

Manajemen Perubahan Budaya Organisasi

Almi Rahmadani Siregar

Email : almirahmadani@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen perubahan adalah bagian dari suatu proses atau tindakan yang dilaksanakan seseorang dalam lingkup organisasi bertujuan dalam pengelolaan, penggarapan, penerapan berbagai variasi dalam perubahan yang terjadi dengan tujuan mendapatkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dari sesuatu objek yang menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi suatu objek yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi sehingga perubahan dalam lingkup organisasi merupakan suatu bagian yang sistematis. Banyak ahli menganggap bahwasanya melakukan suatu perubahan adalah tujuan dari pengembangan organisasi. Artinya perlu dilakukan perampungan dalam organisasi sebagai suatu tempat perubahan yang harus terjadi.

Kata Kunci : Manajemen perubahan, budaya organisasi

ABSTRACT

Change management is part of a process or action carried out by someone with the aim of managing, working on, implementing all kinds of changes that occur with the scope of the organization with the aim of receiving better results than before. Changes in the scope of the organization are a systematic part, namely the change from an object of interest to some academics and practitioners to an object of interest to corporate executives for organizational survival. Many experts consider that organizational development has the goal of making a change. This means that improvements are always made in the organization as a place where changes must occur, so in general organizational development can also be interpreted as organizational change.

Keywords: Change management, organization culture

PENDAHULUAN

Ikatan budaya yang ada tidak bisa dihindari dalam kehidupan masyarakat. Kemunculan ikatan budaya muncul berasal dari lingkup keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya memberi perbedaan masyarakat yang satu dengan yang lain dalam bentuk interaksi dan tindakan dalam menyelesaikan suatu persoalan. Ikatan dalam anggota kelompok masyarakat merupakan pemberian dari budaya yang kemudian menjadi sebuah kesatuan pandangan yang melahirkan keseragaman tindakan atau perilaku. Seiring dengan berjalannya waktu, organisasi pasti melahirkan suatu budaya dan manfaatnya terlihat dalam adanya kontribusi bagi efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima merupakan bagian dari budaya dan ditetapkan sebagai acuan bersama yang wajib diikuti dan dihormati. Berbicara tentang lingkup organisasi, kebiasaan ini berubah menjadi budaya kerja sumber daya manusia di lingkup organisasi, dan kerap dikenali dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang bersifat terbuka dan seimbang sangat produktif karena berkontribusi dalam memberi kesempatan kepada orang lain untuk menampilkan dirinya dalam perusahaan.

Perubahan berkontribusi dalam memberi manfaat bagi keberlangsungan hidup suatu

organisasi, jika tidak adanya perubahan maka besar kemungkinan suatu organisasi akan hancur dalam rentang waktu yang cepat. Perubahan ditujukan agar suatu organisasi tetap berjalan dinamis tidak statis dalam menerima perkembangan zaman, begitu juga halnya dalam suatu manajemen suatu organisasi.

METODE

Penelitian ini berjenis studi literatur. Zed dalam penelitian Kartiningsih (2015) memaparkan bahwa metode studi literatur merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelola bahan penelitian. Kartiningsih mengatakan bahwa Studi kepustakaan yang dilakukan oleh setiap peneliti memiliki tujuan utama yaitu mencari dasar pijakan/ fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan dugaan sementara atau disebut juga dengan hipotesis penelitian. Sehingga memudahkan para peneliti dapat mengelompokkan, mengalokasikan mengorganisasikan, dan menggunakan variasi pustaka dalam bidangnya.

PEMBAHASAN

1. Manajemen Perubahan

a. Konsep Perubahan

Winardi (2015: 1) memberi gagasan bahwa manusia perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan dari perubahan itu sendiri sehingga perubahan merupakan sesuatu yang pasti terjadi seiring dengan terjadinya perkembangan. Maksud tentang perubahan meliputi perubahan pada perilaku, sistem nilai dan penilaian, perubahan pada metode dan cara-cara bekerja, perubahan pada berbagai peralatan yang digunakan, perubahan pada mindset, dan perubahan pada sikap. Hal yang perlu terus diingat bahwa akhir yang baik tidak selalu beriringan dari perubahan, maka dari itu perlu adanya upaya agar suatu perubahan dapat mengarah menuju suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Winardi, Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016: 105) menganggap bahwa perubahan merupakan berpindahnya suatu keadaan sekarang menuju perencanaan keadaan yang diinginkan dimasa yang akan datang.

b. Konsep Manajemen Perubahan

Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016: 241) memaparkan bahwa manajemen perubahan (Management of Change) merupakan suatu proses yang bergerak secara sistematis dalam mengaplikasikan pengetahuan, kebutuhan sarana dan sumber daya dengan tujuan orang yang berada pada proses tersebut dapat dipengaruhi . Wibowo (2016: 242) pun menambahkan bahwa pendekatan dalam management of change

adalah pertama, proses analisis dan pengidentifikasian bahwa dampak perubahan berpengaruh pada siapa yang memungkinkan melakukan penolakan terhadap perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang memungkinkan teridentifikasi; ketiga, untuk mengurangi dampak resistensi perlu desain strategi yang efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat pakar diatas bahwa pada hakikatnya manajemen perubahan adalah suatu proses yang mengadaptasi pendekatan planning, organizing, actuating, dan controlling dimana pada pendekatan itu peran pimpinan merencanakan arah perubahan setelah melakukan analisa terhadap kondisi lingkungan bisnis, mengelompokan agen perubahan, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen bertujuan mewujudkan perubahan, dan melakukan pengendalian pada berbagai situasi yang muncul sebagai implikasi dari suatu proses perubahan itu sendiri, semisal penolakan terhadap perubahan.

c. Faktor Pendorong Perubahan

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016: 84) mengatakan bahwa external forces dan internal forces merupakan dua faktor yang memengaruhi kebutuhan terhadap perubahan. karakteristik kemajuan teknologi, perubahan pasar, demografis, serta tekanan sosial dan

politik merupakan pemicu factor external forces. Sedangkan problem/prospek SDM dan perilaku/ keputusan manajerial merupakan pemicu dari internal forces yang mendorong perubahan.

Sesuai dengan keadaan pada saat ini, revolusi industri 4.0 sudah menjadi bagian yang mempengaruhi dunia, dimana faktor eksternal yang mendorong adanya perubahan adalah kemajuan teknologi digital dan otomatisasi. Dengan memanfaatkan gelombang revolusi teknologi pada saat ini memberi kesempatan bagi siapapun untuk dapat bergerak dan berkembang lebih maju

d. Faktor Penghambat Perubahan

George Jones dalam Winardi (2015: 3) memberi penjabaran penghalang terjadinya perubahan, Yaitu: kendala regulasi, perebutan kekuasaan dan politik; Perbedaan orientasi karir, budaya organisasi, norma dalam kelompok dan kohesi kelompok. Selain itu, John M. Ivancevich dkk (2007: 313) telah mengidentifikasi terhadap keadaan yang mampu menghambat dan membatasi perubahan dan inovasi yang terbagi menjadi 3 bagian, diantaranya :

1) Iklim kepemimpinan

Iklim kepemimpinan mempengaruhi kebanyakan program yang mencakup pada perubahan organisasi dan berbagai kelemahan

pada program baik dari sisi komitmen maupun dukungan dari berbagai pihak

2) Organisasi formal

Hal ini mencakup filosofi dan kebijakan dari pimpinan senior serta pengaturan hukum, struktur organisasi, dan sistem kontrol.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi memunculkan pola keyakinan yang memunculkan norma, nilai, dan aktivitas informal kelompok. Penerapan metode yang tidak memperhitungkan batasan yang dipaksakan oleh kondisi yang berlaku dalam situasi organisasi saat ini dapat memperburuk masalah yang ditimbulkan oleh proses tersebut.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pemahaman tentang kultur organisasi tidak dapat dipisahkan dari konsep dasar mengenai budaya yang merupakan salah satu terminology pada antropologi. Dalam pandangan antropologi, terdapat pergeseran makna terhadap konsep budaya. Kebudayaan pada permulaannya mencakup berbagai Perwujudan kehidupan manusia yang bersifat luhur dan spiritual, seperti agama, seni, filsafat, ilmu pengetahuan, ketatanegaraan, dan sebagainya. Namun, pendapat ini telah berubah. Sekarang, pengertian budaya digunakan sebagai manifestasi dari kehidupan

setiap orang dan setiap kelompok. Kebudayaan tidak lagi dilihat sebagai sesuatu yang kaku dan statis, melainkan sesuatu yang lebih dinamis.

Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau dapat dikenal dengan budaya kerja adalah perilaku organisasi yang menyerap nilai-nilai yang berlaku yang biasa disebut sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) menambahkan bahwa definisi budaya organisasi yaitu panduan sumber daya manusia berupa nilai-nilai yang ada demi menghadapi masalah eksternal dan upaya menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus paham akan ketersediaan nilai-nilai dan bagaimana tindakan yang akan mereka lakukan

Hofstide (1997) menerangkan terdapat 5 ciri-ciri pokok budaya organisasi yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait
2. Refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan menghasilkan budaya organisasi
3. Budaya organisasi dikaitkan dengan hal-hal seperti ritual, simbol, cerita, dan ketokohan yang dipelajari oleh para antropolog
4. Budaya organisasi yang dibangun dikerjakan secara sosial, dalam makna

tentang budaya organisasi merupakan hasil dari kebersamaan konsensus melalui sekelompok orang yang menjalankan organisasi tersebut

5. Sukar mengubah budaya organisasi

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Susanto (1997) memberikan penjelasan mengenai ciri-ciri budaya organisasi yang meliputi inisiatif individu, toleransi resiko, apresiasi, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, apresiasi, toleransi konflik dan gaya komunikasi. Robbins (2003) menanggapi terkait ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko (Inovation and risk taking)
2. Perhatian terhadap setiap detail (Attention to detail)
3. Orientasi hasil (orientasi produk)
4. Berorientasi pada manusia (people oriented)
5. Orientasi Tim (Team Orientation)

3. Perubahan Budaya Organisasi

a. Defenisi Perubahan Budaya Organisasi

Setiap organisasi di dunia ini akan melakukan perubahan demi mempertahankan keberadaannya beriringan dengan perubahan

zaman. Perubahan adalah sesuatu yang pasti dan abadi. Perubahan atau berubah secara etimologi dapat diartikan sebagai upaya atau tindakan untuk melakukan sesuatu yang tidak sama dari sebelumnya.

Kurt Lewin berpendapat bahwa, perubahan organisasi adalah perubahan sistemik dari topik yang diminati sebagian akademisi dan praktisi menjadi topik yang diminati eksekutif perusahaan demi kelangsungan hidup organisasi. Banyak ahli berpendapat tujuan dari bahwa pengembangan organisasi adalah demi membawa suatu perubahan.

Faktor perubahan organisasi (*organization change*) terdapat dua faktor, yaitu :

1. Faktor internal

Faktor internal adalah semua faktor umum yang terdapat di dalam organisasi dan faktor tersebut berpengaruh dalam organisasi dan aktifitas organisasi. Permasalahan yang muncul dapat berkaitan dengan masalah sistem kerjasama dan dapat juga menyangkut pemakaian perlengkapan. Ketidak fleksibelan Sistem kerjasama atau sebaliknya dapat menjadi penyebab ketidak efektifan suatu organisasi menjadi penyebab terjadinya perubahan yang timbul dari dalam organisasi tersebut kemudian mempengaruhi organisasi dan segala aktifitas organisasi. Faktor internal penyebab perubahan tersebut mencakup: kebijakan lingkungan yang berubah, tujuan

yang berubah, mengembangkan fragmentasi, peningkatan volume kegiatan, sikap dan perilaku keras anggota organisasi demi perluasan wilayah.

2. Faktor eksternal.

Faktor eksternal adalah penyebab terjadinya perubahan yang berasal dari luar (lingkungan) organisasi yang mampu mempengaruhi organisasi dan aktivitas didalamnya. Organisasi menanggapi perubahan di lingkungan mereka terhadap berbagai perubahan yang terjadi didalamnya. Faktor eksternal penyebab perubahan organisasi mencakup faktor ekonomi, perkembangan teknologi, dan peraturan pemerintah: politik, hukum, sosiologi, budaya, teknologi, demografi (penduduk) dan sumber daya alam,

b. Langkah-langkah Perubahan Organisasi (*Organization change*)

Terdapat fase strategis untuk mencapai beberapa tujuan organisasi untuk memprediksi terjadinya perubahan. Fase tersebut terdiri dari:

1. Ambil penilaian. Tidak dapat disangkal bahwa dampak dari berbagai perubahan yang terjadi diluar organisasi tidak dapat dihindari oleh tiap organisasi. Terjadi perubahan-perubahan diluar organisasi yang meliputi berbagai bidang sehingga tampak dampak yang ditimbulkan

- perubahan tersebut bagi organisasi, baik negatif maupun positif.
2. Mengidentifikasi: Hal yang perlu ditentukan adalah apa dampak yang terjadi dalam organisasi sebagai akibat dari dilakukannya perubahan. Harus dilakukan pemeriksaan terhadap faktor penyebab perubahan organisasi dengan cermat agar permasalahan yang muncul dapat diselesaikan dengan baik.
 3. Menetapkan Perubahan: Sebelum menentukan langkah-langkah perubahan, pemimpin organisasi pertama-tama harus percaya pada perlunya melakukan perubahan, untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan untuk mempertahankan keberadaan organisasi dan memajukan perkembangan dan pertumbuhannya.
 4. Penentuan Strategi: Jika pimpinan organisasi berpendapat bahwa perubahan harus dilakukan berdasarkan dampak yang telah diidentifikasi dari perubahan yang terjadi, maka penyusunan strategi harus segera dilakukan oleh pemimpin organisasi. melakukannya.
 5. Melakukan Evaluasi: Demi mengetahui hasil dari perubahan tersebut berdampak positif atau negatif, maka evaluasi perlu dilakukan. Sikap manajemen senior (organisasi eksekutif utama dan pemegang saham) menjadi

penentu penilaian perubahan sifat, apakah mereka peka terhadap perubahan (optimis) dalam mengambil risiko, atau pesimistic. Dibutuhkan pola pikir yang fleksibel terhadap perubahan dalam menghadapi perubahan yang berkelanjutan. Dengan melakukan analisis dengan berbagai metode analisa, jika hasil perubahan sesuai dengan apa yang diharapkan (nilai harapan) berarti hal tersebut berdampak positif bagi organisasi, dan jika tidak sesuai dengan apa yang diharapkan berarti hal tersebut berdampak negatif.

KESIMPULAN

Budaya organisasi berasal dari nilai-nilai yang memandu sumber daya manusia untuk menerima berbagai masalah eksternal dan upaya menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan sehingga ketersediaan nilai-nilai dan tindakan yang harus dilakukan harus dipahami setiap anggota organisasi.

Perubahan budaya organisasi adalah suatu pendekatan dan metode perubahan budaya organisasi yang memuat proses dan teknologi untuk merencanakan, mengarahkan, dan melaksanakan perubahan organisasi. Perubahan organisasi merupakan cara karyawan bekerja sama dalam mencapai tujuan

bersama, dengan melakukan perubahan organisasi dalam berbagai aspek dalam organisasi atau melakukan penyesuaian yang berbeda seiring perkembangan zaman. Sehingga cita-cita organisasi bisa tercapai dan mampu bersaing dari perubahan besar dunia.

Winardi, J. 2015. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

DAFTAR PUSTAKA

Andi Kusuma. 2005. *Privatisasi: Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources.

Hakim, H. A. 2015. *Pengelolaan Perubahan*. Semarang: EF Press Digimedia

Hofstede, Geert. 1998. *Dimensionalizing Cultures*. The Hofstede Modelin Context : Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands, [hofstede@bart.n](mailto:hofstede@bart.nl)

Kartiningih, Eka Diah. 2015. *Panduan Penyusunan Studi Literatur*. Mojokerto: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Kesehatan Majapahit

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers