



Transformasi Budaya Organisasi: Menuju Organisasi Yang Adaptif Dan Modern

¹ Dini Vientiany ²Aulia Hafsa Pane ³Usna Nur Indah ⁴Delvi Salwa Nakita

¹²³⁴ Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

¹dvientiany@gmail.com ²auliahafsaahpane@gmail.com ³usnanurindah@gmail.com ⁴delvisalwa43@gmail.com

Alamat: Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20371

Korespondensi Penulis : dvientiany@gmail.com

Abstract. *Organizational culture is a pattern of beliefs and values that are understood, internalized, and practiced by an organization. Every organization has a unique culture that characterizes the organization which has an important role because a good culture provides comfort and supports the performance of members. In the modern era, in order for the organization to continue to run and survive, the organization must be able to adapt, one of which is by transforming or changing the culture in the organization itself. The success of the transformation can be measured by how the organization overcomes and reduces the risk of resistance that is likely to arise from its members.*

Keywords: *organizational culture, organizational transformation, adaptive organization, modern organization.*

Abstrak. *Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai yang dipahami, diinternalisasikan, dan dipraktikkan oleh suatu organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya unik yang menjadi ciri khas organisasi tersebut yang mempunyai peranan penting karena budaya yang baik memberikan kenyamanan dan menunjang kinerja anggota. Di era modern, agar organisasi yang dijalankan dapat terus berjalan dan bertahan, maka organisasi harus dapat beradaptasi salah satunya dengan cara melakukan transformasi ataupun perubahan budaya dalam organisasi itu sendiri. Adapun keberhasilan akan transformasi yang dilakukan, dapat diukur dengan bagaimana organisasi tersebut mengatasi dan mengurangi risiko resistensi yang kemungkinan akan muncul dari anggotanya*

Kata kunci: *budaya organisasi, transformasi organisasi, organisasi adaptif, organisasi modern.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi mempunyai budaya unik yang menjadi ciri khas organisasi tersebut. Budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi karena budaya yang baik memberikan kenyamanan dan menunjang kinerja anggota. Sebaliknya, jika budaya organisasi buruk atau tidak sesuai dengan individu anggotanya, maka kinerja masing-masing anggota akan menurun (Habudin, 2020: 23).

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang lebih baik dan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Peningkatan pegawai dan reorganisasi personel sering dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun seringkali kegiatan peningkatan kinerja pegawai tidak berjalan sesuai harapan. Sekalipun organisasi memiliki

karyawan yang hebat, mereka mungkin tidak dapat memberikan hasil kerja yang baik bagi jika mereka dikelilingi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang tidak mendukung (Habudin, 2020: 23).

Persaingan global modern menjadi semakin ketat. Kemajuan teknologi yang pesat, perubahan demografi, perubahan kondisi ekonomi, dan perubahan dinamis lainnya menyebabkan perubahan kondisi lingkungan di sekitar organisasi. Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan, dan lingkungan yang awalnya stabil dan dapat diprediksi kini dipenuhi ketidakpastian dan berubah menjadi lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat. Organisasi ada dan beroperasi di lingkungannya dan mereka selalu berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungannya, namun organisasi harus selalu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya salah satunya dengan melakukan perubahan terhadap budaya organisasi lama menjadi lebih modern.

Berdasarkan pemaparan di atas, kami para penulis menemukan ide untuk membuat sebuah tulisan yang akan memaparkan bagaimana transformasi terhadap budaya organisasi dapat merubah suatu organisasi menjadi organisasi yang lebih adaptif dan tentunya modern.

METODOLOGI PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan metodologi penelitian deskriptif analisis yaitu mengumpulkan, menyusun dan menganalisis berbagai data, menguraikan permasalahan yang ada dan menarik kesimpulan dari penelitian.

Data yang digunakan dalam tulisan ini adalah jenis data sekunder yang diperoleh dari buku, artikel, jurnal, hasil penelitian, sumber informasi lain, dan/atau informasi lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Selanjutnya data yang diperoleh dikumpulkan dengan menggunakan metodologi penelitian kepustakaan, seperti mengumpulkan data kepustakaan, mencari, mencatat, dan mengolah data yang menjadi bahan penelitian.

Setelah pengumpulan data, data dianalisis dengan menggunakan metode deduktif. Artinya, analisis dilakukan dengan menarik kesimpulan umum tentang peran perubahan budaya organisasi terhadap organisasi modern yang adaptif.

PEMBAHASAN

Makna Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai yang dipahami, diinternalisasikan, dan dipraktikkan oleh suatu organisasi; Pola ini memberikan makna yang unik dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi (Harahap, 2011: 15). Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma keyakinan, sikap, dan perilaku yang menentukan bagaimana orang berinteraksi dalam suatu organisasi. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti cara orang berkomunikasi, cara pengambilan keputusan, dan cara pengelolaan konflik. Budaya organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja dan suasana dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah kekuatan sosial tak terlihat yang memandu orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan pekerjaan mereka. Setiap orang dalam suatu organisasi secara tidak sadar mempelajari budaya yang berlaku pada organisasinya. Apalagi jika sebagai karyawan baru, maka ia perlu mengetahui apa yang diwajibkan dan yang dilarang, apa yang baik dan yang buruk, apa yang benar dan yang salah, serta apa yang boleh dan yang tidak boleh, agar ia bisa diakui di tempatnya bekerja itu. Oleh karena itu, budaya organisasi mensosialisasi dan menginternalisasi pada anggota organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan perusahaan, sedangkan budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan (Kamaroellah, 2014: 2-3).

Terdapat beberapa elemen dalam budaya organisasi, yakni nilai, keyakinan, nilai, praktik manajemen, dan perilaku. Ada juga yang mengatakan pola asumsi, nilai-nilai, cara melihat, berpikir dan merasakan, serta pola artefak. Terlepas dari banyaknya elemen budaya organisasi yang dikemukakan para ahli, elemen budaya organisasi secara umum terdiri dari dua elemen utama yaitu *idealistic elements* dan *behavioral elements* (Habudin, 2020: 27).

1. *Idealistic Elements*; yakni elemen yang biasanya tidak dicatat dan dalam kasus organisasi kecil biasanya melekat pada pendirinya dalam bentuk keyakinan, filosofi hidup, atau nilai-nilai pribadi pendiri untuk menentukan tujuan yang mengatur kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen tersebut biasanya diungkapkan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, yang bertujuan untuk menjamin keberlangsungan filosofi organisasi. Elemen tersebut tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi, namun juga

komponen yang lebih penting berupa asumsi-asumsi dasar yang diterima sebagaimana adanya yang keabsahannya tidak dipertanyakan atau diperdebatkan lagi.

2. *Behavioral Elements*; yakni elemen yang muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari anggota, slogan, terminologi, metode komunikasi, pakaian, dan pola perilaku yang dapat dipahami oleh orang di luar organisasi. Elemen ini sering dianggap sebagai ekspresi budaya organisasi karena mudah diamati, dipahami, dan ditafsirkan oleh orang di luar organisasi walaupun penafsirannya mungkin tidak sama dengan penafsiran orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi (Habudin, 2020: 27).

Setiap organisasi pasti memiliki pemahaman uniknya masing-masing mengenai kata budaya baik itu identitas, ideologi, etos, cara hidup, aturan, kepentingan, filosofi, tujuan, sumber, gaya, visi, metode, dan lain sebagainya (Uha, 2013: 8). Dalam hal ini, terdapat beberapa karakteristik utama dalam organisasi, antara lain (Robbins, 2008: 256-257):

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko; yakni mengenai sejauh mana anggota didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada detail-detail; yakni mengenai anggota yang diharapkan melakukan ketelitian, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil; yakni tentang sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dibandingkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi manusia; yakni berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim; yakni yang membahas tentang sejauh mana aktivitas organisasi diarahkan pada tim dibandingkan individu.
6. Agresivitas; yakni tentang sejauh mana anggota bersikap agresif dan kompetitif dibandingkan bersikap santai.
7. Stabilitas; yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo dibandingkan pertumbuhan.

Konsep Transformasi Organisasi

Terdapat berbagai jenis organisasi di dunia, baik publik maupun swasta, dan mereka selalu dihadapkan pada perkembangan yang dinamis di dalam dan di luar organisasi. Misalnya pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, perekonomian, lingkungan hidup, dan sebagainya. Perubahan-perubahan tersebut menuntut berbagai

pemangku kepentingan dalam organisasi untuk mampu mengendalikan perubahan tersebut dengan terus menerus bersiap untuk meresponsnya.

Organisasi harus selalu berubah dan hal ini dikarenakan faktor-faktor (Patiran, 2007, 63):

1. Perubahan waktu, tatanan sosial, dan sikap manusia pun ikut berubah.
2. Perubahan teknologi informasi mengubah pola masyarakat memperoleh informasi.
3. Perubahan teknologi mengubah segalanya: pergerakan manusia, ruang lingkup, wawasan, metode komunikasi, serta kepemimpinan dan manajemen perusahaan.

Perubahan organisasi adalah aktivitas yang disengaja dan terarah pada tujuan. Perubahan terencana merupakan suatu bentuk respons organisasi yang berupaya meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mengubah perilaku karyawan (Robbins, 2008: 413). Perubahan yang dihadapi organisasi terjadi di dalam organisasi itu sendiri atau di lingkungannya. Jika suatu organisasi bersedia menerima pendapat, maka tuntutan perubahan di dalam dan di dalam organisasi akan berdampak positif. Oleh karena itu, setiap organisasi harus membuka diri dan peka terhadap keinginan, keinginan, kebutuhan dan tuntutan berbagai kelompok yang terkait dengannya.

Perubahan organisasi dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan seperti perubahan komponen sistem organisasi, sedangkan perubahan inkremental adalah perubahan yang dampaknya lebih kecil karena terjadi secara terus menerus dan merupakan perubahan yang wajar dalam organisasi. Model perubahan pengembangan organisasi dapat dibagi menjadi beberapa periode, antara lain (Aslinda, 2019: 31-33):

1. Perubahan episodik

Perubahan episodik adalah perubahan yang cenderung terjadi pada periode ketika perubahan dipercepat oleh peristiwa eksternal seperti perubahan teknologi atau peristiwa internal seperti perubahan personel kunci. Perubahan ini juga sering disebut sebagai perubahan terencana atau disengaja yakni ketika seorang pemimpin perubahan dengan sengaja dan sadar berupaya menciptakan kondisi dan situasi yang berbeda dari masa kini, dan mencapainya melalui serangkaian tindakan dan intervensi, baik secara individu maupun berkolaborasi dengan orang lain.

Selain perubahan terencana dan disengaja, perubahan ini disebut juga perubahan revolusioner karena perubahan ini dapat dilakukan dengan yang cepat, dramatis, dan berjangkauan luas. Hal ini biasanya terjadi ketika metode operasi yang ada tidak memenuhi

persyaratan lingkungan eksternal dan diperlukan perubahan signifikan dalam waktu singkat agar organisasi tetap berjalan. Organisasi biasanya menambah atau mengurangi unit untuk menjaga organisasi tetap hidup untuk mengakomodasi tuntutan lingkungan eksternal yang disebut dengan rekonstruksi.

2. Perubahan *continue*

Ungkapan perubahan *continue* atau berkelanjutan ini digunakan untuk mengelompokkan perubahan organisasi yang sedang berlangsung. Sebagai asumsi umum, perubahan berkelanjutan adalah perubahan yang diawali oleh perubahan akibat keadaan tertentu dan dilanjutkan dengan pemutakhiran proses kerja.

3. Perubahan evolusioner

Perubahan evolusioner juga biasa disebut sebagai teori sistem sosio-teknis, manajemen kualitas total, dan manajemen berdasarkan tujuan. Fokus teori sistem sosio-teknis adalah menekankan pentingnya aspek sosial dan teknis organisasi dalam proses perubahan. Dengan kata lain, teori sosio-teknis menekankan pada pengembangan anggota organisasi/pekerja dan keterampilan. Tujuannya adalah untuk meninjau tujuan kerja di masa depan, mengevaluasi kinerja, dan mendiskusikan tantangan dan hambatan untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi kerja.

Transformasi Organisasi yang Adaptif Akan Era Modern

Organisasi adaptif adalah organisasi yang mempunyai kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan fleksibel menyesuaikan diri dengan harapan pemangku kepentingan. Organisasi adaptif adalah siklus hidup proses pertumbuhan, perkembangan, klimaks dan anti klimaks. Organisasi yang mampu mengelola evolusi adalah organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi adaptif dirancang untuk mampu merespons perubahan dengan cepat dan mudah. Konsep organisasi adaptif bukanlah suatu kebetulan; konsep ini mengharuskan organisasi melakukan perubahan dalam lima bidang perubahan: manusia, proses, strategi, struktur organisasi, dan teknologi (Yuliani, 2020: 260).

Untuk melangkah menjadi organisasi adaptif, maka budaya adaptif sangat diperlukan. Budaya adaptif ialah budaya yang mengacu pada kemampuan tim dan organisasi untuk berubah, beradaptasi, dan tumbuh bahkan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya ini mempromosikan fleksibilitas, inovasi dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Dalam budaya adaptif, anggota organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan apapun. Dalam hal

ini, terdapat alasan mengapa budaya adaptif diperlukan yakni: (1) lingkungan bisnis yang dinamis dan perubahan teknologi, dan (2) kemampuan beradaptasi dengan persaingan yang ketat (Lestari).

Seperti yang dipaparkan sebelumnya bahwa budaya adaptif adalah kemampuan organisasi untuk mengikuti perkembangan zaman dan mengingat saat ini kita telah memasuki era modern, maka organisasi perlu melakukan transformasi atau perubahan terhadap budaya lama sehingga terbentuk budaya baru yang lebih modern. Ada beberapa contoh perubahan budaya yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi, antara lain:

1. Perubahan kebiasaan bekerja secara individual menjadi tim atau berkelompok
2. Perubahan kebiasaan akan cara bekerja yang statis menjadi lebih dinamis dan fleksibel.
3. Perubahan budaya kepemimpinan yang memiliki hierarki tinggi menjadi hierarki datar.
4. Perubahan budaya organisasi yang selama ini hanya berorientasi pada pencapaian finansial menjadi berorientasi pula pada proses dan keuntungan dalam arti yang lebih luas lagi.
5. Perubahan akan budaya pembagian kewenangan yang berbentuk sentralisasi menjadi desentralisasi.

Transformasi atau perubahan yang dilakukan oleh organisasi juga belum tentu berhasil. Maka, terdapat beberapa pertimbangan penting yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi, salah satunya adalah kemungkinan resistensi. Ada beberapa faktor yang memungkinkan adanya resistensi ini, antara lain (Nusriani, 2015: 68):

1. Anggota atau karyawan mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Maka, jika hal itu terjadi, efisiensi organisasi akan terus menurun.
2. Anggota mungkin mengabaikan perubahan, contohnya saat manajer mungkin menunda pengambilan keputusan dengan harapan masalah akan terselesaikan dengan sendirinya.
3. Anggota mungkin menolak perubahan karena berbagai alasan.
4. Seperti kebanyakan perusahaan progresif, anggota mungkin telah mengantisipasi perubahan dan membuat rencana ke arah itu.

Selain kemungkinan adanya resistensi, organisasi juga perlu mempertimbangkan keberagaman budaya dan nilai-nilai yang diyakini karyawan. Namun sayangnya, banyak organisasi yang mengabaikan hal ini. Organisasi tidak menyadari dan memperhatikan perbedaan-perbedaan tersebut, dan justru percaya bahwa orang lain mempunyai nilai dan budaya yang sama, serta tidak berkomunikasi secara terbuka dengan anggotanya. Akibatnya,

kesalahpahaman lintas budaya sering terjadi yang kemungkinan besar pula akan menjadi faktor resistensi terhadap perubahan (Nusriani, 2015: 68).

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan pembahasan di atas, maka kami penulis menyimpulkan bahwa dalam membentuk suatu organisasi yang adaptif dan modern, diperlukan adanya transformasi khususnya dalam segi budaya yang ada dalam organisasi, yakni apakah itu budaya keseharian anggota, perilaku anggota, dan budaya kerja organisasi.

Adapun dalam keberhasilan transformasi tersebut, penulis menyimpulkan pula bahwa suatu organisasi dianggap sukses melakukan transformasi budaya apabila berhasil mengurangi risiko resistensi oleh anggotanya, termasuk sukses mendapatkan dukungan penuh dan keterlibatan manajemen puncak terhadap visi dan misi perubahan atau transformasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aslinda, dkk, *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2019).
- Habudin, *Budaya Organisasi*, Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, Vol. 1, No. 1, (Juni, 2020).
- Harahap, Pahlawansjah, *Budaya Organisasi: Organizational Culture*, (Semarang: Semarang University Press, 2011).
- Kamaroellah, Agoes, *Pengantar Budaya Organisasi: Konsep, Strategi Implementasi, dan Manfaat*, (Surabaya: Pustaka Radja, 2014).
- Lestari, Julianti, *Budaya Organisasi dan Budaya Adaptif: Kunci Keberhasilan Organisasi Modern*,
https://www.academia.edu/108969625/Budaya_organisasi_budaya_adaptif_Kunci_keberhasilan_Organisasi_Modern, diakses pada 27 Mei 2024, pukul 20.31 WIB.
- Nursiani, Ni Putu, *Transformasi Sumber Daya Manusia dan Organisasi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis*, Journal of Management, Vol. 1, No. 1, (2015).
- Patiran, Andrian, *Perubahan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Pustaka*, Fokus Ekonomi, Vol. 2, No. 2, (Desember, 2007).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Juge, *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Diana Angelica, (Jakarta: Selemba Empat, 2008).

Uha, Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013).

Yuliani, dkk, *Organisasi Adaptive Dalam Pengembangan Kebijakan Pariwisata di Kabupaten Bulukumba*, Journal Unismuh, Vol. 1, No. 1, (Agustus, 2020).