

mengindikasikan bahwa budaya organisasi harus diubah, agar perubahan dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan. Dalam memperlancar proses pembentukan budaya organisasi perlu dilakukan tiga hal, yakni melalui perubahan :⁴⁹

1. Sistem *reward and punishment*

Perbaikan atas system penghargaan dan sistem pengenaan sanksi atas pelanggaran ketentuan internal perusahaan perlu dilakukan untuk memuluskan pembentukan kembali budaya organisasi. Demi keadilan disini perlu disusun sistem, prosedur, kriteria pengukuran performa standard manajer dan karyawan untuk memberikan penghargaan atas jasa mereka.

2. Sistem pendidikan dan pelatihan

Pengenalan terhadap system pendidikan dan pelatihan yang tepat dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan perubahan perlu dilakukan. Program diklat tidak hanya untuk mengenalkan bagaimana anggota organisasi menjalankan sistem dan perangkat, tetapi juga harus mengubah paradig lama menjadi paradig baru.

3. Sistem sosialisasi

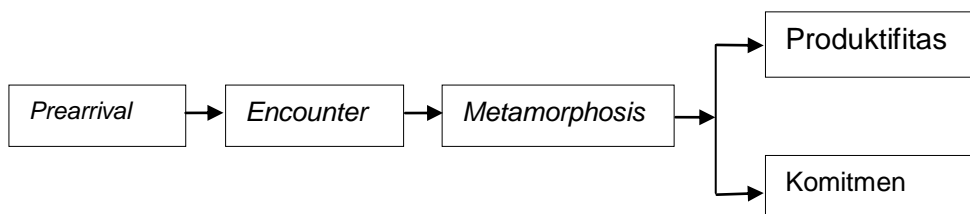
Perubahan harus disosialisasikan kedalam perusahaan, bahkan sampai dengan karyawan tingkat terendah. Dengan demikian mereka semua dapat memahami mengapa perubahan perlu dilakukan, kemana arah perubahan, apa maksud dan tujuan perubahan serta apa manfaat bagi perusahaan dan bagi diri mereka.

Stephen P. Robbin (2003:531) yang dikutip wibowo dalam Budaya Organisasi, mengemukakan bahwa terbentuknya budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu :⁵⁰

1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.

3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil maka visi pendiri kelihatan sebagai determinan utama keberhasilan.

Soialisasi (*socialisation*) adalah proses mengadaptasikan karyawan dengan budaya organisasi.⁴⁸ Adapun proses sosialisasi budaya organisasi *The Kelet Way 137* melalui tahapan sebagaimana gambar 1.1.



Gambar 1.1. Model Sosialisasi Budaya Organisasi
Stephen P. Robbin

Dari gambar 1.1. dapat dijelaskan bahwa proses sosialisasi melalui tiga tahap sebagai berikut :

1. *Encounter stage* (Perjumpaan) adalah tahap proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat seperti apa sesungguhnya organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dengan kenyataan itu berbeda.
2. *Metamorphosis* adalah tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru harus berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.