

# PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI RESPON TERHADAP PERUBAHAN LINGKUNGAN

Sri Herlina

(Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel Yogyakarta, Indonesia)

## ABSTRACT

*Organizational culture has a significant impact to performance of an economic company on a longterm, even it becomes the source in reaching a competitive and sustainable excellence.*

*The organizational cultural role in responding an environmental change: an organizational culture as control, organizational culture as normative command, organizational culture as innovation, organizational culture as commitment, and organizational culture as strategy.*

*Key Words: organizational culture, environmental change, competitive excellence*

## PENDAHULUAN

Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi telah menciptakan lingkungan persaingan baru yang sangat dinamis. Sumber-sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tradisional menjadi usang dan tidak lagi memberikan jaminan dalam jangka panjang. Kemajuan teknologi membuat siklus kehidupan produk menjadi jauh lebih pendek. Teknologi informasi, seperti *electronic mail*, *electronic data interchanges*, dan *neural network*, menyebabkan terjadinya *paperless revolution* di tempat kerja, perombakan desain organisasi dan perancangan kembali pekerjaan (Handoko, 1996).

Dengan kata lain perusahaan harus melakukan restrukturisasi. Sehingga muncul istilah-istilah baru mengenai struktur dan proses organisasional seperti *reengineering*, *downsizing*, *delaying*, *rightsizing*, *reframing*, *resructuring*, *refocusing*, *outsourcing*, *multisourcing*, dan sebagainya. Munculnya istilah-istilah tersebut menandai adanya masa di mana terjadi pergeseran fundamental filosofi dan praktek manajemen. Tidak hanya tempat kerja, sifat dasar dan bentuk organisasi, tetapi budaya organisasinya pun berubah secara mendasar sejalan dengan perubahan lingkungan. Respon terhadap perubahan lingkungan yang baru mengharuskan setiap manajemen pada semua tipe organisasi perlu melakukan pemikiran ulang secara total terhadap pendekatan organisasional dan operasional mereka.

*Corporate culture* (budaya organisasi) merupakan kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan harapan-harapan yang dibagikan oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut Hofstede (Supomo & Indriantoro, 1998), budaya (*culture*) merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, *gender*, generasi, kelas sosial, organisasional perusahaan. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para

anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin pada nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional yang lain. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional. Budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang, bahkan menjadi sumber dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang *sustainable*.

## PERAN BUDAYA DALAM PERUBAHAN LINGKUNGAN

Berbagai perubahan lingkungan membawa pengaruh pada perubahan budaya organisasi. Eksekusi perubahan strategik berarti pendefinisian kembali budaya organisasi, untuk membuat nilai-nilai yang dominan lebih konsisten dengan visi strategik baru. Sejalan dengan akselerasi perkembangan teknologi dan globalisasi pasar, maka budaya organisasinya akan semakin “*thin*” kurang berfokus pada konformitas, dan lebih menekankan peningkatan fleksibilitas. Nilai-nilai dominan yang diperlukan di dekade mendatang adalah kreativitas, efisiensi, kewirausahaan, orientasi masalah, dan keadilan.

Untuk merespon perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif, sangat diperlukan berbagai peran budaya organisasi (Reilly, 1989).

- **Budaya Sebagai Kontrol**  
Sistem kontrol dapat diartikan sebagai pengetahuan bahwa seseorang mengetahui dan menaruh perhatian pada apa yang seseorang lakukan dan dapat menjelaskan pada seseorang tersebut kapan terjadi penyimpangan. Sistem kontrol terjadi, ketika seseorang sadar bahwa atasan memperhatikan dan mengetahui ada hal-hal yang berjalan tidak sesuai rencana. penempatan sistem kontrol untuk mengarahkan dan mengkoordinasi kegiatan membuat organisasi menjadi lebih efisien dan efektif.
- **Budaya Sebagai Perintah Normatif**  
Kebudayaan merupakan norma-norma sentral yang mungkin mengkaraktirikan organisasi. Norma-norma tersebut merupakan harapan mengenai perilaku dan sikap apa yang akan diambil dan yang tidak. Norma-norma itu secara sosial menciptakan standar-standar yang menolong anggota untuk mengartikan dan menilai kejadian-kejadian.
- **Budaya Dalam Mempromosikan Inovasi**  
Budaya dapat membantu atau menghambat proses pengembangan produk baru, inovasi, dan cara-cara baru yang lain. Budaya dapat membantu promosi inovasi, jika norma-norma dalam budaya dibagikan secara luas dan secara kuat dipegang oleh anggota organisasi, serta secara aktif mempromosikan dan mengimplementasikan pendekatan-pendekatan baru.
- **Budaya Dalam Komitmen**  
Budaya dapat mengembangkan dan memelihara intensitas dan dedikasi pekerja, yang mencirikan perusahaan sukses. Untuk mengembangkan dan memelihara intensitas serta dedikasi diperlukan pemahaman psikologi dari komitmen pekerja. Komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologi individu terhadap organisasi, termasuk partisipasi, loyalitas, dan keyakinan pada nilai organisasi.

- **Budaya Dalam Strategi**

Strategi organisasi dibangun berdasarkan penilaian tugas-tugas yang terus disempurnakan melalui *matching* antara elemen-elemen manusia, struktur, dan budaya organisasi. Penilaian suatu strategi juga mempunyai implikasi yang signifikan terhadap organisasi informal dan budaya, yang merupakan norma-norma organisasi dalam membantu implementasi strategi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, kontinuitas dan durabilitas strategi perusahaan tidak dengan sendirinya dapat menjamin kesuksesan. Berbagai perubahan dan pembaharuan strategik (*strategic renewal*) yang terus dilakukan akan menjadi suatu *exercise* yang sia-sia bila tidak diimbangi dengan perancangan kembali perangkat implementasi dan eksekusi visi, misi dan strategi, seperti budaya, struktur dan berbagai sistem organisasional – yang memfasilitasi daya pembaharuan dan adaptasi perusahaan terhadap berbagai perubahan lingkungan secara berkesinambungan. Sukses bersaing di masa mendatang akan semakin tergantung pada keunggulan kompetitif berbasis kapabilitas organisasional (*capability* atau *competence-based*) (Handoko, 1996).

Ada tiga kapabilitas organisasional yang harus dikembangkan perusahaan, sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, yang semuanya dipusatkan pada akumulasi dan kreasi *invisible assets*: kapabilitas organisasional berdasarkan informasi esensial untuk mengeksekusi strategi-strategi yang fleksibel.

- **Organizational Learning**

Kemampuan untuk menyesuaikan diri atau melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan, dengan cara terus menerus mengadopsi berbagai ketrampilan teknologi dan manajerial baru di seluruh bagian organisasi. Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kualitas proses interaksi, yaitu: *share information, share experiences, mutual trust, common language*, kesempatan untuk mengamati dan mengalami perilaku inovatif, dan sebagainya.

*Organizational learning* merupakan tempat dimana orang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh memuaskan, dimana pola pemikiran baru dan ekspansif berkembang cepat, dimana aspirasi kolektif ditetapkan secara bebas. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya perubahan struktur atau budaya, tetapi lebih merupakan upaya untuk mengubah *the mindset*, sehingga diperlukan peran manajerial.

Kapabilitas *organizational learning* yang merupakan peningkatan kapabilitas strategi jangka panjang, yang memfokuskan pada kelangsungan hidup perusahaan ini, perlu dioperasionalkan dengan usaha perbaikan kontinyu, yang memusatkan pada tugas-tugas peningkatan daya saing jangka pendek. Implementasi program-program perbaikan kontinyu mensyaratkan dukungan struktur dan berbagai sistem organisasional, perubahan budaya, penciptaan *champions*, pembentukan komitmen, pemberian kesempatan pendidikan yang berkesinambungan dan perubahan orientasi manajemen sumberdaya manusia.

- **Organizational knowledge**

Kapasitas organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke semua bagian organisasi, dan mewujudkannya pada berbagai produk, pelayanan dan sistem.

- **Strategy-Culture Matching**

Kemampuan untuk menyusun kembali *corporate culture* agar *in alignment* dengan strategi organisasi, dan mendukung pengembangan dua kapabilitas organisasional yang lain. Fokus organisasional pada kapabilitas *learning* dan *continuous*

*improvement*, serta penciptaan *knowledge*, akan mengalami hambatan tanpa suatu budaya korporat yang berorientasi pada strategi kompetitif. Pengembangan dan pemeliharaan budaya yang memfasilitasi eksekusi visi, misi dan strategi, serta mendukung pengembangan kapabilitas organisasional lainnya, merupakan syarat untuk menghadapi *new rules of the game* dalam era lingkungan persaingan baru pada masa yang akan datang.

Wilkins & Bristow (1987), mengemukakan adanya perubahan budaya organisasi serta tantangan-tantangan yang ada. Perubahan budaya organisasi juga terjadi karena adanya keinginan untuk merespon keinginan pelanggan dan merupakan usaha melakukan promosi dari dalam. Tetapi seringkali terjadi usaha-usaha mengubah budaya tersebut tidak menghasilkan perubahan yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan karena orang-orang yang mempunyai kesuksesan di masa lalu mempunyai resistensi yang kuat terhadap rencana perubahan budaya. Resistensi ini muncul karena adanya ketidakjelasan mengenai prospek kerja dan keahlian mereka pada masa yang akan datang, dan hal tersebut sering terjadi pada proses perubahan budaya yang tidak mempertimbangkan adanya akar budaya organisasi, serta seringkali terjadi tidak diperhatikannya prestasi masa lalu seseorang yang dapat menghilangkan *sense of competence*.

Tantangan lain dalam mengubah budaya organisasi adalah "*imperfect imitability*". Kondisi dimana perusahaan tidak memahami secara menyeluruh mengenai sebab-sebab suatu perusahaan mengalami kesuksesan, dan seringkali mengabaikan faktor-faktor yang bersifat laten dan sulit diakses oleh *outsider*. Faktor-faktor yang bersifat laten tersebut dapat berbentuk *skill* dan *knowledge* yang telah meresap dalam memori dan kebiasaan mereka yang tidak dapat diobservasi dan sulit untuk ditiru.

## **PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI SECARA EFEKTIF**

Dalam mengubah budaya organisasi, perusahaan tidak dapat hanya mengubah permukaannya saja, misalnya hanya dengan memberikan *image* baru, memunculkan filosofi-filosofi dan keyakinan-keyakinan baru, dan mengenalkan pola hubungan kerja baru. Tetapi, agar mempunyai dampak yang signifikan dan berkelanjutan, *basic values* (nilai-nilai dasar) juga harus diubah. Mengubah budaya organisasi merupakan proses pengubahan *cultural features*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Memandang budaya sebagai "bahasa" menunjukkan bahwa budaya diekspresikan melalui kata-kata, gerakan-gerakan tubuh, situasi, *interpersonal relations*, dan berbagai macam konvensi. Kita menghidupkan dan mengembangkan bahasa melalui cara kita berbicara, bertindak, menggunakan waktu, menjalin hubungan dengan anggota tim, dan sebagainya.
- Memandang budaya sebagai "*social glue*" yang menyatukan dan mengikat setiap orang, dimana berbagai bahasa, norma, nilai, ritual, *myths*, cerita dan kegiatan rutin membentuk "realitas" yang koheren.
- Memandang budaya sebagai "gunung es" mencerminkan apa yang terlihat di permukaan berdasar pada suatu realitas yang lebih dalam. Elemen-elemen budaya yang dapat dilihat mata mungkin ditopang oleh berbagai nilai, keyakinan, ideologi, dan asumsi yang tersembunyi. Sehingga untuk mengubah permukaan harus juga mengubah apa yang terletak di dasarnya.
- Memikirkan budaya sebagai "bawang" yang berarti budaya mempunyai berbagai lapisan. Pemahaman budaya perlu dilakukan dengan penetrasi terhadap berbagai

hal di bawah ritual, upacara, dan simbol-simbol untuk mengungkap lapisan-lapisan mitologi, *folklore*, harapan dan impian yang akhirnya terwujud pada nilai-nilai dan asumsi-asumsi filosofis yang memberi arti aspek-aspek budaya. Untuk mengubah budaya perusahaan perlu mengubah nilai-nilai yang terletak *at the core*.

- Memikirkan budaya sebagai “payung” berarti memandang nilai-nilai dan visi yang memayungi dan menyatukan, individu-individu dan kelompok-kelompok yang bekerja di bawah payung. Kemampuan manajemen untuk memobilisasi, mendongkrak energi, atau mengubah organisasi tergantung pada “penemuan” payung yang dapat menyatukan individu-individu, kelompok-kelompok dan *sub culture* yang secara potensial berbeda untuk menciptakan *share vision*.

Supaya perubahan budaya yang dilakukan menjadi efektif, maka perlu memperhatikan tindakan-tindakan sebagai berikut:

- Perubahan budaya harus dimulai dari struktur hirarkis tertinggi yaitu manajemen puncak. Tanpa adanya komitmen dari manajemen puncak, perubahan budaya tidak ada artinya.
- Supaya berfungsi secara efektif, budaya baru perlu didukung dan kongruen dengan berbagai praktik manajemen sumberdaya manusia, terutama sistem-sistem penilaian kinerja, kompensasi, pendidikan dan sosialisasi.
- Budaya fungsional yang kuat juga terbentuk oleh adanya keterlibatan dan partisipasi karyawan, kongruensi tujuan antara organisasi dan karyawan, program-program sosialisasi, serta perasaan kerja tim yang kuat. Lima tahap perubahan kultural yang biasa dilakukan meliputi: pemunculan berbagai nilai, keyakinan, asumsi dan norma lama ke permukaan; “penggalian” dan artikulasi elemen-elemen budaya baru; penetapan nilai-nilai dan norma-norma baru; pengidentifikasian *culture gaps*; formulasi dan implementasi berbagai program penanganan *gaps* tersebut.

Wilkins & Bristow (1987), mengatakan bahwa kunci perubahan budaya organisasi ada pada pemimpin. Pemimpin tidak dapat mengabaikan kebutuhan karyawan dan pelanggan, tidak dapat mengabaikan kebutuhan masyarakat akan tanggung jawab sosial yang tinggi.

- Pemimpin harus pertama kali membangun aspirasi yang dalam terhadap sejarah dan akar budaya organisasi, mempertimbangkan batasan realistik dan kesempatan yang ada.
- Pemimpin harus belajar tentang perubahan dengan menghargai masa lalu dan mengidentifikasi apa yang telah berjalan dengan baik serta mempertahankan sebagai modal untuk ke depan.
- Pemimpin harus sabar dan bergerak secara *incremental*.

Perubahan budaya tidak hanya dilakukan secara rasional, tetapi lebih dari itu harus mempertimbangkan untuk menciptakan konvensi mengenai sistem yang mengcover adanya kebiasaan-kebiasaan, karakteristik-karakteristik perusahaan sebelum proses perubahan dimulai. Perlu adanya pembelajaran mengenai kebiasaan lama dan kebiasaan baru yang bersifat “*taken for granted*” dan implisit yang memerlukan waktu yang cukup lama. Perlu adanya perubahan yang bersifat *incremental*, dimana dalam proses ini akan mempertimbangkan adanya kompleksitas dan ketidakjelasan lingkungan yang melatarbelakanginya. Sehingga eksekutif harus terus memonitor kemajuan secara kontinyu dan melakukan penyesuaian.

Serangkaian daftar yang berisi cara-cara untuk memulai proses perubahan budaya organisasi.

**Pertama**, perusahaan harus berupaya untuk menghargai *performance* masa lalu dan mencurahkan perhatian pada tradisi lama, serta secara simultan mencoba untuk memberdayakannya, untuk proses perubahan tanpa merusak rasa bangga pada apa yang telah dicapai sebelumnya. Hal-hal yang berhubungan dengan *honoring the past* (menghargai masa lalu):

- *Return to the past for inspiration and instruction*, perusahaan berusaha mencoba untuk kembali pada apa yang telah dilakukan oleh pendiri, dan mencoba untuk menerapkan pada kondisi sekarang.
- *Back to basic*, bahwa perusahaan yang menyadari telah kehilangan arah memilih untuk kembali pada basic, dan berusaha mendasarkan perubahan pada budaya yang telah ada sebelumnya.
- *Identify the principles that will remain constant*, bahwa perusahaan cenderung mempertahankan stabilitas dalam menghadapi perubahan. Pada saat perusahaan membutuhkan koordinasi yang lebih tersentralisasi, dimana hal tersebut akan mengubah budaya organisasi, maka akan memilih untuk meneruskan budaya dengan berfokus pada sesuatu yang dianggap penting yaitu otonomi karyawan.
- *Find examples of success within the current culture*, bahwa manajer perlu untuk mengeksplorasi kelebihan-kelebihan yang ada dalam organisasi yang dapat dijadikan contoh keberhasilan *performance*, dan disosialisasikan pada karyawan, sehingga dapat menimbulkan rasa bangga dan memotivasi untuk maju, serta menumbuhkan kesuksesan dari dalam.
- *Promote hybridization*, bahwa perusahaan menerapkan strategi untuk memilih orang yang dianggap cocok dengan budaya organisasi dan mempunyai karakteristik yang “berbeda” untuk ditempatkan pada posisi yang sentral.
- *Label eras*, bahwa manajer mencari suatu nama atau label yang bisa menggambarkan kondisi pada waktu lalu dan melanjutkannya untuk masa selanjutnya. Diharapkan hal ini akan menimbulkan “*sense of continuity*” para karyawan.

**Kedua**, perusahaan mencoba untuk memulai dengan cara baru tanpa melupakan *performance* masa lalu, dengan *growing in new ways* (menumbuhkan cara-cara baru):

- *Allow things to grow in new ways*, bahwa perubahan budaya organisasi lebih seperti memangkas pohon daripada membentuk kembali bangunan. Peran manajer memutuskan apa yang seharusnya diikuti untuk bertumbuh.
- *Reward efforts in the right direction*, bahwa seringkali *skill* dan praktek-praktek baru muncul secara natural dari budaya yang sudah ada dan bukan dari suatu proses perencanaan dari atas ke bawah. Hal ini semata-mata muncul dari inisiatif karyawan, sehingga manajer hendaknya memberikan penghargaan atas inisiatif tersebut.
- *Experiment*, bahwa usaha perencanaan perubahan budaya dalam organisasi dilakukan melalui eksperimen, dengan cara belajar tentang sesuatu yang saat ini belum diketahui dan mencoba untuk merealisasikannya melalui suatu proses yang tidak tiba-tiba tetapi proses yang bersifat *incremental*.

## **PENUTUP**

Perubahan lingkungan dalam kenyataannya jauh lebih *complicated* dibanding sekedar modifikasi berbagai prinsip pengorganisasian klasik. Berbagai perubahan

lingkungan membawa pengaruh pada perubahan budaya organisasi. Eksekusi perubahan strategik berarti pendefinisian kembali budaya organisasi, untuk membuat nilai-nilai yang dominan lebih konsisten dengan visi strategik baru.

Peran budaya dalam merespon adanya perubahan lingkungan juga didukung oleh kapabilitas organisasi. Perubahan budaya organisasi memang tidak mudah untuk dilakukan, ada tantangan-tantangan yang harus dihadapi.. Perubahan budaya sangat membutuhkan peran aktif pemimpin dan dimulai dari manajemen puncak, budaya baru perlu didukung dan kongruen dengan berbagai praktik manajemen sumberdaya manusia, keterlibatan dan partisipasi karyawan. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan cara baru tanpa melupakan *performance* masa lalu, dengan *growing in new ways* (menumbuhkan cara-cara baru).

## REFERENSI

- Bernick, C.L. (2001), "When Your Culture Needs a Makeover," *Harvard Business Review*, 53-61.
- Cabrera, E.F., & Bonache, J. (1999), "An Expert System for Aligning Organizational Culture and Strategy," *Human Resource Planning*, 51-60.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000), *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Seventh Ed., Singapore:Prentice-Hall International, Inc.
- Handoko, H. (1996), "Dampak Perubahan Strategik Terhadap Struktur dan Budaya Organisasional," *Kelola*, No.12/V, 1-15.
- Indriantoro, N. (2000), "Hubungan Size dan Fungsi dengan Kultur Organizational Perusahaan Manufaktur di Indonesia," *Jurnal ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15, No. 4, 442-452.
- Martin, J. (1992), "Cultural Change: Moving Beyond a Single Perspective," *Cultures in Organizations*, Oxford University Press.
- Prakarsa, W. (1996), "Rekaya-Ulang: Disintermediasi, Integrasi Dan Otomasi Fleksibel," *Kelola*, No. 12/V, 16-28.
- Reilly, O. C. (1989), "Socialization and Organizational Culture," *California Management Review*, Vol. 31, No. 4, 9-25.
- Schein E.H. (1983), "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, New York, 312-324.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (1998), "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan manufactur Indonesia," *Kelola*, No. 18/VII, 60-79.
- Wilkins, A.L., & Bristow, N.J. (1987), "For Successful Organization Culture, Honor Your Past," *The Academy of Management Executives*, Vol. 1, No. 3, 221-229.