

## BUDAYA ORGANISASI DAN REVOLUSI MENTAL

**Moh. Muslim**

Institut Bisnis Nusantara  
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340  
(021) 8564932

### ABSTRAK

Budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan kebijakan organisasi dalam pengelolaan perusahaan. Budaya organisasi menjadi suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi-organisasi lain. Perubahan budaya organisasi selain dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan.

Salah satu strategi yang digunakan untuk mengubah budaya secara cepat adalah melalui revolusi mental, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas, cara berpikir, cara merasa dan cara mempercayai, yang semuanya menjelma dalam perilaku dan tindakan sehari-hari. Revolusi mental dalam dunia kerja meniscayakan adanya transformasi etos, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas yang semuanya menjelma dalam sikap dan tindakan sehari-hari.

Kata kunci: Budaya organisasi, Revolusi mental, Perusahaan

### A. Pendahuluan

Salah satu dampak derasnya arus globalisasi adalah perubahan dunia usaha semakin cepat dan kompetitif. Dunia bisnis berusaha untuk mencari keunggulan kompetitif, sementara pesaing juga melakukan hal yang sama. Sehingga persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin ketat, dinamis, sulit diprediksi dan serba tidak pasti. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi agar mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh karenanya setiap organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini. Salah satu strategi yang dilakukan adalah mengubah budaya organisasi secara cepat pula.

Perubahan budaya organisasi biasanya berjalan perlahan sesuai dengan visi dan misi pendirinya. Akan tetapi dalam kondisi perkembangan dunia global yang serba cepat, maka dituntut pula untuk menyesuaikan perubahan secara drastis agar tetap survive dan sanggup mengembangkan kompetensi, kapabilitas dan keunggulan organisasi dalam lingkungan bisnisnya.

Sejak awal 1980-an budaya organisasi atau korporasi telah menjadi tema menarik. Saat itu, referensi disiplin ilmu manajemen mulai menyosialisasikan ide bahwa keunggulan dari suatu organisasi meliputi budaya organisasi yang kuat, kepemimpinan efektif, iklim lingkungan yang kondusif sehingga para anggotanya bisa belajar untuk berpikir, merasa, dan bertindak. Oleh karenanya budaya organisasi merupakan "aset psikologis dari suatu organisasi, yang dapat digunakan dalam meramalkan apa yang terjadi dalam aset finansial dalam waktu lima tahun."<sup>1</sup>

Pembahasan dalam tulisan ini difokuskan pada budaya organisasi dan perlunya perubahan mindset yang cepat, Revolusi Mental.

### B. Pengertian Budaya Organisasi

---

<sup>1</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, edisi ketujuh, Erlangga, Jakarta, 2006, hal. 2-4

Istilah budaya organisasi tidak bisa didefinisikan secara singkat, karena mencakup sistem nilai-nilai yang bersifat filosofis. Meskipun demikian ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang pengertian budaya organisasi. Istilah budaya organisasi juga dikenal dengan budaya perusahaan atau budaya kerja, yaitu nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut Schein (1985), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku segenap anggota organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi juga sering dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah.<sup>2</sup>

Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi, sebagai suatu acuan bagi ketentuan dan peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.<sup>3</sup>

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

Suatu pola dari asumsi dasar—yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah menghadapi eksternal dan integrasi internal—yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi.<sup>4</sup>

Terkait dengan pengertian budaya organisasi, Djokosantoso<sup>5</sup> mengemukakan beberapa pendapat para ahli, antara lain:

1. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.
2. Menurut Monday (1993) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.
3. Menurut Matsumoto (1986) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat sikap, nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Titik tekan kedua tokoh ini terletak tidak hanya pada sistem-

<sup>2</sup> Stephen P. Robbin, *Perilaku Organisasi*, edisi Lengkap, PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta, 2006

<sup>3</sup> Djokosantoso Moeljono, *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2005, hal. 2-4

<sup>4</sup> John M. Ivancevich, *op.cit.*, hal. 44-45

<sup>5</sup> Djokosantoso *Loc. Cit.*

sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi.

Selain pengertian budaya organisasi yang telah disebutkan di atas, terdapat pengertian budaya organisasi sebagai pola dan dasar atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota untuk berperilaku dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki arti tersendiri pada kata budaya, antara lain: identitas, ideologi, etos, budaya, pola, eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### C. Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi dapat dilihat dari karakteristiknya. Robbin<sup>6</sup> menjelaskan 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu;
2. Toleransi risiko. Tingkat pengambilan risiko, inovasi, dan keberanian individu;
3. Arahan. Kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja;
4. Integrasi. Kemampuan organisasi dalam koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak;
5. Dukungan manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap anak buah;
6. Kontrol. Seberapa besar aturan arahan supervise mampu mengontrol perilaku kerja anak buah.
7. Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan;
8. Sistem imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja;
9. Toleransi konflik. Kesempatan karyawan untuk bisa mengungkapkan konflik secara terbuka;
10. Pola komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

Tiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan sepuluh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisasi.

Lebih lanjut, Aholb, sebagaimana dikutip oleh Djokosantoso mengemukakan tujuh dimensi budaya organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, bakuan mutu.<sup>7</sup>

Sementara, Robert Kreitner<sup>8</sup> menjelaskan tiga karakteristik budaya organisasi yang penting:

1. Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi.
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja.

<sup>6</sup> Robbin. *Op. Cit.*

<sup>7</sup> Djokosantoso, *Oc. Cit.*, hal. 15

<sup>8</sup> Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*, Salemba Empat, edisi 5, Jakarta, 2005, hal. 79

3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Selain itu, terdapat 4 hal yang perlu diperhatikan dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat diubah agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

#### **D. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beragam.<sup>9</sup>

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki<sup>10</sup> menjelaskan 4 fungsi budaya organisasi:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari perusahaan. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

#### **E. Tipe Budaya Organisasi**

Terdapat beragam jenis dan tipe organisasi. Wibowo<sup>11</sup> menjelaskan ragam tipologi budaya organisasi ditinjau dari beberapa aspek, antara lain dari hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas, siklus hidup budaya, dan hubungan antar risiko.

Stephen P. Robbins<sup>12</sup> mengelompokkan tipe budaya berdasarkan hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Robin membagi jenis/tipe budaya tersebut dalam 4 bagian, yaitu:

1. *Networked culture*

---

<sup>9</sup> **Ibid**

<sup>10</sup> Robert Kreitner, et. All. **Op. Cit.**, hal 83-87; Wibowo, **Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang**, Rajawali Pers, Jakarta, 2011, hal. 49-50),

<sup>11</sup> **Ibid**

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins, **Op. Cit** hal. 527

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (*high on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.

2. *Mercenary culture*

Organisasi memfokus pada tujuan (*low on sociability, high on solidarity*). Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.

3. *Fragmented culture*

Organisasi dibuat oleh para individualis (*low on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas rendah.

4. *Communal culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (*high on sociability, high on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi.

Dilihat dari siklus budaya, Jeff Cartwright<sup>13</sup> membagi dalam 4 tipologi, yaitu:

1. *The monoculture*

*Monoculture* merupakan program mental tunggal. *Monoculture* sangat kuat karena sangat terfokus tajam. Biasanya ekstrem, orangnya fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis, *monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

2. *The superordinate culture*

*The superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. *The superordinate culture* terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi.

3. *The divisive culture*

*The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan tersendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara "kita dan mereka". Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

4. *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya *merger* organisasi karena tidak kompatibel budaya. Banyak kasus di mana *merger* perusahaan transnasional gagal karena tidak kompatibelnnya budaya atau kepribadian mereka atau pertengkaran di antara eksekutif puncak.

Berbeda dengan Jeff Cartwright, Terrence E. Deal dan Allan N. Kennedy sebagaimana dikutip oleh Wibowo,<sup>14</sup> mengelompokkan budaya berdasarkan hubungan antara tingkat risiko yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan, kecepatan perusahaan dan umpan balik. Pembagian jenis ini disebut dengan empat budaya generik, yaitu:

1. *The tough-guy, macho culture*

Merupakan dunia para individualis yang secara reguler mengambil risiko tinggi dan mendapatkan umpan balik cepat apabila tindakan mereka benar atau salah.

2. *The work hard-play hard culture*

<sup>13</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 23-24

<sup>14</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 26-27

Dalam budaya ini yang menjadi aturan adalah kegembiraan dan tindakan, dan pekerja mengambil sedikit risiko, semuanya dengan umpan balik cepat.

3. *The bet-your company culture*

Budaya ini berisiko tinggi dan lingkungan dengan umpan balik lambat.

4. *The process culture*

Merupakan budaya yang sedikit umpan balik di mana pekerja menemukan sulit untuk mengukur apa yang mereka lakukan, malahan mereka mengonsentrasikan pada bagaimana hal tersebut dilakukan.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki<sup>15</sup> mengemukakan adanya tiga tipe umum budaya organisasi dan setiap tipe terkait dengan serangkaian keyakinan formatif yang berbeda. Adapun yang termasuk ke dalam tipe tersebut yaitu:

1. *Constructive culture* adalah budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif terkait dengan prestasi, aktualisasi diri, dorongan kemanusiaan, dan anfilisasi.
2. *Passive-defensive culture* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menentang keamanan kerja mereka sendiri. Budaya ini memprkuat keyakinan normatif dengan penilaian, kebiasaan, ketergantungan dan penghindaran.
3. *Aggressive-defensive culture* mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka. Tipe budaya ini lebi mempunyai karakteristik keyakinan normatif mencerminkan oposisi, kekuatan, kompetitif, dan perfeksionis.

James Greenberg dan Robert A. Baron, dijelaskan kembali oleh Wibowo,<sup>16</sup> membagi budaya organisasi menjadi empat, yaitu:

1. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang mempekerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan.
2. *The club*, menunjukkan bahwa organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal. Di mana umur dan pengalaman sangat dihargai.
3. *The baseball team*, orang dalam organisasi ini cenderung menjadi wirausaha yang mengambil risiko dan diberi penghargaan karena keberhasilannya.
4. *The fortress*, merupakan tempat untuk membangkitkan semangat kerja bagi mereka yang menyenangi tantangan melihat perubahan haluan perusahaan dan yang mengabaikan kurangnya keamanan kerja.

Tipe budaya organisasi oleh Jerome Want<sup>17</sup> diklasifikasikan menjadi tujuh macam, yaitu sebagai berikut:

1. *Predatory cultures*, tidak mempunyai visi yang bersifat memotivasi dan strategis yang mengikat perusahaan bersama. Mereka mempunyai beberapa aturan main, prinsip bimbingan, nilai-nilai bersama, atau adat-istiadat.
2. *Frozen cultures*, mempunyai kebencian pada inovasi dan pengambilan risiko. Mempunyai misi dan strategi usang dan sering kali strategi hampa

<sup>15</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 75

<sup>16</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 31-32

<sup>17</sup> Jerome Want (2006:85)

atau tidak menyentuh perubahan pasar. Kepemimpinan bersifat otoriter dan harus menjadi sumber semua pengambilan keputusan.

3. *Chaotic cultures*, jarang mempunyai misi atau strategi fokus yang dapat berlanjut di pasar. Banyak kekacauan dari kepemimpinan yang bimbang, tidak konsisten dan tidak efektif. *Chaotic cultures* terfragmentasi dan tidak fokus. Sebagai hasilnya, perusahaan mempunyai kesulitan merespons kompetisi dengan cara berkelanjutan dan erat.
4. *Political cultures*, mempunyai visi dan strategi yang didefinisikan dengan baik, tetapi tidak diimplementasikan secara konsisten. Terlalu sering reorganisasi dan rekonstruksi diimplementasikan untuk mengatasi budaya politik berlebihan, tetapi pendekatan ini hampir selalu gagal.
5. *Beraucrantic cultures*, adalah sikap pandang, bukan hanya ukuran dan struktur. Birokrasi menjadi model masyarakat modern untuk pelanggan, pekerjaan loyal, manajer, dan mereka yang berada di puncak. Di pemerintahan birokrasi terjadi untuk memperkuat hukum, peraturan, kebijakan pemerintah dan keamanan, baik bersifat loka maupun nasional.
6. *Services cultures*, merupakan budaya perubahan dan kinerja tinggi pertama. Budaya ini memfokus pada melebihi, bukan sekedar memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan maksud mencapai sasaran bisnisnya. *Services cultures* mempunyai *outward* yang jelas terhadap pasar. Mereka mengukur kinerja mereka dalam bentuk umpan balik dari pelanggan.
7. *New age cultures*, merupakan tipe budaya menciptakan perubahan di pasar. Sering kali menciptakan pasar baru bukan hanya produk baru. Mereka mengkombinasikan inovasi dan kemauan kuat mengubah pasar untuk keuntungannya. Mereka sangat demokratis, sehingga pengambilan keputusan didorong ke bawah, dengan pendekatan *bottom-up*.

Menurut Jerome Want, karakteristik dari lima tipe budaya pertama menunjukkan kinerja rendah, menuju kegagalan atau bahkan gagal. Adapun karakteristik ke-6 dan 7 diklasifikasikan sebagai *high-performing cultures* atau budaya kinerja tinggi yang dapat melebihi harapan *stakeholders*.

Dooreward dan de Nijs (1999), diilhami oleh Schein (1992) dan Hofstede (1991), dalam Hubert<sup>18</sup> telah membagi organisasi secara garis besar dalam dua lapis yaitu:

1. *Bagian eksplisit* (Budaya Praktis) meliputi pola perilaku dan ungkapan budaya orang yang kelihatan dan sulit diterjemahkan, seperti prinsip bisnis, kode etik, istilah khusus, mitos, upacara, ritual, dan kepercayaan.
2. *Bagian Implisit* (intinya) meliputi aturan tak tertulis, asumsi, pengharapan, dan pola pikir tak kasat mata yang menimbulkan banyak penolakan untuk berubah.

Dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti menabuh genderang yang sama. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.<sup>19</sup>

Akhirnya, perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencirikan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Hubert, *Op. Cit.*, hal. 348

<sup>19</sup> Djokosantoso, *Op. Cit.*, hal. 26

<sup>20</sup> *Ibid*

## **F. Revolusi Mental: Perubahan Budaya Organisasi secara cepat dan Mengakar**

Revolusi mental mengubah cara pandang, pikiran, sikap dan perilaku yang berorientasi pada kemajuan dan kemodernan. Adapun tujuan revolusi mental adalah mengubah cara pandang, pikir dan sikap, perilaku dan cara kerja dan membangkitkan kesadaran dan membangun sikap optimistis.

Revolusi mental merupakan perubahan tanpa kompromi dan dipaksa untuk berubah. Biasanya, revolusi mental menjadi bagian inti dari perubahan budaya organisasi. Budaya terbentuk dari kebiasaan, perilaku, rutinitas, dan pola pikir kolektif. Ketika budaya lama dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi, maka budaya lama dipaksa untuk berubah. Pada saat budaya lama dipaksa berubah, selalu ada perlawanan yang keras dari kebiasaan dan pola pikir kolektif yang merasa nyaman dengan budaya lama. Perlawanan keras inilah yang membutuhkan revolusi mental agar perlawanan tersebut bisa dikalahkan dengan cepat.

Dalam dunia korporasi, revolusi mental adalah sesuatu yang biasa terjadi. Ketika pimpinan ingin mengubah budaya kerja, biasanya, terpaksa harus melalui sebuah revolusi mental. Ketika pemilik baru ingin mengubah budaya perusahaan sesuai nilai-nilai yang diyakininya, maka revolusi mental tidak terelakan lagi. Karena kata revolusi mengandung makna yang keras, maka biasanya digunakan kata perubahan atau pun transformasi. Padahal, dalam prakteknya, revolusilah yang terjadi, sehingga banyak orang yang tidak sejalan dengan manajemen baru atau pimpinan baru selalu disingkirkan dengan berbagai cara dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.

Banyak perusahaan-perusahaan besar tumbuh melalui revolusi mental. Membangun budaya baru selalu melalui revolusi mental. Berbagai tindakan korporasi yang bertujuan menciptakan tata kelola bisnis yang terbaik, harus dilalui melalui revolusi mental. Bukan pekerjaan mudah untuk menjadi lebih baik, harus ada pengorbanan yang besar. Intinya, sebuah perubahan menuju kemajuan membutuhkan pengorbanan. Dan, karena ada korban dalam perubahan tersebut, maka disebutlah revolusi. Karena yang dikorbankan adalah emosi, pikiran, perilaku, dan jiwa. Maka, disebutlah revolusi mental.

Revolusi mental dimulai dari slogan-slogan perubahan yang secara terus-menerus dikobarkan dan disemangatkan kepada pegawai. Diikuti doktrin dan internalisasi nilai-nilai untuk ditanam dalam pikiran bawah sadar. Program doktrin dan internalisasi harus terus-menerus dan berkelanjutan. Evaluasi dan perbaikan harus terus-menerus dilakukan sampai budaya baru terinternalisasi menjadi perilaku, karakter, etos, sikap, kebiasaan, persepsi, dan akal sehat.

Revolusi diperlukan karena kebanyakan orang tidak suka dengan perubahan, mereka cenderung melawan dan tidak membantu perubahan. Sedangkan perubahan adalah inti dari kemajuan menuju masa depan yang lebih baik. Revolusi mental membutuhkan ketegasan yang luar biasa konsisten dari pemimpin. Pada saat melakukan revolusi mental, perlawanan hidup-mati akan muncul dari orang-orang yang merasa sebagai korban perubahan. Di sinilah, ujian terbesar bagi pimpinan, apakah tetap tegas dan tangguh mengatasi perlawanan tersebut, atau menyerah oleh keadaan. Pemimpin revolusi mental sejati adalah pemenang dalam membangun budaya baru yang kuat dan produktif.<sup>21</sup>

Usaha revolusi mental harus menasar aspek terpenting yang menentukan perilaku manusia, yakni karakter personal dan budaya (sistem nilai, sistem pengetahuan, dan sistem perilaku sebagai pembentuk karakter kolektif).

<sup>21</sup> [www.djajendra-motivator.com](http://www.djajendra-motivator.com)



Sedemikian pentingnya dimensi budaya dalam menentukan transformasi bangsa, mantan Perdana Menteri Singapura Lee Kuan Yew menyatakan bahwa "Budaya adalah penentu nasib suatu bangsa."

Dalam proyek transformasi budaya, perlu diidentifikasi mentalitas inti sebagai penggerak utama bagi kelahiran mentalitas-mentalitas turunannya. Dalam merumuskan budaya perusahaan, terdapat kesepakatan umum bahwa jumlah mentalitas inti yang menjadi pusat perhatian itu harus terbatas sehingga mudah diingat dan terukur.<sup>22</sup>

### G. Transformasi Budaya Organisasi

Revolusi Mental adalah transformasi budaya, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas, cara berpikir, cara merasa dan cara mempercayai, yang semuanya menjelma dalam perilaku dan tindakan sehari-hari. Revolusi mental dalam dunia kerja meniscayakan adanya transformasi etos, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas, cara berpikir, cara merasa dan cara mempercayai, yang semuanya menjelma dalam perilaku dan tindakan sehari-hari.

Budaya organisasi merupakan pemrograman mental bersama dari semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan.<sup>23</sup> Dalam dunia usaha, "Pemrograman Mental" akan berlangsung selama karyawan bergabung dalam perusahaan. Dengan analogi cara pemrograman komputer, perubahan budaya organisasi secara cepat dapat menggunakan sebuah *program mental* yang secara cepat pula untuk mengubah pola pemikiran, perasaan, dan tindakan, disesuaikan dengan perubahan yang ada.

Sumber program mental seseorang terletak pada lingkungan sosial di mana ia tumbuh, dan dalam pengalaman hidupnya. Pemrograman dimulai dari lingkungan keluarga; kemudian berlanjut dalam lingkungan sekolah, dalam kelompok kepemudaan, di tempat kerja dan dalam komunitas kehidupan. Program mental sama bervariasinya seperti lingkungan sosial tempatnya dikembangkan.<sup>24</sup>

Richard Pascale (1985), seorang peneliti budaya organisasi mengidentifikasi beberapa tahap proses yang ditemukannya dalam perusahaan-perusahaan. Yang memiliki budaya organisasi yang kuat, yakni:

1. Seleksi calon karyawan dengan memperhatikan ciri-ciri kepribadian yang sesuai dengan nilai dan norma yang dianut dalam perusahaan.
2. Pengamatan cermat atas pengalaman calon karyawan di masa lalu yang dapat memberikan penggambaran yang lebih jelas tentang nilai-nilai yang dianut oleh calon tersebut.
3. Program latihan praktis dalam menerapkan disiplin organisasi.
4. Program penilaian kinerja serta sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
5. Menumbuhkan rasa saling memiliki antar anggota organisasi.
6. Menunjuk karyawan yang berprestasi tinggi sebagai model atau panutan bagi anggota lainnya.

Kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan organisasi akan memiliki dampak pada kinerja individu dan hasil kerja yang diinginkan, termasuk kepuasan kerja, komitmen kerja dan lebih kecil kemungkinan untuk pindah ke organisasi lain.<sup>25</sup>

Selain proses tahapan tersebut, perlu dilakukan transformasi budaya organisasi. Karena nilai budaya adalah inti dari perilaku karyawan yang

<sup>22</sup> Yudi Latif, Tricita Revolusi Mental, dalam *Kompas.*, Senin, 15 September 2014

<sup>23</sup> Hubert, *Op. Cit.*, hal. 348

<sup>24</sup> *Ibid*

menentukan perilaku organisasi. Djokosantoso<sup>26</sup> menjelaskan 11 langkah transformasi budaya, yaitu:

1. Asesmen  
Asesmen korposional dilakukan untuk memahami bagaimana “kondisi budaya” organisasi atau perusahaan yang ada. Asesmen ini akan menghasilkan pemetaan budaya, memberikan arah bagi kebijakan yang diambil dalam transformasi budaya.
2. Inventarisasi nilai budaya  
Langkah ini merupakan inventarisasi nilai budaya yang ada diorganisasi, baik secara “sampling”, “sensus”, ataupun “delphi”. Investasi akan menghasilkan kodifikasi nilai-nilai budaya.
3. Temukan keunggulan budaya yang sudah dimiliki  
Langkah ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh budaya yang ada mendukung kemajuan organisasi dan memastikan agar organisasi dijaga kinerjanya.
4. Evaluasi kontribusinya kepada keunggulan korporat pada saat ini  
Meskipun evaluasi ini sangat sulit dilakukan, namun perlu dilakukan untuk melihat korelasi di antara keduanya. Hasil dari evaluasi adalah “pemilihan nilai budaya yang dinilai relevan dengan keunggulan korporasi”.
5. Rumusan tantangan bisnis dalam kurun waktu tertentu, minimal lima tahun ke depan  
Agenda ini dinilai penting bisnis hari ini tidak dapat lagi berpola *inward looking*, melainkan *outward looking*, bahkan *forward looking*. Di sini perlu dirolasikan dengan visi organisasi.  
Rumusan bisnis di masa mendatang ternyata tidak hanya penting bagi *strategic plan*, yang merupakan bagian dari *strategic management*, melainkan juga penting untuk merumuskan budaya perusahaan.
6. Rumuskan secara simulatif “budaya yang diperlukan” untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut  
Beberapa contoh yang dapat dilakukan misalnya meletakkan “*future culture value*” untuk diletakkan sebagai “*present cultured value*”—mirip dengan pola untuk melihat “*present value*” dalam perhitungan vinancial.
7. Perbandingan antara “budaya yang ada” dengan “budaya yang diperlukan”  
Hasil dari proses ini adalah *reformulasi* dari nilai budaya yang harus dirumuskan berdasarkan *kesesuaian* dengan keunggulan perusahaan (saat ini) dengan nilai relevan dengan keunggulan dimasa lima tahun ke depan—atau “*present cultural value*” yang diraih dari “*future cultural value*”. Hasil akhirnya adalah rumusan perpaduan atau dua kelompok nilai tersebut.
8. Ujikan dengan sampel yang representatif  
Pertama perlu dibentuk “sampel” yang sebenarnya merupakan “role-model” bagi pelaksana budaya organisasi. Setelah sampel dibentuk, maka ujilah nilai budaya tersebut pada sampel. Tujuannya adalah jangan sampai terjadi gejolak suatu konflik yang tidak perlu karena adanya “kejutan budaya”.
9. Masukkan nilai baru (jika dimungkinkan, satu persatu)  
Injeksi nilai budaya dapat dilakukan secara bersamaan dengan catatan sel mampu melakukan penyerapan dan adaptasi. Apabila dirasa berat, injeksi nilai budaya dapat dilakukan satu persatu.
10. Semaikan, kuatkan, jaga

---

<sup>26</sup> Djokosantoso, *Op. Cit.*, hal. 107-114

Untuk menyemaikan, menguatkan, dan menjaga terdapat beberapa mekanisme dan *tools*, di antaranya adalah peraturan perusahaan, sistem manajemen sumber daya manusia, etika perusahaan, dan pelaksanaan GCG.

11. Lakukan pengendalian sampai terjadi "komplikasi budaya" ataupun "keterkejutan budaya"

Pengendalian dilakukan agar tidak terjadi "komplikasi budaya" dalam bentuk konflik antara budaya lama dengan budaya yang ditetapkan, atau antara budaya individu dengan budaya organisasi yang ditetapkan. Alasan kedua adalah, menjaga agar jika ada "keterkejutan budaya" (*cultured shock*) tidak sampai merembet ke tempat yang lain agar proses penyemaian menjadi seperti yang dikehendaki.

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

### KESIMPULAN

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan perubahan budaya organisasi selain dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan. Di samping itu semakin menunjukkan bukti bahwa hanya perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat dan efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan dan akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Salah satu strategi yang digunakan untuk mengubah budaya secara cepat adalah melalui revolusi mental, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas, cara berpikir, cara merasa dan cara mempercayai, yang semuanya menjelma dalam perilaku dan tindakan sehari-hari. Revolusi mental dalam dunia kerja meniscayakan adanya transformasi etos, yaitu perubahan mendasar dalam mentalitas, cara berpikir, cara merasa dan cara mempercayai, yang semuanya menjelma dalam perilaku dan tindakan sehari-hari.

### DAFTAR PUSTAKA

- Asri Laksmi Riani, Budaya Organisasi, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2011  
 Djokosantoso Moeljono, Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2005  
 Darsono, Budaya Organisasi Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik, Nusantara Consulting, Jakarta, 2009  
 Eka Nuraini Rachmawati, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis ;.Meraih Keunggulan Kompetitif, Ekonisia, Yogyakarta, 2004  
 Hubert K. Rampersad, Total Performance Scordad, Konsep Manajemen Baru: Mencapai Kinerja dengan Integritas, PT. Gramedia Pusaka Utama, Jakarta, 2006  
 John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, Perilaku dan Manajemen Organisasi, edisi ketujuh, Erlangga, Jakarta, 2006  
 Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Perilaku Organisasi, Organizational Behavior, Salemba Empat, edisi 5, Jakarta, 2005  
 Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, edisi Lengkap, PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta, 2006  
 Talizuduhu Ndraha, Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, cet. Pertama, Jakarta, 1999  
 -----, Budaya Organisasi, Rineka Cipta, cet. Pertama, Jakarta, 1997

Wibowo, Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang, Rajawali Pers, Jakarta, 2011  
Yudi Latif, Tricita Revolusi Mental, dalam Kompas.com., Senin, 15 September 2014  
[www.djajendra-motivator.com](http://www.djajendra-motivator.com)