**PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI UPAYA
MEMPERTAHANKAN EKISTENSI DAN KEBERLANGSUNGAN
HIDUP ORGANISASI**

Tanto Heryanto

Fakultas Ekonomi Universitas Putra, Indonesia

heryantotanto@gmail.com

Masuk: Januari 2023

Penerimaan: Januari 2023

Publikasi: Januari 2023

ABSTRAK

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan perkembangan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya yang merangsang semangat kerja sumber daya manusia sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif. Budaya organisasi tidak lain adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi dan menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan yang baik dan apa yang membuat orang berkerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing mempunyai ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap tetapi perlu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang ada. Oleh karena itu perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih baik diperlukan agar organisasi dapat tetap *eksis* dan *survive*. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, dan dapat meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen/bagian, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, karena pasti ada resistensi, tapi dengan visi, misi dan tujuan yang jelas dan di ketahui oleh seluruh anggota organisasi, maka perubahan budaya organisasi itu akan dapat dilakukan, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi di masa yang akan datang.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Eksistensi dan Keberlangsungan Hidup Organisasi; Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

Organizational culture has an important role in determining the development of the organization. Organizations can grow and develop because of the organizational culture contained therein which stimulates the morale of human resources so that organizational performance increases. However, it is not uncommon for organizations to collapse because they are unable to maintain a productive

organizational culture. Organizational culture is nothing but the norms and habits that are accepted as truth by everyone in the organization and become a common reference among humans in interacting within the organization and how people feel about good work and what makes people work together in harmony. Organizational culture is different from one organization to another, each has specific characteristics that distinguish it. However, organizational culture is not always fixed but needs to be adapted to the development of the existing environment. Therefore, changes in organizational culture in a better direction are needed so that the organization can continue to exist and survive. Organizational culture helps direct human resources to achieve the vision, mission and goals of the organization, and can increase team cohesiveness between various departments/sections, divisions or units within the organization, so that it can become the glue that binds people in the organization together. Organizational culture has an impact on the long-term performance of the organization, and is even an important factor in determining the success or failure of an organization. Even though it is not easy to change, because there is bound to be resistance, but with a clear vision, mission and objectives and known by all members of the organization, changes to the organizational culture can be made, so that it can improve individual and organizational performance in the future. will come.

Keywords: *Organizational Culture; Organizational Existence and Sustainability; Organizational Performance.*

A. PENDAHULUAN

Dalam mengelola perusahaan atau organisasi, para manajer atau pimpinan di Indonesia umumnya sudah mengenal dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti misalnya pendekatan struktur, sistem, strategi, *Management by objective* (MBO), dan yang lainnya, meskipun masih ada beberapa organisasi atau perusahaan yang dikelola secara tradisional. Namun rupanya masih banyak para pakar dan praktisi yang masih kurang perhatiannya pada budaya organisasi (budaya perusahaan), padahal budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja seperti yang ditunjukkan oleh beberapa perusahaan di Jepang, Amerika dan beberapa perusahaan Eropa yang dapat membuat perusahaan lebih efektif.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (asumsi) dan norma-norma yang berlaku dan disepakati serta diikuti sebagai pedoman perilaku oleh anggota

organsisi dan pemecahan-pemecahan masalah organisasi (Edy Sutristo : 2018). Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam suatu organisasi, kebiasaan-kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi.

Phegan dalam Wibowo (2011: 472) mengemukakan bahwa apa yang kita lakukan tergantung pada dua hal, yaitu kepribadian dan situasi. Apabila kita bergerak dari situasi yang satu ke situasi yang lainnya, kita mengubah perilaku seperti yang diperlukan. Di satu sisi lain, kita hanya dapat melakukan sedikit hal atas kepribadian seseorang, tetapi lebih banyak dapat berbuat pada situasi. Situasi atau budaya sebenarnya dapat dipengaruhi.

Di era yang semakin kompetitif saat ini, budaya organisasi berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi perlu selalu dikembangkan dengan melakukan perubahan budaya organisasi. Namun, organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan melalui terlebih dahulu mengubah pola pikir segenap sumber daya manusia di dalamnya.

Dari paparan tersebut di atas, nampak jelas bahwa bagaimana pentingnya perubahan budaya organisasi untuk kelangsungan hidup sebuah organisasi di tengah-tengah persaingan yang semakin tajam dan kompetitif seperti sekarang ini.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian dengan judul Perubahan Budaya Organisasi sebagai upaya Mempertahankan Eksistensi dan Keberlangsungan Hidup Organisasi merupakan penelitian yang bersifat deskriptif analitis. Menurut Sugiyono (2005:21) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian ini menggunakan penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan (*library research*) dilakukan dengan maksud agar peneliti dapat menggali dan mengkaji secara mendalam data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yakni menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui bahan-bahan kepustakaan. Alat penelitian kepustakaan berupa studi dokumen yaitu mempelajari dan meneliti berbagai sumber kepustakaan yang memberikan penjelasan terhadap objek penelitian.

Metode pengolahan data yang digunakan adalah dengan mengumpulkan data-data yang diperoleh dari buku-buku dan jurnal-jurnal yang diolah serta dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan tata cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif analitis, yaitu apa yang dinyatakan oleh responden secara tertulis atau lisan, dan juga perilaku nyata yang diteliti dan dipelajari sebagai sesuatu yang utuh.

C. PEMBAHASAN

1. Memahami Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan yang baik dan apa yang membuat orang berkerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi. Hal ini merupakan perekat dan menjadi minyak yang melicinkan.

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Tan 2002:18). Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja organisasi.

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima

di seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. Victor Tan (2002:20) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggungjawab, kebebasan dan kemerdekaan yang individu miliki.
- b. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja di dorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration*, yaitu tingkatan di mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara koordinasi.
- e. *Management support*, yaitu tingkatan di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian professional tertentu.
- h. *Reward sistem*, yaitu suatu tingkatan di mana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja pegawai dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- i. *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja di dorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka, dan
- j. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

3. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakkan tim antar berbagai departemen/bagian, divisi atau unit

dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik serta memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi pegawai dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, serta mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan budaya organisasi hal itu dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun demikian, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

4. Dampak pada Kinerja Organisasi

Budaya organisasi berdampak pada kinerja panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal.

5. Mengubah Budaya Organisasi

a. Kapan Dilakukan Perubahan

Budaya organisasi sudah saatnya dilakukan perubahan apabila terdapat dua organisasi atau lebih yang mempunyai latar belakang berbeda bergabung dan timbul konflik berkepanjangan di antara kelompok yang

berbeda mulai merusak kinerja, atau ketika organisasi dalam cara kerjanya telah menghalangi kesempatan untuk berubah dan melakukan persaingan.

Perubahan budaya organisasi juga diperlukan dalam hal perusahaan bergerak ke dalam industri yang berbeda secara total dan cara dalam menjalankan sesuatu menghambat ketahanan organisasi. Demikian pula jika terjadi keadaan di mana karyawan yang telah terbiasa dengan kenyamanan peningkatan ekonomi, tidak dapat menerima tantangan yang datang dari terjadinya penurunan ekonomi.

Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak awal karena proses perubahan budaya organisasi perlu waktu lama untuk menghasilkan. Semakin lama menunggu untuk melakukan proses, akan semakin sulit tugasnya.

Untuk itu diperlukan langkah-langkah berikut untuk menuju perubahan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Tan (2002:24) sebagai berikut:

1) Visi yang Jelas dan Arah Strategis

Peran pertama pemimpin dalam organisasi adalah menetapkan visi yang jelas dan arah strategis bagi organisasi. Visi dan arah strategis memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersebut membantu perusahaan menentukan ke mana memfokuskan sumber daya dan ke mana yang dapat memberikan penghasilan maksimum.

2) Pengukuran Kinerja yang Jelas

Mempunyai visi yang jelas dan arah strategis pasti sangat penting, namun hal itu belum cukup. Kebanyakan perusahaan berhenti untuk menterjemahkan visi dan rencana strategis ke dalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen, atau unit bisnis strategis. Langkah mengembangkan budaya berorientasi prestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap *action plan* guna mendukung

rencana strategis menyeluruh dan hal ini harus disetujui bersama oleh pimpinan dan anak buahnya.

3) Tindak Lanjut Pencapaian Tujuan

Kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan atau menghindari kepusingan. Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan pada non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona nyaman. Menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri di tempat pekerjaan.

4) Menghargai Kinerja secara Adil

Cara yang paling pasti untuk mematikan dorongan terhadap prestasi kerja adalah dengan memberi *reward* orang secara tidak adil. Memberi penghargaan yang sama kepada semua pekerja, terlepas dari kinerja atau jasa yang telah diberikan adalah merupakan tindakan ketidakadilan.

5) Lingkungan Kerja Terbuka dan Transparan

Lingkungan kerja yang bersifat terbuka dimana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Delapan puluh persen masalah organisasi berhubungan dengan komunikasi, atau kurangnya komunikasi. Oleh karena itu salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak mengkomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

6) Menghapus Politik

Politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai di antara manusia. Praktik tidak sehat dalam bentuk favoritisme, kronisme, desas desus dan kelicikan akan berlanjut sampai manajer atau leader mengembangkan profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia.

Untuk melawan politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan, memfokuskan pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan di tempat pekerjaan. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dalam suasana kerja penuh dengan keterbukaan, saling mempercayai dan saling menghargai.

7) Tim Spirit yang Kuat

Dalam mengembangkan budaya kerja produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik daripada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. Cara terbaik yaitu dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu. *Core values* yang dikembangkan perusahaan mencakup inovasi, keadilan, penghargaan, respon terhadap perubahan, akuntabilitas dan menjadi fokus pada pelanggan.

b. Menjaga untuk Survive

Pemimpin organisasi mungkin cakap dan ahli dalam menentukan tujuan organisasi melalui visi dan rencana strategis, tetapi stafnya tidak bekerja menuju pada tujuan tersebut. Hal yang dilakukan staf justru merusak kinerja organisasi.

Ada beberapa gejala suatu budaya organisasi yang tidak sehat. Victor Tan (2002:23) menengarai gejala tersebut tampak dalam bentuk: (1) terdapat perasaan puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi; (2) tidak adanya perasaan urgensi dalam memperhatikan kebutuhan konsumen; (3) sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen; (4) staf bersikap reaktif, melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap menunggu

atasan; (5) eksekutif cenderung *operation driven* daripada *business oriented*; (6) pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan; (7) pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya bicara tentang rencana dan maksudnya; dan (8) orang menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

c. Memperbaiki Budaya

Apabila ingin melakukan perubahan, Cartwright (1999:219) memandang perlunya melakukan perbaikan budaya bisnis, untuk itu terdapat tujuh hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu sebagai berikut:

1) *Visi as Inspiraton* (Visi sebagai Inspirasi)

Budaya yang sukses dapat menerima lingkungan yang kompetitif dalam semua tingkatan dimensi individu, tim atau organisasi. Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi dari tujuan. Dengan demikian visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak di capai.

2) *The Management of Creative Change* (Manajemen Perubahan Kreatif)

Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. Inovasi teknologi dan pembagian kerja meningkatkan permintaan akan pengetahuan teknis pada semua tingkatan dan konsekuensinya orang harus lebih banyak berpikir daripada melakukan. Untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manajemen perubahan.

3) *Value Based Management* (Manajemen Berbasis Nilai)

Dalam terminologi manajemen, penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. Sementara itu maksud dari *value management* adalah untuk memastikan bahwa strategi manajer dan

pilihan manajemen memberikan dampak langsung pada kinerja bisnis dan nilai pasarnya.

4) *The Bottom Line* (Pekerja Rendah)

Apapun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana mempengaruhi *bottom line* (pekerja rendah). Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh bermanfaat pada *bottom line*. Sebaliknya, pemegang anggaran ingin memaksakan *cost effectiveness* dari program perbaikan budaya. Dalam manajemen budaya, *bottom line* merupakan tujuan tertinggi. Budaya merupakan kunci memaksimalkan kinerja *bottom line*.

5) Cultural Transformation Through Business Excellence (Transformasi Kultural melalui Keunggulan Bisnis)

Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah manajemen untuk keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik di bawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara *employee value management*, *customer value management*, *competitive advantage* dan *kinerja bottom line*. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang diberikan oleh orangnya.

6) *The European Business Excellence Model* (Model Keunggulan Bisnis Eropa)

Model keunggulan bisnis eropa ini memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria untuk mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. *Culture management* menyederhanakan kompleksitas organisasi. manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis.

7) Culture Management Portofolio (Portofolio Manajemen Budaya)

Ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manajemen budaya yang memberikan dukungan langsung atau tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai

keunggulan bisnis, yaitu: (1) ukuran budaya; (2) nilai pelayanan pelanggan; (3) nilai-nilai pekerja dan tim *building*; (4) pengembangan personal; (5) pengembangan budaya kreatif dan inovatif; (6) budaya *partnership*; (7) manajemen perubahan; dan (8) nilai-nilai sosial.

d. Menguasai Perubahan Budaya Organisasi

Banyak organisasi melewati jalan yang salah dalam mencari perubahan budaya organisasi. Hal ini dapat menyebabkan inisiatif untuk melakukan perubahan budaya organisasi gagal atau tidak dapat dilanjutkan. Tidak mengherankan apabila banyak pemimpin mulai ragu-ragu terhadap kemungkinan melakukan perubahan organisasi.

Budaya organisasi dapat dibuat dan diubah. Banyak aspek dan pelajaran dapat diperoleh dari usaha perubahan budaya organisasi, diantaranya:

- 1) Perubahan budaya organisasi yang efektif harus dimulai dengan perubahan pola pikir.
- 2) Organisasi yang sukses mempunyai budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi, strategi, tujuan dan lingkungan.
- 3) Untuk mencapai kredibilitas dan memperoleh komitmen orang, kebijakan, prosedur, dan praktik harus konsisten dengan budaya baru.
- 4) Untuk mendapatkan kembali budaya organisasi yang baik, diperlukan rasionalitas yang kuat.
- 5) Untuk memastikan terjadinya asimilasi budaya di seluruh organisasi, program perubahan budaya harus memanfaatkan berbagai mekanisme transmisi budaya.
- 6) Untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan, diperlukan pendekatan partisipatif.
- 7) Komitmen dari pimpinan puncak adalah sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya.
- 8) Untuk mempercepat perubahan budaya, perlu melibatkan *opinion leader*.
- 9) Perlu diciptakan mimpi yang kuat dari budaya baru.
- 10) Kenali dan perkuat keberhasilan perubahan lebih dini dan sering.

e. Kunci Transformasi Kultural

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi kultural, dan transformasi kultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi ke depan akan lebih fokus pada pelanggan dan hasil.

Frances Hesselbein dalam Wibowo (2002:497) mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan transformasi kultural, yaitu: (1) mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi di masa depan; (2) mempertimbangkan implikasi dari kecenderungan tersebut; (3) meninjau kembali misi dan menyempurnakan; (4) meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair yang melepaskan energi orang; (5) menantang asumsi, kebijakan, prosedur dan menjaganya untuk hal yang mencerminkan masa depan yang diinginkan; (6) mengkomunikasikan beberapa pesan memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan, dan nilai-nilai; dan (7) membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

f. Konflik Dalam Organisasi

Suatu organisasi dibentuk justru sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan disepakati bersama oleh sekelompok orang yang menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Sebagai makhluk sosial anggota organisasi saling terkait, saling berhubungan, saling berpengaruh dan saling bantu. Sebagai makhluk individu atau antar anggota organisasi, masing-masing memiliki keinginan pribadi, ingin bebas dalam melaksanakan tujuan hidup pribadinya, ingin diperlakukan sama dengan individu lain, dan hal inilah pada dasarnya adalah hakikat manusia.

Perbedaan manusia sebagai makhluk sosial dan manusia sebagai makhluk individu ini dalam sebuah organisasi kerap kali menimbulkan konflik yang menimbulkan berbagai akibat pada ketidakseimbangan organisasi. Handoko dalam Martoyo (2000:188) mengatakan bahwa konflik tersebut biasanya timbul dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya

berbagai masalah dalam hal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi.

Berikut beberapa pandangan tentang konflik:

- 1) Pandangan Tradisional; bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi suatu organisasi, pasti ada sesuatu yang tidak beres dan harus segera diperbaiki sehingga fungsi-fungsi dalam organisasi dapat berjalan dan berintegrasi kembali secara baik.
- 2) Pandangan Perilaku; bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi, konflik dianggap dapat memberi manfaat dan disebut sebagai konflik yang fungsional, dan yang tidak bermanfaat disebut konflik yang tidak fungsional.
- 3) Pandangan Interaksi; bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimana pun organisasi dirancang dan berkeaja. Dalam pandangan ini, konflik tidak perlu merupakan hal yang harus ditekan atau dihilangkan sama sekali, melainkan dikelola saja konflik tersebut, artinya dicoba diminimumkan aspek-aspek yang merugikan dan memaksimalkan aspek-aspek yang menguntungkan.

g. Budaya Berprestasi

Achievement culture atau budaya berprestasi merupakan tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Pemimpin perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staf dalam organisasi. Organisasi mempunyai sasaran yang terukur dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya dengan menggunakan sistem penilaian yang transparan dan jujur, terikat erat dengan *reward* berdasarkan kinerja.

Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan. Tidak ada *job description* atau manual tabel yang membatasi apa yang dapat dilakukan orang.

Individu didorong dan dimotivasi oleh antusiasme akan pekerjaan, atau karena mereka tahu akan dinilai secara jujur dan dihargai menurut

jasanya. Kolaborasi terjadi dan pekerja didorong untuk berpikir dengan cara baru dalam bekerja. Organisasi berprestasi dengan kuat dan merupakan tempat bekerja yang efektif. Peraturan dan kebijakan selalu di *review*, dan konsultasi terjadi di semua tingkat.

Perubahan menjadi kehidupan kerja, berpikir kreatif dan inovatif menjadi praktik biasa yang menghasilkan tingkat prestasi yang semakin tinggi. Nilai-nilai bersama yang mengembangkan *achievement culture* yang kuat dikemukakan oleh Victor Tan (2002:30) sebagai: (1) berorientasi pada hasil; (2) pelayanan kepada pelanggan tinggi; (3) inovasi; (4) kejujuran; (5) penghargaan; (6) respons terhadap perubahan; (7) akuntabilitas; dan (8) keinginan besar.

D. KESIMPULAN

Organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan, memfokuskan pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan di tempat pekerjaan.

Adapun langkah-langkah menuju perubahan organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) visi yang jelas dan arah strategis; (2) pengukuran kinerja yang jelas; (3) tindak lanjut pencapaian tujuan; (4) menghargai kinerja secara adil; (5) lingkungan kerja terbuka dan transparan; (6) menghapus politik; (7) tim spirit yang kuat.

Kebanyakan perubahan dilakukan dengan kebiasaan yang bersifat *superfisial*. Mereka sekedar mengubah struktur, proses, strategi dan teknologi tanpa memperhatikan dorongan fundamental yang diperlukan bagi organisasi. Dorongan fundamental yang diperlukan adalah dengan melakukan pengaturan budaya organisasi. Usaha dan hasil perubahan hanya akan berkelanjutan apabila organisasi mampu menyediakan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan.

REFERENSI

- Cartwright, (1999), *Cultural Transformation*, London: Person Education Limited.
- Erik Sumarno dan Imam Baehaki. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Pawyatan Daha 3 Kediri. *Otonomi*. Vol. 22. No. 02. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v22i2.3018>
- Handoko, T. Hani, (2003), *Manajemen*, Ed 2, Yogyakarta: BPFE
- Martoyo, Susilo. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed 4, Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. (2015), *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2018), *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenada Media Grup
- Soerjono, Soekanto, (1986), *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta: MUniversitas Indonesia Press
- Sri Langgeng Ratnasari, dkk. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Riau Kepulauan, Riau, Indonesia. <http://103.111.125.15/index.php/benefita/article/view/5303>
- Tan, Victor. (2002), *Changing Your Corporate Culture*, Time Books International, Singapore.
- Wibowo, (2011), *Manajemen Perubahan*, Ed 3, Jakarta: Rajawali Press,