

ASPEK BUDAYA DALAM PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

ARIF BUDIARTO

STIE "YKPN" Yogyakarta

MURTANTO

Universitas Trisakti

PENDAHULUAN

Kita sekarang berada dalam jaman *smart technology*, suatu masa yang didalamnya teknologi informasi memberikan keleluasaan luar biasa bagi organisasi untuk berkreasi. Berbagai macam transaksi bisnis, kemitraan bisnis, bahkan bisnis baru dapat diciptakan secara brilian melalui pemanfaatan *smart technology*. Kondisi demikian mengakibatkan perubahan di atas perubahan itu sendiri. Perubahan yang terjadi sekarang menjadi bersifat konstan, pesat, radikal dan pervasif.

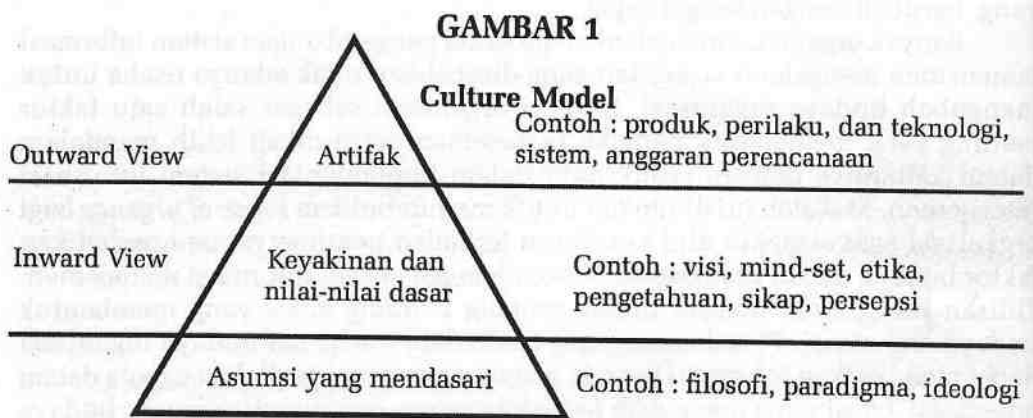
Lingkungan bisnis yang memiliki karakteristik perubahan seperti itu menuntut organisasi untuk fleksibel dalam beradaptasi dengan perubahan agar organisasi tersebut berkemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Di samping itu, organisasi juga dituntut untuk mampu menciptakan perubahan yang diperlukan agar mampu berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan sangat cepat.

Banyak organisasi menjalankan program pengembangan sistem informasi manajemen mengalami kegagalan yang disebabkan tidak adanya usaha untuk mengubah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting yang membentuk perilaku manajemen perlu dikaji lebih mendalam dalam kaitannya dengan kesuksesan dalam implementasi sistem informasi manajemen. Makalah ini ditujukan untuk menumbuhkan *sense of urgency* bagi organisasi agar semakin dini kesadaran terhadap pentingnya memperhatikan faktor budaya dalam kesuksesan pengembangan sistem informasi manajemen. Tulisan ini dimulai dengan uraian tentang *building block* yang membentuk budaya organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai budaya organisasi dapat memberikan informasi kepada manajer mengenai perilaku anggota dalam organisasi, bagaimana mengubah perilaku anggota organisasi, mengapa budaya organisasi yang sekarang berlaku harus berubah serta bagaimana budaya baru dapat dikembangkan. Uraian berikutnya diarahkan pada gambaran proses

perubahan yang seringkali menimbulkan *resistance* (perlawanan) individual dan organisasional terhadap perubahan serta bagaimana perlawanan tersebut dapat dikelola dengan baik, sehingga dapat merupakan energi bagi organisasi untuk melakukan perubahan dengan sukses. Tulisan ini akan diakhiri dengan uraian tentang cara membangun budaya organisasi yang dapat mendukung dalam pengembangan sistem informasi manajemen.

Building Block Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (1994) menawarkan pergeseran paradigma lewat pergeseran budaya yang dilihat dari dua sudut yaitu *inward view* dan *outward view* yang lebih dikenal dengan *holistic view*. Suatu budaya terdiri dari tiga tingkat subkultur yang bekerja bersama-sama dan saling kait-mengkait. Menurut Schein, *culture* dibentuk melalui tiga tingkat yaitu: *underlying assumptions* (level 1), *core beliefs, core values* (level 2), serta *artifacts* (level 3). Budaya organisasi sengaja dikembangkan dan digunakan oleh suatu kelompok untuk menghadapi masalah internal dan eksternal dalam rangka menjaga kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Dalam bahasan ini yang dimaksud dengan *underlying assumptions* adalah paradigma yaitu lensa yang kita gunakan untuk memandang sesuatu atau cara kita memandang sesuatu. *Core values* adalah nilai-nilai yang kita anggap penting; yang kita junjung tinggi. *Core beliefs* adalah keyakinan dasar yang kita yakini mendasari perilaku kita. *Artifacts* meliputi produk atau sistem yang merupakan perwujudan paradigma, *core values*, dan *core beliefs*. Ketiga tingkat di atas diuraikan dalam *Schein's model of culture. Building blocks of culture* dari Schein dapat dilukiskan sebagai berikut:



■ Level 1: *Artifact and Behavior*

Elemen *artifact* dan *behavior* meliputi: *anecdote, art, ceremony, communication, hero, habit, jargon, language, management practice, myth, norm, physical arrangement, ritual story, symbol* dan *tradition*

■ Level 2: *Value and Belief*

Value adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam melakukan sesuatu. *Belief* adalah asosiasi antara dua atau lebih objek, kejadian, atribut dan hasil yang disadari dan diyakini kebenarannya. Elemen-elemen budaya pada tingkat yang kedua ini terdiri dari: *belief, cognitive, process, commitment, consensus, ethic, feeling, ideologi, justification, knowledge, mindset, phylosophy, purpose, sentiment, thinking, understanding, value, vision, and worldview*

■ Level 3: *Underlying Assumptions*

Asumsi yang mendasari *value* dan *belief* digunakan sebagai fondasi budaya yang tidak dapat diamati secara langsung. Elemen-elemen budaya pada tingkat ketiga ini terdiri dari: *assumption, consesnsus, ideology, mindset, philosophy, dan worldview.*

Di samping ketiga tingkat budaya tersebut di atas, dalam konteks budaya organisasi dikenal istilah sub kultur. Sub kultur merupakan kultur kelompok tertentu dalam organisasi. Semakin terisolasi sebuah sub kelompok tertentu, semakin besar kemungkinan munculnya sub kultur. Terbentuknya sub kultur merupakan proses sosial alamiah dalam kelompok tertentu. Seorang *leader* harus mampu membentuk sistem dan menciptakan suasana atau iklim organisasi yang kondusif agar mampu mengatasi kecenderungan munculnya sub kultur dalam organisasi yang cenderung merugikan organisasi dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Dalam kaitan dengan pergeseran budaya, Bounds (1994) menawarkan sepuluh *key principles* budaya yang mendukung keberhasilan penerapan *quality culture*. Ke sepuluh *key principles of culture* tersebut tercermin dalam tiga tingkatan budaya dalam *Schein's model of culture* yaitu *paradigma, core beliefs* dan *core values* serta *artifacts* atau perilaku yang merupakan manifestasi dari dua tingkat dibawahnya. Kesepuluh *key principles* tersebut menurut pengalaman yang diperoleh perusahaan-perusahaan Amerika, telah menyelamatkan kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan tersebut dan menjanjikan kemampuan untuk berkembang dalam lingkungan bisnis global adalah:

1. Pentingnya kesamaan persepsi antara apa yang menjadi tujuan manajer dengan *customer value*.
2. Filosofi *customers focus* adalah lebih luas maknanya dibanding hanya sekedar *organizational focus*.
3. Aspek budaya lebih memfokuskan diri pada pengoptimalan kinerja organisasi dibanding hanya memaksimalkan hasil akhir dari suatu fungsi.
4. Memfokuskan pada proses dan sistem yang dapat menyebabkan hasil dan bukan pada hasil itu sendiri.

5. Pentingnya eksperimen untuk pengetahuan dan keterbukaan pada informasi baru.
6. Menerima kesalahan yang dapat membawa organisasi pada proses belajar (*learning organization*).
7. Pentingnya *improvement* berkelanjutan lebih dari bekerja sesuai spesifikasi dan keterikatan pada *status quo*.
8. Peningkatan kinerja tidak hanya timbul dari peningkatan individu, tetapi juga peningkatan pada proses/sistem.
9. Untuk meningkatkan proses/sistem, manajer harus mencari akar penyebab permasalahan
10. *Continuous improvement* merupakan kebutuhan bagi setiap jenjang dalam organisasi.

Berikut akan diuraikan satu contoh prinsip budaya dalam *Schein's model of culture*.

Pentingnya *Improvement* Berkelanjutan Lebih dari Bekerja Sesuai Spesifikasi dan Keterkaitan pada Status Quo

Paradigma:

Seluruh individu yang ada dalam organisasi memiliki keinginan untuk maju dan berkembang serta untuk meningkatkan kualitas secara berkelanjutan yang meliputi peningkatan proses dan sistem.

Core values:

1. Kerja Keras
2. Bekerja untuk selalu melampaui pengharapan konsumen secara berkelanjutan
3. Perfeksionis dalam proses dan sistem

Core beliefs:

1. Setiap individu bertanggungjawab dalam memberikan kontribusi dalam organisasi.
2. Standar yang ada bukanlah standar yang mutlak, tetapi harus selalu dievaluasi dan diperbaiki/ditingkatkan.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia adalah kunci perbaikan berkelanjutan seluruh aspek organisasi.

Artifact:

1. Menyusun sistem untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas segala kegiatan/tindakan yang sudah dilakukan, misalnya dengan mengadakan pertemuan khusus setelah atau sebelum melakukan suatu kegiatan.
2. Membentuk sistem yang mendukung *continuous improvement*:
 - a. Menyusun *reward system*

- b. Memberi penghargaan/bonus atas ide-ide peningkatan yang dapat dijalankan.
 - c. Memasang slogan-slogan peningkatan kualitas pada tempat-tempat strategis di organisasi.
 - d. Membentuk tim peningkatan kualitas yang terdiri dari berbagai fungsi yang bertemu secara rutin untuk membicarakan peningkatan kualitas.
 - e. Pemimpin memberi contoh nyata dalam usaha perbaikan kualitas.
1. Membuat sistem yang mampu mengakomodasi inovasi dan perbaikan spesifikasi secara terus-menerus melampaui pengharapan konsumen.

Pakar lain yang juga memberikan kontribusi dalam memahami *building block of quality culture* adalah Peter Scholtes (1992) dengan menyebutnya sebagai "*The law of organizational change*". Selanjutnya Scholtes menjelaskan hukumnya sebagai berikut:

1. ***Understanding the History Behind the Current Culture***

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, tetapi dirancang oleh manajemen lama untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul pada saat itu. Mungkin saja kondisi sekarang, budaya tersebut menghambat atau tidak mendukung daya saing organisasi. Namun seiring dengan perubahan waktu dan kondisi, mungkin saja kebijakan, tradisi, nilai-nilai dan aspek budaya lain yang saat ini diragukan malah menjadi lebih sesuai pada saat yang lain dalam kondisi yang berbeda. Oleh karena itu, Scholtes mengajak memahami sejarah terciptanya budaya yang sudah ada sebelum mencoba untuk mengubahnya. Jika hal ini tidak disadari, maka akan muncul pertentangan antara budaya lama dengan budaya baru. Juran (1989) menggambarkan sebagai "*clash between culture*"

2. ***Don't Tamper with Systems, Improve Them***

Dalam hukumnya yang kedua ini, scholtes menjelaskan bahwa memusuhi sistem yang sudah ada tidak sama dengan memperbaiki. Memusuhi sistem terjadi apabila perubahan dilakukan tanpa memahami mengapa sistem yang sudah ada berjalan seperti sekarang dan tanpa memahami secara sungguh-sungguh apa yang perlu diubah dan penyebab perubahan tersebut. Sebelum melakukan perbaikan, sebaiknya terlebih dahulu dipahami apa yang salah, penyebabnya, dan bagaimana melakukan perubahan agar dapat lebih baik dari sebelumnya.

3. ***Be Prepared to Listen and Observe***

Faktor penghambat utama terjadinya perubahan dalam setiap organisasi adalah manusia. Sebagai akibatnya, para pendukung perubahan mudah mengalami frustrasi dan beranggapan bahwa "kalau saja tidak ada orang-orang ini, pasti segalanya berjalan dengan lancar". Akan tetapi karena

organisasi merupakan kumpulan orang, maka sistem dan orang perlu diberi perhatian. Bersiaplah untuk mendengarkan dan mengamati. Cobalah mendengar apa yang dikatakan dan amatilah apa yang tidak dikatakan. Karyawan yang didengarkan pendapat dan perasaannya cenderung lebih bersedia berpartisipasi dalam perubahan daripada mereka yang tidak didengarkan.

4. *Involve Everyone Affected by Change in Making It*

Penolakan terhadap perubahan merupakan perilaku yang alamiah. Cara yang paling efektif untuk mengajak karyawan mengikuti perubahan adalah melibatkan mereka dalam perencanaan pelaksanaan perubahan. Selain itu juga memberikan mereka kesempatan untuk mengungkapkan persoalan dan kekhawatirannya terhadap risiko di masa depan.

Lebih lanjut Scholtes menyatakan bahwa pembangunan *quality culture* menuntut komitmen manajemen puncak dan harus didukung semua pihak dalam organisasi. Oleh karena itu orang cenderung mengamati dan mempelajari komitmen terhadap perubahan melalui pengalaman, simbol-simbol, dan perilaku yang tampak, maka *top manajemen* harus mampu menunjukkan contoh perilaku dan aktivitasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi mampu berperan dalam menciptakan stabilitas sistem sosial dalam organisasi, karena ia menolong semua anggota untuk bersama-sama mencapai kata sepakat dalam segala hal. Pada akhirnya akan tercipta *sense-making* yang membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dengan demikian budaya organisasi mempunyai arti penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat (*strong culture*) akan membuat organisasi tersebut menjadi kuat dalam menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Untuk itu, upaya menciptakan budaya organisasi yang kuat menjadi keharusan bagi setiap organisasi yang ingin *survive* dan berkembang dalam lingkungan bisnis global. Pemahaman mengenai budaya yang kuat, mendorong dua pakar budaya untuk meneliti secara lebih dalam yaitu Harrison dan Handy (1990) serta Kotter dan Haskett (1992). Harrison dan Handy melihat dari tipe-tipe generik budaya yang tidak memperlihatkan pengaruhnya secara empirik. Kemudian Kotter dan Haskett mulai mengadakan penelitian untuk melihat apakah ada hubungan antara budaya dengan peningkatan kinerja organisasi. Mereka menemukan tiga preseden yang menentukan suksesnya suatu budaya dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Ketiga preseden ini mereka sebut teori 1 (Kuat-lemahnya budaya organisasi), teori II (Kinerja akan meningkat kalau budaya organisasi cocok dengan konteks industrinya), dan teori III (Budaya yang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang).

Ketiga teori ini memberikan pengertian yang mendalam tentang perusahaan yang mempunyai kinerja yang baik daripada yang lain. Teori I menunjukkan peranan yang dapat dimainkan oleh norma-norma dan nilai-nilai dalam menyeragamkan, memotivasi dan mengendalikan sekelompok

manusia yang sangat kompleks perilaku individualnya dalam organisasi. Teori II memperlihatkan pentingnya praktik-praktik yang cocok atau serasi dengan kondisi lingkungan organisasi yang bersangkutan. Teori III menjelaskan nilai-nilai dan perilaku yang dapat membantu organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Pemahaman terhadap ketiga teori tersebut, mendorong Juran (1994) untuk merumuskan karakteristik organisasi yang memiliki *strong quality culture* sebagai berikut:

- *Widely shared philosophy of management*
- *Emphasis on the importance of human resource to the organization*
- *Ceremonies to celebrate organizational events*
- *Recognition and rewards for successful employees*
- *Effective internal network for communicating the culture*
- *Informal rules of behavior*
- *Strong value system*
- *High standards for performance*
- *Definite organizational character*

Selanjutnya Juran mengatakan bahwa budaya organisasi dianggap kuat apabila nilai-nilainya sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh semua anggota organisasi. Jika dalam organisasi sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka akan memberikan ketenangan bagi karyawan karena mereka tahu apa yang akan mereka kerjakan. Perasaan '*committed*' ini akan berkembang menjadi loyalitas yang memacu pegawai untuk bekerja lebih keras. Dengan demikian budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*), sehingga kegiatan organisasi lebih mudah diarahkan, namun bagaimana kalau arah yang dipilih salah dan bukankah organisasi akan menuju ke malapetaka? organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung mengalami pertentangan budaya jika lingkungan mengalami perubahan. Hal ini akan meletakkan dasar munculnya pertentangan terhadap perubahan budaya.

Perlawanan Terhadap Perubahan Budaya

Umumnya setiap perubahan ditolak atau ditentang dalam setiap organisasi. Penolakan terhadap perubahan merupakan perilaku organisasi yang normal. Juran menggambarkan pertentangan budaya mirip seperti organisme biologis. Dari perspektif budaya organisasi, makhluk asingnya adalah perubahan dan organisasinya adalah organisasi yang akan berubah. Perbaikan terus menerus mengandung makna perubahan terus-menerus. Untuk dapat menjamin perbaikan terus menerus, organisasi harus dapat mempermudah terjadinya perubahan yang terus menerus.

Why Change is Difficult?

Kebanyakan orang memahami dan menerima bahwa perubahan organisasi akan ditentang dan ditolak. Oleh karena itu agar dapat menjadi *agent of change* yang efektif, seseorang harus memahami mengapa perubahan yang dilakukan itu ditolak. Dalam setiap organisasi biasanya terdapat kelompok yang mendukung perubahan dan kelompok yang menentang perubahan. Para pendukung perubahan berfokus pada manfaat perubahan yang diharapkan, sedangkan kelompok penentang berfokus pada ancaman yang akan dirasakan terhadap *status quo*. Goetsch dan Davis (1994) melakukan perbandingan antara kedua kelompok yang memiliki persepsi yang berbeda terhadap usulan perubahan yang sama yang ditunjukkan dalam tabel 1 di halaman 9.

How to Facilitate Change?

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, perlu ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. *Adopt a Facilitating Paradigm*

Langkah pertama untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah menggunakan paradigma baru yang mendukung perubahan. Juran membuat ringkasan tentang paradigma tradisional para pendukung perubahan sebagai berikut:

TABEL 1

Perbandingan Dua Persepsi terhadap Perubahan

Usulan Perubahan	Persepsi Pendukung Perubahan	Persepsi Penentang Perubahan
Otomatisasi proses produksi	Meningkatkan produktivitas	Ancaman kehilangan pekerjaan
Mempraksai keterlibatan dan <i>empowerment</i> karyawan	Memusatkan sumber daya dan usaha pada <i>continuous improvement</i>	Kehilangan kekuasaan
Melakukan <i>partnership</i> dengan <i>supplier</i>	Kombinasi bisnis yang saling menguntungkan	Penghancuran jaringan pengadaan yang sudah ada
Mengadakan program diklat. karyawan	Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan tenaga kerja	Pemborosan
Bergabung dengan jaringan manufaktur yang lebih luas	Meningkatkan daya saing, <i>shared costs</i> , dan <i>shared resources</i>	Pesaing akan merebut apa yang telah kita miliki

Sumber:

Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood, Cliffs, N.J. Prentice Hall International, Inc., p. 128.

- Pendukung perubahan terlalu berfokus hanya pada hasil dan manfaat yang diharapkan
- Pendukung perubahan sering tidak menyadari bagaimana para penentang potensial mempersepsikan perubahan yang diusulkan
- Pendukung perubahan sering tidak sabar terhadap perhatian dan keprihatinan para penentang.

Apabila perubahan akan diimplementasikan, para pendukung perubahan harus memulai menggunakan paradigma baru yang berbeda dengan paradigma sebelumnya. Jika perubahan yang dilakukan didukung oleh semua anggota organisasi, pertanyaan-pertanyaan berikut perlu mendapat perhatian:

- Siapa yang akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut dan bagaimana pengaruhnya?
- Bagaimana perubahan tersebut dirasakan oleh mereka yang terkena pengaruh?
- Bagaimana persoalan orang yang dipengaruhi oleh perubahan dapat dikurangi?

2. *Understand Concerns of Potential Resisters*

Langkah kedua untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah sikap empati atau menempatkan diri pada sisi pandang dan posisi para penentang. Philip Atkinson memberikan suggests yang mendasari penolakan terhadap perubahan, yaitu:

- **Fear.** Keterkejutan dan kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui (*unknown*). Jika perubahan yang radikal diperkenalkan tanpa pemberitahuan sebelumnya, maka karyawan yang akan dipengaruhi perubahan tersebut merasa khawatir akan implikasinya terhadap pribadi masing-masing.
- **Loss of control.** Akibat dari keterkejutan yang tidak diketahui menyebabkan karyawan kehilangan nilai-nilai yang benar dan sebelumnya sudah dianggap baku (*status quo*) dalam kehidupan pribadinya, pekerjaannya, lingkup pertanggungjawabannya dan lain-lain.
- **Uncertainty.** Akibat dari kehilangan nilai-nilai tersebut, menyebabkan karyawan berada dalam situasi antara benar dan salah. Karyawan cenderung mempersepsikan perubahan dari sudut pandang dimana posisi kerayawan tersebut berada. Pertanyaan yang sering muncul dari kondisi ini adalah Mampukah saya melakukan perubahan dan bagaimana akibatnya bagi saya jika saya tidak melakukan perubahan. Pertanyaan tersebut jika tidak diarahkan dengan baik akan cenderung untuk menolak perubahan.

- **More work.** Perubahan kadang-kadang menciptakan banyak pekerjaan, paling tidak pada awal perubahan itu terjadi. Hal ini karena karyawan harus memahami dan mempelajari informasi baru sebelum mengadakan perubahan. Untuk periode yang tidak diketahui jangka waktunya, mereka harus bekerja lebih lama.

3. *Implement Change-Promoting Strategies*

Langkah ketiga untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah melaksanakan strategi mengembangkan perubahan. Juran mengembangkan strategi-strategi di bawah ini untuk diterapkan:

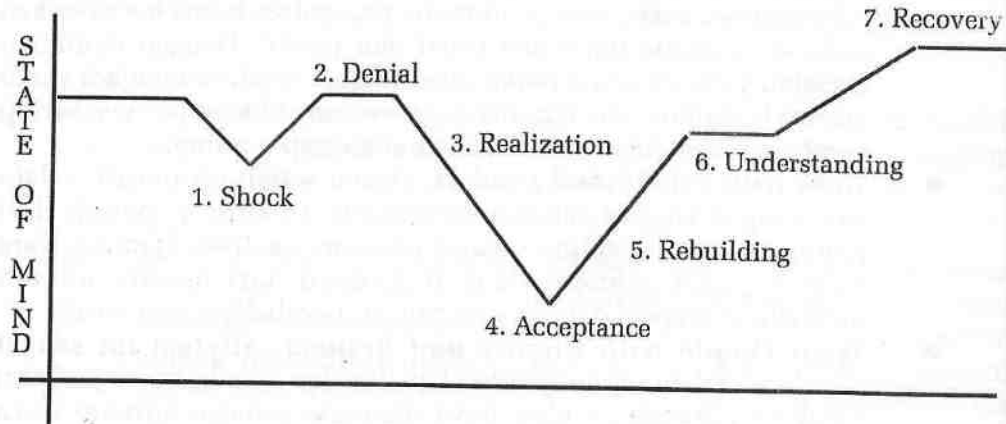
- **Involve Potential Resisters.** Dengan melibatkan mereka dalam tahap perencanaan perubahan, maka organisasi akan dapat menjamin bahwa mereka memahami dan memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pandangan dan masalah mengenai perubahan itu. Keterlibatan ini juga dapat menimbulkan rasa kepemilikan dalam perubahan, yang pada gilirannya dapat mengubah para penolak perubahan menjadi pendukung perubahan.
- **Avoid Surprises.** Perubahan mempunyai sifat tidak dapat diramalkan dan mengandung ketidakpastian. Hal ini akan memicu penolakan terhadap perubahan. Oleh karena itu sebaiknya para penolak perubahan potensial dilibatkan dalam proses perubahan tersebut sehingga mereka tidak mengalami keterkejutan.
- **Move Slowly at First.** Untuk mendapatkan dukungan dari para penolak perubahan, organisasi perlu memberikan waktu kepada mereka untuk mengevaluasi usulan perubahan, mempertimbangkan manfaatnya, dan mencari cara untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi.
- **Start Small and Be Flexible.** Perubahan akan lebih dapat diterima jika para pendukung perubahan mulai dari yang kecil dan bersikap luwes untuk meninjau strategi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.
- **Create a Positive Environment.** Lingkungan tempat terjadinya perubahan ditentukan oleh sistem kompensasi dan penghargaan serta contoh dari top manajemen. Oleh karena itu, perlu dikembangkan reward system yang dapat mengimbangi risiko yang dihadapi, serta penghargaan atas ide-ide perbaikan (meskipun ide tersebut tidak berhasil).
- **Incorporate the change.** Perubahan akan dapat diterima dengan lebih mudah jika dipadukan dengan budaya organisasi yang sudah ada.
- **Provide a Quid Pro Quo.** Strategi mengandung pengertian bahwa jika memerlukan sesuatu maka berikanlah pula sesuatu. Misalnya perubahan menuntut usaha ekstra dari sebagian karyawan selama beberapa waktu tertentu, maka organisasi harus memberikan

- kompensasi tambahan atas perubahan tersebut. Dengan demikian para karyawan tersebut akan merasa dihargai.
- **Respond Quickly and Positively.** Jika para penolak perubahan mengajukan pertanyaan atau mengungkapkan masalah yang dihadapinya, maka para pendukung perubahan harus memberikan tanggapan secara tepat dan cepat dan positif. Dengan demikian masalah yang dihadapi dapat diselesaikan sebelum menjadi suatu masalah. Selain itu hal ini juga menunjukkan bahwa setiap persoalan yang dihadapi karyawan dianggap penting.
 - **Work with Established Leaders.** Dalam setiap organisasi, selalu ada yang dianggap sebagai pemimpin. Dukungan penuh dari pimpinan sangat penting sebagai panutan bagi bawahannya. Cara terbaik untuk mendapatkan dukungan dari mereka adalah melibatkan mereka dalam perencanaan perubahan sejak awal.
 - **Treat People with Dignity and Respect.** Strategi ini sangat mendasar dalam segala spek total quality dan membuthkan perilaku yang menghargai sumber daya manusia sebagai sumber daya organisasi yang paling tinggi nilainya.
 - **Be Constructive.** Perubahan tidak dilakukan semata-mata hanya untuk berubah, tetapi dilakukan untuk perbaikan secara terus menerus. Karena itu harus dimulai secara konstruktif dan perspektif bagaimana perubahan tersebut dapat menghasilkan perbaikan di segala bidang.

Membangun Budaya Organisasi

Pembentukan budaya kualitas dimulai dari proses perencanaan dan pengidentifikasian aktivitas untuk setiap unit atau departemen. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah memahami proses transisi emosional yang dilewati seseorang jika menghadapi perubahan, terutama perubahan yang tidak diharapkan. Goetcsch (1994) membagi proses transisi emosional menjadi tujuh fase, yaitu: goncangan (*shock*), penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*) yang digambarkan dalam sebuah diagram yang disebut '*emotional transition*' di hal. 13. Tanggapan pertama dari transisi emosional yang terjadi akibat adanya perubahan adalah *shock*. Seseorang yang sebelumnya merasa nyaman dengan kondisi sekarang yang dianggap menyenangkan, tiba-tiba terjadi perubahan yang sifatnya radikal, yang menjadikan orang tersebut merasa tidak nyaman lagi dengan adanya perubahan tersebut, akan menjadi *shock*. *Shock* tersebut kalau dibiarkan terlalu lama, akan memicu munculnya penolakan (*denial*).

GAMBAR 2
Emotional Transition



Respon terhadap penolakan perubahan merupakan sifat alamiah dari manusia. Tingkat penolakan sangat tergantung dari *'state of mind'* seseorang yang dibentuk lewat pengalaman selama fase *shock*. Lamanya jangka waktu penolakan bisa berbeda antara satu orang dengan orang lain, bisa cepat bisa lambat, dan fase penolakan tersebut sifatnya temporer. Kekuatan yang dibentuk dalam fase *shock* dan *denial* akan memicu munculnya pemahaman terhadap realita yang dihadapi oleh seseorang. Timbulnya pemahaman terhadap realita yang dihadapi dapat menghilangkan *'state of mind'* serta memicu munculnya depresi pada fase realisasi.

Pada fase ini seseorang membutuhkan banyak dukungan dari berbagai pihak untuk membangun kepercayaan yang selama ini telah hilang akibat adanya perubahan. Jika kepercayaan seseorang telah pulih, maka akan muncul penerimaan (*acceptance*) terhadap perubahan yang terjadi. Penerimaan tidak berarti bahwa seseorang itu setuju terhadap apa yang telah terjadi, tetapi penerimaan mengandung makna bahwa seseorang telah siap untuk mengatakan *'I have this problem, now what can I do about it?'*

Jika seseorang telah siap untuk mengatakan hal tersebut, maka ia siap untuk membangun kembali (*rebuilding*) kepercayaan yang sebelumnya telah hilang. Selama fase ini, seseorang membutuhkan banyak dukungan dari berbagai pihak seperti pada fase *denial*. Keberhasilan dalam membangun kepercayaan tersebut membawa dampak kepada *'accomplished'* yang memicu seseorang untuk masuk dalam fase *understanding*. Pada fase ini seseorang sudah mempunyai pegangan yang kuat untuk digunakan melakukan perubahan dengan sukses. Kemudian fase ini digabung dengan fase terakhir yaitu *recovery* akan menciptakan lingkungan yang *stated* untuk dapat dilakukannya proses perubahan dengan berhasil dan menjadikan seseorang dalam organisasi menjadi *getting on with their lives*.

Proses transisi emosional perlu dimengerti dan dipahami oleh manajemen sebelum melakukan perubahan budaya menuju *quality culture*. Perubahan dari *traditional organizational culture* kepada *quality culture* dapat menyebabkan trauma yang memicu munculnya proses tersebut.

Steps in the Conversion to Quality

Goetsch dan Davis (1994) menawarkan delapan langkah transformasi budaya organisasi tradisional menjadi budaya kualitas sebagai berikut:

1. *Identify the Changes Needed*

Budaya organisasi menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah dan saling berinteraksi. Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah memiliki budaya kualitas, maka perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas sebagai berikut:

- Komunikasi yang terbuka dan dilakukan terus menerus
- Kemitraan internal yang saling mendukung
- Pendekatan kerja sama tim dalam proses dan dalam menyelesaikan masalah
- Obsesi terhadap *continuous improvement*
- Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas
- Mendengar suara *customer* dengan empati

2. *Put the Planned Changes in Writing*

Penilaian yang komprehensif terhadap budaya organisasi yang ada saat ini, biasanya akan mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan status quo. Perubahan ini harus dibuat daftar dengan disertai penjelasannya.

3. *Develop a Plan for Making the Changes*

Pengembangan suatu rencana untuk melakukan perubahan dapat dikembangkan dengan model pertanyaan: Siapa-Apa-Kapan-Di mana-Bagaimana. Masing-masing elemen tersebut merupakan bagian dari rencana.

4. *Understand the Emotional Transition Process*

Pendukung perubahan memainkan peranan penting dalam pelaksanaan perubahan. Keberhasilan pelaksanaan tersebut sangat tergantung pada kemampuan para pendukung di dalam memainkan perannya. Mereka harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati oleh seseorang jika menghadapi perubahan yang tidak diharapkan.

5. **Identify Key People and Make them Advocates**

Orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah proses perubahan dan menghambat proses perubahan. Identifikasi, terhadap orang-orang kunci tersebut penting untuk mendukung proses perubahan yang akan dilaksanakan. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan pelibatan dan pemberian peran dalam pengambilan keputusan tertentu.

6. **Take a Hearts and Minds Approach**

Orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan tingkat emosional (*hearts*) daripada tingkat intelektual (*mind*), terutama pada permulaan proses perubahan. Oleh karena itu strategi komunikasi dan keterbukaan merupakan pendekatan yang paling efektif untuk mengantisipasi penolakan terhadap perubahan yang terjadi.

7. **Apply Courtship Strategies.**

Courtship merupakan tahap di mana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti, menuju ke arah yang diharapkan. Jika para pendukung perubahan menganggap hubungannya dengan para penentang perubahan sebagai hubungan yang mesra, maka mereka dapat melibatkan para penentang tersebut dengan lebih baik dan akhirnya dapat mengubah mereka menjadi pendukung perubahan.

8. **Support, Support, Support**

Strategi ini meliputi moral dan emosional yang dibutuhkan seseorang dalam menjalani perubahan. Komunikasi merupakan kunci sukses dalam strategi ini. Oleh karena itu organisasi harus menciptakan saluran komunikasi yang efektif sehingga memungkinkan para anggota organisasi melakukan komunikasi dengan anggota yang lain dengan baik.

Penutup

Berfokus atas budaya perusahaan adalah penting dengan dua alasan berikut: Pertama, budaya perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan, Kedua, membantu perkembangan budaya dengan lebih tepat akan mempercepat peningkatan *continous improvement*. Budaya perusahaan merupakan *the mindset of employee*, meliputi penyebaran keyakinan, nilai, dan tujuan mereka ke dalam organisasi. Misalnya penyebaran tujuan meliputi suatu penekanan atas proses dan produk, kualitas yang tinggi, dan *reliability*. Penyebaran keyakinan dan nilai meliputi kepercayaan, kerjasama dan kejujuran.

Perubahan *culture* menuntut individu-individu dalam organisasi harus belajar. Belajar memahami bahwa proses berkualitas hanya dapat dipertahankan oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas adalah organisasi yang

menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembangunan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Untuk membangun organisasi berkualitas diperlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Komitmen akan terbangun jika dalam organisasi tersebut terdapat suasana saling menghargai antar anggota organisasi.

REFERENSI

- Amstrong, Michael. (1994), "*A Handbook Of Human Resource Management*", Jakarta, Terjemahan. PT Elek Media Komputindo.
- Andrew S. Klein, J. Ralph. (1995), "*Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages*", Group & Organization Management (GOS), Vol. 20, Juni.
- Balkaran, Lai. (1995), "*Corporate Culture*" International Auditor (IAU), Vol. 52, August.
- Baunds Greg, Lyle Yorks, Mel Adam, Gipsie Ranney. (1994), *Beyond Total Quality Management: Toward Emerging Paradigm*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Carol, Cook. (1992), "*Implementing Technology Means Managing Cultural Change*", Information Today, Vol. 9, March.
- Drayton, Kevin G. (1991), "*Are You Ready to Apply for the Award?*", Management Review, Vol. 80, November.
- Goetsch, D.L. and S. Davis. (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood, Cliffs, N.J.:Prentice-Hall International, Inc.
- Hatala, Lewis J; Zuckerman, Marilyn R. (1994), "*An all American Approach to Quality*", Executive Excellence, Vol. 11, Juni.
- Hesselbein, Frances, et.al.(1996), "*The Leader of The Future*" The Drucker Foundation.
- Harper A. Roehm, Donald, Klein and Joseph F Castellano.(1995), "*Blending Quality Theories for Continuous Improvement*", Management Accounting, Vol. 76, February.
- Joe, Battan.(1994), "*Total Quality Culture*", Management Review, Vol. 83, May 1994.
- Jayant V. Saraph, Richard J. Sebastian.(1993), "*Developing a Quality Culture*", Quality Progress, Vol. 26, September.
- Kotter, P. John, James L. Haskett.(1992), "*Corporate Culture and Performance*", The Free Press, New York.
- Luthans, Fred.(1995), *Organizational Behavior*", Seventh Edition, McGraw-Hill International Editions.
- McDonald, F. James.(1987), "*Creating a Quality Culture*", Quality Circles Journal, Vol. 10, Juni.
- Neven J. Wright.(1996), "*Creating a Quality Culture*", Journal of General Management (JGM) Vol. 21, Spring.
- Peter, Tom and Robert Waterman.(1992), *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishing.
- Peter, Tom.(1996), "*Brave Leadership*", Executive Excellence. Vol. 13, January.
- Prestwood, Donna; Schumann, Paul.(1996), "*Quality Innovation*", Executive Excellence, Vol. 13, January.
- Saraph, Jayant V; Sebastian, Richard J.(1993), "*Developing a Quality Culture*", Quality Progress, Vol:26 September.
- Schein, H. Edgar.(1992), *Organizational Culture and Leadership*, Josse Bass Publiser.
- Sinclair, John; Collins, David. (1994), "*Toward a Quality Culture*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, Agustus.
- Snyder H. Neil, James J. Dowd, Jr and Dianne Morse Houghton.(1994), "*Vision, Values & Courage: Leadership for Quality Management*", The Free Press, New York.
- Walter E. Tollefson.(1992), "*Building a Total Quality Culture From the Ground Up*", Journal for Quality & Partisipation, Vol. 15, Juni.

- Young Robert B., Jr; Sherry H.(1991), "*Building the Foundation for Quality Culture*", Journal Quality & Participation, Maret.
- Young, Mark.(1995), *Readings In Management Accounting*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.