

# MEMBUDAYAKAN PERUBAHAN DI DALAM ORGANISASI (CULTURING THE CHANGE IN ORGANIZATION)

Oleh :

Ratno Purnomo

E-mail: ano.purnomo@gmail.com

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

## ABSTRACT

*Culturing the change is a main objective of organizational change which can be conducted through sharing knowledge, appreciating capabilities, and encourages individuals to do the job based-on organization interests. Revolutionary change not only started at organizational or culture level but can be started from organizational climate through individual interaction, so that eventually form culture change in organization. Leader plays important role in the process of culturing the change by changing his/her paradigm become more transformational and participative. Leader also must be able to encourage individuals to conducted citizenship behavior and become proactive to change.*

**Keywords:** *External Environment, Change, Proactive to Change*

## PENDAHULUAN

Tidak ada yang menyangkal bahwa saat ini kita hidup di era dengan perubahan yang belum pernah terjadi pada masa-masa lalu (Beer, 2001). Persaingan bisnis semakin ketat seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan eksternal organisasi. Pasar modal dan keuangan semakin terbuka, inovasi teknologi berkembang tiada henti, informasi sangat mudah menyebar, ekonomi dan politik semakin fluktuatif dari waktu ke waktu, dan pertumbuhan jumlah penduduk meningkat pesat. Faktor-faktor lingkungan tersebut selalu mengalami perubahan yang tidak terduga dan berjangka waktu sangat pendek, hal ini menyebabkan turbulensi lingkungan. Schuler (1990) menyebutkan beberapa perubahan lingkungan yang dramatis yaitu perubahan bisnis yang cepat dan penuh ketidakpastian, peningkatan biaya, perubahan teknologi yang cepat, organisasi yang mengarah pada perampingan dan fleksibilitas, dan perubahan demografi serta meningkatnya daya saing global. Lingkungan eksternal ini menjadi pemicu (*drivers*) bagi persaingan bisnis di abad 21.

Hitt (2000) menyebutkan bahwa pengendali utama persaingan bisnis saat ini adalah globalisasi dan teknologi. Globalisasi berkaitan dengan semakin terbukanya pasar (*borderless*) yang menyebabkan terjadinya integrasi pasar keuangan, ketergantungan ekonomi antar negara, perusahaan yang mulai melewati batas negara (*stateless*) dan tekanan persaingan yang semakin meningkat. Perkembangan teknologi berkaitan dengan semakin pentingnya *knowledge* bagi sebuah organisasi dan kecepatan dalam melakukan inovasi, dua hal yang

sangat berkaitan dengan teknologi adalah informasi dan komunikasi (Hitt, 2000). Kecanggihan teknologi memudahkan pertukaran informasi dan komunikasi antar individu, antar organisasi, dan antar negara. Hal ini menyebabkan semakin menyebarnya pengetahuan (*knowledge*) dan cepatnya informasi diantara pelaku bisnis, imitasi produk menjadi hal yang sangat mudah dilakukan oleh para pesaing dan inovasi selalu menyertai persaingan yang semakin ketat. "Inovasi atau mati", menjadi jargon yang selalu menghiasi kompetisi global.

Perubahan politik dan demografi juga menjadi faktor utama yang mempengaruhi persaingan bisnis abad 21. Perubahan politik berkaitan dengan kebijakan suatu negara dan konflik yang terjadi antarnegara, sedangkan demografi berkaitan dengan perkembangan yang terjadi pada penduduk dan pemukiman. Kedua faktor ini memiliki pengaruh yang besar pada strategi dan perencanaan sebuah entitas bisnis dalam menjalankan aktivitasnya. Perusahaan multinasional akan sangat berkepentingan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh suatu negara terutama menyangkut ekonomi dan bisnis, perusahaan tersebut juga sangat memperhatikan keadaan penduduk yang akan menjadi target pasar bisnisnya. Hal akan semakin memperketat persaingan karena sebuah negara akan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang akan melindungi perusahaan domestik yang sudah memiliki pasar di dalam negeri.

## PEMBAHASAN

### **Perubahan Adalah Keharusan**

Perubahan yang berkembang sangat cepat dan tidak menentu serta persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk mengubah paradigmanya. Perubahan paradigma tersebut menyangkut strategi bisnis, struktur organisasi, sistem, proses serta sumberdaya manusia yang dimiliki. Strategi bisnis dengan perencanaan yang ketat dan terfokus pada sumberdaya internal tidak lagi sesuai untuk menghadapi persaingan global. Perencanaan yang mengacu pada penciptaan stabilitas organisasi tidak akan mampu menghadapi tuntutan perubahan lingkungan eksternal organisasi dan kebutuhan konsumen yang selalu berubah. Struktur organisasi yang "gemuk" dan kaku serta sentralistik juga tidak akan mampu menampung perubahan yang terjadi dengan cepat dan tidak terduga, struktur dengan *span of control* yang terlalu luas akan menghambat arus informasi dan komunikasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya. Hal ini tentu saja akan menyulitkan organisasi untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi terbaru yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Padahal informasi merupakan faktor penting yang menentukan kebijakan strategis sebuah organisasi, terlebih lagi bila informasi tersebut merupakan *knowledge* yang dapat mendorong terciptanya inovasi untuk menghadapi persaingan. Sehingga sistem informasi satu arah, dari atasan kepada bawahan, juga tidak akan mampu menjadikan organisasi dapat menyesuaikan dengan lingkungan eksternalnya. Proses yang digunakan dalam organisasi seperti pengambilan keputusan yang masih mengandalkan manajer tingkat atas tanpa melibatkan manajer tingkat bawah dan pekerja tidak akan menghasilkan ide-ide, kreativitas, dan inovasi yang dapat menjadikan organisasi unggul dari para pesaingnya.

Persyaratan utama untuk menghadapi dan tetap memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat adalah membudayakan perubahan dengan menanamkan paradigma

fleksibilitas dan *agility* pada manajer, membangun *human capital*, menciptakan dan menyebarkan *knowledge* dan mengaplikasikannya, mengembangkan pasar global dan membangun kompetensi organisasi (Hitt, 2000). Aspek-aspek ini merupakan modal untuk bagi organisasi untuk menghadapi persaingan yang pada abad 21 ini dilandasi oleh perubahan yang cepat, substantif, dan tidak berkelanjutan, lingkungan global yang sangat kompleks dan *strategic discontinuities* (Hitt, 2000). Oleh Karena itu, organisasi harus melakukan transformasi yaitu perubahan fundamental pada *business image* baik dari sudut pandang konsumen dan karyawan, memberikan tekanan pada penciptaan *mind share* daripada *market share*, dan menghasilkan kesamaan pandangan antara konsumen dan karyawan (Ulrich, p.15).

Perubahan organisasi menjadi sebuah keniscayaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan akan terus berkembang. Selain itu, perubahan organisasi juga menjadi kebutuhan karena sifatnya *ongoing process* bukan pada satu peristiwa tertentu. Perubahan organisasi akan terus terjadi seiring dengan semakin berkembangnya lingkungan eksternal. Ada beberapa aspek perubahan yang harus dilakukan yaitu mendefinisikan kembali bisnis dan memfokuskan diri pada konsumen, membangun organisasi berbasis tim dan struktur yang tidak bersifat hirarkis, mengubah paradigma kepemimpinan dan pembagian nilai, serta perubahan bahasa atau istilah yang digunakan dalam interaksi organisasi (Lancourt dan Savage, 1995).

Bisnis yang dilakukan tidak hanya untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya, tetapi juga memfokuskan pada kebutuhan konsumen yang cepat berubah dari waktu ke waktu. Membangun hubungan dengan konsumen menjadi sebuah kebutuhan bagi organisasi, karena konsumen merupakan salah satu sumber inspirasi untuk melakukan inovasi yang dibutuhkan pasar. Hal ini menjadikan proses produksi yang dilakukan lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Untuk menumbuhkembangkan inovatifitas dan kreativitas, organisasi berbasis tim merupakan sarana yang tepat karena melibatkan seluruh lapisan organisasi. Individu yang terlibat dalam tim merupakan sumber ide-ide yang dapat memunculkan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar. Oleh karena itu perlu dibangun sistem informasi dan struktur organisasi yang dapat menghubungkan dengan cepat interaksi antar individu atau antar tim, sehingga ide-ide kreatif dapat segera direalisasikan menjadi sebuah produk baru. Aliran informasi yang segera menyebar dan komunikasi yang cepat dapat terealisasi bila struktur organisasi tidak kaku dan sentralistik. Drucker (1988) menyebutkan bahwa bentuk organisasi di masa depan adalah organisasi berbasis informasi (*information-based organization*). Organisasi harus peka dengan perubahan informasi yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan memberikan tanggapan terhadap informasi yang di dapat, terlebih lagi bila informasi tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap organisasi.

Jadi, perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan untuk menghadapi dinamisasi lingkungan eksternal. Hal ini menempatkan perubahan lingkungan sebagai pemicu utama perubahan organisasi, sehingga seolah-olah organisasi bertindak reaktif terhadap perubahan yang terjadi. Namun demikian, perubahan organisasi tidak hanya bersumber dari lingkungan eksternal, tetapi juga bisa datang dari dalam organisasi itu sendiri. Organisasi dengan berbagai elemen yang dimilikinya dapat bertindak proaktif terhadap perubahan yaitu dengan membangun *bargaining power* yang menjadikan dirinya berbeda (*distinctiveness*) dengan organisasi lainnya. Model hubungan antara kinerja organisasi dengan perubahan yang dikembangkan oleh Litwin dan Burke

(1992) menunjukkan bahwa sumber perubahan bisa berasal dari berbagai elemen dalam organisasi. Model tersebut merupakan model sebab akibat yang menunjukkan keterkaitan antara elemen organisasi yang satu dengan yang lainnya, perubahan pada satu elemen organisasi dapat menyebabkan perubahan pada elemen lainnya. Sumber perubahan tidak hanya berasal dari level manajemen tingkat atas atau pimpinan organisasi, tetapi perubahan bisa datang dari level individu di tingkat bawah sekalipun. Permasalahannya adalah penyikapan yang dilakukan terhadap sumber perubahan tersebut. Organisasi dapat saja melakukan perubahan, tetapi juga harus mempertimbangkan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki serta memahami tujuan perubahan yang akan dilakukannya. Pertimbangan terpenting yang harus dilakukan adalah proses perubahan yang dilakukan tidak menyebabkan kerusakan lebih besar dan tidak merugikan banyak pihak.

### **Tantangan Perubahan Organisasi**

Perubahan pada organisasi tidaklah semudah membalikan telapak tangan, terlebih lagi bila perubahan dilakukan tanpa visi dan misi yang jelas, hanya akan menyebabkan penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Kebanyakan orang memandang bahwa perubahan hanya akan menimbulkan ketidakstabilan dan kerusakan organisasi, membuang sumberdaya dan merugikan orang-orang yang terkena dampak perubahan. Perampangan struktur organisasi adalah salah satu contohnya, banyak pekerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja dan pekerja lainnya selalu dilingkupi rasa ketakutan menjadi korban selanjutnya. Proses perubahan yang dilakukan organisasi biasanya menghasilkan pihak-pihak yang menolak (*rejecting to change*), mendukung dan mendorong (*proactive to change*) atau hanya sekedar menunggu (*waiting for change*) dari dampak perubahan tersebut. Salah satu penyebab terjadinya penolakan perubahan adalah ketidaksamaan pandangan antara pemimpin dan bawahan (Strebel, 1996). Pimpinan organisasi merupakan pengendali utama proses perubahan sehingga harus memiliki visi dan misi yang jelas. Namun, visi dan misi saja tidak cukup. Pemimpin harus melakukan sosialisasi kepada bawahannya. Penolakan terhadap perubahan dari bawahan karena tidak adanya kesamaan pandangan ini merupakan penyebab utama tidak efektifnya proses perubahan.

Penolakan terhadap perubahan tidak hanya datang dari bawahan saja, tetapi juga dari manajemen tingkat atas atau pimpinan organisasi sekalipun. Hal ini disebabkan karena mereka terjebak dalam rutinitas pekerjaan dan merasa sudah sampai pada puncak kesuksesan. Pekerjaan yang dilakukan secara rutin akan membangun sikap pembelaan terhadap *status quo* dan cenderung untuk menolak perubahan. Keadaan ini semakin parah bila sudah menjadi budaya organisasi. Orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak akan sadar bahwa perubahan lingkungan eksternal menuntut mereka untuk segera keluar dari rutinitas pekerjaan. Disinilah peran orang-orang yang sadar tentang perubahan atau pihak-pihak yang mendorong perubahan organisasi bermain. Mereka harus menunjukkan data dan fakta bahwa perubahan merupakan suatu keharusan bagi sebuah organisasi seiring dengan semakin dinamisnya lingkungan eksternal. Organisasi harus memberikan dukungan pada pihak-pihak yang *proactive to change* sebagai sumberdaya perubahan organisasi dan menangani pihak-pihak yang menolak perubahan dengan bijaksana.

## Menjadi Proaktif Terhadap Perubahan

Ada dua teori perubahan dalam organisasi yaitu teori E (*economic value*) dan teori O (*organizational capabilities*), teori E bersifat *top-down* sedangkan teori O bersifat *bottom-up* (Beer dan Nohria, 2000 dalam Beer, 2001). Tujuan utama dari teori E adalah untuk memaksimalkan nilai ekonomis organisasi dengan perencanaan yang terprogram dan memfokuskan pada struktur dan sistem. Oleh karena itu, peran pimpinan atau manajer tingkat atas memainkan peran sebagai pengendali utama. Teori ini menunjukkan bahwa proses perubahan dilakukan berdasarkan rencana yang telah disusun oleh manajer tingkat atas tanpa melibatkan manajer tingkat bawah atau pekerja. Tentu saja proses perubahan berdasarkan teori ini sangat berpotensi melahirkan penolakan terhadap perubahan karena sifatnya yang sentralistik.

Teori O memandang bahwa proses perubahan dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapabilitas organisasi dengan melibatkan seluruh lapisan organisasi sehingga fokus utamanya adalah budaya organisasi. Perencanaan disusun lebih fleksibel sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Perubahan yang dilakukan berdasarkan teori ini cenderung sedikit melahirkan penolakan karena sifatnya yang partisipatif. Pimpinan organisasi harus memperhatikan suara atau aspirasi bawahannya tentang proses perubahan yang akan dilakukan dan melakukan sosialisasi tentang visi dan misi perubahan yang akan dilakukan. Teori O yang bersifat partisipatif ini mendorong setiap orang dalam organisasi untuk: berperan dalam setiap proses perubahan, hal ini berarti setiap orang adalah agen perubahan yang memiliki karakter *proactive to change*. Implikasinya adalah proses perubahan bisa berawal dari individu.

Perubahan yang dilakukan pada lingkup yang luas seperti budaya organisasi cenderung untuk menghasilkan penolakan dan biaya yang dikeluarkan akan relatif sangat besar, karena perubahan pada level budaya akan mengakibatkan perubahan pada sistem, struktur, proses, dan kebijakan secara simultan. Terlebih lagi bila perubahan tersebut tidak didukung oleh perencanaan yang matang dan sumberdaya yang menunjang, akan menimbulkan kerusakan yang lebih besar. Argumentasi ini bukan berarti menyalahkan atau menolak proses perubahan yang diawali dari budaya organisasi, hanya saja perlu pertimbangan yang mendalam untuk melakukan proses perubahan secara revolutif.

Namun demikian, perubahan secara revolutif dapat dilakukan pada level individu atau iklim dalam organisasi yaitu dengan melakukan interaksi antar individu untuk memotong rutinitas pekerjaan yang menjadi salah satu sumber resistensi perubahan organisasi. Revolusi iklim pekerjaan dapat dilakukan dengan inisiatif untuk melakukan peran yang lebih besar (*extrarole*) sehingga perubahan dapat tercipta. Salah satu peran tambahan yang dapat dilakukan adalah *taking charge* yang memiliki orientasi perubahan dan berfokus pada kemajuan organisasi (Morrison dan Phelps, 1999). *Taking charge* adalah sebuah tindakan yang dilakukan oleh seorang pekerja diluar peran formalnya yang dilakukan secara sukarela dengan usaha konstruktif dan berkaitan dengan pekerjaan di lingkup unit organisasinya. Orang-orang yang bersedia untuk mengambil peran tambahan bagi pekerjaannya memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi dan memiliki *self efficacy* yang tinggi (Morrison dan Phelps, 1999). Relevansinya dengan proses perubahan pada level iklim organisasi adalah bahwa setiap individu memiliki potensi untuk mengambil peran tambahan yang dibutuhkan organisasi untuk memulai proses perubahan dengan memotong rutinitas pekerjaan sehingga akan

tertanam dalam diri setiap individu rasa tanggung jawab untuk memajukan organisasinya. Hal ini akan mendorong setiap pekerja untuk selalu melakukan perubahan (*proactive to change*) agar aktivitas yang dilakukannya dapat sesuai dengan tuntutan organisasi dan lingkungan eksternalnya.

Iklim perubahan yang tercipta pada level individu atau unit ini merupakan langkah awal bagi organisasi untuk menciptakan budaya perubahan dalam lingkup yang lebih luas lagi. Membudayakan perubahan (*culturing the change*), itulah sasaran utama organisasi seharusnya agar selalu dapat segera menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan yang efektif akan tercapai bila organisasi mampu menciptakan dan mempertahankan iklim dan budaya yang baru (Schmeider et.al, 1996), yaitu budaya untuk berubah.

### **Membangun Budaya Berubah**

Membudayakan perubahan berarti memanfaatkan seluruh sumberdaya dan potensi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis atau menjadikan organisasi memiliki *bargaining power* sehingga memiliki kekuatan untuk *proactive to change*. Membudayakan perubahan berarti menjadikan setiap individu dalam organisasi bernilai dan menjadikannya sebagai sumber perubahan yang penting, membudayakan perubahan juga berarti menanamkan paradigma bahwa setiap orang adalah agen perubah dan memiliki peran yang strategis untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Budaya organisasi yang di dalamnya terdapat nilai-nilai perubahan akan lebih mudah untuk menghadapi dinamisasi lingkungan dengan menghasilkan kreativitas dan inovativitas yang baru. Pada intinya membudayakan perubahan adalah menanamkan *spirit of the change* pada setiap individu dalam organisasi. Semangat perubahan dapat dilakukan dengan melakukan *sharing knowledge*, memberikan penghargaan kepada setiap individu (*appreciating capabilities*), dan melakukan setiap aktivitas untuk kepentingan organisasi.

#### *1. Sharing knowledge*

Pengetahuan merupakan informasi yang relevan, dapat diaplikasikan dan sebagian didapatkan melalui pengalaman (Leonard dan Sensiper), pengetahuan dapat berbentuk nyata (*explicit*) dan abstrak (*implicit*). Pengetahuan yang berbentuk abstrak dinamakan *tacit knowledge* yaitu pengetahuan atau informasi yang sukar untuk diartikulasikan atau dinyatakan secara verbal, biasanya didapatkan melalui pengalaman (Lubit, 2001; Berman et.al, 2002). Berman et.al (2002) menyatakan bahwa *tacit knowledge* merupakan sumberdaya penting bagi banyak organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Organisasi harus memiliki *knowledge* yang bersifat khusus dan sukar untuk ditiru oleh organisasi lain dan dalam waktu yang bersamaan harus menghasilkan pengetahuan yang baru agar dapat unggul dari para pesaingnya (lubit, 2001).

*Tacit knowledge* memiliki karakter yang sulit ditiru karena terbentuk dari pengalaman individu. *Tacit knowledge* hanya dapat dirasakan manfaatnya dengan melakukan interaksi (*sharing*) antar individu dalam waktu yang tidak pendek. Interaksi antar individu penting untuk dilakukan karena masing-masing orang memiliki *tacit knowledge* yang berbeda-beda, hal ini bisa menjadi sebuah keunggulan organisasi bila *tacit knowledge* mampu dijadikan kompetensi inti sebuah organisasi. Lubit

(2001) menyebutkan tiga cara untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi kompetensi inti sebuah organisasi yaitu dengan melakukan kerjasama dengan para pakar dan pelatih dalam pekerjaan, membangun jaringan dalam organisasi dan bekerja berdasarkan tim atau kelompok, dan melakukan pencatatan terhadap *tacit knowledge* yang telah terjadi pada masa sebelumnya.

*Knowledge* merupakan salah satu sumberdaya perubahan yang melekat pada ciri seseorang dan dapat dijadikan alat untuk membudayakan perubahan dalam organisasi karena *knowledge* dapat melahirkan inovasi dan kreativitas baru yang dapat mendorong organisasi untuk berubah. *Sharing knowledge* mendorong individu untuk selalu berinteraksi satu sama lain sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan *knowledge-nya*. Setiap individu harus memainkan perannya sebagai *knowledge broker* yang mampu memberikan informasi dan pengetahuan pada pihak-pihak yang belum mendapatkannya. *Sharing knowledge* merupakan interaksi antar individu yang dapat merubah cara pandang seseorang tentang pentingnya perubahan dan menumbuhkembangkan semangat untuk berubah. Sarana yang paling tepat untuk *sharing knowledge* adalah dengan membentuk tim dalam organisasi, sehingga *sharing knowledge* bisa terjadi antara individu atau antara tim. Tim merupakan sarana yang tepat karena terdiri dari berbagai individu dengan *knowledge* yang berbeda dan diharapkan dari interaksi di dalam tim tersebut tercipta ide-ide baru yang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan eksternal. Hitt (2000) menyebutkan bahwa *multicultural work teams* merupakan sarana yang sesuai untuk menciptakan budaya yang inovatif karena tim ini terdiri dari individu dengan pendekatan pemecahan masalah yang beragam.

Metode pengajaran (*teaching*) dilakukan oleh Ford Motor Company dibawah kepemimpinan Jacques Nasser sebagai sarana untuk *sharing knowledge* (Wetlaufer, 1999). Setiap individu dapat menjadi *teacher* dengan menuangkan segala ide dan gagasan yang dapat memajukan organisasinya, karena pada dasarnya setiap individu memiliki potensi untuk memberikan masukan kepada organisasi tentang bagaimana organisasi harus berubah dan melakukan perubahan. Tentu saja ide dan gagasan yang diberikan dicurahkan tersebut sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas masing-masing individu. Pengalaman adalah guru pada masing-masing individu dan akan bermanfaat bila diajarkan kepada orang lain sehingga menjadi sebuah pengalaman baru yang lama-kelamaan akan terakumulasi menjadi *knowledge* yang bernilai.

## 2. Memberikan penghargaan kepada individu

Perusahaan mobil BMW merupakan salah satu organisasi dengan tingkat inovativitas yang tinggi karena setiap orang dituntut untuk terus berkreasi. Pekerja di BMW memiliki semangat yang tinggi untuk menghasilkan inovasi karena mereka merasa bahwa setiap bagian dari mobil BMW merupakan hasil dari karyanya. *Appreciating*, itulah kuncinya sehingga inovasi yang dihasilkan tidak pernah berhenti. Setiap individu terus berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang baru, mereka terbiasa dengan perubahan karena tanpa berubah mereka akan kalah oleh pesaingnya. Kreativitas dapat lahir bila organisasi memberikan tantangan kepada individu, selain itu organisasi juga harus memberikan kebebasan, mendukung dengan sumberdaya yang dimiliki, dan melibatkannya dalam sebuah tim (Amabile, 1998).

*Appreciating* berarti manajemen tingkat atas harus melakukan interaksi

dengan pekerja di tingkat bawah. Pimpinan harus menyadari bahwa sumber perubahan bisa berasal dari setiap lapisan organisasi. Menanyakan sesuatu kepada individu sesuai dengan kapasitas dan keahliannya merupakan salah satu cara untuk menghargai keberadaannya dan langkah yang efektif untuk membudayakan perubahan. Ide-ide yang berasal dari setiap individu dalam organisasi merupakan sumber perubahan yang sangat berharga, karena ide-ide tersebut berasal dari kalangan bawah yang biasanya menggambarkan keadaan organisasi sesungguhnya. Memberikan penghargaan kepada individu karena kontribusinya terhadap organisasi berarti juga memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat menghasilkan kreativitas baru.

### 3. Melakukan aktivitas untuk kepentingan organisasi

Membudayakan perubahan dapat dilakukan dengan merubah cara pandang setiap individu dalam melakukan aktivitasnya. Rasa kepemilikan organisasi harus ditanamkan dalam setiap pikiran orang (*sense of belonging for organization*), bahwa setiap aktivitas yang dilakukan adalah untuk kepentingan dan kemajuan organisasi. Penanaman paradigma ini sangat penting untuk menghindari kecenderungan *status quo* yang dapat menghinggapi pikiran setiap individu. Rasa kepemilikan yang besar terhadap organisasi akan menciptakan individu yang cerdas dan kreatif karena mereka akan berusaha sesuai dengan peran dan kemampuannya untuk menghasilkan ide dan gagasan yang dapat menjadikan organisasi tumbuh dan berkembang. Selain itu mereka juga akan mempersiapkan generasi penerus yang dapat melanjutkan kehidupan organisasi pada masa mendatang.

Rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi akan melahirkan *toxic handler* yaitu individu yang mampu dan bersedia berkorban untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam organisasi (Frost dan Robinson, 1999). *Toxic handler* selalu berusaha untuk meringankan permasalahan yang terjadi dalam organisasi dengan mendengarkan secara empati, memberikan solusi, memberikan kepercayaan diri pada orang lain dan mampu untuk mempermudah permasalahan dengan bahasa yang sederhana. *Toxic handler* memainkan peran yang penting pada proses perubahan yang dilakukan, terutama untuk menghadapi pihak-pihak yang menolak perubahan. Membudayakan perubahan berarti menciptakan *toxic handler* agar dampak dari perubahan tidak terlalu menyakitkan bagi organisasi. Selain itu, rasa kepemilikan terhadap organisasi juga akan menghasilkan perilaku politik yang dimaksudkan untuk kepentingan bersama, bukan semata untuk kepentingan individu. *Political skill* merupakan keahlian individu yang mengkombinasikan kesadaran sosial dengan kemampuan berkomunikasi dengan baik. Individu dengan *political skill* yang tinggi akan mampu mengendalikan emosinya dan mudah melakukan penyesuaian dengan lingkungan sosial yang berbeda (Ferris et.al, 2000). *Political skill* berkaitan dengan kebanggaan individu terhadap nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan kepekaan sosial dari interaksi yang dilakukan antar individu. Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya perubahan dapat dilakukan bila aktivitas politik yang dilakukan setiap individu dilakukan untuk kepentingan organisasi dan mempertimbangkan interaksi dengan individu lainnya.

### **Peran Pemimpin Dalam Membudayakan Perubahan**

Pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam membangun budaya



perubahan. Paradigma tentang kepemimpinan harus diubah terlebih dahulu, pemimpin yang otoriter tidak sesuai lagi dengan tuntutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, karena sifatnya satu arah dan mengabaikan suara dari manajemen tingkat bawah. Kepemimpinan transformasional lebih sesuai untuk menghadapi tuntutan persaingan global, karena tipe kepemimpinan ini lebih bersifat partisipatif. Paradigma pemimpin abad 21 telah berubah, untuk membudayakan perubahan pemimpin dituntut untuk memiliki visi yang jelas, mampu memberdayakan bawahannya, mengakumulasi dan menyebarkan *knowledge*, mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi eksternal serta menghilangkan *status quo* dan mendorong kreativitas (Dess dan Picken, 2000). Nilai yang dibangun agar organisasi menjadi lebih inovatif adalah transparansi, kedisiplinan, bekerja berdasarkan kompetensi, partisipatif, fleksibel dan dapat segera menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Hal ini menyebabkan interaksi antar individu dalam organisasi menjadi lebih terbuka dan pergeseran peran menjadi lebih egaliter.

Pemimpin harus memiliki tiga karakter utama agar mampu membudayakan perubahan dalam organisasinya yaitu komitmen, konsisten dan memiliki kompetensi. Komitmen berkaitan dengan loyalitas pemimpin pada organisasinya dan memiliki kepedulian yang tinggi pada bawahannya. Selain itu komitmen juga berkaitan dengan pemanfaatan sumberdaya organisasi yang digunakan untuk kepentingan bersama dan transaksi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan. Konsisten berkaitan dengan keteladanan seorang pemimpin. Setiap perilaku pemimpin dalam organisasi menjadi rujukan bagi bawahannya. Visi dan misi yang telah disusun menjadi patokan tingkat konsistensi pemimpin pada perilakunya. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh pada bawahannya untuk menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pemimpin menjadi pusat informasi dan harus menyebarkan ke seluruh lapisan organisasi sehingga proses perubahan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki sifat terbuka dan transparan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan perubahan organisasi. Selain itu, pemimpin juga harus bersikap adil dalam menyebarkan informasi yang dimilikinya untuk kepentingan organisasi.

### **Budaya Perubahan dan Organizational Citizenship Behavior**

Seperti yang telah dipaparkan di atas bahwa perubahan secara revolutif dapat dilakukan pada level iklim organisasi yaitu melalui interaksi antar individu. Untuk membangun budaya perubahan dalam organisasi diperlukan karakter-karakter kepribadian yang dapat mendukung penciptaan iklim perubahan tersebut sehingga menumbuhkan *spirit of the change* dalam organisasi setiap waktu. Salah satu yang harus dimiliki oleh setiap individu untuk membangun budaya perubahan adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu perilaku yang dilakukan oleh seseorang di luar peran formalnya (Greenberg dan Baron, p. 408). Seseorang dengan OCB yang tinggi memiliki karakter kepribadian yang dapat mendukung proses perubahan dalam organisasi, karena ia bersedia untuk melakukan aktivitas atau pekerjaan di luar rutinitas yang dituntut oleh organisasi dan memiliki keinginan untuk menolong pekerjaan orang lain secara sukarela. Karakter OCB seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *civic virtue* sangat mendukung penciptaan *spirit of the change* karena di dalamnya terkandung nilai-nilai positif yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Selain itu, OCB juga mendukung

interaksi antar individu seperti *sharing knowledge*, pembentukan tim yang efektif, dan memberikan penghargaan secara adil atas kontribusi yang telah dilakukan untuk organisasi.

Greenberg dan Baron (2003) memberikan beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan OCB dalam organisasi seperti membiasakan sikap saling tolong-menolong dalam pekerjaan, menjadi contoh bagi pekerja lain dalam hal kebaikan, membangun kondisi yang menyenangkan dalam lingkungan kerja, dan berlaku sopan santun serta sportif dalam berinteraksi dengan individu lainnya. Namun demikian, organisasi juga harus memperhatikan faktor lain yang dapat menimbulkan OCB. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa OCB dapat lahir bila organisasi memperlakukan individu di dalamnya dengan adil dan dapat menciptakan kepuasan kerja serta memberikan dukungan terhadap individu tersebut dalam meraih prestasi dan karirnya. Jadi, intinya adalah OCB dapat menjadi pendukung terciptanya budaya perubahan dalam organisasi karena mengandung nilai-nilai positif.

## KESIMPULAN

Perubahan organisasi akan menjadi proses yang menyakitkan bila tidak disertai visi dan misi yang jelas serta tidak melibatkan seluruh lapisan dalam organisasi. Perubahan revolutif yang dimulai dari budaya organisasi cenderung akan mengakibatkan kerusakan dan mengeluarkan biaya yang tinggi. Perubahan revolutif bisa dilakukan pada level unit atau iklim organisasi yaitu melalui interaksi antar individu dengan *sharing knowledge*, memberikan apresiasi kepada individu dan melakukan aktivitas untuk kepentingan organisasi. *Sharing knowledge* dapat dilakukan dengan membentuk tim yang memfasilitasi setiap individu untuk saling membagi *knowledge* yang dimilikinya sehingga akan terbentuk *knowledge* baru, selain itu *sharing knowledge* juga dapat dilakukan dengan metode pengajaran (*teaching*). Apresiasi diberikan kepada setiap individu yang memberikan kontribusi pada organisasi dan rasa kepemilikan terhadap organisasi (*sense of belonging for organization*) dibangun dengan *political skill* yang berorientasi pada perubahan dan kemajuan organisasi.

Perubahan yang diawali dari transaksi antar individu ini lama-kelamaan akan membentuk budaya yang selalu berorientasi pada perubahan itu sendiri. *Culturing the change* adalah sasaran utama proses perubahan sehingga penolakan terhadap perubahan dapat diminimalisasi, selain itu organisasi dapat lebih mudah mengikuti perubahan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, peran pemimpin menjadi sangat penting untuk mendorong setiap individu menjadi agen perubahan. Komitmen, konsisten, dan memiliki kompetensi adalah karakter pokok yang harus dimiliki pemimpin untuk memandu proses perubahan menjadi sebuah budaya dalam organisasi. Selain itu organisasi juga perlu mengusahakan terciptanya *organizational citizenship behavior* untuk mendukung proses perubahan dalam organisasi, karena karakter OCB dapat memberikan dampak positif bagi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T.M. 1998. How to kill creativity, *Harvard Business Review*, September-October: 77-87.
- Bangle, Chris. 2001. The ultimate creativity machine: how BMW turns art into profits, *Harvard Business Review*, January: 47-55.
- Beer, Michael. 2001. How to Develop an organization capable of sustained high performance: embrace the drive for results-capability development paradox, *Organizational Dynamics*, 29: 233-247.
- Berman, Shawn L., Down, Jonathan & Hill, Charles W. L. 2002. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association, *Academy of Management Journal*, 45: 13-31.
- Burke, W. Warner, & Litwin, George H. 1992. A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18: 523-545.
- Dess, Gregory G., & Picken, Joseph C. 2000. Changing roles: leadership in the 21<sup>st</sup> century, *Organizational Dynamics*, Winter: 18-34.
- Ferris, Gerald R. et.al. 2000. Political skill at work, *Organizational Dynamics*, 28: 25-37.
- Frost, Peter & Robinson, Sandra. 1999. The toxic handler: organizational hero and causalty, *Harvard Business Review*, July-August: 97-106.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. 2003. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education International: New Jersey.
- Hitt, Michael. 2000. The new frontier: transformation of management for the new millennium, *Organizational Dynamics*, Winter: 7-17.
- Lubit, Roy. 2001. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Winter: 164-178.
- Morrison, Elizabeth W., & Phelps, Corey C. 1999. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, 42: 403-419.
- Schneider, Benjamin et.al. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change, *Organizational Dynamics*, Spring: 7-19.
- Strelbel, Paul. 1996. Why do employee resist change? *Harvard Business Review*, May-June: 86-92.

Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

Wetlaufer, Suzy. 1999. Driving change: an interview with ford motor company's, *Harvard Business Review*, March-April: 77-88.