Scholl of Public Affair, The Pennsylvania State University.
- Kasali, Rhenald. (2008). *Membidik Pasar Indonesia, Segmentasi Targeting Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2013). *Change! Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. (2001). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumadmo, E., Sriwidodo, dan Priyogutomo, J. (2016). *Intensi Perubahan Budaya Organisasi Berbasis Kominitas: Studi kasus fakultas Ekonomi UAJY 2016*. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

- Kusumajati, Titus Odong. (2012). *Faktor Ekonomi dan Kelembagaan dalam Keberlanjutan Credit Union di Indonesia*. Disertasi Doktor Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Lestari, Dirga. (2017). *Peran Budaya Organisasi Sebagai Intangible Resources Terhadap Kinerja*. Jurnal Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman.
- Lestari, H., Wijaya, A. R., dan Subayo. (2013). *Pengukuran Budaya Organisasi Pada Industri Minuman Di Jawa Tengah Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Global*. Prosiding SNST ke-4 Tahun 2013 Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang. 20-25.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muchlas, Makmuri. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prasetyo, Agung. (2013). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan Menurut Persepsi Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero)*, Tbk. Tesis Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Prastowo, Andi. (2012). *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press.
- Qomaruzzaman. (2008). *Implementasi dan asesmen perubahan budaya perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur*. Tesis Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Robbins P. Stephen. (2006). *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi, Edisi 3, alih bahasa Jusuf Udaya*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, Stephen P. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Rojuaniah. (2014). *Perubahan Budaya Organisasi*. Vol.9 No.2: 121. Universitas Esa Unggul, Forum Ilmiah.
- Sani, M.B., Imammudin Yuliadi, dan Tri Maryati. (2015). *Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assessment Instrument Pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng*. Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business 7 Edition*. New York: Wiley.
- Septyarini, Epsilandri. (2016). *Peran Credit Union dalam Menjawab Permasalahan Sosial Ekonomi yang Dihadapi oleh Anggota Studi Kasus pada Lima Credit Union di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Tesis Magister Manajemen Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Siregar, D. S. (2003). *Diagnosis perubahan kultur organisasi dalam rangka transformasi organisasi: Studi kasus pada kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Perseo)*. Tesis Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan kewirausahaan. Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Sugiantoro, Billyawan. (2012). *Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama*. Tesis Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: AFABETA
- Sukmadinata, N.S. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Supranto, J. (2016). *Statistik (Teori dan Aplikasi) Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Sutedjo, Olivia Dery. (2013). *Analisis Strategi Pemasaran Koperasi Kredit (Credit Union): Studi Kasus Credit Union Bererod Gratia Jakarta (CUBG JKT)*. Tesis Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Tanadi, Monica. (2014). *Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013*. Vol.1 No.1. Jurnal Universitas Katolik Parahyangan.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tobari, H. (2015). *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta: Group Penerbit CV Budi Utama.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 1967 Pasal 3

Undang-Undang No. 25 Tahun 1992.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Pasal 1

Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Usman, Husaini. (2013). *Manajemen (teori, praktik dan riset pendidikan)*. Jakarta: Bumiaskarsa.

Wandrial, Son. (2012). *Budaya Organisasi (Organizational Culture), Salah Satu Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan di Tengah Lingkungan yang Selalu Berubah*. Vol.3 No.1. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, Universitas Binus.

Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Website

cuangudilaras.org (diakses tanggal 3 Februari 2018)

cucoindo.org (diakses tanggal 1 Mei 2018)

ilo.org (diakses tanggal 1 Mei 2018)

woccu.org (diakses pada tanggal 1 Mei 2018)

https://www.kompasiana.com/gintingesra/reformasi-koperasi-dalam-upaya-menghadapi-tantangan-era-digitalisasi_5936d62bb59373240b8231ac (24 Mei 2018)



**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

Kepada

Yth. Bapak/Ibu

yang berpartisipasi dalam penelitian ini

Dengan hormat,

Saya Anggit Suko Pamungkas selaku mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta, yang sedang melakukan penelitian mengenai Pemetaan Budaya Organisasi pada Credit Union Wilayah Jawa Tengah dan DIY, memohon izin dan meminta bantuan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner. Adapun kegunaan kuesioner ini adalah untuk keperluan penyelesaian tugas akhir (tesis) saya.

Kuesioner ini terdiri dari enam item pertanyaan. Di setiap item (1, 2, 3, 4, 5, 6) terdapat 4 alternatif pernyataan (A, B, C, D). **Tidak ada pernyataan dan jawaban yang salah.** Saya harap Bapak/Ibu dapat **memberikan jawaban yang sebenarnya, apa adanya, dan sejujur-jujurnya** sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang **sesungguhnya dalam kehidupan kerja sehari-hari di Credit Union.**

Dalam pengisian kuesioner ini, saya harap Bapak/Ibu memperhatikan petunjuk pengerjaan yang telah diberikan karena hasil dari pengisian skala ini akan digunakan untuk kepentingan akademik. Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Anggit Suko Pamungkas

Identitas Responden

Silahkan Anda mengisi daftar pertanyaan berikut ini sesuai dengan data diri Anda yang sebenarnya dengan cara melingkari pilihan jawaban yang sesuai dengan diri Anda dan mengisi jawaban Anda secara tertulis pada tempat jawaban yang telah disediakan di bawah ini sesuai dengan keadaan Anda saat ini.

1. Nama/Inisial :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan terakhir : SD SMP SMA
 DIPLOMA (1/2/3/4)
 S1 S2 S3
5. Jabatan saat ini : Penasehat Pengawas
 Pengurus Staff (Manajemen)
6. Lama bekerja di Credit Union : Tahun Bulan

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner ini terdiri dari enam item pertanyaan. Di setiap item (1, 2, 3, 4, 5, 6) terdapat 4 alternatif pernyataan (A, B, C, D). Terdapat dua bagian kuesioner. Bagian pertama mengenai budaya saat ini (*Now*), yang menunjukkan budaya organisasi yang Bapak/Ibu rasakan dan bagian kedua mengenai budaya yang diharapkan (*Preferred*), yang menggambarkan budaya organisasi yang Bapak/Ibu inginkan dimasa mendatang. Adapun cara penilaian sebagai berikut:

Bagian pertama, budaya saat ini (*Now*):

1. Berilah nilai pada keempat pernyataan tersebut dengan skor (0-100) sehingga total jumlah skor dari keempat nilai tersebut harus 100.
2. Isilah dengan skor yang tinggi jika pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi organisasi saat ini.

Bagian kedua, budaya yang diharapkan (*Preferred*):

1. Cara pengisian sama dengan kolom saat ini (*Now*).
2. Isilah dengan skor yang tinggi jika pernyataan tersebut sesuai dengan situasi yang diharapkan dari organisasi yang Bapak/Ibu capai untuk 5 tahun kedepan.

Silahkan selesaikan kuesioner ini dengan urutan mengisi bagian pertama terlebih dahulu untuk menilai budaya organisasi saat ini. Setelah selesai, bayangkan apabila anda berada dalam organisasi ini 5 tahun mendatang. Kemudian selesaikan bagian kedua, bagian ini akan menilai budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang.

Contoh Pengisian Kuesioner

1. Karakteristik Dominan		<i>Now</i> (Saat ini)
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain. Banyak orang sharing tentang apa saja	25
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko.	35
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil	15
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan	25
TOTAL		100

Skor hasil total penjumlahan harus 100

Masing-masing individu pasti memiliki jawaban yang berbeda pada setiap pernyataan. Oleh sebab itu, pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu pribadi. Sekali lagi, tidak ada jawaban yang salah.

Selamat mengerjakan jangan sampai ada yang terlewat atau salah hitung!



BAGIAN 1

BUDAYA ORGANISASI SAAT INI

Pada bagian ini Anda akan menilai budaya organisasi yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja di Credit Union.

1. Karakteristik Dominan		Now (Saat ini)
A	Bagi saya organisasi adalah sangat personal. Seperti keluarga sendiri. Banyak orang sharing tentang apa saja	
B	Organisasi ini sangat dinamis. Semua orang berani memberi apa saja dan mau mengambil resiko.	
C	Organisasi ini sangat berorientasi kepada hasil. Semua berdasar kepada selesai tidaknya pekerjaan. Semua orang saling bersaing dan berorientasi pada hasil kerja.	
D	Semua hal dalam organisasi ini sangat terkendali dan terstruktur. Semua harus mengikuti prosedur dalam bekerja.	
Total		100

2. Kepemimpinan Organisasi		Now (Saat ini)
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum diwarnai dengan memberi contoh, memfasilitasi dan memelihara.	
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum selalu bersikap berkembang, inovatif dan berani mengambil sikap.	
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini sangat berorientasi pada semboyan: tidak ada yang tidak mungkin, agresif dan berorientasi pada hasil.	
D	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum memberi contoh dengan melakukan koordinasi, mengelola dengan benar, atau efisiensi.	
Total		100

3. Manajemen SDM		Now (Saat ini)
A	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada kerja sama, konsensus dan partisipasi.	
B	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip: Setiap orang berani mengambil resiko, inovatif, kebebasan dan keunikan.	
C	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada nuansa berkompetisi yang tinggi, tuntutan yang tinggi dan tuntutan hasil kerja yang tinggi pula.	
D	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada keamanan pekerja, kompromi, terprediksi, dan stabilitas hubungan antar orang	
Total		100

4. Pengikat Organisasi (Organizational Glue)		Now (Saat ini)
A	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah loyalitas dan saling percaya. Organisasi dijalankan dengan komitmen.	
B	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah komitmen untuk melakukan pengembangan dan inovasi. Ada penekanan pada menjadi cangguh.	
C	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah penekanan pada pencapaian dan hasil.	
D	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Menjaga kelangsungan organisasi adalah penting.	
Total		100

5. Penekanan Strategik (Strategic Emphases)		Now (Saat ini)
A	Organisasi ini menekankan pada pentingnya pengembangan manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi.	
B	Organisasi ini menekankan pada perolehan sumber daya baru, penciptaan tantangan baru. Mencoba hal baru, mencari berbagai kesempatan baru adalah nilai yang dikembangkan.	
C	Organisasi ini menekankan pada tindakan berkompetisi dan pencapaian hasil. Mencapai hasil yang tinggi dan kemenangan dalam pasar adalah tujuan utama.	
D	Organisasi ini menekankan pada kelanggengan dan stabilitas. Efisiensi, pengawasan, dan kelancaran kerja adalah penting.	
Total		100

6. Kriteria Keberhasilan		Now (Saat ini)
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan pengembangan manusia, kerjasama, komitmen karyawan dan perhatian kepada manusia.	
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan perolehan hasil yang unik dan terbaru. Ini adalah ciri pimpinan innovator.	
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan keunggulan di publik. Kepemimpinan publik yang kompetitif merupakan kunci keberhasilan.	
D	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi kerja yang diandalkan, penjadwalan serta hasil kinerja yang baik.	
Total		100



BAGIAN 2

BUDAYA ORGANISASI YANG DIHARAPKAN

DIMASA MENDATANG

Bagian ini akan menilai budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang.

Bayangkan apabila Anda berada dalam organisasi ini 5 tahun mendatang.

1. Karakteristik Dominan		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Bagi saya organisasi adalah sangat personal. Seperti keluarga sendiri. Banyak orang sharing tentang apa saja	
B	Organisasi ini sangat dinamis. Semua orang berani memberi apa saja dan mau mengambil resiko.	
C	Organisasi ini sangat berorientasi kepada hasil. Semua berdasar kepada selesai tidaknya pekerjaan. Semua orang saling bersaing dan berorientasi pada hasil kerja.	
D	Semua hal dalam organisasi ini sangat terkendali dan terstruktur. Semua harus mengikuti prosedur dalam bekerja.	
Total		100

2. Kepemimpinan Organisasi		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum diwarnai dengan memberi contoh, memfasilitasi dan memelihara.	
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum selalu bersikap berkembang, inovatif dan berani mengambil sikap.	
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini sangat berorientasi pada semboyan: tidak ada yang tidak mungkin, agresif dan berorientasi pada hasil.	
D	Kepemimpinan dalam organisasi ini secara umum memberi contoh dengan melakukan koordinasi, mengelola dengan benar, atau efisiensi.	
Total		100

3. Manajemen SDM		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada kerja sama, konsensus dan partisipasi.	
B	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip: Setiap orang berani mengambil resiko, inovatif, kebebasan dan keunikan.	
C	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada nuansa berkompetisi yang tinggi, tuntutan yang tinggi dan tuntutan hasil kerja yang tinggi pula.	
D	Gaya manajemen dalam organisasi ini didasarkan pada keamanan pekerja, kompromi, terprediksi, dan stabilitas hubungan antar orang	
Total		100

4. Pengikat Organisasi (Organizational Glue)		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah loyalitas dan saling percaya. Organisasi dijalankan dengan komitmen.	
B	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah komitmen untuk melakukan pengembangan dan inovasi. Ada penekanan pada menjadi canggih.	
C	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah penekanan pada pencapaian dan hasil.	
D	Yang menjadi pengikat dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Menjaga kelangsungan organisasi adalah penting.	
Total		100

5. Penekanan Strategik (Strategic Emphases)		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Organisasi ini menekankan pada pentingnya pengembangan manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi.	
B	Organisasi ini menekankan pada perolehan sumber daya baru, penciptaan tantangan baru. Mencoba hal baru, mencari berbagai kesempatan baru adalah nilai yang dikembangkan.	
C	Organisasi ini menekankan pada tindakan berkompetisi dan pencapaian hasil. Mencapai hasil yang tinggi dan kemenangan dalam pasar adalah tujuan utama.	
D	Organisasi ini menekankan pada kelanggengan dan stabilitas. Efisiensi, pengawasan, dan kelancaran kerja adalah penting.	
Total		100

6. Kriteria Keberhasilan		<i>Preffered</i> (Diharapan)
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan pengembangan manusia, kerjasama, komitmen karyawan dan perhatian kepada manusia.	
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan perolehan hasil yang unik dan terbaru. Ini adalah ciri pimpinan innovator.	
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan keunggulan di publik. Kepemimpinan publik yang kompetitif merupakan kunci keberhasilan.	
D	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi kerja yang diandalkan, penjadwalan serta hasil kinerja yang baik.	
Total		100

Mohon periksa kembali jawaban Bapak/Ibu untuk kelengkapan dan ketepatan jawaban.

“TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN MENGISI KUESIONER INI”



LAMPIRAN 2

**HASIL UJI KARAKTERISTIK
RESPONDEN**

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Penasehat	6	2.5	2.5	2.5
	Pengawas	30	12.7	12.7	15.2
	Pengurus	63	26.6	26.6	41.8
	Staf	138	58.2	58.2	100.0
	Total	237	100.0	100.0	

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	131	55.3	55.3	55.3
	Perempuan	106	44.7	44.7	100.0
	Total	237	100.0	100.0	

Lama_Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	89	37.6	37.6	37.6
	4-7	87	36.7	36.7	74.3
	8-11	36	15.2	15.2	89.5
	12-15	16	6.8	6.8	96.2
	>15	9	3.8	3.8	100.0
	Total	237	100.0	100.0	

Pendidikan_Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	.4	.4	.4
	SMA	130	54.9	54.9	55.3
	Diploma	37	15.6	15.6	70.9
	S1	66	27.8	27.8	98.7
	S2	2	.8	.8	99.6
	S3	1	.4	.4	100.0
	Total	237	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	9	3.8	3.8	3.8
	25-30	38	16.0	16.0	19.8
	31-36	38	16.0	16.0	35.9
	37-42	42	17.7	17.7	53.6
	43-48	57	24.1	24.1	77.6
	>49	53	22.4	22.4	100.0
	Total	237	100.0	100.0	



LAMPIRAN 3

**HASIL UJI VALIDITAS DAN
RELIABILITAS**

A. *Clan Culture*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	237	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	237	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KDA	142.83	1014.971	.447	.790
KOA	146.67	881.609	.635	.749
MSA	142.83	939.109	.487	.783
POA	139.00	861.034	.551	.770
PSA	143.33	731.609	.808	.696
KKA	142.83	1035.661	.407	.797

B. Adhocracy Culture

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	237	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	237	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KDB	110.00	270.690	.397	.624
KOB	108.00	288.966	.411	.625
MSB	109.50	278.190	.343	.642
POB	111.67	271.264	.465	.605
PSB	110.33	241.264	.442	.608
KKB	110.50	255.776	.358	.643

C. Market Culture

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	237	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	237	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KDC	116.67	507.471	.337	.717
KOC	114.83	435.316	.580	.647
MSC	116.50	462.328	.493	.675
POC	116.33	505.057	.308	.727
PSC	115.17	414.626	.603	.636
KKC	117.17	463.247	.427	.694

D. Hierarchy Culture

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	237	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	237	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KDD	131.67	509.195	.375	.700
KOD	131.83	526.695	.352	.705
MSD	132.67	475.402	.438	.682
POD	133.83	489.109	.444	.681
PSD	132.33	451.264	.625	.631
KKD	131.00	371.379	.526	.664



Transkrip Wawancara

Narasumber 1

Untuk kuesioner yang sudah saya terima kemarin datanya sudah saya olah dan ini merupakan hasil untuk pemetaan budaya organisasi Credit Union wilayah Jawa Tengah dan DIY. Dari kuesioner kemarin itu hasilnya dibagi menjadi empat kuadran budaya, ada budaya klan, ada adokrasi, market dan hirarki. Untuk keterangan mengenai budaya ada di baliknya. Jadi kalau untuk budaya klan itu lebih pada budaya kekeluargaan, kalau untuk adokrasi itu tempat yang sangat dinamis, berwirausaha, kreatif untuk bekerja dan lebih menekankan pada inovasi-inovasi. Kalau untuk budaya market, bukan budaya pasar melainkan budaya yang lebih berorientasi pada hasil. Kalau untuk hirarki merupakan budaya yang segala sesuatunya dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur.

Untuk hasilnya bapak bisa lihat di halaman paling depan. Now merupakan budaya saat ini yang sudah dirasakan kalau preferred budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang. Garis merah ini budaya now, hasilnya budaya yang paling dominan itu ada dua **budaya klan** dan **budaya hirarki**. Berarti organisasi ini aaa kekeluargaannya sangat kental dan semua kegiatan dijalankan berdasarkan prosedur yang ada. **Bagaimana pendapat bapak mengenai budaya organisasi saat ini dimana budaya klan dan hirarki sangat dominan di organisasi ini?**

*Ya, nek menurut saya itu memang hasilnya itu memang udah...udah bener karena di Credit Union sendiri itu memang kita menekankan dalam masalah kekeluargaan dan walaupun dalam kekeluargaan tapi **tidak meninggalkan secara formalnya** itu memang menjadi landasan di aaa Credit Union jadi kita walaupun kita mempunyai aaa kebijakan-kebijakan tapi kita tidak boleh aaa lepas dari rel ataupun aturan-aturan ataupun regulasi dari pemerintah pun kita harus juga mengikutinya itu.*

Untuk budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang itu yang warna hijau pak. Bapak bisa lihat di kolom preferred. Budaya yang dominan masih tetap sama pak, namun dibagian klan itu meningkat dan untuk hirarki menurun. Untuk budaya adokrasi nilainya tetap sama, namun budaya market meningkat pak. **Bagaimana pendapat Bapak mengenai perubahan budaya organisasi untuk kedepannya?**

*Ya, memang nek untuk aaa budaya di Koperasi Credit Union memang kita aaa **menekankan untuk dalam konteks aaa anggotanya sendiri dan bisa diterima di luar** yang nantinya itu aaa kita bisa memberikan perubahan jadi untuk untuk lingkup luar karena kita ya tidak aaa kita pungkiri kita harus anggota kita sendiri yang kita kuatkan baru kita bisa mempengaruhi dunia luar.... Itu, pendapat saya gitu.*

Perbedaan CU dengan koperasi biasa apa Pak?

*Karena disini nek untuk Credit Union sendiri kita sebenarnya aaa yang sangat menonjol kita itu untuk aaa intinya **tidak cukup cuma untuk mencari keuntungan aaa laba dari usahanya tapi kita untuk memberikan supaya anggota itu bisa cerdas** ataupun nantinya bisa berdaya dalam menghadapi aaa meningkatkan perekonomiannya. Jadi kita lain dengan yang lain yang. Untuk koperasi yang lain itu memang cuma mengandalkan kita aaa yang kita tinggikan SHUnya, tetapi nek di kita sebenarnya yang kita kejar itu adalah untuk aaa **pemberdayaan dari SDMnya** ataupun anggota-anggotanya biar dia itu bisa berdaya, walaupun dalam aaa tidak kita pungkiri SHU itu memang penting, tapi sebenarnya **kita itu mau merubah aaa pola pikir masyarakat yang nantinya biar bisa berdaya.***

Ooh, berarti CU ini tidak berorientasi pada profit tapi lebih untuk memberdayakan masyarakat yang maaf dapat dikatakan kurang mampu. Kembali ke tadi budaya yang diharapkan itu mengenai market yang berorientasi pada hasil. Jadi hasil yang dimaksud disini bukan mengejar profitnya, tapi hasil untuk memberdayakan atau meningkatkan ekonomi masyarakat yang dibantu, seperti itu Pak?

*Iya, itu yang kita aaa harapkan itu memang **kita tidak cuma mengejar dari segi nominal uangnya, tapi keberdayaan masyarakat** sendiri yang nantinya aaa bisa. La, akhirnya nanti puncaknya pun kita nanti juga keuntungan karena anggota kita nanti cerdas akhirnya pun SHUnya juga bisa meningkat walaupun itu proses yang...yang lama, tapi nanti hasilnya kan bisa aaa masyarakat itu bisa mengelola keuangannya itu sendiri jadi dia bisa berdaya.*

Jika nanti kedepannya, budaya ini akan diterapkan bagaimana cara bapak memperkenalkan budaya baru ini ke rekan-rekan yang lain?

*Ya, kita disini kita aaa karena disini memang kita sudah menyadari bahwa untuk ditingkat pengurus, pengawas, ataupun struktur dalam organisasi ini merupakan suatu keluarga yang nantinya kita aaa **segala sesuatunya kita utarakan** kepada aaa pengurus ataupun anggota bawasannya memang koperasi aaa Credit Union ini memang kita mengutamakan untuk aaa meningkatkan pemberdayaan masyarakat pemberdayaan anggota yang nantinya bisa mempengaruhi aaa ke perekonomian dia itu.*

Dapat kitakan berarti mensosialisasikan tentang budaya ini untuk kedepannya seperti apa ya pak?

*Ya, dalam keseharian kita kan ada pertemuan-pertemuan tentu **kita bisa utarakan** bawasannya kedepannya bahwa arah Credit Union yang kita kelola itu arahnya kesitu.*

Tentu saja CU mempunyai kegiatan-kegiatan ya pak, **kegiatan-kegiatan yang sering dilakukan dan akan terus dilakukan yang mencerminkan bahwa ini budaya yang baik untuk organisasi itu kegiatan apa saja pak?**

*Ya, terus terang kita ada pertemuan rutin juga, kita **mengadakan sosialisasi** dimasyarakat yang nantinya juga kita didalam sosialisasi itupun kita tanamkan **pendidikan** juga jadinya kita **memberikan wawasan pada masyarakat bahwa Credit Union** itu tidak sekedar cuma untuk aaa mengolah uang tapi kita juga **mendampingi***

untuk pengelolaan uang itu karena kita sudah mulai kita udah mempersiapkan untuk showroomnya anggota yang nantinya produk-produk anggota itu kita pameran disitu yang nantinya kita bisa menghubungkan. Jadi dari pasar itupun nanti dari produksi sampai kepasar dia bisa, aaa kita juga bisa menyalurkan itu karena ini sudah kita siapkan juga nanti untuk showroom tersendiri, walaupun itu nanti secara keuangan itu tersendiri tidak campur dengan keorganisasian tapi itu kan aaa pendampingan tersendiri untuk anggota karena itu udah usaha lain kita bergerak di sektor keuangan aaa simpan pinjam aaa kita bergeraknya disitu dan untuk sektor real itupun nanti sudah aaa diluar dari aaa keuangan ini itu.

Jadi kegiatannya lebih keanggota ya pak? Kalau kegiatan selain ke anggota apa pak?

*Yang kita adakan ya kita cuma belum begitu karena koperasinya masih kecil kaya kita peduli dengan kekeringan itu beberapa tengki, satu tengki, dua tengki kita berapa mampu bantu kita sudah mulai berusaha membantu aaa untuk supply air bersih itu....Ya kita semampunya jadi kita memang sudah **kearah sosial** kita sudah menyisihkan juga untuk anggaran-anggaran itu.*

Kalau diksar untuk anggota baru ada pak?

Kita mengadakannya kan diwaktu pas sosialisasi itupun kita juga menanamkan untuk pendidikan dasar dan yang nantinya yang setiap hari itu dari karyawan juga ke anggota itu memberikan aaa pendidikan-pendidikan juga, walaupun tidak secara formal ataupun kelas tersendiri, tapi kita sebagai pengurus dan karyawan kita memberikan dampingan-dampingan aaa kesehariannya karena kita itu masyarakat itu nek diajak aaa kita itu untuk aaa belajar khusus itu orangnya kan bosan kadang aaa gak rela mmm waktunya cuma untuk kegiatan itu tapi kita selingkan untuk kegiatan keseharian diwaktu kita bertemu, kita memberikan wawasan-wawasan ataupun pendidikan-pendidikan.

Apakah kegiatan-kegiatan seperti diksar itu rutin dilakukan?

Kita minimal satu bulan itu pasti mengadakan sosialisasi.

Apa harapan bapak untuk CU ini kedepannya?

*Ya kedepannya kita sebagai pendiri Koperasi Credit Union ini kedepannya biar ini merupakan lembaga keuangan masyarakat yang nantinya bisa menampung aaa segala potensi ataupun nantinya **menjadi aaa penggerak roda perekonomian masyarakat** disini, itu impian kita yang nantinya kita juga aaa menyadari bahwa kita nantinya tidak terus menjadi pengurus ataupun menjadi karyawan disini makanya biar ini bisa nantinya **menjadi lembaga keuangan yang andal untuk masyarakat** sini, itu.*



Transkrip Wawancara

Narasumber 2

Baik Bu Kis, ini hasil tentang penelitian budaya organisasinya sudah ada Bu, Ibu dapat lihat gambar disini. Jadi dari kuesioner kemarin diolah menjadi empat kuadran budaya Bu. Ada klan, ada adokrasi, ada market, ada hirarki. Untuk penjelasannya tentang budaya itu dibaliknya Bu.

Ya...

Untuk budaya klan itu lebih budaya yang lebih seperti kekeluargaan, pemimpin dianggap sebagai mentor, sebagai orang tua yang mengayomi seperti itu Bu. Kalau untuk adokrasi itu menekankan inovasi-inovasi, kemudian untuk market disini market bukan berarti budaya pasar, melainkan budaya yang lebih berorientasi pada hasil.

Oh yaaa....

Kalau hirarki ya segala sesuatunya terstruktur, formal berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ada.

Heem resmi...

Ibu bisa lihat dihalaman depannya, dibaliknya. Untuk yang merah ini Bu, yang merah itu budaya yang sudah dirasakan untuk yang hijau budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang. Jadi untuk budaya saat ini Ibu bisa lihat dikolom now ini, budaya yang paling dominan itu ada dua Bu, yang skornya tinggi itu klan dan hirarki

Hirarki....

Nah, jadi dirasakan bahwa di Credit Union ini aaa **budaya kekeluargaannya sangat tinggi dan sangat erat** kemudian segala sesuatu yang dilakukan di Credit Union ini **terstruktur, formal berdasarkan prosedur-prosedur**. Nah, untuk budaya yang saat

ini dirasakan **bagaimana pendapat Ibu tentang hasil dari budaya organisasi saat ini apakah sesuai dengan kondisi saat ini?**

Ya menurut saya sesuai mas, sekarang memang jaman nownya itu kan yaa...ya kita harus menyesuaikan yaa... up to datelah gitu ya, kita kan ini...ini yang untuk hirarki sama yang klan ini kan sesuai dengan jaman sekarang ya sudah itu cocok.

Kalau budaya disini itu gimana Bu?

*Baik, ya baik antara anggota sama manajemen juga baik kemudian manajemen sama pengurus juga baik... itu. Dan **andarbeni** og jadi ada apa ya? **Keluargaannya ituuu kuat, saling tolong menolong, gotong-royongnya juga ada disitu, misalnya pas RAT itu... itu yang keterlibatan anggota yang membantu untuk persiapan RAT tempat itu banyak.***

Untuk yang kedua yaitu budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang

Heem...

Itu yang hijau ini Bu, gambar yang hijau yang disebelahnya itu budaya klannya meningkat Bu

Jadi tiga puluh ya?

Iya, meningkat menjadi tiga puluh. Kemudian untuk adokrasi skornya tetap dua puluh tiga. Untuk marketnya juga meningkat Bu, sedangkan untuk hirarki berkurang. Jadi disini dua bagian ini kan internal fokus, yang dua bagian ini untuk eksternal fokus. Jadi untuk budaya yang diharapkan semua yang mengisi kuesioner ini berharap jika nanti kedepannya itu fokus pada kebutuhan eksternal juga tidak hanya berfokus pada internal.

Kebutuhan internal, yaaa heem.

Untuk budaya yang diharapkan ini, bagaimana menurut pendapat Ibu?

Ya memang sekarang itu kebutuhannya itu kan dua ya, dua kebutuhan dalam dan luar, interen dan eksteren. Memang interen itu kan ya sekarang sudah apa ya? Sudahhh banyak yang kecukupan, nah sekarang kebutuhan eksteren misalnya, dalam bidang apa ya...rekreasi aja budaya rekreasi itu kan sekarang kalo rekreasi hanya ke dalam aja maksudnya daerah selingkup aja kan sudah semua terus mereka kan pada pengen juga rekreasi yang keluar daerah bahkan keluar negeri. La itu kan sudah banyak yang gitu, itu kan sudah...sudah kebutuhan...juga, kebutuhan apa ya? Untuk....ini supaya tidak ada kejenuhan atau kebutuhan psikislah supaya tidak hanya kebutuhan jasmani saja tapi kan kebutuhan jasmani mungkin makan sudah cukup terus kebutuhan yang sekarang paling tidak mobil itu sudah sebagai sarana prasarana itu kan juga merupakan kebutuhan eksteren, gitu menurut kami.

Jika nanti misalnya perubahan budaya ini akan diterapkan, **bagaimana cara Ibu untuk memperkenalkan perubahan budaya ini ke rekan-rekan yang lain?**

Ya kita anu, **sosialisasikan**. Kita sosialisasikan melalui karyawan, melalui pengurus, kemudian baru sosialisasi pada anggota...gitu.

Perbedaan CU dengan koperasi yang lain apa si Bu?

Kalo koperasi CU itu kan ya...aaa sebetulnya sama hanya perbedaannya itu ada **kelebihan yang kegotong-royongan** ada, **kekeluargaanya** ada, **kerjasamanya** lebih kuat dan **kepercayaanya** lebih kuat dibanding dengan koperasi yang biasa, koperasi simpan pinjam yang biasa gitu. Aaaa pendidikannya itu lebih di CU daripada koperasi biasa seperti, misalnya **pendidikan di mental** kita kan juga menanamkan menagih itu ya tidak hanya langsung menagih... secara fisik harus mbayar pinjamannya tapi kan kita juga ada **pendampingan** didalam usahanya itu. Jadi para peminjam kami itu kan ada pendampingan, didampingi gitu lo. Usahanya mana yang sekiranya belum maju, mana yang masih rendet itu kita. Supaya dia tidak mati atau tidak bangkrut. Ada pendampingan disini.

Berkaitan dengan yang Ibu sampaikan itu, CU ini kan tidak berorientasi pada hasil, CU lebih mengedepankan bagaimana CU dapat membantu orang-orang yang maaf dapat dikatakan kurang mampu. Untuk budaya market ini kan budaya yang berorientasi pada hasil. Untuk CU ini hasil yang dimaksud bukan hasil untuk profit tapi lebih pada hasil bisa membantu orang-orang disekitar kita yang kurang mampu seperti itu Bu?

Iya, jadi kan maksudnya kan kita itu membangun mental mereka itu lo, membangun mental mereka dan kita itu membantu supaya dia itu juga apa ya? Perbuatannya itu jujur kemudian aaa pokoknya mentalnya itu kita pupuk bener tidak hanya sing penting untung banyak, tapi dengan cara tidak jujur atau dengan cara yng tidak halal kan ada yang misalnya. La kita memupuk mentalnya dulu itu keuntungannya di CU itu itu. Kita tidak hanya itu sing penting kamu laris le dodol, endak. Kita juga memupuk, nek dodol ki sing penampilane sing apik, yo resik gitu lo. Larang o sitik nek penampilane dikemas begitu baik itu juga akan beda dengan yang murah tapi kemasannya tidak baik. Jadi banyak yang tertarik. La itu itu merupakan pendidikan yang aaaa mental atau pendidikan yang ya macem-macem itulah.

Itu kan merupakan salah satu contoh kegiatan yang dilakukan CU.

Heem...

Untuk kegiatan-kegiatan lain yang nantinya, kedepan itu mencerminkan budaya CU yang akan selalu diulangi, selain pendidikan mental apalagi Bu?

*Ya kita anu, kan kita setiap dua bulan sekali program kita kan ada **pendidikan**. La sela-sela itu kita juga sisipkan **pendidikan-pendidikan** yang sekiranya aaa pokoknya dengan **persaingan** aaa **bisnis** sekarang ini kan dengan berbagai cara kan ya yang penting kita jujur, bersih, penampilan yang indah-indah tadilah. Ya larang sitik ning enak misalnya begitu itu lo, gitu. Terus kita ya pokoknya pendidikan-pendidikan yang kita butuhkan tidak hanya untuk sing penting kamu untang bisa nyaur itu, ndak.*

Kalau kegiatan kelembagaan Bu?

*Kelembagaan juga ada, baik itu secara ke atas maksudnya atas dari pemerintah yang baik secara pemerintah negeri, pemerintah swasta yang di yang dibimbing kita dari Inkopdit maupun puskopdit. Yang pus itu kan daerah in yang pusat. La kita juga kelembagaanya juga baik, kemudian kita **mitra dengan koperasi-koperasi lain**. Saling menolong, saling mendukung dengan contoh misalnya, kami kelebihan uang terus koperasi sehati kekurangan uang misalnya la kita saling...saling apa...kerjasama. Jadi misalkan kan kemarin tu sehati juga kekurangan uang memang pinjam sini 100 juta dengan 2 bulan dikembalikan, begitu juga waktu kita itu kekurangan uang sehati kelebihan la kita pinjam, itu mitra antara sama-sama koperasi.*

Kalau untuk diksar?

Ada, itu pertemuan lembaga-lembaga to? Itu rutin 3 bulan sekali

Kalau untuk ke anggota ada Bu?

*Ke anggota, itu tadi ada **pendampingan**. Pendampingan usaha itu tadi lo. Iya ada petugas yang mendampingi. Baik pengurus maupun petugas sini, memang ada petugas yang mendampingi ya saya juga mendampingi, misalnya ada kesulitan-kesulitan atau apa itu kami terjun dan itu rutin setiap bulan.*

Kalau kegiatan seperti membantu atau kegiatan eksternal ada Bu?

*Ada, ya ini besok itu seperti dulu aaa kita **studi banding keluar** ke Malang ke Koperasi Wanita Tama, kemudian besok itu kita 3 Juli ini studi banding ke Bandung itu yang eksteren.*

Tentu saja orang yang mendirikan organisasi ini tidak hanya berharap organisasinya hidup dan hanya menjalankan aktivitasnya, orang yang mendirikan organisasi tentu berharap organisasinya berkembang seiring berjalannya waktu, **harapan ibu untuk CU ini kedepannya seperti apa?**

*Harapan saya itu kalau ya... apa ya? Ada...**regenerasi** ya kalo, ini kan orang-orangnya kan istilahnya organisasi kami pengurusnya sudah tua-tua ya. La itu pendiri-pendiri sudah tua tapi ada yang belum mau diganti. La kita juga harus regenerasi orang-orang yang lebih muda supaya lebih berkembang dan disesuaikan dengan keadaan jaman now sekarang ini ya sekarang kan apa-apa serba dengan ya elektronik ya email, website dan sebagainya itu supaya kita juga tidak ketinggalan sekali tapi semuanya itu kan didukung dengan biaya ya tapi kalo memang biayanya kurang mendukung ya kita ya pelan-pelan lah tapi harapan kami kita sesuaikan dengan perkembangan jaman apalagi jaman now adalah era teknologi...itu.*



Transkrip Wawancara

Narasumber 3

Selamat pagi pak, untuk menindak lanjuti penelitian saya, untuk datanya sudah saya olah dan kemudian ini sudah ada hasilnya mengenai pemetaan budaya organisasi Credit Union wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, untuk hasilnya sebagai berikut pak, diplotkan ke dalam sebuah diagram dimana ada kuesioner yang kemarin telah diisi kemudian ada empat kuadran budaya disini ada budaya klan, ada budaya adokrasi, market dan kemudian hirarki, untuk budaya tipe klan itu sendiri ada budaya organisasi dimana tempat yang sangat bersahabat untuk bekerja seperti keluarga sendiri

Ya ya heemm

Dengan komitmen yang sangat tinggi, sedangkan untuk budaya adokrasi itu lebih ke budaya yang sifatnya berorientasi pada inovasi-inovasi. Untuk budaya market ini bukan budaya pasar tapi lebih ke budaya yang lebih berorientasi pada hasil, kalau untuk budaya hirarki ya seperti birokrasi, segala sesuatu berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ada. Untuk disini kan ada dua bagian pak pada kuesionernya

Ya ya

Menilai budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang, untuk yang garis merah ini pak budaya organisasi saat ini atau yang dirasakan dan yang hijau ini budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang. Untuk budaya organisasi saat ini nilai yang tinggi ada dua pak

Ya

Ada budaya klan dan hirarki, kemudian ada adokrasi dan yang terakhir market. Jadi yang paling tinggi itu budaya yang sifatnya kekeluargaan kemudian segala kegiatan

dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur pada kesehariannya. Kemudian untuk budaya kedepannya

Heem

Aaa budaya klan itu semakin meningkat pak, nilainya naik itu berarti harapannya kerjasama akan ditingkatkan, kemudian untuk adokrasi itu nilainya tetap jadi tidak ada perubahan kemudian untuk market itu justru nilainya naik. Untuk hirarki nilainya turun. **Bagaimana pendapat bapak apakah sepakat, bahwa CU ini budaya yang sudah dirasakan itu kekeluargaannya sangat tinggi dan untuk hirarkinya juga cukup tinggi?**

*Ya, untuk kekeluargaan itu memang...memang.... Diharapkan karena CU disini CU Abdi Rahayu itu berbasis pada aaa usaha yang kecil dan artinya itu **tidak semata-mata mencari keuntungan** tapi bagaimana kita **mengentaskan aaa orang-orang yang aaa apa tanda kutip, ekonomi lemah itu dengan cara kekeluargaan**. Bagaimana membina usaha-usaha kecil supaya aaa mereka aaa apa mentas, tau ya mentas?*

Nggeh

Mentas dari aaa keterpurukan perekonomiannya. Kemudian kalo hirarki, hirarki itu memang dari sananya, dari Keuskupan Agung itu sudah memberikan aaa pola-pola untuk mengelola CU di tiap-tiap gereja, artinya itu dari aaa seperti yang saya sebutkan tadi dari keluarga yang notabene ekonomi lemah, bagaimana cara mengentaskan itu.... Nanti lambat laun akan bertambah.

*Nah, saya sangat setuju sekali dengan apa yang telah dipaparkan tadi karena aaa dasar dari CU ini adalah **peradaban kasih jadi bukan semata-mata untuk mencari keuntungan, bukan semata-mata mencari hasil, tetapi bagaimana kita memanusiakan manusia yang maaf dalam tanda kutip perekonomiannya agak rendah itu.***

Perbedaan CU dengan koperasi biasa apa Pak?

Kalau koperasi biasa, kalau koperasi biasa mungkin lebih berorientasi pada hasil, kalau disini hasil itu bukan semata-mata untuk...untuk hasil akhir tetapi, hasil itu di...dimaksudkan untuk menambah income dari anggotanya itu sendiri untuk membantu anggota yang notabene tidak menggunakan uang...tidak menggunakan uang itu dalam arti pinjam itu bisa meningkatkan hasil dengan cara deviden atau SHU.

Jika nanti budaya baru ini diterapkan bagaimana cara bapak memperkenalkan budaya baru ini ke rekan-rekan atau karyawan yang lain?

Kalau kebetulan karyawannya ini baru dua karena lingkupnya baru lingkup gereja dan keluarnya itu baru...baru disekitar sini bukan terus keluar arti luas itu belum. Untuk meningkatkan itu kita memperkenalkan melalui anggota jadi istilahnya bukan itu multilevel tetapi mengajak anggota itu dari kita sendiri, dari keluarga, keluarga kita ajak. Ayo menjadi anggota, kita meskipun tidak menggunakan tapi menabung itu sudah menolong orang lain, menolong orang lain jadi aaa notabene yang uang yang kita...kita tabung itu bisa beredar, bisa digunakan untuk orang lain untuk menambah permodalan, dalam arti itu pinjaman. Seandainya sini CU sini tidak mencukupi kita arahkan ke Paroki karena di Paroki itu ada istilahnya Dana Sosial Gereja yang notabene itu juga untuk mengentaskan kemiskinan....untuk usaha-usaha kecil.

Kalau untuk kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan CU secara kelembagaan itu apa saja pak?

*Kegiatan rutin, cuma **kunjungan**. Artinya pengurus dan karyawan itu mengunjungi salah satu lingkungan itu untuk aaa menerapkan ataupun untuk promosi aaa kedepannya CU bagaimana, itu yang pertama. Kalau untuk kelembagaan sendiri itu aaa mempunyai jejaring dengan aaa Puskopdit Bekatigade, kerjasama itu ya.*

Kalau kegiatan-kegiatan selain itu apakah ada pak? Seperti membantu korban bencana atau mengadakan acara-acara tertentu.

Belum belum, sementara belum.

Harapan bapak untuk CU Abdi Rahayu apa?

CU semakin lebih maju dan anggota semakin banyak dan kita bisa lebih profit artinya lebih profit dari hari ke hari kita bisa meningkatkan untuk hasil dari aaa apa yang telah kita jalankan.



Transkrip Wawancara

Narasumber 4

Selamat pagi pak, melanjutkan penelitian saya dan ini sudah ada hasilnya mengenai pemetaan budaya organisasi Credit Union wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari kuesioner kemarin diolah menjadi empat kuadran budaya, Bapak bisa lihat dihalaman paling depan itu ada budaya klan, ada budaya adokrasi, ada budaya market, dan budaya hirarki. Untuk penjelasan detailnya Bapak bisa lihat dihalaman selanjutnya mengenai keterangan budayanya. Budaya klan adalah budaya yang sifatnya lebih kekeluargaan. Budaya adokrasi lebih berorientasi pada inovasi-inovasi, tempat yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif untuk bekerja. Sedangkan budaya market itu bukan budaya pasar tetapi organisasi yang berorientasi pada hasil.

Ya yang ini Hierarchy Culture

Budaya hirarki itu segalanya bersifat formal, segala kegiatan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan, seperti itu pak.

Heehee oh ya ya ya....

Untuk hasilnya, Bapak bisa lihat kembali dihalaman paling depan. Kuesioner kemarin kan menilai budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang.

Heeh

Kolom now itu budaya saat ini dan kolom preferred itu budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang. Bapak bisa lihat garis merah itu.

Oh ini yang now ya?

Iya yang now, yang paling dominan ada dua pak ada budaya klan dan budaya hirarki. Skornya sama-sama 28. Itu artinya CU ini **kekeluargaannya sangat kental, namun tetap dilandasi prosedur-prosedur untuk segala aktivitasnya.**

Hmmm...

Sedangkan adokrasi skornya 23, market itu skornya 20. Berarti yang paling rendah itu market. Dimana organisasi tidak terlalu menekankan pada hasil.

Hmmm...

Untuk budaya organisat ini bagaimana pendapat Bapak?

*Yaa kalo ini paling sesuai seperti itu ya, karena koperasi itu kan kekeluargaan. **Intinya adalah kekeluargaan**, kepercayaan nggeh dan pasarnya itu kan tidak bisa diluar anggota jadi tetep yang diutek-utek itu kan ya anggota saja to? Bukan, bukan harus inovasi keluar dan sebagainya, seperti itu. Itu nek menurut saya seperti itu.*

Kemudian yang kolom preferred pak,

Yaa...

Budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang, kekeluargaan itu meningkat pak jadi skornya 30 dari 28. Hirarkinya itu turun pak.

Malahan ya?

Iya, hirarkinya turun. Berarti diharapkan dimasa yang akan datang kerjasama itu ditingkatkan dan hirarki atau prosedur-prosedur itu dikurangi. Market itu juga meningkat pak, dari 20 ke 22. Organisasi mencoba untuk berfokus ke eksternal. Disini bapak bisa lihat mengenai bagian internal dan eksternal fokus.

Oh ya ya...

Untuk budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang, menurut Bapak bagaimana?

Nggeh, memang **kekeluargaan itu memang basic** apa? Dasar nggeh untuk pengembangan semua ini, tapi kalo untuk masalah tadi apa? Eee, prosedur memang banyak eee ini apa? **Anggota itu meminta kita untuk prosedur ini agar lebih dipermudah** mengingat yaitu tadi kan hirarkinya itu semakin dikurangi berarti ke arah klan kan? Kekarah kekeluargaan lagi gitu lo. Kalo market kan juga, begini nggeh aaa marketnya kan tetep to sebetulnya hanya mungkin yang dimaksud disini yang saya tangkap itu bahwa karena kredit yang sementara ini mungkin di beberapa koperasi itu juga mengeluhkan turunnya ini apa? Pinjaman nggeh, itu hampir semua. Mengapa? Ini kan karena faktor eksternal. Eksternal ini kaya ada KUR, nah KUR ini kan murah kemudian mereka banyak berpindah, tapi saya yakin itu sementara, anu apa? Aaa pengaruh ini, nanti setelah mereka mengalami hal-hal yang aaa kesulitan dan sebagainya karena kan pembatasan-pembatasan dalam persyaratan di bank dan koperasi itu beda sekali, contoh seperti saya pribadi misalnya gitu. Saya di bank itu sudah gak laku, untuk...untuk kredit, tapi di koperasi saya masih bisa pinjam. Nah, ini nanti yang akan...akan secara...secara apa ya? Secara.... Otomatis ya mereka akan, terutama di koperasi kami kan juga tua-tua ini. Nah, udah tidak bisa pinjam bank akhirnya kan pinjam ke koperasi, sehingga saya yakin nanti akan naik di market itu jadi hanya nunggu waktu bagi mereka yang diatas 55 saya yakin pasti pinjamnya kesini, kemungkinan seperti itu. Kemudian kita juga tentu akan aaa ini apa? Aaa mengganti yang tua-tua dengan yang muda-muda kan itu pasti to ya? Ada regenerasi menambah anggota, seperti itu. Kira-kira seperti itu.

CU dengan koperasi biasa itu perbedaannya apa pak?

Kalo perbedaan ya itu begini nggeh, kalo di...di menurut saya ya. Aaa sistem anunya apa? Aaa administrasinya beda, perlindungan terhadap anggota juga beda jadi kalo koperasi-koperasi biasa itu seakan-akan mereka bekerja seperti bank jadi hanya kearah keuntungan kalo kita kan tidak, **kita lebih ke arah kekeluargaan** itu tadi. Kekeluargaan kemudian **pendidikan** aaa kemudian apa? Keperluan anggota, yang saya ketahui sampai sekarang ini itu untuk koperasi-koperasi yang biasa itu

jarang yang menggunakan ini apa aaa asuransi misalnya itu. Kemudian ada dana sosial itu jarang, itu. Kalo tempat kita kan ada iurannya khusus, misalnya gitu. Aaa adanya yang namanya dansos, kita kan 40 ribu per tahun ya. Nah, nanti kalo meninggal dapat 3 juta, ini kan jarang. Kemudian aaa umur-umur yang tertentu itu kalo pinjam ini kan meninggal, misalnya ini kan lunas.

Oh seperti itu, jadi ada penjaminan?

Ada, jadi kita bayar itu asuransinya ada. Untuk tabungannya pun ada juga, simpanannya juga ada. Kita bayar terus itu. Dia pinjam tidak pinjam, kalo misalnya begini dia nyimpen katakanlah 5 juta itu kita asuransikan juga jadi begitu nanti dia meninggal, misalnya meninggal itu ada ini ada...mmm apa ya? Ya, apa nek namanya asuransi itu? Tidak hanya kembali uangnya saja tapi tambah. Itu bedanya.

Kalo pendidikan, pendidikan apa pak?

Kalo pendidikan macem-macem, kami itu aaa misalnya begini aaa yang pernah kami adakan ya. Itu misalnya punya usaha apa itu kita kumpulkan, kemudian kita kasih tau tentang manajemennya. Dulu bebek, yo bebek ki ngene lo sing apik, gitu. Pernah itu dulu ada yang pinjem, pak saya mau pinjem untuk bebek berapa? 500 ribu. La entuk bebek piro ngiroku. Harus 5 juta minimal. Jadi belum tentu kami itu mendidik kan mestinya untuk meningkatkan bukan untuk melemahkan dia, tapi untuk menambah pengetahuan, untuk menguatkan dia seperti itu. Juga pemikiran-pemikirannya kita buka, seperti itu. Jangan sampai, lanek 500 gewean njuk piye mas kiro-kiro? Bisa mengembalikan ga kira-kira malahan? Malah ga bisa mengembalikan to? Nah, maka kita berikan yang lebih supaya dia bisa makan juga bisa untuk mengembalikan disini, pendidikannya seperti itu. Kemudian ada juga apa? Anggaran rumah tangga, jadi apa? Aaa untuk keluarga itu dulu juga waktu itu.

Jadi CU tidak berorientasi pada hasil ya pak, jadi hasil yang dimaksud disini adalah berhasil untuk menolong orang-orang yang kurang mampu seperti itu pak?

Jadi begini lo dengan kita mendidik seperti itu katakan usaha ini maju dengan sendirinya kan, katakanlah dia pinjamnya kan nanti bisa lebih besar, kalo lebih besar dia memasukan kesini juga besar mas kan seperti itu kalo dia kecil tetep kecil ini kan pinjaman kecil sama besar kan administrasinya tetep yo mas. Misalnya gini, mbak ini saya setor aaa 100 ribu, oh nggeh. Catet tek tek tek tek. Berapa menit? Katakanlah 5 menit. Ini saya setor 5 juta berapa menit? 5 menit, tapi kan pemasukkannya beda ini. Bayar bunga katakanlah, mbak bayar bunga pinjamannya 5 juta berarti kan 2% kalo disini berarti kan 10 ribu yang sini pinjam katakanlah 25 juta 2% 500 ribu katakanlah. Sama ga waktunya? Sama tapi dari sisi keuntungan besar mana? Nah, jadi orientasi belum tentu jumlah orang juga tapi besarnya pinjaman juga disini. Kalo saya melihat disini market ini tidak jumlah orang juga tapi kalo di neraca itu ada yang namanya ini apa? Piutang. Nah, piutang ini yang dibesarkan. Sekarang ini kecenderungan di koperasi-koperasi itu turun kan minimal harus 60-70 sekarang ini hanya 50-60 sekarang ini tempat kami hanya bahkan 30 untuk tahun kemarin tapi masih tetep bisa jalan, walaupun kecil sekali anu keuntungannya. Mengapa? Ya itu tadi saya sampaikan 2 tahun ini pengaruh KUR itu cukup besar, faktor eksternal itu cukup besar. La sekarang ini udah mulai naik mereka sudah mulai merasakan bahwa ternyata dengan pinjam disana ini ya dalam tanda pentiklah kurang ada pendampingan atau isine mung dioyak-oyak dan sebagainya itu mereka mulai merasakan nah kembali kenapa budaya keluarga itu masih. Wah kae iki iseh anggotaku kan beda dengan ah pokoke sing penting koe mbayar aku kan beda disini nah itu bedanya CU. Jelas ga?

Ya pak. Berkaitan dengan budaya ini pak, jika nantinya perubahan budaya organisasi ini diterapkan di CU bagaimana cara Bapak untuk memperkenalkan budaya baru ini ke rekan-rekan yang lain?

Nah jadi begini, ini kan kami punya perkumpulan di CU ini. CU sampeyan dimana-mana di DIY ini itu kenal dengan kami saya juga kenal dengan mereka. Kami la ketemu, la ini nanti kalo misalnya panjenengan ini penelitian hasilnya apapun itu kan kami diskusikan dengan kelompok kamu ini CU terutamakan ini kan CU. Jadi mungkin

*begitu panjenengan seleasei bisa kami bertemu dapat pengetahuannya nanti di masing-masing CU ini bagaimana seleasei kan? Ya itu sudah biasanya aaa langsung **sosialisasi** nek nggonmu pie? Nek nggonmu pie? Seperti itu. Ini memang sementara ini agak tersendat tapi mungkin akan dihidupkan lagi setelah agak situasi apa? Aaa rumah tangga masing-masing ini membaik karena sekarang ini baru pada turun gitu sehingga nanti kalo sudah seperti kemarin lagi ya kita akan kumpul-kumpul lagi karena kan gek mumet mbenai koperasinya sendiri-sendiri dengan adanya apa? Faktor eksternal itu sekarang ini.*

CU kan juga memiliki kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara kelembagaan ya pak. Kegiatan-kegiatan apa yang akan selalu diulangi dimasa yang akan datang yang mencerminkan budaya CU?

*Ya, yang jelas tadi kan sudah disampaikan bahwa CU ini lebih kecenderungan bukan ke masalah hasil tapi bagaimana masalah **mendidik orang**, bagaimana apa **mempererat hubungan satu dengan yang lain**. Nah, ini yang akan kami kembangkan lagi itu ya seperti awal-awal dulu kita akan mengadakan **kumpulan per kelompok** seperti dulu lagi supaya mereka bisa ini, saling menjalin hubungan dengan baik. Jadi kemarin kita ngundang di kelompok barat.*

Itu kelompok usaha pak?

Endak, itu hanya orang yang tinggal dikelompok situ. Kan begini, misalnya wilayah barat kan ada usaha apa di wilayah sini ada berapa usaha. Nah, kalo ini nanti terkait ini yang nanti akan dikumpulkan yang saya sampaikan itu. Nanti ibu-ibu ben iso ngerti sedikit-sedikit tentang apa misalnya, finansial literacy misalnya gitu ya itu kita kumpulkan disini. Di atas ini ada ruang besar muat 30 orang.

Harapan Bapak untuk CU ini apa pak?

*Ya yang jelas itu harapan kami **bisa lebih membantu ke anggota** itu jelas. Kemudian yang tidak kalah penting itu juga masalah aaa **kesejahteraan** karyawan itu juga mesti*

seperti itu. Harus dua-duanya harus seimbang kalo nanti hanya anggotanya yang sejahtera terus disini tidak yo percuma juga jadi harus dua-duanya seimbang seperti itu menurut saya.



Transkrip Wawancara

Narasumber 5

Selamat pagi Bu, untuk menindak lanjuti penelitian saya ini untuk datanya sudah saya olah Ibu bisa lihat di halaman pertama itu dimana dari kuesioner yang sudah diisi kemudian di plotkan ke dalam empat kuadran budaya ada budaya klan, adokrasi, ada market, dan ada hirarki. Untuk detail mengenai keterangan budayanya itu ada di halaman selanjutnya. Budaya klan bersifat kekeluargaan, pemimpin sebagai sosok mentor dan memfasilitasi. Kalau adokrasi budaya yang berorientasi ke inovasi-inovasi dimana tempat sangat dinamis, berwirausaha, dan kreatif untuk bekerja, sedangkan budaya market bukan budaya pasar tapi budaya organisasi yang berorientasi pada hasil. Budaya hirarki segala kegiatan berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Untuk hasilnya Ibu bisa lihat di halaman pertama, yang paling awal. Itu yang garis merah menunjukkan budaya organisasi saat ini jadi Ibu bisa lihat di kolom now skornya yang paling tinggi ada dua, hirarki dan klan. Jadi budaya organisasi yang dirasakan di **Credit Union ini kekeluargaannya sangat tinggi dan segala kegiatan yang dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan.** Kemudian untuk budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang budaya klan mengalami peningkatan kenaikan 2 poin jadi skornya 30, untuk adokrasinya tetap, untuk marketnya bertambah dan untuk hirarkinya menurun 3 poin. **Mengenai pemetaan budaya organisasi ini bagaimana pendapat Ibu mengenai budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang?**

*Oke berarti kan dari sisi pemberdayaan sudah dirasakan oleh bagian manajemen, tetapi manajemen berarti **mengharapkan lagi perberdayaan lebih, pengembangan lebih ke SDM** dan sebenarnya kalau misalnya akhirnya nanti aaa harapannya lebih ke market itu memang...memang sangat masuk akal karena budaya apapun harus nanti orientasinya ke hasil juga kalau tanpa ibaratnya kan bermain cantik iya, tapi akhirnya*

akan terjadi goal gitu kan jadi memang aaa bagus kalau misalnya diharapkan di market memang ini meningkat karena kan dan yang menarik justru hirarki kan turun tu dari now ke harapan lebih rendah lagi karena pada saat kita **mengharapkan hasil yang lebih tinggi** itu biasanya memang harus larinya ke inovasi dan inovasi itu ga bisa batas-batas. Aaa **kecenderungan kebijakan yang terlalu ketat itu membatasi dari sisi kreativitas** jadi akhirnya kenapa yang hirarki justru turun. **Harapannya ke depan itu tidak terlalu diatur sekali, tapi lebih dibebaskan sehingga dari sisi pemberdayaan itu SDMnya mengembang, inovasinya bertambah, hasilnya bertambah tetapi dengan semakin less kebijakan.**

Ya memang seperti itu bu, untuk berfokus pada satu budaya konsekuensi harus mengurangi budaya dari kuadran lain.

Iya...

Jika nantinya perubahan budaya ini diterapkan pada CU bagaimana cara Ibu memperkenalkan budaya baru ini kepada rekan-rekan yang lain?

Aaa sebenarnya itu sudah dilakukan disini, kami justru penekanannya ke hasil dan ke inovasi, tetapi dengan cara kekeluargaan jadi memang kalo khususnya disini itu dari sisi kebijakan sendiri tidak terlalu ketat yang penting bagaimana berinovasi, bagaimana orientasi ke hasil, bagaimana kekeluargaan itu dijaga yang menjadi poin-poin paling utama itu dan itu dibudayakannya melalui briefing, melalui kebijakan yang terjadi kalau kebijakannya misalnya kita kan mendorong entrepreneurship, tetapi pada saat kita bekerja melarang orang untuk entrepreneurship yaaa itu kan berarti berkebalikan antara kebijakan dengan...dengan apa yang diharapkan yang kita tekankan ke staf gitu. Jadi sepertinya memang harus benar-benar seimbang dan tadi panjenengan juga bilang bahwa pada saat kita mengeser budaya itu ke suatu kuadran otomatis kuadran yang lain harus ditekan tidak bisa dua-duanya tidak bisa ideal semua kan enggak itu hal yang impossible karena kemarin menarik kami baru saja memagangkan satu staf itu ke CU lain yang budaya hirarkinya tu tinggi sangat tinggi,

tetapi yang terlihat itu memang dari sisi kekeluargaan itu juga agak kurang dan kemudian inovasinya sangat kurang nah makanya kami memang menyadari benar bahwa pada saat kita menekankan untuk inovasi sehingga nanti hasil kemudian kekeluargaan terjalin tanpa batas itu memang kebijakan tidak boleh terlalu ketat itu sudah kami sadar benar dan kami terapkan disini.

Apa yang membedakan CU dengan koperasi yang lain Bu?

*Terutama dari sisi yang apa namanya? **Pemberdayaannya**, jadi seperti misalnya contoh penilaian kinerja kalau di budaya-budaya perusahaan yang lain entah itu koperasi, entah itu lembaga keuangan atau perusahaan pt misalnya itu kan kinerja 60%, 40% kan yang sifatnya umum, tapi kalo di CU kalo kita memang **fokus ke pemberdayaan** harusnya karakter orang yang paling kuat. Jadi, bisa jadi penilaian terhadap karakter itu 60% kinerja 40% harusnya, karena fokusnya adalah ke SDMnya ke manusianya bagaimana dia nanti. Kalau orang berkarakter bagus kinerja tidak baik itu harus justru bagaimana caranya agar dia kinerjanya menjadi bagus, tetapi bukan merubah dia menjadi karakternya tidak bagus, tapi kami juga tidak berpihak pada orang yang kinerjanya bagus sekali tetapi karakternya tidak bagus itu justru tidak terlalu diberi ruang di CU karena pemberdayaanlah yang menjadi fokusnya. Pemberdayaan SDM, pemberdayaan anggota, dan semua yang terkait dengan CU.*

Tentu saja ada kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan CU, kegiatan-kegiatan apa yang kedepannya akan terus diulangi yang mencerminkan budaya yang baik CU Bu?

*Yang jelas kami selalu mendorong satu, itu semua staf harus punya usaha karena kan memang kami **mendorong entrepreneurship** karena itu yang kami dorong juga ke anggota dimulai dari staf dulu itu yang pertama. Yang kedua, untuk sisi kekeluargaan itu kami memang rutin piknik bersama dengan keluarga karena bagaimana agar mereka nyaman dengan kehidupan sehari-hari berkerja karena ini bukan orang lain, ini tim. Kemudian yang ketiga, budaya tim itu sangat juga di sangat dikembangkan*

disini melalui briefing, melalui rapat-rapat manajemen kita bisa bahas tentang pencapaian achievement dan bagaimana mencapai itu bersama-sama tidak hanya satu orang menonjol yang lain ditinggal. Jadi memang budaya tim memang diwujudkan bahkan misalnya aaa penanganan kredit lalai tidak hanya ditangani bagian kredit, tetapi ditangani oleh semua, tapi yang menjadi coordinator bagian kredit demikian juga dengan pendidikan tidak hanya ditangani staf pendidikan, tetapi dilakukan oleh semua koordinatornya saja dari staf pendidikan. Jadi kami memang membiasakan di setiap kegiatan disini itu adalah kerja tim semua ikut bertanggung jawab, tetapi koordinatornya sesuai bagiannya.

Kalau kegiatan seperti diksar Bu?

*Ada, kalau disini itu di CU itu memang justru kegiatan utamanya adalah kegiatan komunitas dan pendidikan itu tidak boleh tidak tanpa itu berarti CU, makanya karena CU itu kan yang menjadi benefit utama untuk anggota adalah pemberdayaan bukan dari sisi simpan pinjam kalo simpan pinjam kan dimana saja bisa, tapi yang menjadi pembeda adalah di **pendidikan dan pemberdayaan komunitasnya** itu jadi disini kegiatannya tidak hanya diksar, diksar itu hanya **pendidikan awal, disini ada finalcial literacy, pendidikan prakredit** yang baru saja, kemudian ada **pembentukan komunitas basis**, kelompok bisa usaha dan sebagainya banyak sekali kegiatannya dan itu dikoordinasi oleh staf pemberdayaan dan pendidikan, tapi yang menjadi fasilitatornya bisa semua staf.*

Harapan Ibu untuk CU ini kedepannya seperti apa?

*Kalau berkembang atau tidak itu sebernarnya itu...eee apa ya? Dampak saja. Dampak saja karena kalau misalnya pun pendidikan jalan, tata kelola dijaga, sistem dijaga itu pasti pasti ada pengembangan justru yang harus menjadi ditekankan ke kami itu dan itu sudah kami lakukan bagaimana **resource atau SDMnya ini bisa mengikuti perkembangan asset, bisa mengikuti perkembangan jaman** dalam melihat perubahan ini makanya kami fokusnya kan di aaa pengembangan anggota SDMnya tidak hanya*

melalui pendidikan, kalo pendidikan yang saya sebutkan tadi kan pendidikan untuk anggota, tapi untuk SDM karena assetnya bertambah, anggotanya bertambah, dinamika di...di masa ini juga bertambah makanya pendidikan menjadi sangat penting bagi pengelola. Ada pengembangan apa namanya? Kapasitas sesuai dengan bidangnya masing-masing termasuk melalui magang, pelatihan, workshop, lokakarya, dan lain-lain itu memang fokus semua setiap tahun.



Transkrip Wawancara

Narasumber 6

Selamat pagi Pak, untuk penelitian yang kemarin hasilnya sudah ada. Dari kuesioner yang kemarin diolah menjadi empat kuadran budaya. Itu ada budaya klan, ada adokrasi, market, dan hirarki. Untuk keterangan mengenai budaya tersebut Bapak bisa lihat di halaman selanjutnya. Budaya klan itu sifatnya kekeluargaan, kalau adokrasi itu organisasi tersebut tempat yang sangat dinamis, berwirausaha, dan kreatif untuk bekerja organisasi tersebut menekankan pada inovasi-inovasi, sedangkan untuk budaya market itu bukan budaya pasar, tapi budaya yang lebih berorientasi pada hasil. Kalau budaya hirarki segala kegiatan dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan. Untuk hasilnya Bapak bisa melihat di halaman awal. Dari kuesioner kemarin kita menilai dua budaya organisasi, budaya yang sudah dirasakan dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang. Budaya now itu yang sekarang, preferred yang diharapkan dimasa yang akan datang. Untuk budaya yang sekarang yang now yang dominan ada dua Pak, klan dan hirarki. **Jadi budaya yang dirasakan CU ini kekeluargaannya itu sangat kental dan segala kegiatan dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ada. Menurut pendapat Bapak hasil dari diagnosis untuk budaya organisasi saat ini bagaimana?**

Emmm tentu saja sesuai dengan visi misi CU bahwa disini mengutamakan satu kekeluargaan yang di dalam operasional ataupun melaksanakan segala aktivitasnya itu tetap berpedoman pada hal-hal yang sudah ditentukan bersama. Jadi merupakan suatu kesepakatan bersama, jadi aaa inilah menjadi suatu komitmen kebersamaan dan dimana ini merupakan suatu sarana untuk kemajuan daripada aaa organisasi ataupun lembaga keuangan CU itu. Menurut saya demikian.

Untuk budaya yang diharapkan kedepannya klan mengalami peningkatan dari 28 menjadi 30, hirarki mengalami penurunan dari 28 ke 25, adokrasi nilainya tetap dan market juga mengalami peningkatan.

Jadi yang mengalami peningkatan ada dua ya?

Iya Pak, itu berarti kedepannya karyawan yang mengisi kuesioner ini mengharapkan budaya klan ditingkatkan dimasa yang akan datang, peningkatan kerjasama. Kemudian untuk hirarkinya kan turun Pak, itu berarti aturan atau kebijakan-kebijakan tidak terlalu ketat. Marketnya juga naik itu berarti orientasi pada hasil juga ditingkatkan. **Untuk budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang ini bagaimana pendapat Bapak?**

*Aaa untuk yang budaya dimasa mendatang terutama yang klan ini ya, aaa memang bagaimanapun kita merupakan suatu aaa lembaga keuangan dimana disitu keanggotaan individu itu mempunyai suatu tujuan kebersamaan ingin **meningkatkan aaa tingkat kesejahteraan daripada anggota**. Jadi disini memang akan **lebih ditingkatkan** sapaan-sapaan ataupun partisipasi mereka di dalam aaa berpartisipasi memajukan suatu lembaga keuangan. Jadi memang kami pun ingin aaa contohnya yaaa **segalanya sesuatunya itu akan selalu saya sampaikan kepada anggota dulu sebelum kita memutuskan**, disitu bisa kita alokasikan katakanlah sebelum RAT kami itu mengundang minimum 20% dari anggota untuk kami ajak bersama yang pertama kita evaluasi secara keseluruhan dulu, yang kedua kita menyampaikan aaa program-program kita disitu dia akan memberikan suatu tanggapan-tanggapan yang tentu saja harapan kita itu tanggapan-tanggapan yang positif dan untuk menuju ke kemajuan kebersamaan. Itu merupakan suatu hal yang kita titik beratkan pada aaa apa? **Kebersamaan disitu memang harus kita aaa tingkatkan karena apapun sesuai dengan visi misi kan bagaimana kita bisa mendampingi supaya kesejahteraan itu meningkat bagi semua anggota.***

Jika nanti kedepannya budaya organisasi ini diterapkan bagaimana cara Bapak untuk memperkenalkan budaya baru ini ke rekan-rekan yang lain?

*Ya kita setiap ada rapat, setiap ada apa? Pertemuan-pertemuan yang pada intinya pertemuan disitu ingin **menyampaikan aspirasi** ataupun mungkin juga bisa menanggapi apa yang menjadi aspirasi dari anggota ataupun dari pengurus ini kita akan aaa olah bersama dan bagaimanapun kita akan emm lebih menjelaskan lagi apa yang menjadi visi misi kita itu sesuai dengan apa yang menjadi kesepakatan disitu akan menjadi titik kesepatan disitu. Kita harus bagaimana? Kita harus nganu. Nah setelah itu kami **sosialisasikan** kepada anggota. Yang pertama kan di forum pengurus dulu, nah setelah pengurus kami nanti ke aaa anggota tadi. Forum anggota itu ada beberapa aaa forum, yang pertama itu yang besar itu memang pada waktu RAT. RAT menurut saya bukan hanya sekedar menyampaikan laporan hasil kerja kita, tapi bagaimanapun kita juga menyampaikan apa yang menjadi program-program kita selanjutnya terus aaa apa yang menjadi kesepakatan kita setelah forum-forum diantara pengurus, itu nanti mungkin ada usulan-usulan nah itu akan kami sampaikan pada forum-forum tertentu.*

Yang membedakan CU dengan koperasi biasa itu apa Pak?

*Mungkin yang mendasar bahwa koperasi biasa itu hanya sekedar aaa bagaimana kita bisa menghidupkan lembaga keuangan itu dan tentu saja meningkatkan hasil yang utama ya, tetapi kalau mungkin aaa di CU kami lebih senang bahwa aaa bagaimana kita bisa membuat satu komunitas yang mempunyai prinsip yang sama, visi misi yang bisa kita satukan. Jadi mungkin perbedaan khusus di koperasi yang lain dengan CU itu yang pertama itu tadi, mungkin di **koperasi lain tujuan utama adalah profit, tapi kalau di CU yang menjadi tujuan utama adalah suatu aaa kebersamaan** dalam arti demikian, kami lebih senang mempunyai anggota banyak daripada asset banyak karena disitu bahwa visi misi kita untuk tersalur kepada mereka-mereka itu lebih mengena apabila bisa memberikan suatu perubahan pada anggota yang lebih banyak*

daripada anggota sedikit tapi asetnya tinggi itu kan hanya anu, tapi titik tolak kita itu bagaimana kita bisa memberikan suatu makna moga-moga menjadi perubahan dalam diri anggota-anggota tersebut baik itu secara aaa ekonominya ataupun secara moral dalam arti aaa kalau kita melihat yang namanya sejahtera itu kan mestinya sejahtera lahir dan batin. La disini mungkin secara apa ya? Kita mendefinisikanpun kita juga belum bisa. Oh ini lo sing aaa sejahtera lahir batin yang seperti ini. Kita bisa memberikan informasi-informasi menyampaikan sejahtera bukan hanya sejahtera di ekonomi tapi secara keseluruhan dalam arti kehidupan keluarganya seperti apa, penataan aaa ekonomi seperti apa, hubungan diantara keluarga mereka seperti apa itu kami nganunya kesana. Jadi yang namanya sejahtera itu jadi sejahtera yang secara keseluruhan ya, kalau di koperasi yang lain sejahtera itu hanya dilihat dari SHU banyak. Aku bisa pinjam sekian sekian. Itu bedanya, tapi perbedaannya yang jelas kami lebih mengutamakan anggota aaa manusianya ya bukan moneynya.

Tentu saja CU memiliki kegiatan-kegiatan yang rutin dilakukan Pak. **Kegiatan-kegiatan apa yang akan selalu diulangi yang mencerminkan bahwa ini adalah budaya organisasi CU yang baik?**

*Aaa kegiatan-kegiatan yang rutin memang setiap kami menjadi, setiap penerimaan anggota secara periodik itu katakan 4 bulan sekali kami mengumpulkan anggota-anggota baru untuk **memberikan sosialisasi tentang koperasi** ktia sendiri seperti apa, yang disatu lain budaya-budaya lain kami memberikan suatu aaa ruang katakanlah saya punya kelompok paguyuban mereka-mereka yang jualan usaha kuliner saya punya kelompok itu juga dari satu sisi juga mungkin kita tidak hanya mensupport secara anu, tapi kami **mengadakan suatu even-even** katakanlah basar bersama untuk menyampaikan dan menginformasikan dari produk-produk mereka. Itu rutin setiap tahun ada dalam arti kami tidak hanya sendiri secara khusus koperasi tapi kadang-kadang, nuwun sewu saya bergabung dengan gereja ya pada even-even tertentu katakanlah bulan Oktober itu ada even aaa hari pangan sedunia. La disitu kami bisa*

aaa memberikan kontribusi bagaimana anggota-anggota kami bisa menyampaikan produk-produk, bisa mengenalkan produk-produk.

Apa harapan Bapak untuk CU kedepannya?

*Ya semoga harapan kami yang utama aaa CU ini benar-benar nantinya **bisa merubah mainset daripada anggota** bukan hanya aaa uang uang uang yang dicari, tapi itu tadi bagaimana anggota bisa merubah pola pikirnya untuk menuju kepada aaa sejahtera tadi, kadang-kadang kan aaa image sejahtera ki nek sugih duit, tapi sebenarnya kan itu bukan tujuan utama. Sejahtera ya itu tadi lahir batin itu. Jadi kami berharap CU ini akan menjadi suatu masukan bagi seluruh anggota untuk merubah pola pikir. Baik itu untuk pola pikir dimasa mendatang ataupun diperjalanan hidupnya terutama kami selalu memberikan suatu aaa apa ya? Pengertian bahwa yang namanya menabung itu kan tidak akan rugi karena dengan sadar menabung akan tercapai apa yang menjadi tujuan keuangan mereka entah jangka panjang atau pendek. Yang utama itu merubah pola pikir, merubah mainset kehidupan itu harus seperti apa kedepannya. Harus melek keuangan, harus macem-macem disitu.*

Transkrip Wawancara

Narasumber 7

Selamat siang Bu, untuk melanjutkan penelitian saya mengenai pemetaan budaya organisasi Credit Union wilayah Jawa Tengah dan DIY. Ini kuesioner yang kemarin sudah saya olah dan hasilnya sudah ada, dari kuesioner kemarin diolah menjadi 4 kuadran budaya, ada budaya klan, adokrasi, market, dan hirarki. Budaya klan merupakan organisasi yang sifatnya lebih kekeluargaan. Adokrasi merupakan organisasi yang menitik beratkan pada inovasi-inovasi, sedangkan market bukan budaya pasar tapi budaya yang lebih berorientasi pada hasil. Hirarki merupakan budaya organisasi yang bersifat formal, segala kegiatan dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Untuk kuesioner kemarin kan menilai budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan, ini pada bagian depan kolom now merupakan budaya saat ini dan preferred budaya organisasi yang diharapkan. Untuk budaya organisasi saat ini nilai yang mendominasi ada 2 Bu, budaya klan dan hirarki skornya sama 28. Urutan kedua ada adokrasi dan yang paling rendah itu market Bu. Hal itu berarti **kekeluargaan di CU sangat kental dan segala kegiatan dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Untuk budaya organisasi saat ini bagaimana pendapat Ibu?**

*Di tempat saya memang aaa budaya klannya cukup apa ya? **Cukup kelihatan terus hirarkinya juga ada.** Terus terang kalau untuk yang market itu kalau sesuai dengan visi misi kita memang hasil itu adalah mengikuti. Jadi tidak istilahnya karena **CU itu landasannya kan bukan profitnya tapi manusianya seperti itu,** ya pemberdayaan itu jadi aaa menurut kami aaa hasil itu adalah suatu aaa apa ya? Akibat atau dampak dari kultur klan sama pemberdayaan itu. Menurut kami si seperti itu. **Karena kami harus menyesuaikan juga dengan aaa visi misi awal bahwa CU itu dibentuk memang visi misinya itu, seperti itu.***

Untuk budaya yang diharapkan kedepannya, budaya klan mengalami peningkatan Bu dari 28 ke 30. Adokrasinya tetap, marketnya naik, sedangkan hirarkinya turun. Jadi harapan kedepannya bahwa kekeluargaan, kerjasama tim ditingkatkan dan pengurangan pada kebijakan-kebijakan. **Untuk budaya yang diharapkan bagaimana pendapat Ibu?**

*Aaa untuk budaya kedepannya emmm kami rasa yaaa **tetep kita pertahankan** seperti itu karena kita memang harus sesuai dengan jalurnya sesuai dengan relnya CU itu aaa kekeluargaan seperti itu. Memang bener tadi kalau hirarki proseduralnya kita memang rata-rata CU dimana-mana itu untuk prosedural dan lain-lain itu agak apa ya? Agak...memang tinggi banget karena untuk membalancekan dengan yang kekeluargaan tadi aaa kita tetep harus ada kejelasan proseduralnya juga, karena kalau cuma kekeluargaan tok itu kan ndak...ndak apa ya? Aaa agak hambar emmm apa ya? Kurang jelas begitu jadi perlu diimbangi dengan yang hirarki tadi. Aaa mungkin bisa juga hirarki ini. Ya seperti itu.*

Jika nantinya perubahan budaya ini diterapkan di CU ini bagaimana cara Ibu untuk memperkenalkan budaya baru ini ke rekan-rekan yang lain?

*Sebenarnya untuk budaya-budaya ini sudah kita apa ya? Sudah kita laksanakan cuman mereka belum tau itu namanya budaya klan ini namanya budaya adokrasi dan lain-lain itu. Mungkin aaa perlu juga aaa sosialisasi bahwa aaa kalau CU itu visi misinya ini terus ini termasuk ke budaya klan. Perlu ada sosialisasi biar kita-kita para pelaksana manajemen terutama juga aaa bisa saja kita sosialisasikan pada anggota bahwa CU ini sesuai dengan visi misi yang ada menganut budaya apa budaya apa. Karena ini perlu banget mas untuk di apa namanya? **Disosialisasikan** terutama juga untuk aaa untuk anggota biar anggota itu tindak hanya taunya Cuma nyimpen sama pinjem tok tapi ada...ada nilai tersendiriya gitu. Credit Union daripada ikut lembaga keuangan yang lain begitu.*

Perbedaan CU dengna koperasi yang lain apa Bu?

Kalau dengan lembaga keuangan lain, koperasi pastinya. Itu yang pasti sini itu ada apa? Asuransinya dan yang terutama banget itu **Credit Union tidak hanya orientasi profit** tetapi kita istilaha boso jowone itu nguwongke. Nguwongke anggota maksudnya, jadi kita tidak hanya mengelola uangnya saja tapi kita juga mengelola orangnya. Jadi aaa kalau koperasi-koperasi umum atau lembaga-lembaga keuangan lainnya itu biasanya mereka cuma terima uangnya saja disalurkan dan lan-lain, tapi di CU kita juga sampai dengan orangnya. Aaa **merubah mainsetnya** agar sesuai dengan aaa visi misi CU yang terutama di CU Satu Hati yang berpihak pada KLMTD itu. Jadi dari usahanya bisa kita dampingi dan lain-lain. Kalau dilembaga keuangan yang lain kan gak...gak...gak...ketara banget gak kliatan banget untuk pendampingan usaha dan lain-lain mereka hanya ngejar bahwa bisa landing aaa bisa mengambil dana dari mereka sebanyak-banyaknya begitu. Disisi lain juga kita aaa asuransi tadi, diperbankan kan asuransi harus mbayar sendiri tetapi kalau di Credit Union itu asuransi untuk aaa asuransi jiwanya atau jaminan jiwanya apabila terjadi resiko itukan ditanggung oleh lembaga seperti itu, tapi yang jelas aaa kalo CU itu bukan lembaga keuangan tapi lembaga pemberdayaan anggota. Kalau perbankan itu kan jelas bahwa itu lembaga keuangan, seperti itu perbedaannya. Makanya dari hasil pemetaan ini, untuk hasil itu memang tidak dikejar. Jadi yang di **fokuskan adalah peningkatan kesejahteraan para anggota, mensejahterakan para anggota**. Sesuai dengan anunya sendiri-sendiri karena ini beda CU kan ukuran sejahteraan bagi anggota kan beda-beda sesuai dengan ukuran standarisasinya masing-masing.

Tentu saja CU memiliki kegiatan-kegiatan rutin yang sering dilakukan ya Bu. Kegiatan-kegiatan rutin apa yang nantinya akan selalu diulangi kedepannya yang mencerminkan budaya Credit Union?

Yang pasti **pendidikan** terus menerus, itu yang pasti. Karena kita terutama untuk anggota-anggota baru kita selalu ada untuk aaa apa itu? Aaa pendidikan anggota baru itu dalemnya ada tentang aaa apa? **Cerdas keuangan**, melek keuangan jadi anggota diharapkan begitu masuk CU itu bisa merubah pola pikirnya mereka jadi kita

*mengajari mas untuk ekonomi rumah tangganya seperti itu. Itu kalau ke yang anggota baru, anggota masuk terus ada **diklat pendidikan dasar**. Nanti kalau **pendidikan lanjutan itu kita membuat komunitas-komunitas** usaha itu terus kita dampingi juga, tapi terus terang untuk **pendampingan CU Satu Hati** itu kita **kerjasama** jadi kita belum bisa melakukan pendampingan sendiri itu yang akan terus kami lakukan sampai kapanpun sesuai dengan bahwa **CU itu adalah lembaga pemberdayaan bukan lembaga keuangan**. Menghidupkan komunitas-komunitas yang ada baik itu komunitas usaha maupun komunitas teritorial.*

Harapan Ibu untuk CU kedepannya seperti apa?

*Kalau harapan kami itu adalah **aaa sesuai dengan jalurnya sesuai dengan visi misinya tidak melenceng dari visi misi itu tetap pemberdayaan adalah yang utama, itu saja.***

Transkrip Wawancara

Narasumber 8

Selamat pagi Pak, untuk menindaklanjuti penelitian saya akan menyampaikan hasilnya. Kuesioner yang kemarin telah diisi kemudian diplotkan ke dalam 4 kuadran budaya organisasi yang pertama ada budaya klan, ada adokrasi, market, dan hirarki. Untuk keterangan mengenai budaya tersebut ada dihalaman selanjutnya. Budaya klan itu lebih ke organisasi yang sifat kekeluargaannya sangat kental, untuk budaya adokrasi merupakan organisasi yang sangat dinamis, berwirausaha, dan kreatif dalam bekerja organisasi tersebut menekankan pada inovasi-inovasi. Kemudian untuk budaya market itu buka budaya pasar melainkan organisasi yang berorientasi pada hasil. Kemudian untuk hirarki itu merupakan budaya organisasi yang bersifat formal dan segala kegiatan dilakukan berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Kuesioner kemarin menilai budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan. Kolom now merupakan budaya yang sekarang, preferred budaya yang diharapkan. Untuk budaya organisasi saat ini ada 2 budaya yang mendominasi Pak ada budaya klan dan hirarki. Budaya selanjutnya ada adokrasi dan market pada urutan terakhir. **Hal ini berarti organisasi ini kekeluargaannya sangat kental dan segala kegiatan yang dilakukan pada organisasi ini berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Bagaimana pendapat Bapak mengenai diagnosis budaya organisasi saat ini?**

Kalau pendapat saya tentang budaya ini itu memang dilembaga kami rasa di dalam kekeluargaan yang dirasakan antar baik itu karyawan, kepengurusan, maupun ke anggota-anggota yang dilayani itu memang yang menjadi aaa tolok ukur itu sebuah kekeluargaan. Jadi aaa apapun permasalahan, apapun yang menjadi tujuan dari lembaga kami itu semua harus dirasakan oleh masing-masing yang ada di dalam keluarga tersebut.

Untuk budaya organisasi yang diharapkan ada dikolom preferred Pak. Budaya klan mengalami peningkatan dari 28 menjadi 30, kemudian adokrasinya tetap, market juga mengalami peningkatan dan budaya hirarki mengalami penurunan. Hal itu berarti budaya organisasi yang diharapkan adanya peningkatan rasa kekeluargaan serta kerjasama tim dan pengurangan pada kebijakan-kebijakan. Orientasi pada hasil juga ditingkatkan sesuai dengan ciri budaya market. **Mengenai diagnosis budaya organisasi yang diharapkan ini bagaimana pendapat Bapak?**

*Aaa untuk kenapa yang hirarki istilahnya turun itukan aaa bahwa sebuah lembaga yang benar-bener di dalamnya itu sebuah hubungan kerjasama istilahnya juga tidak meninggalkan aaa kebijakan-kebijakan yang formil, tapi kebijakan-kebijakan yang sudah tertata dan tersusun secara formil itu bagaimana kita menjalankan dengan terstruktur dan istilahnya aaa **tidak terlalu kaku dan baku sehingga di dalam perjalanannya itu segala kebijakan, segala pola aturan itu benar-benar dirasakan enak** bagi pelaksana kemudian juga dirasakan enak bagi yang istilahnya menjadi subjek dari aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan tang terlaksanakan tadi. Hubungan kalo istilahnya terlalu formal itu kan terlalu orientasi bisnis tapi kalo yang istilahnya aaa tidak begitu formal itu kan masih ada keterikatan kekeluargaan.*

Jika nantinya budaya organisasi baru ini diterapkan bagaimana cara Bapak memperkenalkan budaya ini ke rekan-rekan yang lain?

*Suatu perubahan kalau kita tidak perubahan yang terlalu drastis tapi perubahan itu tidak meninggalkan dari visi dan misi organisasi. Tentu saja lewat **sosialisasi** dan juga lewat pertemuan-pertemuan yang diadakan di anggota-anggota kemudia di dalam pemahaman ke manajemen juga ya setidaknya-tidaknya dalam beberapa waktu itu dipahami apa yang menjadi aaa tujuan daripada suatu perubahan tersebut.*

Apa yang membedakan CU dengna koperasi yang lain?

*Yang menjadi salah satu tujuan Credit Union adalah **pendidikan** yang terpahami ke anggota, sehingga saat menjadi anggota paham akan Credit Union. Mungkin untuk di*

*koperasi yang lain itu tidak adanya suatu pendidikan atau minimnya suatu pemahaman tentang koperasi, sedangkan di CU pendidikan adalah sebuah kunci yang utama. Salah satunya adalah **pendidikan dasar bagi para calon anggota kemudian pendidikan lanjutan.***

Tentu saja CU memiliki kegiatan-kegiatan rutin yang sering dilakukan ya Pak. Kegiatan-kegiatan rutin apa yang nantinya akan selalu diulangi kedepannya yang mencerminkan budaya Credit Union?

*Selain kegiatan **pertemuan komunitas** yang rutin setiap sebulan sekali kita juga akan mengadakan suatu **perjumpaan antar semua anggota dalam suatu even dilakukan 2 tahun sekali.** Mengundang semua anggota untuk melakukan kegiatan bisa jalan sehat atau senam masal sebagai sarana perjumpaan bagi semua anggota CU agar satu anggota dengan anggota yang lain saling mengenal.*

Apa harapan Bapak bagi Credit Union?

*Harapan saya untuk Credit Union anggota benar-bener merasakan apa yang menjadi tujuan daripada Credit Union itu benar-bener dirasakan oleh anggota. **Anggota merasakan kesejahteraan sesuai dengan visi dan misi Credit Union. Anggota benar-bener ikut memiliki, ikut merasakan, ikut memikirkan dan menikmati apa yang menjadi tujuan dan harapan CU** hanya simpel bahwa sejahtera itu benar-bener dirasakan oleh anggota tidak hanya dirasakan oleh aaa pihak lembaga ataupun orang-orang yang ada di dalam kepengurusan organisasi CU karena jika semua belum sejahtera itu berarti tujuan dari CU belum terwujud.*