INDRA INSTITUTE Research & Publication

Jurnal Indragiri
Penelitian Multidisiplin
Vol. 3, No. 2, Mei 2023 ISSN: 2808-0432

Peran Pemimpin dalam Perubahan Organisasi Pendidikan

Muhammad Eko Purwanto[1], Ismail Hasim[2]
[1,2]Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung
m.eko.purwanto.s3.uninus@gmail.com[1], ismailhasim.s3.uninus@gmail.com[2]

Abstract

Organizational change requires a leadership role and group decision involvement. Leadership is a leader's process of influencing followers to interpret circumstances, selecting organizational goals, organizing work and motivating followers, maintaining cooperation and teamwork, and organizing support and cooperation with outsiders of the organization. The purpose of this research, namely: 1). To understand the leader in carrying out project work; 2). To understand leaders organize change engines; 3). To understand leaders mobilize Resources in Organizations; 4). To understand leaders motivating change in educational organizations. Methods and analysis in this library research were carried out in a descriptive-qualitative manner, while data processing was carried out by systematizing materials or books. Systematization means making a classification of existing materials. The results of this study, among others, show that changes in the organization include the stages of preparation/unfreezing, change, and re-freezing. A leader in a change must set change objectives, take and determine decisions about what changes should be made, determine the timeframe needed to make and occur organizational changes, and bear all risks to the organization that may arise as a result of decisions about changes.

Keywords:

Kepemimpinan,
Perubahan,
Organisasi

Abstrak

Perubahan organisasi memerlukan peran kepemimpinan dan keterlibatan *group decission*. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk menginterprestasikan keadaan, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut, mempertahankan kerjasama dan tim kerja dan mengorganisir dukungan dan kerjasama dengan pihak luar organisasi. Tujuan dari penelitian ini, yaitu: 1). Untuk memahami pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan proyek; 2). Untuk memahami pemimpin mengorganisasikan mesin perubahan; 3). Untuk memahami pemimpin memobilisasi Sumber-Sumber daya dalam Organisasi; 4). Untuk memahami pemimpin memotivasi Perubahan dalam organisasi pendidikan. Metode dan analisis dalam penelitian kepustakaan ini dilakukan secara deskriptif-kualitatif, sedangkan pengolahan data, yang dilakukan dengan cara mensistematika bahan-bahan atau buku-buku. Sistematisasi berarti membuat klasifikasi terhadap bahan-bahan yang ada. Hasil penelitian ini, antara lain bahwa perubahan dalam organisasi meliputi tahap Tahap persipan/pencairan *(unfreizing)*, tahap perubahan *(change)* dan tahap pembekuan ulang *(refreizing)*. Seorang pemimpin dalam suatu perubahan harus menetapkan tujuan 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.

Corresponding Author:
Muhammad Eko Purwanto
Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bendung
m.eko.purwanto.s3.uninus@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kodisi saat ini menuju kondisi masa yang akan datang, yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, suatu organisasi perlu melakukan perubahan dalam melakukan kegiatannya, karena lingkungan organi-sasi secara terus-menerus mengalami perubahan, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan jika ingin tetap eksis dan sukses dimasa mendatang. Organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan kearah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinnya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam. Apabila seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat. Segala-galanya akan naik atau turun, sesuai dengan kekuatan kepemimpinan.

Berdasarkan karakteristik setiap individu yang berbeda-beda dan cara pandang terhadap perubahan yang tidak sama pula, maka akan menimbulkan sikap dan perilaku yang tidak sama pula terhadap perubahan, padahal setiap perubahan menuntut untuk penyesuaian sikap dan perilaku tersebut. Sedangkan umumnya para anggota organisasi lebih menyenangi cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan, sehingga ketika pimpinan melaksanakan perubahan, ia harus dapat memahami seberapa jauh kesiapan anggotanya, mengetahui sumber-sumber yang dapat mempengaruhi penolakan perubahan tersebut, sehingga seorang pemimpin dapat mengatasinya agar perubahan dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Perubahan lingkungan *(environmental change)* akan mengakibatkantekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional *(organizational change)*. Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan jatuh, bahkan akan mati secara cepat. Oleh karena itu, Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor A. Thompson dalam buku Syamsu Perilaku Organisasi yang ditulis oleh Q. Badu & Novianty Djafri, mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terstruktur terkait usaha kerjasama dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan kewajiban yang diakui untuk dilaksanakan (Badu, Q & Djafri, 2017)

Senada dengan Simon, Pareek mendefinisikan bahwa organisasi merupakan struktur koordinasi terencana yang formal, yang melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Pareek, 2006: 12). Menurut Kast dan James E. Rosenzweig dalam buku yang ditulis oleh Ismail Nawawi yang berjudul *"Perilaku Organisasi"* menyebutkan bahwa organisasi merupakan sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula. Definisi tersebut memberikan informasi bahwa organisasi itu terdiri dari dua bagian penting, yaitu: *sebagai wadah berbagai kegiatan* dan *sebagai proses interaksi antara orang-orang yang terdapat didalamnya* (Nawawi, 2010: 23).

Sementara itu, transformasi atau perubahan organisasi sudah menjadi sebuah isu global sejak didengungkannya revolusi industri. Organisasi yang ingin menjadi pemenang dalam persaingan bisnis abad 21 harus mampu melakukan berbagai perubahan dan inovasi organisasional, dan tidak bisa melepaskan diri dari perubahan yang tak terhindarkan. Perubahan organisasional menjadi isu yang sangat relevan dalam bisnis sehingga perlu dipersiapkan manajer-manajer yang dapat mengakomodir isu-isu yang berhubungan dengan konteks perubahan tersebut. (Ambarwati, 2003).

Seiring dengan hal tersebut diatas, organisasi dalam bidang pendidikan dipandang sebagai program pendidikan yang disiapkan untuk mampu menghadapi berbagai tantangan dan persaingan global. Oleh karena itu, pendidikan merupakan suatu proses yang berlangsung secara sistematis dalam suatu organisasi pendidikan. Sehingga, organisasi pendidikan merupakan proses dari adanya kegiatan berbagai orang sesuai fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing, yang bekerja bersama-sama untuk mewujudkan tujuan tertentu yang disepakati bersama (Sagala, 2016). Karena diprogramkan untuk kemajuan pendidikan, maka upaya melaksanakan perubahan yang efektif merupakan keharusan yang perlu diusahakan demi kelangsungan hidup organisasi pendidikan yang juga merupakan tantangan *(challenge).*(Irwan et al., 2021).

Saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan disekitarnya. Karena untuk dapat bertahan organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya agar dapat beradaptasi dengan baik dan mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut, dengan pengembangan secara individual dan pengembangan secara organisasi. Proses mengarahkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan inilah yang dikenal sebagai proses *perancangan perubahan dalam suatu organisasi*.

Organisasi seringkali mengalami hambatan pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *dis-equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana (Rifa'i, 2017) untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi merupakan upaya mengubah perilaku orang dan sistem organisasi agar dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Istilah pengembangan organisasi memberikan implikasi strategi normatif pendidikan kembali yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap di organisasi sehingga hal ini bisa mengadaptasi lebih baik tingkat percepatan perubahan dalam teknologi, dalam lingkungan industri masyarakat secara luas. Juga termasuk restrukturisasi organisasi formal yang sering kali dimunculkan, dimudahkan, dan didorong oleh perubahan normatif dan perilaku.(Irwan et al., 2021). Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk menuangkannya dalam bentuk artikel dengan judul, ***"Peran Pemimpin Dalam Perubahan Organisasi Pendidikan."***

Artikel ini ditujukan untuk menjawab beberapa permasalahan pokok, antara lain: 1). Bagaimana pemimpin mengembangkan organisasi dalam pekerjaan proyek pendidikan ?. 2). Bagaimana pemimpin mengembangkan mesin perubahan organisasi pendidikan ?. 3). Bagaimana pemimpin mengembangkan Sumber-Sumber daya dalam perubahan organisasi pendidikan ?. 4). Bagaimana pemimpin memotivasi Perubahan dalam organisasi pendidikan ?

2. METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ini sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, maka kami menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Selanjutnya, data-data dalam makalah ini, kami peroleh dengan menggunakan metode penelitian kepustakaan *(Library Research).* Metode ini dilakukan dengan cara meneliti bahan pustaka atau data sekunder, yang terdiri dari : Bahan-bahan primer, yaitu bahan-bahan yang mengikat dan terdiri dari buku-buku, jurnal, dan lain-lain, yang terkait dengan masalah yang dibahas. Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif, sedangkan pengolahan data, yang dilakukan dengan cara mensistematika bahan-bahan atau buku-buku. Sistematisasi berarti membuat klasifikasi terhadap bahan-bahan yang ada, tersebut untuk memudahkan analisis dan merumuskan konstruk atau konsep (Mamudji, 2001).

3. PEMBAHASAN

a. Peran Pemimpin Dalam Mengembangkan Organisasi.

Organisasi yang paling sukses, mempunyai pemimpin yang mampu memperlengkapi orang-orang disekeliling mereka, jika seorang pemimpin berdedikasi terhadap proses memperlengkapi, tingkat performa didalam keseluruhan organisasinya akan meningkat. Pemimpin tidak hanya mempunyai kewenangan formal, namun juga memerlukan kewenangan informal berupa pengaruh, mengingat problem dan tantangan yang dihadapinya tidak hanya bersifat teknis yang dapat diselesaikan melalui kewenangan formal, namun juga problem dan tantangan yang bersifat adaptif yang memerlukan kewenangan informal dalam menuntaskannya pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian.

Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan banyak orang. Tim yang efektif adalah tim yang bisa bekerja sama, saling percaya, dan saling menghargai. Dalam membangun tim efektif tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga seni bagaimana memahami kepentingannya, cara berkomunikasi, dan cara mempengaruhi, mengupayakan kesamaan visi, misi dan tujuan bersama agar dapat tercapai. Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan Tim adalah menciptakan budaya yang kondusif serta menciptakan suasana yang mendukung kerja tim. Tim dengan kinerja tinggi terdiri dari orang-orang yang benar-benar ahli dibidangnya, tim ini terdiri dari para anggota yang mempunyai keahlian dan kecakapan yang saling melengkapi. Fondasi dari sebuah tim kerja yang sukses dengan mengedepankan hubungan antar manusia, tim efektif adalah saling menghargai satu dengan lainnya, membangun disiplin serta membangun komitmen agar tim dapat bekerja secara efektif.

Kepemimpinan dinilai sangat penting karena seseorang yang mempunyai karakter dan jiwa *leadership* yang matang dapat mengarahkan, memberi petunjuk, melatih, dan membimbing agar para bawahan mengikuti arahan pimpinan agar tujuan organisasi dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat dibangun dan dilatih sejak usia dini, hal ini ditujukan ketika masalah datang seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan akan mudah memecahkan masalah dan menemukan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tujuan dalam kepemimpinan mencakup beberapa hal. *Pertama*, tujuan yang sudah ditetapkan dapat segera terpenuhi. *Kedua*, koordinasi antar tim dapat terjaga prosesnya. Ketiga, menyelesaikan masalah yang sedang terjadi dan dapat menyelesaikannya dengan baik.

Dalam sebuah proyek, manajer proyek merupakan seseorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menangani proyek *(Project Mangement Body of Knowledge Guide*, 2001)(Abdat, 2019:3). Menurut Ritz (1994) seorang manajer proyek berasal dari badan atau seorang pengusaha yang setaraf dengan pengurus,

eksekutif, supervisor dan pimpinan. Manajer proyek dianggap sebagai pemimpin utama sebuah pekerjaan yang terstruktur, bertanggung jawab untuk mengontrol tugas, mengatur tugas yang berbeda dalam proyek dan mendistribusikan pekerjaan untuk semua anggota yang bekerja pada proyek. Gaya Kepemimpinan yang dimiliki manajer proyek berbeda satu dan lainnya dalam memimpin karyawan, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap performance karyawan yang mana juga akan berpengaruh terhadap sukses atau tidak nya suatu proyek. Tugas seorang manajer proyek yaitu memastikan proyek yang dikerjakan selesai dengan batas waktu dan anggaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut bergantung atas kemampuan yang dimiliki manajer proyek dalam menyelesaikan proyek yang tidak melebihi anggaran dan tidak melebihi batas waktu. Dalam beberapa kasus gaya kepemimpinan yang kurang dari manajer proyek terhadap karyawan, hal tersebut memicu perselisihan antar karyawan dan manajer sehingga menimbulkan hubungan kurang baik dan dapat menghambat kinerja dari suatu proyek yang sedang dijalankan. Hal tersebut merupakan salah satu faktor penting terhadap kesuksesan suatu proyek (Abdat, 2019:4).

Gray dan Larson yang dikutip oleh Abdat, mengatakan proyek merupakan suatu usaha yang kompleks dan tidak sering pengerjaannya yang dibatasi oleh waktu, anggaran, sumber daya dan perincian yang ditentukan dalam memuaskan kebutuhan konsumen. Menurut Heizer dan Render (2015) menjelaskan proyek merupakan serangkaian kegiatan operasional untuk menghasilkan produk atau jasa dimana kegitan tersebut memiliki titik awal dan titik akhir. Kegiatan proyek dapat didefinisikan sebagai suatu aktivitas yang memiliki sifat sementara yang berlangsung dalam waktu terbatas, dengan kemampuan tertentu dan direncanakan untuk menghasilkan produk atau deliverable dengan kriteria nilai yang telah diputuskan (Iman Soeharto, 1999 dalam Abdat).

Sementara itu, manajemen proyek merupakan manajemen kerja untuk mengembangkan dan menerapkan inovasi atau perubahan dalam operasi yang ada. Manajemen proyek meliputi perencanaan proyek dan pengendalian kegiatan proyek, tunduk pada kendala sumber daya dan kendala anggaran untuk menjaga proyek sesuai jadwal (Russel dan Taylor, 2011, dalam Abdat). Dalam refrensi lain, manajemen proyek adalah merancang, mengorganisir, memimpin, dan mengkontrol sumber daya perusahaan dalam memperoleh tujuan jangka pendek yang telah ditentukan (Iman soeharto, 1999 dalam Abdat). O'Brien dan Marakas dalam ringkasan ringkasan skripsi Abdat, menjelaskan manajemen proyek merupakan suatu kegiatan yang mengelola pelaksaan proyek pengembangan sistem yang sesuai dengan rancangan proyek sehingga batas waktu yang sudah ditetapkan tercapai, tidak melebihi anggaran, dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Abdat, 2019:5).

Manajer proyek memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengsukseskan proyek. Sanvido (1992) dalam Abdat, mengemukakan proyek dapat dikatakan sukses apabila empat factor dapat terpenuhi. Antara lain, proyek selesai sesuai jadwal yang ditetapkan, pengeluaran anggaran lebih kecil dari yang direncanakan, masalah yang terjadi dalam proyek kecil, mendapat keuntungan. Trauner (1993) dalam artikel Abdat, menyatakan bahwa secara umum suksesnya sebuah proyek mempunyai hubungan dengan perspektif dari pihak-pihak yang terlibat, sehingga setiap diskusi tentang proyek yang sukses haruslah terpusat pada perspektif dari beragam pihak yang terlibat tersebut. Cox (2003) yang dikutif oleh Abdat, bahwa proyek dikatakan sukses apabila lima factor dapat terpenuhi. Antara lain, pengawasan yang baik terhadap jalannya proyek, proyek berjalan tepat waktu, biaya, keamanan, jumlah pekerjaan yang selesai per jam (Abdat, 2019:8).

b. Peran Pemimpin Dalam Mengembangkan Mesin Perubahan.

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 (Supardi, 2015:39).

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.

Sedangkan bila dikaitkan dengan peran, tugas dan tanggung jawab pemimpin. Maka kepemimpin (seorang pemimpin) dalam suatu perubahan harus: 1). Menetapkan tujuan didakannya perubahan; 2). Mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakaukan; 3). Menetapakan jangka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan terjadinya perubahan organisasi; 4). Menanggung segala resiko bagi organisasi yang mungkin timbul akibat adanya keputusan tentang perubahan (Supardi, 2015:40).

Perubahan ke arah organisai yang inovatif dan sebagai organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin dan keterlibatan *group deccision*. *Group decission* merupakan kelompok formal. Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk sutu 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: mengawali, 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.

Keterlibatan *group discussion* dalam membantu pimpinan untuk mengambil keputuasan dalam rangka melakukan perubahan-peruahan terhadap organiasi baik sebagai organisasi yang inovatif maupun sebagai organisasi pembelajar adalah sebaai 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 kosultatif 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).

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 pencapain 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.

Group decission 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 decission 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 *(forgivenss),* 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 decission* 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 perencanan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya. (Supardi, 2015)

c. Peran Pemimpin Dalam Mengembangkan Sumber Daya.

Organisasi menggunakan sumber daya organisasinya sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Penggunaan sumber daya orgnisasi yang optimal memberikan manfaat dalam pencapaian efisiensi dalam bersaing. Sumber daya organisasi yang tidak dapat diimitasi merupakan sumber kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Tanny & Putri, 2017).

Menurut Barney (1991) dalam (Tanny & Putri, 2017) menjelaskan pandangan berbasis sumber daya (RBV/ *Resource Based View*) adalah alat ekonomi yang digunakan untuk menganalisis keberhasilan organisasi yang lebih luas dari teori strategi bisnis dan manajemen strategis. RBV juga dikenal sebagai teori berbasis sumber daya, pendekatan berbasis sumber daya, atau perspektif berbasis sumber daya. Menjelaskan penciptaan nilai keunggulan, keunggulan kompetitif organisasi melalui kepemilikan sumber daya yang berharga. Asumsi dasar yang digunakan RBV antara lain adalah *resource heterogeneity* dan *immobility* (Barney,1991). *Resource heterogeneity* menyinggung apakah sebuah perusahaan memiliki sumber daya organisasi yang juga dimiliki oleh pesaing, sehingga sumber daya organisasi tersebut dianggap tidak dapat menjadi suatu keunggulan bersaing. Immobility menunjukkan pada suatu sumber daya yang sulit di ditemukan oleh pesaing atau jika menggunakan sumber daya tersebut biayanya sangat mahal. Dalam RBV, "sumber daya" didefinisikan sebagai aset berharga, langka, tidak dapat diimitasi dan tidak ada penggantinya (VRIN)

Menurut pandangan berbasis sumber daya, masing-masing organisasi dari lingkup apapun dieksplorasi sebagai seperangkat sumber daya. Kebutuhan yang paling dasar adalah pemilihan kemampuan seperti sebuah organisasi yang merupakan kompetensi inti. Dengan kata lain, ada yang berharga, langka,tidak dapat diimitasi merupakan kemampuan yang mampu memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang organisasi. Sumber daya organisasi menurut Barney (1991) meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan. Sumber daya organisasi dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Capron and Hulland (1999) mendefinisikan sumber daya organisasi sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki atau dikendalikan organisasi. Sumber daya organisasi memungkinkan organisasi untuk menghasilkan penawaran pasar secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar.

Menurut Khusnul (2014) Sumber daya organisasi mempengaruhi penetapan strategi yang dibuat oleh organisasi saat berkompetisi dilingkungan bisnis. Kemampuan organisasi juga dapat menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, diversifikasi produk atau pengembangan pasar baru. Terdapat empat kriteria yang menentukan sumber daya merupakan aset strategi yang berkontribusi dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Madhani, 2009), yakni:

1. Berharga *(Valuable):* sumber daya organisasi berharga jika memberikan nilai strategis bagi organisasi. Sumber daya organisasi memberikan nilai jika membantu organisasi dalam memanfaatkan peluang pasar . Sumber daya membantu dalam mengurangi ancaman pasar.
2. Langka *(Rare):* sumber daya organisasi yang sulit ditemukan menjadi keunikan organisasi. Sumber daya harus langka atau unik untuk menawarkan keunggulan kompetitif.
3. *Imitability* (I): sumber daya organisasi dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya organisasi tidak dapat diimitasi
4. *Non-substitusi* (N): alternatif sumber daya lain tidak dapat menggantikan sumber daya organisasi.

Barney (1991) mengkategorikan tiga jenis sumber daya, sebagai berikut: 1). Modal sumber daya fisik (teknologi, gudang dan peralatan); 2). Modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, wawasan); 3). Modal sumber daya organisasional (struktur formal). Sementara itu, sumber daya Fisik mengacu pada bangunan, peralatan, pabrik perakitan, peralatan, lokasi geografis, akses ke bahan baku dan sebagainya, yang diperlukan untuk melakukan kegiatan organisasi. Sumber daya fisik seperti pabrik, mesin, peralatan, teknologi produksi dan kapasitas berkontribusi positif terhadap keunggulan kompetitif organisasi dan akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Sumber daya fisik yaitu infrastruktur fisik yang digunakan dalam organisasi, bangunan dan gedung, pabrik, peralatan, tempat atau lokasi geografis, akses pada bahan baku (Wandrial, 2012).

Prinsip *Resource Based View* adalah berkaitan dengan teori keunggulan bersaing. Untuk memperoleh *sustainable competitive advantage* mengharuskan perusahaan untuk memperoleh *economic rents atau return.* Selanjutnya akan memfokuskan bagaimana organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan. Hal ini juga menjawab pertanyaan mengenai hal pokok apa yang harus dilakukan terhadap sumber dayanya agar mampu bersaing. Karakteristik sumber daya yang mempunyai keunggulan dapat diperoleh dengan jika sumber daya tersebut mempunyai nilai yang unik, sulit untuk ditiru dan sulit mendapatkan barang substitusinya. RBV merupakan pilihan dari strategi yang akan dilakukan untuk mengembangkan dan

maksimalisasi *return*. Perkembangan *Resource Based View* selama beberapa dekade ini telah memberi kontribusi di bidang ekonomi dan manajemen strategis baik yang berusaha untuk memperbaiki konsep RBV atau menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk menangani pertanyaan yang konseptual dan empiris.

Kontribusi utama dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan merupakan teori Advantage competitive. Logika dasarnya adalah dimulai dengan asumsi bahwa hasil yang diinginkan dari upaya manajerial dalam perusahaan adalah keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, memungkinkan perusahaan untuk memperoleh *'economic rent'* atau di atas rata-rata return. Hal ini memfokuskan perhatian pada bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan.

RBV ini berpendapat bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada kepemilikan sumber daya kunci tertentu, yaitu sumber daya yang memiliki ciri-ciri seperti nilai, hambatan untuk duplikasi. Keunggulan dapat diperoleh jika perusahaan secara efektif mengoptimalkan sumber daya ini. RBV menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Edith Penrose's memunculkan teori pertumbuhan perusahaan yang memberikan argumen dari pandangan berbasis sumber daya dalam literatur ekonomi. Dia mencatat bahwa, suatu perusahaan bukan hanya satu unit administrasi, namun merupakan kumpulan sumber daya produktif. Kutipan di atas menyoroti dimensi penting dari pandangan berbasis sumber daya pikiran selama dekade terakhir, yaitu, peran manajer dalam pengembangan dan penyebaran sumberdaya. Penrose juga menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya bersifat fisik tapi juga dapat merupakan non fisik (Rugman & Verbeke, 2002) dengan kata lain, jasa yang dihasilkan oleh sumber daya adalah fungsi dari sumber daya yang digunakan, dalam arti bahwa sumber daya yang sama bila digunakan untuk tujuan yang berbeda atau dengan cara yang berbeda atau dikombinasikan dengan sumber- sumber lain menyediakan layanan yang berbeda.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan perusahaan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategic, integrated, saling berhubungan dan unity. Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik.

Berkaitan dengan pendekatan teori *Resource Based View* dari berbagai pendapat para ahli, teori *Resource Based View* merupakan kekayaan milik organisasi, baik yang bersifat fisik maupun non fisik, dimana untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka sumber daya haruslah mempunyai nilai tambah ekonomis yang mempunyai karakteristik sulit untuk ditiru dan tidak mudah untuk digantikan (Elya Dasuki, 2021).

d. Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Perubahan Organisasi Pendidikan.

Tujuan didirikannya suatu organisasi adalah berusaha agar tetap bisa bertahan *(survive)* dalam jangka panjang, berkembang *(developed)* dalam jangka menengah dan mampu menghasilkan output yang lebih baik dalam jangka pendek. Tujuan jangka pendek tersebut meliputi mampu menghasilkan produk murah dan berkualitas, mampu merebut pangsa pasar, mampu menghasilkan profit dan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan. Agar semua tujuan itu dapat terealisir maka organisasi harus berani melakukan perubahan atau inovasi sesuai dengan perkembangan lingkungan *(breaking the rules)* dan menanamkan kepercayaan bahwa melakukan sesuatu yang berbeda bukan berarti melawan tatanan yang sudah ada tapi justru sebagai upaya memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berkembang dan berubah (Siswanto, 2015).

Organisasi yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kecerdasan dan ketrampilan yang tinggi *(smart)* senantiasa terdorong untuk melakukan perubahan sampai pada suatu titik dimana organisasi berubah menjadi lebih efektif. Peningkatan produktivitas menjadi sasaran utama dilakukannya perubahan sehingga keluaran akan sebanding atau lebih besar daripa- da masukan yang diinvestasikan dalam suatu proyek. Selain itu mereka juga sadar bahwa stabilitas meskipun penting kadang-kadang dapat menjadi perangkap *(paradox)* sehingga organisasi perlu melakukan loncatan- loncatan yang disebut revolusi. Namun untuk kasus di negara kita, para birokrat sebagai agen perubah justru sering menghambat laju revolusi tersebut. Di Indonesia masih sarat adanya KKN. Mereka sudah terperangkap dalam system korup yang sudah dibangun sejah puluhan tahun yang lalu, dan dalam system korup ini para birokrat ramai-ramai ikut melestarikan korupsi. Sehingga mereka takut mengubah budaya KKN yang sudah ada demi mempertahankan *status-quo* yang sudah mereka genggam selama ini.

Permasalahan yang muncul dalam organisasi lebih banyak disebabkan oleh kukuhnya menerapkan kebiasaan lama dan bukan karena dinamika pasar yang berlangsung saat ini. Tapi manajer sering mengabaikan hal ini dan lebih terpaku melihat lingkungan luar dan masa depan, seolah-olah proyeksi pasar yang tepat di masa depan dapat memberikan identitas baru bagi organisasi. Padahal pengalaman masa lalu sangat berarti bagi organisasi, dan perilaku individu ditentukan oleh masa lalunya daripada oleh apa yang ada

dihadapannya. Dengan mempelajari masa lalu maka kita dapat mengerti hal-hal yang kurang baik dan dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan sehingga tidak sampai terulang lagi di masa yang akan datang. Perubahan didefinisikan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, sekarang dan di masa yang akan datang. Organisasi yang efektif se- harusnya tidak menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mengantisipasi dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari-hari dalam upaya untuk menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat (Utami, 2007).

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 berukut:

1. Memberitahukan kebijakan pimpinan organiasi kepada staf pembantu dan meneruskannya menjadi pekerjaan staf termasuk implikasi-implikasinya;
2. Memimpin dan mengkordinasikan 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 sera 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 berdasrkan system dan tata cara kerja yang berlaku dalam organisasi;
5. Jika diperlukan memberikan keterangan dan penjelasan kepada pimpinan tenang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing;
6. Menerima petunjuk-petunjuk dan keputusan-keputuasan 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 mapun dengan bantun 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.
4. 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 seorang pemimpin dalam suatu perubahan harus: 1) Menetapkan tujuan didakannya perubahan; 2) Mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakaukan; 3) Menetapakan jangka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan terjadinya perubahan organisasi; 4) Menanggung segala resiko bagi organisasi yang mungkin timbul akibat adanya keputusan tentang perubahan (Supardi, 2015).

Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acapkali bersifat diskontinyu, dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangi upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara "alamiah" saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan.

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yangdimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan power, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandangnya sebagai batu ujian kepemimpinannya.

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena ia harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana organisasi harus bergerak. Kotter (1990) menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, kecerdasan juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan.

Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik mengatasi masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada berserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multi-dimensional, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif . Dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi terlaksananya tanggung jawab moral dan etik (moral & ethical responsibility) kepada semua stakeholders (Abdat, 2019).

4. KESIMPULAN

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 decission*. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk menginterprestasikan keadaan, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut, mempertahankan kerjasama dan tim kerja dan mengorganisir dukungan dan kerjasama dengan pihak luar 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. Terdapat empat unsur pengubah dalam organisasi yaitu: kelompok penekan yan 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 diharpakan berubah dan menglami perubahan adalah struktur organisasi, teknologi, setting fisik dan oanggota organisasi (sikap dan perilaku).

Perubahan dalam organisasi meliputi tahap Tahap persipan/pencairan *(unfreizing)*, tahap perubahan *(change)* dan tahap pembekuan ulang *(refreizing).* 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 cange,* mengorganisasikan perubahan organisasi dalam pelaksanaannya, menggerakkan sumberdaya-sumberdaya yang ada dalam organisasi untuk berubah dan melakukan perubahan, engawasi 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 kepemimpin (seorang pemimpin) dalam suatu perubahan harus: menetapkan tujuan didakannya perubahan, mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakukan, menetapakan 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 perencanan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya.

Group decission adalah kelompok yang sengaja dibentuk untuk sutu tugas tertentu denga fungsi tugas, mengawali, mencari informasi, menentukan masalah, mencari wawasan, memberikan penilaian, dan menangani keputusan. Perubahan organiasi 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 deccision dalam perubahan organisasi meliputi, menyediakan informasi, fakta dan, melakukan analisis, merekomendasikan pentingnya perubahan, membuat rancangan dan desain perubahan, mengevaluasi perencanan dan pembuatan program, pelaksanaan serta hasil-hasilnya

REFERENSI

Abdat, F. A. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer Proyek terhadap Kesuksesan Proyek. *Repository.Stieykpn.Ac.Id*.

Ambarwati, S. D. A. (2003). Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan. *Siasat Bisnis*, *2*(8), 155–176.

Badu, Q, S., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku O rganisasi*. Ideas Publishing.

Elya Dasuki, R. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(3), 447–454. https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710

Irwan, Gistituati, N., & Rusdinal. (2021). Perilaku dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, *4*(3), 582–587.

Komala, F., & Ridwan, M. (2022). KEINDAHAN HUKUM ISLAM. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, *2*(3), 140–146.

Mamudji, S. S. dan S. (2001). *Penelitian Hukum Normatif (Suatu Tinjauan Singkat)*. Rajawali Pers.

Nawawi, I. (2010). *Perilaku Organisasi Teori, Transformasi Aplikasi Pada Organisasi Bisnis Publik dan Sosial*. Dwiputra Pustaka Jaya.

Pareek, U. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Qatrunnada, A., & Ridwan, M. (2022). Tinjauan Hukum Islam dalam Menyikapi Aksi Demonstrasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, *2*(2), 104–112.

Ridwan, M. (2021). SUMBER-SUMBER HUKUM ISLAM DAN IMPLEMENTASINYA (Kajian Deskriptif Kualitatif Tentang Al-Qur'an, Sunnah, dan Ijma'). *Borneo: Journal of Islamic Studies*, *1*(2), 28-41Ridwan, M. (2021). SUMBER-SUMBER HUKUM ISLAM.

Ridwan, M. (2022). Hukum Islam antara Positivisme dan Idealisme. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, *2*(3), 147–154.

Ridwan, M., Adnan, I. M., Amin, M., Siregar, V. A., Lidar, G., & Hidayanti, S. (2023). PELATIHAN PENULISAN KARYA ILMIAH BAGI MAHASISWA UNIVERSITAS ISLAM INDRAGIRI, STMIK INDRAGIRI, DAN STAI AULIAURRASYIDIN TEMBILAHAN. *Bisma: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *1*(1), 75–82.

Siswanto. (2015). *Pendidikan Islam Dalam Dialektika Perubahan* (A. Azis (ed.)). Pena Salsabila.

Supardi. (2015). Peran Kepemimpinan Dan Keterlibatan Group Decission Making Dalam Perubahan Organisasi. *Tarbawi*, *1*(1), 37–48.

Tanny, F. J., & Putri, R. R. (2017). Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Di Perdana Elektronik. *Agora*, *5*(3).

Utami, S. S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, *7*(2), 124–129.