

## **Proses Persepsi Pengambilan Keputusan Terhadap Perubahan Struktur Organisasi Marching Band Semen Indonesia Periode 2017-2018**

Oleh: Mochammad Fachrur Rozi (071511533026) – B  
Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga  
Email: [mfachrurrozi21@yahoo.com](mailto:mfachrurrozi21@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini berfokus pada proses persepsi pengambilan keputusan terhadap perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia periode 2017-2018. Menurut Miller dalam bukunya *Organizational Communication* proses pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan yang paling penting dalam suatu organisasi. Menjadi penting diteliti karena dalam proses pengambilan keputusan tidak selamanya akan mengalami keberhasilan, seperti yang diungkapkan oleh Nutt dalam Miller bahwa pengambilan keputusan bisa mengalami kegagalan apabila terjadi suatu masalah dalam proses komunikasinya. Narasumber pada penelitian ini berasal dari manajer pengurus dan manajer pelatihan. Pada manajer pengurus terdiri dari Ketua Pengurus, dan Kepala Bidang Keanggotaan dan Kegiatan, pada manajer pelatihan terdiri dari Ketua Pelatih dan Komandan Corps.

Pemilihan Marching Band Semen Indonesia sebagai organisasi yang akan diteliti, karena perubahan struktur yang dialami oleh organisasi ini cukup besar, dapat dilihat dari perbandingan struktur lama dengan struktur yang baru. Banyak bagian-bagian dalam struktur yang dihapus atau dihilangkan, perubahan yang terjadi bukan sekedar pergantian posisi atau tugas saja. Hussey (2004) mengatakan bahwasannya perubahan dalam suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk manajemen yang efektif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, sehingga dalam pengambilan data dilakukan secara kualitatif dengan wawancara mendalam kepada empat narasumber terpilih, peneliti kemudian mendeskripsikan hasil temuan dari wawancara tersebut dengan menggunakan teori *decision making processes* yang menggunakan lima tahapan dari rasional model, lima tahapan tersebut terdiri dari perumusan masalah, pengembangan konsep, perincian, evaluasi, dan implementasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, pada Marching Band Semen Indonesia pegambil keputusan ada pada Ketua Pengurus, secara teori proses pengambilan keputusan pada organisasi MBSI ini menerapkan lima tahapan dari rasional model tersebut. Namun uniknya, pada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Ketua Pengurus ternyata dari hasil wawancara mendalam ada yang tidak setuju dengan keputusan yang diambil untuk memperkecil struktur, meskipun dalam prosesnya seluruh anggota dan pelatih berhak memberikan alternatif solusi, tetapi keputusan kembali lagi kepada Ketua Pengurus, kemudian seluruh anggota dan

pelatih yang ada dalam organisasi MBSI berkewajiban mematuhi keputusan tersebut.

Kata Kunci: Persepsi, Proses Pengambilan Keputusan, Perubahan Struktur, Marching Band Semen Indonesia.

### **ABSTRACT**

*This research focuses on the process of perception of decision-making on changes in the organizational structure of the Semen Indonesia Marching Band for the period 2017-2018. According to Miller in his Organizational Communication decision making process is one of the most important activities in an organization. Being important is investigated because in the decision making process it will not always experience success, as expressed by Nutt in Miller that decision making can fail if a problem occurs in the communication process. The speakers in this study came from management managers and training managers. The management manager consists of the Chairperson of the Management, and the Head of the Membership and Activities Division, the training manager consists of the Chairperson of the Coach and the Commander of the Corps.*

*The selection of Semen Indonesia Marching Band as an organization will be examined, because the structural changes experienced by this organization are quite large, can be seen from the comparison of old structures with new structures. Many parts of the structure are removed or eliminated, changes that occur are not just a change of position or task. Hussey (2004) says that changes in an organization are one of the most critical aspects of effective management. This study uses descriptive qualitative research methods, so that data collection is done qualitatively by in-depth interviews with four selected speakers, the researchers then describe the findings of the interview using the theory of decision making processes that use five stages of rational models, the five stages consist of problem formulation, concept development, details, evaluation and implementation.*

*The results of this study indicate, in the Semen Indonesia Marching Band the decision makers were in the Chairperson, in theory the decision-making process in the MBSI organization applied five stages of the rational model. But uniquely, in the decision making by the Chairperson, it turns out that from the results of in-depth interviews there are those who disagree with the decisions taken to reduce the structure, although in the process all members and trainers have the right to provide alternative solutions, but the decision returns to the Chairperson, members and trainers within the MBSI organization are obliged to comply with the decision.*

*Keywords: Perception, Decision Making Process, Structure Change, Semen Indonesia Marching Band.*

## PENDAHULUAN

Penelitian ini berfokus pada proses persepsi pengambilan keputusan yang ada di organisasi Marching Band Semen Indonesia pada perubahan struktur organisasinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana proses persepsi pengambilan keputusan terhadap perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia. Terdapat dua titik urgensi dari penelitian ini yang pertama adalah seperti yang diungkapkan Miller (2012) dalam bukunya *Organizational Communication* bahwa “*One of the most critical activities in any organization is decision making*” (hal.142), yang artinya bahwa dalam suatu organisasi salah satu kegiatan yang paling penting adalah proses pengambilan keputusan. Nutt dalam Miller (1999, p. 142) yang menyatakan:

*“concluded that half of all the decisions made in organization fail because of the poor use of decision-making tactics by managers as well as problems with communication”.*

Dari kutipan tersebut, dapat diketahui bahwa dalam suatu organisasi itu tidak selalu mengalami keberhasilan dalam pengambilan keputusan, karena akan bisa mengalami kegagalan dalam pengambilan keputusan jika ada masalah dalam proses komunikasinya. Kemudian titik urgensi yang kedua adalah pendapat dari Hussey (2004: 1-4) dalam bukunya *How to Manage Organizational Change* yang mengatakan bahwasannya perubahan dalam suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk manajemen yang efektif. Setiap organisasi profit ataupun non profit pasti memiliki *goals* atau tujuan yang ingin dicapai. Agar tujuan organisasi dapat dicapai diperlukan perubahan seiring perkembangan zaman yang menuntut organisasi menuju ke arah yang lebih baik. Perubahan merupakan suatu proses yang panjang, walaupun perubahan dapat direncanakan dan diantisipasi, perubahan juga sering membawa akibat dan implementasi yang tidak terantisipasi, dan bahkan tidak diinginkan (Jones, 2004). Menurut Nickols (2003) perubahan manajemen merupakan suatu tugas untuk mengelolah suatu perubahan yang bersifat direncanakan ataupun yang tidak direncanakan. Pengertian persepsi menurut Slameto ( 2003: 102 ) menyatakan persepsi adalah

proses yang menyangkut masuknya pesan dan informasi di dalam otak manusia. Salah satu alasan mengapa persepsi demikian penting dalam hal menafsirkan keadaan sekeliling kita adalah bahwa kita masing-masing mempersepsi, tetapi mempersepsi secara berbeda, apa yang dimaksud dengan sebuah situasi ideal. Persepsi merupakan sebuah proses yang hampir bersifat otomatis dan ia bekerja dengan cara yang hampir serupa pada masing masing individu, tetapi sekalipun demikian secara tipikal menghasilkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda.

Marching Band Semen Indonesia atau MBSI merupakan organisasi dari salah satu club binaan PT Semen Indonesia (persero) Tbk. Organisasi ini berada dibawah naungan Bina Lingkungan pada program *CSR (Corporate Social Responsibility)*. Pada struktur besar organisasi, posisi paling atas adalah Anggota Direksi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk., sebagai Pelindung, kemudian dibawahnya terdapat Ka.Dept Pengelolahan Sosial dan Lingkungan Korporasi yaitu Wahjudi Heru, Ir., sebagai Pembina, kemudian dibawahnya lagi ada Ketua Umum yaitu Sigit Wahono, ST., MM., dan yang paling bawah adalah Tim Pelatih yang terdiri dari Andi Hassan sebagai Kepala pelatih, Juryansyah, Afrizal, Riky Rivano, dan Tera Miharjo. Pada penelitian ini, peneliti lebih fokus pada struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia itu sendiri, terlepas dari struktur besar organisasi. Pembagian struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia berada pada batasan antara Ka.Dept Pengelolahan Sosial dan Lingkungan Korporasi dan Ketua Umum. Sehingga struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia terdiri dari manajemen pengurus dan juga manajemen pelatihan. Peneliti berfokus pada struktur tersebut karena perubahan besar yang terjadi ada pada struktur Marching Band Semen Indonesia pada periode 2017-2018.

Definisi komunikasi organisasi menurut Muhammad (2005, hal. 67) adalah “proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk menghadapi lingkungan yang selalu berubah-ubah”. Dari definisi tersebut terdapat tujuh konsep kunci yang terkandung didalam definisinya, salah satunya yaitu proses. Maksud konsep dari proses ini ialah, dalam suatu organisasi pasti memiliki banyak anggota

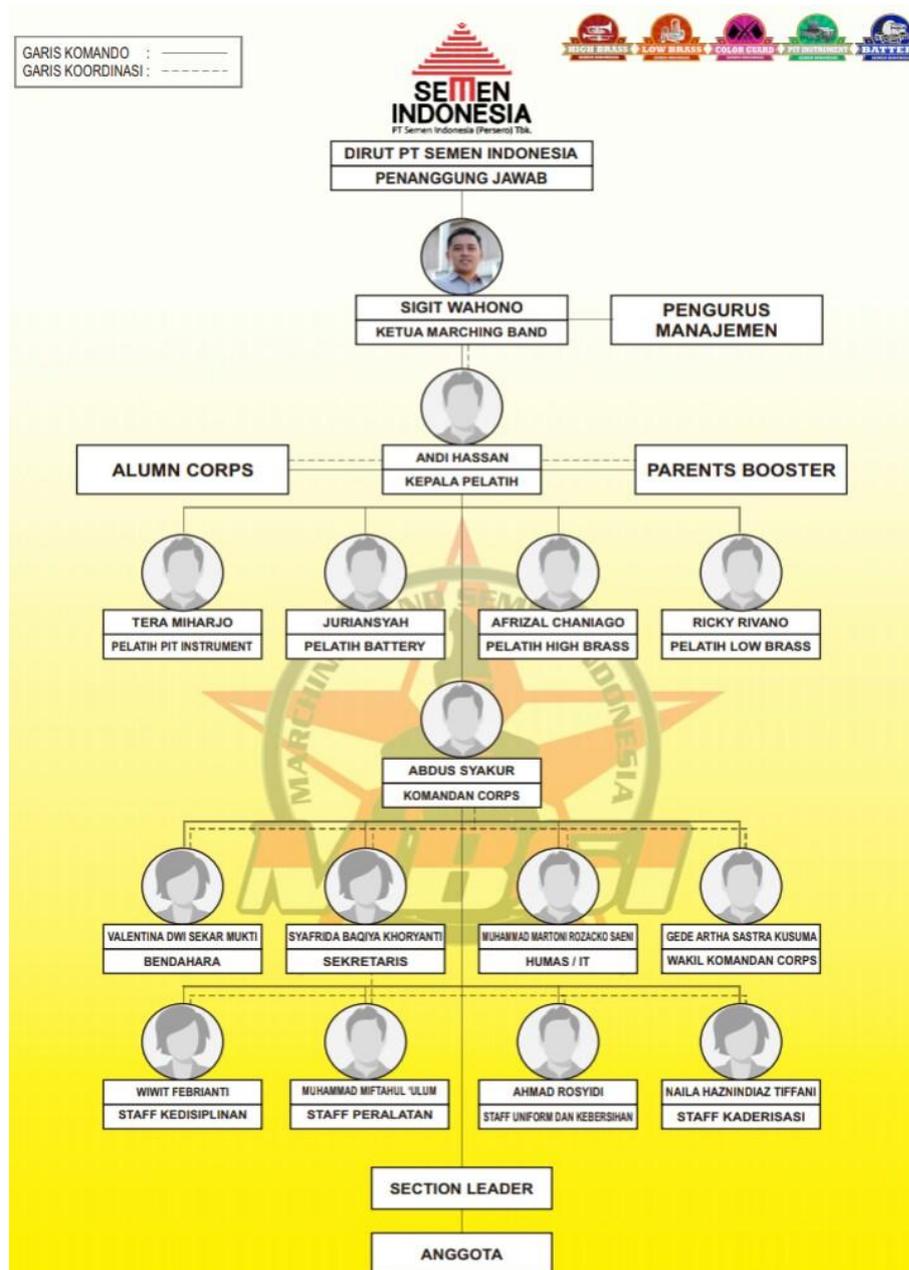
didalamnya, begitu juga dengan banyaknya anggota berarti banyak pula pemikiran-pemikiran didalamnya, yaitu saling bertukarnya informasi dan pesan yang dilakukan. Sistem yang ada didalamnya pun bersifat dinamis yang akan selalu menciptakan hal-hal baru, suatu organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Maka, dari penciptaan dan pertukaran informasi yang akan dilakukan secara terus menerus dan tidak ada hentinya maka dapat dikatakan sebagai suatu proses.

Berangkat dari hal tersebut penelitian ini penting untuk diteiti dan menjadi pengetahuan baru tentang komunikasi organisasi pada persepsi proses pengambilan keputusan dalam perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia, dimana organisasi ini dapat bertahan lama sejak tahun 1986 hingga sekarang pastinya mengalami dan menghadapi konflik-konflik atau permasalahan yang ada didalamnya. Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data adalah *indepth interview* (wawancara mendalam), dan juga observasi. Jumroni dan Suhaimi (2006) menyatakan penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi wajar (natural setting) dan data yang dikumpulkan pada umumnya bersifat kualitatif (hal. 41).

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia sebelum mengalami perubahan:



Setelah mengalami perubahan struktur organisasi, Marching Band Semen Indonesia melakukan pembuatan bagan struktur organisasi yang baru. Perubahan-perubahan tersebut dapat kita lihat pada bagan berikut:



**Gambar 1.2 Struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia terbaru**

**Sumber: data organisasi Marching Band Semen Indonesia**

Dapat dilihat pada bagan diatas, perubahan yang terjadi pada struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia ini sangat signifikan, hampir semua bagian mengalami perubahan. Bagian yang telah dihilangkan adalah asisten pelatih, tiap section kini tidak memiliki asisten pelatih. Kemudian staf peralatan menjadi satu orang saja dan harus merangkap kelima section tersebut, padahal sebelumnya setiap section memiliki staf peralatan. Sama halnya dengan staf peralatan, staf uniform kini menjadi satu orang dan harus merangkap uniform pemain musik dan juga color guard. Selain itu provost juga dihilangkan dan hanya menjadi satu orang yaitu staf kedisiplinan, peran leader juga diubah yang tadinya setiap section memiliki leader, kini leader hanya menjadi satu orang dan menjadi leader bagi setiap section. Selebihnya masih sama seperti komandan corps, wakil komandan corps, sekretaris, bendahara, hanya staf administrasi saja diubah menjadi humas/IT.

Penelitian yang akan diteliti ini berfokus pada persepsi proses pengambilan keputusannya, karena menurut Davis (1979,p.5), proses pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang secara sistematis dipilih sebagai cara untuk menyelesaikan masalah. Sehingga menjadi penting untuk diteliti, melihat bagaimana persepsi proses pengambilan keputusan pada perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia periode 2017-2018.

Peneliti akan membahas tentang bagaimana persepsi terhadap proses pengambilan keputusan dari perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia periode 2017-2018, dengan mendeskripsikan data dari hasil wawancara mendalam yang sudah dilakukan, kemudian diinterpretasikan oleh peneliti. Peneliti menggunakan rasional model sebagai acuan dalam mendeskripsikan tahapan dalam proses pengambilan keputusan. Ada beberapa tahapan dalam rasional model proses pengambilan keputusan, tahapan-tahapan tersebut diantaranya adalah:

1. Formulasi.

2. Pengembangan konsep.
3. Perincian.
4. Evaluasi, dan.
5. Implementasi.

Kelima tahapan tersebut sesuai dengan teori komunikasi organisasi dari Miller, chapter *Decision making Proseses (Rational Model)*. Mengapa peneliti menggunakan teori tersebut dan bagian Rational Model yang diambil, karena menurut Iqbal Hassan (2002) pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, akan menghasilkan keputusan yang bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional ini berlaku sepenuhnya dalam keadaan yang ideal.

## **PEMBAHASAN**

### **1.1 Tahap Formulasi (Perumusan Masalah)**

Setiap organisasi pasti memiliki permasalahan yang berbeda-beda. Begitu juga dengan organisasi Marching Band Semen Indonesia (MBSI) ini. Dari hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan kesaksian dari ke empat narasumber atau informan yang tentunya mengatakan hal yang sama, bahwasannya selama berkontribusi di organisasi Marching Band Semen Indonesia ini mereka semua pernah mengalami suatu permasalahan, Mulyana (2005) mengatakan bahwa “yang pertama kali diperhatikan dalam tim pemecahan-masalah yang efektif adalah, memperoleh kesepakatan dari anggota tim bahwa mereka memiliki masalah bersama atau himpunan masalah yang perlu dipikirkan” (hal.324).

Dari sudut pandang manajemen kepengurusan, permasalahan yang sering terjadi adalah lebih kepada masalah kebijakan. Karena disadari bersama bahwa Marching Band Semen Indonesia ini merupakan organisasi atau club binaan yang dinaungi oleh PT Semen Indonesia dibawah program CSR

(*Corporate Social Responsibility*), yang berarti setiap kebijakan yang terjadi di perusahaan akan berimbas langsung ke club binaan yang ada dibawahnya, sehingga Marching Band Semen Indonesia harus mampu menyesuaikan dan beradaptasi dengan cepat ketika terjadi perubahan-perubahan kebijakan. Kemudian permasalahan lainnya adalah mengenai orang-orang dalam kepengurusan yang susah sekali untuk menyatukan pemikiran dan tujuan dari berkontribusi di organisasi Marching Band Semen Indonesia. Karena dalam kepengurusan ini terdapat banyak orang, banyak kepala, dan masing-masing kepala memiliki karakter yang berbeda-beda, hal tersebut menjadi salah satu permasalahan di organisasi Marching Band Semen Indonesia. Dari permasalahan-permasalahan tersebut yang dirasa paling krusial ada dua, yaitu tentang permasalahan perubahan kebijakan dari perusahaan yang harus dapat disesuaikan oleh organisasi dan juga masalah finansial.

Dari sudut pandang manajemen kepelatihan di organisasi Marching Band Semen Indonesia, permasalahan yang sering terjadi adalah keanggotaan yang setiap tahunnya selalu mengalami perubahan anggota, yang mengharuskan pelatih dan seluruh anggota organisasi untuk bisa beradaptasi akan hal tersebut. Kemudian permasalahan tentang program-program kompetisi dari pengurus yang tidak jelas setiap tahunnya. Selain itu juga permasalahan tentang anggota yang kurang sadar akan tanggung jawabnya, baik anggota pemain ataupun anggota pengurus yang ada di struktur organisasi, dan juga adanya tugas-tugas yang *double*. Dari permasalahan-permasalahan itu tadi yang paling krusial adalah tentang program-program kompetisi yang belum jelas disetiap tahunnya dari pengurus, dan juga *double* tugas yang ada di anggota pengurus dalam struktur MBSI.

## **1.2 Tahap Pengembangan Konsep**

Pada tahapan kedua ini adalah mengembangkan konsep-konsep dari permasalahan yang sudah diidentifikasi sebelumnya, selain itu juga tahapan ini ialah pencarian solusi-solusi atau alternatif solusi untuk permasalahan tersebut, Mulyana (2005) mengatakan bahwa “setelah mengenali dan merumuskan masalah secara cermat, langkah dasar selanjutnya dalam

pemecahan masalah tim adalah menemukan cara menyelesaikan apa yang ingin dilakukan” (hal.329).

Dari sudut pandang manajemen pengurus mengenai sumber dari permasalahan-permasalahan yang telah dirumuskan tadi adalah dari perubahan kebijakan-kebijakan yang begitu cepat yang diberikan oleh Perusahaan Semen Indonesia sendiri, selaku Perusahaan yang menaungi organisasi Marching Band Semen Indonesia. Karena sebagai organisasi yang berada dibawah binaan Perusahaan, MBSI secara otomatis harus bisa menyesuaikan dengan segera. Selain itu juga sumber dari permasalahan yang lain diutarakan oleh Narasumber dua yaitu Danica, bahwa dikepengurusan manajemen masih kurang terjalin komunikasi yang baik diantara anggota pengurus. Kemudian dalam menyikapi permasalahan-permasalahan tersebut Sigit sebagai ketua pengurus tetap berpandangan pada mekanisme yang ada di organisasi Marching Band Semen Indonesia, Sigit akan tetap berkoordinasi dengan jajaran pelatih untuk memutuskan kebijakan nantinya yang dapat diterima oleh semua pihak, sedangkan Danica menyikapinya dengan memikirkan hak dan kewajiban dari masing-masing anggota yang aktif dan yang tidak aktif seperti apa. Kemudian penawaran solusi-solusi yang ada adalah, pengurus membuat plan A dan plan B yang mana masing-masing plan solusi dipikirkan apa baik dan buruknya apabila nanti direalisasikan. Beberapa solusi yang sudah ditawarkan adalah yang pertama pencari sponsor, yang kedua adalah kesepakatan untuk menggunakan biaya operasional untuk pelatihan saja, solusi yang ketiga ditawarkan adalah Marching Band Semen Indonesia digabung dengan pemerintah kabupaten Gresik. Didalam mencari alternatif solusi tadi setiap anggota berhak memberikan alternatif solusi, bisa melalui cara informal seperti lewat Whatsapp Grup, ataupun disampaikan dulu ke pelatih. Tetapi tetap perlu digaris bawahi untuk memutuskan kebijakan yang akan diambil nantinya adalah tetap ketua pengurus yaitu Sigit Wahono, ST., MM.

Dari sudut pandang manajemen pelatihan, permasalahan-permasalahan sering terjadi karena berasal dari Perusahaan PT Semen Indonesia (persero) Tbk. Karena kembali lagi bahwa setiap kebijakan yang berubah di Perusahaan akan berdampak juga ke organisasi Marching Band Semen Indonesia, sehingga MBSI harus bisa menyesuaikan perubahan tersebut dengan cepat. Selain itu juga untuk permasalahan lainnya seperti keanggotaan, kembali lagi dari individunya masing-masing. Banyak diantara mereka (anggota) yang masih belum sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemain ataupun anggota MBSI (Marching Band Semen Indonesia). Pelatih-pelatih menyikapi permasalahan-permasalahan tersebut dengan sikap profesional, mereka mengikuti arahan dari manajemen pengurus. Selain itu juga untuk menyikapi permasalahan anggota adalah dengan cara adaptasi untuk bisa menyikapinya dengan bijak. Kemudian penawaran solusi yang ditawarkan adalah, mengajak kerjasama instansi-instansi, sekolah, dan perusahaan tempat para anggota atau pemain bekerja. Sementara yang sudah dilakukan adalah melakukan sosialisasi kepada orang tua anggota terkait program-program dari MBSI, agar para orang tua menjadi tahu apa saja target yang dilakukan selama latihan. Untuk saat ini kerjasama dengan sekolah hanya dilakukan untuk promosi pembukaan pemain baru. Selanjutnya solusi untuk permasalahan keanggotaan tadi ialah dengan memberikan motivasi ketika apel pulang, dan memberikan hukuman bagi anggota atau pemain yang telat ataupun melanggar peraturan yang ada. Didalam mencari alternatif solusi seluruh anggota berhak memberikan usulan dan masukkan kepada staf BPI yang kemudian usulan tersebut dirapatkan dengan pelatih, dan selanjutnya keputusan akan diputuskan oleh Ketua Pelatih dan Ketua Pengurus Marching Band Semen Indonesia.

### **1.3 Tahapan Perincian (Detailing)**

Pada proses *Detailing* atau perincian ini adalah dari alternatif-alternatif solusi yang sudah dianalisis tadi di pengembangan konsep, akan dirincikan lagi ditahapan ini. Mulyana (2005) mengatakan bahwa “setelah anda

mempunyai sejumlah gagasan, tahap selanjutnya adalah pengelompokan gagasan untuk menganalisis kelayakan dan kegunaannya dalam pencapaian perubahan yang diinginkan” (hal.330).

Dari sudut pandang manajemen pengurus dalam memutuskan solusi dari usulan-usulan alternatif solusi tadi itu terdapat forum diskusi. Namun seiring berjalannya waktu forum diskusi bersama manajemen pengurus sering dilakukan lewat forum informal yang mana dilakukan via Whatsapp Grup. Kemudian kriteria solusi yang dimiliki adalah solusi tersebut harus sejalan atau satu garis dengan atasan atau Perusahaan. Sehingga yang berperan penting dalam pengambilan keputusan disini adalah Ketua Pengurus dan juga Pembina dari *CSR (Corporate Social Responsibility)*.

Pada manajemen pelatihan ini forum diskusi sering dilakukan sebagai kordinasi anatar pelatih dengan seluruh staf dan anggota, dan forum diskusi atau rapat kordinasi dilakukan kurang lebih tiga bulan sekali untuk pertemuan. Dalam memutuskan solusi kriteria yang akan diambil nantinya adalah, solusi tersebut harus bisa selaras dengan arahan dari manajemen pengurus, kemudian disesuaikan juga dengan pendanaan dari biaya operasional yang didapat dari *CSR (Corporate Social Responsibility)*, dan juga solusi tersebut perlu memikirkan jadwal-jadwal dari anggota pemain, sehingga perlu menyesuaikan. Selain itu, yang berperan penting dalam pengambilan keputusan disini adalah Ketua Pelatih, Ketua Umum (Ketua Pengurus), dan juga Pembina Marching Band Semen Indonesia yaitu Manajemen dari *CSR (Corporate Social Responsibility)*.

#### **1.4 Tahapan Evaluasi**

Pada tahapan ini adalah ingin melihat apa yang melandasi pengambilan keputusan tersebut terhadap solusi yang dipilih, dan mengevaluasi apakah pengambilan keputusan tersebut sudah tepat dan sesuai. Mulyana (2005) mengatakan bahwa “Dengan setumpuk gagasan bermanfaat yang kita miliki, kita dapat mulai memilah-milah gagasan-gagasan tersebut dengan tujuan menentukan gagasan yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan yang diusulkan” (hal.331).

Dari sudut pandang manajemen pengurus, bahwa perubahan dalam suatu organisasi itu perlu dilakukan agar suatu organisasi bisa bertahan, sehingga organisasi tersebut harus mampu menyesuaikan disetiap keadaan, dengan perubahan yang dilakukan akan membuat organisasi tersebut dapat *survive* kedepannya. Kemudian selain itu juga perubahan dalam suatu organisasi akan menyesuaikan pada tujuan dari organisasi tersebut. Selanjutnya dari manajemen pengurus ini menganggap bahwa suatu struktur dalam organisasi itu penting dan harus ada, karena dari struktur tersebut akan terlihat peran masing-masing dan juga tanggung jawab dari setiap pemangku kebijakan.

dari sudut pandang manajemen pelatihan ini, bahwasannya perubahan dalam suatu organisasi itu sangat penting untuk dilakukan. Karena sebagai organisasi yang berada dibawah naungan Perusahaan Semen Indonesia, membuat Marching Band Semen Indonesia ini harus dapat menyesuaikan keadaan dari Perusahaan. Dalam menyikapi suatu permasalahan yang ada di organisasi juga perlu adanya perubahan untuk memperbaiki apa yang perlu diperbaiki. Dengan melakukan perubahan-perubahan membuat MBSI ini dapat bertahan dan eksis. Kemudian terkait pendapat tentang pentingnya suatu struktur didalam suatu organisasi, kedua narasumber mengatakan sangat penting. Karena dengan adanya struktur memudahkan saling kerja sama antar bagian, dengan adanya garis komando yang jelas akan membuat kerjasama antara manajemen pengurus dan manajemen pelatihan menjadi bersinergi, dan tentunya memudahkan masing-masing anggota pengurus memahami hak dan kewajiban mereka didalam struktur organisasi tersebut.

### **1.5 Tahapan Implementasi**

Pada tahap implementasi ini, peneliti akan memaparkan hasil keputusan yang diambil oleh Ketua Pengurus yaitu Sigit Wahono, ST., MM. Yang mana keputusan ini adalah diambil dari proses perumusan masalah, mencari alternatif solusi, perincian, evaluasi, hingga tahap implementasi ini.

Dari sudut pandang manajer pengurus, keputusan yang diambil adalah merubah struktur sebelumnya menjadi lebih ramping atau diperkecil. Karena struktur sebelumnya terlalu besar, sehingga banyak anggota yang kurang

berkontribusi, maka dari itu dilakukanlah restruktur organisasi yang lama. Dengan harapan MBSI atau Marching Band Semen Indonesia ini bisa masih beraktivitas dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan dari MBSI ini salah satunya adalah sebagai tempat atau wadah bagi masyarakat Gresik yang khususnya pemuda Gresik agar bisa dibina dengan baik soal musik dan juga kedisiplinan di organisasi ini, dan juga tentunya MBSI ini merupakan program CSR dari PT Semen Indonesia (persero) Tbk., yang memiliki tujuan untuk memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan yang ada di sekitar lingkungan Semen Indonesia, diantaranya adalah, masyarakat, pelatih, pengurus, anggota, dan juga Perusahaan PT Semen Indonesia (persero) Tbk.

Dari sudut pandang manajer pelatihan ini, perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia yang diperkecil ini dikarenakan perubahan kebijakan yang terjadi didalam Perusahaan. Sebagai organisasi binaan PT Semen Indonesia (persero) Tbk., tentunya MBSI juga harus mensiasati hal tersebut dengan bijak, yaitu dengan mengikuti perubahan kebijakan yang ada, yaitu dengan merubah struktur organisasi tersebut. Selain itu juga karena biaya operasional dari perusahaan yang mengalami perubahan nominal, untuk keanggotaannya juga mulai menurun, dalam artian SDM atau Sumber Daya Manusianya juga yang semakin sedikit. Tujuan untuk merubah struktur tentunya untuk efisiensi, dan tujuan lainnya adalah untuk mengikuti alur dari kebijakan Perusahaan itu sendiri. Kemudian merubah struktur menjadi kecil seperti sekarang ini juga adalah sebagai salah satu strategi mempertahankan organisasi agar tetap ada dan tetap melakukan aktivitas organisasi sebagaimana mestinya. Karena tujuan dari Marching Band Semen Indonesia atau MBSI sendiri adalah ingin menjadi wadah bagi generasi muda, agar bisa mengasah kemampuan dalam bermusik, belajar bersosialisasi, berorganisasi, dan juga melatih kedisiplinan. Sehingga generasi muda yang ada di Kabupaten Gresik khususnya yang ada disekitar lingkungan Perusahaan PT Semen Indonesia (persero) Tbk., ini bisa berprestasi melalui wadah atau organisasi MBSI.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan oleh peneliti, peneliti telah mendapatkan kesimpulan mengenai bagaimana persepsi terhadap proses pengambilan keputusan pada perubahan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia periode 2017-2018. Pada proses pengambilan keputusan terdapat dua bagian yang berperan didalamnya, yaitu manajemen pengurus yang diketuai oleh Sigit Wahono, ST., MM., dan manajemen pelatihan yang diketuai oleh Andi Hassan. Pada proses pengambilan keputusan terdapat tahapan perumusan masalah, pemilihan alternatif solusi, yang kemudian diimplementasi.

Tahap formulasi ini, baik pihak manajemen pengurus ataupun manajemen pelatihan mengatakan hal yang sama bahwasannya dalam merumuskan masalah permasalahan yang mengakibatkan perubahan struktur ini adalah dari perubahan kebijakan yang ditetapkan oleh Perusahaan sebagai yang menaungi Marching Band Semen Indonesia, dan juga biaya operasional yang dibatasi, selain itu juga karena struktur sebelumnya dirasa terlalu gemuk yang mengakibatkan banyak anggota yang kurang berkontribusi. Kemudian dalam mencari alternatif solusi setiap anggota berhak memberikan usulan, yang kemudian disampaikan kepada forum rapat bersama pelatih (manajemen pelatih) dan kemudian pelatih akan menyampaikan kepada manajemen pengurus, untuk memutuskan solusi yang akan dipilih tentunya harus memenuhi kriteria yaitu efisien dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Sebagai Ketua Pengurus Sigit memiliki hak untuk mengambil keputusan, dan dari hasil rapat antara manajemen pelatihan dan manajemen pengurus, akhirnya diambil keputusan untuk merampingkan struktur organisasi Marching Band Semen Indonesia ini.

Hasil interpretasi data wawancara mendalam peneliti melihat, organisasi Marching Band Semen Indonesia ini secara teori menerapkan lima tahapan dari rasional model didalam proses pengambilan keputusan, tetapi terdapat sesuatu hal yang unik dari penelitian ini. Meskipun menerapkan kelima tahapan dari rasional model secara teori, keputusan yang sudah diambil untuk merubah struktur

organisasi dan diperkecil ternyata masih ada yang berpendapat kurang setuju. Hal ini karena pengambil keputusan akhir ada pada Ketua Pengurus, dimana Ketua Pengurus lebih mempertimbangkan untuk menyesuaikan perubahan kebijakan dari Perusahaan, dan memperkecil struktur organisasi ini merupakan salah satu strategi yang diambil untuk dapat mempertahankan organisasi Marching Band Semen Indonesia agar tetap eksis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Baroon, R.A., dan D. Byrne. (1979). *Social Psychology: Understanding Human Interaction*. Baston: Allyn and Bacon, Inc.

Berrigan Frances, J. (1979). *Community Comunication: the role of community media in development*. Published by the Unesco Press France. Retrived from <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000440/044035eo.pdf>

Davis, Keith. 1979. *Human Behavior at Work*. USA: MacGraw Hill Publishing Company Ltd.

Everet M, Rogers. 1976. *Communication in Organization*, New York: The Free Press.

Hamidi. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM PERSS.

Heru, Wahyudi. (2014, May 8). *Marching Band Semen Indonesia (MBSI) Raih Juara 1 Ajang Thailand International Marching Band Festival 2014*. *Semen Indonesia*. Retrived from <http://www.semenindonesia.com/marching-band-semen-indonesia-mbsi-raih-juara-i-ajang-thailand-international-marching-band-festival-2014/>

Hussey, D E. 2004. *How to Manage Organizational Change*, Kogan Page Limited, London

Jumroni, Suhaimi. 2006. *Metode-metode Penelitian Komunikasi* : Ciputat, UIN Press.

Miller, K. (2012). *Organizational Communication*. USA: Wadsworth Publishers.

- Moeloeng, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaa Rosdakarya Offset.
- Muhammad, A. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Mulyana, Deddy. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Nickols Fred, 2003. *Change Management 101, A Primer*, Distance Consulting LLC, Ohio.
- Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, (edisi revisi ke-3). New York: Charles Scribners's Sons, 1963.
- Rakhmat, Jalaluddin. (1985). *Psikologi Komunikasi*. Penerbit: PT Remaja Rosdakarya Offset-Bandung.
- Robbins, Stephan P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta, Indonesia.
- Robert L. Bonnington, dkk. (1973). *Modern Business: A Systems Approach*, Minneapolis: Houghton Mifflin.
- Sobirin, Achmad. (2005). *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*. Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tutiasri Ririn, P. (2016). *Komunikasi Dalam Komunikasi Kelompok*. Penerbit: Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta. Retrived from [file:///C:/Users/user/Downloads/4208-8365-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/4208-8365-1-SM%20(2).pdf)
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT.Salemba Empat.