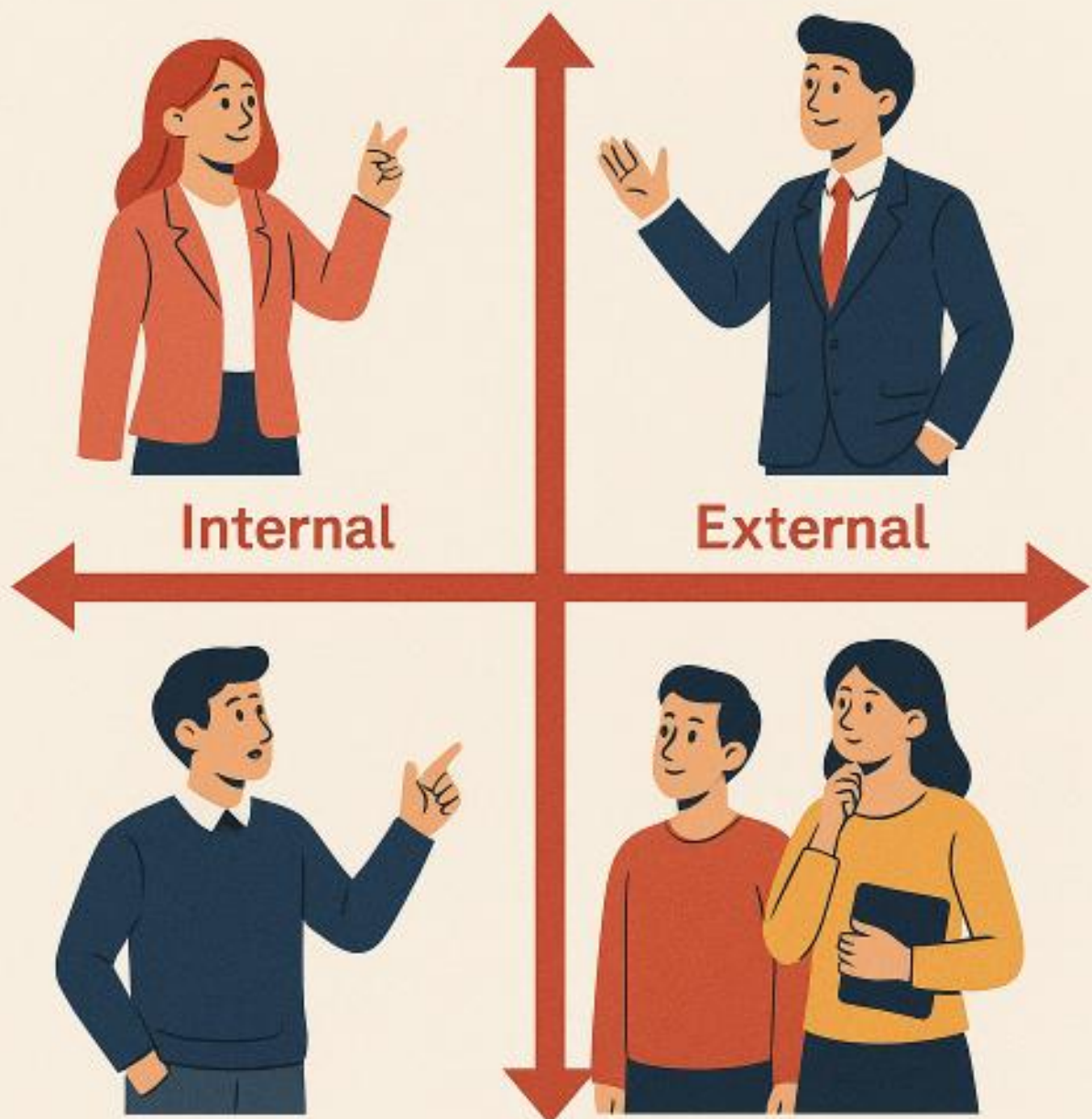


COMPETING VALUES FRAMEWORK

(CVF) – QUINN & ROHRBAUGH

oleh Rudy C. Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng: **Competing Values Framework (CVF) -
Quinn & Rohrbaugh***

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS
ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

7 Mei 2025

Competing Values Framework (CVF) - Quinn & Rohrbaugh

Penjelasan Detail: Competing Values Framework (CVF) oleh Quinn dan Rohrbaugh

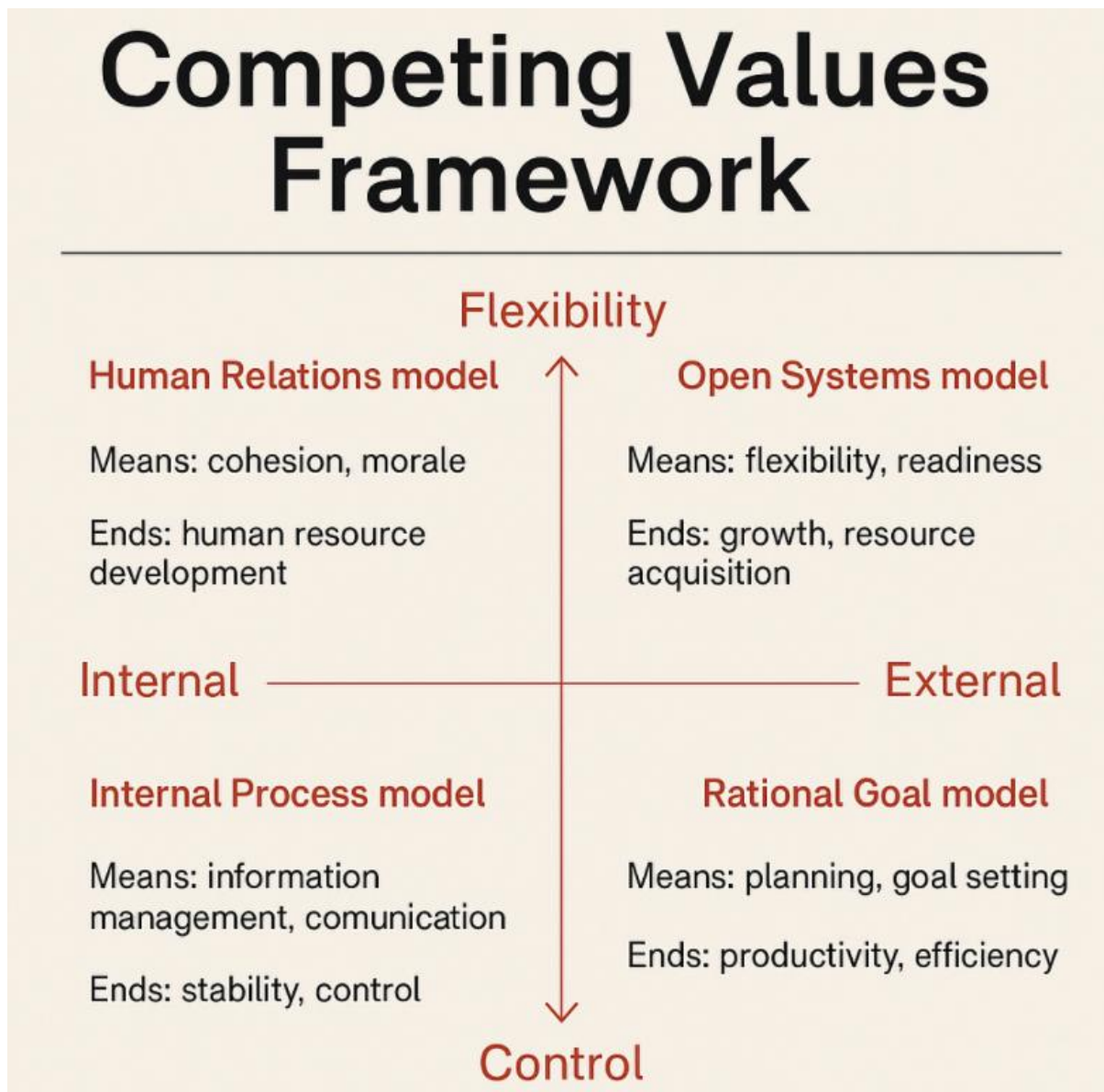
Competing Values Framework (CVF) yang dikembangkan oleh **Robert E. Quinn** dan **John Rohrbaugh** adalah model konseptual yang digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan *efektivitas organisasi*. Model ini juga banyak digunakan dalam pengembangan kepemimpinan, manajemen perubahan, budaya organisasi, dan desain organisasi. CVF menjadi salah satu kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam studi perilaku organisasi karena kemampuannya menjelaskan dinamika nilai yang saling bertentangan dalam organisasi.

◆ **Struktur Dasar dari CVF**

CVF menyajikan **dua dimensi utama** yang membentuk **empat kuadran**, masing-masing mewakili model efektivitas organisasi yang berbeda.

1. Dimensi Vertikal: Fleksibilitas vs. Kontrol

- **Fleksibilitas** (atas): menekankan dinamika, inovasi, dan perubahan.
- **Kontrol** (bawah): menekankan stabilitas, keteraturan, dan efisiensi.



2. Dimensi Horizontal: Internal vs. Eksternal Fokus

- **Internal fokus** (kiri): berpusat pada kesejahteraan dan efisiensi internal, seperti pengembangan SDM dan manajemen proses.
- **Eksternal fokus** (kanan): berorientasi keluar pada daya saing, pertumbuhan, dan posisi pasar.

◆ **Empat Model Efektivitas Organisasi**

Berikut adalah empat kuadran dan karakteristiknya:

1. Human Relations Model (Internal-Fleksibilitas)

- **Fokus:** Orang dan pengembangan SDM.
 - **Means (Cara):** Kohesi tim, moral, partisipasi.
 - **Ends (Tujuan):** Pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasi.
 - **Peran Manajer:** Mentor, fasilitator, team builder.
 - **Contoh organisasi:** LSM, lembaga pendidikan progresif, perusahaan berbasis nilai.
-

2. Open Systems Model (Eksternal-Fleksibilitas)

- **Fokus:** Inovasi, adaptasi, pertumbuhan.
 - **Means:** Fleksibilitas, kesiapan, semangat kewirausahaan.
 - **Ends:** Pertumbuhan organisasi, akuisisi sumber daya, perubahan strategis.
 - **Peran Manajer:** Inovator, pencari peluang, katalis perubahan.
 - **Contoh organisasi:** Startup, perusahaan teknologi tinggi, lembaga riset inovatif.
-

3. Internal Process Model (Internal-Kontrol)

- **Fokus:** Stabilitas, dokumentasi, proses internal.
- **Means:** Manajemen informasi, komunikasi formal, regulasi.
- **Ends:** Stabilitas organisasi, efisiensi, kontrol internal.

- **Peran Manajer:** Koordinator, monitor, pengendali internal.
 - **Contoh organisasi:** Birokrasi pemerintahan, rumah sakit besar, perusahaan manufaktur konvensional.
-

4. Rational Goal Model (Eksternal-Kontrol)

- **Fokus:** Produktivitas, efisiensi, pencapaian tujuan.
 - **Means:** Perencanaan strategis, penetapan tujuan, evaluasi hasil.
 - **Ends:** Efisiensi, profitabilitas, keunggulan kompetitif.
 - **Peran Manajer:** Direktur, produser, manajer proyek.
 - **Contoh organisasi:** Korporasi besar, perusahaan multinasional, organisasi dengan sistem KPI ketat.
-

♦ Makna “Competing” dalam CVF

Istilah “**Competing Values**” mencerminkan bahwa organisasi sering menghadapi **tuntutan yang saling bertentangan**. Misalnya:

- Perlu fleksibel dalam berinovasi (Open Systems Model) sambil tetap mempertahankan struktur dan kontrol (Internal Process Model).
- Menyelaraskan kebutuhan pengembangan manusia (Human Relations Model) dengan tuntutan efisiensi dan pencapaian target (Rational Goal Model).

Model ini mengajarkan bahwa tidak ada satu model yang superior. **Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan keempat nilai ini sesuai konteks, strategi, dan lingkungan eksternal.**

♦ Aplikasi Praktis Competing Values Framework

CVF telah digunakan secara luas dalam:

- **Diagnosis budaya organisasi** (misal: CVF digunakan oleh Cameron & Quinn dalam *Organizational Culture Assessment Instrument*).
 - **Desain struktur organisasi dan tim.**
 - **Penilaian gaya kepemimpinan.**
 - **Perencanaan manajemen perubahan.**
 - **Pengembangan kompetensi manajerial.**
-

♦ Kekuatan & Relevansi Model CVF

1. Holistik namun sederhana.

- Mampu menjelaskan kompleksitas organisasi hanya dengan dua sumbu dan empat kuadran.

2. Fleksibel untuk berbagai konteks.

- Bisa digunakan untuk startup, BUMN, NGO, bahkan institusi pendidikan.

3. Relevan untuk era VUCA.

- CVF membantu organisasi menjaga keseimbangan antara inovasi dan kontrol dalam menghadapi ketidakpastian.
-

♦ Contoh Naratif Aplikasi: Studi Kasus

Kasus: Transformasi Digital di Bank Konvensional

Sebuah bank besar memulai transformasi digital. Awalnya terlalu fokus pada **Internal Process Model** – prosedur birokratis, dokumentasi, dan kontrol risiko yang ketat. Namun, tekanan dari fintech dan pelanggan muda mendorong mereka

beralih ke nilai-nilai **Open Systems Model** – berinovasi dengan aplikasi mobile dan AI untuk customer service.

Namun, transformasi ini juga membutuhkan penguatan **Human Relations Model** – pelatihan ulang pegawai, membangun budaya kolaboratif, serta engagement dengan tim teknologi baru. Tanpa itu, konflik antar generasi dan departemen akan menghambat keberhasilan perubahan.

Di tahap akhir, perusahaan perlu kembali menekankan **Rational Goal Model** untuk memastikan implementasi digitalisasi memberikan hasil nyata—meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

◆ Penutup

Competing Values Framework bukan hanya alat konseptual, tapi juga panduan reflektif yang kuat dalam membentuk organisasi seimbang, adaptif, dan efektif. Ia mengajarkan kita bahwa keberhasilan tidak lahir dari satu nilai tunggal, tetapi dari **kemampuan menavigasi dan menyeimbangkan nilai-nilai yang bersaing**, dalam situasi yang kompleks dan dinamis.

Berikut ini **penjelasan tambahan dan pendalaman naratif** dari *Competing Values Framework (CVF)* oleh Quinn dan Rohrbaugh, yang sangat relevan untuk konteks kepemimpinan, manajemen perubahan, dan pengembangan organisasi modern, khususnya di era digital dan disrupsi.

PENJELASAN TAMBAHAN: PENDEKATAN CVF DENGAN SUDUT PANDANG DINAMIKA MANAJERIAL

1. Paradoks dalam Manajemen

Salah satu kekuatan utama CVF adalah pengakuannya terhadap **paradoks inheren** dalam manajemen. Banyak model efektivitas hanya berfokus pada satu tujuan—misalnya efisiensi atau inovasi. Namun dalam kenyataan:

- Seorang manajer harus menjadi **visioner yang fleksibel**, sekaligus **administrator yang taat prosedur**.
- Organisasi harus **mendorong kreativitas**, namun juga **menjaga kepatuhan dan disiplin operasional**.

Dengan kata lain, CVF menunjukkan bahwa manajemen yang efektif adalah tentang mengelola **ketegangan antara nilai-nilai yang tampaknya bertentangan**, bukan memilih salah satunya.

2. Kontribusi Terhadap Budaya Organisasi

CVF sangat berperan dalam mengembangkan **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)** yang juga dikembangkan oleh Quinn & Cameron, di mana empat model nilai dihubungkan langsung dengan **empat jenis budaya organisasi**, yakni:

Nilai CVF	Tipe Budaya OCAI	Fokus	Gaya Kepemimpinan Dominan
Human Relations Model	Clan Culture	Kolaborasi	Mentor, fasilitator
Open Systems Model	Adhocracy Culture	Kreativitas Inovator, risk taker	
Rational Goal Model	Market Culture	Kompetisi	Produsen, kompetitor, direktur
Internal Process Model	Hierarchy Culture	Kontrol	Koordinator, organizer, pengawas

Setiap organisasi umumnya memiliki **kombinasi budaya**, namun satu atau dua tipe akan mendominasi, tergantung dari sejarah, industri, kepemimpinan, dan lingkungan eksternal.

3. Transformasi Organisasi dan Perubahan Nilai

Ketika organisasi mengalami **transformasi digital**, perubahan generasi, atau pengaruh global, sering kali terjadi pergeseran nilai:

- Dari **Hierarchy (kontrol & stabilitas)** menuju **Adhocracy (inovasi & adaptasi)**,
- Dari **Market (hasil & kompetisi)** ke arah **Clan (kolaborasi & keseimbangan kerja)**.

Namun proses ini **tidak boleh ekstrem**. Misalnya, terlalu menekankan adhocracy akan mengorbankan struktur; terlalu fokus pada hasil akan menekan inovasi jangka panjang.

Pemimpin visioner menggunakan CVF untuk **mengelola transisi nilai** secara seimbang dan strategis.

4. Peran CVF dalam Pengembangan Kepemimpinan

Dalam kerangka pengembangan kepemimpinan, CVF menunjukkan bahwa seorang pemimpin ideal seharusnya memiliki **empat peran utama**:

Model CVF	Peran Kepemimpinan	Kompetensi yang Ditekankan
Human Relations	Mentor, Facilitator	Empati, coaching, engagement
Open Systems	Inovator, Visioner	Kreativitas, entrepreneurship
Rational Goal	Direktur, Kompetitor	Strategi, hasil, target KPI
Internal Process	Koordinator, Pengendali	Ketelitian, standar kualitas

Pemimpin unggul adalah "**versatil generalist**", bukan hanya spesialis satu gaya.

5. Contoh Penerapan di Dunia Nyata (Studi Kasus Ringan)

a. Google

- Dominan: *Open Systems Model* – mendorong eksperimen, R&D, dan agile working.

- Pendukung: *Human Relations* – mengedepankan kebebasan, kebahagiaan, dan partisipasi karyawan.
- Tantangan: ketika organisasi membesar, perlu *Internal Process* yang lebih kokoh untuk menjaga koordinasi.

b. Bank Indonesia

- Dominan: *Internal Process Model* – pengendalian moneter, akuntabilitas, ketertiban regulasi.
- Pendukung: *Rational Goal Model* – pencapaian target makroekonomi.
- Tantangan: menjaga inovasi digital (QRIS, e-money) tetap fleksibel dan relevan (Open Systems).

c. UMKM Kreatif Indonesia

- Dominan: *Human Relations & Open Systems* – kolaborasi, kreativitas, adaptasi cepat.
- Tantangan: membangun *struktur manajemen dan kontrol* agar bisnis berkelanjutan, bukan sekadar bertahan.

6. Integrasi dengan Model Manajemen Modern Lain

CVF dapat dipadukan dengan:

- **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton): untuk menghubungkan nilai CVF dengan indikator strategis (learning, internal process, customer, finance).
- **Kotter's 8 Steps Change Model**: CVF memberi pemahaman nilai-nilai dominan yang akan mendukung atau menghambat proses perubahan.
- **Agile & Design Thinking**: CVF mendorong pemahaman kapan organisasi perlu memprioritaskan *eksplorasi (flexibility)* vs. *eksploitasi (control)*.

✳ **CATATAN PENUTUP: Keseimbangan Nilai sebagai Kunci Kelangsungan Organisasi**

CVF mengajarkan bahwa **efektivitas bukan soal ekstremitas**, melainkan soal **keseimbangan yang kontekstual**. Organisasi tidak harus menjadi satu jenis nilai saja, tetapi perlu:

- Mampu **bergerak lincah** antar keempat nilai.
- Mengenali **apa yang sedang dibutuhkan** oleh lingkungan bisnis dan tahapan organisasi.
- Menyusun **strategi perubahan budaya dan kepemimpinan** yang tidak mematikan nilai yang sudah ada, melainkan melengkapinya.

Seperti permainan orkestra, keberhasilan bukan karena hanya ada satu instrumen yang menonjol, tapi karena semua instrumen berbeda dapat selaras membentuk harmoni nilai organisasi.

Tambahan penting yang dapat memperkaya pemahaman terhadap *Competing Values Framework (CVF)*, terutama jika menggunakannya dalam konteks **praktik manajemen strategis, pendidikan kepemimpinan, dan pengembangan organisasi di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)**.

Berikut ini beberapa poin tambahan yang mendalam dan relevan:

1. CVF Sebagai Alat Diagnostik untuk Ketidakseimbangan Organisasi

CVF sangat berguna untuk:

- **Mendiagnosis ketimpangan budaya atau struktur organisasi.**
- Mengidentifikasi **kelebihan dan kekurangan** gaya kepemimpinan.

Contoh:

Jika organisasi terlalu menekankan *Internal Process Model*, ia mungkin unggul dalam kontrol dan prosedur, tapi lamban dalam merespons inovasi atau tren pasar. Akibatnya:

- Keputusan strategis tertunda,
- Talenta muda kehilangan motivasi,
- Organisasi bisa tertinggal oleh pesaing yang lebih lincah (yang menganut *Open Systems Model*).

Dengan CVF, pemimpin dapat “melihat ke cermin budaya organisasi” dan menentukan intervensi perubahan secara terarah.

2. Perubahan Siklus: Evolusi Organisasi Melintasi Empat Kuadran

Organisasi sering mengalami *siklus pertumbuhan* yang melewati keempat kuadran:

1. **Tahap awal (startup)**: didominasi nilai *Adhocracy/Open Systems* → fleksibel, inovatif.
2. **Tahap berkembang**: mulai menambahkan nilai *Clan/Human Relations* → membentuk tim, struktur budaya.

3. **Tahap matang:** mulai menganut nilai *Hierarchy/Internal Process* → memperkuat kontrol, efisiensi.
4. **Tahap ekspansi/korporatisasi:** mengandalkan *Market/Rational Goal* → produktivitas dan KPI.

CVF dapat digunakan sebagai kerangka “roadmap transformasi organisasi” sesuai usia, ukuran, dan kompleksitas perusahaan.

3. Keterkaitan CVF dengan Kompetensi Manajerial (Managerial Competencies)

Quinn mengembangkan CVF lebih lanjut ke dalam **framework kompetensi manajerial** yang dikenal dengan istilah *Competing Values Leadership (CVL)*, meliputi 8 peran manajerial kunci:

Domain CVF Peran Manajerial

Human Relations Facilitator & Mentor

Open Systems Innovator & Broker

Rational Goal Producer & Director

Internal Process Coordinator & Monitor

Setiap pemimpin idealnya bisa memainkan semua peran ini secara kontekstual, bergantung sesuai tantangan yang dihadapi organisasi.

4. Penerapan dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Di berbagai program MBA dan pelatihan kepemimpinan modern (termasuk di Harvard, Michigan, INSEAD), CVF digunakan untuk:

- Mengembangkan **keseimbangan kepribadian dan peran manajerial**.
- Menyusun kurikulum berbasis peran dan gaya kepemimpinan.
- Menilai gaya belajar dan preferensi individu dalam pengambilan keputusan.

CVF membantu peserta pelatihan memahami **“blind spot” dalam gaya kepemimpinan mereka sendiri**, sehingga dapat tumbuh secara komprehensif.

5. CVF dalam Konteks Global dan Multikultural

Dalam organisasi multinasional atau lintas budaya, CVF memberikan alat untuk menjelaskan **perbedaan nilai budaya antar unit atau negara**.

Misalnya:

- Perusahaan Jepang cenderung dominan pada *Hierarchy dan Clan*.
- Perusahaan AS condong ke *Market dan Adhocracy*.
- Perusahaan Skandinavia mengutamakan *Clan dan Adhocracy* dengan nilai kesetaraan.

Dengan CVF, perusahaan dapat **merancang pendekatan manajerial lintas budaya yang lebih adaptif**, tanpa memaksakan satu pendekatan “universal”.

6. Rekomendasi Aksi Implementasi di Organisasi

Berikut adalah contoh *checklist* praktis berdasarkan CVF untuk organisasi yang ingin melakukan refleksi dan perbaikan:

► **Langkah 1: Lakukan Self-assessment atau OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).**

- Identifikasi nilai mana yang dominan, mana yang kurang.

► **Langkah 2: Bentuk Tim Perubahan Lintas Nilai.**

- Libatkan pemimpin dari berbagai unit agar terjadi perspektif silang antar nilai.

► **Langkah 3: Rancang Intervensi Budaya Seimbang.**

- **Jika terlalu fokus hasil:** bangun partisipasi dan hubungan.
- **Jika terlalu birokratis:** buka ruang eksperimen dan fleksibilitas.

► **Langkah 4: Evaluasi Berkala.**

- Gunakan *360-degree feedback* atau survei budaya berkala.

← **Kesimpulan Tambahan**

CVF adalah **alat reflektif dan strategis**, bukan sekadar kerangka akademik. Di tengah tantangan global, digitalisasi, dan disrupsi berkelanjutan, CVF memberi kita:

- Bahasa bersama untuk membaca kompleksitas organisasi.
- Kompas untuk memandu arah perubahan budaya dan strategi.
- Cermin untuk memperbaiki keseimbangan internal dan eksternal organisasi secara berkelanjutan.

Berikut adalah **Glosarium untuk artikel “Competing Values Framework (CVF) – Quinn & Rohrbaugh” oleh Rudy C. Tarumingkeng**. Glosarium ini menyajikan istilah-istilah kunci yang digunakan dalam kerangka CVF beserta definisinya secara akademik dan kontekstual.

GLOSARIUM: COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)

Istilah	Definisi
Competing Values Framework (CVF)	Model konseptual yang dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh untuk memahami efektivitas organisasi melalui keseimbangan antara nilai-nilai yang bertentangan: fleksibilitas vs. kontrol, dan fokus internal vs. eksternal.
Fleksibilitas (Flexibility)	Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan, beradaptasi, dan mendorong inovasi; terletak pada sumbu vertikal atas CVF.
Kontrol (Control)	Nilai yang menekankan keteraturan, stabilitas, dan kepatuhan terhadap prosedur; terletak di bagian bawah sumbu vertikal.
Fokus Internal (Internal Focus)	Orientasi organisasi pada struktur internal, efisiensi operasional, dan pengembangan sumber daya manusia.

Istilah	Definisi
Fokus Eksternal (External Focus)	Orientasi organisasi pada lingkungan luar seperti pasar, pelanggan, dan persaingan.
Human Relations Model	Kuadran CVF yang menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan, hubungan interpersonal, pengembangan SDM, dan partisipasi.
Open Systems Model	Kuadran yang fokus pada adaptasi lingkungan, inovasi, daya saing, dan pertumbuhan organisasi.
Internal Process Model	Kuadran yang menekankan struktur, kontrol internal, kepatuhan, dan efisiensi proses administratif.
Rational Goal Model	Kuadran yang menitikberatkan pada pencapaian hasil, target yang terukur, efisiensi, dan produktivitas.
Means (Cara)	Alat, proses, atau pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dalam setiap model CVF.
Ends (Tujuan)	Hasil akhir yang diharapkan dalam setiap model; seperti pertumbuhan, kontrol, efisiensi, atau pengembangan sumber daya manusia.
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Alat ukur yang dikembangkan berdasarkan CVF untuk menilai budaya organisasi dan mengidentifikasi nilai-nilai dominan.
Clan Culture	Tipe budaya organisasi (berbasis Human Relations) yang menekankan

Istilah	Definisi
	kekeluargaan, kerja tim, loyalitas, dan mentoring.
Adhocracy Culture	Budaya organisasi yang dinamis dan inovatif, mendorong eksperimen dan kewirausahaan (berbasis Open Systems).
Market Culture	Budaya yang kompetitif dan berorientasi hasil, menekankan pencapaian target (berbasis Rational Goal).
Hierarchy Culture	Budaya organisasi yang birokratis, dengan aturan dan struktur ketat, menekankan stabilitas dan efisiensi (berbasis Internal Process).
Competing Values Leadership (CVL)	Model pengembangan kepemimpinan berdasarkan CVF, dengan delapan peran manajerial untuk menciptakan efektivitas yang seimbang.
VUCA	Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity; menggambarkan lingkungan bisnis modern yang cepat berubah dan tidak pasti.
Paradoxical Thinking	Pola berpikir yang mampu menerima dan mengelola dua nilai yang tampaknya bertentangan secara simultan, seperti stabilitas dan inovasi.
Versatile Leader	Pemimpin yang mampu memainkan berbagai peran sesuai tuntutan situasi,

Istilah	Definisi
	seperti inovator, pengendali, mentor, dan direktur.
Cultural Alignment	Kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi dan strategi bisnis yang dijalankan.
Balanced Leadership	Kepemimpinan yang tidak berpihak hanya pada satu nilai, tetapi dapat beroperasi di antara empat kuadran CVF untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi.

*Rudy C Tarumingkeng: **Competing Values Framework (CVF) - Quinn & Rohrbaugh***

GLOSARIUM: COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)

Rudy C. Tarumingkeng

Istilah	Definisi
Competing Values Framework (CVF)	Model konseptual yang dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh untuk memaknai elektivitas organisasi melalui keseimbangan antara nilai-nilai yang bertentangan; fleksibilitas vs. kontrol, dan fokus
Fleksibilitas (Flexibility)	Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan, beradaptasi, dan mendorong inovasi, terletak pada sumbu vertikal atas CVF
Kontrol (Control)	Nilai yang menekankan keteraturan, stabilitas, dan kepatuhan terhadap prosedur; terletak di bagian bawah sumbu vertikal
Fokus Internal (internal Focus)	Orientasi organisasi pada struktur internal, efisiensi operasional, dan pengalokasian sumber daya manusia
Fokus Eksternal (External Focus)	Orientasi organisasi pada lingkungan luar seperti pasar, pelanggan, dan persaingan
Human Relations Model	Kuadran CVF yang menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan, hubungan interpersonal, pengembangan SDM, dan partisipasi
Open Systems Model	Kuadran yang fokus pada adaptasi lingkungan, inovasi, daya saing, dan pertumbuhan organisasi
Internal Process Model	Kuadran yang menekankan struktur kontrol internal, kepatuhan, dan efisiensi proses administratif
Rational Goal Model	Kuadran yang menitikberatkan pada pencapaian hasil, target yang terukur, efisiensi, dan produktivitas
Means (Cara)	Alat, proses, atau pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dalam setiap model CVF
Ends (Tujuan)	Hasil akhir yang diharapkan dalam setiap model, seperti pertumbuhan, kontrol, efisiensi, atau pengalokasian sumber daya manusia
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Alat ukur yang dikembangkan berdasarkan CVF untuk menilai budaya organisasi dan mengidentifikasi nilai-nilai dominan
Competing Values Leadership (CVL)	VUCA <i>gintum</i> Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity; menggambarkan lingkungan bisnis modern yang cepat berubah Pemimpin yang mampu memainkan berbagai peran sesuai tuntutan situasi, seperti inovator, pengendali, mentor, dan direktur. Kereaktifan dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity; menggambarkan lingkungan bisnis modern yang dinamis dan
VUCA	Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity; menggambarkan lingkungan bisnis modern yang cepat berubah
Paradoxical Thinking	Pemimpin yang mampu memainkan berbagai peran sesuai tuntutan situasi, seperti inovator, pengendali, mentor, dan direktur

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk artikel "*Competing Values Framework (CVF) – Quinn & Rohrbaugh*" oleh Rudy C. Tarumingkeng, yang disusun dengan format akademik dan mencakup sumber-sumber primer dan sekunder yang relevan:

DAFTAR PUSTAKA

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
2. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*, 29(3), 363–377.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
3. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & St. Clair, L. (2011). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach* (5th ed.). John Wiley & Sons.
4. Cameron, K. S. (2006). "Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations." *Edward Elgar Publishing*.
5. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions." *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
6. Howard, L. W. (1998). "Validating the Competing Values Framework as a Representation of Organizational Cultures." *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231–250.

7. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach." *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
 8. www.12manage.com. (2024). *Competing Values Framework (CVF)* – Robert Quinn & John Rohrbaugh. Diakses dari: https://www.12manage.com/methods_quinn_competing_values_framework.html
 9. Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). "The Conceptual Foundations of Organizational Culture." *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 4, 356–396.
 10. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
 11. ChatGPT 4o. Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 7 Mei 2025. Prompting pada Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](#)). <https://chatgpt.com/c/681ae5d6-de78-8013-a0bd-8c305c158a29>
-