

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

Rojuaniah

Fakultas Ekonomi, Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jln. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510
rojuaniah@esaunggul.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi ini merupakan pola tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan dicela. Sehingga hal ini menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi, serta dapat menjadi perekat bagi semua hal dalam organisasi. Budaya organisasi akan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai organisasi departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang. Oleh karena itu, kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi.

Kata kunci: Retensi Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Strategi Generik

Pendahuluan

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam

suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan kepada orang untuk membawakan dirinya dalam perusahaan.

Budaya organisasi juga menjelaskan tentang bagaimana bagian dari perusahaan memandang bagian lain dan bagaimana setiap departemen berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut. Sehingga budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing memiliki ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap survive, dengan tujuan mengembangkan budaya berprestasi, mengubah po-

la pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal *relationship* (yang lebih menarik bagi karyawan) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada *work task*. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri.

Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini sering digunakan secara bersama-sama, karena keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Robbins (1998) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system*

of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values").

Hofstide (1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, cerita, dan ketokohan,
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari consensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

Karakteristik Budaya Organisasi

Susanto (1997) menjelaskan tentang karakteristik budaya organisasi meliputi inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, penghargaan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Robbins (2003) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Perananan Budaya dan Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya.

Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru.

Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Schein (1992) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi.
2. Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.
3. Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.
4. Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.
5. Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah fungsi. Untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi

dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk merealisasikan visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi dalam berbahasa, berkomunikasi serta berhubungan dengan anggota yang lain. Selanjutnya menurut Tika (2006) proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu :

- a. Tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
- b. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
- c. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi.
- d. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Budaya perusahaan merupakan cerminan nilai-nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma organisasi yang melekat dan pada akhirnya menjadi konsep organisasi sehingga perlu dikuatkan agar dapat mencapai tujuan organisasi. (Maciariello & Kirby, 1994) Kotter & Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi yakni Mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu, bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah, pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya

perilaku organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Budaya perusahaan dapat mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh terutama bila budaya-budaya itu kuat. Bila budaya tersebut kuat, sesuai dengan kebutuhan lingkungan, dan memiliki kemandirian untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan maka budaya tersebut merupakan suatu asset untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan bila budaya tersebut kurang dapat adaptasi dengan perubahan lingkungan, maka budaya tersebut tidak akan dapat digunakan sebagai asset/mencapai tujuan tersebut. (Maciariello & Kirby 1994).

Pembahasan

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Untuk memahami perubahan organisasi secara teoretis, ada beberapa definisi dan konsep para ilmuwan. Michel Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Selanjutnya Winardi (2005) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Hersey (1998) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pen-

tingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan kearah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu :

- 1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem.
- 2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau cultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung

hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Meski telah disadari bahwa budaya organisasi bersifat dinamik dan pluralistic, perdebatan tentang apakah budaya organisasi dapat dimanage dan dikendalikan masih terjadi. Pandangan *pertama* yang diwakili oleh Gagliardi menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dimanage dan dikendalikan. Argumentasi yang digunakan adalah bahwa budaya organisasi merupakan komponen *illusive* yang menyatu dalam diri setiap orang pada dataran yang paling mendasar (alam bawah sadar), sehingga untuk merubah budaya organisasi membutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang bagaimana alam bawah sadar terbentuk dan berfungsi serta memungkinkan akan menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Pandangan *kedua* menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dimanage dan dikendalikan. Pandangan ini terpecah menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu pendapat bahwa perubahan budaya organisasi sangat bergantung ke-mauan para eksekutif dan pendapat yang mengatakan bahwa perubahan hanya mungkin dilakukan jika memenuhi syarat-syarat tertentu, misalnya kondisi-kondisi yang memungkinkan terjadinya perubahan budaya organisasi. Sementara ada pandangan yang lebih moderat dalam mensikapi terjadinya perdebatan ini, yaitu pandangan yang tidak mempertentangkan apakah bu-

daya organisasi dapat dimanage dan dikendalikan ataukah tidak, tetapi lebih menekankan tentang bagaimana, kapan dan dalam keadaan apa sebaiknya budaya organisasi dirubah. Diantara kondisi lingkungan yang memerlukan perubahan antara lain terjadinya krisis organisasi, pergantian kepemimpinan dan pembentukan organisasi baru.

Dari uraian tentang perubahan di atas dapat ditarik pengertian bahwa perubahan organisasi itu merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan manusia, dan dapat juga terjadi pada organisasi.

Retensi Perubahan Budaya Organisasi

Merubah budaya organisasi bukan perkara mudah, karena sekali budaya sudah terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dan tersistem dalam kehidupan organisasi, maka para anggota organisasi akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan apakah budaya organisasi tersebut *functional* atau *dis-functional* terhadap kehidupan organisasi. Dengan kata lain perubahan budaya hampir selalu berhadapan dengan resistensi para karyawan, sehingga perubahan budaya seringkali berjalan secara *gradual* dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Perubahan budaya umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi (*vicious cyrcle*) yakni ketika organisasi berusaha mengatasi situasi kritis baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi. Namun demikian tidak berarti bahwa pada tahap pertumbuhan tidak dimungkinkan adanya perubahan budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa pada setiap tahap organisasi dimungkinkan adanya perubahan budaya, hanya yang membedakan adalah tujuan dari perubahan tersebut.

Meski sebagai manusia kita sadar bahwa perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, namun ketika perubahan itu menimpa diri kita belum tentu kita mau menerimanya dengan sukarela. Ada beberapa bentuk resistensi (perlawanan) terhadap perubahan budaya yaitu :

- a. *Culture of denial* (Peningkaran); Munculnya persepsi tentang peningkaran komitmen perusahaan kepada karyawan untuk tetap mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif
- b. *Culture of fear* (Ketakutan); Munculnya kekhawatiran, stres, depresi dan takut terhadap dampak perubahan yang akan terjadi
- c. *Culture of cynism* (Sinisme); Munculnya persepsi bahwa perubahan budaya hanya rekayasa sebagian orang dan tidak sungguh-sungguh serta hanya untuk kepentingan sebagian pihak saja
- d. *Culture of self-interest* (Mementingkan diri sendiri); Munculnya sikap dan perilaku mementingkan diri sendiri dengan mencari peluang di luar perusahaan.
- e. *Culture of distrust* (Ketidakpercayaan); Munculnya perasaan saling curiga terhadap sesama mitra kerja (horizontal) dan kepada eksekutif (vertical)
- f. *Culture of anomie* (Ketidakstabilan sosial); Munculnya perubahan sosial akibat perubahan gaya kepemimpinan, sikap, pola pikir dan perilaku yang lama.

Disamping bentuk-bentuk resistensi tersebut diatas, perubahan budaya juga dapat menimbulkan munculnya sub budaya yang terselubung (*The rise of underground subculture*). Hal ini disebabkan ada sebagian orang yang setengah hati menerima budaya baru, sehingga tidak jarang mereka mengadopsi budaya baru sambil tetap mengidentifikasikan dirinya dengan simbol, nilai dan ritual budaya lama. Merubah budaya bukanlah pekerjaan

yang gampang menurut (Kotter and Heskett, 1992) dari sudut waktu, perubahan ini bisa menghabiskan 5 sampai 10 tahun. Itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon karyawan terhadap perubahan tersebut sangat bervariasi. Dalam penelitiannya, Harris and Ogbona (1998), mengatakan bahwa keberhasilan perubahan budaya, salah satunya bergantung pada kuat tidaknya kultur dan subkultur perusahaan yang sekarang ada.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan. Dari kedua faktor ini, Harris and Ogbonna mengidentifikasi adanya sembilan kemungkinan reaksi karyawan terhadap perubahan budaya organisasi sebagaimana tampak pada gambar 1 berikut ini:

		KEMAUAN KARYAWAN UNTUK BERUBAH		
		tinggi ←		→ rendah
TINGKAT KOHESIVITAS SUB-BUDAYA ORGANISASI	Tinggi ↑	<i>Reinterpretation</i>	<i>Selective reinterpretation</i>	<i>Active rejection</i>
	↓ Rendah	<i>General acceptance</i>	<i>dissonance</i>	<i>General rejection</i>
		<i>Active acceptance</i>	<i>selective reinvention</i>	<i>reinvention</i>

Sumber: Harris and Ogbonna, 1998, p. 81

Gambar 1
Respon karyawan terhadap perubahan budaya organisasi

Respon Karyawan terhadap perubahan budaya organisasi Gambar 1. menunjukkan sembilan kemungkinan respon karyawan terhadap perubahan budaya organisasi dilihat dari keinginan karyawan untuk berubah dan kuat tidaknya sub-budaya organisasi perusahaan.

Pertama, *Active Acceptance* karyawan menerima perubahan apa adanya. Di sini karyawan setuju untuk berubah, mau mengadopsi perubahan dan mau berpartisipasi dalam perubahan tersebut tanpa mempertanyakan apakah perubahan itu perlu atau tidak. Kondisi ini terjadi ketika karyawan mempunyai kemauan yang tinggi untuk berubah dan di sisi lain kohesivitas sub-budaya organisasi relatif rendah.

Kedua, *Selective Reintervention* terjadi ketika kemauan karyawan untuk

berubah moderat (tidak tinggi, tidak rendah) tetapi kohesivitas sub-budaya organisasi rendah. *Selective reinvention* bisa diartikan sebagai reaksi karyawan terhadap perubahan budaya dimana karyawan menunjukkan tendensi untuk mendaur ulang, secara selektif, beberapa elemen budaya yang sedang berlaku, seolah-olah menjadi budaya baru. Jadi boleh dikatakan bahwa dengan *Selective reinvention* sebetulnya tidak ada perubahan yang berarti, kadang-kadang hanya artefak saja yang diubah/diberi label baru tetapi nilai-nilai organisasi yang menjadi inti budaya tidak berubah.

Ketiga, *Reinvention* respon ini terjadi ketika kemauan karyawan untuk berubah dan kohesivitas sub-budayanya rendah. *Reintervention* bisa diartikan sebagai pura-pura menerima perubahan karena pada

dasarnya tidak ada elemen budaya yang berubah. Budaya yang ada hanya ditata ulang seolah-olah membentuk budaya baru. Tidak seperti pada *Selective reinvention* yang mendaur ulang sebagian komponen budaya, pada *reinvention* pendauran ulang ini dilakukan secara menyeluruh. Jadi bisa dikatakan bahwa *reinvention* merupakan bentuk reaksi karyawan yang lebih radikal dibanding dengan *selective reinvention*.

Keempat, *General Acceptance* secara umum karyawan mau menerima perubahan terjadi karena kuatnya keinginan untuk berubah tetapi tingkat kohesivitas sub-budaya cenderung moderat. Dengan *general acceptance* karyawan mempunyai tendensi untuk menerima perubahan hanya terhadap sebagian komponen budaya karena pada dasarnya mereka tidak mau merubah penjiwaan mereka terhadap nilai-nilai dan keyakinan yang ada. Berbeda dengan *Selective reinvention* yang lebih mengandung unsur pendauran ulang budaya, *general acceptance* mengandung unsur menolak sebagian budaya yang ada terutama pada komponen luar budaya organisasi.

Kelima, *Dissonance* yakni ketika keinginan untuk berubah dan kohesivitas budayanya relatif moderat. Respon ini bisa diartikan sebagai *a state of cognitive imbalance* – terjadinya ketidakseimbangan kognitif akibat adanya usaha perubahan budaya. Kondisi ini ditandai dengan kebingungan karyawan antara menerima dan menolak perubahan dan tindakan-tindakan karyawan yang tidak konsisten.

Keenam, *General Rejection* – penolakan secara umum adalah bentuk dari respon karyawan terhadap perubahan budaya. Respon ini terjadi ketika keinginan untuk berubah rendah tetapi kohesivitas budaya moderat. Berbeda dengan *general acceptance* yang mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya, *general rejection* adalah secara umum menolak perubahan

yang ditandai dengan adanya ketidakpercayaan karyawan terhadap pimpinan organisasi dan penolakan untuk mengadopsi budaya yang baru.

Ketujuh adalah *Reinterpretation*. Terjadi jika keinginan berubah dan kohesivitas sub-budaya sama-sama tinggi. *Reinterpretation* bisa diartikan sebagai reaksi atas perubahan budaya yang ditandai dengan kecenderungan untuk menterjemahkan budaya yang baru dalam bentuk pengembangan nilai-nilai organisasi dan pola perilaku yang sesuai baik dengan budaya lama maupun budaya baru. Disini para karyawan akan berusaha untuk menyesuaikan prilakunya agar selaras dengan tujuan perubahan.

Kedelapan, *Selective Reinterpretation*, respon yang terjadi jika keinginan karyawan untuk berubah moderat tetapi tingkat kohesivitas subbudaya sangat tinggi. Respon ini disebut *selective reinterpretation* yang bisa diartikan sebagai reaksi perubahan yang melibatkan penolakan terhadap perubahan dan secara selektif melakukan reinterpretasi terhadap beberapa atribut budaya. Dibandingkan dengan *reinterpretation* yang cenderung M tanggapan yang radikal, *selective reinterpretation* melibatkan beberapa perubahan saja.

Kesembilan, *Active Rejection* yang terjadi jika keinginan berubah sangat rendah dan sebaliknya kohesivitas subbudaya yang ada sangat tinggi. Disini karyawan serta merta menolak perubahan budaya, baik cara yang digunakan maupun komponen budayanya. *Active rejection* dengan demikian merupakan kebalikan dari *active acceptance* dan oleh karenanya *active rejective* merupakan reaksi yang paling tidak diharapkan.

Untuk memperjelas uraian di atas, berikut ini disajikan ringkasan tentang respon karyawan terhadap perubahan budaya dan aspek-aspek perubahannya.

Bentuk tanggapan karyawan	Aspek-aspek perubahan budaya
1. <i>Active acceptance</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan menerima apa adanya perubahan budaya
2. <i>Selective reinvention</i>	<input type="checkbox"/> Secara selektif, karyawan mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama (seolah-olah) menjadi budaya baru meski esensinya tidak ada perubahan, beberapa artefak misalnya diberi label baru.
3. <i>Reinvention</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan enggan melakukan perubahan, Budaya lama, bukan hanya beberapa elemen, di daur ulang seolah-olah membentuk budaya baru.
4. <i>General acceptance</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada <i>active acceptance</i> . Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.
5. <i>Dissonance</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku karyawan yang tidak konsisten.
6. <i>General rejection</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan menolak perubahan meski kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru.
7. <i>Reinterpretation</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri, secara <i>behavioral</i> , dengan perubahan tersebut.
8. <i>Selective Reinterpretation</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain.
9. <i>Active rejection</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan serta merta menolak perubahan budaya

Sumber : Achmad Sobirin, 2005

Gambar 2

Bentuk-bentuk reaksi perubahan dan aspek-aspeknya

Strategi Generik Perubahan Budaya

Perubahan budaya organisasi bukan perkara yang mudah, dibutuhkan strategi berupa pendekatan dan tahapan agar perubahan organisasi tersebut tidak menimbulkan dampak yang negative yang besar. Secara umum Paul Bate (1994) menawarkan 4 (empat) pendekatan perubahan budaya yaitu :

- Pendekatan agresif (Aggressive approach)*; Perubahan budaya dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non kolaboratif, membuat konflik, sifatnya dipaksakan, sifatnya *win-lose*, unilateral dan menggunakan dekrit. Menurut Schein disebut pendekatan structural karena mencabut akar-akar budaya yang ada.
- Pendekatan jalan damai (Conciliative approach)*; Perubahan budaya dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama, *win-win*, integratif dan memperkenalkan budaya yang baru terlebih

dahulu sebelum mengganti budaya yang lama.

- Pendekatan korosif (Corrosive approach)*; Perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, evolutif, tidak terencana, politis, koalisi dan mengandalkan *networking*. Budaya lama sedikit demi sedikit dirusak dan diganti dengan budaya baru.
- Pendekatan indoktrinasi (Indoctrinative approach)*; Pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap pemahaman budaya yang baru.

Berdasarkan pendekatan tersebut diatas, maka Paul Bate menyampaikan ada 5 (lima) tahap perubahan budaya yaitu :

- Deformative* (Tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada ta-

- hap ini biasanya terjadi *shock therapy* dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya .
2. *Reconsiliative* (Tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu Adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya
 3. *Acculturative* (Tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya
 4. *Enactive* (Tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat 2 (dua) bentuk yaitu *personal enactment* (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan *collective enactment* (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan cultural yang selama ini masih menggantung)
 5. *Formative* (Tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya *invisible* menjadi *visible* bagi semua anggota organisasi.

Selain itu dalam melaksanakan perubahan budaya perlu memperhatikan beberapa dimensi perubahan antara lain :

- a. *Dimensi struktural* (budaya yang akan dirubah); Tujuannya bukan hanya sekedar mengetahui budaya yang ada tetapi juga agar pelaku perubahan bisa belajar tentang pola pikir organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya

- b. *Dimensi ruang dan waktu* (asal muasal terbentuknya budaya dan perjalanannya sepanjang waktu); Tujuannya agar dalam perubahan budaya tidak terjadi kesalahan yang sama di masa datang
- c. *Dimensi proses perubahan* (posisi budaya dalam siklus kehidupan budaya)
- d. *Dimensi konstekstual* (situasi lingkungan di mana budaya berada)
- e. *Dimensi subyektif* (tugaun dan keterlibatan orang per orang dalam perubahan)

Paul Bate juga menentukan parameter bagi keberhasilan perubahan organisasi antara lain :

1. Daya ekspresi yaitu kemampuan untuk menyampaikan ide-ide baru
2. Daya komonolitas yaitu kemampuan untuk membentuk satu set nilai
3. Daya penetrasi yaitu kemampuan untuk menembus berbagai level organisasi
4. Daya adaptif yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah
5. Daya tahan yaitu kemampuan untuk menciptakan perubahan yang hasilnya bisa tahan lama.

Kesimpulan

Menyadari bahwa tidak semua budaya cocok untuk semua lingkungan organisasi maka perubahan budaya harusnya merupakan hal yang biasa, namun melihat bervariasinya tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya organisasi, para pimpinan yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap proses perubahan organisasi harus mengantisipasi kemungkinan adanya resistensi dari pegawai. Oleh karena itu harus diadakan sosialisasi untuk mengurangi gejolak yang tidak bisa dihindari. Upaya sosialisasi ini dapat dilakukan jauh sebelum keputusan perubahan dibuat.

Kaitannya dengan sosialisasi di atas, langkah penting pertama yang harus dilakukan oleh para pimpinan adalah

mengaudit budaya yang sekarang ada, dimulai dengan mengidentifikasi tantangan strategis yang akan dihadapi organisasi di masa datang setelah realisasi modernisasi. Identifikasi ini penting karena Identifikasi ini akan menjadi prasyarat bagi pembentukan sistem nilai dan norma perilaku. Setelah dilakukan audit budaya barulah ditetapkan budaya organisasi yang diharapkan akan cocok dengan lingkungan yang baru, dan diakhiri dengan sosialisasi budaya organisasi yang baru ke semua anggota organisasi.

Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin, "Privatisasi Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan Edisi Khusus Js On Human Resources", 2005.
- Amita Hamid, "Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2002.
- Andi Kusuma, "Privatisasi : Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi", Edisi Khusus *Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*, 2005.
- Budi Cahyono dan Suharto, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", *JRBI* Vol 1, No.1 Januari 2005
- Bate, P. (1994), "*Strategy for Cultural Change*", London: Butterworth Heinemann Bishop, Charles H Jr. *Making Change Happen one person at a time: assessing change within your organization*", New York: AMACOM, New York, 2001.
- Gibson, James L at all., "*Organizations:behavior, structure*", *Prossesses*, Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Harris, L.C, and E. Ogonna, "Employee Responses to Cultural change Efforts", *Human Resource Management Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 78-92, 1998
- Hersey, Paul; Kenneth h.Blanchard; Dewey E.Johnson. "*Management of Organizational Behavior: utility human resources*", New Jersey: Prentice Hall, New Jersey, 1996
- Hofstede, G. "*Cultures and Organizations: Software of the Mind*", New York: McGraw Hill, New York, 1997
- Hofstede, G., Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders, "*Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990
- Kotter, J.P., and James, L.H. "*Corporate Culture and Performance*". The Free Press A Division - Simon & Schuster Inc., New York, 1997.
- Mangkunegara Anwar Prabu, "Perilaku dan Budaya Organisasi", Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.
- Moeljono Djokosantoso, "Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi", Elex Media Komputindo, Jakarta, 2003

- Maceiariello, J.A., and Kirby, K.J. *Management Control System*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall, Engelwoods Cliffs, New Jersey, 1994.
- Reksohadiprodjo, S., dan T. Hani, H. "Organisasi Perusahaan", Edisi Kedua. BPFE, UGM, Yogyakarta, 1999
- Robbins, S.P. "Perilaku Organisasi. Jilid I dan 11. PT Prenhalinndo. Jakarta, 1996
- Robbins, Stephern P., "*Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition", Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta, 1998
- Robbins, Stephen P. "*Organizational Behavior*". Prentice Hall, New Jersey, 2003
- Schein, Edgar, H. "*The Role of Founder in Creating Organization Culture*", 1991
- Susanto, AB., 1997. "Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis". Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan", Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Winardi, "Manajemen Perilaku Organisasi", Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta, 2004