

# REVITALISASI ORGANISASI MELALUI PERUBAHAN BUDAYA

Oleh :  
Dwi Irawati

*"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is that most adaptable to change".*

## ABSTRACTS

*The culture of an organization is being viewed as an important determinant of its performance. We conceptualize organizational culture in terms of the degree of internal fit (cohesion and consistency) and in terms of the degree of external fit (linkages the strategy and the environment). Interaction between both determines the organization's performance.*

*To get started with cultural change to revitalize the organization, executives must have an accurate understanding of the current culture. Organizations that need to be success in their change of culture should run these things to minimize the scale resistance or lack of faith of the company and its employees, although this list carries no guarentees: 1) return to the past for inspiration and instruction; 2) back to basic; 3) identify the principles that will remain constant; 4) find examples of success within the current culture; 5) promote hybridization; 6) label areas; 7) mourn the loss of cherished past. None of the actions mentioned was sufficient to produce all the changes a company sought.*

*Finally, we need to stress that the change in an organization's culture does not come from merely agreeing on a new vision or honoring the past. It needs members' understanding of its value and their commitment to start and end the process of the cultural change in the organization. This means that we must first develop a deep appreciation for the historical and cultural roots of our organization, recognizing its realistic limitations and opportunities.*

**Keywords:** *culture, cultural change, revitalize*

## PENDAHULUAN

Organisasi pada dasarnya sebagai suatu sistem “terbuka”, yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaingan global, yang berarti bahwa ekologi organisasi mengalami perubahan, harus disikapi dengan baik karena akan berdampak pada budaya organisasi. Dari President and Fellows of Harvard College dalam bukunya yang berjudul *Harvard Business Review on Change* (1998), dapat disarikan bahwa melawan perubahan berarti akan tergilas, namun mengikuti perubahan pun ternyata hanya memberikan kemungkinan dan kemampuan untuk bertahan bagi organisasi. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah organisasi yang seperti apakah yang dapat disebut sebagai organisasi yang berhasil itu? Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengarungi besarnya arus perubahan yang terjadi sekaligus menimba pengalaman dan mampu menemukan peluang dari pesatnya perubahan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi mutlak berkaitan dengan budaya yang berkembang dan berlaku didalam organisasi. Keberhasilan dalam membangun budaya yang sesuai dengan visi, misi dan karakter serta perilaku anggota sangat menentukan kemampuan organisasi untuk tetap dapat bertahan hidup bahkan memenangkan persaingan dengan organisasi lain. Budaya yang “kuat” berarti baik bagi kinerja organisasi, sedangkan budaya yang “lemah” berarti buruk bagi kinerja organisasi. Budaya yang “kuat” artinya budaya tersebut mampu mendorong dan mendukung tingginya produktifitas organisasi, sedangkan budaya yang “lemah” adalah budaya yang tidak mampu memberikan dukungan pada produktifitas yang diharapkan.

Budaya yang “kuat” berarti bahwa terdapat kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam setiap individu anggota dengan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi (*person-culture fit*). Artinya semakin tinggi kecocokan antara individu anggota dan organisasi, memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada diri anggota, serta tingkat stress yang rendah sehingga mendukung anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi. Untuk itu penting bagi seluruh sumberdaya manusia yang ada di organisasi memahami dengan benar tentang “budaya organisasi” nya. Pemahaman tersebut sangat berkaitan dengan tiap gerak dan langkah seluruh kegiatan yang dilakukan, baik

perencanaan yang bersifat strategis dan taktis, maupun implementasi perencanaan dimana seluruh kegiatan tersebut didasarkan pada budaya organisasi.

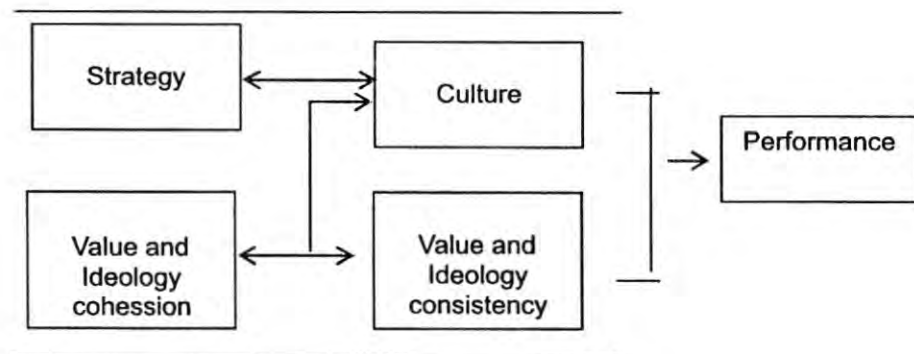
Menurut Collin dan Porras (1998) dalam buku kumpulan 8 artikel berjudul *Harvard Business Review on Change*, terdapat keterkaitan yang sangat erat antara kemampuan mengembangkan visi dan kemampuan menyeimbangkan perubahan dan keberkelanjutan organisasi. Dalam artikelnya, Collin dan Porras memberikan sudut pandang baru tentang kerangka visi organisasi yang terdiri dari dua hal, yaitu: 1) ideologi dan; 2) visi masa depan. Ideologi menggabungkan antara nilai dan tujuan organisasi, sedangkan visi masa depan mengidentifikasi tujuan dan arti pencapaian tujuan yang ditetapkan. Diperlukan suatu kerjasama dan saling pengertian antara manajer dan karyawan organisasi untuk kepentingan berkembang dan belajar bersama, sehingga menghasilkan budaya yang kondusif bagi produktivitas anggota dan kinerja organisasi yang baik.

## BUDAYA ORGANISASI

Menurut Beyer's (1981) dalam Arogyaswamy dan Byles, budaya organisasi pada dasarnya merupakan: 1) *Values*, yang merupakan sistem preferensi normatif tindakan-tindakan dan *outcomes* tertentu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu anggota. Makin tinggi *person-organization fit*, dapat dipastikan tercipta kepuasan kerja yang tinggi, komitmen anggota juga tinggi sehingga tingkat *turnover* anggota secara otomatis menjadi rendah, karena mereka memiliki kecenderungan yang besar untuk tetap tinggal di organisasi; dan, 2) *Ideologies*, yang merupakan bentuk kepercayaan yang sifatnya relatif koheren yang mengikat anggota untuk berjalan bersama dan menjelaskan kehidupan mereka dalam dataran hubungan sebab-akibat, yang dimiliki dan diyakini oleh suatu organisasi. Sedangkan menurut Peters dan Waterman dalam Arogyaswamy dan Byles berpendapat bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) terbentuk dari *shared values* organisasi.

Menurut Arogyaswamy dan Byles (1987), budaya dikonseptualisasikan sebagai tingkat kohesivitas dan konsistensi

*values* dan *ideologies* yang dipegang organisasi. Kohesivitas dan konsistensi *values* dan *ideologies* merupakan dimensi budaya (*culture*) berinteraksi dan membentuk *internal fit* organisasi. Sedangkan *external fit* organisasi merupakan kesesuaian dan interaksi antara *goals* dan strategi organisasi (berupa adopsi tindakan, budaya, dan alokasi sumber daya yang dimiliki), berkaitan dengan kesempatan dan risiko yang terkait dengan organisasi lain, sehingga organisasi dapat hidup dan bertahan dilingkungan persaingannya. Berikut ini disajikan sebuah figur hubungan antara *internal fit*, *external fit*, dan *performance* organisasi:



Sumber: Arogyaswamy dan Byle (1987:653)

## PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

Apabila budaya dalam suatu organisasi sudah tidak lagi mampu mendorong produktivitas bahkan hanya meningkatkan berbagai macam biaya dan kerusakan dalam organisasi, untuk mendapatkan kembali vitalisasi organisasi sudah seharusnya apabila budaya tersebut kemudian diubah. Perubahan budaya organisasi dapat dilakukan dalam dua cara, yaitu: 1) perubahan budaya secara bertahap atau ; 2) melakukan perubahan budaya secara fundamental (melalui revolusi). Namun perlu disadari bahwa perubahan budaya dalam organisasi bukan persoalan gampang. Peran pemimpin menjadi kunci pelaksanaan perubahan tersebut. Dalam proses perubahan diperlukan peran pemimpin untuk memberikan motivasi pada anggotanya dan



memberikan kebebasan kepada anggota untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai aktivitas. Pemimpin, menurut Susanto (1997) dalam Linawati, harus dapat memelihara budaya dengan baik. Berikut ini beberapa langkah yang dapat dikerjakan pemimpin dalam memelihara budaya organisasi:

1. Senantiasa memberikan motivasi pada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap event penting terutama yang bersifat ritual.
2. Pemimpin harus mampu menjadi *central figure*, memberikan keteladanan pada anggota, terutama dalam organisasi yang bersifat paternalistik.
3. Pemimpin harus mampu menjadikan organisasinya adaptif terhadap *subculture* (yang tidak bertentangan dengan budaya organisasi) yang ada dan ikut serta memperkaya *dominant culture* organisasi.
4. Bersama dengan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki *subculture* tertentu mampu memberikan toleransi dan memahami kelompok *subculture* lain yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantu permasalahan yang dihadapi.
5. Bersama dengan para manajer memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya perusahaan yang dimiliki akan semakin kaya dan kuat, apabila dibangun melalui sinergi antara *subculture* yang ada di perusahaan.

Pascall, Gross, dan Athos dalam buku *Harvard Business Review on Change* (1998), menguraikan bahwa perubahan dalam suatu organisasi tidak boleh sekedar merubah tampilan luar, tetapi seharusnya mengubah esensi keberadaan organisasi tersebut. Kepemimpinan dan visi merupakan dua hal utama yang harus menjadi perhatian utama untuk membawa organisasi menuju masa depan yang dinamis. Ketajaman dalam mengawasi perubahan lingkungan harus diimbangi dengan keberanian dalam mengambil keputusan untuk beradaptasi, disamping organisasi juga harus tetap mengutamakan bisnis, konsumen, dan karyawan.

## HAMBATAN DALAM PERUBAHAN

Martin, dalam buku *Harvard Business Review on Change* mengulas bahwa halangan terbesar dalam menerapkan perubahan di organisasi adalah bagaimana mematahkan visi pendiri maupun

pembawa sukses organisasi, yang telah menjadi urat nadi organisasi melalui produk, pasar, maupun teknologi yang dikembangkan saat ini. Keberhasilan yang tengah dinikmati mampu menjadi penghalang upaya adaptasi organisasi apabila perubahan lingkungan yang cepat tidak direspon karena organisasi terpancang pada sukses masa lalu. Sementara itu Strebel berpendapat bahwa adanya perbedaan pandangan antara eksekutif dan bawahan dapat saja menjadi penghambat perubahan. Untuk mengatasi hambatan (yang berpotensi menghadirkan kegagalan) tersebut, diperlukan adanya pemahaman dimensi "*personal compacts*" anggota. *Personal compacts* yaitu kewajiban dan komitmen anggota terhadap organisasi, yang terdiri dari tiga faktor, yaitu: 1) faktor formal, yang menyangkut aspek hubungan atasan-bawahan; 2) faktor psikologis, merupakan aspek hubungan antara ketenagakerjaan (yaitu pemilik perusahaan dan karyawan); dan 3) faktor sosial, yang menyangkut faktor budaya organisasi yang membentuk perilaku dan sikap karyawan. Persoalan *personal compacts* anggota muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan oleh senior manajer dengan apa yang dipraktikkan, serta bagaimana sikap yang ditunjukkan oleh manajer pada level yang lebih rendah dan para bawahannya. Organisasi yang memiliki komitmen karyawan tinggi ditandai dengan adanya kerelaan anggota untuk bersama-sama mengambil risiko, melakukan berbagai inisiatif, dan sanggup menjadi *leader*.

Ada beberapa cara organisasi dalam mengelola proses perubahan budaya agar perubahan tersebut mampu meminimalkan munculnya hambatan bahkan kegagalan dalam prosesnya. Pertama organisasi harus menghargai masa lalunya sendiri. Menurut Wilkins dan Bristow (1987:223-225), berikut ini beberapa cara organisasi menghargai masa lalunya untuk kemudian menjadikannya sebagai pijakan dalam melakukan perubahan, yaitu:

1. Organisasi yang ingin melakukan perubahan budayanya (secara evolusi) harus selalu memperhatikan inspirasi, *past learning*, *values*, tradisi dan instruksi masa lalu yang merupakan akar untuk dilakukannya perubahan tersebut. Ini berkaitan dengan apa yang memotivasi anggota untuk mau melakukan perubahan, serta strategi dan latar belakang apa yang mampu mendorong anggota dan memberikan fokus/perhatian yang lebih luas kepada anggotanya. Budaya yang berbeda dalam tiap organisasi tentunya menuntut strategi yang berbeda pula dalam pelaksanaan perubahan budayanya. Organisasi harus

dapat memilih mana yang paling tepat bagi organisasinya sehingga akan meminimisasi kemungkinan *resistance to change* atau *lack of faith* yang berasal dari anggota.

2. *Back to basic*; hal ini diperlukan agar menjadi semacam kontrol untuk pedoman dan kepentingan penilaian atas perubahan yang terjadi, sudahkah sesuai dengan target atau belum dengan melihat kembali apa yang sudah dilaksanakan dimasa lalu.
3. Identifikasi hal-hal penting dan mendasar (fundamental) yang tetap tidak akan berubah, dengan tujuan untuk mempertahankan stabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan. Dengan memperhatikan hal-hal mendasar yang tetap tidak akan berubah tersebut, organisasi akan dapat melakukan usaha yang relatif signifikan dalam usahanya meningkatkan koordinasi antar divisi/bagian lain organisasi.
4. Mencari contoh kesuksesan budaya saat ini untuk mengetahui *style* kepemimpinan yang tepat yang mempengaruhi produktivitas. Potret kepemimpinan yang negatif terbukti telah menyebabkan anggota merasa tertindas dan bahkan bersedia dengan sukarela meninggalkan organisasi.
5. Memperkenalkan *hybridization*, maksudnya adalah organisasi mencari dan menemukan orang-orang tertentu yang sesuai (*fit*) dengan budaya organisasi saat ini, memberinya *reward*, serta mempromosikannya untuk jabatan yang lebih tinggi. Proses ini dapat dimulai dari orang-orang dalam organisasi (*insider*) yang memahami budaya organisasi dan yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan budaya yang saat ini ada.
6. *Label areas*, artinya manajemen perlu membawa dan memberikan *image* yang baik dan tepat mengenai apa yang ingin dan yang akan dilakukan kemudian oleh organisasi untuk mencegah timbulnya *distrust* anggota terhadap manajemen. Artinya bahwa *distrust* dapat diatasi dengan komunikasi.
7. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengungkapkan, mengekspresikan bahkan mendiskusikan emosinya atas berakhirnya suatu masa, yang pada akhirnya akan membantu anggota untuk menyadari bahwa masa lalu telah berlalu.

Yang kedua, untuk menumbuhkan dan mengarahkan pada budaya baru yang dikendaki, organisasi perlu membiarkan segala sesuatunya berjalan dalam cara yang baru, memberikan *reward*

kepada anggota yang berhasil berjalan sesuai dengan arah yang dikehendaki, melakukan eksperimen hal-hal baru dengan mengetahui secara pasti apa yang telah terjadi dan selanjutnya melakukan tindakan baru yang lain lagi. Penting juga bagi organisasi melakukan *selective surgery* pada anggota, atau bagian organisasi yang lemah dan perlu untuk dihilangkan, dengan tetap membiarkan hidup bagian yang aktif. Atau barangkali perlu untuk melakukan revolusi, yang merupakan jalan terakhir dalam perjalanan perubahan budaya. Seringkali perubahan melalui revolusi ini telah mengakibatkan rusaknya aspek-aspek tertentu di masa lalu tanpa memberikan sesuatu yang baru sedikitpun kepada anggota untuk dipegangnya dalam perubahan mendatang. Untuk itulah manajemen perlu mengetahui dengan pasti aspek mana saja yang harus diubah dan bagaimana cara mengubahnya. Revolusi telah memberikan tanda bahwa organisasi mengalami kekurangan kepemimpinan.

## PENUTUP

Sebagai akhir dari pembicaraan mengenai perubahan budaya ini, dapat diambil kesimpulan bahwa terciptanya budaya “kuat” yang diharapkan, akan membawa pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi. Namun yang perlu ditekankan disini adalah bahwa budaya hanya merupakan salah satu dari berbagai macam variabel yang mampu memberikan penjelasan pada baik buruknya kinerja organisasi.

Dalam melakukan transformasi organisasi, faktor mendasar yang mendukung keberhasilan transformasi adalah kejelasan visi yang berperan sebagai arah perubahan, dan faktor sumberdaya manusia. Faktor visi menjadi penting karena implementasi visi adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi serta strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Berkait dengan faktor sumberdaya manusia adalah proses mengubah sumberdaya yang dimiliki agar tetap sesuai dengan perubahan yang dialami dan dijalankan oleh organisasi. Apabila kedua hal tersebut dapat berlangsung dengan sangat rapi maka proses perubahan akan berjalan dengan sukses tanpa meninggalkan aspek keunggulan yang telah dikuasai organisasi.

Hal penting lain yang harus tetap dipertahankan adalah bahwa organisasi tidak boleh meremehkan organisasi lain, memahami



keterbatasan dan kesempatan yang ada, bersabar dan terus berusaha untuk merubah budaya dengan tetap menghargai masa lalu. Organisasi harus memelihara adanya kongruensi antara *intracultural* dan *extracultural* organisasi. Perlu untuk disadari bahwa perubahan budaya bukanlah merupakan sesuatu yang dapat direncanakan dan diprogram dari awal sampai akhir. Selalu diperlukan banyak penyesuaian dalam proses perjalanannya, dan komitmen anggota adalah faktor pendukung yang sangat penting dalam perjalanan perubahan budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Arogyaswamy, Bernard, and Byles, Charles M., 1987, Organizational Culture: Internal and External Fits Charles, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, pp.647-659.
2. Beer, Michael, 1987, Revitalizing Organizations: Change Process and Emergence Model, *Academy of Management EXECUTIVE*, Harvard Business School, pp. 51-55.
3. J. Martin, 1992, Cultural Change: Moving Beyond a Single Perspective, Oxford University Press, pp. 169-188.
4. Linawati, 2003, Sosialisasi Budaya Organisasi: Strategi Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi, *Jurnal Bisnis*, Vol. 1, No. 1, hal. 16-28.
5. President and Fellows of Harvard College, 1998, Harvard Business Review on Change, USA: Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
6. Wilkins, Alan L., and Bristow, Nigel J., 1987, For Successful Organization Culture, Honor Your Past, *The Academy of Management EXECUTIVE*, Vol. 1, No. 3, pp. 221-229.
7. T. Suryandari, Retno, 2002, Telaah Pustaka : Mengelola Perubahan Sebagai Seni Keseimbangan, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1, hal. 75-77.