

BUDAYA DAN KINERJA ORGANISASI POLITIK; STUDI KASUS KAMAR ADAT PENGUSAHA PAPUA

Alienra Nanda Kadun

Jurusan Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ekonomi, Sastra dan Sosial Politik

Universitas Sains dan Teknologi Jayapura

E-mail: alienrananda@gmail.com

ABSTRACT

Political organizations have a strategic role in public policy process. Until now, most of the political organization researches were linked with political perspective. Meanwhile a political organization is essentially a rational system who sought to achieve specific goals. Considering the gap, this paper provides the organizational perspective of a political organization run by Papuan indigenous. This research is conducted in Customary Chamber of Papuan Entrepreneurs / KAPP in Jayapura, Papua. The method used in this study is the qualitative method with a case study approach. This study has two objectives, *first*, to measure political organization performance and *second*, to investigate factors influencing the performance. Data collected through documentation, observation and in-depth interview with the involving actors. Henceforth data were analyzed using descriptive analysis. The findings noted the insignificancies in KAPP's performance indicated by the low capacity to acquire resources classified as input, low quantity of service products and partnerships classified as output, and the insignificance of outcome indicated by low satisfaction from beneficiaries, low behavioral and environmental changes and the organization's negative reputation. The overall findings conclude the integral impact of cultural factors on organizational performance. This study enriches the organization study specifically being done in a distinctive customary organization.

Keywords; Customary Organization; Organizational Culture; Political Organization; Organizational Performance.

INTISARI

Organisasi politik memiliki peran strategis dalam proses kebijakan publik. Hingga saat ini kajian tentang organisasi politik didominasi dengan perspektif politik. Sementara hakekatnya organisasi

politik pun merupakan sistem rasional yang berupaya mencapai tujuan spesifik. Dengan mempertimbangkan perihal di atas, tulisan ini menyediakan perspektif organisasional pada organisasi politik yang dijalankan oleh masyarakat asli Papua. Penelitian ini dilakukan di organisasi Kamar Adat Pengusaha Papua / KAPP di Jayapura, Papua. Metode yang digunakan merupakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun tujuan penelitian ini yaitu, pertama, untuk mengukur kinerja organisasi politik, dan kedua, untuk menyelidiki faktor yang mempengaruhi kinerjanya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, observasi dan wawancara mendalam dengan aktor-aktor yang terlibat. Selanjutnya data dianalisa menggunakan analisa deskriptif. Hasil penelitian yakni, kinerja KAPP dinilai tidak signifikan ditandai dengan lemahnya kemampuan akuisisi sumberdaya yang digolongkan sebagai input. Rendahnya jumlah produk pelayanan dan kemitraan dimana digolongkan dalam output. Serta tidak signifikannya outcome organisasi dinilai dari rendahnya kepuasan penerima manfaat, rendahnya perubahan behavioral dan lingkungan serta penilaian negatif akan reputasi organisasi. Keseluruhan temuan diatas menyimpulkan pengaruh integral faktor budaya terhadap kinerja organisasi. Kajian ini menambah kajian mengenai studi organisasi yang dilakukan secara khusus di organisasi adat.

Kata Kunci; Organisasi Adat; Budaya Organisasi, Organisasi Politik, Kinerja Organisasi.

PENDAHULUAN

Salah satu fokus Otonomi Khusus di Papua yaitu dalam mengupayakan pengembangan ekonomi kerakyatan. Praktek ekonomi kerakyatan dapat dicermati melalui Jumlah Usaha Kecil dan Menengah / UKM (Malau, 2016) dan Indeks Pembangunan Manusia / IPM (Ramli, 2014). Data Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Papua (2014) menyatakan, jumlah UMKM di Papua hanya berjumlah 22.586 unit sementara IPM di provinsi Papua menempati posisi terendah yaitu 57,25. Salah satu pogram pemerintah dalam mendorong ekonomi kerakyatan dapat dicermati melalui Kredit Usaha Rakyat / KUR. Mengacu pada data Bank Indonesia (2018), dari tahun 2012 - 2017 pemanfaatan KUR di Papua tidak pernah melebihi 2,5%. Mendukung pernyataan diatas, menurut OJK dalam Sukoco (2018) terdapat kendala akan pemanfaatan kredit oleh masyarakat asli papua / masyarakat adat, dimana kesiapan dan kemampuan pengelolaan kredit belum mumpuni sehingga masih perlu pendampingan oleh pemerintah daerah. Sementara mengacu pada penjelasan Dinas

Koperasi dan UMKM provinsi Papua (2017), pelaku usaha di provinsi Papua masih didominasi oleh Penduduk Non-Papua dibanding Pengusaha Asli Papua / PAP.

Berbagai kondisi diatas mendorong partisipasi masyarakat Papua khususnya masyarakat adat melalui pembentukan berbagai Organisasi Masyarakat / Ormas. Data Kesbangpol (2017) menggambarkan dari seluruh ormas terdaftar di Papua, ±18% -nya merupakan ormas berbasis adat. Dalam konteks Papua, Organisasi Masyarakat / Ormas Adat memiliki peran penting terutama dalam membangun komunikasi dengan masyarakat adat, tokoh masyarakat, tokoh agama, lembaga kemasyarakatan, pemerintah, maupun media. Ormas adat juga berperan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat adat dalam upaya pembangunan. Gobai (2016) menyebutkan upaya pemenuhan hak masyarakat adat bergantung pada perlindungan kelompok kepemimpinan adat yang saat ini digantikan dengan organisasi-organisasi adat.

Pembentukan Kamar Adat Pengusaha Papua / KAPP pada tahun 2006 bertujuan untuk mengembangkan ekonomi kerakyatan masyarakat adat. Fungsi KAPP diantaranya sebagai wadah perhimpunan, pemberdayaan dan perlindungan PAP. KAPP bagi OAP merupakan organisasi representasi etnis Papua yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan nilai-nilai keadatan, oleh karenanya organisasi ini dikelola oleh masyarakat adat itu sendiri.

Hingga saat ini, KAPP beranggotakan 788 PAP yang terdiri dari 712 PAP di provinsi Papua dan 76 PAP di Papua Barat. Dasar hukum organisasi terlampir berdasarkan Peraturan Gubernur Papua No. 45 Tahun 2017 tentang KAPP. Program KAPP terdiri dari program bantuan modal bagi PAP yang hanya dijalankan pada tahun 2016 - 2017 bertepatan dengan pemberian hibah oleh pemerintah, sementara program advokasi kebijakan hanya menghasilkan sebuah Peraturan Daerah Khusus No. 18 Tahun tentang Ekonomi Kerakyatan. Pendapatan organisasi sangat bergantung pada hibah pemerintah, akibatnya produktivitas organisasi menjadi terkendala. Pada tahun 2008 - 2013 KAPP mengalami situasi „mati suri“. Terkait kapasitas organisasi, tidak ditemukan laporan tentang praktek pembinaan maupun pendidikan bagi karyawannya. Lebih dari itu, belum ditemukan PAP sukses yang diciptakan oleh organisasi ini. Secara eksternal, KAPP dinilai negatif oleh berbagai *stakeholder* dilandaskan dari lemahnya kapasitas organisasi dan buruknya implementasi strategi. Menyimpulkan berbagai kondisi diatas, kinerja KAPP terbilang tidak signifikan terlebih menimbang belum tercapainya tujuan organisasi. Seperti dinyatakan oleh

Keban (2014;217-227), sebuah organisasi dikatakan efektif bila tujuan organisasi maupun nilai-nilai sebagaimana yang telah ditetapkan berdasarkan visinya mampu tercapai.

KAPP dikelola oleh masyarakat adat dengan berpedoman pada nilai adat dan budaya Papua. Sebagai tambahan, KAPP bahkan melibatkan organisasi Dewan Adat Papua / DAP sebagai pelindung dan penasehat baginya. Tanpa mengesampingkan faktor lain peneliti berargumen bahwa buruknya kinerja KAPP dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Penting untuk meningkatkan kesadaran mengenai budaya organisasi seperti dinyatakan oleh Hatch dalam O Donnel & Boyle (2008). Sebagai bagian dari studi manajemen, budaya memiliki keterkaitan dengan perumusan strategi dan perubahan organisasi seperti dinyatakan oleh Parker & Bradley (2000). Pengaruh budaya terhadap kinerja jelas dinyatakan dalam studi berbagai ahli, misalnya Camochan dkk (2013), Duke II & Edet (2012), maupun Kong (2003). Duke II & Edet (2012) menyebutkan budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kapasitas sumberdaya manusia, karakter organisasi dan pengambilan keputusan serta berkaitan dengan peran stakeholder. Dengan demikian fokus penelitian ini terbagi dalam dua bagian, pertama terkait kinerja KAPP untuk menyediakan latarbelakang operasional organisasi, dan kedua analisis mengenai pengaruh budaya pada kinerja KAPP.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Organisasi Politik

Definisi organisasi politik dijelaskan oleh Wilson dalam Dimitrov (2008) yakni organisasi mediator sistemik antara proses politik dan masyarakat. Organisasi politik dalam Jones & Walsh (2007) bertujuan untuk menghasilkan perubahan dengan menyediakan media maupun bentuk ekspresi. Organisasi ini menurut Fraussen (2016) dapat berbentuk partai politik, kelompok kepentingan, organisasi gerakan sosial, organisasi adat, organisasi non-profit, dll.

Konsep kinerja menurut Frese & Sonnentag (2001) yaitu setiap tindakan yang dilakukan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dimaknai Carton (2004) sebagai kegiatan untuk menghasilkan nilai dengan menggunakan aset-aset produktif organisasi, diantaranya sumberdaya manusia, fisik dan modal. Berangkat dari tulisan Laraia, Dodds & Eng (2003), berbagai variabel berikut dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi; a). Variabel struktur, mempertimbangkan karakter-karakter organisasional. Diantaranya seperti, usia, ukuran, maupun sumber daya organisasi (terdiri dari finansial, materi, keanggotaan dan karyawan); prosedur organisasi misalnya misi, tujuan serta peraturan organisasi; b). Variabel proses, mengacu pada

kualitas serta jumlah produk organisasi / output. Beberapa karakter misalnya komunikasi internal, kerjasama, kepemimpinan, program, keahlian dan mekanisme pembuatan keputusan; c). Variabel outcome, dimaksudkan terhadap ketahanan dan pencapaian organisasi. Terdapat beberapa karakter misalnya keuntungan, produktivitas, kepuasan, perubahan lingkungan sosial termasuk kebijakan.

2. Budaya Organisasi

Budaya menurut merupakan sebuah sistem pemaknaan yang didistribusikan dan diterima oleh kelompok orang menurut waktu (Pettigrew, 1979) maupun lingkungan tertentu (Duke II & Edet, 2012). Dalam Smircich (1983) literatur budaya organisasi terbagi dalam dua kelompok, pertama, budaya dimaknai sebagai komponen organisasi oleh kelompok fungsional strukturalisme, dan kedua, budaya sebagai bagian integral dari organisasi oleh kelompok interpretivisme. Budaya terdiri dari berbagai level seperti dijelaskan menurut model struktural Schein (Duke II & Edet, 2012; Hatch, 1993, Kong, 2003). Level pertama merupakan struktur budaya yang kelihatan misalnya artefak, ritual, ekspresi emosi, teknologi, produk, bahasa, lingkungan fisik, dll. Level kedua yakni nilai yang dianut oleh organisasi seperti filosofi, tujuan, norma. Level ketiga merupakan asumsi dasar yang berpengaruh besar terhadap pandangan, perasaan dan persepsi anggota.

Terdapat berbagai tipologi budaya organisasi. Trompenaars & Hampden-Turner (1993) menyusun sebuah tipologi dimana sebagai faktor integral dari sebuah organisasi maka diperlukan pemahaman induktif terkait budaya organisasi yang diadaptasi dari lingkungannya. Dibawah ini merupakan tipologi budaya Trompenaars & Hampden - Turner;

Gambar 1; Model Budaya Trompenaars & Hampden-Turner



Sumber: Trompenaars & Hampden-Turner, 1993.

Tipologi diatas dijelaskan berdasarkan 3 tema diantaranya tema relasi, respon terhadap waktu dan keterlibatan manusia dengan alam. Dimensi tema relasi diantaranya; a). Universalisme vs Partikularisme. Dimensi universalisme berfokus pada peran vital peraturan, kontrak, maupun kesepakatan sementara partikularisme fokus pada relasi, kompromi, serta perubahan sosial; b). Individualisme vs Komunitarianisme. Individualisme menggambarkan orientasi individu sebagai pusat dari pemenuhan dan pelaksanaan tanggungjawab. Sebaliknya komunitarianisme menekankan setinggi-tingginya untuk mencapai kepentingan kelompok; c). Netralitas vs Afektif. Dimensi netralitas merujuk pada ekspresi netral sesuai aturan profesional sementara afektif beriklim relasi dan mendorong hubungan interpersonal; d). Spesifikasi vs Difusi. Dimensi spesifik merujuk pada kejelasan strategi maupun tujuan sementara organisasi yang memiliki karakter difusi cenderung bergerak hati-hati, meyakini nilai relativitas, bersikap elusif dan ambigu; dan e). Prestasi vs Persepsi. Organisasi yang menghormati kompetensi tugas, kapasitas individu merupakan organisasi yang mengadopsi budaya prestasi sementara organisasi berbudaya persepsi menghormati umur, gender maupun status. Tema respon terhadap waktu terdiri dari dimensi Sekuen vs Sinkron. Organisasi berbudaya sekuen mengukur aktivitasnya berdasarkan waktu. Organisasi ini memiliki disiplin yang tinggi terhadap waktu. Organisasi sinkron mengukur aktivitasnya berdasarkan relasi, tanpa batasan waktu dalam berbagai kegiatannya. Pada akhirnya, tema keterlibatan dengan alam terdiri dari dimensi Orientasi Internal vs Orientasi Eksternal. Kendali internal terjadi apabila sebuah organisasi superior atau agresif terhadap lingkungannya, sementara kendali eksternal berkaitan dengan karakter fleksibel, berprinsip kompromi dan menginginkan kedamaian. Identifikasi berbagai dimensi akan menentukan model budaya organisasi. Pada akhirnya upaya untuk mendalami budaya organisasi merupakan sebuah proses induktif dengan menyadari bahwa budaya terdiri dari berbagai lapisan kompleks.

3. Budaya dan Kinerja Organisasi Politik

Budaya menurut O'Riordan (2015) menentukan pendekatan formal dan informal pada organisasi politik spesifiknya organisasi kepentingan, yakni terkait penentuan strategi serta kinerja. Organisasi politik menurut Alvesson (1987) memiliki budaya yang kompleks, dimana tidak hanya menegosiasikan urutan atau strategi yang disesuaikan secara internal antara pemimpin dan karyawan saja tetapi juga sesuai dengan klien, mitra, pendonor maupun koalisinya. Dalam level manajemen,

budaya termasuk dalam level strategis yakni merupakan tahap dasar dari proses formulasi strategi seperti dinyatakan dalam Sutomo (2007).

Sebuah organisasi politik perlu memiliki budaya inovatif, keterbukaan, stabilitas, diversifikasi, kolaborasi, dan pembelajaran untuk mendorong kinerja (Alston, Libecap & Mueller ; 2010, Hackman & Katz ; 2009, Maguire ; 2012, Presthus ; 1974, dll). Di sisi bersamaan faktor politik yang berkaitan dengan proses organisasi politik pun perlu bersifat transparan (Berkhout, 2013 ; de Jesus, 2010) melibatkan kualifikasi ahli, dan menghindari konflik dengan stakeholder (Michalowitz, 2007).

4. Kerangka Pemikiran

Merujuk pada berbagai teori diatas, penelitian ini terutama hendak menjelaskan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi KAPP. Pertama, peneliti berupaya untuk menjabarkan kinerja KAPP secara komprehensif menggunakan metode pengukuran kinerja Larai, Dodds & Eng (2003) pada organisasi politik. Mengacu pada berbagai variabel kinerja sesuai metode diatas, KAPP memiliki input organisasi yang rendah khususnya dalam akuisisi sumberdaya finansial, output organisasi minim dalam hal produk layanan, tidak ditemukan outcome signifikan dari kehadiran KAPP, lebih dari itu legitimasi KAPP di mata stakeholder pun bernilai negatif.

Argumen penelitian ini dibangun dengan menyadari status KAPP sebagai organisasi adat. Nilai-nilai keadatan dijadikan sebagai pedoman bagi organisasi. Sesuai budaya dominan masyarakat Papua yang berkarakter kolektif, komunal, kekeluargaan dan bertujuan memenuhi kebutuhan jangka pendek, maka diyakini bahwa faktor tersebut memiliki pengaruh integral dalam pelaksanaan KAPP. Rendahnya kemampuan akuisisi sumberdaya dan kapasitas organisasi menggambarkan rendahnya budaya keterbukaan dan inovasi (de Jesus, 2010 ; Maguire, 2012 ; Murphy & Robinchau, 2016). Perlu dipahami, budaya komunal cenderung memiliki orientasi ke-dalam, sehingga keterbukaan maupun pola berpikir inovatif menjadi terkendala. Vadi, Alik & Reallo (2012) menyatakan budaya kolektif dan kekeluargaan juga berpengaruh terhadap pemenuhan tugas, atau yang berkaitan dengan output serta outcome.

Tidak signifikannya outcome salah satunya diakibatkan oleh absennya budaya inovatif. Alston, Libecap & Mueller (2010) menyatakan pengelolaan sumberdaya secara tepat menggambarkan inovasi dan mendorong outcome (Hartnell, Ou & Kinicki; 2011). Di sisi lainnya,

legitimasi negatif KAPP oleh pihak eksternal disebabkan oleh rendahnya kapasitas dan pemilihan strategi. Beberapa ahli menyatakan organisasi perlu mendorong adaptasi terhadap kontingensi eksternal (Aktas, Cicak & Kiyak; 2011, Ogbonna & Haris; 2000) misalnya dengan melibatkan para ahli (Michalowitz, 2007). Kendatipun demikian, kondisi tersebut tidak ditemukan dalam kasus KAPP.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Peneliti menyediakan analisis mendalam melalui pendekatan studi kasus tunggal dengan mempertimbangkan keunikan kasus KAPP sebagai satu-satunya organisasi politik adat yang dilegitimasi oleh pemerintah. Di sisi lainnya, terdapat sedikit sekali penelitian yang membahas tentang kinerja organisasi politik. Penelitian ini difokuskan di Kantor Badan Pengurus Pusat / BPP KAPP di Jayapura - Papua, mempertimbangkan pemusatan seluruh aktivitas organisasi di lokasi tersebut. Sementara itu, waktu pelaksanaan penelitian terbagi dalam dua tahap, pertama, pra-penelitian yang dilakukan mulai bulan Juni – Juli 2017 untuk memperoleh gambaran situasi lapangan dan memetakan permasalahan, dan kedua, tahap penelitian dilakukan mulai bulan Desember 2017 hingga Januari 2018.

Terdapat dua jenis data yang digunakan, diantaranya data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui berbagai informan, sementara data sekunder berasal dari bahan dokumen dan audiovisual yang berkaitan dengan KAPP. Sampel dikumpulkan dengan menggunakan teknik *Purposeful Sampling* dan *Snowball*. Peneliti melakukan wawancara dengan pengurus KAPP yang terdiri 11 orang (7 pengurus eksekutif termasuk 1 ketua, 2 karyawan pusat dan 2 karyawan di daerah), 2 mantan pendiri, 2 anggota, 3 mitra (terdiri dari 1 advokat, 1 koalisi, 1 mitra), dan 8 stakeholder (terdiri dari 6 SKPD dan 2 perkumpulan pesaing). Teknik observasi dilakukan oleh peneliti melalui pelibatan diri dalam berbagai aktivitas organisasi. Peneliti termasuk mengumpulkan data dokumen dan audiovisual diantaranya AD/ART dan SOP KAPP, kepengurusan, keanggotaan, laporan kegiatan, *newsletter*, laporan pertanggungjawaban, laporan keuangan, peraturan daerah, data dari buku, artikel maupun video.

Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan metode analisa deskriptif. Peneliti menguraikan berbagai data secara holistik dan teknis sesuai dengan karakter objek. Analisis dalam

penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap diantaranya, pengorganisasian data sesuai dengan jenis data, reduksi data berdasarkan tema, pola, maupun karakter, pengkodean serta peringkasan kode, dan terakhir penyajian data (yaitu dalam bentuk tabel, bagan atau pembahasan). Data diinterpretasikan dengan hati-hati melalui proses refleksi sesuai dengan hasil di lapangan.

Mengingat penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori maka peneliti merumuskan beberapa indikator strategi validasi data berdasarkan pendekatan studi kasus, diantaranya validitas konstruk, internal, eksternal. Validitas konstruk menggunakan berbagai sumber data. Validitas internal berkaitan dengan pencermatan pola-pola berulang serta serupa yang berikutnya akan dimaknai oleh peneliti. Validitas eksternal kemudian berkaitan dengan replikasi secara logis dari temuan lapangan kedalam teori-teori umum di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kinerja KAPP

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab kerangka teori, pengukuran kinerja KAPP dilakukan dengan menelaah ukuran kinerja Laraja, Dodds & Eng (2003). Bagian ini kemudian akan membahas masing-masing ukuran kinerja tersebut;

a. Struktur / Input

Pembahasan mengenai input terdiri dari keanggotaan, karyawan, sumberdaya, finansial, fasilitas, peralatan, dan kapasitas organisasi. Terdapat persepsi di KAPP yang menyatakan, input esensial organisasi berasal dari dukungan sosial masyarakat adat atau simpatisan serta dewan pelindung DAP. Keberadaan UU Otsus pun dimaknai sebagai bagian dari bentuk input. Karyawan organisasi saat ini berjumlah 16 karyawan di BPP dan 28 orang di Badan Pengurus Daerah / BPD provinsi Papua dan 3 karyawan di BPD provinsi Papua Barat⁶. Sumberdaya finansial sangat bergantung pada bantuan pemerintah, bahkan organisasi ini menginginkan alokasi dana dari pemerintah secara rutin. Sumber pendapatan lain tidak dipertimbangkan sebagai prioritas bagi organisasi ini. Pada awal masa pendirian di tahun 2006, KAPP menerima hibah dari pemerintah sebesar Rp 1,5 Miliar, tahun 2015 sebesar 5 Miliar, tahun 2016 sejumlah Rp 25 Miliar dan tahun 2017 sebesar Rp 15 Miliar⁷. Di sisi lainnya bangunan dan fasilitas organisasi hanya tersedia di

⁶ Pengurus di daerah tidak terdokumentasikan lengkap. Pengurus pusat hanya mendata tiap ketua KAPP daerah, sementara pada prakteknya terdapat anggota pengurus lainnya.

⁷ Peneliti merangkum pemberian dana hibah dari berbagai sumber diantaranya dari media dan dari hasil wawancara dengan beberapa aktor SKPD dan mantan pendiri. Selama masa penelitian, KAPP cenderung tidak terbuka tentang pendapatan organisasi.

BPP pusat, dimana KAPP memiliki bangunan kantor bertingkat 2, sementara di daerah, KAPP menggunakan fasilitas para ketua daerah. BPP KAPP menyewa 1 mobil yang digunakan untuk operasional organisasi bagi ketua KAPP.

Unsur kapasitas yaitu berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan organisasi dalam mengelola input agar menghasilkan output - outcome yang efektif. Kriteria yang digunakan yakni pendidikan, jumlah pelatihan karyawan, perspektif pengurus tentang kemampuan termasuk keunggulan organisasi. Dalam kasus KAPP diketahui belum pernah dilakukan pelatihan kepada karyawannya. Dalam kasus KAPP jumlah keluarnya pengurus organisasi ini sangat besar yaitu \pm 50%, selanjutnya diketahui tidak terdapat kontrak kesepakatan kerja yang diberikan kepada karyawannya. Dibawah ini merupakan tabel periode keaktifan pengurus beserta tingkat pendidikannya;

Tabel 1; Tabel Informasi Kepengurusan

No.	Jabatan	Tingkat Pendidikan			Keaktifan Kepengurusan / Tahun				
		SMA / Sederajat	S1	S2	1	2	3	5	
1.	Ketua Umum			v				v	
2.	Wak. Ket I	v			v				
3.	Wak. Ket II		v				v		
4.	Wak. Ket III	v				v			
5.	Wak. Ket IV		v		v				
6.	Sek. Umum		v				v		
7.	Sek. Wak. Ket I		v		v				
8.	Sek. Wak. Ket II		v		v				
9.	Sek. Wak. Ket III	v			v				
10.	Sek. Wak. Ket IV		v			v			
11.	Bendahara		v			v			
12.	Wak. Bendahara		v			v			
13.	Dir. Eksekutif I		v				v		
14.	Dir. Eksekutif II	v				v			
15.	Duta Hub. L.N		v		v				
16.	Ketua Humas			v	v				
		4	10	2	7	5	3	1	

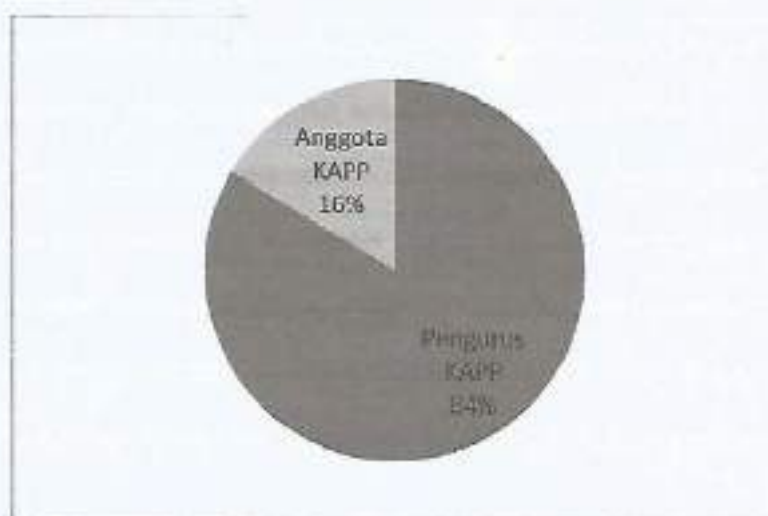
Sumber; KAPP, 2018.

Perekrutan karyawan mengedepankan etnis Papua sesuai dengan wilayah adat sebagai persyaratannya. Peneliti mengamati etnisitas dipandang sebagai bagian penting dalam menilai kapasitas organisasi. Selanjutnya diketahui bahwa komposisi pengurus KAPP diantaranya, 9 orang dari wilayah adat Saireri, 3 orang dari wilayah adat Mamta, 5 orang dari wilayah adat Domberai, dan 2 orang dari wilayah adat La Pago dan Mee Pago.

b. Proses / Output

Penilaian terhadap output diidentifikasi berdasarkan produk pelayanan dan jumlah kemitraan. Adapun program KAPP tidak rutin dijalankan, program bantuan modal hanya dilaksanakan selama tahun 2016 - 2017 saja, sementara program advokasi kebijakan hanya menghasilkan 1 Perdasus. Kondisi menarik ditemukan dari penerima manfaat bantuan modal. Berdasarkan data dinyatakan bantuan modal diberikan sebanyak 44 kali, 11 diantaranya diajukan oleh pengurus KAPP. Terdapat persepsi bahwa pengurus organisasi tanpa terkecuali berhak menerima bantuan sebagai OAP. Selanjutnya bantuan modal dicermati dominan dinikmati oleh pengurus. Di bawah ini merupakan grafik komposisi penerima bantuan modal dari KAPP;

Grafik 1; Komposisi Penerima Program Bantuan Modal



Sumber; BPKAD, 2017.

KAPP menjalin kemitraan hanya dengan PT. Jamkrida yang hingga saat ini belum dimanfaatkan oleh anggota. Koalisi dibangun dengan 36 perkumpulan pengusaha lokal sebagai subordinat. Di sisi lainnya terdapat kegiatan pembagian akta notaris yang menurut KAPP tercatat diberikan sebanyak 3000 lembar pada tahun 2015. Namun, laporan dari kegiatan ini tidak ditemukan oleh peneliti.

c. Outcome

Insignifikansi outcome, dibuktikan dengan kepuasan pelayanan yang rendah dari anggota dimana tidak seluruhnya mampu menikmati program organisasi, lemahnya perubahan behavioral maupun lingkungan dari penerima manfaat serta reputasi organisasi. Outcome KAPP belum berdampak bagi masyarakat luas sesuai dengan misinya. Berkaitan dengan hal ini ketua KAPP pun membenarkan kondisi tersebut. Produk Perdasus yang dihasilkan, dalam argumentasi Purwito (2016) tidak terimplementasikan optimal dibuktikan dengan alokasi bantuan permodalan lewat koperasi, BUMN maupun BUMD yang belum memihak serta melindungi masyarakat adat. Peran KAPP berdasarkan peraturan tersebut pun tidak disebutkan dengan spesifik.

Masih ditemukan stigma terhadap KAPP terkait seringnya penggunaan strategi intimidasi dan mobilisasi massa. Kinerja organisasi ini pun masih dipandang skeptis mempertimbangkan kapasitas dan pencapaiannya. Keberadaan organisasi dinilai sangat bergantung pada pejabat publik yang mendukungnya. Kendatipun demikian isu tentang kewirausahaan masyarakat adat semakin populer dimana ditunjukkan dengan aktualisasi diri sebagai PAP.

2. Budaya Organisasi KAPP

Pembahasan mengenai budaya KAPP disesuaikan dengan tipologi budaya Trompenaars & Hampden-Turner (1993) berdasarkan 3 tema dengan susunan dimensi Partikularisme, Komunitarianisme, Difusi, Afeksi, Persepsi, Sinkron dan Kendali Internal. Penjabaran berbagai dimensi tersebut menyimpulkan model budaya KAPP sebagai model budaya Keluarga / Klan, kendatipun dimensi kendali internal tidak memenuhi persyaratan model keluarga secara umum. Nilai-nilai partikularistik dalam konteks suku Papua sangat kuat didasarkan dari nilai komunal, kolektif, dan kekeluargaan. Kondisi tersebut dibenarkan oleh ketua KAPP melalui pernyataan berikut:

"Kami bergerak sesuai dengan budaya Papua, artinya kami sendiri berusaha untuk tidak menyinggung norma budaya ya, maksud saya budaya kami ya kekeluargaan, komuniel ya."

Nilai komunitarian menitikberatkan pada ikatan sosial, baik dari hubungan keluarga inti, kerabat, suku, dan kampung. Kondisi tersebut menggambarkan orientasi ke-dalam kelompok. Di KAPP nilai tersebut terwujud melalui komposisi pengurus yang merepresentasikan wilayah-wilayah adat. Asumsinya, pengetahuan masing-masing perwakilan terhadap wilayahnya dapat digunakan

untuk mengembangkan bisnis di daerah. Nilai komunitarian bangsa Papua sekaligus menyinggung tentang kohesivitas bangsa. Oleh karena itu KAPP dinyatakan sebagai "simbol eksistensi PAP", "simbol kebangkitan ekonomi OAP", maupun "standar kesejahteraan PAP". Di level artefak, perilaku ini terwujud melalui berbagai aktivitas yang dilaksanakan melalui strategi yang mengedepankan gerakan kelompok seperti mobilisasi massa. Dimensi afeksi ditunjukkan dengan hubungan interpersonal yang terjadi dalam organisasi. Individu secara aktif mengekspresikan emosinya, tidak hanya dalam konteks organisasi tetapi juga diluar itu. Praktek afeksi sangat mudah diidentifikasi dalam berbagai interaksi, baik berkaitan dengan permasalahan organisasi maupun di luar itu. Dimensi difusi menggambarkan strategi organisasi yang berorientasi pada pemenuhan nilai dan norma. Kondisi demikian ditemukan di KAPP dimana misi organisasi dirumuskan secara holistik atau tidak spesifik sesuai dengan program atau aktivitas organisasi.

Dimensi persepsi berkaitan dengan pengutamaan atribut atau persepsi subjektif daripada prestasi dan penilaian objektif. Diketahui atribut sebagai etnis Papua menjadi prasyarat untuk bergabung dalam kepengurusan organisasi. Untuk mendukung praktek ini maka rekrutmen pengurus tanpa terkecuali didasarkan dari kedekatan personal atau hubungan kekerabatan. Praktek kekeluargaan dan afeksi lebih bernilai daripada kontrak kesepakatan kerja. Dalam hal seorang pengurus keluar dari organisasi maka ia juga termasuk keluar dari kelompok adat. Aspek lain dari dimensi persepsi yaitu terkait penghormatan akan struktur hierarki, khususnya penghormatan atas ketua. Melalui wawancara berkelompok pendapat pengurus mengenai ketua diantaranya, "Sosok inspirasi", "Motivator", "Inisiator", maupun "Pendorong". penghormatan terhadap ketua, yakni disebabkan oleh karena status profesional dan status ke-adat-an⁴. Sebagai pemimpin adat, maka ketua wajib membangun relasi dengan para tetua adat dari DAP.

KAPP menganut nilai budaya sinkron dalam memandang waktu. Adapun waktu dimaknai sebagai konsep fleksibel yaitu dapat selalu disesuaikan dengan konteks situasi atau relasi yang sedang berlangsung. Dalam Djojosoekarto dkk (2012) dinyatakan, kerangka waktu dalam budaya Papua dipandang sebagai ruang dimana individu melakukan aktivitas sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu pembagian waktu secara serial serta penjadwalan yang terstruktur dipandang tidak begitu penting. KAPP meyakini bahwa mereka memiliki kendali internal terhadap alam. Keberadaan Otsus dimaknai sebagai jaminan atas pembentukan dan tuntutan organisasi. Mengingat pemenuhan

hak masyarakat adat belum tercapai secara maksimal maka organisasi cenderung merespon lingkungan dengan agresif.

3. Implikasi Budaya terhadap Kinerja KAPP

Berangkat dari uraian kinerja sebelumnya, dinyatakan input esensial organisasi berasal dari dukungan sosial masyarakat adat kendatipun tidak semua masyarakat adat merupakan anggota organisasi. Kondisi ini berkaitan dengan pengamalan nilai partikularistik dimana masyarakat adat dimaknai sebagai sebuah kesatuan sesuai dengan nilai komunalitas dan kolektivitas. Temuan yang serupa dengan kondisi diatas yaitu berkaitan dengan perwakilan kepengurusan sesuai dengan wilayah adat. Fungsi perwakilan ke-adatan dinyatakan untuk menginisiasi pengembangan potensi bisnis di daerah namun pada kenyataannya hampir tidak ditemukan inisiasi pengembangan bisnis oleh mereka. Peneliti menilai fungsi perwakilan ke-adatan sebenarnya sekedar berfungsi simbolik, pengetahuan yang diklaim dimiliki pun nyatanya merupakan pengetahuan sosial berupa akses ke masyarakat adat. Diketahui karakter partikular menginginkan pencapaian nilai dan norma, sementara nilai dan norma bersifat abstrak dan ideal. Akibatnya terhadap kinerja, yaitu muncul kesulitan untuk mengidentifikasi input. Salah satu contoh misalnya terkait persepsi Otsus sebagai input organisasi, muncul keyakinan bahwa pendapatan organisasi bersumber dari dana Otsus. Oleh karena itu, KAPP tidak mempertimbangkan sumber pendapatan lain selain dari pemerintah. Kekeliruan identifikasi input lainnya oleh direktur eksekutif dicontohkan melalui program bantuan modal;

"Menurut saya program bantuan modal itu perlu ada sebuah tim yang khusus dampingi masyarakat dalam pengelolaan modal atau seperti tim yang khusus evaluasi efektivitas itu sendiri. Tapi kami selalu terkendala dengan masalah operasional. Sudah saya usulkan tapi saya ini kan ikut saja apa kata Ketum. Kalau pimpinan setuju, semua setuju, saya bisa apa."

Pernyataan diatas sekaligus menunjukkan superioritas peran pemimpin dimana pemimpin memiliki pengaruh besar dalam penentuan input bagi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan karakter penghargaan terhadap atribut. Rekrutmen pengurus yang mengedepankan faktor etnis merupakan contoh lain dari penghargaan atas atribut. Faktor prestasi dan kualifikasi profesional cenderung diabaikan sehingga berakibat pada input dan kapasitas organisasi. Hasil observasi menunjukkan beberapa pengurus sebenarnya tidak memahami mekanisme organisasi secara

spesifik. Keterbatasan pengalaman dan pengetahuan profesional sekali lagi melatarbelakangi permasalahan tersebut. Kondisi ini diperparah dengan pola berpikir kelompok akibat internalisasi nilai komunitarianisme yang menghambat inovasi. Perilaku inovatif salah satunya dapat meningkatkan akuisisi sumberdaya. Kenyataannya, kondisi ini tidak ditemukan di KAPP. Berbagai alternatif yang berpotensi terhadap peningkatan kapasitas sumberdaya tidak dikembangkan, misalnya melalui pelatihan dan pendidikan karyawan, pembangunan kemitraan, dll.

Dampak dari kelemahan pemenuhan input diteruskan terhadap output KAPP. Sebelumnya diketahui KAPP tidak memiliki produk yang rutin dilaksanakan. Peneliti meyakini kondisi tersebut tanpa disadari dipengaruhi oleh mentalitas subsisten sebagai bagian dari karakter partikular. Seperti dicatat dalam Djojosoekarto mentalitas subsisten masih bertahan di masyarakat Papua hingga saat ini. Keyakinan peneliti dikuatkan dengan hasil wawancara dengan pengurus yang memandang tidak rutusnya kegiatan organisasi bukan sebagai permasalahan.

Hubungan kemitraan dapat ditingkatkan ketika organisasi memiliki budaya inovatif serta keterbukaan dengan pihak eksternal. Besarnya pengaruh nilai komunitarian dikombinasikan dengan kendali internal pada kasus KAPP menghasilkan ketidakpercayaan terhadap pihak eksternal. Misalnya, koalisi yang dibangun terbatas dengan perkumpulan pengusaha lokal asli Papua. Kemitraan dengan Jamkrida di tahun 2016 kemudian diketahui tidak diinisiasi oleh KAPP namun terbentuk sebagai bagian dari praktek CSR Jamkrida mengikuti saran gubernur. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak dikembangkannya budaya inovasi mengakibatkan rendahnya jumlah kemitraan sebagai output.

Sebagaimana dinyatakan outcome KAPP dibuktikan dengan kepuasan pelayanan yang rendah, lemahnya perubahan behavioral maupun lingkungan dari penerima manfaat serta reputasi organisasi. Perlu diingat bahwa kepuasan pelayanan yang rendah disebabkan oleh komposisi penerima manfaat khususnya dari program bantuan modal yang hanya menguntungkan sebagian kecil anggota yaitu hanya 5% dari total keseluruhan anggota. Temuan peneliti menunjukkan program bantuan modal dominan dinikmati oleh pengurus KAPP. Berkenaan dengan hal ini maka berbagai dimensi relasi diantaranya partikular, komunitarian, afeksi, difusi dan persepsi melatarbelakangi pemanfaatan program. Salah satu data menunjukkan bantuan modal paling besar diperoleh oleh KAPP Nabire, dimana ketua daerahnya memiliki hubungan keluarga (suami) dari ketua umum

KAPP. Peneliti meyakini dimensi afeksi dan penghormatan terhadap atribut merupakan dimensi yang dominan mempengaruhi perilaku ini. Mengingat pengaruh dominan ketua terhadap KAPP maka timbul keseganan dari subordinat untuk mempertanyakan keputusannya. Selanjutnya diketahui, ketua memiliki kewenangan besar untuk menentukan penerima manfaat dari program bantuan modal.

Tidak ditemukannya perubahan behavioral dan lingkungan dari penerima manfaat diakibatkan oleh rendahnya kapasitas organisasi. Sebelumnya, telah ditekankan mengenai budaya inovasi dan pengaruhnya terhadap kapasitas organisasi. Berkaitan dengan reputasi negatif KAPP, peneliti meyakini kondisi tersebut diakibatkan oleh pengamalan nilai komunitarian dan kendali internal. Orientasi ke-dalam di organisasi ini sangat berpengaruh signifikan, kondisi tersebut diperparah dengan sikap agresif yang sering ditunjukkan dengan demonstrasi maupun pemalangan. Pandangan organisasi kepada pihak eksternal terbelah asing sekaligus skeptis. Akibatnya, pandangan pihak eksternal kepada KAPP menjadi negatif, bahkan muncul pernyataan berdasarkan hasil wawancara dengan SKPD yang menilai KAPP sebagai "Organisasi Separatis". Pada akhirnya, berbagai temuan dalam penelitian ini mengkonfirmasi kajian empiris berbagai ilmuwan sebelumnya (Aktas, Cicek & Kiyak, 2011; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Ogbonna & Haris; 2000) yang menyatakan budaya keluarga cenderung tidak inovatif dan tidak terbuka.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini terutama untuk menyelidiki faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi politik KAPP. Kehadiran UU Otsus salah satunya berupaya untuk mengembangkan ekonomi kerakyatan. Kendatipun demikian, hingga saat ini upaya tersebut belum memiliki dampak signifikan. Bagi masyarakat adat, pemerintah gagal merumuskan pendekatan yang tepat sesuai dengan konteks Papua. Kemunculan KAPP pada tahun 2006 dibentuk dengan berpedoman pada nilai dan norma dari budaya masyarakat Papua. KAPP diyakini sebagai solusi yang tepat atas permasalahan pengembangan ekonomi kerakyatan masyarakat adat. Kendatipun demikian nilai ideal yang dijadikan sebagai pedoman belum mampu mencapai tujuan organisasi.

Menyadari permasalahan kinerja KAPP, peneliti menggunakan metode Laraja, Dodds & Eng untuk mengukur kinerja kapp. Temuan peneliti pada 3 variabel kinerja diantaranya input, output

dan outcome menunjukkan lemahnya kemampuan akuisisi terhadap sumberdaya, rendahnya jumlah produk pelayanan dan kemitraan serta rendahnya kepuasan penerima manfaat, rendahnya perubahan behavioral dan lingkungan serta penilaian negatif akan reputasi organisasi.

Budaya memiliki pengaruh integral dalam pelaksanaan KAPP. Peneliti menggunakan tipologi budaya Trompenaars & Hampden-Turner dengan maksud untuk mengidentifikasi budaya organisasi di KAPP. Adapun KAPP teridentifikasi dalam model budaya Keluarga / Klan. Karakter budaya KAPP diantaranya partikular, komunitarian, afektif, difusif, menghormati atribut, memaknai waktu sebagai konsep fleksibel dan agresif dalam hubungannya dengan lingkungan. Berbagai karakter diatas pada akhirnya memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Dalam kasus KAPP, karakter budaya keluarga mempengaruhi kinerjanya secara negatif ditunjukkan dengan perilaku tidak stabil, non-inovatif dan tidak terbuka. Berbagai dimensi relasi menyebabkan kekeliruan dalam akuisisi sumberdaya dan rendahnya kapasitas organisasi. Adapun sumberdaya utama menurut KAPP merupakan input sosial dibandingkan input objektif. Produktivitas dipengaruhi secara dominan oleh adopsi mentalitas subsisten dalam organisasi. KAPP tidak memiliki batasan waktu dalam pelaksanaan kegiatan tertentu. Kepuasan anggota terhadap layanan KAPP juga bernilai rendah. Pasalnya, manfaat organisasi hanya dinikmati oleh sebagian kecil orang terutama pengurus KAPP. Dimensi afeksi dan penghargaan terhadap atribut melatarbelakangi temuan tersebut. Perubahan behavioral dan lingkungan anggota KAPP sangat kecil bahkan belum ditemukan. Selain diakibatkan oleh permasalahan produktivitas, kondisi tersebut juga merupakan akibat dari ketidak-terbukaan organisasi terhadap pihak eksternal untuk ikut mengawasi pelaksanaan organisasi. Adopsi nilai tersebut sekaligus menghasilkan reputasi negatif bagi KAPP. Pada akhirnya berbagai temuan penelitian ini membutuhkan kajian lain di bidang kewirausahaan masyarakat adat Papua maupun kajian politik di organisasi adat.

2. Rekomendasi

Sebagai penutup dalam penelitian ini, maka beberapa rekomendasi berikut penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan; 1). KAPP seharusnya melakukan kajian mendalam mengenai adopsi nilai budaya dan implikasinya terhadap organisasi. Mempertimbangkan hal tersebut perlu disepakati derajat idealisme nilai budaya agar mampu menghasilkan dampak positif; dan 2). Pemerintah seharusnya melibatkan berbagai aktor tanpa terkecuali masyarakat

adat dalam upaya untuk mengembangkan ekonomi kerakyatan. Kemunculan KAPP merupakan simbol kekuatan adat yang lebih terorganisir dalam bentuk organisasi politik kepentingan. Pemerintah seharusnya lebih serius dalam mengkaji, mendamping dan mengevaluasi organisasi ini.

REFERENSI

Buku

Frese, M., & Sonnentag, S. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. In S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd.

Keban, T. Y. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; Konsep, Teori dan Isu*, Edisi 3, Yogyakarta: Gava Media.

Ramli, R. (2014). *Telaah Wacana Ekonomi Kerakyatan, dalam Ekonomi Kerakyatan*. Mubyarto (Eds). *American Institute For Indonesian Studies*. Lembaga Suluh Nusantara.

Dokumen Resmi Pemerintah

Bank Indonesia, 2015, *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*, Bank Indonesia, diakses 14 Agustus 2017 dari <https://www.bi.go.id>.

Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua, 2017, *Data Organisasi Kemasyarakatan Terdaftar (Ruang Lingkup Provinsi Papua) Tahun 2012 - 2017*, Jayapura.

Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Papua, 2014, *Rekapitulasi Data Perkembangan UMKM Provinsi Papua Tahun 2014*, Jayapura.

Artikel / Jurnal

Aktas E, Cicek, I, dan Kiyak M. *The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. pp. 1560–1573.

Alston L, Libecap G, dan Mueller B. 2010, *Interest Groups, Information Manipulation In The Media, and Public Policy: The Case of The Landless Peasants Movement In Brazil*. Working Paper 1586. National Bureau of Economic Research. Diakses dari <https://www.researchgate.net>, pada tanggal 16 Januari 2019.

- Alvesson M. *Organizations, Culture, and Ideology*. International Studies of Management & Organization. 1987. Vol. 17. No. 3. pp. 4-18.
- Berkhout J. *Why Interest Organizations Do What They Do: Assessing The Explanatory Potential of 'Exchange' Approaches*. *Interest Groups & Advocacy*. 2013. Vol. 2. No. 2. pp. 227-250.
- Carnochan S, Sample M, Myers M, Austin J. *Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2013. Vol 43. Issue 6. pp. n.p.
- De Jesus A. *Policy-Making Process and Interest Groups: How Do Local Government Associations Influence Policy Outcome in Brazil and The Netherlands?*, *Brazilian Political Science Review*. 2010. Vol. 04. No. 01. pp. 69 - 101.
- Dimitrov R. Political Organizations, dalam Anheier. H dan Toepler. S. *International Encyclopedia of Civil Society* 2008. Springer, pp. 1244 - 1248.
- Djojosoekarto A, Qisai A, Musyadat A, Iksanto M, Suryawan C, Sumirat B, Gama F, Affianto A, dan Tohari A, 2012, *Nilai-Nilai Dasar Orang Papua Dalam Mengelola Tata Pemerintahan (Governance); Studi Refleksi Antropologis*. Kemitraan Partnership. Diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/45174-ID-nilai-nilai-dasar-orang-papua-dalam-mengelola-tata-pemerintahan-governance.pdf>, tanggal 19 September 2018.
- Duke II. J, dan Edet H. G. *Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria*. *International Business and Management*. 2012. Vol. 4, No. 1, pp. 66-75.
- Fraussen B. *The Visible Hand of The State: On The Organizational Development of Interest Groups*. *Public Administration*. 2014. Vol. 92. No. 2. pp. 406-421.
- Gobai J. 2016. *Dasar Organisasi Adat; Legalitas atau Legitimasi*. Suara Papua, 11 April 2016. Diakses dari <https://suarapapua.com/2016/04/11/dasar-organisasi-adat-legalitas-atau-legitimasi/>, tanggal 16 Oktober 2018.
- Hackman J dan Katz N. 2009, *Group Behavior and Performance*, dalam Fiske, T, Gilbert. T dan Lindzey, G, 2010, *Handbook of Social Psychology*, Edisi ke-lima, New York, Wiley, diakses dari <http://www.researchgate.net>, pada tanggal 22 Januari 2019.

- Hartnell C, Ou A, dan Kinicki A. *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96. No. 4. pp. 677–694.
- Hatch M. *The Dynamics of Organizational Culture*, *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18. No. 4. pp. 657-693.
- Jones C dan Walsh S. *What is Political Organisation?*. *Economic And Social Research Aotearoa*. 2017. Vol. 2.
- Kong H. S. *A Portrait Of Chinese Enterprise Through The Lens Of Organizational Culture*. *Asian Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 8. No. 1. pp. 83–102.
- Laraia B, Dodds J, dan Eng E. *A Framework for Assessing the Effectiveness of Anti-hunger Advocacy Organizations*. *Health Education & Behavior*. 2003. Vol. 30. No. 6. pp. 756-770.
- Malau N. *Ekonomi Kerakyatan Sebagai Paradigma Dan Strategi Baru Dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Research Sains*. 2016. Vol.2. No.1. pp.n.p.
- Michalowitz I. *What Determines Influence? Assessing Conditions for Decisionmaking Influence of Interest Groups in The EU*. *Journal of European Public Policy*. 2007. Vol. 14. No. 1. pp. 132–151.
- Murphy H dan Robinchau R. *Governmental Influences on Organizational Capacity: The Case of Child Welfare Nonprofits*. *Nonprofit Policy Forum*. 2016. Vol. 07. No. 03. pp. 339–367.
- O'Donnell O dan Boyle R. 2008. *Understanding and Managing Organisational Culture*. CPMR Discussion Paper 40. British Library, diakses dari <https://www.ipa.ie>, tanggal 06 Maret 2018.
- Ogbonna E dan Harris L. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11. No. 04. pp. 766–788.
- O'Riordan J. 2015. *Organisational Culture And The Public Service*, Research Paper, No 16, Institute of Public Administration, diakses dari <https://www.ipa.ie>, tanggal 16 Januari 2019.
- Parker R dan Bradley L. *Organisational Culture in Public Sector; Evidence from Six Organizations*. *The International Journal of Public Sector Management*. 2000. Vol. 13. No. 02. pp. 125 - 141.

Pettigrew M. A. *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. No. 4. pp. 570-581.

Presthus R. *Interest Group Lobbying: Canada and the United States*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 1974. Vol. 413. pp. 44 - 57.

Smircich L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. No. 3. pp. 339-358.

Sukoco S. 2018. *OJK optimis tahun 2018 penyaluran KUR akan membaik*. Tabloid Jubi 10 Januari 2018. diakses dari <http://tabloidjubi.com/m/artikel-12864-ojk-optimis-tahun-2018-penyalaran-kur-akan-membaik.html>, tanggal 01 Juli 2018.

Sutomo S. *Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional. 2007. Vol. 1. No. 4. pp 176 - 187.

Trompenaars F dan Hampden-Turner C. 1983. *Riding The Waves of Culture; Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, dari <https://pdfs.semanticscholar.org>.

Vadi M, Allik J, dan Realo A, 2002. *Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture*. Working Paper Series. No. 12. University of Tartu. Diakses dari <https://majandus.ut.ee/sites/default/files/mtk/toimetised/febawb12.pdf>, tanggal 18 November 2018.

Tesis Dan Disertasi

Carton B. R. 2004. *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*, Disertasi dipublikasikan. The University of Georgia.

Maguire M. 2012. *The Influence and Ethics of Interest Groups on Policy Incentives for Clean Energy Development*. tesis dipublikasikan. Georgetown University.

Purwito E. 2016. *Pengaturan Penanganan Fakir Miskin Pada Era Otonomi Khusus Di Provinsi Papua*. disertasi dipublikasikan. Universitas Gadjah Mada.

Presthus R. *Interest Group Lobbying: Canada and the United States*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 1974. Vol. 413. pp. 44 - 57.

Smircich L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. No. 3. pp. 339-358.

Sukoco S. 2018. OJK optimis tahun 2018 penyaluran KUR akan membaik, Tabloid Jubi 10 Januari 2018, diakses dari <http://tabloidjubi.com/m/artikel-12864-ojk-optimis-tahun-2018-penyaluran-kur-akan-membaik.html>, tanggal 01 Juli 2018.

Sutomo S. *Manajemen Strategi Organisasi Nirlaba*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional. 2007. Vol. 1. No. 4. pp 176 - 187.

Trompenaars F dan Hampden-Turner C. 1983. *Riding The Waves of Culture; Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, dari <https://pdfs.semanticscholar.org>.

Vadi M, Alik J, dan Realo A, 2002. *Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture*. Working Paper Series. No. 12. University of Tartu. Diakses dari <https://majandus.ut.ee/sites/default/files/mtk/toimetised/febawb12.pdf>, tanggal 18 November 2018.

Tesis Dan Disertasi

Carton B. R. 2004. *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*, Disertasi dipublikasikan. The University of Georgia.

Maguire M. 2012. *The Influence and Ethics of Interest Groups on Policy Incentives for Clean Energy Development*. tesis dipublikasikan. Georgetown University.

Purwito E. 2016. *Pengaturan Penanganan Fakir Miskin Pada Era Otonomi Khusus Di Provinsi Papua*. disertasi dipublikasikan. Universitas Gadjah Mada.