

**PERAN KEPEMIMPINAN DAN KETERLIBATAN GROUP DECISION MAKING  
DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

**THE ROLE OF LEADERSHIP AND GRPOUP DECISION INVOLVEMENT  
TO ORGANIZATIONAL CHANGES**

**Supardi**

Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN SMH Banten

**Abstrak.** Organisasi yang sehat adalah organisasi yang terus menerus mengalami perubahan. Perubahan pada organisasi merupakan bagian dari pengembangan organisasi. Perubahan organisasi memerlukan peran kepemimpinan dan keterlibatan group decision. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut, mempertahankan kerjasama dan tim kerja dan mengorganisir dukungan dan kerjasama dengan pihak luar organisasi. Group decision adalah kelompok yang sengaja dibentuk untuk satu tugas tertentu dengan fungsi tugas, mengawasi, mencari informasi, menentukan masalah, mencari wawasan, memberikan penilaian, dan menangani keputusan. Perubahan organisasi adalah berubahnya individu, lingkungan kerja, dan organisasi secara keseluruhan menjadi lebih baik. Peran kepemimpinan dalam organisasi meliputi, menetapkan tujuan, mengambil dan menetapkan keputusan, menanggung segala resiko. Peran group decision dalam perubahan organisasi meliputi, menyediakan informasi, fakta dan, melakukan analisis, merekomendasikan pentingnya perubahan, membuat rancangan dan desain perubahan, mengevaluasi perencanaan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya.

**Kata kunci:** perubahan organisasi, kepemimpinan, group decision, kelompok informal, organisasi pembelajar.

**Abstract.** A healthy organization is an organization that is constantly changing continuously. The changes in the organization is part of the development of the organization. Organizational change requires leadership and organizational roles. Leadership is the leader in influencing followers to interpret the state (environmental organization), the selection of organizational goals, organizing work and motivate followers, maintaining cooperation and team work and organizing the support and cooperation of outside the organization. Decision Group is a group that is deliberately created for a specific task premises satu task functions, initiate, seek information, determine the problem, seeking insight, providing assessment, and deal-making. Organisasi change is the change in the individual, the work environment, and the organization as a whole for the better. leadership role in the organization covers, set goals, take and establish a decision, bear all the risks. Role in organizational change decision group includes, providing information, facts and, analyzing, recommending the importance of change, drafting and design changes, evaluate planning and program development, implementation and results.

**Keywords:** organizational change, leadership, group Decision, informal groups, learning organization.

## **Pendahuluan**

Sejak era tahun 1990-an yang ditandai dengan globalisasi ekonomi, pasar bebas serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, telah menuntut adanya perubahan-perubahan terhadap organisasi. Dua topik utama yang muncul terhadap tuntutan perubahan organisasi adalah inovasi organisasi dan organisasi sebagai pembelajar.

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa (Rivai, 2003). Meskipun inovasi tidak menyangkut semua perubahan namun demikian semua perubahan menuntut adanya gagasan-gagasan baru atau mendorong ke arah perbaikan yang lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dan inovasi dalam organisasi biasanya dilakukan sedikit demi sedikit dalam lingkup kecil.

Organisasi pembelajar adalah suatu organisasi yang mengembangkan kapasitas berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Seperti pada manusia tuntutan belajar dan terus belajar berlaku juga bagi organisasi secara sadar maupun tidak sadar karena merupakan tuntutan agar organisasi tetap eksis.

Perubahan ke arah organisasi yang inovatif dan sebagai organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin dan keterlibatan *group decision*. Seorang pemimpin memiliki tugas, fungsi dan peran ganda, antara lain: (1) Mengisi kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam pola dan struktur organisasi yang dipimpinnya. (2) Mengatasi dan melakukan penyesuaian-penyempurnaan akibat perubahan-perubahan yang terus menerus mengenai situasi, kondisi dan lingkungan disegala aspek. (3) Mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan sebagai akibat dinamika dan perkembangan organisasi interen. (4) Melakukan pengisian yang disebabkan perubahan (keluar-masuk) sumber daya manusia dalam organisasi.

Hasil-hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh penting dan langsung terhadap perubahan organisasi dan kinerja organisasi kinerja sebuah organisasi (Katz dan Kahn, 1978; Peters dan Waterman, 1982; Elenkov dan Manev, 2005), sedangkan penulis lainnya sangsi bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang substansial dan langsung terhadap kinerja organisasi tetapi tergantung pada faktor-faktor yang berada di luar kekuasaan pemimpin seperti kondisi ekonomi, kondisi pasar, kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi. (Meindl, Erlich, Duderich, 1985; Pfeffer, 1977).

Berdasarkan uraian di atas tulisan ini mencoba mendeskripsikan peran kepemimpinan dan keterlibatan *group decision* dalam perubahan organisasi.

## **Peran Kepemimpinan dan Keterlibatan Group Decision dalam Perubahan Organisasi**

Perubahan pada dasarnya merubah suatu yang ada pada saat ini menjadi sesuatu yang baru sesuai dengan apa yang diinginkan. Perubahan dalam suatu organisasi dapat

dilihat dari tiga tingkatan yaitu perubahan dalam diri individu, perubahan dalam lingkungan kerja, dan perubahan organisasi secara keseluruhan.

Untuk mengetahui telah terjadi perubahan atau tidak dapat dilihat dari empat indikator perubahan yaitu: (1) apa yang sebenarnya terjadi saat ini; (2) apa yang akan terjadi di masa mendatang seandainya perubahan itu tidak terjadi; (3) apa yang diinginkan orang-orang tentang kondisi yang akan datang; (4) bagaimana perubahan itu dilakukan dari kondisi saat ini ke kondisi ideal di masa yang akan datang.

### **Kepemimpinan**

Kata kepemimpinan sering diterjemahkan sehari-hari dengan suatu proses yang berkenaan dengan kemampuan dan cara seseorang individu dalam mengatur, menata dan menyelesaikan suatu hal dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Wirawan (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan (lingkungan organisasi), pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama dan tim kerja dan mengorganisir dukungan dan kerjasama orang dari luar organisasi. Dalam arti lainnya, kepemimpinan adalah pengaruh seseorang terhadap aktivitas kelompok dan ia dipercayai dibandingkan dengan anggota kelompok lainnya (Denmark, 1976).

### **Group Decision**

*Group decision* merupakan kelompok formal. Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk satu tugas tertentu (Riva'i, 2003). Group formal memiliki fungsi tugas dan fungsi perawatan (Cushway dan Lodge, 1999). Dijelaskan oleh Wicaksana (2014) bahwa dalam *group decision* ada 3 bentuk yakni *formal group*, *bureaucratic figure* dan *informal group circle*. *Formal group* adalah *think tank* yakni sekelompok ilmuwan yang menganalisa kebijakan untuk pemimpin. *Bureaucratic figure* adalah mereka yang ada di posisi birokrasi, biasanya adalah para menteri di kabinet ataupun para pelaku birokrasi lainnya dalam pemerintahan. Sedangkan *informal group circle* adalah mereka yang tidak masuk dalam struktur pemerintahan tetapi memiliki pengaruh, misalnya saja adanya CSIS, Lemhanas dan sebagainya. Fungsi tugas meliputi: mengawasi, mencari informasi, menentukan masalah, mencari wawasan, memberikan penilaian, dan menangani keputusan. Sedangkan fungsi perawatan meliputi mendorong semangat, kesepakatan, menjaga ketentraman, menjelaskan dan membuat ringkasan dan penetapan standar.

### **Perubahan dalam Organisasi**

Perubahan khususnya dalam suatu organisasi merupakan keniscayaan, karena merupakan fitrah dan tuntutan agar organisasi menjadi dinamis, inovatif dan menjadi organisasi pembelajar. Perubahan yang terjadi dalam organisasi dikarenakan adanya tuntutan perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi maupun dari luar

organisasi. Dari dalam organisasi tuntutan perubahan terjadi karena adanya keinginan merubah sistem nilai dan norma kelompok. Sedangkan faktor dari luar tuntutan perubahan karena adanya interaksi organisasi dengan lingkungan sekitarnya baik pada waktu menerima masukan maupun pada saat memberikan keluaran.

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi adalah perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan merupakan usaha perubahan yang dilakukan suatu unsur pengubah (*change agent*) (Indrawijaya, 1989). Terdapat empat unsur pendorong/penekan perubahan dalam organisasi yaitu: kelompok penekan yang datang dari luar, kelompok penekan yang datang dari dalam organisasi itu sendiri, konsultan pengembangan organisasi dari luar, konsultan pengembangan organisasi dari dalam.

Kelompok penekan yang datang dari luar. Kelompok penekan dari luar yang dapat menekan perubahan pada organisasi diantaranya: organisasi sosial, organisasi politik, dan organisasi profesional. Pola kebijakan organisasi, pola pembinaan pegawai dan sebagainya banyak dipengaruhi oleh konsepsi dan kebijaksanaan organisasi politik. Organisasi sosial dapat melakukan tekanan terhadap kegiatan dan organisasi pariwisata. Organisasi profesi dapat mempengaruhi kebijakan pemerintah baik secara nasional maupun lokal sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kelompok penekan yang datang dari dalam organisasi itu sendiri. Kelompok penekan dari dalam yang biasanya dapat melakukan tekanan terhadap organisasi adalah kelompok serikat pekerja organisasi. Konsultan pengembangan organisasi dari luar. Konsultan pengembangan dari luar memang ditugaskan untuk mengadakan suatu perubahan dalam bentuk membantu suatu kelompok untuk memecahkan persoalan tertentu. Konsultan pengembangan organisasi dari dalam. Konsultan pengembang organisasi dari dalam bisa seorang pemimpin dan staf. Konsultan dari dalam diperlukan karena kompleksitas organisasi, spesialisasi dibidang substantif maupun dibidang organisasi dan manajemen juga makin meningkat. Sehingga dibutuhkan dari dalam organisasi yang memiliki keahlian dibidang organisasi dan metode, analisa kebijakan, analisa kepegawaian, keuangan dan sebagainya. Konsultan pengembang organisasi dari dalam bisa berfungsi sebagai agent perubahan.

### **Perlawanan terhadap Perubahan**

Setiap perubahan mendapat perlawanan baik dari individu maupun organisasi. Perlawanan pertama datang dari individu anggota organisasi. Perlawanan anggota organisasi berupa tingkah laku yang didesain untuk mempercepat, menunda, dan mencegah implementasi dari perubahan. Perlawanan oleh anggota organisasi didasarkan pada kekhawatiran kurangnya keamanan, bergesernya status, ketidakmampuan menguasai kompetensi yang dipersyaratkan, serta kepercayaan diri yang terancam.

Pihak kedua yang melakukan perlawanan adalah organisasi. Organisasi melakukan perlawanan dikarenakan kelambanan struktural dalam organisasi, fokus organisasi yang terbatas, kelembaman kelompok dalam organisasi, ancaman terhadap

kelompok-kelompok yang memiliki keahlian khusus dalam organisasi, adanya ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan serta ancaman terhadap alokasi sumber daya yang telah mapan.

Secara umum penyebab perlawanan terhadap perubahan baik individu maupun organisasi dikarenakan: kurangnya kepercayaan, yakin bahwa perubahan tidak perlu, yakin bahwa perubahan itu tidak mungkin, ancaman ekonomis, biaya yang relatif tinggi, ketakutan akan kegagalan pribadi, hilangnya status dan kekuasaan, ancaman terhadap nilai dan idealisme, kemarahan terhadap campur tangan (Yukl, 2005).

Karena mendapat tantangan individual dan organisasi perlu diadakan upaya mengantisipasi perlawanan terhadap perubahan melalui partisipasi, fasilitas dan dukungan, perundingan, manipulasi dan kooptasi dan pemaksaan (Robbins, 1996).

Keengganan menerima perubahan dapat dilakukan melalui pendidikan dan komunikasi terhadap anggota organisasi. Pendidikan ini dimaksudkan untuk membantu anggota organisasi untuk melihat logika serta manfaat dari perubahan yang diinginkan dan direncanakan.

Perlawanan secara individu terhadap perubahan akan sukar dilakukan anggota organisasi bila mereka dilibatkan dan berpartisipasi dalam pelaksanaan keputusan tentang perubahan tersebut. Sebelum diadakan perubahan pihak-pihak yang melakukan perlawanan diajak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang perubahan.

Agar perubahan dapat diterima diperlukan sarana pendukung dalam bentuk penyuluhan, pelatihan keterampilan baru, serta cuti pendek kepada anggota organisasi dengan tujuan agar mereka siap dan mau menerima perubahan.

Perundingan dapat dilakukan untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan. Dalam perundingan tersebut dapat ditawarkan pemberian paket imbalan yang akan dapat memenuhi kebutuhan individu mereka.

Manipulasi dilakukan dengan memuntir dan memutarbalikan fakta untuk membuat fakta itu tampak lebih menarik, menahan informasi yang tidak diinginkan, dan menciptakan desas-desus palsu agar anggota organisasi menerima-baik suatu perubahan. Sedangkan kooptasi adalah upaya menyuap pemimpin kelompok penolak dengan memberi mereka peran utama dalam pengambilan keputusan.

Pemaksaan merupakan ancaman atau kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan. Pemaksaan dapat dilakukan dengan cara ancaman ditransper, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang negatif dan surat rekomendasi yang buruk terhadap anggota organisasi.

### **Tahapan- tahapan Perubahan**

Perubahan dalam suatu organisasi terbagi ke dalam beberapa tahap sebagai berikut: Tahap persiapan/pencairan (*unfreezing*). Pada tahap ini ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Ide-ide dan praktek baru diperoleh setelah melakukan kegiatan penelitian, penemuan agan

pengubah, dan penyusunan operasional. Naman demikain menghilangkan ide-ide dan praktik lama dan mempelajari ide-ide dan praktik baru sama sulitnya.

Tahap perubahan (*change*). Pada tahap ini adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Pada tahap ini merupakan saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan timbulnya kekecewaan. Selain itu pada tahap ini dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru, dan kenikmatan-kenikmatan baru. Pada tahap ini dapat dilakukan dengan menggunakan kekuasaan. Pemimpin organisasi dapat memberikan hukuman atau penghargaan sebagai cara mengubah seseorang atau kelompok orang.

Tahap Pemantapan/Pembekuan ulang (*refreezing*). Pada tahap ini ide-ide yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktek nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual, praktik-praktik baru harus disatukan dengan tingkah laku anggota organisasi sehari-hari. Karena pada dasarnya mengetahui satu prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaan dan manfaat ide-ide baru dan praktik-praktik baru.

### **Bidang-bidang Perubahan dalam Organisasi**

Adapun bidang-bidang yang dapat dirubah dalam organisasi meliputi: Struktur Organisasi. Stephen P. Robin mendefenisikan struktur organisasi adalah bagaimana tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan kordinasi secara formal (Robbins, 1996). Sedangkan Parieta Westra mendefenisikan struktur organisasi adalah kerangka yang terdiri dari satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan serta hubungan tertentu dalam lingkungan kesatuan yang utuh dalam rangka pencapaian tujuan tertentu (Westra, 1992). Dalam struktur organisasi ditetapkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikordinasikan secara resmi.

Perubahan dalam struktur organisasi dapat di rubah dari tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi lebih datar dan kurang birokratis. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme kordinasi, rancang ulang pekerjaan.

Mengubah teknologi. Perubahan dalam teknologi yang banyak dikembangkan berkaitan dengann peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi dan komputerasi.

Mengubah Setting Fisik. Setting fisik atau tata letak dapat dirubah dengan mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan desain kantor yang terbuka, karyawan akan lebih mudah saling berkomunikasi.

Namun demikian perubahan setting fisik, tidak dengan sendirinya mempunyai dampak yang besar pada kinerja organisasi maupun individu. Tetapi perubahan itu

dapat membuat perilaku-perilaku anggota organisasi tertentu lebih mudah atau lebih sukar untuk berprestasi. Dengan cara ini kinerja anggota organisasi dan organisasi dapat ditingkatkan atau dikurangi.

**Mengubah Orang.** Mengubah orang adalah mengubah orang atau kelompok orang untuk bekerja secara lebih efektif lagi dalam melaksanakan tugas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Perubahan tersebut meliputi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

### **Kekuasaan dan Peran Kepemimpin dalam Perubahan Organisasi**

Menurut Robbins, (1996) kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Dalam melakukan kepemimpinannya, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan dalam mempengaruhi bawahannya. Walaupun sebagai agen perubah, ia tidak selalu mudah mengatur bawahannya atau melakukan perubaan terhadap organisasi.

Perubahan pada dasarnya adalah inovasi. Dewasa ini setiap individu diharapkan memiliki semangat dan keinginan untuk melakukan inovasi secara berkesinambungan. Seorang pemimpin memiliki inovasi kalau ia memiliki rasa keingintahuan yang tinggi, sebagaimana Monahan mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu hal keingintahuan dari sautu antar hubungan yang rumit antara personaliti dan pandangan dan inkuban-inkuban dan konfirgurasi organisasi yang mereka temukan dalam arti mereka sendiri. (*Leadership is, we think, always a curious matter of a complez interrelationship between the personality and point if view of incubants and the organizational configuration in which they find themselves*) (Monahan and Hengset, 1982).

Seorang pemimpin akan efektif menjalankan kempemimpinannya apabila dapat menjalankan : (1) fungsi yang berhubungan dengan tugas-tugas atau pemecahan masalah dan (2) fungsi pemeliharaan kelompok sosial. Fungsi pertama berkaitan dengan pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Dan fungsi kedua, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar-menengahi perselisihan perbedaan pendapat, persetujuan dengan kelompok dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Selanjutnya Rivai (2003), merinci fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan seorang pemimpin sebagai berikut: 1) memberitahukan kebijakan pimpinan organisasi kepada staf pembantu dan meneruskannya menjadi pekerjaan staf termasuk implikasi-implikasinya; 2) Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan staf serta membantu anggota staf yang mendapat kesukaran dalam masalah yang dihadapi dalam pemecahan dan penyelesaian masalah; 3) Mengadakan pengecekan terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kewajiban utama dalam penyelesaiannya serta staf lain yang harus turut serta dalam kegiatan bantuan; 4) Mengadakan integrasi daripada pekerjaan staf dalam arti menyatukan hasil-hasil

pekerjaan staf menjadi suatu kebulatan yang siap diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk mendapatkan keputusan berdasarkan system dan tata cara kerja yang berlaku dalam organisasi; 5) Jika diperlukan memberikan keterangan dan penjelasan kepada pimpinan tentang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing; 6) menerima petunjuk-petunjuk dan keputusan-keputusan dari pimpinan untuk selanjutnya diolah sebagai tugas staf; 7) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar keputusan pimpinan dapat terlaksana dengan efektif, baik oleh staf untuk pengolahan maupun unit lini untuk pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijakan pimpinan organisasi baik secara mandiri maupun dengan bantuan staf dengan jalan antara lain kunjungan staf, rapat staf, atau penyampaian dan pemberian petunjuk pelaksanaan; 8) Mengumpulkan laporan-laporan tentang pelaksanaan dari unit-unit lain dan setelah dianalisis dilaporkan kepada pimpinan; 9) Secara teratur dan terus menerus dan reflektif mengerakkan staf untuk mempelajari keadaan dan kemungkinan-kemungkinan untuk perencanaan yang inovatif sebagai bahan bagi pimpinan dalam menetapkan kebijakan baru demi kepentingan organisasi.

Peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi dapat dilihat dari fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin yaitu: 1) Merencanakan perubahan, karena pada dasarnya seorang pemimpin dengan kepemimpinannya merupakan *agent social of change*; 2) Mengorganisasikan perubahan organisasi dalam pelaksanaannya; 3) Menggerakkan sumber daya – sumber daya yang ada dalam organisasi untuk berubah dan melakukan perubahan.

1. Mengawasi dan melakukan kontrol terhadap perubahan yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan dari perubahan itu sendiri;

Sedangkan bila dikaitkan dengan peran, tugas dan tanggung jawab pemimpin. Maka pemimpin (seorang pemimpin) dalam suatu perubahan harus: 1) Menetapkan tujuan didakannya perubahan; 2) Mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakukan; 3) Menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan terjadinya perubahan organisasi; 4) Menanggung segala resiko bagi organisasi yang mungkin timbul akibat adanya keputusan tentang perubahan.

### **Keterlibatan Group Decision dalam Perubahan Organisasi**

Keterlibatan group discussion dalam membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka melakukan perubahan-perubahan terhadap organisasi baik sebagai organisasi yang inovatif maupun sebagai organisasi pembelajar adalah sebagai support informasi baik secara teknik maupun analisis terhadap situasi dan permasalahan yang terjadi. Keterlibatan group diskusi dalam melakukan perubahan akan semakin terakomodir apabila seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif atau gaya kepemimpinan demokratis.



Dalam gaya kepemimpinan konsultatif atau paternalistik, para pemimpin memberi perhatian terhadap tenaga kerja khususnya dalam merumuskan tujuan. Rustandi mengatakan bahwa dalam manajemen konsultatif, peran serta dan keterlibatan seluruh anggota kelompok terjadi dalam proses perumusan tujuan (Rustandi, 1990).

Fokus utama dari gaya kepemimpinan demokratik adalah tenaga kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini memberi perhatian yang tinggi kepada orang dan pekerjaan yang dilakukannya. Kerja di antara pegawai, dan antara atasan dan bawahan selalu dipelihara dengan baik, keputusan yang dibuat biasanya hasil rembukan antara pemilik perusahaan dan pekerja.

Gaya kepemimpinan ini, menekankan keseimbangan antara pencapaian tujuan/ hasil kerja dan perhatian terhadap bawahan. Dalam bidang informasi pemimpin mendukung informasi timbal balik yang ada di dalam kelompok. Pemimpin memberikan delegasi yang besar di dalam kelompok. Pemimpin memberikan delegasi yang besar kepada orang-orangnya dan mendorong mereka untuk berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan/ lembaga/ organisasi. Keputusan yang dibuat berdasarkan keputusan bersama, namun tidak dalam semua pengambilan keputusan bawahan dilibatkan.

Roe dan Drake (1980) mengatakan, bahwa partisipasi dan pembagian wewenang bukan berarti sebuah lembaga/ pimpinan perlu bersama-sama dalam setiap pengambilan keputusan. Hal yang ditekankan dalam menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan adalah, tersedianya prosedur untuk memberi kesempatan kepada lembaga untuk mendapatkan informasi penting dalam pengambilan setiap kebijakan.

*Group decision* merupakan sebuah kelompok efektif yang memiliki ciri-ciri (Cusway dan Lodge, 1993): 1) semua anggota kelompok memahami dan menerima tujuan-tujuan kelompok; 2) suasana kerja santai dan semiformal mungkin apabila lingkungan memungkinkan; 3) semua anggota kelompok terlibat dalam memberikan sumabangan kepada pembicaraan dan terdapat tukar-menukar bebas tentang pandangan dan perasaan-perasaan pribadi; 4) tidak ada orang tertentu di dalam organisasi yang mendominasi, tetapi peran kepemimpinan berubah apabila keadaan membutuhkannya; 5) ketidaksepakatan dibicarakan dan diselesaikan dengan dengan keputusan yang dicapai melalui kesepakatan bersama; 6) terdapat suatu pengertian tentang keputusan yang dicapai, tindak lanjut yang harus diambil serta hasil dan skala-waktu yang diperkirakan; 7) kelompok itu disiapkan untuk menilai kembali kinerjanya dengan kritis dan berupaya untuk memperbaiki kinerja tersebut setelah setiap tugas khusus atau proyek selesai.

*Group decision* merupakan kelompok kerja yang diberi wewenang. Sebagai kelompok kerja yang diberi wewenang memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Cusway dan Lodge, 1993): 1) Peningkatan wewenang (*assumption of competence*) – yang berarti terdapat satu kepercayaan bahwa seseorang dapat dipercaya untuk mengerjakan

pekerjaanya dan oleh karena itu hanya diperlukan lapisan pengawas serta manajemen; 2) Keinginan tahu (*curiosity*) – untuk belajar dari orang lain dan tentang bagaimana perusahaan melakukan kegiatan; 3) Pemberian maaf (*forgiveness*) – beberapa kesalahan diberi kelonggaran. Hal ini didasarkan pada kaidah bahwa orang-orang yang berhasil adalah orang-orang tidak yang terlihat membuat kesalahan; 4) Kepercayaan (*trust*) – pemberdayaan memerlukan situasi kepercayaan yang tinggi dan kemampuan tinggi. Tidak ada gunanya mempekerjakan orang dengan kemampuan tinggi apabila mereka tidak diberi derajat kepercayaan yang tinggi; 5) Kebersamaan (*togetherness*) – ini berarti bekerja di dalam kelompok-kerja yang luwes tanpa memandang kedudukan atau jabatan para anggota di dalam hierarki, dan melakukan kegiatan dengan sasaran dan nilai yang sama.

Peran group decision dalam perubahan organisasi meliputi: 1) Menyediakan informasi, fakta dan data mengenai keharusan untuk melakukan perubahan terhadap organisasi; 3) Melakukan analisis salah satunya dengan analisis SWOT tentang pentingnya perubahan dengan segala kemungkinan serta dampaknya bagi pihak-pihak yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi; 4) Merekomendasikan tentang pentingnya perubahan; 5) Membuat rancangan dan desain perubahan yang direncanakan; 6) Mengevaluasi perubahan yang direncanakan mulai dari perencanaan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya.

### **Pengaruh Perubahan Terhadap Organisasi**

Perubahan pada organisasi membawa kepada terjadinya organisasi yang inovatif. Organisasi mampu menciptakan ide-ide baru, untuk memperbaiki suatu produk, proses atau jasa yang ditandai dengan. Kecendrungan memiliki budaya organisasi yang serupa, 1) Mendorong eksperimentasi, 2) Mengimbalai sukses dan kegagalan, 3) Mental juara perubahan setiap anggota organisasi, 3) Melakukan pelatihan dan pengembangan anggota organisasi, 4) menawarkan keamanan dan nyaman, 5) Anggota organisasi memiliki kepercayaan yang tinggi, 6) Otomatisasi dan komputerisasi pekerjaan, 7) Penggunaan teknologi mutakhir, 8) Melakukan desain ulang terhadap interior ruangan secara berkesinambungan

Organisasi menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah suatu organisasi yang mengembangkan kapasitas berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Dengan upaya-upaya: 1) Manajemen memiliki komitmen untuk berubah, melakukan inovasi dan dan perbaikan berkesinambungan; 2) Merancang ulang struktur organisasi dengan mendaratkan struktur, menggabungkan departemen-departemen dan penggunaan tim silang fungsional, serta menghilangkan saling ketergantungan yang kuat antar anggota organisasi; 3) Membentuk ulang budaya organisasi dengan keberanian mengambil resiko, menjunjung tinggi keterbukaan serta mengusahakan pertumbuhan organisasi.

## Penutup

Perubahan pada dasarnya merubah suatu yang ada pada saat ini menjadi sesuatu yang baru sesuai dengan apa yang diinginkan. Perubahan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari tiga tingkatan yaitu perubahan dalam diri individu, perubahan dalam lingkungan kerja, dan perubahan organisasi secara keseluruhan.

Terdapat empat unsur pengubah dalam organisasi yaitu: kelompok penekan yang datang dari luar, kelompok penekan yang datang dari dalam organisasi itu sendiri, konsultan pengembangan organisasi dari luar, konsultan pengembangan organisasi dari dalam. Dalam suatu organisasi yang diharapkan berubah dan mengalami perubahan adalah struktur organisasi, teknologi, setting fisik dan oanggota organisasi (sikap dan perilaku).

Perubahan dalam organisasi meliputi tahap Tahap persiapan/pencairan (*unfreezing*), tahap perubahan (*change*) dan tahap pembekuan ulang (*refreezing*). Peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi dapat dilihat dari fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin yaitu: merencanakan perubahan, karena pada dasarnya seorang pemimpin dengan kepemimpinannya merupakan *agent social of change*, mengorganisasikan perubahan organisasi dalam pelaksanaannya, menggerakkan sumber daya – sumber daya yang ada dalam organisasi untuk berubah dan melakukan perubahan, mengawasi dan melakukan kontrol terhadap perubahan yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan dari perubahan itu sendiri. Sedangkan bila dikaitkan dengan peran, tugas dan tanggung jawab pemimpin. Maka pemimpin (seorang pemimpin) dalam suatu perubahan harus: menetapkan tujuan didakannya perubahan, mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakukan, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan terjadinya perubahan organisasi, menanggung segala resiko bagi organisasi yang mungkin timbul akibat adanya keputusan tentang perubahan.

Peran group decision dalam perubahan organisasi meliputi: menyediakan informasi, fakta dan data mengenai keharusan untuk melakukan perubahan terhadap organisasi, melakukan analisis salah satunya dengan analisis SWOT tentang pentingnya perubahan dengan segala kemungkinan serta dampaknya bagi pihak-pihak yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi, merekomendasikan tentang pentingnya perubahan, membuat rancangan dan desain perubahan yang direncanakan, mengevaluasi perubahan yang direncanakan mulai dari perencanaan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya.

**Daftar Pustaka**

- Cushway, Barry dan Lodge, Derek. *Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta: Gramedia. 1999.
- Elenkov, D. & Manev, I. 2005. Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*. 31(3): 381-402.
- G. Monahan, William and R. Hengset, Herbert. *Contemporary Educational Administration*, New York Macmillan Publishing, Co., Inc. 1982
- I. Indrawijaya, Adam. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru. 1989.
- Katz D & Kahn R L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley. 1978.
- L. Denmark, Florenc. Ed. *Leadership Styles : Leadership and Social Change*. USA : Universities Associates. Inc. 1976
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M., "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, 78-102
- Peters and Waterman, 1982. *In their book "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies"*,
- Pfeffer, J. (1972b), "Merger as a response to organizational interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 382-394.
- P. Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo. 1996.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Grafindo Persada. 2003.
- Wirawan, Ismail. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta : UHAMKA Press. 2002.
- Westra, Parieta, Sutarto dan Syamsi, Ibnu. *Ensiklopedi Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung. 1982.
- Wicaksana, Wahyu. 2014. *Group Decision Making*. Materi disampaikan pada kuliah Hubungan Internasional Universitas Airlangga Surabaya pada September 2014.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 2005. Jakarta: Indeks