

teknis, pola komunikasi, dan struktur operasional beradaptasi dengan gaya kepemimpinan serta kebutuhan organisasi setiap periode. Ketiga tahapan model Lewin teridentifikasi dalam transisi kepemimpinan 2025–2026, menandakan bahwa perubahan budaya terjadi melalui proses yang disengaja, bukan kebetulan. Temuan ini mendukung perspektif sains daripada mitos budaya organisasi yang tidak berubah, serta memberikan implikasi praktis tentang bagaimana organisasi mahasiswa dapat mempertahankan identitas inti mereka sekaligus tetap adaptif terhadap perubahan generasi.

Katakunci: budaya organisasi; perubahan organisasi; Kurt Lewin; studi kasus; organisasi mahasiswa

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Yasyfa, A., Rosdian, A. R. ., Hamdah, H. H. L. ., & Nurashia, S. P. . (2026). Analysis of Organizational Culture towards Organizational Change – Myth or Science?: Is the Organizational Culture of the Management Student Association (HMM) of Muhammadiyah Bandung University Forever?. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 2(3), 5495-5512. <https://doi.org/10.63822/4c0gg434>

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen krusial yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan sosial. Organisasi mahasiswa merupakan salah satu sarana penting dalam lingkungan perguruan tinggi yang berperan dalam membentuk kemampuan kepemimpinan, komunikasi, kerja sama, serta pengembangan karakter mahasiswa. Mahasiswa yang aktif dalam organisasi kampus memiliki kesempatan lebih besar untuk mengembangkan keterampilan ini, karena mereka ditempatkan dalam situasi-situasi yang menuntut kerja tim, pemecahan masalah secara kreatif, serta kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif (Yolanda et al., 2024). Salah satu organisasi mahasiswa yang memiliki peran penting dalam lingkungan akademik Universitas Muhammadiyah Bandung adalah Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM). Sebagai organisasi yang menjadi wadah mahasiswa program studi manajemen, Himpunan Mahasiswa Manajemen HMM memiliki berbagai aktivitas organisasi yang melibatkan interaksi antaranggota, pengurus, dan pihak kampus sehingga secara tidak langsung membentuk kebiasaan, nilai, dan pola perilaku tertentu dalam organisasi.

Dalam pelaksanaannya, setiap organisasi mahasiswa memiliki karakteristik dan kebiasaan yang berbeda-beda. Kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus kemudian menjadi identitas organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Namun, perkembangan zaman dan perubahan lingkungan sosial mahasiswa menyebabkan organisasi mahasiswa menghadapi berbagai tantangan baru. Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah menciptakan tantangan signifikan bagi organisasi mahasiswa untuk beradaptasi dengan era digital (Faiz et al., 2024). Selain itu, pergantian generasi mahasiswa setiap tahun juga membawa karakter, pola pikir, dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi mahasiswa harus mampu menyesuaikan diri agar tetap relevan dan mampu mempertahankan keberlangsungan organisasi di tengah perubahan yang terus terjadi.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam organisasi mahasiswa tidak selalu bersifat tetap. Dalam praktiknya, budaya organisasi dapat berubah mengikuti perkembangan lingkungan organisasi dan perubahan karakter anggota organisasi yang diwariskan dari satu generasi kepengurusan ke generasi berikutnya. Budaya organisasi memang cenderung sulit diubah karena telah tertanam dalam kebiasaan organisasi, namun perubahan budaya tetap dapat terjadi apabila organisasi menghadapi tuntutan lingkungan dan perubahan internal organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi bukan sesuatu yang sepenuhnya permanen, melainkan dapat berkembang dan berubah sesuai kondisi organisasi.

Namun demikian, perkembangan lingkungan sosial mahasiswa saat ini menyebabkan organisasi mahasiswa harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan agar tetap relevan dan mampu mempertahankan keberlangsungan organisasi. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan budaya organisasinya terhadap perubahan cenderung mengalami penurunan partisipasi anggota, lemahnya komunikasi internal, serta menurunnya efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi yang mampu menyesuaikan budaya organisasinya dengan perkembangan lingkungan cenderung lebih mudah mempertahankan eksistensi organisasi dan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi pada organisasi mahasiswa masih relatif terbatas dibandingkan penelitian budaya organisasi pada perusahaan atau instansi formal. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja atau loyalitas anggota

organisasi, sedangkan penelitian yang membahas perubahan budaya organisasi dalam organisasi mahasiswa masih belum banyak dilakukan. Selain itu, penelitian yang mengkaji apakah budaya organisasi bersifat permanen atau mengalami perubahan juga masih jarang ditemukan, khususnya pada objek Himpunan Mahasiswa Manajemen di lingkungan perguruan tinggi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai *Analysis of Organizational Culture towards Organizational Change – Myth or Science?: Is the Organizational Culture of the Management Student Association (HMM) of Muhammadiyah Bandung University Forever?* penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana budaya organisasi dalam Himpunan Mahasiswa Manajemen terbentuk, dipertahankan, maupun mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi mahasiswa dalam mempertahankan nilai positif organisasi sekaligus menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan organisasi dan perkembangan mahasiswa saat ini.

KAJIAN TEORITIS

1. Budaya Organisasi

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) Budaya Organisasi merupakan cara berinteraksi dan bekerja di dalam suatu kelompok besar tertentu (KBBI VI Daring). Sementara pengertian lain menjelaskan bahwa, budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2024). Budaya Organisasi sendiri menurut Cameron dan Quinn (2011) dalam jurnal (Santoso et al., 2018) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan keunikan organisasi, nilai, misi, tujuan, sasaran dan cara membangun nilai bersama.

2. Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi merupakan proses penyesuaian organisasi terhadap perkembangan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan dapat terjadi pada struktur organisasi, sistem kerja, teknologi, maupun budaya organisasi. Keberhasilan perubahan organisasi dipengaruhi oleh komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan anggota organisasi dalam menerima perubahan (Errida & Lotfi, 2021).

3. Mitos Budaya Organisasi

Terdapat beberapa mitos mengenai budaya organisasi. Salah satunya adalah anggapan bahwa budaya organisasi dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah secara cepat. Faktanya, strategi organisasi lebih mudah diterapkan dalam jangka pendek dibandingkan budaya organisasi karena budaya terbentuk melalui proses yang panjang dan tidak dapat diubah secara instan (Deal & Kennedy, 1982)

4. Pandangan Science

Pandangan *science* menurut (Robbins & Judge, 2024) dalam buku *Organizational Behavior*, menegaskan bahwa budaya organisasi dapat diukur, dianalisis, dan dimodifikasi melalui intervensi yang

Analysis of Organizational Culture towards Organizational Change – Myth or Science?: Is the Organizational Culture of the Management Student Association (HMM) of Muhammadiyah Bandung University Forever?

(Yasyfa, et al.)

tepat. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam memahami karakteristik budaya yang ada dan merancang strategi perubahan yang sesuai.

5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Perubahan Organisasi

Budaya organisasi membentuk cara anggota memandang perubahan. Apabila nilai-nilai organisasi selaras dengan tujuan perubahan, anggota organisasi akan lebih mudah menerima dan mendukung perubahan tersebut (Robbins & Judge, 2024). Namun, apabila perubahan dianggap bertentangan dengan nilai-nilai yang sudah mengakar, maka resistensi cenderung meningkat.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Proses penelitian kualitatif melibatkan upaya-upaya penting seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganalisis secara induktif dari khusus ke umum (CRESWELL, 2021). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena budaya organisasi dan dinamika perubahan yang terjadi di dalam Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas Muhammadiyah Bandung, sebagaimana adanya dalam konteks nyata dan alamiah.

Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu unit analisis tertentu, yakni Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas Muhammadiyah Bandung, dengan tujuan mengeksplorasi secara komprehensif bagaimana budaya organisasi terbentuk, bertahan, dan berpotensi mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Studi kasus sesuai digunakan ketika pertanyaan utama penelitian adalah “bagaimana” atau “mengapa”, fokus studi dalam studi kasus adalah fenomena kontemporer (Iswadi et al., 2023).

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara dan observasi, yang digunakan secara komplementer guna memperoleh data yang komprehensif dan dapat saling melengkapi.

Wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya-jawab secara langsung antara peneliti dan narasumber atau sumber data (Gede et al., 2024). Teknik ini bertujuan untuk menggali perspektif, pengalaman, dan pemahaman para informan mengenai budaya organisasi yang selama ini berlangsung di Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas Muhammadiyah Bandung, serta bagaimana mereka memaknai perubahan organisasi yang terjadi.

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas, interaksi, dan perilaku anggota organisasi dalam kegiatan keseharian Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM). Observasi pada umumnya dilakukan dengan mengandalkan pengamatan dan ingatan peneliti (Sampulawa et al., 2026). Peneliti

berperan sebagai pengamat guna memperoleh gambaran empiris mengenai praktik budaya organisasi yang tidak selalu terungkap melalui wawancara saja.

3. Bagan Operasional Variabel

Tabel 1. Bagan Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Budaya Organisasi (X) Menurut Robbins dan Judge, adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.	Inovasi dan Pengambilan Risiko	1. Anggota didorong untuk mencoba ide-ide baru 2. Keterbukaan terhadap perubahan dan pembaruan	1. Bagaimana cara HMM UMB menanggapi jika ada anggota atau pengurus yang mengusulkan ide program kerja yang benar-benar baru? 2. Seberapa terbuka pengurus HMM UMB saat ini terhadap perubahan cara kerja dari periode-periode sebelumnya?
	Perhatian pada Detail	1. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas 2. Konsistensi dalam prosedur dan tata kerja	1. Seberapa ketat tuntutan dari pimpinan HMM UMB terkait ketelitian pengurus dalam membuat laporan keuangan atau proposal kegiatan? 2. Apakah pengurus selalu patuh pada standar prosedur (SOP) baku yang diturunkan dari angkatan sebelumnya atau aturan yang ada saat ini ?
	Orientasi pada Hasil	1. Evaluasi kinerja berbasis pencapaian hasil 2. Penghargaan diberikan atas dasar hasil kerja	1. Apakah penilaian keberhasilan pengurus didasarkan pada tercapainya target proker, atau lebih melihat proses kebersamaannya? 2. Bagaimana bentuk apresiasi atau penghargaan yang diberikan HMM UMB kepada divisi atau pengurus yang berkinerja sangat baik?

	Orientasi pada Orang	1. Kebijakan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota 2. Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan	1. Apa saja langkah nyata yang dilakukan pimpinan HMM UMB untuk menjaga kesehatan mental atau kesejahteraan pengurus di tengah kesibukan kuliah? 2. Bagaimana proses pengambilan keputusan strategis di HMM UMB? Apakah semua anggota diajak berdiskusi atau hanya jajaran inti?
	Orientasi pada Tim	1. Rasa solidaritas dan kebersamaan yang kuat 2. Komunikasi terbuka antar anggota tim	1. Apa kendala terbesar yang sering dihadapi dalam membangun <i>chemistry</i> dan solidaritas antar divisi di HMM UMB? 2. Bagaimana cara pengurus menjaga komunikasi agar tetap transparan dan menghindari terjadinya miskomunikasi (<i>grup chat</i>, rapat rutin, dll)?
	Agresivitas	1. Motivasi tinggi untuk tampil lebih baik dari sebelumnya 2. Etos kerja yang kuat dan penuh inisiatif	1. Seberapa besar dorongan para pengurus untuk membuat pencapaian HMM periode ini lebih unggul daripada periode-periode sebelumnya? 2. Jika ada masalah mendadak di tengah kepengurusan, apakah anggota cenderung menunggu arahan ketua atau langsung berinisiatif bergerak?
	Stabilitas	1. Kontinuitas kepemimpinan dan kebijakan organisasi 2. Resistensi atau keterbukaan terhadap perubahan	1. Seberapa konsisten aturan-aturan dasar organisasi tetap dipertahankan saat terjadi pergantian ketua umum?

			2. Ketika ada budaya atau tradisi lama HMM UMB yang coba diubah, bagaimana bentuk penolakan atau dukungan yang biasanya muncul dari para senior atau alumni?
Perubahan Organisasi (Y) Kurt Lewin berpendapat bahwa perubahan yang berhasil dalam organisasi harus mengikuti tiga langkah: unfreezing the status quo, movement menuju kondisi akhir yang diinginkan, dan refreezing perubahan tersebut agar menjadi permanen.	<i>Unfreezing</i> (Pencairan)	1. Ketidakpuasan terhadap kondisi atau sistem yang berjalan saat ini 2. Komunikasi awal dari pimpinan mengenai urgensi perubahan	1. Apa hal utama yang membuat pengurus merasa bahwa sistem kerja atau program kerja lama di HMM UMB sudah tidak efektif lagi dan harus diubah? 2. Bagaimana cara ketua umum meyakinkan seluruh pengurus bahwa perubahan tersebut sangat mendesak dan penting untuk masa depan himpunan?
	<i>Movement</i> (Perubahan)	1. Perubahan perilaku dan pola kerja anggota secara nyata 2. Pengelolaan konflik dan hambatan selama masa transisi	1. Ketika sistem/proker baru mulai dijalankan, perubahan konkret apa yang paling terlihat pada perilaku kerja pengurus sehari-hari? 2. Hambatan atau konflik internal apa saja yang sempat terjadi saat masa-masa awal transisi tersebut, dan bagaimana cara organisasi menyelesaikannya?
	<i>Refreezing</i> (Pembekuan Kembali)	1. Perubahan telah menjadi bagian dari norma dan kebiasaan baru organisasi 2. Evaluasi dan monitoring berkala terhadap hasil perubahan	1. Apakah cara kerja atau sistem baru tersebut saat ini sudah mulai terbiasa dilakukan dan dianggap sebagai "aturan normal baru" di HMM UMB? 2. Bagaimana mekanisme pengurus dalam memantau dan

			mengevaluasi sistem baru tersebut agar tidak kembali merosot ke kebiasaan lama yang kaku?
--	--	--	---

Sumber : Data Olahan, 2026

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini diuraikan mengenai hasil observasi, wawancara dan pembahasan dari penelitian mengenai Perubahan Budaya Organisasi di Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas Muhammadiyah Bandung. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada 22 Juni 2026 penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber kemudian hasil wawancara tersebut di analisa oleh peneliti, berikut merupakan tabel jadwal wawancara yang dilakukan oleh peneliti

Tabel 2. Jadwal Wawancara

Narasumber	Tanggal	Waktu	Tempat
Ari Assrishan Sosh Mantoro (Wakil Ketua Umum HMM Universitas Muhammadiyah Bandung)	22 Juni 2026	14.00	Kantin UMB

Berikut hasil wawancara dan observasi yang dilakukan

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

a. Anggota didorong untuk mencoba ide-ide baru

Berdasarkan hasil wawancara, budaya kerja HMM UMB pada periode saat ini dilandasi oleh semangat inovasi, di mana kerja sama antaranggota diwujudkan dalam bentuk kontribusi gagasan-gagasan inovatif. Setiap anggota yang memiliki inovasi, ide, maupun masukan terkait program kerja dari periode sebelumnya diberikan ruang untuk mendiskusikannya bersama, sehingga inovasi tidak hanya menjadi tanggung jawab pengurus inti, tetapi menjadi bagian dari budaya kolektif organisasi. Usulan tersebut kemudian didiskusikan secara berjenjang, mulai dari Badan Pengurus Harian (BPH), Kepala Divisi (Kadiv), dan Sekretaris Divisi (Sekdiv), sebelum akhirnya dibawa dan disepakati bersama dalam forum rapat kerja yang melibatkan seluruh anggota himpunan.

Hal ini mengindikasikan bahwa HMM UMB memiliki mekanisme formal dan partisipatif dalam menampung ide baru, sehingga inovasi tidak muncul secara sepihak dari pimpinan, melainkan merupakan hasil kesepakatan bersama yang tumbuh dari budaya kerja sama dan keterbukaan gagasan di antara seluruh anggota.

b. Keterbukaan terhadap perubahan dan pembaruan

Tingkat keterbukaan pengurus terhadap perubahan cara kerja pada periode 2025-2026 tergolong cukup tinggi, khususnya bila dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya. Narasumber menjelaskan bahwa budaya kerja periode sebelumnya cenderung lebih santai namun dengan jumlah program kerja yang banyak, sedangkan periode saat ini menerapkan efisiensi program kerja, yaitu hanya menjalankan proker yang benar-benar selaras dengan visi-misi organisasi dan kebutuhan mahasiswa manajemen. Perubahan pendekatan kerja ini juga didukung oleh iklim komunikasi yang lebih terbuka; anggota pada periode sekarang dinilai lebih berani menyampaikan kritik dan pendapat dibandingkan periode sebelumnya, meskipun keterbukaan tersebut belum merata ke seluruh anggota dan masih cenderung terjadi pada anggota yang memiliki kedekatan personal. Pola ini menunjukkan bahwa perubahan cara kerja diterima secara positif oleh pengurus, tetapi penerapan budaya keterbukaan masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya merata di seluruh lapisan organisasi.

2. Perhatian pada Detail

a. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) Universitas Muhammadiyah Bandung, diperoleh informasi bahwa aspek ketelitian dalam menyelesaikan tugas, khususnya pada bidang administrasi organisasi, menjadi salah satu tuntutan utama yang harus dipenuhi oleh seluruh pengurus. Ketelitian tersebut diwujudkan melalui penyusunan proposal kegiatan, laporan pertanggungjawaban, serta pengelolaan administrasi keuangan yang harus mengikuti prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun pihak universitas.

Narasumber menjelaskan bahwa seluruh proses administrasi, baik yang berkaitan dengan pengelolaan internal organisasi maupun administrasi kepada pihak eksternal, dilaksanakan secara ketat. Namun demikian, ketatnya proses tersebut bukan disebabkan oleh adanya upaya mempersulit pengurus, melainkan karena sistem administrasi yang telah diterapkan oleh universitas memang mengharuskan setiap dokumen melalui beberapa tahapan verifikasi. Sebagai contoh, pengajuan dana kegiatan harus melewati proses pengajuan proposal, verifikasi oleh pihak terkait, peninjauan oleh bagian kemahasiswaan dan keuangan, audit administrasi, hingga akhirnya dana dapat dicairkan. Oleh karena itu, pengurus dituntut untuk menyusun dokumen secara cermat, lengkap, dan sesuai dengan standar administrasi agar proses tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Selain itu, narasumber juga mengungkapkan bahwa keberadaan Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) memiliki peran dalam mengawasi aspek administrasi dan penyusunan anggaran sehingga diharapkan dapat meningkatkan transparansi dalam pengelolaan kegiatan organisasi. Menurut narasumber, salah satu tuntutan yang diberikan kepada ketua maupun pengurus bukan hanya keberhasilan pelaksanaan program kerja, tetapi juga kemampuan dalam menjaga transparansi proses administrasi dan pertanggungjawaban keuangan.

b. Konsistensi dalam prosedur dan tata kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), diketahui bahwa pengurus secara umum memiliki komitmen untuk mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan dan diwariskan dari kepengurusan sebelumnya. Kepatuhan terhadap SOP terutama diterapkan pada tahap awal pelaksanaan program kerja sebagai pedoman dalam menjalankan setiap kegiatan organisasi. Namun, dalam pelaksanaannya, SOP tidak diterapkan secara kaku. Pengurus diberikan ruang untuk melakukan penyesuaian apabila menghadapi kendala atau dinamika yang tidak terduga selama proses pelaksanaan kegiatan, dengan syarat perubahan tersebut tidak menyimpang dari visi, misi, tujuan, maupun rencana kerja organisasi yang telah disepakati.

3. Orientasi pada Hasil

a. Evaluasi kinerja berbasis pencapaian hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), diperoleh informasi bahwa evaluasi keberhasilan pengurus tidak hanya didasarkan pada ketercapaian target program kerja (proker), tetapi lebih menekankan pada proses perkembangan anggota selama menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Pelaksanaan program kerja yang berhasil direalisasikan menjadi nilai tambah bagi organisasi, namun aspek utama yang menjadi perhatian adalah bagaimana proses yang dijalani oleh pengurus mampu memberikan pengalaman, pembelajaran, serta perkembangan kapasitas individu maupun kelompok.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Himpunan Mahasiswa Manajemen menerapkan evaluasi kinerja yang tidak semata-mata berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan aspek proses sebagai bagian dari indikator keberhasilan organisasi. Pengurus yang mengalami peningkatan kemampuan, mulai mampu beradaptasi, bekerja sama, dan berkembang selama periode kepengurusan dianggap telah menunjukkan keberhasilan, meskipun tingkat pencapaian program kerja tidak selalu menjadi satu-satunya ukuran evaluasi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dipandang sebagai kombinasi antara pencapaian tujuan program kerja dan proses pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

b. Penghargaan diberikan atas dasar hasil kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), diketahui bahwa bentuk apresiasi yang diberikan kepada pengurus atau divisi yang menunjukkan kinerja baik masih bersifat non-material, seperti pemberian ucapan penghargaan atas keberhasilan dalam melaksanakan program kerja maupun atas proses pelaporan kegiatan yang telah dilakukan. Apresiasi diberikan sebagai bentuk pengakuan terhadap usaha, tanggung jawab, dan kontribusi pengurus dalam menjalankan tugas organisasi, meskipun belum terdapat sistem penghargaan formal dalam bentuk materi maupun indikator penilaian yang terstruktur.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mekanisme pemberian penghargaan di HMM belum sepenuhnya berbasis pada kriteria atau indikator kinerja yang jelas. Hal tersebut terlihat dari belum adanya standar khusus mengenai kategori pengurus atau divisi yang berhak memperoleh apresiasi, sehingga pemberian penghargaan masih bergantung pada situasi dan pengamatan terhadap kontribusi yang diberikan selama periode kepengurusan. Meskipun demikian, budaya apresiasi tetap diterapkan sebagai bentuk penghargaan moral untuk meningkatkan motivasi dan rasa dihargai bagi anggota organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa HMM telah menerapkan bentuk penghargaan berbasis hasil kerja secara informal, di mana apresiasi diberikan berdasarkan keberhasilan pelaksanaan kegiatan, keterlibatan anggota, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas organisasi. Namun, agar sistem penghargaan dapat berjalan lebih optimal, organisasi perlu mengembangkan indikator penilaian yang lebih jelas, seperti pencapaian target program kerja, kedisiplinan administrasi, kontribusi terhadap organisasi, serta kualitas kerja sama antaranggota.

4. Orientasi pada Orang

a. Kebijakan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), diketahui bahwa pimpinan organisasi memiliki perhatian terhadap kesejahteraan pengurus melalui upaya memahami kondisi dan kesulitan yang dialami anggota. Ketika anggota menghadapi kendala dalam menjalankan tanggung jawab organisasi, pimpinan berusaha memberikan arahan, membantu mengurangi beban pekerjaan, serta memberikan solusi secara cepat agar anggota tidak merasa terbebani secara berlebihan. Selain itu, dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, pimpinan juga berupaya mengoptimalkan waktu pertemuan dengan memfokuskan pembahasan pada tujuan yang ingin dicapai, sehingga waktu anggota dapat digunakan secara efektif dan tidak mengganggu aktivitas akademik. Hasil menunjukkan bahwa HMM telah menerapkan kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan anggota melalui pendekatan kepemimpinan yang suportif. Perhatian terhadap kondisi anggota, pemberian pendampingan, serta respons cepat terhadap permasalahan menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian program kerja, tetapi juga memperhatikan aspek kenyamanan dan keberlangsungan anggota dalam menjalankan perannya. Dengan adanya dukungan tersebut, anggota dapat merasa lebih dihargai dan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

b. Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Mercu Buana, proses pengambilan keputusan strategis di HMM UMB dilakukan secara bertahap dengan mengedepankan prinsip partisipatif. Pada tahap awal, penyusunan perencanaan tidak langsung melibatkan seluruh anggota organisasi, melainkan terlebih dahulu dibahas oleh pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab atau keterkaitan langsung dengan program kerja yang akan dilaksanakan. Setelah rancangan awal

terbentuk, hasil perencanaan tersebut kemudian dibawa ke forum yang lebih luas untuk didiskusikan bersama seluruh pengurus sehingga setiap anggota memiliki kesempatan memberikan masukan, saran, maupun penyempurnaan sebelum keputusan ditetapkan. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan tidak hanya berpusat pada jajaran inti, tetapi dilakukan secara bertahap sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota. Pola ini mencerminkan adanya keseimbangan antara efektivitas koordinasi pada tahap perencanaan awal dengan penerapan prinsip musyawarah dalam penetapan keputusan organisasi.

5. Orientasi pada Tim

a. Rasa solidaritas dan kebersamaan yang kuat

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Mercu Buana, kendala utama dalam membangun chemistry dan solidaritas antar divisi adalah keterbatasan waktu yang dimiliki oleh para anggota. Sebagai mahasiswa, setiap anggota memiliki berbagai tanggung jawab selain berorganisasi, seperti mengikuti perkuliahan, menjalankan aktivitas akademik, bekerja paruh waktu, maupun berpartisipasi dalam organisasi lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan sulitnya menemukan waktu yang sesuai bagi seluruh anggota untuk melaksanakan kegiatan kolaboratif, seperti silaturahmi, diskusi informal, maupun aktivitas kebersamaan yang bertujuan mempererat hubungan antar divisi. Akibatnya, intensitas interaksi antar anggota menjadi terbatas sehingga proses pembentukan chemistry dan rasa kebersamaan memerlukan waktu yang lebih panjang. Meskipun demikian, HMM UMB tetap berupaya menjaga solidaritas organisasi dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia untuk mempertemukan anggota melalui kegiatan bersama, sehingga hubungan interpersonal antar divisi tetap dapat terjalin dengan baik.

b. Komunikasi terbuka antar anggota tim

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Mercu Buana, komunikasi antar anggota dalam organisasi masih didominasi oleh komunikasi di tingkat divisi masing-masing. Belum terdapat media komunikasi utama yang melibatkan seluruh pengurus sebagai ruang diskusi bersama, sehingga koordinasi lintas divisi belum berlangsung secara optimal. Untuk meminimalkan terjadinya miskomunikasi, HMM UMB menerapkan mekanisme komunikasi yang bersifat birokratis, yaitu setiap permasalahan atau kendala terlebih dahulu disampaikan kepada koordinator divisi sebagai penghubung antara anggota dengan pengurus inti. Melalui mekanisme tersebut, alur penyampaian informasi menjadi lebih terstruktur dan memudahkan proses koordinasi. Namun, apabila permasalahan yang dihadapi bersifat mendesak atau memiliki dampak yang luas terhadap organisasi, komunikasi dapat dilakukan secara langsung tanpa harus melalui seluruh tahapan birokrasi. Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa HMM UMB telah memiliki sistem koordinasi yang jelas, meskipun keterbukaan komunikasi antar divisi masih perlu ditingkatkan melalui

penyediaan media komunikasi yang mampu memfasilitasi interaksi seluruh anggota organisasi.

6. Agresivitas

a. Motivasi tinggi untuk tampil lebih baik dari sebelumnya

Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat dorongan yang cukup kuat dari pengurus untuk menjadikan periode kepengurusan 2025-2026 lebih unggul dibandingkan periode-periode sebelumnya. Dorongan ini terlihat dari dua aspek utama yang secara eksplisit disampaikan narasumber, yaitu penguatan kedisiplinan anggota yang diperketat pada periode ini, serta keunggulan pada sisi keterbukaan pengurus dalam menyuarakan pendapat dan kritik.

b. Etos kerja yang kuat dan penuh inisiatif

Terkait pengambilan tindakan saat menghadapi masalah mendadak di tengah kepengurusan, hasil wawancara menunjukkan pola respons yang bersifat kombinatif antara inisiatif dan kepatuhan pada arahan pimpinan. Anggota tidak sepenuhnya pasif menunggu arahan, namun juga tidak sepenuhnya bertindak sendiri tanpa koordinasi. Pola yang terbentuk adalah anggota segera mengomunikasikan permasalahan kepada atasan atau koordinator divisi, kemudian mengikuti arahan yang diberikan, tetapi tetap turut memberikan masukan atau usulan solusi dalam proses tersebut. Dengan demikian, tingkat agresivitas dalam pengambilan inisiatif tergolong moderat, karena diimbangi dengan mekanisme koordinasi struktural yang tetap dijaga

7. Stabilitas

a. Kontinuitas kepemimpinan dan kebijakan organisasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa aturan-aturan dasar organisasi di HMM UMB relatif dipertahankan secara konsisten meskipun terjadi pergantian kepengurusan maupun ketua umum. Narasumber menyebutkan bahwa banyak aturan dari periode sebelumnya yang masih dipertahankan, seperti syarat-syarat untuk menjadi anggota himpunan, syarat menjadi ketua umum, dan syarat pengeluaran anggota. Meskipun demikian, stabilitas ini tidak bersifat mutlak, karena AD/ART (Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga) organisasi tetap mengalami perubahan pada setiap periode sesuai dengan kebutuhan pembaruan yang relevan, misalnya pada periode ini terjadi merger atau penggabungan divisi. Dengan kata lain, HMM UMB menjaga stabilitas pada level aturan fundamental atau konstitusional organisasi, namun tetap fleksibel dalam hal struktur dan mekanisme teknis operasional agar dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan setiap periode.

b. Resistensi atau keterbukaan terhadap perubahan

Terkait respons terhadap perubahan budaya atau tradisi lama, hasil wawancara mengungkapkan bahwa pernah terjadi penolakan dari pihak pengurus pada periode sebelumnya, khususnya terkait perubahan atribut organisasi (parka/jaket himpunan) serta perubahan struktur atau bagan organisasi dari bentuk sebelumnya menjadi bentuk departemen. Perdebatan ini menunjukkan bahwa perubahan yang menyentuh aspek

simbolik (seperti atribut/identitas organisasi) dan struktural (seperti bagan organisasi) cenderung lebih rentan menimbulkan resistensi dibandingkan perubahan pada aspek teknis program kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa stabilitas budaya organisasi HMM UMB lebih dijaga ketat pada elemen-elemen yang berkaitan dengan identitas dan struktur formal organisasi, sementara perubahan pada level program kerja atau metode kerja cenderung lebih mudah diterima selama masih sejalan dengan visi dan misi organisasi.

8. Pencairan (Unfreezing)

a. Ketidakpuasan terhadap kondisi atau sistem yang berjalan saat ini

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), diperoleh informasi bahwa terdapat perbedaan sistem kerja dan budaya organisasi antara kepengurusan periode sebelumnya dengan periode yang sedang berjalan. Narasumber menjelaskan bahwa perubahan sistem kerja merupakan konsekuensi yang wajar dalam setiap pergantian periode kepengurusan karena setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan dan pendekatan yang berbeda dalam mengelola organisasi. Perbedaan kepemimpinan tersebut memengaruhi budaya kerja, pola koordinasi, serta mekanisme pelaksanaan program kerja organisasi. Dengan demikian, pengurus periode saat ini melakukan penyesuaian terhadap sistem kerja yang telah ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan, karakteristik kepengurusan, dan tujuan organisasi pada periode berjalan

b. Komunikasi awal dari pimpinan mengenai urgensi perubahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), diketahui bahwa Ketua Umum mengomunikasikan urgensi perubahan kepada seluruh pengurus dengan menyampaikan kondisi nyata yang dihadapi organisasi. Narasumber menjelaskan bahwa Ketua Umum memaparkan berbagai fakta dan realitas yang terjadi di lapangan sebagai dasar perlunya perubahan sistem kerja maupun pelaksanaan program kerja. Selain itu, urgensi perubahan tidak ditetapkan secara sepihak, melainkan dibangun melalui proses diskusi bersama antar pengurus sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan kolektif. Melalui penyampaian fakta yang objektif dan pelibatan pengurus dalam proses diskusi, Ketua Umum berupaya membangun pemahaman bersama mengenai pentingnya perubahan sebagai langkah untuk menyesuaikan organisasi dengan kondisi dan kebutuhan yang dihadapi pada periode kepengurusan saat ini.

9. Perubahan (Movement)

a. Perubahan perilaku dan pola kerja anggota secara nyata

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), perubahan yang paling nyata setelah diterapkannya sistem dan program kerja baru terlihat pada pelaksanaan program kerja yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan, yaitu kegiatan Halal Bihalal sebagai salah satu program kerja baru pada periode kepengurusan saat ini. Kehadiran program kerja tersebut menunjukkan adanya upaya pengurus dalam menghadirkan inovasi sesuai dengan arah kepemimpinan yang baru. Selain itu, narasumber menyampaikan bahwa pola kerja

pengurus menjadi lebih efektif dibandingkan periode sebelumnya. Namun, pada tahap awal penerapan perubahan, sebagian pengurus masih mengalami kebingungan dalam menyesuaikan diri dengan pola kerja yang baru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses perubahan tidak hanya menghasilkan peningkatan efektivitas kerja, tetapi juga memerlukan waktu adaptasi bagi anggota agar dapat memahami dan menjalankan sistem kerja yang telah ditetapkan secara optimal.

b. Pengelolaan konflik Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), diketahui bahwa pada masa awal transisi kepengurusan terdapat beberapa hambatan internal yang memengaruhi proses implementasi perubahan. Hambatan pertama berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia (SDM), yaitu kesulitan dalam mencari anggota yang bersedia melanjutkan kepengurusan atau menjabat selama dua periode di HMM. Kondisi tersebut menyebabkan proses regenerasi dan pemenuhan struktur organisasi memerlukan waktu yang lebih lama. Hambatan kedua muncul akibat adanya perubahan struktur organisasi melalui penambahan jabatan Wakil Himpunan yang sebelumnya belum pernah diterapkan. Perubahan tersebut menimbulkan kendala dalam menyelaraskan pembagian peran, tugas, dan tanggung jawab antara Ketua Himpunan dan Wakil Himpunan pada tahap awal pelaksanaannya. Meskipun demikian, narasumber menjelaskan bahwa hambatan tersebut secara bertahap dapat diatasi melalui proses penyesuaian peran dan koordinasi antarpengurus, sehingga pembagian tugas antara Ketua Himpunan dan Wakil Himpunan saat ini telah berjalan dengan lebih jelas dan terstruktur.

10. Pembekuan Kembali (Refreezing)

a. Perubahan telah menjadi bagian dari norma dan kebiasaan baru organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), diketahui bahwa sistem kerja baru yang diterapkan pada periode kepengurusan saat ini telah mulai menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Narasumber menjelaskan bahwa pengurus telah mampu beradaptasi dengan sistem kerja yang baru karena sebelumnya telah memperoleh penjelasan mengenai aturan, mekanisme kerja, serta perubahan yang akan diterapkan melalui kegiatan upgrading sebelum pelaksanaan program kerja dimulai. Proses sosialisasi tersebut memberikan pemahaman awal kepada seluruh anggota mengenai ekspektasi, pembagian tugas, dan tata cara kerja pada periode kepengurusan yang baru, sehingga proses adaptasi berlangsung lebih mudah. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang diterapkan tidak lagi dipandang sebagai perubahan sementara, tetapi telah mulai diterima dan dijalankan sebagai norma serta kebiasaan baru dalam organisasi.

b. Evaluasi dan monitoring berkala terhadap hasil perubahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM UMB), diketahui bahwa organisasi belum memiliki mekanisme rapat evaluasi umum yang dilaksanakan secara berkala. Meskipun demikian, HMM UMB tetap melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sistem kerja baru melalui evaluasi setelah setiap program kerja selesai dilaksanakan. Selain itu, proses monitoring juga dilakukan oleh Divisi Organisasi melalui kegiatan audiensi yang bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang muncul, mendiskusikan alternatif solusi, serta mengevaluasi kinerja masing-masing divisi. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya dilaporkan kepada Badan Pengurus Harian (BPH) sebagai

bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan sistem kerja organisasi. Narasumber juga menjelaskan bahwa audiensi tidak dilaksanakan berdasarkan jadwal yang bersifat tetap, melainkan disesuaikan dengan momentum atau kebutuhan organisasi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa HMM UMB menerapkan evaluasi yang bersifat situasional dan responsif terhadap dinamika organisasi, sehingga berbagai permasalahan dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti tanpa harus menunggu evaluasi formal yang terjadwal.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap tujuh dimensi budaya organisasi Robbins dan Judge serta tiga tahap perubahan Kurt Lewin, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi HMM UMB bersifat dinamis, bukan statis atau abadi. Budaya organisasi di lembaga ini terbagi menjadi dua lapisan: nilai-nilai fundamental serta aturan konstitusional dijaga secara stabil sebagai identitas inti, sementara aspek teknis, struktur operasional, dan pola komunikasi bersifat adaptif mengikuti gaya kepemimpinan serta kebutuhan setiap periode.

Perubahan budaya pada transisi kepengurusan 2025–2026 terbukti melalui tiga tahapan Lewin secara berurutan (*unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*). Proses ini didorong oleh kesadaran pimpinan akan perlunya penyesuaian sistem kerja, yang kemudian diinternalisasikan melalui program *upgrading* dan evaluasi. Meskipun terdapat resistensi minor terutama pada aspek yang menyentuh simbol dan identitas organisasi serta kendala pembagian peran struktural pada masa transisi, perubahan tetap berhasil dijalankan secara terarah.

Dengan demikian, temuan di lapangan menolak "mitos" bahwa budaya organisasi bersifat permanen dan tidak dapat diubah. Sebaliknya, hasil penelitian ini memperkuat pandangan "*science*" dalam perilaku organisasi: budaya organisasi dapat diukur, dianalisis, dan dibentuk secara sengaja melalui proses kepemimpinan yang sadar dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa saran bagi Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Muhammadiyah Bandung maupun bagi penelitian selanjutnya.

- Merumuskan indikator penilaian kinerja dan sistem penghargaan yang lebih formal dan terstruktur, sehingga apresiasi terhadap pengurus atau divisi berkinerja baik tidak lagi bergantung pada penilaian situasional semata.
- Menyediakan media komunikasi terpadu yang melibatkan seluruh divisi, tidak hanya komunikasi internal per divisi, guna meningkatkan koordinasi lintas divisi dan mempercepat pembentukan solidaritas antaranggota.
- Melembagakan rapat evaluasi umum secara berkala dan terjadwal, sebagai pelengkap evaluasi situasional yang sudah berjalan, agar proses monitoring perubahan sistem kerja menjadi lebih konsisten dan terdokumentasi.
- Menyosialisasikan rencana perubahan yang menyentuh aspek simbolik atau struktural, seperti atribut maupun bagan organisasi, secara lebih bertahap dan melibatkan senior atau alumni sejak awal, untuk meminimalkan resistensi.

- e. Mendokumentasikan proses unfreezing, movement, dan refreezing pada setiap pergantian kepengurusan sebagai arsip pembelajaran organisasi, sehingga pengurus periode berikutnya dapat memahami pola perubahan yang efektif maupun hambatan yang perlu diantisipasi.
- f. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melibatkan informan yang lebih beragam (tidak hanya satu narasumber inti) serta membandingkan beberapa periode kepengurusan atau organisasi mahasiswa lain, guna memperkuat validitas temuan mengenai dinamika budaya dan perubahan organisasi pada konteks organisasi mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- CRESWELL. (2021). *RESEARCH DESIGN : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*.
- Deal, & Kennedy. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Faiz, Zubaidi, A., & Syafakhorrahman, M. (2024). Peningkatan Kapasitas Organisasi Mahasiswa dalam Menghadapi Tantangan Era Digital melalui Capacity Building. *Peningkatan Kapasitas Organisasi Mahasiswa Dalam Menghadapi JURNALSINAR*, 01(01).
- Gede, K., Hosea, E., Ratnaningsih, R., Hendriana, ine, T., Hulu, D., Judijanto, L., Syaktisyahputra, Rinaldi, M., Munizu, M., Kusumastuti, Y. S., Subiantoro, A., Hidayat, C., & Wahyuni, T. N. N. (2024). *Metodologi Penelitian Manajemen Bisnis : Teori dan Panduan Lengkap untuk Karya Ilmiah Terbaik*.
- Iswadi, Karnati, & Andry. (2023). *STUDI KASUS Desain Dan Metode Robert K.Yin*.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational behavior*. Pearson Education, Limited.
- Sampulawa, S., Widodo, A., Syarif, A., Priana, E. S., Soukotta, A., Fatmalasari, R., Amri, M., Rumtutuly, hein, H., Sari, P. Y., Lela, S. Y., Ekawati, N., Frester, de C. V. A., Kasriana, Sari, P. F., & Ernawati, T. (2026). *Metode Penelitian: Konsep, Desain, dan Teknik Analisis Data*.
- Santoso, B. E., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, K. R. (2018). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI* (Number 1).
- Yolanda, S., Sari, M. S., & Ismail, I. (2024). *PERAN ORGANISASI MAHASISWA DALAM MEMBANGUN KARAKTER KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN SOFT SKILL*.