

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Organisasi merupakan sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Sembiring (2012:13), organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan bersama. Keadaan organisasi saat ini adalah dituntut untuk dapat bersaing dan menanggapi perubahan teknologi dan pasar dengan menjadi organisasi belajar. Adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif mengharuskan organisasi untuk dapat bersifat responsif terhadap perubahan agar tetap bertahan. Perubahan organisasi yang terencana maupun yang tidak terencana terikat kepada setiap individu dalam organisasi, dari mulai pemimpin, anggota serta pihak luar yang terkait dengan organisasi.

Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, terutama terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Dengan tingkat keahlian yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, seseorang akan mampu menjalankan operasional organisasi secara baik dan sesuai dengan rencana.

Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) adalah lembaga keuangan mikro yang ditumbuhkan dari gapoktan pelaksana Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) menjadi sebuah unit usaha milik gapoktan yang fungsi utamanya adalah mendorong kegiatan menabung dan fasilitas pembiayaan/permodalan usaha kelompok tani atau anggota kelompok tani (Kementerian Pertanian, 2010). Keberhasilan LKM-A tergantung pada keberhasilan petani sebagai nasabah dalam mengembangkan usaha produktif yang dijalankan dan begitu juga LKM-A harus mampu mendorong petani dalam membudayakan sikap profesional untuk memajukan LKM-A. LKM-A pada umumnya memiliki struktur kepengurusan yang terdiri dari: manajer, bendahara,

kasir, dan administrasi keuangan. Setiap pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing yang sama penting satu sama lain. Koordinasi diantara individu dalam LKM-A adalah salah satu hal yang terpenting agar tercipta iklim kondusif dalam organisasi. Dengan terciptanya iklim organisasi yang kondusif diharapkan dapat mempengaruhi petani sebagai nasabah yang termotivasi dalam menggunakan modal yang diberikan LKM-A dalam mengembangkan usahanya lebih maju, sehingga dana modal yang diberikan dapat bermanfaat dan permasalahan modal usaha yang sering menjadi masalah bagi petani dalam usaha dapat teratasi.

Menurut Snow, (1999) dalam Lincoln Arsyad (2008:5), Lembaga Keuangan Agribisnis (LKM-A) mampu bertahan dalam jangka lama apabila organisasi LKM-A tersebut mampu menyatu dan terkait dengan jaringan institusi lokal dilingkungannya, dengan membangun hubungan sosial (*social constructed*), yaitu pengaturan lingkungan sosial dan ekonomi. Selanjutnya Cernea (1993) dalam Lincoln Arsyad (2008:5) menjelaskan bahwa, hal-hal yang membuat LKM-A tidak mampu berkelanjutan (*sustainable*) adalah karena mengabaikan pengaruh faktor-faktor sosial, hubungan dengan orang lain, pengaturan kelembagaannya, budaya, dan nilai-nilai yang mengatur tingkah laku mereka.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang secara kolektif dan terbuka yang disepakati untuk berlaku pada suatu kelompok pada waktu tertentu, sistem ini terdiri atas istilah-istilah, bentuk-bentuk, kategori-kategori dan citra-citra yang memberikan penafsiran terhadap situasi yang dihadapi seseorang (Kusdi, 2011:50). Lebih lanjut Harrison Trice 1993 dalam Kusdi (2011:50) menjelaskan bahwa budaya adalah fenomena kolektif yang membentuk respon-respon orang terhadap ketidakpastian dan kekacauan yang tidak terhindarkan dalam pengalaman manusia, respon-respon tersebut terdiri atas: (1) substansi budaya merupakan sistem kepercayaan bersama yang menggugah emosi dan disebut ideologi, dan (2) bentuk-bentuk budaya yang merupakan entitas-entitas yang dapat diamati, termasuk tindakan-tindakan di mana para anggota suatu budaya mengekspresikan, dan mengkomunikasikan budaya mereka satu sama lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan paham yang

disepakati bersama oleh setiap individu dalam organisasi yang dijadikan sebagai panutan dalam menjalankan setiap aktivitas masing-masing.

Pengaruh budaya terhadap individu-individu yang menjadi anggota organisasi merupakan suatu kesinambungan dengan praktik kepemimpinan. Salah satu contoh organisasi yang mengedepankan kinerja adalah LKM-A, pada organisasi LKM-A aktivitas manajerial dan kepemimpinan organisasi mengorientasikan organisasi kepada pelayanan nasabah dan kualitas, serta menekankan pada pemberdayaan sumber daya manusia. Pada gilirannya diperoleh anggota-anggota organisasi yang kaya informasi/pengetahuan, mampu bekerjasama dalam tim, dan memiliki tingkat kepuasan kerja. Dengan adanya anggota/pegawai LKM-A yang bermotivasi tinggi, maka LKM-A akan mampu menyediakan pelayanan yang responsif dan pelayanan yang berkualitas, dan pada akhirnya memotivasi nasabah petani dimasyarakat untuk menggunakan modal yang diberikan oleh LKM-A dengan efektif dan mampu mengembalikan pinjaman modal pada tepat waktu sehingga LKM-A mampu berkelanjutan dan bertahan sebagai lembaga permodalan dalam jangka panjang.

Menurut Kusdi (2011: 41), menganalisa budaya organisasi membantu untuk menjelaskan dan membuat hal-hal menjadi lebih terbuka, dengan menggali persepsi-persepsi budaya yang tersembunyi dibalik sikap dan perilaku para anggota organisasi, maka akan mengetahui penjelasan mengapa perilaku-perilaku tersebut muncul. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui tipe budaya yang diterapkan di LKM-A Saiyo Sakato melalui pemetaan budaya dengan menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), model ini merupakan model yang komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini juga memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat mengetahui profil budaya organisasi yang diterapkan saat ini di LKM-A Saiyo Sakato serta membantu mengidentifikasi pemikiran organisasi mengenai budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa yang akan datang. Selain itu instrumen OCAI

(*Organizational Culture Assessment Instrument*) akan memberikan informasi pemetaan dan gambaran profil budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan, sehingga mampu memberikan pertimbangan perumusan budaya yang sesuai dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dalam kesempatan ini peneliti melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) Pada LKM-A Saiyo Sakato Kelurahan Padang Besi Kecamatan Lubuk Kilangan Kota Padang”.

## **B. Perumusan Masalah.**

Keadaan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) yang sering muncul dan hilang ditengah masyarakat menjadi suatu ciri bahwa ada permasalahan yang dialami oleh masing-masing organisasi tak terkecuali LKM-A. Peranan LKM-A sebagai lembaga yang memfasilitasi permodalan bagi petani diharapkan dapat berumur panjang dan berkelanjutan, sehingga kebutuhan petani dalam modal usahanya dapat berlanjut dan berkembang untuk memperbaiki perekonomian masyarakat petani. Fenomena LKM-A yang sering tidak dapat beroperasi lagi, tidak lepas dari proses terbentuknya LKM-A yang mempengaruhi kebiasaan dan budaya yang diterapkan di organisasi tersebut. LKM-A yang terbentuk secara mandiri oleh swadaya masyarakat akan mempererat hubungan emosional individu satu sama lain dalam organisasi dan rasa memiliki terhadap organisasi lebih tinggi sehingga keinginan untuk dapat memajukan organisasi dapat dilakukan dengan baik. Berbeda dengan LKM-A yang berdiri dikarenakan mendapatkan dana bantuan Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) dari pemerintah, kebanyakan organisasi ini sering mengalami kemacetan dalam pengembalian pinjaman oleh nasabah petani yang kebanyakan beranggapan dana tersebut merupakan dana hibah dari pemerintah sehingga dikembalikan atau tidak dikembalikan tidak menjadi suatu masalah.

Menurut Data Distribusi Jumlah Gapoktan dan LKM-A serta Perkembangan Aset selama delapan tahun (Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Sumatera Barat Juli 2016), kota Padang merupakan salah satu daerah yang berstatus kota

dengan jumlah LKM-A terdaftar terbanyak yaitu 51 LKM-A yang disertai dengan pertumbuhan aset yang paling besar yaitu 23.61 % (Lampiran 1). Sebagai salah satu daerah yang berstatus kota, yang apabila dilihat dari mata pencaharian penduduk, penduduk di daerah kabupaten umumnya mata pencahariannya adalah dibidang pertanian, sementara di daerah kota lebih dominan bermata pencaharian dibidang perdagangan dan jasa (Lampiran 3). Hal yang menarik bagi peneliti adalah ditengah-tengah masyarakat di daerah perkotaan seperti kota Padang yang mayoritas penduduknya tidak berkerja di bidang pertanian, namun berkembang LKM-A yang merupakan penyedia modal bagi petani dengan pertumbuhan aset yang baik. Berdasarkan Laporan Perkembangan Gapoktan/LKM-A Penerima Dana PUAP Februari 2016 terdapat LKM-A dikota Padang yang memiliki nilai NPL (*Non Performing Loan*) yang sangat rendah yaitu sebesar 0.00% (Lampiran 2). NPL (*Non Performing Loan*) merupakan tingkat kredit bermasalah dengan keadaan nasabah yang tidak mampu membayar kewajiban kepada bank baik sebagian maupun seluruh kewajiban sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Apabila persentase NPL tinggi maka artinya pengembalian kredit oleh nasabah buruk, jika nilai NPL semakin tinggi maka pihak ketiga sebagai pemberi dana akan sulit untuk memberikan dana lanjutan kepada LKM-A yang kemudian LKM-A akan kekurangan dana dan tidak mampu beroperasi lagi.

Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Saiyo Sakato merupakan satu-satunya LKM-A yang memiliki NPL 0.00%. Peneliti memilih LKM-A Saiyo Sakato sebagai objek penelitian berdasarkan rekomendasi dari PMT (Penyedia Mitra Tani); bapak Syafriandi, S.P. Berangkat dari rekomendasi beliau peneliti melakukan survei penelitian kelokasi LKM-A Saiyo Sakato di Kelurahan Padang Besi, Kecamatan Lubuk Kilangan. Berdasarkan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan kasir LKM-A Saiyo Sakato yaitu ibu Maijuna, dari tahun 2013 LKM-A Saiyo Sakato berdiri, jumlah nasabahnya terus bertambah sampai sekarang. Jumlah nasabah tahun 2013 = 23 orang, tahun 2014 = 34 orang, tahun 2015 = 52 orang dan tahun 2016 = 90 orang. Tetapi jumlah nasabah aktif dari tahun 2013-2016 sebanyak 74 nasabah sedangkan nasabah non aktif sebanyak 16 orang dari tahun 2013-2016. Hal yang menarik dari LKM-A ini adalah dari pihak nasabah yang sekaligus menjadi anggota dalam LKM-A Saiyo Sakato, bahwa

setiap nasabah yang berhenti tidak meninggalkan utang pinjaman dan langsung mengambil simpanan pokok mereka. Dan juga nasabah yang tidak lagi aktif di LKM-A Saiyo Sakato sering mendaftarkan diri kembali menjadi anggota dan mengajukan kebutuhan pembiayaan modal setelah beberapa tahun tidak tergabung. Hal ini yang menjadikan jumlah nasabah non aktif di LKM-A Saiyo Sakato memiliki jumlah yang sedikit. Selain itu dari pihak LKM-A Saiyo Sakato, saat ini sudah memiliki visi, misi dan tujuan yang tertulis pada Anggaran Dasar LKM-A Saiyo Sakato.

LKM-A Saiyo Sakato merupakan LKM-A dikota Padang yang memperoleh dana PUAP dari pemerintah yang tidak mengalami kemacetan sama sekali dalam catatan pengembalian peminjaman dan memiliki perkembangan aset yang sangat baik, di mana dalam kurun waktu tiga tahun terhitung dari tahun 2013 sampai dengan 2016. Berdasarkan data dari PUAP kota Padang tahun 2016 dana yang diberikan Gapoktan kepada LKM-A sebesar Rp 52 juta, dana tersebut mampu dikelola LKM-A kepada petani sebesar Rp 174 juta artinya selama tiga tahun beroperasi LKM-A Saiyo Sakato mampu mengembangkan modal awal yang diberikan sebesar 33.4%, serta aset yang dimiliki sebesar Rp 111.714 juta hingga tahun 2016. Perubahan yang dialami LKM-A akan sangat mempengaruhi aktivitas beroperasi sehari-hari adalah nasabah petani yang berkurang dan telah keluar sebagai anggota dapat kembali lagi bergabung kedalam LKM-A dan memperoleh pendanaan seperti biasanya, merupakan hal yang sangat perlu dideskripsikan secara jelas. Memahami budaya yang diterapkan organisasi dan memetakan budaya tersebut sangat membantu LKM-A sebagai suatu organisasi dalam menemukan penyelesaian permasalahan yang dialami LKM-A. Dengan berhasil memetakan budaya organisasi di LKM-A maka, pengurus mampu mengetahui gambaran budaya yang mereka terapkan saat ini dan budaya yang ingin diterapkan dimasa yang akan datang melalui persepsi seluruh individu yang ada dalam LKM-A. Sehingga petani sebagai nasabah di LKM-A juga dapat mengambil sikap terhadap perbaikan kinerja LKM-A dimasa yang akan datang, terkait alasan dari beberapa nasabah yang memilih untuk non aktif dari LKM-A.

Untuk memetakan budaya organisasi di LKM-A Saiyo Sakato dilakukan dari beberapa bagian dalam organisasi. Agar memperoleh budaya organisasi yang

diterapkan dan dampak yang ditimbulkan, maka diperlukan informasi dari berbagai sudut pandang. Memetakan budaya organisasi akan dilakukan kepada jenjang pengurus, nasabah petani berstatus aktif, dan nasabah berstatus tidak aktif di LKM-A Saiyo Sakato. Dengan menyimpulkan berbagai persepsi dari beberapa tingkatan di organisasi LKM-A, maka LKM-A mendapatkan gambaran organisasi saat ini dan harapan organisasi LKM-A dimasa yang akan datang. Gambaran yang diperoleh dari pemetaan budaya organisasi dapat dijadikan pihak LKM-A sebagai pedoman dalam menjalankan organisasi dan seluruh individu yang berada didalam organisasi, karena profil budaya yang paling dominan yang ada pada keadaan saat ini maupun budaya yang diharapkan LKM-A merupakan keadaan yang dirasakan oleh setiap individu selama mereka berada dilingkungan LKM-A.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: “Bagaimana profil budaya organisasi di LKM-A Saiyo Sakato melalui persepsi seluruh kelompok responden sampel (pengurus, nasabah aktif tahun 2013-2016 serta nasabah non aktif 2013-2016), pada keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang jika digambarkan melalui *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*?”

### **C. Tujuan Penelitian.**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis profil budaya organisasi di LKM-A Saiyo Sakato melalui persepsi seluruh kelompok responden sampel (pengurus, nasabah aktif tahun 2013-2016 serta nasabah non aktif 2013-2016), pada keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang jika digambarkan melalui *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

### **D. Manfaat Penelitian.**

#### **1. Bagi Peneliti.**

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai pengaplikasian bidang ilmu pengetahuan Koperasi dan Kelembagaan Ekonomi Kerakyatan dan dapat menambah wawasan dalam menganalisis profil budaya organisasi serta

pengetahuan baru mengenai profil budaya organisasi khususnya di LKM-A Saiyo Sakato.

## 2. Bagi Akademis.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah ilmu pengetahuan dan membantu proses pembelajaran terutama mengetahui pemetaan budaya organisasi di LKM-A Saiyo Sakato untuk dijadikan sebagai gambaran mengenai profil budaya saat ini dan gambaran budaya organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang.

## 3. Bagi Pemerintah.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi alternatif untuk membuat kebijakan bagi pemerintah Sumatera Barat dan khususnya pemerintah kota Padang dalam merancang peningkatan kinerja LKM-A khususnya LKM-A Saiyo Sakato agar dapat berkembang dan menjadi lembaga yang besar dalam membantu usaha-usaha kecil yang sedang merintis khususnya bagi petani.

## 4. Bagi Peneliti Lain.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk melanjutkan penelitian mengenai pemetaan budaya organisasi di LKM-A yang ada di kota Padang khususnya dan Sumatera Barat pada umumnya.

