

## BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

**Ronny H. Walean**

*Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Klabat*

*Theera of information technology is an are that provides a very big freedom for an organization to develop and to response. The change becomes contant, rapid, and radical so each organization is required to anticipate the changes. The organization enviroment with its zharacteristic changes, requires the organization culture is a very important factor to study more deeply by each organizational and each needs to realize that culture is a very import factor success and the survival of the organization. The pupose of this paper is to encourage an organazation to realize how crucial it is to consider the important of culture and its changes for the success of an organization particularly in this era, the era of information technology.*

**Keyword:** *Organization culture, change.*

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi penting dipahami oleh setiap organisasi karena budaya organisasi adalah sesuatu yang visible dan flexible. Budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu: (1). Budaya memberikan pengertian indentitas kepada para anggota dan meningkatkan komitmen mereka bagi organisasi; (2). Sebagai sarana pengertian bagi anggota organisasi; (3). Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi; (4). Bertindak sebagai sebuah mekanisme pengontrol dalam pembentukan perilaku organisasi. (Nelson dan Quick, 2000). Budaya organisasi sengaja dikembangkan dan digunakan dalam organisasi untuk menghadapi berbagai masalah demi kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi secara jangka panjang. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan membuat organisasi tersebut menjadi kuat dalam menghadapi berbagai kendala dan tantangan. Untuk itu, upaya untuk mendapatkan budaya organisasi yang kuat menjadi keharusan bagi setiap organisasi yang ingin tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan pada era globalisasi ini. Edgar H. Schein (1994) memberikan pergeseran paradigma budaya yang dikenal dengan *holistic view* yang dibagi atas dua sudut *inward* dan *outward view*. Menurut Schien budaya dibentuk atas tiga tingkat yaitu: *underlying assumption (level 1)*, *Core beliefs dan core values (level 2)*, dan *artifacts (level 3)*. Dalam bahasan ini yang dimaksud dengan *underlying assumption* adalah paradigma yang digunakan untuk melihat sesuatu atau cara memandang. *Core beliefs dan core values* adalah keyakinan dasar yang diyakini sebagai dasar perilaku individu. *Artifacts* merupakan hasil atau system yang merupakan timbul karena adanya *core values*, dan *core beliefs*. Ketiga hal diatas dikenal sebagai *blocks of Culture* dari Schein. Adapun ketiga tingkatan diatas dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Underlying Assumption – Elemen-elemen budaya pada tingkat pertaman ini terdiri atas: asumsi, konsensus, ideologi, filsafat dan pandangan hidup; (2). Value and Beliefs – *Value* adalah nilai yang dijunjung tinggi dalam melaksanakan sesuatu. *Belief* adalah hubungan dua atau lebih atribut, objek, kejadian dan hasil yang dilakukan berdasarkan keyakinan seseorang perihal kebenarannya. Elemen-elemen budaya pada tingkat ini terdiri atas: kepercayaan, kognitif, proses, komitmen,

konsensus, etika, ideologi, pengetahuan, filsafat, maksud, pemikiran, sentimen, nilai, visi, and pandangan hidup; (3). Artifact – Elemen artifact mencakup: anekdot, seni, upacara, komitmen, pahlawan, kebiasaan, bahasa, norma, pengaturan fisik, cerita agama, simbol tradisi.

## Peran Pemimpinan Dalam Membentuk dan Memperkuat Budaya Organisasi

Pimpinan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Rego (1996) mengatakan bahwa pimpinan organisasi yang mempunyai dasar budaya yang kuat dalam pikiran mereka sangat berpengaruh terhadap kesadaran budaya organisasi pada perencanaan dalam menjalankan organisasi.

Menurut Schein (1994), ada lima hal penting bagi manager dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi:

### **1. Apa yang diperhatikan seorang pemimpin.**

Pemimpin suatu organisasi menyampaikan prioritas, nilai, dan keyakinan mereka melalui tema-tema yang secara konsisten pada apa yang mereka perhatikan, ukur dan control, para karyawan memperoleh isyarat tentang apa yang diperhatikan, ukur dan control, para karyawan memperoleh syarat tentang apa yang penting dalam organisasi. Namun demikian, jika pimpinan tidak konsisten, para karyawan akan menghabiskan banyak waktu untuk berusaha mendapatkan dan mengerti syarat yang tidak konsisten tersebut.

### **2. Bagaimana pimpinan bereaksi terhadap krisis.**

Cara pimpinan menghadapi krisis juga menyampaikan pesan yang kuat perihal budaya organisasi. Selama masa krisis, emosi meningkat dan proses pembelajaran menjadi kuat. Krisis ekonomi organisasi membawa krisis bagi banyak organisasi dan dapat memperlihatkan bagaimana perbedaan nilai-nilai dari pada setiap organisasi dalam menghadapi krisis. Sebagian organisasi melakukan apa saja yang mungkin untuk menghindari terjadinya pemberhentian pegawai (PHK). Organisasi yang lain melihat pentingnya karyawan dalam organisasi tetapi dengan cepat melakukan pemberhentian karyawan secara besar-besaran pada tahap awal krisis ekonomi organisasi. Para karyawan dapat melihat bagaimana organisasi memperlihatkan warna yang sebenarnya dalam menghadapi krisis dan secara cermat memperhatikan perilaku pimpinan terhadap krisis yang terjadi.

### **3. Bagaimana pimpinan bertingkah laku.**

Melalui *role modeling*, *teaching*, dan *coaching*, para pimpinan perusahaan memperkuat nilai-nilai yang mendukung budaya organisasi. Para karyawan seringkali melihat perilaku pimpinan dan melihat kepada pimpinan untuk meniru perilaku pimpinan yang benar.

### **4. Bagaimana pimpinan memberikan penghargaan.**

Untuk memastikan bahwa nilai-nilai diterima, para pimpinan harus memberi penghargaan atas perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai. Sebagian organisasi memberi penghargaan terhadap kerjasama. Mereka membentuk cross-sectional team dan memberikan wewenang untuk membuat keputusan penting. Namun demikian, pada saat penghargaan diberikan, penilaian terhadap kinerja individu karyawan diberlakukan bukannya kinerja kelompok. Hal ini memberikan isyarat yang membingungkan bagi karyawan perihal budaya

organisasi dalam pemberian penghargaan. Apakah penghargaan diberikan berdasarkan kinerja individu atau kerjasama kelompok?

### **5. Bagaimana pimpinan mempekerjakan dan memberhentikan karyawan.**

Bagaimana kriteria pimpinan mempekerjakan karyawan adalah cara yang kuat bagi pengembangan budaya organisasi. Seringkali secara tidak sadar pimpinan mencari karyawan baru yang mempunyai karakteristik dan kemampuan yang sama dengan karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Sebagian organisasi mempekerjakan karyawan atas rekomendasi dari karyawan yang ada. Hal ini cenderung mempertahankan budaya yang ada, karena karyawan baru mempunyai karakteristik and perilaku yang sama. Kebijakan promosi dari dalam perusahaan juga menguatkan budaya organisasi. Cara dan alasan sebuah organisasi yang dianut oleh sebuah perusahaan tersebut.

### **Dorongan Untuk Berubah**

Dewasa ini banyak organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah yang selanjutnya, menuntun agar organisasi itu menyesuaikan diri. Robbins (2002) memberikan enam kekuatan spesifik yang bertindak sebagai perangsang perubahan, yaitu:

1. Sifat angkatan kerja – Lebih banyak keanekaragaman budaya, peningkatan dalam profesional, banyak orang masuk dengan ketrampilan yang kurang memadai.
2. Teknologi – lebih banyak komputer dan otonomisasi, program TQM, program rekayasa-ulang.
3. Kejuatan ekonomi – Pasar surat berharga hancur, fluktuasi tingkat suku bunga, fluktuasi mata uang asing.
4. Persaingan – Persaingan global, merger dan konsolidasi, pertumbuhan pengecer barang istimewa.
5. Kecenderungan sosial – Pernikahan tertunda pada orang muda, peningkatan tingkat perceraian.
6. Politik dunia – Runtuhnya Uni Soviet, Perseteruan Amerika Serikat dengan Irak.

### **Keengganan Untuk Berubah**

Pada umumnya dalam setiap perubahan biasanya menimbulkan dua kelompok. Kelompok pendukung perubahan yang berfokus pada manfaat perubahan dan kelompok penentang perubahan yang berfokus pada ancaman yang diharapkan sebagai hasil perubahan. Perbedaan persepsi terhadap perubahan merupakan perilaku yang normal. Penolakan tidak selamanya jelek karena dengan adanya penolakan Pimpinan organisasi dapat melakukan perubahan dengan membuat komunikasi yang lebih baik. Newstrom dan Davis (1997) mengatakan bahwa karyawan menolak perubahan karena perubahan mempengaruhi *need for security, social interaction, status, atau self-esteem*. Dalam kaitanya dengan keengganan untuk berubah Dreher dan Dougherty (2002). Mengkategorikan keengganan untuk berubah atas dua aspek yaitu:

1. **Keengganan individual** – Keengganan terhadap perubahan terletak dalam karakteristik manusiawi dasar seperti misalnya persepsi kepribadian, dan kebutuhan.

**2. Keengganan organisasi** – kelembaman struktur, fokus terbatas terhadap perubahan, kelembaman kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kepuasan yang mapan, ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan.

Goetsch dan Davis (1994) dikutip oleh Budiarto (2000) melakukan perbandingan antara kelompok yang menentang dan mendukung perubahan.

**Table 1. Perbandingan persepsi terhadap perubahan**

<u>Usulan Perubahan</u>	<u>Pendukung Perubahan</u>	<u>Penentang Perubahan</u>
Otomatisasi proses produksi	Meningkatkan Produktifitas	Ancaman kehilangan pekerjaan
Memprakarsai keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	Memusatkan sumber daya usaha pada perbaikan yang berkesinambungan	kehilangan kekuasaan
Mengadakan pelatihan karyawan	Peningkatan pengetahuan Pemborosan dan ketrampilan karyawan	

**Sumber:**

Goetsch dan Davis (1994) dikutip oleh Budiarto (2000).

Aspek Budaya dalam Pengembangan Sistem Informasi Manajemen. *Jurnal Bisnis and Akuntansi*, 2 (3), 262.

## Mengatasi Keengganan Untuk Berubah

Budaya organisasi adalah komponen penting yang harus di atur secara baik. Kesuksesan strategi organisasi sangat bergantung pada pengaturan budaya organisasi yang efektif dimana mayoritas karyawan harus menyetujui terhadap perubahan yang ada (Panganiban, 1997). Lewin's change model dikutip dalam Nelson dan Quick (2000) berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah: (1). *Unfreezing status quo* – ide atau kebiasaan yang lama dibuang; (2). *Changing* – langkah dimana ide dan kebiasaan yang baru dipelajari agar karyawan dapat berpikir dan bertindak berdasarkan kebiasaan yang baru; (3). *Refreezing* – langkah dimana ide dan kebiasaan yang telah dipelajari di integrasikan dalam perilaku rutin karyawan. Untuk mengatasi keengganan terhadap perubahan, beberapa langkah-langkah berikut perlu di tempuh:

### 1. Perencanaan

Langkah pertama dalam mengatasi keegganan untuk berubah adalah perencanaan dampak perubahan. Pertanyaan-pertanyaan berikut perlu mendapat perhatian:

- Siapa yang akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut?
- Bagaimana perasaan kelompok yang terkena perubahan dan sampai jauh mana dampaknya?
- Apa masalah yang dapat ditimbulkan oleh perubahan tersebut dan bagaimana mengurangnya?

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam perencanaan perubahan, yaitu:

**Pendidikan dan Komunikasi.** Keengganan terhadap perubahan dapat dirubah lewat komunikasi dengan para karyawan untuk membantu mereka melihat logika suatu perubahan. Greenberg dan Baron (1995) mengatakan bahwa komunikasi adalah kunci kerjasama, karyawan tidak tau apa yang akan dilakukan dan perusahaan tidak dapat berfungsi secara efektif tanpa komunikasi.

**Partisipasi.** Penolakan suatu keputusan perubahan akan sulit bagi individu yang beroartisipasi dalam keputusan tersebut. Sebelum melakukan perubahan, kelompok yang menantang dapat diajak untuk berpartisipasi dalam proses keputusan.

**Kemudahan dan Dukungan.** Agen perubahan dapat menawarkan suatu deretan upaya pendukung untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan.

**Perundingan.** Perundingan melalui pertukaran sesuatu yang berharga untuk mengurangi penolakan perubahan dipertimbangkan.

## 2. Memahami Kemungkinan Penolakan

Langkah kedua untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah mengerti dan melihat masalah dari sudut pandang kelompok penentang Atkonson kutip dalam Budiarto dan Murtanto (2000) memberikan alasan penolakan terhadap perubahan, yaitu:

a. **Fear.** Keterjut dan kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui (unkown). Jika perubahan yang radikal diperkenalkan tanpa pemberitahuan sebelumnya, maka karyawan yang akan mempengaruhi perubahan tersebut merasa khawatir akan implikasikan terhadap pribadi masing-masing.

b. **Loss of Control.** Akibat dari keterkejutan yang tidak diketahui penyebab karyawan kehilangan nilai-nilai yang benar dan sebelumnya dianggap baku (Status qou) dalam kehidupan pribadinya, pekrjaannya lingkup pertanggungjawabannya dan lain-lain.

c. **Uncertainty.** Akibat dari kehilangan nilai-nilai tersebut menyebabkan karyawan berada dalam situasi antara benar dan salah. Karyawan cenderung mempersepsikan perubahan dari sudut pandang dimana posisi karyawan tersebut berada. Pertanyaan yang sering muncul dari kondisi ini adalah mampukah saya melakukan perubahan dan bagaimana akibatnya bagi saya jika saya tidak melakukan perubahan. Pertanyaan tersebut jika tidak diarahkan dengan baik akan cenderung untuk menolak perubahan.

d. **More work.** Perubahan kadang-kadang menciptakan banyak pekerjaan, paling tidak pada awal perubahan itu terjadi. Hal ini karena karyawan harus memahami dan mempelajari informasi baru sebelum mengadakan perubahan. Untuk periode yang tidak diketehui jangka waktunya, mereka harus bekerja lebih lama.

## 3. Pelaksanaan perubahan dan strategi promosi

Langkah ketiga untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah melaksanakan dan mempromosikan strategi perubahan. Beberapa strategi-strategi penting untuk dipertimbangkan:

- a. Penggunaan kekuatan kelompok – Dengan melibatkan kelompok dalam tahap perencanaan perubahan, maka organisasi dapat menjamin bahwa mereka memahami dan menimbulkan rasa kepemilikan dalam perubahan, yang pada akhirnya dalam mempengaruhi kelompok penolak perubahan menjadi pendukung perubahan.
- b. Alasan yang masuk akal untuk berubah – Perubahan akan sukses apabila *change agent* secara jelas mengkomunikasikan alasan yang tepat terjadi perubahan dan keuntungan dari perubahan yang ada terhadap keseluruhan organisasi.
- c. Partisipasi – Partisipasi meningkatkan komitmen yang pada akhirnya akan menimbulkan motivasi mendukung perubahan.
- d. Penghargaan – Penghargaan ekonomi and fisik kepada karyawan dapat mendorong mereka untuk mendukung suatu perubahan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan system penghargaan yang dapat mengimbangi resiko yang dihadapi, serta penghargaan atas ide-ide perbaikan (meskipun ide dan kerjasama dalam kelompok)
- e. Komunikasi dan pendidikan – Keengganan untuk menerima suatu perubahan dapat dihindari apabila komunikasi dan sosialisasi karyawan diberikan untuk membantu mereka melihat logika suatu perubahan. Komunikasi dan pendidikan meningkatkan dukungan terhadap perubahan dan kerjasama dalam kelompok.
- f. Stimulasi kesepian karyawan – Pendekatan ini mengatakan bahwa apabila karyawan telah dipersiapkan sebelum pelaksanaan perubahan maka penerimaan karyawan terhadap perubahan lebih dapat diterima.
- g. Perlakukan karyawan dengan rasa hormat dan sopan – Karyawan dipersiapkan sebagai bertanggung jawab, teliti dan punya perhatian apabila mereka diperlukan secara layak dan hormat.

## Kesimpulan

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja dalam organisasi. Budaya organisasi dibangun melalui suatu proses dalam kehidupan organisasi dan secara kesinambungan mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah penting dalam dua hal: (1). Budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi; (2). Budaya organisasi yang baik mendukung perkembangan organisasi secara berkesinambungan sejalan dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Sekali budaya organisasi terbentuk, preaktek-praktek di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya. Merupakan tanggung jawab pemimpin untuk mengamati budaya organisasi yang dysfunctional dan berusaha menggantikannya dengan budaya organisasi yang dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi organisasi. Tiga kekuatan memainkan peranan penting dalam kaitannya dengan perubahan budaya organisasi, yaitu: (1). Seleksi; (2). Tindakan pimpinan organisasi dan; (3). Sosialisasi perubahan.

Komitmen karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan merupakan kunci sukses suatu perubahan budaya organisasi. Komitmen untuk membangun organisasi yang berkualitas menjadi jika didalam organisasi tersebut terdapat suasana yang kerjasama dan perasaan saling menghargai diantara pelaku organisasi.

## Referensi

- Budiarto, Arif & Murtanto. (2000). Aspek Budaya dalam Pengembangan Sistem Informasi Manajemen. *Jurnal Bisnis and Akuntansi*, 2 (3), 255-269.
- Dreher, George F. & Dougherty, Thomas. W. (2000). *Human Resource Strategy: A behavioral perspective for the general manager*. Boston: McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, New York: Prentice-Hall International, Inc.
- Greeberg, Jerald. & Baron, Robert.A. (1995). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Jacano, Felipe. L. (1999). *Management by Culture*. Manila: PUNLAD Research House, Inc.
- Nelson, Debra. L. & Quick, James C. (2000). *Organization Behavior. Foundations, realities, and challenges*. Ohio: Sout-Western College Publishing.
- Newstrom, John. W & Davis, Keith. (1997) *organization Behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, Reymond. A., Hellenbeck, John. R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick. M. (2000). *Human Resoource Management: Gaining a competitive advantage*. Boston: McGraw-Hill.
- Penganiban, Lourdes. The Organization Culture of ST. Joseph's College and Its Implikcation for Educational Management: A Case Study. De La Salle University, Manila. Unklab library R. (1997): D 15.
- Rago, William. V (1996). Struggles in Transformation: A Study in TQM Leadership and Organizational Clture in Government Agency. *Public Administration Review*. 56 (3), Washington. D. C.
- Robbins, Stephen. P. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Schein, Edgar. H. (1994). *Organization Culture and Leadership*, Josse Bass Publisher.