



JME 4 (1) (2026)

JURNAL MANAJEMEN DAN EKONOMI

<https://journal.mpukuturan.ac.id/index.php/jme>


## Kepemimpinan dan Transformasi Budaya: Analisis Peran Pemimpin dalam Mengarahkan Perubahan Budaya Organisasi di Era Global

I Ketut Suweca<sup>1</sup>, Nyoman Dane<sup>2</sup><sup>1,2</sup>IAHN Mpu Kuturan Singaraja<sup>1</sup>[iketutsuweca@gmail.com](mailto:iketutsuweca@gmail.com), <sup>2</sup>[nyomandanne@gmail.com](mailto:nyomandanne@gmail.com)

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima 02 juni 2026

Disetujui 09 juni 2026

Dipublikasikan 30 juni 2026

#### Keywords:

Transformation,  
Organizational Culture,  
Leadership.

### Abstract

Organizational culture transformation is unstoppable in a world of constant change. It is crucial and essential for maintaining an organization's existence and capability in the face of increasingly fierce competition. This transformation must be well-directed, and this is the responsibility and role of organizational leaders. This research uses a descriptive qualitative approach to analyze and thoroughly describe the role of leaders in directing organizational culture change. The results indicate that in carrying out this transformation process, leaders can utilize their leadership roles and abilities, including as visionaries, role models, change agents, communicators, and motivators. By utilizing all these roles and abilities, leaders can overcome potential obstacles and simultaneously effect change in organizational culture.

**Keywords:** Transformation, Organizational Culture, Leadership.

### Abstrak

Transformasi budaya organisasi merupakan hal yang tidak bisa dibendung dalam dunia yang selalu berubah. Hal ini penting dan sangat dibutuhkan dalam upaya menjaga eksistensi dan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Transformasi dimaksud harus diarahkan dengan baik dan ini menjadi tanggung jawab dan peran pemimpin organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menganalisis dan menguraikan secara mendalam peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan budaya organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam melakukan proses transformasi dimaksud, pemimpin dapat menggunakan peran dan kemampuan kepemimpinannya, antara lain sebagai visioner, role model, change agent, komunikator, dan motivator. Dengan menggunakan seluruh peran dan kemampuan itu, pemimpin bisa mengatasi hambatan yang mungkin terjadi sekaligus mampu melakukan perubahan terhadap budaya organisasi.

Kata kunci: transformasi, budaya organisasi, kepemimpinan.

**Kata Kunci:** Tranformasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan.

p-ISSN 3032-5277

e-ISSN 3032-5285

## 1. PENDAHULUAN

Dinamika perubahan organisasi senantiasa terjadi dan tidak bisa dibendung. Tidak ada satu organisasi pun yang mampu menjaga eksistensinya tanpa melakukan perubahan, baik yang berkenaan dengan nilai-nilai budaya yang mendasar maupun aspek-aspek sederhana yang sifatnya superfisial. Hanya dengan begitu sebuah organisasi akan terdorong untuk senantiasa mampu menjaga keberadaannya di tengah dinamika perubahan organisasi yang tidak terhindarkan.

Perubahan atau transformasi budaya menjadi sesuatu yang penting, karena hal ini menyangkut kemampuan organisasi untuk menjaga eksistensi sekaligus menjaga kemampuannya dalam melayani dan bersaing di tengah dunia global yang kompetitif. Selain itu, perubahan menjadi penting dan strategis dalam upaya membawa organisasi hadir dengan performa terbaiknya dan mencapai kemajuan demi kemajuan yang bermakna.

Akan tetapi, di tengah gairah mencapai kemajuan itu, acapkali ada masalah yang muncul justru di dalam organisasi itu sendiri yaitu terjadinya resistensi terhadap perubahan. Resistensi itu muncul lebih disebabkan oleh faktor internal daripada faktor eksternal. Misalnya, pimpinan yang tidak bersedia melakukan perubahan karena merasa bahwa nilai-nilai yang ada di dalam organisasi merupakan warisan yang tidak boleh diganti. Atau sebaliknya, pemimpin memiliki niat dan keinginan untuk melakukan perubahan tetapi tidak dibarengi dengan upaya melibatkan dan menggerakkan para karyawan untuk melakukannya secara bersama-sama. Kalau kerjasama atau kolaborasi untuk meraih kondisi yang lebih baik tidak ada atau sangat kurang, maka perubahan menuju keadaan yang lebih baik sulit menjadi kenyataan. Demikian juga ketika

niat melakukan perubahan yang menyangkut nilai-nilai budaya dimaksud tidak diwujudkan ke dalam visi dan strategi yang selaras sehingga tidak bisa dioperasionalisasikan ke dalam bentuk tindakan nyata.

Dari berbagai permasalahan yang menghambat perubahan, yang paling menentukan adalah peran pemimpin dalam organisasi. Pemimpin adalah pendorong perubahan dalam organisasi (Schein, 2010). Pemimpin puncak dan para pemimpin di berbagai tingkatan, seharusnya memiliki komitmen untuk melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik sesuai dengan nilai-nilai budaya baru yang relevan.

## 2. KAJIAN TEORI

Beberapa konsep dan teori yang melandasi penelitian ini antara lain konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Peter G. Northouse (2019) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Intinya, kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Sementara itu, pengertian budaya organisasi antara lain diambil dari pandangan Schein, E.H. (2010) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam proses belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti efektif dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak.

Selanjutnya yang terkait dengan fungsi budaya organisasi, Browns (dalam Wardiah, 2016) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki lima fungsi,

yakni untuk mengurangi konflik internal, melaksanakan koordinasi pengawasan, mengurangi ketidakpastian, memberikan motivasi kepada para anggota organisasi, dan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif.

Berkaitan dengan transformasi, John. P Kotter (2012) menyebutkan bahwa transformasi budaya organisasi merupakan proses mengintegrasikan perubahan ke dalam nilai dan norma organisasi agar menjadi bagian dari budaya yang baru. Untuk melakukan proses pengintegrasian nilai atau norma baru dimaksud tentu diperlukan waktu dan upaya yang intensif. Menurutnya, terdapat 8 tahapan yang dilakukan dalam proses perubahan budaya suatu organisasi. Kedelapan tahapan itu meliputi menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan luas, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan perubahan, dan menanamkan perubahan dalam budaya.

Pada pembahasan tentang kepemimpinan, disebutkan bahwa pemimpin idealnya memiliki kualitas sebagai visioner, role model, change agent, komunikator dan motivator yang memperkuat perannya dalam melakukan transformasi budaya organisasi. Tentang kualitas pemimpin dimaksud dipetik dari sejumlah pandangan para ahli, antara lain Fauzan (2019), Kotter, J. P. (2012), Yukl, G. (2020), dan Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menganalisis dan menjelaskan secara mendalam tentang peran pemimpin dalam mengarahkan terwujudnya transformasi budaya organisasi. Penjelasan dimulai dari konsep

kepemimpinan, budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, faktor pendorong perubahan hingga peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan dimaksud.

Kajian dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan beberapa sumber yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan dari beberapa bahan pustaka, hasil penelitian yang dimuat di jurnal ilmiah, dan sumber pendukung lainnya. Dengan pendekatan tersebut diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang peran pemimpin dalam mendorong terwujudnya transformasi budaya organisasi.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Konsep Kepemimpinan**

Sebagaimana disinggung di awal, seorang pemimpin mempunyai andil besar terhadap terjadinya perubahan dan terwujudnya tujuan organisasi. Pemimpin yang menentukan arah organisasi dan menggerakkan semua elemen yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan dimaksud. Untuk mencapai tujuan itu, maka pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

Kalau dilihat di dalam organisasi yang terdiri dari sejumlah individu, ada satu atau lebih orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik melalui kematangan kepribadian maupun melalui kekuasaan yang dimilikinya. Dia adalah sang pemimpin. Karena memiliki peran dan pengaruh besar terhadap organisasi, seorang pemimpin harus orang yang benar-benar memiliki kualitas sebagai seorang leader sehingga mampu mengemban tugas kepemimpinan dengan baik.

Terkait dengan konsep kepemimpinan, ada berbagai pendapat para ahli. Setiap ahli memiliki pengertian tersendiri tentang kepemimpinan.

Menurut Peter G. Northouse (2019), kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni memobilisasi orang lain agar mau berjuang mencapai aspirasi bersama. Penekanan kedua ahli ini terletak pada seni memobilisasi orang lain untuk berjuang mewujudkan aspirasi bersama. Karena merupakan seni, maka setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya sendiri. Selanjutnya, Gary Yukl (2020) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dari ketiga definisi tersebut di atas menjadi jelas bahwa kepemimpinan adalah kegiatan dan kemampuan mempengaruhi dan kemampuan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa ada yang mengarahkan dan menggerakkan, dan itu adalah tugas utama pemimpin.

Dalam konteks ini, pemimpin adalah penggerak bagi terwujudnya perubahan di bidang apapun. Perubahan pada tingkat yang paling superfisial sampai pada yang mendasar, pemimpin menjadi penggeraknya. Misalnya, menyesuaikan waktu masuk dan pulang kerja di perusahaan sampai pada nilai-nilai budaya dan kebijakan serta aturan yang menjadi dasar organisasi, dimulai dan dikomando oleh pemimpin

organisasi. Jadi, perubahan demi perubahan yang terjadi pada organisasi banyak tergantung pada pemimpin organisasi. Dengan demikian, peran pemimpin demikian besar dan strategis dalam mewujudkan perubahan budaya organisasi.

## **4.2 Budaya Organisasi**

### **4.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, organisasi yang berorientasi profit maupun nirlaba, memiliki nilai-nilai tertentu yang disepakati bersama dan ditaati. Nilai-nilai itu menjadi panduan atau pedoman seluruh anggota dalam berpikir dan bertindak dalam konteks berorganisasi. Nilai-nilai ini dikenal dengan sebutan budaya organisasi.

Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi? Budaya organisasi, menurut Schein, E.H. (2010), adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam proses belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti efektif dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi panduan dalam berpikir, berkata dan berperilaku dalam organisasi.

Menurut Robbins S. P., & Judge, T. A. (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Dengan definisi ini, jelas bahwa setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang menjadi pembeda dengan organisasi lain. Jadi, budaya organisasi menyangkut identitas khas pada setiap organisasi.

Menurut Agustin et al. (2024), budaya organisasi organisasi adalah faktor utama yang membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang mempengaruhi keterlibatan dan

komitmen karyawan. Budaya organisasi adalah faktor utama yang mempengaruhi keseluruhan perilaku kerja karyawan dalam dunia kerja.

Dari ketiga definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai budaya atau norma-norma yang memandu perilaku seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

#### **4.2.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki lima fungsi, yakni untuk mengurangi konflik internal, melaksanakan koordinasi pengawasan, mengurangi ketidakpastian, memberikan motivasi kepada para anggota organisasi, dan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif (Brown dalam Wardiah, 2016).

Pertama, budaya organisasi disebutkan bisa mengurangi konflik internal karena terdapat nilai-nilai atau norma-norma yang, mau tak mau, harus dipatuhi seluruh anggota organisasi. Keharmonisan itu bisa tercipta karena adanya kepastian dan kesamaan nilai yang dipatuhi dalam organisasi. Itulah sebabnya, budaya organisasi disebutkan mampu mengurangi kemungkinan terjadinya konflik internal organisasi.

Kedua, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan dalam melaksanakan koordinasi pengawasan. Dalam konteks ini, budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang disepakati dan dipatuhi bersama akan menjadi pedoman dalam mengukur tindakan para karyawan. Ada standar dan pedoman yang menjadi dasar dalam melakukan pengawasan terhadap perilaku karyawan dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi.

Ketiga, budaya organisasi mengurangi ketidakpastian karena memberikan pedoman yang jelas mengenai nilai-nilai, norma-norma, aturan main, dan etika yang berlaku di dalam organisasi yang dipatuhi oleh

seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan terlihat dari kepatuhan anggota organisasi terhadap segala nilai, norma, dan aturan yang menjadi pedoman bersama.

Keempat, budaya organisasi juga disebutkan untuk memberi motivasi kepada para anggota organisasi. Di dalam budaya organisasi ada nilai-nilai yang mesti dipedomani dan ditaati oleh seluruh anggota. Bagi mereka yang menunjukkan prestasi yang dilandasi oleh nilai atau norma yang ada, maka kepadanya diberikan imbalan (reward), seperti bonus, kenaikan gaji, promosi. Sebaliknya, bagi mereka yang terbukti melanggar, dikenakan sanksi (punishment) seperti teguran lisan, teguran tertulis, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat, hingga pemberhentian.

Kelima, budaya organisasi berfungsi untuk mendorong tercapainya keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi, pengawasan, serta motivasi kerja. Semuanya ini akan berdampak langsung terhadap tercapainya keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi pada dasarnya dimaksudkan untuk mendorong seluruh anggota melakukan hal terbaik sesuai dengan norma, nilai, dan aturan, etika yang berlaku guna mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi menjadi landasannya, strategi organisasi menjadi peta jalannya, dan tujuan organisasi menjadi goal-nya.

#### **4.3 Transformasi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak bersifat konstan atau tetap. Apa yang menjadi budaya di saat pendiriannya akan mengalami perubahan bersamaan dengan perkembangan organisasi. Transformasi itu menjadi sesuatu yang harus dilakukan apabila pemimpin menghendaki organisasi yang dipimpinnya tetap terjaga

eksistensinya sekaligus mampu bersaing di tengah dunia yang kompetitif. Tanpa fleksibilitas, organisasi tidak akan bisa berkembang, mengalami stagnasi, dan pada akhirnya terlindas oleh perubahan.

Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi menjadi faktor yang sangat penting untuk dilakukan. Apa yang baik dan relevan dulu mungkin sudah tidak cocok lagi dipedomani saat ini. Transformasi merupakan satu-satunya pilihan jika ingin suatu organisasi tidak terdistrupsi oleh perkembangan zaman.

Transformasi budaya dimaknai sebagai suatu proses pembaharuan nilai-nilai, norma-norma, aturan main, dan etika agar sesuai dengan tuntutan perkembangan dan perubahan yang terjadi secara dinamis. Transformasi budaya organisasi tidak sama dengan transformasi organisasi. Transformasi organisasi bisa berupa restrukturisasi, revitalisasi, dan perampangan organisasi atau perubahan lainnya. Namun, perubahan tersebut tidak menjadikan organisasi sesuatu yang baru dari sisi budayanya.

Transformasi organisasi menurut Taufik Bahaudin (2023) adalah perubahan secara menyeluruh, menjadikan organisasi berubah menjadi organisasi yang baru dan berbeda. Menurutnya, transformasi budaya organisasi adalah suatu proses yang membutuhkan waktu, upaya, dan kualitas leadership dalam organisasi tersebut yang akan menentukan bagaimana masa depan dan bahkan eksistensi suatu organisasi.

Transformasi budaya organisasi diperlukan karena budaya organisasi yang dimiliki sudah tidak relevan lagi bagi organisasi untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini dapat diamati dari perilaku dan kegiatan sehari-hari yang tidak lagi sepenuhnya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Jadi,

transformasi budaya organisasi dilakukan karena adanya tuntutan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi terlebih-lebih di era global yang penuh tantangan dan persaingan.

Dalam praktiknya, transformasi budaya organisasi mewujudkan pada perubahan nilai-nilai yang selama ini menjadi dasar bagi seluruh karyawan dalam melakukan kegiatan dalam organisasi. Perubahan nilai-nilai itu tidak selalu seluruhnya, melainkan bisa saja sebagian di antaranya. Dimasukkan nilai-nilai baru yang sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman untuk mendampingi nilai-nilai lama yang masih dipandang relevan. Misalnya, menambah nilai inovatif dalam budaya organisasi melengkapi nilai-nilai yang sudah ada seperti nilai integritas, disiplin, dan kerjasama. Dengan demikian, transformasi bisa dilakukan dengan cara menghapus nilai lama yang tidak sesuai dan menggantikannya dengan nilai-nilai baru sebagian atau seluruhnya.

John. P Kotter (2012) menegaskan bahwa transformasi budaya merupakan proses mengintegrasikan perubahan ke dalam nilai dan norma organisasi agar menjadi bagian dari budaya yang baru. Untuk melakukan proses pengintegrasian nilai atau norma baru dimaksud tentu diperlukan waktu dan upaya yang intensif. Tidak bisa suatu nilai dengan serta-merta diadopsi sekaligus dipedomani oleh seluruh karyawan secara instan tanpa melalui proses pengintegrasian secara menyeluruh.

#### **4.4 Faktor Pendorong Perubahan Budaya Organisasi**

Menurut para ahli, terdapat sejumlah faktor yang menjadi pendorong transformasi atau perubahan nilai-nilai budaya organisasi, yaitu faktor pemimpin, perubahan lingkungan eksternal, perubahan strategi organisasi, perubahan nilai dan harapan karyawan, dan krisis organisasi. Keempat faktor itu

yang mendorong terjadinya perubahan nilai-nilai budaya dalam organisasi.

Pertama, faktor pemimpin. Pemimpin adalah orang yang, berdasarkan perannya, mampu menanamkan nilai-nilai baru, menjadi role model, dan mengarahkan anggota organisasi. Dengan peran ini, pemimpin organisasi bisa menggerakkan dan memotivasi seluruh karyawan untuk berubah, termasuk dalam perubahan budaya organisasi (Schein E.H., 2010).

Kedua, perubahan lingkungan eksternal. Perubahan lingkungan eksternal ini terjadi karena adanya globalisasi, perubahan pasar, dan persaingan bisnis (Richard L. Daft, 2018). Perubahan budaya organisasi dilakukan agar organisasi tetap relevan, fleksibel, dan kompetitif. Tuntutan perubahan dari lingkungan eksternal ini, mau tak mau, mengharuskan organisasi melakukan perubahan terhadap budayanya.

Ketiga, perubahan strategi organisasi. Strategi organisasi yang baru tidak akan berhasil jika tidak dilandasi dengan perubahan budaya (Kotter, J. P., & Heskett, J. L., 1992). Perubahan budaya mesti dilakukan terlebih dahulu baru kemudian mengubah strategi organisasi sebagai upaya dalam mencapai tujuan. Strategi baru dalam banyak hal akan menuntut perubahan nilai, cara kerja dan pola pikir, dan semua hal yang menyangkut budaya organisasi.

Keempat, perubahan nilai dan harapan karyawan. Perubahan nilai-nilai sering terjadi dalam dunia yang terus berkembang, demikian pula dengan harapan karyawan. Hal ini membawa konsekuensi pada tuntutan perubahan pula pada budaya organisasi. Jika tidak, maka organisasi tidak akan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman sekaligus tidak mampu memenuhi harapan karyawan.

Karyawan generasi baru pada umumnya akan membawa nilai-nilai yang menghendaki fleksibilitas, kebutuhan akan work-life balance dan berorientasi inovasi (Cameron, K. S. dan Quinn, R. E., 2011). Semua ini membutuhkan atensi agar karyawan merasa nyaman bekerja dan mencapai prestasi terbaiknya.

Kelima, krisis organisasi. Adanya krisis dalam organisasi, membawa organisasi pada keharusan untuk mengubah budaya organisasi yang selama ini dijadikan pegangan bersama. Krisis tersebut bisa mengambil beberapa bentuk, misalnya krisis finansial, konflik internal, dan kegagalan organisasi (Schein, E. H., 2010). Krisis organisasi menjadi momentum dalam melakukan perubahan budaya.

#### **4.5 Delapan Tahapan Perubahan**

Perubahan budaya organisasi tidak dilakukan serta-merta, melainkan secara bertahap sehingga membutuhkan waktu, upaya, dan konsistensi dalam pelaksanaannya. Menurut J.P. Kotter (2012), terdapat 8 tahapan yang dilakukan dalam proses perubahan budaya suatu organisasi. Kedelapan tahapan itu meliputi menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan luas, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan perubahan, dan menanamkan perubahan dalam budaya. Berikut penjelasan detailnya.

Pertama, membangun rasa urgensi. Terkait ini, pimpinan dan seluruh anggota organisasi harus merasa bahwa perubahan budaya itu penting dan mendesak. Beberapa alasan yang bisa dijadikan dasar antara lain kekalahan dalam persaingan bisnis, peluang baru yang bisa diraih, adanya lingkungan yang berubah, dan perlunya segera melakukan

perubahan budaya sehingga eksistensi tetap terjaga.

Kedua, membentuk koalisi pengarah. Perlu dipahami bahwa perubahan budaya organisasi tidak bisa dilakukan sendiri oleh pemimpin organisasi. Betapapun unggulnya kemampuan seorang pemimpin, untuk berhasil, ia harus membentuk team work yang akan bekerja bersamanya guna mewujudkan suatu impian. Demikian pula halnya dengan perubahan budaya organisasi, diperlukan koalisi pengarah yang akan menjadi bagian penting dalam proses perubahan budaya organisasi. Tim ini merupakan tim inti yang memiliki komitmen, berpengaruh, dan kredibel.

Ketiga, menyusun visi dan strategi. Perubahan budaya harus memiliki tujuan yang jelas. Harus dipastikan tujuan seperti apa yang hendak dituju dan visi dan strategi apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dimaksud. Hal-hal ini mesti disusun dan dibangun atas dasar keinginan untuk menciptakan budaya baru yang relevan bagi organisasi. Di dalamnya menyangkut nilai-nilai, norma-norma, dan etika, dan perilaku yang diharapkan terbentuk nantinya.

Keempat, komunikasikan visi. Visi baru yang telah disusun harus dikomunikasikan dengan seluruh anggota organisasi. Visi baru perlu diperkenalkan oleh pimpinan dan tim kepada seluruh anggota organisasi agar mereka mengetahui ke mana organisasi ingin dibawa, ke mana organisasi hendak menuju. Tidak hanya sekedar memperkenalkan secara intensif, bahkan juga menerima respons mereka terhadap visi baru yang direncanakan. Kepada seluruh karyawan perlu dijelaskan visi organisasi dengan harapan mereka menjadikan visi yang mengacu pada tujuan organisasi itu menjadi milik dan arah bersama. Harus dipastikan agar tidak seorang pun dari anggota yang tidak memahami visi baru tersebut. Mesti juga

dipastikan bahwa visi itu sudah bisa dipahami dan diterima dengan baik.

Kelima, memberdayakan tindakan. Tidak hanya sampai dipahaminya suatu visi, bahkan visi yang dilandasi oleh nilai-nilai baru dimaksud dijadikan panduan dalam tindakan dalam organisasi. Dalam kaitan ini, perlu diberikan panduan dan dilakukan pantauan terhadap tindakan agar selaras dengan nilai-nilai baru yang sedang dalam proses penanaman ke dalam hati karyawan. Jika masih ada yang bertindak berdasarkan nilai lama yang sudah diganti, maka diadakan koreksi. Budaya baru akan sulit muncul apabila nilai-nilai lama masih menjadi penghambat pembaharuan. Intinya adalah perlu menghilangkan penghambat agar semua orang bisa berubah.

Keenam, menciptakan keberhasilan jangka pendek. Pada umumnya orang ingin melihat hasilnya, sekecil apapun, dalam jangka pendek. Dengan melihat hasil itu, mereka merasa lebih mantap dalam menjalankan nilai-nilai baru yang memandu visi, strategi dan tujuan organisasi. Jadi, pemimpin mesti mengupayakan untuk memperlihatkan kepada seluruh anggota apa-apa yang sudah menampakkan perubahan dan hasil-hasilnya. Keberhasilan-keberhasilan kecil ini akan sangat membantu meningkatkan kepercayaan karyawan sekaligus mengurangi resistensi.

Ketujuh, mengonsolidasikan perubahan. Pemimpin tidak boleh berhenti ketika perubahan sudah mulai menampakkan hasil karena ia masih memiliki tugas untuk yakni memperluas perubahan ke seluruh organisasi, mengintegrasikan perubahan dengan sistem dan kebijakan secara keseluruhan, dan menghindari kembali ke budaya lama. Ini adalah masa kritis yang mesti diatensi dan ditangani dengan baik sehingga sejalan dengan nilai-nilai baru yang sedang ditanamkan.

Kedelapan, menanamkan dalam budaya organisasi. Pada tahapan akhir ini, nilai-nilai budaya baru sudah menjadi bagian dari keseluruhan nilai budaya organisasi. Nilai baru yang dimasukkan tidak lagi terasa asing bagi seluruh anggota. Mereka sudah benar-benar memahami, menghayati, dan mempedomaninya dalam kegiatan organisasi. Semua sistem, aturan, kebijakan, dan etika dalam organisasi sudah mencerminkan nilai-nilai baru. Keseluruhan sikap dan perilaku karyawan merupakan perwujudan dari nilai budaya baru dimaksud.

Tahapan-tahapan perubahan yang disampaikan JP Kotter di atas menunjukkan bahwa perubahan harus dilakukan secara bertahap dan sistematis. Perubahan tidak terjadi begitu saja, melainkan harus dilakukan setahap demi setahap agar benar-benar diadopsi menjadi bagian dari nilai-nilai organisasi. Di sini, peran pemimpin dalam memimpin perubahan budaya sangat menentukan keberhasilan perubahan yang dikehendaki.

#### **4.6 Peran Pemimpin dalam Transformasi Budaya Organisasi**

Dalam ilmu kepemimpinan disebutkan bahwa pemimpin mesti memiliki sejumlah kualitas, antara lain kualitas sebagai visioner, role model, change agent, komunikator, dan motivator. Dengan seperangkat kemampuannya itu, seorang pemimpin diharapkan mampu menanamkan nilai-nilai budaya baru ke dalam organisasi yang dipimpinya.

Menurut Fauzan (2019), kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin untuk merumuskan visi yang jelas dan rasional, berfokus pada masa depan, serta mampu mengantisipasi serta menyesuaikan diri sesuai dengan tuntutan zaman, berfokus pada inovasi, adaptif terhadap perubahan zaman, dan mengubah tantangan menjadi

peluang, sehingga menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan keunggulan kompetitif.

Pemimpin visioner selalu memandang masalah sebagai suatu tantangan dan masa depan sebagai peluang untuk dimanfaatkan. Oleh karena itu, pemimpin visioner membuat keputusan yang juga berdampak positif terhadap masa depan organisasi. Pemimpin adalah seorang visioner, artinya pemimpin memiliki visi ke depan, kemana organisasi akan dibawa. Sebelum orang lain mampu melihat ke masa depan, pemimpin lebih awal sudah melakukannya. Pemimpin visioner tidak berorientasi hanya ke masa kini, bahkan juga ke masa depan. Dengan visi ke masa depan, pemimpin bisa mempersiapkan organisasi dan seluruh karyawan yang ada di dalamnya melakukan persiapan dan antisipasi apa yang seyogianya dilakukan sebagai bentuk persiapan. Pemimpin visioner mampu membaca arah perubahan yang terjadi karena ia memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas.

Pemimpin adalah seorang role model, maka ia menjadi panutan dan contoh baik bagi anggotanya (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017). Sebagai panutan, maka pemimpin senantiasa berusaha menjadi contoh yang baik, bukan sekadar memerintah. Pemimpin ini bijaksana dalam mengambil keputusan dan bersifat adil. Jika pemimpin salah mengambil keputusan dan tidak mampu menjadi teladan, maka ia tidak akan dihargai sebagai pemimpin, bahkan mungkin dicemooh. Sebaliknya, kalau pemimpin pantas diteladani, maka ia akan menjadi figur yang secara implisit memberikan pedoman berperilaku dalam organisasi.

Pemimpin juga disebut sebagai agen perubahan (change agent), artinya pemimpin menjadi agen perubahan yang membawa organisasi menjadi lebih baik

melalui proses perubahan (Kotter, J. P. , 2012). Pemimpin bertugas untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi demi tetap bisa menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman yang terus berkembang. Sebagai agen perubahan, pemimpin idealnya adalah seorang penggagas perubahan sekaligus menyerap usul-saran perubahan yang disuarakan oleh para karyawan. Jangan sebaliknya yang terjadi, pemimpin menolak perubahan dengan alasan nilai-nilai budaya organisasi yang ada tidak boleh diubah karena warisan pendahulu. Organisasi yang maju adalah organisasi yang dinamis dan diwujudkan dengan fleksibilitasnya dalam mempersiapkan dan mengelola perubahan.

Pemimpin adalah seorang komunikator, maknanya pemimpin mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya secara efektif kepada para pihak yang terkait, di samping memiliki kemampuan menjadi pendengar yang baik. Sebagai komunikator, pemimpin harus mampu mengkomunikasikan ide-idenya kepada seluruh karyawan (Yukl, G., 2020). Sebagai komunikator, pemimpin hendaknya mampu menginspirasi anggotanya untuk berkontribusi lebih baik kepada organisasi. Di samping itu, sebagai komunikator, pemimpin juga mampu menyerap berbagai saran, masukan, kritik dari anggotanya. Jadi, ia juga mesti bisa memerankan diri sebagai pendengar yang baik.

Pemimpin adalah seorang motivator, artinya pemimpin mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menginspirasi anggota organisasi untuk menerima dan menjalankan perubahan budaya (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., 2017). Motivator adalah penggerak, tugasnya memotivasi orang lain untuk melakukan atau tidak

melakukan sesuatu hal. Sebagai motivator, pemimpin memiliki kesempatan luas untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan budaya.

Melalui kualitas seperti disebutkan di atas, pemimpin akan mampu melakukan perubahan nilai-nilai budaya dalam organisasi sekaligus perubahan pada sistem, aturan, kebijakan, visi, strategi pendukung perubahan itu demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, menjadi jelas peran yang dilakukan pemimpin dalam mengarahkan dan mewujudkan perubahan budaya organisasi.

## **5. PENUTUP**

### **5.1 Simpulan**

Pertama, diantara anggota organisasi, pemimpin karena posisinya, adalah orang yang paling memungkinkan untuk melakukan perubahan budaya organisasi bersama tim koalisi khusus yang dibentuk dan melakukan perubahan budaya organisasi yang sesuai dengan kemajuan di era global.

Kedua, pemimpin memiliki peran penting dan strategis dalam melakukan transformasi atau perubahan budaya organisasi dengan segala aspeknya yang meliputi visi, strategi, norma, kebijakan, etika, dan lainnya.

Ketiga, pemimpin memiliki peran dan pengaruh yang penting dalam perubahan budaya organisasi karena pemimpin yang efektif adalah seorang visioner, role model, change agent, komunikator, dan motivator.

### **5.2 Saran**

Transformasi atau perubahan budaya organisasi bukan sesuatu yang mustahil dilakukan, meskipun mungkin ada hambatan dari internal organisasi. Perubahan tidak bisa dilakukan seperti membalikkan telapak tangan, melainkan melalui proses panjang yang memakan waktu, upaya, dan konsistensi dalam

prosesnya. Oleh karena itu, transformasi itu tidak terwujud secara instan. Perubahan yang dilakukan juga mesti melibatkan seluruh anggota organisasi. Pemimpin harus menyadari hal ini dan siap untuk menjalani prosesnya sampai terwujudnya budaya baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustin et al. (2024). *Humanitis: Jurnal Sosial dan Bisnis* (<https://humanisa.my.id/index.php/hms/article/view/297>, diakses 12 Maret 2026).
- Bahaudin, Taufik (2023). *Transformasi Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Fauzan. (2018). Kepemimpinan Kharismatik Versus Kepemimpinan Visioner. *Analytical Biochemistry*, 11(1), 1–5. (<http://link.springer.com>, diakses 12 Maret 2026).
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. Wiley.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Pranada Media Group.

- Wardiah (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Prganisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. Pearson.