

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan sudah disadari menjadi sebuah hal yang penting dalam suatu organisasi untuk mencapai sebuah kemajuan. Dalam era perkembangan bisnis seperti sekarang ini, tantangan yang dihadapi terasa semakin sulit. Pesatnya perkembangan teknologi, tren yang selalu berubah, kebutuhan yang semakin kompleks, permainan pasar, pasar bebas, kebijakan pemerintah, juga perubahan sosial, budaya dan politik adalah beberapa faktor penyebab persaingan dan perubahan bisnis, oleh karena itu setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada agar tidak ketinggalan jaman.

Perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan di dalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Charles Darwin (Kasali, 2013) mengatakan bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang paling adaptif yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Makhluk hidup berevolusi untuk terus bertahan dan meneruskan keturunan.

Kehidupan manusia maupun organisasi pada hakikatnya selalu diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Disatu sisi perubahan terjadi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, disisi lain perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal (Wibowo, 2016). Kebutuhan akan perubahan kini telah menjadi bagian penting di dalam sebuah perusahaan melihat tuntutan pasar yang semakin tinggi. Salah satunya adalah kebutuhan akan perubahan budaya organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Jerome Want (Wibowo, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberitakan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata

cara dari perusahaan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan kepada orang untuk membawakan dirinya dalam perusahaan (Rojuaniah, 2012). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima serta dipahami secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi kemudian dijadikan sebagai dasar dalam ketentuan perilaku yang ada di dalam organisasi tersebut.

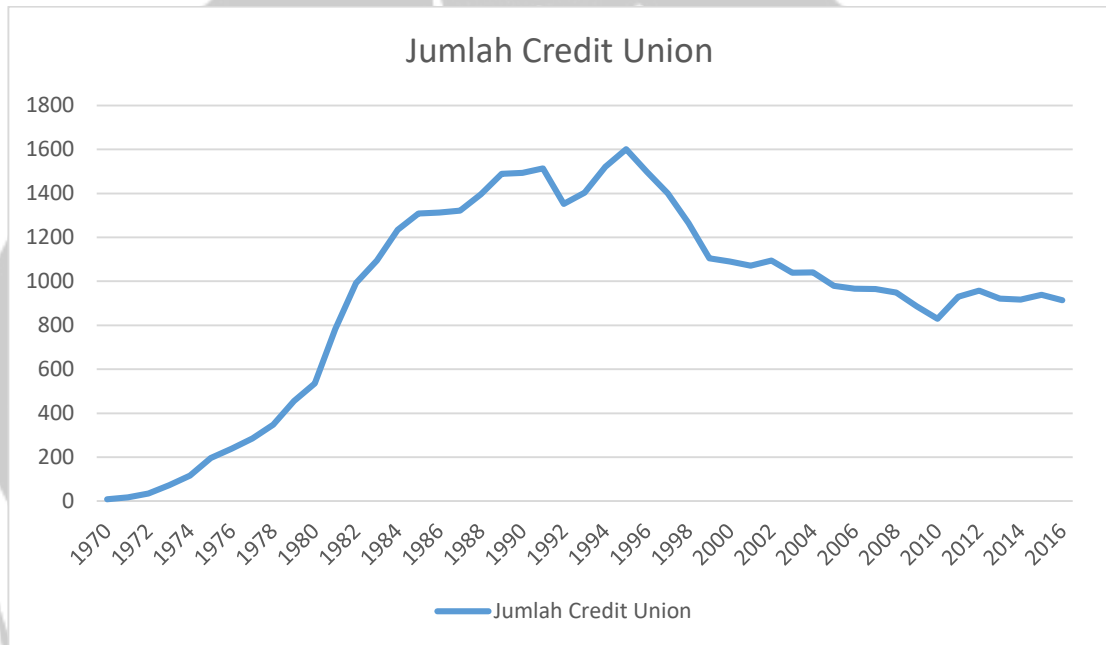
Indonesia merupakan negara kepulauan yang penuh dengan kekayaan dan keragaman budaya, ras, bahasa daerah, suku bangsa, agama dan kepercayaan. Pelaku utama dalam perekonomian di Indonesia sesuai dengan UUD 1945 pasal 33, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi. Ketiga pelaku ekonomi merupakan tiga pilar perekonomian Indonesia. Dengan kata lain, pembangunan perekonomian negara Indonesia bertumpu kepada tiga pelaku ekonomi tersebut dan dalam pelaksanaannya setiap pelaku memiliki peranan dan fungsi yang berbeda-beda. Dari ke tiga pelaku ekonomi itu yang diharapkan dapat menjadi tulang punggung

perekonomian nasional yaitu koperasi, dimana koperasi mempunyai peranan yang cukup besar dalam menyusun usaha bersama dari orang-orang yang mempunyai kemampuan ekonomi terbatas.

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

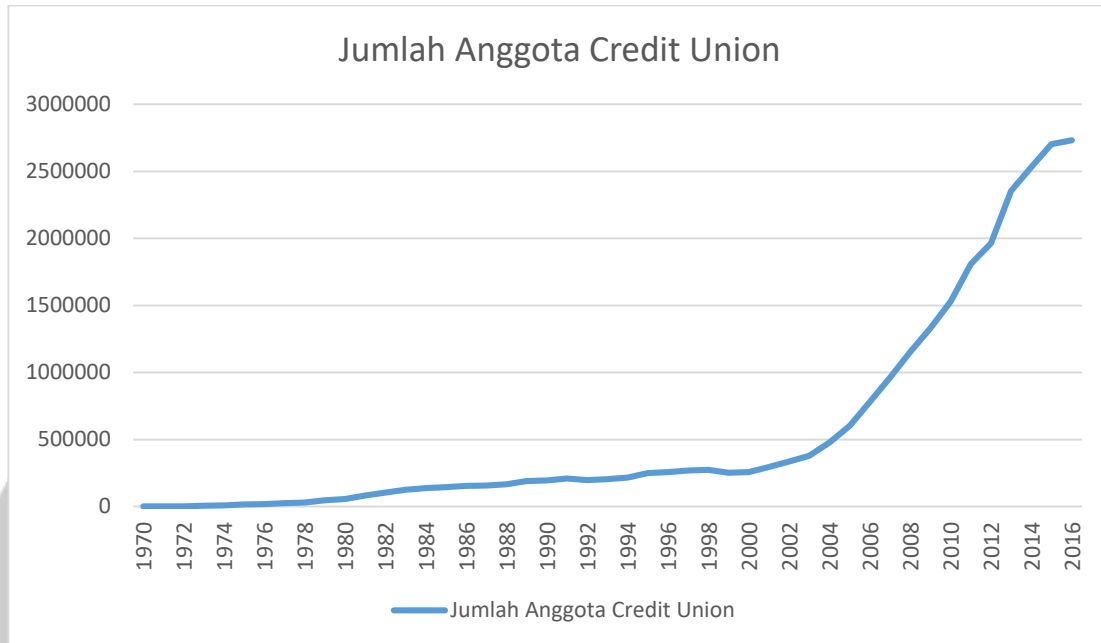
Salah satu koperasi yang menarik untuk diamati adalah *Credit Union*. *Credit Union* memiliki karakter yang unik, terbukti dapat bertahan pada saat terjadi krisis ekonomi di Indonesia pada tahun 1997. Berbeda dari lembaga keuangan lainnya *Credit Union* tidak puas kalau para anggota hanya faham dan terampil dalam menyimpan dan meminjam uang. Lebih dari sekedar koperasi simpan pinjam, karena mempunyai misi untuk memberdayakan perilaku menabung secara cerdas dan sekaligus mempergunakan uang secara arif sesuai dengan kebutuhan manusia yang berhasrat untuk hidup layak dan beradab. Sejak didirikan, pertumbuhan

Credit Union di Indonesia mengalami pasang surut. Adapun data pertumbuhan jumlah koperasi kredit sejak tahun 1970 sampai dengan Juni 2016 seperti terlihat pada ilustrasi gambar 1.1 dan gambar 1.2 berikut ini:



Gambar 1.1 Grafik Jumlah *Credit Union*

Sumber: Induk Koperasi Kredit (INKOPDIT) tahun 2016



Gambar 1.2 Grafik Jumlah Anggota *Credit Union*

Sumber: Induk Koperasi Kredit (INKOPDIT) tahun 2016

Perkembangan *Credit Union* di Indonesia tergolong maju dengan pesat. Walaupun demikian, ternyata pertumbuhan ini juga memperoleh banyak hambatan baik dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Sutedjo (2013) berpendapat berkurangnya jumlah *Credit Union* ini terjadi karena berbagai hal, diantaranya bergantung pada pihak luar, informasi keuangan yang membingungkan, produk dan pelayanan yang tidak kompetitif, citra *Credit Union* yang buruk, tidak disiplin dalam bidang keuangan, pemberian pinjaman dengan sistem kelipatan simpanan, lebih bersifat sosial daripada bisnis karena tidak dikelola secara profesional. Selain dikarenakan oleh berbagai faktor diatas,

berkurangnya jumlah *Credit Union* juga disebabkan persaingan ketat di industri keuangan secara umum dan keuangan mikro secara khusus. *Credit Union* sebagai sebuah lembaga keuangan tidak hanya harus bersaing antara sesama *Credit Union* namun juga harus bersaing dengan lembaga keuangan perbankan serta lembaga keuangan non-bank seperti Pegadaian.

Globalisasi dan *business environment* berkembang dengan sangat dinamis dan kompleks. Kondisi lingkungan seperti ini mengharuskan perusahaan untuk senantiasa menyesuaikan dengan adanya perubahan-perubahan yang ada. Kusdi (2011) mengatakan tidak selamanya sebuah organisasi berada dalam keadaan stabil dimana segenap aktivitas dapat dilaksanakan secara normal. Pada kondisi-kondisi tertentu, organisasi mengalami goncangan atau perubahan yang disebabkan oleh faktor-faktor internal (perusahaan mengalami kerugian, terjadi proses merger atau akuisisi, perubahan visi-misi, penerapan strategi baru, dan lain-lain) serta faktor-faktor eksternal dari lingkungan. Situasi semacam ini membawa perubahan pada pola aktivitas, dan pada gilirannya menuntut perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi

Menurut Esra Ginting (kompasiana.com, diakses 24 Mei 2018) dengan mengemban amanah Nawacita Presiden, koperasi dituntut untuk dapat meningkatkan daya saing di pasar internasional. Di samping itu, organisasi ini pun dibebani untuk mengoptimalkan sektor-sektor strategis ekonomi di domestik dalam upaya mewujudkan kemandirian ekonomi. Bukan tanpa alasan mengingat

Indonesia harus bisa maju dan bangkit bersama-sama dengan negara Asia lainnya. Sehingga peningkatan kelayakan, produktivitas, dan nilai tambah koperasi untuk “naik kelas” bertumbuh ke skala yang lebih besar dan berdaya saing global adalah sebuah hal yang *mandatory*.

Organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif dibanding perusahaan lain untuk bisa memenangkan persaingan, hal inipun berlaku bagi *Credit Union*. Salah satunya melalui budaya organisasi. Wibowo (2016) berpendapat perubahan lingkungan strategis bisnis dengan globalisasi menuntut organisasi semakin kompetitif. Untuk itu, perubahan budaya organisasi menjadi suatu kebutuhan mutlak. Hanya dengan perubahan budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk menciptakan daya saing yang diperlukan.

Prasetyo (2013) mengatakan budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggota organisasi. Organisasi bila disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya membentuk perilaku organisasi anggota organisasi, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu. Budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Senada dengan hal tersebut Wandriah (2012) berpendapat budaya organisasi sekarang ini dipandang sebagai salah satu sumber dari keunggulan bersaing perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang terus mengalami perubahan, nilai-

nilai budaya yang diterapkan dalam sebuah organisasi bisa sebagai salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku anggotanya adalah sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan karena membentuk prosedur organisasi, menyatukan kemampuan organisasi, menyediakan solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi lambat laun akan berkembang di dalam suatu organisasi dan akan menjadi ciri organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain (Lestari, 2017).

Penelusuran akan perlunya perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak dini, karena proses perubahan budaya akan memerlukan waktu lama untuk memberikan hasil. Semakin lama organisasi menunggu untuk menjalankan proses, semakin lama sulit tugas. Implikasi keterlambatan perubahan budaya organisasi sangat bervariasi. Di antara pengaruh sebaliknya adalah rendahnya moral staf, pergantian staf tinggi, meningkatnya keluhan pelanggan, kehilangan bisnis dan peluang, rendahnya produktivitas, rendahnya respon terhadap perubahan, mengikis kinerja perusahaan serta perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja. Oleh karena itu, kuncinya adalah berubah sebelum kondisi yang tidak diinginkan mencapai proporsi yang tidak terkelola. Organisasi dalam kondisi seperti ini tidak harus berubah terlalu lambat atau terlalu sedikit, karena hanya akan mempersoalkan keberadaanya (Wibowo, 2016).

Setiap manusia memiliki kepribadian tertentu yang membedakannya dengan yang lain dan tidak ada satupun diantara mereka yang berperilaku sama. Demikian juga dengan organisasi, setiap organisasi memiliki nilai, kebijakan, peraturan, sistem, filosofi, dan pedoman tertentu yang membedakannya dengan organisasi lainnya dan menciptakan citra atau *image* tersendiri. Dengan mengetahui budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang diharapkan dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan terkait dengan seluruh kegiatan di *Credit Union* wilayah DIY serta dapat menuntun langkah-langkah yang harus diambil sehingga dapat mendukung visi dan misi yang diinginkan. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi organisasi *Credit Union* wilayah DIY pada tercapainya kinerja jangka panjang organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mencoba untuk melakukan diagnosis dan interpretasi budaya organisasi pada *Credit Union* wilayah DIY dengan menggunakan metode perubahan budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011) menggunakan tahap diagnosis dan interpretasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang pada *Credit Union* wilayah DIY yang didiagnosis menggunakan *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI)?
2. Bagaimana interpretasi pada *Credit Union* wilayah DIY?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, peneliti membatasi permasalahan yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

1. Diagnosis budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang pada *Credit Union* wilayah DIY.
2. Interpretasi budaya organisasi pada *Credit Union* wilayah DIY.
3. Area penelitian adalah *Credit Union* wilayah DIY.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang pada *Credit Union* wilayah DIY.
2. Menginterpretasikan intensi perubahan budaya organisasi pada *Credit Union* wilayah DIY.

Diharapkan dengan adanya perubahan budaya ini organisasi lebih maju dengan budaya yang kompatibel terhadap lingkungan untuk mencapai efektivitas kinerja organisasi.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tipe budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang bagi pihak *Credit Union* wilayah DIY.
2. Jika terbukti terdapat *gap* antara budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan bahan evaluasi bagi organisasi atau pengurus, terkait pengambilan keputusan strategis untuk menyelaraskan dan membentuk budaya organisasi yang kompatibel terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi yang dapat menunjang daya saing instansi di era global.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang membantu penulis memahami topik dan dasar teoritis berhubungan dengan masalah yang terdapat di dalam penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, definisi operasional, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta tahapan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil olah data untuk dianalisis dan diinterpretasikan secara ilmiah.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan bagian akhir dari penelitian yang mendeskripsikan dan menyimpulkan hasil dari penelitian. Memberikan saran yang dapat direkomendasikan kepada pihak organisasi dan untuk penelitian berikutnya.