E-ISSN: 3025-0994
Halaman 10995-11009
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Analisis Budaya Organisasi Pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri Menggunakan Pendekatan *Compating Values Framework* (CVF)

Sarah Fauzia Juliani[1]*, Klarisa Auliandra Purnama Putri[2], M. Ikbal Maulana[3], Riki Riswandi[4]

[1,2,3,4] Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi
e-mail: sarahfauzia979@gmail.com[1]* , klarisaauliandra24@gmail.com[2] , 1kbalmlna30@gmail.com[3] , riswandi.riki01@gmail.com[4]

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberlangsungan dan efektivitas koperasi, terutama pada organisasi yang memiliki karakteristik kedisiplinan dan aturan yang kuat. Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri memiliki karakteristik organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia, sehingga penting untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi yang berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi budaya organisasi yang dominan pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. Penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan teknik pengambilan sampel jenuh yang melibatkan 32 orang pengurus dan karyawan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berdasarkan pendekatan *Competing Values Framework* yang mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi, yaitu budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hierarki. Data dianalisis secara deskriptif dengan menghitung nilai rata-rata masing-masing tipe budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya klan merupakan budaya yang paling dominan dengan nilai rata-rata sebesar 4,33. Budaya adhokrasi dan budaya hierarki masing-masing memperoleh nilai rata-rata 4,07, sedangkan budaya pasar memperoleh nilai rata-rata 4,00. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, komunikasi, dan rasa saling mendukung antaranggota, dengan tetap memperhatikan inovasi serta penerapan struktur dan prosedur organisasi. Secara keseluruhan, budaya organisasi telah berkembang secara positif, namun peningkatan orientasi terhadap pencapaian kinerja dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan tetap diperlukan tanpa mengurangi nilai kekeluargaan yang menjadi karakteristik utama koperasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Budaya Klan, Koperasi, Budaya Kerja, Organisasi.

Abstract

Organizational culture is an important aspect in supporting the sustainability and effectiveness of cooperatives, particularly in organizations characterized by strong discipline and regulations. Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri has organizational characteristics influenced by the institutional environment of the Indonesian National Police, making it important to identify the characteristics of its organizational culture. This study aims to analyze and identify the dominant organizational culture at Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. The study employed a descriptive quantitative method with a saturated sampling technique involving 32 administrators and employees as respondents. Data were collected using a questionnaire based on the Competing Values Framework approach, which identifies four types of organizational culture: Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, and Hierarchy Culture. The data were analyzed descriptively by calculating the mean score of each culture type. The results showed that Clan Culture was the most dominant organizational culture, with a mean score of 4.33. Adhocracy Culture and Hierarchy Culture each obtained a mean score of 4.07, while Market Culture obtained the lowest mean score of 4.00. These results indicate that the organizational culture emphasizes interpersonal relationships, teamwork, communication, and mutual support among members, while maintaining innovation and clear organizational structures and procedures. Overall, the organizational culture has developed positively; however, greater emphasis on performance achievement and adaptability to change is still needed without diminishing the family-oriented values that characterize the cooperative.

Keywords : Organizational Culture, Clan Culture, Cooperative, Work Culture, Organization.

LATAR BELAKANG

Koperasi merupakan salah satu pilar ekonomi kerakyatan yang memiliki landasan konstitusional kuat di Indonesia, sebagaimana tercantum dalam Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 yang menegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian kemudian memperkuat posisi koperasi sebagai badan usaha yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan anggota sekaligus berkontribusi pada pembangunan ekonomi nasional. Sebagai organisasi yang berlandaskan nilai gotong royong, koperasi dituntut tidak hanya unggul secara finansial, tetapi juga memiliki budaya organisasi yang kuat dan berintegritas agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh anggotanya.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, norma, simbol, dan kebiasaan yang terbentuk secara kolektif di dalam suatu organisasi dan menjadi panduan perilaku seluruh anggotanya (Aditio et al., 2026). Budaya organisasi mencakup berbagai dimensi, mulai dari nilai-nilai utama yang dijunjung tinggi, pola komunikasi antarpengurus, gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, hingga mekanisme penyelesaian konflik (Susilo, 2018). Dalam konteks koperasi, budaya organisasi yang sehat tercermin dari tingginya partisipasi anggota, pelayanan yang responsif, serta tata kelola yang transparan dan

akuntabel (Rahayu, Saparudin, 2013). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta komitmen pengurus dalam menjalankan roda organisasi (Tidar & Suhermin, 2023). Temuan serupa juga terlihat pada koperasi simpan pinjam, di mana budaya kerja yang tercermin dari kedisiplinan, ketegasan dalam mengambil keputusan, dan rasa percaya diri karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan koperasi (Moron et al., 2023). Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi, termasuk pada koperasi (Padillah et al., 2025). Penelitian pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Gerbang Kasih menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya menjadi pedoman perilaku anggota, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Durnis et al., 2025)

Koperasi di lingkungan Kepolisian Republik Indonesia (Polri) memiliki sejarah panjang sejak terbentuknya Induk Koperasi Angkatan Kepolisian (INKOPAK) pada tahun 1965. Seiring perkembangan kelembagaan, koperasi-koperasi primer di lingkungan Polri bertransformasi menjadi unit yang lebih mandiri dan profesional. Salah satunya adalah Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri yang sebelumnya dikenal dengan nama Primkoppol Setukpa Polri, berdiri berdasarkan akta pendirian tertanggal 31 Agustus 1985. Koperasi ini bernaung di bawah institusi Sekolah Pembentukan Perwira (Setukpa) Polri dan memiliki keunikan tersendiri, mengingat keanggotaannya terdiri dari personil aktif Polri dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di lingkungan Setukpa. Karakteristik tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan koperasi yang profesional agar mampu mendukung keberlangsungan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya, sebagaimana juga ditunjukkan pada penelitian Aji et al. (2025) mengenai pengelolaan koperasi di lingkungan kepolisian.

Kekhasan budaya organisasi pada koperasi di lingkungan militer dan kepolisian terletak pada kuatnya nilai-nilai disiplin, hierarki, dan ketaatan terhadap aturan yang bersumber dari institusi induknya. Budaya birokratis yang kental memengaruhi pola pengambilan keputusan, di mana otoritas cenderung terpusat pada pimpinan dan anggota tidak selalu dilibatkan dalam proses deliberasi (Hariyono et al., 2021). Di sisi lain, karakteristik keanggotaan yang bersifat rotasional akibat mutasi tugas menciptakan tantangan tersendiri dalam menjaga kesinambungan program dan penyelesaian kewajiban finansial anggota (Rizi et al., 2025). Kondisi ini menuntut pengurus untuk menerapkan budaya kerja yang tidak hanya disiplin dan berorientasi pada aturan, tetapi juga adaptif dan solutif dalam menghadapi dinamika keanggotaan.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis budaya organisasi adalah *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Pendekatan ini mengidentifikasi budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu *Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture*, dan *Hierarchy Culture* (Gong et al., 2022). *Clan Culture* menggambarkan organisasi yang menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, partisipasi, dan pengembangan anggota. *Adhocracy Culture* menekankan fleksibilitas, kreativitas, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Market Culture berorientasi pada pencapaian hasil, target, produktivitas, dan persaingan. Sementara itu, *Hierarchy Culture* menekankan stabilitas, struktur, aturan, prosedur, serta pengendalian

dalam organisasi. Keempat tipe budaya tersebut memberikan kerangka untuk melihat kecenderungan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi secara lebih sistematis.

Pendekatan *Competing Values Framework* telah digunakan dalam berbagai penelitian untuk menganalisis karakteristik budaya organisasi. Sasaki et al. (2017) menjelaskan bahwa empat tipe budaya dalam CVF memiliki karakteristik dan hubungan yang berbeda dengan efektivitas organisasi (Sasaki et al., 2017). Penelitian pada organisasi sektor publik di Indonesia juga menunjukkan bahwa CVF dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi berdasarkan kecenderungan budaya *Clan, Adhocracy, Market*, dan *Hierarchy*. Penggunaan pendekatan tersebut memungkinkan organisasi memperoleh gambaran mengenai nilai dan karakteristik budaya yang berkembang sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dalam pengelolaan organisasi.

Meskipun penelitian mengenai budaya organisasi koperasi di Indonesia telah cukup berkembang, kajian yang secara spesifik mengeksplorasi budaya organisasi koperasi di lingkungan institusi kepolisian masih sangat terbatas. Sebagian besar studi yang ada berfokus pada koperasi sektor pertanian, perbankan, atau koperasi mahasiswa (Maniagasi, 2022)(Gorang et al., 2022), sehingga terdapat kesenjangan pengetahuan mengenai dinamika budaya organisasi pada koperasi yang beroperasi di bawah naungan institusi dengan kultur kedisiplinan tinggi seperti Polri. Penelitian yang secara khusus mengkaji budaya organisasi pada koperasi di lingkungan institusi kepolisian menggunakan pendekatan *Competing Values Framework* masih relatif terbatas. Karakteristik Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri yang berada dalam lingkungan Setukpa Polri, memiliki penerapan disiplin dan aturan yang kuat, serta memiliki anggota yang dapat mengalami perpindahan tugas menjadikan organisasi ini memiliki karakteristik yang menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis budaya organisasi pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri menggunakan pendekatan *Competing Values Framework* (CVF).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis karakteristik budaya organisasi yang berkembang pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri berdasarkan empat tipe budaya dalam *Competing Values Framework*, yaitu *Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture*, dan *Hierarchy Culture*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang berkembang serta menjadi bahan evaluasi bagi pengurus dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pelayanan, kerja sama, dan pencapaian tujuan koperasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, serta asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan dijadikan sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap, maupun bertindak untuk mencapai tujuan organisasi (Rahmatika et al., 2024). Budaya organisasi terbentuk melalui proses yang berlangsung secara terus-menerus sehingga menjadi identitas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Nilai-nilai tersebut tidak hanya mengatur hubungan antaranggota organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, prinsip, dan norma yang telah disepakati bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku, sistem manajemen, serta acuan dalam menyelesaikan permasalahan organisasi (Satya et al., 2025). Budaya

organisasi yang kuat ditunjukkan melalui adanya kesamaan pemahaman dan komitmen seluruh anggota terhadap nilai-nilai organisasi sehingga mampu memengaruhi perilaku kerja secara konsisten. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Riana & Suryani, 2025).

Dalam penelitian ini, budaya organisasi dianalisis menggunakan *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Pendekatan tersebut mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu *Clan Culture, Adhorcracy Culture, market Culture*, dan *Hierarchy Culture*. Keempat tipe budaya tersebut dipetakan berdasaran keseimbangan antara orientasi internal dan eksternal serta tingkat fleksibilitas dan pengendalian organisasi. Selain itu pengukuran budaya organisasi dilakukan melalui enam dimensi, yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen pegawai, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria keberhasilan. Keenam dimensi tersebut memberikan gambaran mengenai budaya yang dominan dalam suatu organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi karena menjadi pedoman yang mengarahkan perilaku seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai budaya yang dipahami bersama akan menciptakan keseragaman dalam cara berpikir dan bertindak sehingga mempermudah koordinasi, meningkatkan kerja sama, serta memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi juga membantu organisasi dalam membangun identitas serta membedakannya dari organisasi lain (Satya et al., 2025).

Wahyudin (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi memberikan kerangka berpikir bagi anggota organisasi dalam berinteraksi dan bekerja sama (Wahyudin, 2022). Budaya yang baik mampu meningkatkan kolaborasi, memperkuat motivasi kerja, serta mendorong terciptanya kinerja yang optimal karena setiap anggota memiliki pemahaman yang sama mengenai nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, komitmen, kepuasan kerja, serta perilaku anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada organisasi koperasi, fungsi budaya organisasi menjadi semakin penting karena aktivitas organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan ekonomi, tetapi juga mengedepankan nilai kebersamaan, tanggung jawab, serta pelayanan kepada anggota. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan dalam menjaga konsistensi pelaksanaan kegiatan koperasi sekaligus menjadi dasar dalam membangun efektivitas organisasi.

Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Jenis budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan Cameron dan Quinn. Model ini mengelompokkan budaya organisasi berdasarkan dua dimensi utama, yaitu orientasi organisasi (internal dan eksternal) serta pendekatan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya (fleksibilitas atau stabilitas). Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan empat tipe budaya organisasi yang memiliki karakteristik berbeda dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya yang dominan dalam suatu organisasi.

1. Budaya Klan (*Clan Culture*)

Budaya Klan (*Clan Culture*) menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, partisipasi, dan loyalitas antaranggota organisasi sehingga pemimpin lebih berperan sebagai pembimbing dan fasiliator.

2. Budaya Adhokrasi (*Adhorcracy Culture*)
   Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*) berorientasi pada fleksibilitas, kreativitas, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
3. Budaya Pasar (*Market Culture*)
   Budaya Pasar (*Market Culture*) merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, produktivitas, daya saing, dan pencapaian target organisasi.
4. Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)
   Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*) menekankan struktur organisasi yang formal, pengendalian, stabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, serta efisiensi kerja.

Keempat tipe budaya tersebut menjadi dasar dalam pendekatan *Competing Values Framework* (CVF) untuk mengidentifikasi budaya yang dominan pada suatu organisasi. Dalam penelitian ini, pendekatan CVF digunakan untuk mengetahui kecenderungan budaya organisasi yang berkembang berdasarkan enam dimensi penilaian, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai karakteristik budaya yang mendukung efektivitas organisasi koperasi. Pada penelitian Baskoro et al., (2026) menunjukkan bahwa koperasi cenderung menerapkan budaya yang menekankan nilai kebersamaan, gotong royong, transparansi, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Karakteristik tersebut menunjukkan perpaduan antara Clan Culture dan Hierarchy Culture, yang mendukung terciptanya koordinasi, partisipasi anggota, dan efektivitas kinerja koperasi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan *Competing Values Framework* (CVF) untuk menganalisis budaya organisasi pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. Metode kuantitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi budaya organisasi berdasarkan data yang diperoleh dari responden tanpa menguji hubungan ataupun pengaruh antarvariabel. Pendekatan *Competing Values Framework* (CVF) dipilih karena mampu mengidentifikasi kecenderungan budaya organisasi melalui empat tipe budaya, yaitu *Clan Culture, Adhorcracy Culture, Market Culture*, dan *Hierarchy Culture*,sehingga memberikan gambaran mengenai budaya yang dominan dalam organisasi (Amelia et al., 2023).

Populasi dan Sampel

Penelitian dilaksanakan di Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. Populasi penelitian adalah seluruh pengurus dan karyawan yang aktif pada koperasi tersebut. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah responden yang terlibat sebanyak 32 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh

melalui studi pustaka, dokumentasi organisasi, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan budaya organisasi dan pendekatan *Competing Values Framework* (CVF). Instrumen penelitian menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn sebagai alat untuk mengukur budaya organisasi berdasarkan enam dimensi, keenam dimensi tersebut digunakan untuk memetakan kecenderungan empat tipe budaya organisasi dalam kerangka *Competing Values Framework* (CVF).

Teknik Analisis Data

Sebelum dilakukan analisis data, instrument penelitian diuji kualitasnya melalui uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan SPSS. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengetahui tingkat ketepatan setiap butir pernyataan dalam mengukur konstruk yang diteliti. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar daripada nilai r tabel, sedangkan instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi batas minimum 0,60.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan menghitung skor masing-masing dimensi budaya organisasi berdasarkan hasil kuesioner. Selanjutnya, skor setiap dimensi dipetakan ke dalam empat tipe budaya organisasi pada *Competing Values Framework* (CVF), yaitu *Clan Culture, Adhorcracy Culture, Market Culture*, dan *Hierarchy Culture*. Hasil pemetaan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang dominan pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri sehingga dapat memberikan gambaran mengenai karakteristik budaya organisasi yang berkembang dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 32 orang, yang merupakan anggota Primer Koperasi Widya Wirottama. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 19 orang (59%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 13 orang (41%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa partisipasi responden perempuan dalam penelitian ini lebih tinggi dibandingkan responden laki-laki. Meskipun demikian, kedua kelompok responden telah memberikan gambaran mengenai persepsi budaya organisasi yang berkembang di Primer Koperasi Widya Wirottama.

Selain berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden dalam penelitian ini juga diklasifikasikan berdasarkan usia, jabatan, dan masa kerja. Pengelompokan karakteristik tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden yang terlibatt dalam penelitian sehingga hasil analisis budaya organisasi dapat diinterpretasikan berdasarkan latar belakang responden yang beragam.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum melakukan pengumpulan data, terlebih dahulu dilakukan uji instrument untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sahih dan andal. Pengujian dilakukan terhadap 48 item pernyataan yang mengukur dimensi budaya organisasi dengan menggunakan data dari 32 responden (N=32). Uji validitas dilakukan dengan metode *Pearson*

Product Moment Correlation, membandingkan nilai *r* hitung dengan nilai *r* tabel pada taraf signifikan α = 5% (*df* = N − 2 = 30), sehingga diperoleh nilai *r* tabel = 0,349. Instrument dinyatakan **valid** apabila *r* hitung > 0,349. Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan kriteria reliabel apabila α ≥ 0,60 (Hair et al., 2010; Ghozali, 2018).

Sebelum perhitungan korelasi, sebanyak 17 item pernyataan negatif (*unfavorable*) terlebih dahulu dilakukan reverse scoring dengan rumus skor balik = 6 – skor asli, agar arah pengukuran menjadi konsisten. Item negative tersebut ditandai dengan kode [R] pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Pernyataan Indikator	R Hitung	R Tabel	Ket.	Status
P1	Hubungan antaranggota terjalin harmonis dan saling mendukung	0.675	0,349	>	**Valid**
P2	Pengurus dan anggota saling membantu dalam pekerjaan	0.752	0,349	>	**Valid**
P3	Organisasi memberi kesempatan pengembangan ide baru	0.709	0,349	>	**Valid**
P4	[R] Kesempatan inovasi anggota masih terbatas	0.679	0,349	>	**Valid**
P5	Organisasi berorientasi pada pencapaian target pelayanan	0.347	0,349	<	**invalid**
P6	[R] Kegiatan lebih berfokus pada rutinitas organisasi	0.733	0,349	>	**Valid**
P7	Aktivitas dilaksanakan sesuai AD/ART, SOP, ketentuan org.	0.547	0,349	>	**Valid**
P8	[R] Sebagian anggota menunjukkan kepatuhan yang rendah	0.753	0,349	>	**Valid**
P9	Pimpinan memberikan arahan dan pembinaan kepada anggota	0.702	0,349	>	**Valid**
P10	Pimpinan menciptakan hubungan kerja yang terbuka	0.589	0,349	>	**Valid**
P11	Pimpinan memberi kesempatan usulan kepada anggota	0.646	0,349	>	**Valid**
P12	[R] Usulan inovasi anggota memperoleh perhatian rendah	0.757	0,349	>	**Valid**
P13	Pimpinan menetapkan target kerja bagi seluruh anggota	0.626	0,349	>	**Valid**
P14	[R] Evaluasi kinerja belum berlangsung berkesinambungan	0.498	0,349	>	**Valid**
P15	Pimpinan mengawasi pelaksanaan sesuai struktur & SOP	0.625	0,349	>	**Valid**
P16	[R] Keputusan lebih mengutamakan pertimbangan situasional	0.672	0,349	>	**Valid**

P17	Kerja sama antaranggota menjadi prioritas utama kerja	0.640	0,349	>	**Valid**
P18	Anggota saling membantu saat menghadapi kesulitan tugas	0.599	0,349	>	**Valid**
P19	Org. memberi kesempatan anggota kembangkan kompetensi	0.584	0,349	>	**Valid**
P20	[R] Pengembangan kompetensi belum jadi prioritas SDM	0.615	0,349	>	**Valid**
P21	Penilaian anggota didasarkan pada produktivitas kerja	0.508	0,349	>	**Valid**
P22	[R] Penghargaan kinerja tinggi belum dilaksanakan optimal	0.682	0,349	>	**Valid**
P23	Pembagian tugas & tanggung jawab ditetapkan secara jelas	0.694	0,349	>	**Valid**
P24	[R] Pelaksanaan tugas menunjukkan kesesuaian yang rendah	0.512	0,349	>	**Valid**
P25	Rasa saling percaya menjadi dasar kerja sama organisasi	0.485	0,349	>	**Valid**
P26	Loyalitas anggota menjadi kekuatan keberlangsungan org.	0.692	0,349	>	**Valid**
P27	Organisasi mendukung perubahan untuk tingkatkan kualitas	0.675	0,349	>	**Valid**
P28	[R] Apresiasi kreativitas dan gagasan anggota masih rendah	0.616	0,349	>	**Valid**
P29	Komitmen mencapai tujuan org. jadi motivasi utama anggota	0.487	0,349	>	**Valid**
P30	[R] Motivasi sebagian anggota berkontribusi masih rendah	0.675	0,349	>	**Valid**
P31	Kepatuhan aturan menjadi nilai utama dalam menjalankan kerja	0.742	0,349	>	**Valid**
P32	[R] Kepatuhan sebagian anggota terhadap aturan masih rendah	0.653	0,349	>	**Valid**
P33	Org. prioritaskan kerja sama dibanding persaingan antaranggota	0.617	0,349	>	**Valid**
P34	Org. berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif	0.588	0,349	>	**Valid**
P35	Org. mengembangkan inovasi pelayanan sesuai kebutuhan anggota	0.504	0,349	>	**Valid**
P36	[R] Kemampuan sesuaikan pelayanan dengan kebutuhan rendah	0.625	0,349	>	**Valid**
P37	Strategi org. diarahkan untuk tingkatkan produktivitas pelayanan	0.540	0,349	>	**Valid**

P38	[R] Program kerja lebih berorientasi penyelesaian kegiatan	0.681	0,349	>	**Valid**
P39	Koperasi menekankan ketertiban administrasi dan prosedur	0.369	0,349	>	**Valid**
P40	[R] Kesesuaian administrasi terhadap prosedur masih rendah	0.709	0,349	>	**Valid**
P41	Rasa kepedulian dan kekeluargaan antaranggota sangat kuat	0.581	0,349	>	**Valid**
P42	Nilai gotong royong diterapkan dalam kegiatan operasional org.	0.517	0,349	>	**Valid**
P43	Org. mendukung kreativitas dan ide inovatif dari anggota	0.486	0,349	>	**Valid**
P44	[R] Apresiasi terhadap kreativitas anggota masih kurang optimal	0.555	0,349	>	**Valid**
P45	Org. berupaya mencapai target pelayanan yang kompetitif	0.452	0,349	>	**Valid**
P46	Org. mengutamakan pencapaian hasil kerja yang optimal	0.669	0,349	>	**Valid**
P47	Prosedur organisasi diterapkan secara konsisten dalam kerja	0.601	0,349	>	**Valid**
P48	[R] Sebagian anggota masih kurang patuh pada prosedur org.	0.451	0,349	>	**Valid**

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap 48 butir pernyataan, sebanyak 47 butir memenuhi kriteria validitas karena memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0,349). Sementara itu, terdapat satu butir pernyataan yang memiliki nilai r hitung lebih kecil daripada r tabel sehingga dinyatakan tidak valid dan tidak digunakan pada analisis selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dimensi	K	*Cronbach's Alpha*	Kategori
Clan Culture (Budaya Klan)	12	0,920	Sangat Reliabel
Adhorcracy Clan (Budaya Adhokrasi)	12	0,880	Reliabel
Market Clan (Budaya Pasar)	11	0,851	Reliabel
Hierarchy Clan (Budaya Hierarki)	12	0,867	Reliabel
Keseluruhan (47 Item)	**47**	**0,964**	**Sangat Reliabel**

Hasil uji reliabilitas pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh dimensi berada di atas batas minimum 0,60. Nilai *alpha* keseluruhan instrumen sebesar 0,964 menunjukkan kategori sangat reliabel, sehingga instrument kuesioner dinyatakan andal dan konsisten untuk digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

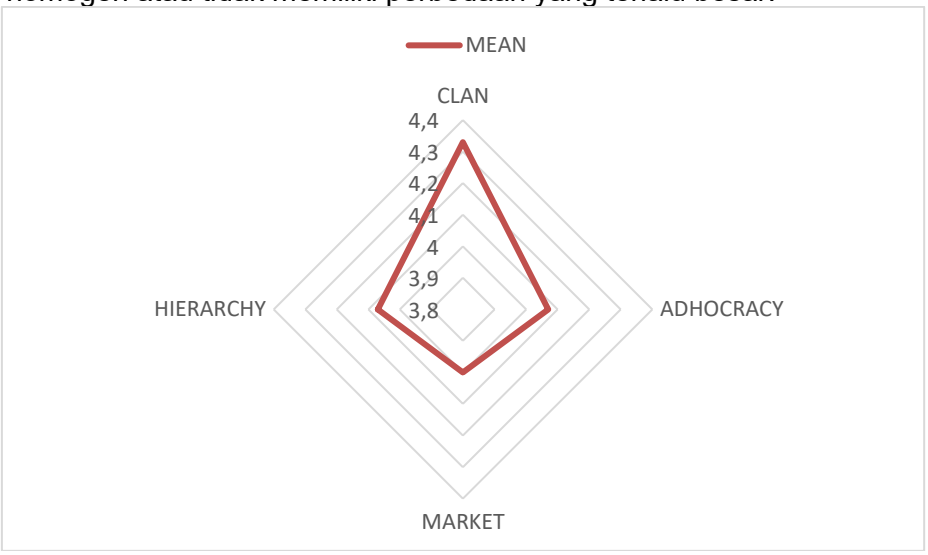
Hasil Perhitungan Budaya Organisasi

Tabel 3 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi Berdasarkan Pendekatan CVF

BUDAYA	MEAN	MIN	MAX	ST.DEV

CLAN	4,33	3,58	5,00	0,37
ADHOCRACY	4,07	3,00	4,75	0,33
MARKET	4,00	3,09	4,64	0,31
HIERARCHY	4,07	3,00	4,67	0,33

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap empat dimensi budaya organisasi menggunakan pendekatan *Competing Values Framework* (CVF), diketahui bahwa budaya *Clan* memperoleh nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 4,33, diikuti oleh budaya *Adhocracy* dan *Hierarchy* yang masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,07, sedangkan budaya Market memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,00. Meskipun demikian, seluruh dimensi budaya memiliki nilai rata-rata di atas 4,00 yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan keempat budaya organisasi di Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. Selain itu, nilai standar deviasi yang relative rendah pada seluruh dimensi menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung homogen atau tidak memiliki perbedaan yang terlalu besar.



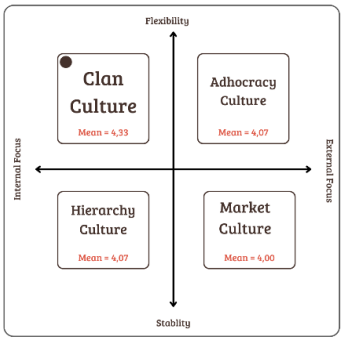
Gambar 1. Radar Chart Budaya Berdasarkan Pendekatan CVF

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Clan Culture* merupakan budaya organisasi yang paling dominan diterapkan di Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri. Dominannya budaya clan mengindikasikan bahwa organisasi lebih menekankan hubungan interpersonal yang harmonis, kerja sama antaranggota, komunikasi yang terbuka, rasa kekeluargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sesuai dengan teori Cameron dan Quinn (2011) yang menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya *Clan* berorientasi pada fokus internal dan fleksibilitas melalui pengembangan sumber daya manusia serta kerja sama tim. Karakteristik tersebut sesuai dengan prinsip dasar koperasi yang menempatkan anggota sebagai unsur utama organisasi, sehingga keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target

kerja, tetapi juga oleh kualitas hubungan antaranggota dan kemampuan membangun kerja sama yang baik.

Sementara itu, budaya Market memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan ketiga budaya lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi organisasi terhadap persaingan, pencapaian target yang kompetitif, maupun fokus terhadap hasil eksternal belum menjadi karakteristik yang paling dominan. Kondisi tersebut dapat dipahami mengingat Primer Koperasi Widya Wirottama merupakan organisasi koperasi yang berorientasi pada pelayanan kepada anggota serta peningkatan kesejahteraan bersama, sehingga penekanan terhadap kompetisi dan orientasi pasar tidak menjadi prioritas utama sebagaimana yang umumnya dijumpai pada organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan. Penjelasan ini konsisten dengan karakteristik budaya Market dalam teori Cameron dan Quinn yang menempatkan pencapaian hasil dan daya saing sebagai fokus utama organisasi.

Meskipun budaya *Adhocracy* dan *Hierarchy* tidak menjadi budaya yang dominan, kedua dimensi tersebut tetap memperoleh nilai rata-rata yang tinggi. Nilai budaya *Adhocracy* menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan ruang bagi pengembangan ide, kreativitas, dan inovasi dalam mendukung pelaksanaan tugas. Di sisi lain, tingginya nilai budaya *Hierarchy* menunjukkan bahwa organisasi tetap menjalankan aktivitas berdasarkan struktur organisasi, pembagian tugas, prosedur kerja, serta mekanisme pengendalian yang jelas. Hal ini sejalan dengan penelitian pada RS Islam Surabaya yang menunjukkan dominasi budaya Hierarchy dan Clan, dengan karakteristik aturan, struktur, kerja sama, dan kekeluargaan (Yekti et al., 2021). Dengan demikian, budaya organisasi di Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri tidak hanya didominasi oleh budaya *Clan*, tetapi juga didukung oleh karakteristik budaya *Hierarchy* dan *Adhocracy* yang berfungsi menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendukung pengembangan organisasi.



Gambar 2. Posisi Budaya Organisasi Berdasarkan Pendekatan CVF

Apabila ditinjau berdasarkan teori *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Primer Koperasi Widya Wirottama lebih mengarah pada kuadran *Clan Culture*, yaitu organisasi yang memiliki orientasi internal dan fleksibilitas. Organisasi dengan karakteristik budaya *Clan* umumnya memandang pemimpin sebagai mentor atau fasilitator, mengutamakan kerja sama tim, loyalitas anggota, serta membangun komitmen organisasi melalui hubungan interpersonal yang kuat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik tersebut telah tercermin dalam budaya organisasi Primer Koperasi Widya Wirottama, sehingga budaya *Clan* menjadi budaya yang

paling dirasakan oleh responden. Temuan ini memiliki kesamaan dengan penelitian (Carcia et al., 2023) yang menunjukkan bahwa budaya *Clan* merupakan budaya yang diharapkan dalam organisasi, meskipun budaya yang dominan pada kondisi saat ini adalah Hierarchy.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya *Clan* mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, serta menekankan kerja sama, partisipasi, komitmen, dan kekeluargaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa budaya *Clan* menjadi budaya dominan. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Cedaryana et al., (2026), Mardalis et al., (2023), dan Rendita et al., (2021) yang menemukan bahwa budaya *Clan* menekankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, dan dukungan antaranggota.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Primer Koperasi Widya Wirottama telah berkembang secara positif dengan dominasi budaya *Clan* yang didukung oleh budaya *Hierarchy* dan *Adhocray*. Kondisi tersebut memberikan implikasi bahwa organisasi memiliki modal budaya yang kuat untuk mempertahankan kerja sama, meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota, serta mendukung keberlangsungan organisasi. Namun demikian, organisasi juga perlu meningkatkan aspek budaya Market secara proporsional, khususnya dalam meningkatkan orientasi terhadap pencapaian kinerja, efektivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, tanpa mengurangi nilai-nilai kekeluargaan yang telah menjadi karakteristik utama organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri secara umum sudah berjalan dengan baik. berdasarkan pendekatan *Competing Values Framework* (CVF), budaya yang paling dominan adalahh *Clan Culture* dengan nilai rata-rata 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kekeluargaan, kerja sama, komunikasi, dan rasa saling mendukung antaranggota menjadi bagian paling penting dalam menjalankan kegiatan koperasi. Selain itu, budaya *Adhocracy* dan *Hierarchy* juga memiliki nilai yang cukup tinggi, yaitu masing-masing 4,07. Artinya, koperasi tidak hanya mengutamakan kerja sama, tetapi juga tetap memberikan ruang untuk inovasi serta menjalankan kegiatan berdasarkan aturan, struktur, dan prosedur yang jelas. Sementara itu, budaya Market memperoleh nilai paling rendah, yaitu 4,00, sehingga orientasi terhadap persaingan dan pencapaian target belum menjadi fokus utama.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang ada sudah menjadi kekuatan bagi koperasi dalam menjaga kerja sama dan memberikan pelayanan kepada anggota. Namun, masih diperlukan peningkatan pada aspek pencapaian kinerja dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan agar koperasi dapat berkembang tanpa menghilangkan nilai kekeluargaan yang sudah menjadi ciri utamanya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, pihak Primer Koperasi Widya Wirottama Setukpa Polri, seluruh responden, serta semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak yang berkaitan dengan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aditio, B., Khaidir, A., & Adnan, M. F. (2026). Evaluasi Budaya Kerja Organisasi Sektor Publik Melalui Pendekatan Competing Values Framework. *Ar-Rasyid: Jurnal Publikasi Penelitian Ilmiah*, *2*(6), 226–236.

Amelia, D., Setiaji, B., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., Setiaji, B., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitafi*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

Baskoro, Dheya Kusuma Arianing Putri, E. Y. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen, Dan Gayakepemimpinan Terhadap Kinerja Koperasi Desa Merah Putih Kalurahan Ngentakrejo. *Jmb Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarya*, *7*(2), 139–148. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.53825/Jmbjayakarta.V7i2.416

Carcia, M. S. M., Transilvanus, E., & Ley, M. Y. (2023). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assesment Instrument (Ocai) Pada Kantor Badan Perencanaan Daerah Dan Litbang Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen Unipa*, *10*(1), 62–78.

Cedaryana, Zulianto, W., Firmansyah, F., & Sari, R. N. (2026). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja : Adopsi Competing Values Framework (Cvf) Pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia*. *11*(5), 4079–4086.

Gong, L., Jiang, S., & Liang, X. (2022). Competing Value Framework-Based Culture Transformation. *Journal Of Business Research*, *145*, 853–863.

Gorang, A. F., Peny, T. L. L., Tang, S. A., & Hermayanti, H. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Kepemimpinan Partisipatif, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *8*(9), 369–383.

Hariyono, Muhammad Uskiansyah, Devi Rusvitawati, Syamsuddinnor, A. Y. (2021). *Pengaruhbudaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Personil Polri Pada Kepolisian Sektor Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin*. *4*(1), 1–14.

Maniagasi, Y. G. (2022). Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Depapre Kabupaten Jayapura. *Journal Of Governance And Policy Innovation*, *2*(2), 69–85.

Mardalis, A., Shanti, Y., Nugraheni, D., & Saleh, M. (2023). *Analysing The Competing Values Framework And Organizational Culture At Lembaga Amil Zakat , Infaq And Shodaqoh Muhammadiyah (Lazismu) Solo City , Easta Java , Indonesia*. *8*(2), 47–63.

Moron, L. M., Herdi, H., Darius, Y., & Rangga, P. (2023). *Simpan Pinjam Ikamala A . Pendahuluan Koperasi Merupakan Suatu Badan Usaha Yang Berbadan Hukum Dan Mempunyai Kegiatan Usaha Yang Didasarkan Atas Kepentingan Para Anggota Sekaligus Dapat Memenuhi Kebutuhan Masyarakat Di Lingkungan Koperasi . Untuk Menunjan*. *12*(1), 1–14. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.52333/Kompetitif.V12i1.56

Padillah, M., Velandi, Y. V., & Pangestoeti, W. (2025). Analisis Perbedaan Budaya Organisasi Antara Sektor Publik Dan Swasta. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, *2*(7), 447–460.

Rahayu, Saparudin, & H. (2013). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Partisipasi Anggota Koperasi Di Koperasi Pegawai Telkom (Kopegtel) Dinasti Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, *1*(1), 25–38.

Rahmatika, A., Widyaningsih, B., & Latifah, I. K. (2024). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Koperasi(Studi Pada Koperasi Universitas K.H A Wahab Hasbullah Jombang)*. *2*(2), 20–34. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.36232/Remb.V2i2.1687

Rendita, B. F., Kadiyono, A. L., & Ashriyana, R. (2021). *Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Asessment Instrument (Ocai) Pada Pt . X*. *5*(1), 63–69.

Riana, P. E., & Suryani, D. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Komunitas Batik Bekasi (Kombas). *Jurnal Manajemenekonomiakuntansi*, *1*(3), 213–219. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.63921/Jmaeka.V1i3.30

Rizi, M. S., Andargoli, A. E., Malik, M., & Shahzad, A. (2025). How Does Organisational Culture Affect Agile Projects? A Competing Values Framework Perspective. *Vine Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, *55*(5), 1077–1104.

Sasaki, H., Yonemoto, N., Mori, R., Nishida, T., Kusuda, S., & Nakayama, T. (2017). Assessing Archetypes Of Organizational Culture Based On The Competing Values Framework: The Experimental Use Of The Framework In Japanese Neonatal Intensive Care Units. *International Journal For Quality In Health Care*, *29*(3), 384–391.

Satya, I., Darma, B., & T, H. P. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Disporapar Kota Pontianak. *Prosiding Management Business Innovation Conference (Mbic)*, *8*(2006), 359–369.

Susilo, J. (2018). Penggunaan Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument) Untuk Analisa Budaya Organisasi Di Ppsdm Migas. *Swara Patra: Majalah Ilmiah Ppsdm Migas*, *8*(4), 1–18.

Tidar, M. F., & Suhermin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasisetia Bhakti Wanita Surabaya. *Jirm Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, *12*(6).

Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, *1*(3).

Yekti, A., Asih, P., Setianto, B., & Adriansyah, A. A. (2021). *Analisis Budaya Organizational Culture Assesment Instrument (Ocai) Pada Pejabat Struktural Di Rs Islam Surabaya*. *6*(4).