

Budaya Organisasi Adaptif: Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi di Masa Sulit

Syaiful Bakhri¹, Dede²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Bakti Nusantara

^{1,2} Jl. Pramuka Labuhan Ratu Dua, Way Jepara, Lampung Timur, Lampung

Email: syaifulpoles@gmail.com

Abstrak

Tantangan zaman yang semakin kompetitif menjadikan organisasi perlu mencari suatu pendekatan yang bersifat sistematis, menyeluruh dan adaptif sehingga mampu menjadikan organisasi tetap bertahan. Selain faktor-faktor sumber daya yang mendukung kinerja organisasi, peranan budaya sebagai sebuah nilai dan sistem yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan penting. Budaya organisasi dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam melakukan operasionalnya oleh karena nilai kebenarannya sekaligus menunjukkan norma-norma yang dianut dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tentang jenis budaya yang sesuai dengan karakter tantangan yang semakin kompleks bagi organisasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui pencarian literatur-literatur yang sesuai menggunakan basis data elektronik tentang budaya organisasi pada kurun waktu 2018-2022 yang terdapat dalam *google scholar*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi adaptif merupakan pilihan jenis budaya organisasi yang efektif karena memungkinkan anggota untuk secara cepat mengenali bahaya lingkungan dan mengembangkan solusi. Selain itu, budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk bertindak sesuai kepentingan terbaiknya dengan bereaksi secara tepat, sehingga meningkatkan peluang untuk bertahan dan meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci: budaya organisasi adaptif, kinerja organisasi, perilaku organisasi

Abstract

The challenges of an increasingly competitive era make organizations need to look for an approach that is systematic, comprehensive and adaptive so as to make the organization survive. In addition to the resource factors that support organizational performance, the role of culture as a value and system adopted by all human resources in the organization plays an important role. Organizational culture can be a guide for the organization in carrying out its operations because the truth value also shows the norms adopted in an organization. This study aims to explore the types of culture that are in accordance with the character of increasingly complex challenges for organization. A qualitative research is used for this research through searching for appropriate literature using an electronic database on organizational culture in the 2018-2022 period which is found in Google Scholar. The results of the study show that implementing an adaptive organizational culture is an effective choice of organizational culture because it allows members to recognize environmental threats and develop solutions to change quickly. In addition, an adaptive organizational culture enables the organization to act in the best interests of the organization

by responding appropriately, thereby increasing the organization's chances of survival while enhancing performance.

Keywords: *adaptive organizational culture, organizational performance, organizational behavior*

PENDAHULUAN

Organisasi saat ini dihadapkan pada situasi yang dipenuhi dengan tantangan-tantangan yang harus segera direspon dengan cepat. Beberapa tantangan baru yang harus dihadapi antara lain menciptakan cara kerja baru, tingkat pergantian anggota organisasi yang tinggi, kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan cepat bagi karyawan baru, bisnis yang makin beragam, dan perluasan wilayah geografis yang dapat melemahkan atau bahkan mengubah struktur yang sudah ada. Pendek kata, diperlukan suatu pendekatan sistematis yang bersifat cepat, taktis dan menyeluruh untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut.

Wibowo (2018) menjelaskan bahwa sebagai faktor internal organisasi, selain didukung oleh sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi, budaya yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi juga memegang peranan penting. Hal ini didukung oleh Oyemomi et al. (2019) yang mengatakan bahwa beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, struktur, budaya, dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting guna menjawab bagaimana pengelolaan sumber daya pada suatu organisasi dapat mendukung keunggulan kompetitif di tengah pasar yang semakin inovatif.

Pentingnya organisasi memperhatikan budaya dikarenakan dampaknya yang besar terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Menurut Kotter dan Heskett (1992) kuatnya pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi dilihat dari: a) budaya perusahaan memiliki dampak penting terhadap kinerja ekonomi jangka panjang; b) keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang akan dilihat dari sejauhmana budaya perusahaan yang diterapkan; c) budaya perusahaan akan berkembang dengan mudah meski terkadang menghalangi kinerja finansial jangka panjang; d) meskipun mudah berubah, budaya organisasi dapat dijadikan unsur yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Adanya penjelasan ini seakan mempertegas bukti tentang kuatnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Merujuk stabilitas budaya yang tidak pernah konstan maka diperlukan upaya secara terus menerus untuk mengevaluasi dan menyeimbangkannya dengan lingkungan. Proses ini diharapkan akan menyebabkan budaya organisasi bersifat mutakhir dan terbarukan. Hal ini juga mengingat bahwa budaya adaptif masih merupakan tema menarik di era penuh persaingan seperti saat ini.

Artikel ini mencoba untuk menguraikan tentang jenis budaya yang dinilai layak untuk diterapkan pada suatu organisasi. Hal ini penting mengingat ada berbagai ragam budaya organisasi yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Ulasan mengenai tema ini sekaligus juga menguraikan tentang pentingnya penerapan budaya adaptif bagi organisasi yang ingin terus bertahan dan berkinerja unggul.

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Organisasi

Para ilmuwan memberikan pengertian budaya organisasi dengan konsep yang berbeda-beda. Berdasarkan Schein (2010), budaya organisasi ialah pola asumsi mendasar yang ditemukan, dibuat atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dengan tujuan agar organisasi belajar memecahkan atau mengendalikan masalah yang muncul sebagai hasil dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang optimal, sehingga layak disebarkan kepada anggota baru agar mereka dapat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah yang timbul.

Definisi lain tentang budaya organisasi juga disampaikan oleh O'Reilly et al. (1991) yang mengartikan budaya organisasi ialah sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang diciptakan untuk menjadi panduan dan disebarakan oleh pemimpin kepada seluruh anggotanya. Sementara menurut Griffin dan Moorhead (2013), budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai seperangkat nilai yang diyakini selalu benar, sehingga memberikan pemahaman kepada anggota organisasi tentang perilaku yang dapat dilakukan dan perilaku yang tidak dapat dilakukan. Kluckhohn dan Strodtbeck dalam Hills (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi dilandasi pada orientasi nilai. Dalam konsep tersebut juga dijelaskan bahwa dimensi budaya organisasi memiliki beberapa komponen yaitu relasi antara manusia dengan lingkungan, orientasi kegiatan manusia, orientasi waktu, dan sifat dasar manusia.

Relasi antara manusia dengan lingkungan hendaknya dilandasi pada kepercayaan bahwa setiap manusia harus mampu bekerjasama dengan lingkungan sekitar untuk menjaga keseimbangan di antara keduanya. Orientasi kegiatan manusia memusatkan pada keyakinan bahwa setiap manusia hendaknya berupaya untuk meningkatkan potensi diri dan selalu berjuang meraih tujuan yang diharapkan. Selanjutnya, dimensi orientasi waktu merujuk pada keharusan organisasi memperhatikan dampak keputusan yang diambil baik pada masa lalu maupun masa depan. Sementara dimensi sifat dasar manusia terkait dengan sifat dasar manusia yakni baik, buruk atau perpaduan antara baik dan buruk.

Lang (1992) menjelaskan bahwa organisasi yang ideal diidentifikasi mempunyai anggota sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan, di mana terdapat perwujudan menyeluruh dari apa yang diinginkan organisasi, adanya proses sosialisasi yang memunculkan komitmen tanpa ada keraguan, serta faktor keberhasilan kepemimpinan. Budaya organisasi memperhatikan dengan cermat seluruh konstituen yang ada dan memiliki inisiatif membuat perubahan jika dibutuhkan oleh lingkungannya.

Budaya organisasi bisa dipakai sebagai sarana untuk mengekspresikan dan menjaga prinsip dasar serta nilai-nilai ideal kehidupan di dalam organisasi, sehingga menciptakan perilaku etis dalam berinteraksi maupun menjalankan aturan sesuai dengan norma yang dipatuhi oleh suatu organisasi. Penjelasan ini menurut Hunt et al. (1989) memberi penekanan bahwa budaya organisasi merupakan prinsip dasar dari suatu organisasi yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan organisasi. Jadi, berdasarkan penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan hal yang penting.

Menurut Denison et al. (2004) model budaya organisasi memiliki 4 (empat) karakteristik terkait dengan efektifitas organisasi, yaitu:

1) Keterlibatan (*involvement*)

Efektifitas organisasi dapat dilakukan dengan memberdayakan anggota organisasi melalui pengembangan kapabilitas individu di semua tingkatan. Berdasarkan konsep ini, semua anggota organisasi dianggap memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan guna meraih tujuan organisasi.

2) Konsistensi (*consistency*)

Dimensi ini muncul berdasar pada pandangan bahwa organisasi yang mempunyai budaya kuat yang dijalankan secara konstan, koordinatif, dan terintegrasi cenderung akan meningkatkan kinerja lebih efektif.

3) Kemampuan beradaptasi (*adaptability*)

Faktor dominan yang menjadi perhatian pada dimensi ini adalah kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan faktor eksternal yakni pelanggan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang berani mengambil risiko dan mau belajar dari kesalahan. Dengan beradaptasi, organisasi

dapat meningkatkan kemampuan dan memperoleh pengalaman untuk perbaikan di waktu mendatang sehingga akhirnya memberi nilai lebih di mata pelanggan.

4) Misi (*mission*).

Dimensi ini sangat terkait dengan efektivitas organisasi dimana organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mempunyai kejelasan arah dan tujuan strategis serta memiliki kemampuan dalam menuangkan visi organisasi pada waktu yang akan datang.

Terdapat 3 (tiga) lapisan budaya organisasi menurut Schein (2010) yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Ketiga lapisan ini memberikan penjelasan yang komprehensif tentang keberadaan budaya organisasi yaitu:

1) Artefak (*artefact*)

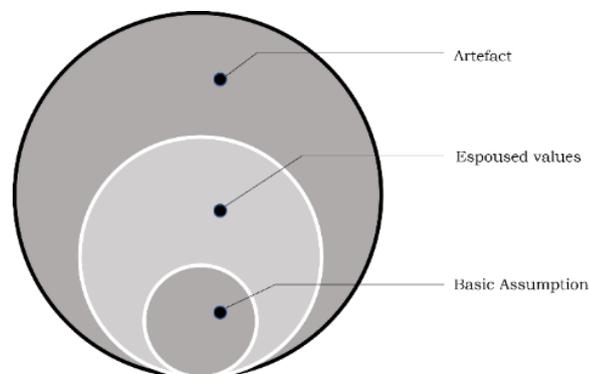
Artefak merupakan bentuk nyata yang tampak dan terlihat sehingga menjadi identitas unik pada suatu organisasi. Contoh dari artefak ini antara lain pakaian seragam, logo perusahaan, desain arsitektur bangunan, dan lain sebagainya.

2) Nilai (*Espoused Values*)

Yang dimaksud dengan nilai ini adalah filosofi, keyakinan, dan ketentuan-ketentuan yang disebutkan secara tersurat oleh perusahaan. Contoh dari penerapan nilai ini adalah disiplin kerja, cara berinteraksi, maupun sistem *reward* dan *punishment* yang dikembangkan.

3) Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)

Bagian ini menjelaskan tentang adanya keyakinan terhadap nilai-nilai yang tidak disadari telah menjadi bagian penting bagi seluruh anggota organisasi sehingga mereka berperilaku sesuai dengan pedoman organisasi. Contoh dari lapisan ini adalah pola komunikasi yang dijalankan ketika berhadapan dengan pihak internal maupun eksternal organisasi.



Gambar 1. Model Lapisan Budaya Schein

Sumber: Schein (2010)

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa terdapat 7 (tujuh) indikator yang dapat dipakai untuk mengukur pelaksanaan budaya dalam organisasi yakni: a) inovasi; b) perhatian terhadap detail, c) berorientasi terhadap hasil; d) berorientasi kepada individu; e) berorientasi kepada kelompok; f) bersifat agresif; dan g) senantiasa stabil.

Warrick (2017) menegaskan bahwa para pemimpin yang terampil semakin memberi perhatian pada budaya. Hal ini terjadi karena faktor kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi budaya, misalnya pada aspek perumusan strategi, praktik, penerapan nilai-nilai, gaya kepemimpinan dan contoh teladan dari seorang pemimpin. Jika ini terjadi, kinerja positif bukanlah hal yang sulit dicapai bagi organisasi.

Di sisi yang lain, walaupun definisi tentang budaya organisasi dengan jernih telah disampaikan oleh para ahli, namun demikian pemahaman tentang jenis budaya yang patut dibangun oleh organisasi perlu ditindaklanjuti. Menurut Robbins dan Judge (2013) budaya kuat dapat diidentifikasi sebagai budaya dimana nilai-nilai organisasi digenggam, dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Daya saing perusahaan dapat ditingkatkan manakalah Budaya organisasi yang kuat dijalankan secara maksimal. Hal ini akan mendorong terciptanya tindakan dan koordinasi lebih intensif secara internal sehingga siap dalam menghadapi para pesaing dan juga pelanggan. Bangun (2008) juga menyebut bahwa budaya kuat perusahaan dapat memandu para karyawan untuk meningkatkan kemampuan lebih dalam rangka meraih tujuan bersama.

Jin et al. (2013) mengatakan bahwa budaya kuat secara umum dikaitkan dengan kinerja tinggi. Bahkan menurut Vandenberghe (1999), budaya kuat bisa menekan kecenderungan karyawan untuk pergi (*turnover*). Hal ini dikarenakan budaya kuat memperlihatkan adanya kesepahaman tujuan di antara anggota organisasi. Kesepahaman tujuan tersebut antara lain akan menciptakan kebersamaan, loyalitas, dan komitmen organisasi.

Peran penting budaya perusahaan terhadap perkembangan perusahaan telah mengalami pergeseran seiring dengan berubahnya cara pandang dalam penggunaan budaya perusahaan itu sendiri (Priyohadi, 2015). Jika sebelumnya budaya perusahaan dianggap hanya merupakan sarana penguatan identitas diri terkait dengan nilai-nilai yang dianut, maka saat ini telah berubah menjadi alat untuk meraih tujuan dengan melakukan penyesuaian terhadap nilai-nilai kebutuhan kompetitif perusahaan.

Ibaratnya, jika sebelumnya budaya perusahaan adalah akibat, maka sekarang telah bergeser menjadi sebab. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan cara pandang dan penggunaan budaya perusahaan sebagai salah satu alternatif jawaban dalam menghadapi kompleksitas tantangan zaman. Budaya perusahaan disusun secara optimal sehingga memiliki kemampuan sebagai sarana pemersatu dan pendorong langkah-langkah segenap anggota organisasi. Unsur-unsur yang tidak mendukung tujuan organisasi dihilangkan, sebaliknya unsur-unsur yang mendukung dijadikan tumpuan menghasilkan daya saing karena itu merupakan aset yang tidak terlihat namun sangat vital bagi organisasi.

Budaya perusahaan memiliki beragam peran yang menjadi pembeda antara satu dengan yang lainnya, antara lain (Robbins dan Judge, 2013):

a) Sebagai pembatas organisasi

Budaya organisasi, baik yang bersifat fisik ataupun tidak, menetapkan batasan antara satu organisasi dan organisasi lainnya. Budaya juga memberikan panduan tentang apa yang diperbolehkan dan yang tidak boleh dikerjakan karyawannya, meski terkadang panduan tersebut hanya suatu norma yang tidak tertulis pada aturan-aturan perusahaan.

b) Sebagai pemberi identitas

Budaya memberikan identitas bagi anggotanya sehingga menjadi bagian dari ciri khas yang melekat pada sebuah perusahaan.

c) Sebagai perekat komitmen

Budaya perusahaan dapat memiliki peran sebagai perekat komitmen anggotanya. Misalnya pada waktu perusahaan sedang mengalami persoalan ekonomi, budaya perusahaan berperan mempersatukan anggotanya untuk berkomitmen agar mau berjuang bersama-sama keluar dari masalah yang terjadi.

d) Sebagai pengarah tindakan

Seringkali budaya memiliki peran sebagai pengatur dan pengendali atas tindakan tertentu. Meskipun tidak mengatur secara tertulis tentang perilaku anggotanya, anggota organisasi bisa memperkirakan tindakan mana yang diperbolehkan atau tidak diperbolehkan.

e) Sebagai pengatur kehidupan berorganisasi

Budaya memiliki peran sebagai pembentuk kehidupan bersama seluruh anggota organisasi. Budaya diharapkan mendorong munculnya spirit kebersamaan di antara anggotanya. Budaya organisasi dipakai sebagai alat peredam dari konflik-konflik disfungsional karena berfungsi secara aktif menjadi fasilitator dari adanya perbedaan serta mendorong pencapaian tujuan yang berujung kepada kepentingan bersama.

Kategorisasi Budaya Organisasi

Setiap organisasi pada umumnya mempunyai perekat berbeda-beda yang menjadi pemersatu dalam organisasi tersebut. Perekat tersebut antara lain jenis pemimpin, ukuran kesuksesan, gaya manajemen, dan lain sebagainya (Cameron dan Quinn, 2011). Masing-masing perekat organisasi ini mempunyai pengaruh yang berbeda-beda sesuai dengan jenis organisasinya. Walaupun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa meski perekat organisasi memiliki perbedaan, masing-masing organisasi niscaya terdapat budaya dominan yang dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya yang secara dominan dijalankan inilah yang pada gilirannya menjadi karakteristik unik pada suatu organisasi.

Kotter dan Heskett (1992) mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi tiga jenis, yaitu budaya yang kuat dan lemah, budaya yang sesuai dengan strategi, dan budaya adaptif maupun non-adaptif. Pembagian ketiga kategori budaya organisasi ini mengacu pada kejelasan tentang fungsi dari pemanfaatan budaya dalam menghasilkan kinerja baik secara individual maupun organisasional.

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing kategori budaya organisasi tersebut:

a) Budaya kuat dan budaya lemah.

Menurut Kotter dan Heskett, budaya kuat merupakan nilai-nilai, norma-norma dan asumsi-asumsi yang sudah menjadi bagian serta menjadi pegangan bagi setiap anggota organisasi. Perilaku - perilaku seperti komitmen atau loyalitas akan mendorong kerja menjadi lebih giat. Begitu juga perasaan keterikatan dan kesamaan terhadap tujuan, dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi yang berujung kepada peningkatan produktivitas. Ada 3 (tiga) alasan mengapa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja, yakni a) penyamaan tujuan. Organisasi yang memiliki budaya kuat menyebabkan karyawan cenderung bertindak pada tujuan yang sama, b) menimbulkan motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan, dan c) menawarkan struktur dan pengendalian yang diperlukan tanpa harus berpatokan pada aturan formal yang dapat menghambat munculnya inovasi dan motivasi.

b) Budaya yang memiliki kecocokan strategi.

Kecocokan dan keserasian muatan budaya perlu disesuaikan dengan keadaan objektif dimana perusahaan itu tinggal. Semakin sesuai atau cocok dengan lingkungan, maka dianggap semakin baik kinerjanya. Sebaliknya, semakin tidak sesuai dan tidak cocok dengan lingkungan, maka dianggap semakin buruk kinerjanya. Oleh karena itu, hakikat budaya yang baik tidak memiliki kriteria umum bentuknya seperti apa dan menggunakan satu ukuran yang sama dalam berbagai macam tipe organisasi. Jenis budaya ini mendapatkan kritik yang tajam mengingat lingkungan organisasi tidak pernah bersifat tetap, namun terus mengalami perubahan. Hal ini berakibat kecocokan budaya pada waktu tertentu bisa saja mengalami ketidakcocokan pada waktu yang berikutnya.

c) Budaya adaptif dan budaya tidak adaptif.

Kotter dan Heskett menyebut bahwa kinerja tinggi dalam jangka waktu yang lama hanya akan tercapai manakala budaya yang diterapkan adalah budaya yang membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Secara manajerial, teori ini memiliki arti penting yakni bagi perusahaan yang menerapkan budaya organisasi adaptif, maka akan tampak para manajer memimpin perubahan dalam rangka memuaskan kepentingan bagi semua pihak bukan saja bagi para pemegang saham, melainkan juga pelanggan dan karyawannya. Sementara bagi perusahaan yang tidak menerapkan budaya adaptif akan terlihat dari para manajer yang cenderung berhati-hati dan bersikap politis agar bisa melindungi atau memajukan dirinya sendiri, produk perusahaan, maupun kelompok mereka.

Berlandaskan kategorisasi budaya seperti yang disebutkan sebelumnya, jelas terlihat bahwa kata kunci kesuksesan organisasi dalam meraih tujuannya terletak pada budaya adaptif yang diterapkan. Hal ini mengingat kemampuan jenis budaya tersebut dalam menyesuaikan dirinya dengan lingkungan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Rijal (2016) yang menyarankan perlunya organisasi dalam rangka menanggapi gejolak dan ketidakpastian lingkungan menggunakan budaya organisasi yang adaptif, fleksibel dan inovatif.

METODE PENELITIAN

Penggunaan metode pada penelitian kali ini ialah studi literatur, dimana peneliti melakukan penelusuran terhadap referensi yang relevan sesuai dengan variabel yang ditetapkan untuk kemudian dilakukan analisis secara mendalam. Kajian literatur dilakukan melalui penelusuran dengan menggunakan mesin pencarian elektronik *google scholar* pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan perilaku organisasi. Peneliti menelusuri artikel, makalah prosiding, bab dari buku atau sumber referensi lainnya dengan mengetik kata kunci “budaya organisasi”, “budaya organisasi adaptif”, “manajemen sumber daya manusia”, dan “perilaku organisasi” pada kisaran tahun 2018-2022.

Hasil pencarian referensi ini selanjutnya dikumpulkan dan dilakukan review sesuai dengan dengan variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Review yang dilakukan yaitu dengan membaca item-item yang dinilai penting mulai dari bagian abstrak hingga bagian hasil penelitian dan kesimpulan atau bagian lainnya yang dapat memberikan pengetahuan sesuai dengan yang dibutuhkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Para peneliti telah mempelajari berbagai kemungkinan keterkaitan antara budaya organisasi dan variabel-variabel tertentu lainnya dalam tubuh organisasi. O'Reilly dan Chatman (1996) menemukan adanya interaksi antara keselarasan budaya organisasi dengan pilihan karyawan terhadap budaya serta hubungannya dengan komitmen, kepuasan kerja dan *turn over*. Studi empiris ini diperkuat oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kecenderungan untuk tetap atau meninggalkan organisasi (Schein, 1996; Detert et al., 2000).

Penelitian-penelitian lainnya tentang peran budaya organisasi terhadap *outcome* organisasi juga mendapati bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja dan komitmen (Irfan dan Marzuki, 2018), manajemen kualitas (Lapina et al., 2015), kepuasan kerja (Sabri et al., 2011), dan efektifitas organisasi (Lejeune dan Vas, 2009). Pascale (1990) menjelaskan bahwa budaya organisasi bisa digunakan untuk memperkirakan kemampuan organisasi dalam mengatasi tekanan perubahan tertentu dari lingkungannya.

Hasil-hasil penelitian yang beragam menunjukkan bahwa studi mengenai budaya organisasi yang terkait dengan hasil organisasi masih menjadi topik yang populer di kalangan peneliti. Budaya organisasi diprediksi meningkatkan kemampuan organisasi dalam bertahan terhadap keharusan mengikuti perubahan-perubahan lingkungannya (Pascale, 1990). Hasil penelitian juga memberikan penjelasan kepada kita bahwa dampak dari budaya organisasi bisa bersifat individual maupun organisasional.

Merujuk kepada kajian pustaka seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, menurut peneliti, kategori budaya organisasi yang perlu diberikan perhatian khusus adalah budaya organisasi adaptif. Mengapa? Hal ini dilandasi atas dasar pemikiran budaya adaptif terletak pada sistem yang terbuka dan dinamis di mana organisasi dapat memberikan pengaruh maupun dipengaruhi oleh lingkungannya. Organisasi harus tanggap terhadap berbagai kemungkinan yang akan timbul supaya mampu mencapai kesuksesan dalam lingkungan yang penuh perubahan.

Menurut Kotter dan Heskett (1992), dalam budaya adaptif, para pemimpin organisasi sangat memperhatikan kebutuhan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka memberi nilai yang tinggi pada orang dan proses manajemen, dan mereka berani melakukan perubahan yang signifikan. Di sisi lain, organisasi yang tidak menerapkan budaya adaptif cenderung lebih mementingkan diri sendiri, kelompok terdekat di sekitarnya, atau hanya terfokus pada produk yang terkait dengan kelompok kerja mereka. Perbedaan tersebut bisa diamati dengan lebih jelas dari tabel berikut.

Tabel 1. Perbedaan Budaya Adaptif vs Tidak Adaptif

	Budaya Adaptif	Budaya Tidak Adaptif
Perilaku Umum (<i>Visible Behavior</i>)	Manajer memperhatikan semua pihak yang terlibat, terutama pelanggan, dan melakukan perubahan ketika diperlukan untuk memenuhi kepentingan mereka yang sah, bahkan jika itu memerlukan pengambilan risiko.	Manajer sering kali bersikap kaku, lebih mementingkan hal-hal politis, dan birokratis. Hal ini menyebabkan mereka lamban dalam merespon perubahan lingkungan bisnis, atau tidak mau mengambil keuntungan dari peluang yang muncul.
Nilai Inti (<i>Expressed Values</i>)	Manajer sangat memperhatikan kepentingan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai individu dan metode yang dapat menghasilkan perubahan yang menguntungkan.	Manajer biasanya lebih memperhatikan dirinya sendiri atau tim kerja mereka secara langsung, atau produk yang terkait dengan tim kerja tersebut. Mereka menganggap penting untuk menjaga proses manajemen yang teratur dan meminimalkan risiko daripada mengambil inisiatif kepemimpinan.

Sumber: Kotter dan Heskett (1992)

Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk mengatasi setiap perubahan yang ada tanpa mengalami hambatan dengan perubahan itu sendiri. Dari Nazir dan Lone (2008), budaya yang berorientasi pada kewirausahaan, adaptif, dan inovatif adalah sumber keunggulan kompetitif dan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efektivitas bisnis. Selain itu, dari Daft (2007) juga membagi budaya organisasi menjadi empat kategori, yakni budaya organisasi adaptif, budaya organisasi berbasis hasil, budaya organisasi *clan*, dan budaya organisasi birokrasi, yang semuanya mencerminkan budaya yang adaptif.

Kilmann (1985) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif ialah budaya yang memungkinkan dan memberikan dukungan terhadap pengambilan risiko dan kepercayaan,

meningkatkan kepercayaan diri guna mengatasi masalah, serta menerima adanya inovasi. Pengertian lainnya disampaikan oleh Valle (1999), yang mengartikan budaya organisasi adaptif sebagai budaya yang mewajibkan anggotanya mengikuti dan membagi informasi serta mendapatkan dukungan dari berbagai sumber daya, memperluas cakupan pekerjaan dan tanggung jawab hasil, serta berinteraksi seperti tim secara dinamis dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Kotter dan Heskett (1992) mengidentifikasi budaya adaptif sebagai budaya organisasi yang optimal dan membantu organisasi untuk dapat memprediksi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan terkait dengan kinerja yang unggul dalam jangka waktu yang lama. Budaya organisasi adaptif juga menjadi pembeda antara budaya organisasi transformasional dan transaksional (Bass dan Avolio, 1993). Pendek kata, menurut Lund (2003), budaya adaptif menjadi kunci dalam menghasilkan kinerja yang baik, yakni budaya yang memiliki kemampuan merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Costanza et al. (2016) telah berhasil mengidentifikasi budaya organisasi adaptif dalam 9 (sembilan) indikator, yakni:

Tabel 2. Indikator Budaya Organisasi Adaptif

Indikator	Uraian
Fokus eksternal	Organisasi mengamati lingkungan di sekitarnya, terutama pelanggan dengan cara membaca dan memperhatikan tanda-tanda adanya perubahan dalam lingkungan tersebut.
Antisipatif	Organisasi secara aktif berupaya untuk mengenali masalah yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi; fokus utama organisasi adalah pada permasalahan di masa depan atau perubahan lingkungan
Keyakinan	Organisasi meyakini bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengubah arah atau orientasi tindakan
Terbuka terhadap perubahan	Organisasi terbuka dengan adanya inovasi, perubahan, dan ide-ide baru. Organisasi bersifat fleksibel, artinya organisasi tidak merasa adanya keterikatan atas aturan dan prosedur tertentu dalam melaksanakan bisnis.
Pengembangan kemampuan	Organisasi meningkatkan kemampuannya dalam menangani situasi lingkungan.
Perencanaan aksi kolaboratif	Organisasi ini memfasilitasi kerja sama antara unit bisnis yang memungkinkannya secara aktif dan responsif mencari solusi untuk mengatasi masalah.
Melaksanakan perubahan	Organisasi memiliki kemampuan untuk menerapkan perubahan yang dapat menyesuaikan diri
Mempertahankan perubahan	Organisasi dapat menjaga kelangsungan perubahan dengan sistem yang memperkuat perubahan yang menurun karena minimnya kesamaan
Mengambil risiko	organisasi siap untuk menanggung risiko

Sumber: Costanza et al. (2016)

KESIMPULAN

Organisasi saat ini berada dalam lingkungan yang menghadirkan tantangan agar tetap dapat bertahan hidup. Kegagalan dalam merespon terjadinya perubahan dalam dunia yang semakin kompetitif akan menyebabkan terjadinya dampak negatif pada organisasi, termasuk kemungkinan mengalami kehancuran. Di sinilah diperlukan sebuah budaya organisasi yang adaptif yang dapat dengan cepat secara dinamis sehingga organisasi tetap dapat bertahan menghadapi tantangan yang muncul.

Identifikasi terhadap adanya ancaman dan tantangan akan membuat organisasi menjalankan budaya organisasi adaptif secara lebih efektif. Namun sebaliknya, apabila budaya yang diterapkan tidak memberikan kontribusi dan tanggapan terhadap perubahan lingkungan akan menyebabkan terhambatnya kapabilitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut, sehingga pada gilirannya menuju pada penurunan atau kematian.

Budaya organisasi secara nyata memberikan peran terhadap munculnya persepsi, nilai, dan perilaku para anggotanya. Hal ini penting mengingat persepsi, nilai, dan perilaku anggota terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Anggota organisasi yang telah memiliki makna dan pemahaman yang sama tentang tujuan dan nilai organisasi akan menyebabkan timbulnya tindakan demi kepentingan utama organisasi, sehingga akan membuat organisasi *survive* dan pada gilirannya dapat melejitkan kinerja.

Indikator-indikator yang terdapat dalam budaya organisasi adaptif merupakan bagian integral dari budaya organisasi dalam rangka mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Unsur-unsur yang diuraikan dalam budaya organisasi adaptif mendorong organisasi untuk dapat merespon munculnya permasalahan-permasalahan terkait dengan lingkungan yang penuh dengan tantangan. Peningkatan kinerja organisasi adalah sesuatu yang diharapkan dan budaya organisasi adaptif adalah salah solusi untuk meraihnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2008). Budaya Organisasi: Dampaknya pada peningkatan daya saing perusahaan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(1), 38-49.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31, 361-381.
- Daft, R. L. (2007). *Management*. Ohio: South-Western College Publication.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25(4), 850-863.
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. *Online readings in psychology and culture*, 4(4).
- Hoppe, M. H. (2007). Culture and leader effectiveness: The GLOBE study. *Central European Journal of Communication*.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.

- Irfan, S., & Marzuki, N. A. (2018). The moderating effects of organizational culture on the relationship between work motivation and work commitment of university academic staff. *International Journal of Learning and Development*, 8(1), 137-155.
- Jin, K. G., Drozdenko, R., & DeLoughy, S. (2013). The role of corporate value clusters in ethics, social responsibility, and performance: A study of financial professionals and implications for the financial meltdown. *Journal of business ethics*, 112, 15-24.
- Kilmann, R. H. (1985). Five Steps for Closing Culture-gaps. In *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 351-369.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Lang, D. L. (1992). Organizational culture and commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 191-196.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lejeune, C., & Vas, A. (2009). Organizational culture and effectiveness in business schools: A test of the accreditation impact. *Journal of Management Development*, 28(8), 728-741.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Ohio: Cengage Learning.
- Nazir, N. A., & Lone, M. A. (2008). Validation of Denison's model of organisational culture and effectiveness in the Indian context. *Vision*, 12(1), 49-58.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior* 18:157-200.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge*. New York: Simon and Schuster.
- Priyohadi, N. D. (2015). *Human Capital Management PT Pelindo III*. Yogyakarta: Lintang Rasi Aksara.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. London: Pearson Education.
- Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the University teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121-128.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership 4th Edition*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public personnel management*, 28(2), 245-257.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 175-184.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wibowo, W., & Phil, M. (2016). *Budaya Organisasi; Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.