

## Strategi Perubahan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual Anggota Organisasi

Muhammad Rahman

SMP Negeri 1 Tapin Tengah

*\*email Korespondensi: rahman.m8121@gmail.com*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi perubahan budaya organisasi untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual pada anggota organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research). Strategi perubahan budaya organisasi meliputi; pendekatan agresif, pendekatan jalan damai, pendekatan korosif dan pendekatan indoktrinasi. Kemudian ada lima tahap perubahan yakni; deformatif, reconsiliative, acculturative, enactive dan formative. Selanjutnya dimensi perubahan meliputi; dimensi struktural, dimensi ruang dan waktu, dimensi proses perubahan, dimensi konstekstual dan dimensi subyektif. Adapun parameternya adalah; daya ekspresi, daya komonolitas, daya penetrasi, daya adaptif dan daya tahan. Organisasi yang mengharapkan eksistensi organisasinya terjaga tentu harus berteman dengan perubahan. Budaya organisasi tentunya akan berpengaruh pada anggota organisasi, dalam hal ini diharapkan dengan adanya Perubahan budaya organisasi yang dilakukan tentunya dapat menjadi salah satu landasan dalam peningkatan kecerdasan emosional dan spiritual bagi setiap individu di dalam organisasi. Kesimpulannya adalah melakukan suatu perubahan terhadap budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual anggota organisasi tentunya diperlukan berbagai strategi yang mana harus disesuaikan dengan setiap keadaan agar hasil yang diinginkan dapat tercapai.

Kata kunci: ***budaya organisasi, strategi, perubahan, kecerdasan emosional personal, kecerdasan spiritual***

Abstract: This study aims to determine the strategy of organisational culture change to increase emotional and spiritual intelligence in organisational members. The method used is a qualitative approach with the type of library research (library research). Organisational culture change strategies include; aggressive approach, peaceful approach, corrosive approach and indoctrination approach. Then there are five stages of change, namely; deformatif, reconciliative, acculturative, enactive and formative. Furthermore, the dimensions of change include; structural dimension, space and time dimension, change process dimension, contextual dimension and subjective dimension. The parameters are; expressive power, communality power, penetration power, adaptive power and endurance. Organisations that expect their organisation's existence to be maintained must of course be friends with change. Organisational culture will certainly have an effect on organisational members, in this case it is hoped that the changes in organisational culture that are carried out can certainly be one of the foundations in increasing emotional and spiritual intelligence for every individual in the organisation. The conclusion is that making a change to the

organisational culture in order to improve the emotional and spiritual intelligence of members of the organisation of course requires various strategies which must be adapted to each situation so that the desired results can be achieved.

Keywords: *organisational culture, strategy, change, personal emotional intelligence, spiritual intelligence*

## PENDAHULUAN

Perubahan pada budaya organisasi sangat penting, mengingat dewasa ini perkembangan zaman berlangsung dengan sangat pesat. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi yang menjadikannya ciri khas sebagai sebuah organisasi (Priansa, 2020; Rojuannah, 2012; Akbar, 2018; Muhaimin dkk, 2015). Seiring berjalannya waktu, tentunya budaya organisasi memerlukan perubahan agar tetap fresh, sehingga anggota di dalam organisasi pun menjadi lebih mudah dalam beradaptasi di setiap masanya.

Ketika kita membicarakan mengenai perubahan, maka tidak terlepas pula dengan istilah pengembangan. Secara sederhana pengembangan organisasi sebagai suatu disiplin perubahan untuk membantu organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar (Nurdin dan Ismaya, 2018). Di dalam menghadapi percepatan perubahan yang semakin masif seperti halnya telah dijelaskan di atas, pengembangan diperlukan untuk mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut. Pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dan efektivitas, efisiensi dan kesehatan organisasi (Nurdin dan Ismaya, 2018).

Dalam melakukan perubahan tentunya kita memerlukan strategi-strategi yang tepat agar perubahan budaya organisasi dapat berlangsung dengan baik dan tepat. Strategi merupakan kebijakan-kebijakan yang penting untuk diambil agar dapat digunakan sebagai landasan dalam pembuatan program. Sebagai sebuah organisasi, tentunya harus mengembangkan strategi utamanya berkaitan dengan hal-hal yang relevan agar hasil yang diharapkan dapat tercapai (Muhaimin dkk, 2015).

Berdasarkan paparan di atas, maka dalam artikel ini kita akan membahas mengenai strategi perubahan budaya organisasi untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual anggota organisasi.

## METODE

Metode penelitian pada artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif, di mana dalam prosesnya bergantung pada pengamatan manusia (Nugrahani, 2014). Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah kepustakaan (*library research*). Disebut penelitian kepustakaan karena data-data atau bahan-bahan yang diperlukan dalam menyelesaikan penelitian tersebut berasal dari perpustakaan seperti buku, jurnal, dokumen dan sebagainya (Harahap, 2014). Pada artikel ini akan dibahas mengenai strategi perubahan budaya organisasi dalam meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual personal dari berbagai sumber kepustakaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Perubahan

Berbicara mengenai strategi perubahan tentunya ada banyak sekali pendapat maupun teori. Namun di sini secara umum Paul Bate (Gunardi t.thn.) menawarkan ada 4 (empat) pendekatan perubahan budaya yaitu:

1. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*). Perubahan budaya dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif, membuat konflik, sifatnya dipaksakan, sifatnya

win-lose, unilateral dan menggunakan dekrit. Menurut Schein disebut pendekatan structural karena mencabut akar-akar budaya yang ada.

2. Pendekatan jalan damai (Conciliative approach). Perubahan budaya dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama, win-win, integratif dan memperkenalkan budaya yang baru terlebih dahulu sebelum mengganti budaya yang lama.
3. Pendekatan korosif (Corrosive approach). Perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, evolutif, tidak terencana, politis, koalisi dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit rusak dan diganti dengan budaya baru.
4. Pendekatan indoktrinasi (Indoctrinative approach). Pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap pemahaman budaya yang baru.

Berdasarkan pendekatan tersebut di atas, maka Paul Bate menyampaikan ada 5 (lima) tahap perubahan budaya yaitu:

1. Deformative (tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi shock therapy dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya.
2. Reconciliation (tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya.
3. Acculturative (tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya.
4. Enactive (tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat 2 (dua) bentuk yaitu personal enactment (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan collective enactment (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan cultural yang selama ini masih menggantung).
5. Formative (tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya invisible menjadi visible bagi semua anggota organisasi.

Dalam melaksanakan perubahan budaya perlu memperhatikan beberapa dimensi perubahan antara lain:

1. Dimensi struktural (budaya yang akan dirubah). Tujuannya bukan hanya sekedar mengetahui budaya yang ada tetapi juga agar pelaku perubahan bisa belajar tentang pola pikir organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya.
2. Dimensi ruang dan waktu (asal muasal terbentuknya budaya dan perjalanannya sepanjang waktu). Tujuannya agar dalam perubahan budaya tidak terjadi kesalahan yang sama di masa datang.
3. Dimensi proses perubahan (posisi budaya dalam siklus kehidupan budaya).
4. Dimensi kontekstual (situasi lingkungan di mana budaya berada).
5. Dimensi subyektif (tujuan dan keterlibatan orang per orang dalam perubahan).

Di samping itu untuk menilai efektivitas perubahan budaya Paul Bate juga menentukan parameternya antara lain:

1. Daya ekspresi yaitu kemampuan untuk menyampaikan ide-ide baru.
2. Daya komunitas yaitu kemampuan untuk membentuk satu set nilai.

3. Daya penetrasi yaitu kemampuan untuk menembus berbagai level organisasi.
4. Daya adaptif yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.
5. Daya tahan yaitu kemampuan untuk menciptakan perubahan yang hasilnya bisa tahan lama.

Berdasarkan paparan di atas dapat kita pahami bahwa ada banyak strategi dalam melakukan perubahan budaya organisasi, tinggal pelaku perubahan saja menyesuaikan nantinya akan menggunakan strategi yang mana tergantung pada situasi-situasi tertentu.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi yang menjadikannya ciri khas sebagai sebuah organisasi (Ramadan, 2014; Priansa, 2020; Rojuannah, 2012; Akbar, 2018; Muhaimin, dkk 2015). Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, ideologi, harapan, norma dan sikap dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain (Abdhal, 2021).

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas, dan percakapan serta makan yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya (Abdhal 2021). Adapun beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain:

1. Asumsi terhadap nilai organisasi  
Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi, yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
2. Asumsi terhadap simbol budaya organisasi  
Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya.
3. Asumsi terhadap budaya yang bervariasi  
Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam. Karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda. Tapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru sering kali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi berfungsi sebagai (1) pembeda yang jelas antara organisasi satu dengan organisasi lainnya; (2) budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual; (4) budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robin dalam Sutrisno, 2018).

Budaya organisasi dapat memengaruhi cara orang bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depannya dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaannya (Gibson dalam Sutrisno, 2018).

Pemimpin sebuah organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Banyak pemimpin yang menggunakan teori budaya organisasi yang ada saat ini untuk diterapkan di perusahaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai dan norma-norma memiliki 6 fungsi, antara lain:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Misalnya, suatu organisasi sangat menekankan budaya kedisiplinan. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka kumpulan orang-orang yang disiplin.

2. Alat untuk mengorganisir  
Fungsi budaya organisasi kedua, yaitu sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan. Nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi semua anggotanya. Hal ini bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi  
Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut. Karena itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
4. Mengontrol perilaku  
Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Perilaku adalah serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.
5. Mendorong kinerja organisasi  
Budaya organisasi juga berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga, budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.
6. Menentukan tujuan organisasi  
Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

### **Kecerdasan Emosional dan Spiritual**

Kecerdasan emosi atau biasa dikenal dengan Emotional Quotient (EQ) merupakan kemampuan untuk mengelola perasaan, kemampuan untuk mempersepsi situasi, bertindak sesuai dengan persepsi tersebut dan menentukan potensi seseorang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada kesadaran diri, motivasi, pengaturan diri, empati dan kecakapan dalam membina hubungan dengan orang lain (Yantiek, 2014). Mayer dan Salovey juga mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai suatu kecerdasan sosial yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memantau baik emosi dirinya maupun emosi orang lain, dan juga kemampuannya dalam membedakan emosi dirinya dengan orang lain, di mana kemampuan ini digunakan untuk mengarahkan pola pikir dan perilakunya.

Adapun kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang diyakini sebagai kecerdasan yang mampu memfungsikan kecerdasan-kecerdasan yang lain secara efektif dan kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan tertinggi. Adapun aspek-aspek kecerdasan spiritual adalah kemampuan bersikap fleksibel, tingkat kesadaran yang tinggi, kemampuan untuk

menghadapi, dan memanfaatkan penderitaan (Yantiek, 2014). Adapun menurut Octavia dkk., kecerdasan spiritual adalah seperangkat kapasitas mental yang berkontribusi terhadap kesadaran, integrasi dan aplikasi adaptif aspek non materi. Aspek non materi ini disadari di area transenden yang mengarah kepada hasil seperti eksistensial yang mendalam, peningkatan makna, pengakuan dari transendensi diri, serta penguasaan spiritual (Octavia dkk, 2020).

## **PENUTUP**

Budaya organisasi memiliki pengaruh pada perilaku yang ditampilkan oleh anggota organisasi. Begitu pula dalam hal kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual, dengan menerapkan strategi yang tepat pada perubahan budaya organisasi, maka akan berdampak pada anggota organisasi. Menentukan budaya organisasi yang dibangun dalam suatu organisasi perlu mempertimbangkan beberapa hal sehingga diperoleh strategi yang tepat yang sesuai dengan organisasi. Perubahan budaya organisasi pasti akan terjadi seiring dengan berjalannya waktu, karena organisasi yang ingin tetap terjaga eksistensinya harus memperhatikan dengan baik setiap perkembangan-perkembangan yang ada.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abd hul, Yusuf. (2021). *Pengertian Budaya Organisasi: Fungsi, Jenis, Karakteristik dan Contoh*. Yogyakarta: Deepublish.
- Akbar, Nadzmi. (2018). *Kepemimpinan Islam: Kepemimpinan yang Membimbing*. Banjarmasin: Antasari Press.
- Gunardi, Bambang. t.thn. "Strategi Perubahan Budaya Organisasi." *AnzDoc* 1-8.
- Harahap, Nursapia. (2014). "Penelitian Kepustakaan." *Jurnal Iqra'* 68-73.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo. (2015). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nugrahani, Farida. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Solo: Cakra Books.
- Nurdin, Diding, dan Bambang Ismaya. (2018). *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Octavia, Nina, Keumala Hayati, dan Mirwan Karim. (2020). "Pengaruh Kepribadian, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 130-144.
- Priansa, Donni Juni. (2020). *Manajemen Kinerja Sekolah*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Ramadan, W. (2014). *Kado untuk Mahasiswa Aktif Relasi Kepemimpinan, Budaya, Organisasi, dan Psikologi Mahasiswa*. IAIN Antasari Press.
- Rojuanlah. (2012). "Perubahan Budaya Organisasi." *Forum Ilmiah* 121-132.
- Yantiek, Ermi. (2014). "Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Perilaku Prosocial Remaja." *Persona, Jurnal Psikologi Indonesia* 22-31.