

KEORGANISASIAN



**Wenny Desty Febrian, Ayu Kemala Putri, Ni Luh Kardini, I Wayan Surpa,
Ni Desak Made Santi Diwyartha, Muhammad Fahmi, Bambang Irawan,
Adhy Firdaus, Achmad Choerudin, Ni Made Yusmini, Aprizal**

KEORGANISASIAN

**Wenny Desty Febrian
Ayu Kemala Putri
Ni Luh Kardini
I Wayan Surpa
Ni Desak Made Santi Diwyarthi
Muhammad Fahmi
Bambang Irawan
Adhy Firdaus
Achmad Choerudin
Ni Made Yusmini
Aprizal**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

KEORGANISASIAN

Penulis :

Wenny Desty Febrian
Ayu Kemala Putri
Ni Luh Kardini
I Wayan Surpa
Ni Desak Made Santi Diwyarthi
Muhammad Fahmi
Bambang Irawan
Adhy Firdaus
Achmad Choerudin
Ni Made Yusmini
Aprizal

ISBN : 978-623-198-202-5

Editor : Ari Yanto. M.Pd.

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, April 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Keorganisasian ini.

Buku Ini Membahas Potret Paradigma Organisasi, Struktur Organisasi, Teori Kontijensi Struktural, Teori Ketergantungan Sumber Daya, Teori Ekologi Populasi, Teori Keagenan, Teori Institusional, Ideologi dan Organisasi, Teori Pemangku Kepentingan, Teori Kritis dalam Organisasi, Organisasi dan Sistem Informasi.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, April 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 POTRET PARADIGMA ORGANISASI.....	1
1.1 Pengertian Organisasi	1
1.2 Pengertian Paradigma Organisasi.....	3
1.3 Paradigma Organisasi Transisional	7
DAFTAR PUSTAKA	9
BAB 2 STRUKTUR ORGANISASI	11
2.1 Pengertian dan Pentingnya Struktur Organisasi.....	11
2.2 Manfaat Struktur Organisasi Bagi Usaha/Bisnis	12
2.2.1 Struktur Organisasi Yang Meningkatkan Kelancaran Komunikasi.....	13
2.2.2 Hubungan Kejelasan Pelaporan	13
2.2.3 Ekspansi dan Pertumbuhan	13
2.2.4 Penyelesaian Tugas Secara Efisien	14
2.2.5 Menyelaraskan Keperluan Perusahaan.....	14
2.2.6 Mengetahui dan Memperbaiki Kesalahan.....	15
2.3 Jenis Struktur Organisasi.....	15
2.3.1 Struktur Organisasi Fungsional.....	15
2.3.2 Struktur Divisi Berbasis Produk	17
2.3.3 Struktur Divisi Berbasis Pasar	18
2.3.4 Struktur Divisi Geografis	20
2.3.5 Struktur Berbasis Proses.....	21
2.3.6 Struktur Matriks.....	22
2.3.7 Struktur Melingkar	24
2.3.8 Struktur Datar.....	26
2.3.9 Struktur Jaringan	27
2.4 Faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi	28
2.4.1 Ukuran Organisasi.....	28
2.4.2 Tahap Pengembangan Bisnis.....	29

2.4.3 Jenis Strategi Bisnis	29
2.5 Kesimpulan	30
DAFTAR PUSTAKA	31
BAB 3 TEORI KONTIJENSI STRUKTURAL	33
3.1 Pendahuluan.....	33
3.2 Teori Kontijensi (<i>Contigensi Theory</i>).....	35
3.3 Pendekatan Teori Kontijensi.....	37
3.4 Prinsip-Prinsip Dasar Teori.....	38
3.5 Tiga konsep “ <i>fit</i> ”	40
3.6 Strategi dan Struktur	40
3.7 Kritik Terhadap Teori Kongtingensi.....	41
DAFTAR PUSTAKA	43
BAB 4 TEORI KETERGANTUNGAN SUMBER DAYA.....	45
4.1 Pendahuluan.....	45
4.2 Efektif Teori.Ketergantungan Terhadap Sumber Daya.....	46
4.3 Landasan Teori	47
4.3.1 Teori Resourse Based.....	47
4.3.2 Teori Stakeholder	48
4.3.3 Teori Resource Dependency.....	49
4.3.4 Teori Upper Echelons.....	49
4.3.5 Social Performance.....	50
4.3.6 Intellectual Capital	51
4.3.7 Islamic Social Reporting	51
4.3.8 Diversitas Gender Direksi.....	52
4.3.9 Usia Direksi	52
DAFTAR PUSTAKA	54
BAB 5 TEORI EKOLOGI POPULASI.....	57
5.1 Pendahuluan.....	57
5.2 Sejarah Perkembangan Teori Ekologi Populasi.....	58
5.3 Teori Ekologi Populasi.....	59
5.4 Perkembangan Teori Ekologi Populasi Terkini	65
5.4.1 Teori Ekologi Populasi dari Hannan & Freeman (2015)	65

5.4.2 Teori Institusional dari Hayati (2018)	65
5.4.3 Teori Internal Organisasi dari Robbins (2014).....	66
DAFTAR PUSTAKA	67
BAB 6 TEORI KEAGENAN.....	69
6.1 Pengertian Teori Keagenan	69
6.2 Hubungan Keagenan.....	70
6.3 Mengatasi Masalah Keagenan	72
6.4 Biaya Keagenan (<i>Agency cost</i>).....	73
6.5 Tujuan Serta Manfaat Teori Agensi	75
DAFTAR PUSTAKA	76
BAB 7 TEORI INSTITUSIONAL.....	77
7.1 Perkembangan Teori Institusional.....	77
7.2 Elemen Dasar Institusional pada Organisasi	78
7.2.1 Elemen <i>Isomorphism</i> Versi DiMaggio dan Powell (1983)	79
7.2.2 Elemen Pilar Institusi Versi Scott (2014).....	80
7.3 Tantangan Teori Institusional Baru.....	81
DAFTAR PUSTAKA	85
BAB 8 IDEOLOGI DAN ORGANISASI.....	87
8.1 Pendahuluan.....	87
8.1.1 Ideologi	87
8.1.2 Organisasi.....	89
8.2 Perusahaan.....	90
8.3 Struktur Organisasi.....	92
8.3.1 Struktur Garis Organisasi/ <i>Line Structure</i> <i>Organization</i>	93
8.4 Jenis Organisasi.....	101
8.4.1 Organisasi Formal:	101
8.4.2 Organisasi Informal:.....	102
8.5 Idiologi dan Organisasi	103
DAFTAR PUSTAKA	105
BAB 9 TEORI PEMANGKU KEPENTINGAN	107
9.1 Pengertian.....	107
9.2 Pembagian Secara Kelompok.....	107

9.2.1 Investor dan Kreditur.....	108
9.2.2 Pegawai	108
9.2.3 Pemasok (sumber daya perusahaan).....	109
9.2.4 Konsumen.....	109
9.2.5 Komunitas.....	109
9.3 Kategori Pemangku Kepentingan	110
9.3.1 Pemangku Kepentingan Utama (Primer).....	110
9.3.2 Pemangku Kepentingan Pendukung (Sekunder) .	111
9.3.3 Pemangku Kepentingan Kunci.....	111
9.4 Teori Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Theory</i>)..	112
9.5 Peran Pemangku Kepentingan	115
9.5.1 Pembuat decision making perusahaan.....	115
9.5.2 Sebagai Manajemen Langsung.....	116
9.5.3 Pendukung keuangan perusahaan	116
9.5.4 Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).....	116
9.6 Fungsi Pemangku Kepentingan pada Perusahaan.....	117
9.6.1 Fungsi Kepemilikan (<i>owner</i>) atau Pemegang Saham.....	117
9.6.2 Fungsi Kepegawaian (<i>employee</i>).....	117
9.5.3 Fungsi Kreditur (<i>the creditor</i>) dalam Perusahaan	117
9.5.4 Fungsi Pemasok (supplier).....	118
9.5.5 Fungsi Pelanggan (customer).....	118
9.5.6 Fungsi Kompetitor	119
9.5.7 Fungsi Pemerintah.....	119
9.7 Relasi Perusahaan dan Pemangku Kepentingan.....	120
9.7.1 Sifat Hubungan Tidak Aktif (<i>Inactive</i>)	120
9.7.2 Sifat Hubungan Relatif (<i>Reactive</i>).....	120
9.7.3 Sifat Hubungan Proaktif (<i>Proactive</i>).....	120
9.7.4 Sifat Hubungan Interaktif (<i>Interactive</i>).....	121
9.8 Simpulan	121
DAFTAR PUSTAKA	123
BAB 10 TEORI KRITIS DALAM ORGANISASI	125
10.1 Pendahuluan.....	125
10.2 Pendekatan Kritis Dalam Organisasi.....	127

10.3 Teori Aliran Feminis Dalam Komunikasi	
Organisasi	130
10.4 Tujuan Teori Kritis.....	132
DAFTAR PUSTAKA	135
BAB 11 ORGANISASI DAN SISTEM INFORMASI	137
11.1 Organisasi dan Sistem Informasi.....	137
11.2 Dampak Sistem Informasi Bagi Organisasi dan Perusahaan Bisnis.....	140
11.3 Sistem Informasi Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif.....	144
DAFTAR PUSTAKA	147
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Proses Perubahan Struktural Kontijensi	41
Gambar 5.1. Model Awal Proses Ekologi Durkheim.....	60
Gambar 5.2. Model Ekologi Organisasi	61
Gambar 5.3. Model Ekologi Populasi.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Perbedaan struktur mekanistik dan organik..... 34

BAB 1

POTRET PARADIGMA ORGANISASI

Oleh Wenny Desty Febrin

1.1 Pengertian Organisasi

Organisasi tidak hanya menjadi tempat di mana siswa dapat belajar bagaimana bersosialisasi dengan orang lain, tetapi juga dapat menjadi tempat di mana siswa dapat menggunakan bakat mereka dan berkembang secara kreatif (Gandung, 2019).

Wawasan, pengetahuan, dan pengalaman yang tidak dapat dipelajari di ruang kelas dapat ditemukan di organisasi. (A. Hadi Arifin *et al.*, 2019)

Di tempat kerja, diperlukan ketahanan mental yang kuat dan kemampuan untuk memahami berbagai situasi sosial. Terlepas dari kecerdasan mereka, banyak siswa berjuang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Untuk itu pergaulan dapat menjadi sarana bagi mahasiswa untuk mempersiapkan diri berkolaborasi dan bergaul dalam suatu perkumpulan yang nantinya dapat dilaksanakan ketika berada di dunia kerja. Wadah sekelompok orang yang bekerja sama secara rasional dan sistematis serta dibimbing atau dikendalikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya itulah yang dimaksud dengan organisasi. Sebaliknya, dalam dunia bisnis, organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan komersial dan memiliki budaya kerja dan struktur terstruktur yang berbeda.

Berikut ini adalah beberapa tujuan khas organisasi yang digunakan sebagai tujuan pengembangan organisasi:

1. Tempat yang membantu menghasilkan keuntungan bersama dengan kerjasama yang terbagi dengan baik .

2. Tempat yang membantu mengelola lingkungan bersama Mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan awal organisasi(A Hadi Arifin *et al.*, 2019)
3. Peran organisasi bisa sebagai salah satu tempat di mana siswa dapat berkumpul, membicarakan ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan.
4. Ada banyak contoh di mana siswa tidak berpartisipasi dalam suatu organisasi karena mereka tidak memahami tujuannya.
5. Di kampus, biasanya terdapat berbagai macam organisasi yang memiliki misi untuk membantu setiap mahasiswa mengembangkan ilmu dan kemampuannya, baik akademik maupun non akademik.

Berikut beberapa keuntungan bergabung dengan organisasi kemahasiswaan:

Dapatkan kualitas kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan diperlukan apakah Anda seorang pelajar atau profesional. Suka atau tidak suka, kita diharapkan menjadi pemimpin dalam kegiatan organisasi. Kami mulai dengan memimpin diri kami sendiri, kemudian secara bertahap beralih ke sekelompok orang dan ruang lingkup yang lebih besar. Kemampuan mengatur waktu dianalogikan dengan kepemimpinan diri; mahasiswa yang mengikuti organisasi harus bisa membagi waktunya antara belajar dan kelompok(Malik *et al.*, 2020).

Jika setiap orang tidak dapat membagi waktu secara efektif, akan sulit untuk mengelolanya, sehingga manajemen waktu yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang direncanakan dilakukan secara maksimal. Mahasiswa yang nantinya bergabung dengan organisasi akan memiliki sedikit lebih banyak pengalaman mengatur waktu dan menentukan prioritas ketika menghadapi banyak tuntutan dan tugas(Sundari, 2018).

Pada saat terjadi suatu kegiatan atau peristiwa dalam suatu perkumpulan, diperlukan kewibawaan dengan tujuan agar

kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik. Mampu berlatih menjadi seorang pemimpin akan sangat membantu di tempat kerja, dimana kerja profesional sangat dibutuhkan.

Organisasi dapat menumbuhkan keterampilan sosial, memperluas pergaulan, menumbuhkan pola pikir positif bagi siswa, dan meningkatkan komunikasi antar anggota. Jika dibandingkan dengan siswa yang tidak berpartisipasi dalam organisasi, siswa yang menjadi anggota biasanya memiliki sikap sosial yang lebih tinggi, keterampilan manajemen waktu yang lebih baik, riwayat hidup yang lebih kuat, dan perasaan yang lebih jelas tentang siapa diri mereka (Fahmawati, Cheerli and Imarshan, 2021).

Organisasi juga merupakan alat implementasi teori yang dapat dijadikan bekal di tempat kerja di masa depan. Memperoleh nilai akademik dan gelar sarjana adalah tujuan penting dan utama. Ciri-ciri Organisasi Ada aspek-aspek organisasi yang membedakannya dari bentuk-bentuk interaksi sosial lainnya.

1.2 Pengertian Paradigma Organisasi

Teori paradigma ini menggambarkan organisasi sebagai mesin yang dikendalikan dan dikendalikan oleh rencana-rencana manajemen. Pada abad ke-20, upaya paling awal untuk menangani kompleksitas organisasi dapat ditemukan dalam teori manajemen ilmiah dan klasik.

Hal-hal yang umum untuk teori-teori sekolah ilmiah dan klasik:

- 1) Otoritas manajemen bertanggung jawab atas organisasi. Rencana manajemen dapat dilakukan dengan bantuan karyawan. Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai alat untuk pengawasan manajerial dan koordinasi proses.
- 2) Teori klasik dan ilmiah berpendapat bahwa orang bertindak sesuai dengan model ekonomi dan rasional. Uang mendorong kebanyakan orang untuk bekerja. Perilaku organisasi dipandang sebagai tidak relevan atau

merugikan efektivitas organisasi karena motivasi sosial dan politik. Efek negatif dari konflik kelompok, persaingan pribadi, kebencian, perebutan kekuasaan, dan egoisme akan dikurangi dengan sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional(Nurhasanah, Jufrizen and Tupti, 2022).

- 3) Setiap ahli teori mengusulkan bahwa organisasi harus dibuat agar terlihat seperti mesin.

Penelitian ilmiah dan desain proses (aspek teknis pekerjaan produksi) Masalah efisiensi kerja dan saran untuk struktur dan prosedur organisasi ditangani oleh prinsip-prinsip yang dia usulkan(Irena and Purnama Sari, 2020). Empat ide :

- 1) Hanya ada satu cara untuk melakukan pekerjaan dengan benar: Mempelajari waktu dan gerak dapat mengurangi jumlah langkah dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Kondisi kerja fisik yang akan meningkatkan produktivitas dapat ditemukan melalui eksperimen.
- 2) Pemilihan personel harus ilmiah. Orang lain harus dipilih dan ditugaskan berdasarkan kemampuan atau potensi mereka untuk pengembangan keterampilan.
- 3) Pekerja harus diberi penghargaan atas pekerjaan mereka dengan insentif yang sesuai. Bukan karena perbedaan produktivitas individu, melainkan karena kebutuhan ekonomi merupakan faktor penting yang memotivasi seseorang untuk bekerja, maka upah berdasarkan jumlah jam kerja menjadi tidak tepat.
- 4) Pekerjaan harus dibagi sehingga manajer dapat merencanakannya dan karyawan dapat mengikutinya, setiap aspek diawasi oleh "mandor fungsional" yang berbeda.

Bahwa kendala utama bagi efektivitas organisasi adalah ketidakmampuan manajemen untuk mencapai kepuasan karyawan. Dia mengklaim bahwa di bawah manajemen ilmiah, semua orang akan mendapat manfaat.

Pada dasar-dasar praktik manajemen dan struktur organisasi. Dia mengusulkan empat belas (14) prinsip dasar berikut untuk desain dan struktur organisasi:

- 1) Pembagian kerja. Hanya satu pekerjaan yang dipegang oleh setiap anggota.
- 2) Wewenang dan kewajiban. Kekuasaan untuk membuat tuntutan dan hak untuk mengeluarkan perintah keduanya merupakan aspek otoritas. Kewibawaan pribadi ditentukan oleh kemampuan dan pengalaman seseorang, sedangkan kewibawaan pejabat perusahaan ditentukan oleh jabatannya.
- 3) Disiplin, bergantung pada pimpinan yang besar, bersih, dan pedoman yang adil, serta persetujuan yang diterapkan secara cerdas.
- 4) Ada satu perintah. Untuk setiap tindakan, karyawan menerima perintah dari satu supervisor.
- 5) Konsistensi dalam arah "Satu kepala dan satu rencana" diperlukan untuk sekelompok kegiatan yang bekerja menuju tujuan yang sama.
- 6) Memprioritaskan kebutuhan sendiri di atas kebutuhan orang lain.
- 7) Kompensasi Gaji yang adil untuk karyawan baik bagi perusahaan maupun karyawan.
- 8) Konsentrasi. Apakah arahan independen digabungkan (dibatasi pada tingkat administrasi yang lebih signifikan), atau terdesentralisasi (berfokus pada bawahan) bergantung pada keadaan otoritatif.
- 9) Rantai skalar Struktur otoritas diatur seperti hierarki, dengan garis komando yang jelas berjalan dari satu tingkat

ke tingkat berikutnya. Namun, sistem tersebut harus rela dilepas dari rantai komando bila diperlukan.

- 10) Konsistensi Setiap karyawan harus mengambil tempatnya, karena ada ruang untuk setiap orang.
- 11) Ekuitas. Karyawan diperlakukan dengan adil dan dengan kebaikan.
- 12) Stabilitas posisi dengan asumsi bahwa seorang karyawan yang mampu melakukan tugas masih memiliki waktu untuk belajar dan berhasil.
- 13) Kepemimpinan Aset organisasi yang berharga adalah kapasitas untuk menyusun dan melaksanakan rencana.
- 14) Esprit de corps (kesetiaan dan saling menghargai) Tujuan dari manajemen hendaknya untuk menumbuhkan rasa persatuan, kerukunan, dan kekompakan.

Kecepatan, ketepatan, kepastian, dan kontinuitas diperlukan dalam organisasi yang kompleks. Jika organisasi dirancang semirip mungkin dengan mesin, semua hal ini dapat dicapai. Ada enam aspek utama:

- 1) Hirarki otoritas yang jelas
- 2) Pekerjaan dibagi menurut spesialisasi.
- 3) Seperangkat aturan yang menguraikan hak, tanggung jawab, dan kewajiban personel.
- 4) Cara terbaik untuk tampil di tempat kerja.
- 5) Dalam hubungan organisasi manusia-ke-manusia, impersonalitas (bukan individu).
- 6) Pemilihan dan peningkatan personel berdasarkan kemampuan teknis

Birokrasi adalah suatu organisasi dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Mengikuti aturan diperlukan untuk kesinambungan.
- 2) Bidang kemampuan, dimana pegawai bekerjasama dengan pimpinan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan tertentu.

- 3) Prinsip-prinsip hierarki.
- 4) Norma dan prinsip teknis aturan.
- 5) Pemisahan tugas pada tingkat administratif antara pekerja dan pemilik produsen
- 6) Pemisahan perangkat organisasi dari kepemilikan pribadi.
- 7) Tidak ada kontrol eksternal atas sumber daya.
- 8) Suatu struktur di mana tidak seorang administrator dapat memegang semua posisi di departemen personalia.
- 9) Setiap tindakan, aturan, dan prinsip administratif diumumkan secara tertulis.

Proses komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dipandang hanya sebagai alat koordinasi dan kontrol dari sisi manajerial, menurut teori organisasi tradisional dan klasik. Teori-teori ini berpendapat bahwa organisasi didorong oleh otoritas manajemen, dan karyawan hanyalah instrumen untuk melaksanakan rencana manajemen. Akibatnya, semua ini berimplikasi pada proses komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi. Level tertinggi organisasi adalah fokus aktivitas komunikasi selama tahap perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks pengambilan keputusan, hanya beberapa konsep yang bisa diadaptasi.

Pengiriman pesan berupa tugas atau perintah kerja yang didelegasikan dihubungkan dengan arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward*). Sementara itu, dalam hal pelaporan hasil atau masalah di tempat kerja, karyawan berkomunikasi dengan atasan dari bawah ke atas (*upward*).

1.3 Paradigma Organisasi Transisional

Teori dalam paradigma transisi menekankan isu-isu yang lebih luas seperti penggunaan kekuasaan, aspek psikologis, variabel perilaku individu anggota organisasi, dan pentingnya komunikasi dalam proses organisasi, sedangkan teori dalam

paradigma ilmiah klasik menekankan struktur organisasi dan desain kerja.

- 1) Teori Administrasi Ada dua gagasan mendasar yaitu:
 - a. Konsep tanggapan timbal balik. Setiap interaksi manusia melibatkan pengaruh simultan dan gabungan.
 - b. Tujuan dari integrasi adalah untuk menciptakan keadaan yang harmonis ketika dua atau lebih hal bergabung membentuk entitas baru.

Fokus utama adalah bagaimana membangun dan menjaga demokrasi dengan menyatukan kepentingan rakyat dan bersaing satu sama lain. Representasi karyawan diperlukan agar integrasi dapat berlangsung. Partisipasi mengacu pada representasi ini. Akibatnya, manajer dan karyawan semuanya adalah anggota komite bersama yang akan mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman unik dari masing-masing pihak.

Bahwa hanya kapitalis yang menyalahgunakan kekuasaan. Dia menyatakan bahwa manajemen dapat menentang segala upaya yang dilakukan oleh serikat pekerja—pekerja, aktivis politik, dll. untuk mendapatkan kontrol. Dia mengklaim bahwa propagandis, reformis, dan lainnya bertujuan untuk menekan orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka yakini baik.

Gagasan utama Follet akan menjadi landasan konsep bagi para pemikir yang mengembangkan pendekatan pengembangan sumber daya manusia seiring perkembangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. Hadi *et al.* 2019. 'The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), pp. 105–129.
- Arifin, A. Hadi *et al.* 2019. *The Role of Organizational Culture in the Relationship of Personality and Organization Commitment on Employee Performance*, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net. Available at: www.ijicc.net.
- Fahmawati, L., Cheerli, C. and Imarshan, I. 2021. 'Fungsi Komunikasi Organisasi Internal Selama Pandemi Covid-19 : Studi Kasus di Organisasi Pendidikan', *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(2), pp. 414–423. doi:10.33487/edumaspul.v5i2.2119.
- Gandung, M. 2019. 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Study Kasus Pada Yayasan Pendidikan Darussalam Ciputat, Kota Tangerang Selatan)', *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 7(1), p. 103. doi:10.32493/jk.v7i1.y2019.p103-114.
- Irena, L. and Purnama Sari, W. 2020. 'Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Pelayanan Berbasis Profesionalisme', *Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Pelayanan Berbasis Profesionalisme*, 3(02), pp. 33–41. Available at: <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/abdimoestopo/article/view/1022>.
- Malik, S.Y. *et al.* 2020. 'Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital', *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), pp. 1–24. doi:10.3390/SU12083228.

- Nurhasanah, N., Jufrizen, J. and Tupti, Z. 2022. 'Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), pp. 245–261. doi:10.36778/jesya.v5i1.618.
- Sundari, U. 2018. 'Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi', *Struktur Organisasi*, (3), pp. 1–10.

BAB 2

STRUKTUR ORGANISASI

Oleh Ayu Kemala Putri

2.1 Pengertian dan Pentingnya Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan bisa menolong kesuksesan perusahaan itu sendiri. Struktur organisasi dimaknai sebagai suatu sistem yang dipakai untuk mengartikan jenjang hierarki di intern organisasi. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara mengenali tiap pekerjaan, bagaimana fungsinya serta kemana harus melaporkan pekerjaan tersebut di intern organisasi. Struktur organisasi ini bisa diperluas dalam rangka penetapan metode operasi organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Ada beberapa macam struktur organisasi yang dipakai saat ini. Setiap struktur organisasi mempunyai keunggulan dan kelemahan yang tidak sama, serta cuma bisa berguna untuk organisasi/perusahaan di situasi/kondisi spesifik atau saat aspek khusus di siklus/daur hidup operasionalnya (Adams, 2010).

Ahli Harvard University bernama Gill Corkindale menyatakan tentang suatu desain dari struktur organisasi yang tidak baik akan membentuk kontradiksi yang menimbulkan kebingungan. Maksudnya adalah kebingungan dalam berperilaku/berperan di dalam intern organisasi. Koordinasi yang kurang harmonis antar fungsi/bagian, kemunculan ide yang gagal serta pengambilan keputusan yang tidak cepat menjadikan manajer merasa stres. Ditambah lagi dengan adanya situasi rawan konflik serta permasalahan yang kompleks. Acapkali mereka yang menduduki posisi di jabatan puncak organisasi tak sadar terhadap problem ini. Beberapa diantara mereka melakukan hal yang keliru

yaitu dengan anggapan bahwa hal ini bisa menjadi tantangan untuk diatasi atau kesempatan untuk maju dan berkembang pesat. Hal ini bisa diatasi dengan keyakinan bahwa perbaikan struktur organisasi wajib dilaksanakan dengan tujuan pencapaian keberhasilan organisasi (Amran et al., 2014).

Suatu sistem yang didesain untuk menjelaskan suatu jenjang organisasi di intern suatu organisasi disebut struktur organisasi. Hal ini menjelaskan secara detail tiap pekerjaan beserta fungsinya dan pelaporannya di dalam organisasi. Pengembangan struktur organisasi untuk penetapan bisnis operasi organisasi serta mendukung upayanya untuk mewujudkan tujuan organisasi, sehingga menghasilkan pertumbuhan di masa yang akan datang. Struktur organisasi digambarkan memakai bagan organisasi. Struktur organisasi pun memutuskan penentuan aliran informasi di antara berbagai level di intern perusahaan (Korpysa, 2020). Contohnya struktur organisasi tersentralisasi/terpusat, maka setiap aliran keputusan dari atas ke bawah. Sedangkan di struktur organisasi desentralisasi, maka kekuasaan pengambilan keputusan didelegasikan di antara bermacam tingkatan/ hirarki organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang baik, maka membuat kemungkinan perusahaan/organisasi bisa tetap efektif, efisien dan fokus pada tujuannya (Ashbaugh-Skaife et al., 2007).

2.2 Manfaat Struktur Organisasi Bagi Usaha/Bisnis

Usaha/Bisnis memerlukan suatu struktur organisasi untuk bisa bertumbuh dan menghasilkan keuntungan. Jika tidak ada struktur organisasi maka bisa membuat sumber daya manusia yang ada di organisasi berserakan ke semua arah yang tidak menentu. Perencanaan struktur organisasi harus bisa memberikan kepastian ketercukupan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tepat (Huang & Wang, 2011). Hal ini terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan serta memberikan kepastian bahwa penetapan tanggung jawab disebutkan dengan

gamblang/jelas. Setiap orang mempunyai rincian deskripsi uraian pekerjaan yang menyebutkan tugasnya. Setiap pekerjaan memiliki posisinya masing-masing di bagan struktur organisasi perusahaan (Maijoor, 2000). Berikut merupakan berbagai macam fungsi struktur organisasi bagi usaha/bisnis:

2.2.1 Struktur Organisasi Yang Meningkatkan Kelancaran Komunikasi

Arus informasi sangat penting untuk kesuksesan organisasi, maka struktur organisasi harus dirancang dengan jalur komunikasi yang jelas. Contohnya: Laporan dari departemen perencanaan dan analisis keuangan kepada Kepala Pejabat Keuangan dan Wakil Presiden Senior Pemasaran, karena kedua anggota tim manajemen puncak ini bergantung pada informasi dan laporan yang disediakan oleh perencanaan keuangan (Green & Reinstein, 2004).

2.2.2 Hubungan Kejelasan Pelaporan

Korelasi pelaporan harus jelas/gamblang sehingga seluruh anggota organisasi mengerti tanggung jawabnya serta mengetahui supervisorynya, karena adanya kemungkinan kegagalan tugas (pekerjaan) dari bawahan sehingga perlu diarahkan oleh supervisor (atasannya). Hubungan yang pasti jelas ini akan mempermudah supervisor dan manajer untuk melakukan pengawasan kepada anak buahnya di tingkat organisasi yang lebih rendah. Setiap pegawai memperoleh kemudahan bila memahami kepada siapa mereka bisa memohon bantuan (arahan). Manajer juga sadar atas personil yang ada di luar kewenangannya, sehingga manajer tak melewati batas serta tak mengganggu tanggung jawab manajer lainnya (Vershina *et al.*, 2017).

2.2.3 Ekspansi dan Pertumbuhan

Pesatnya pertumbuhan perusahaan merupakan realisasi perusahaan yang bisa memberdayakan sumber dayanya secara maksimal, termasuk bakat (talenta) manajemen. Struktur organisasi yang baik memberikan kepastian bahwa perusahaan

mempunyai orang yang sesuai di posisi yang tepat. Struktur organisasi itu kemungkinan memperlihatkan titik lemah atau kekurangan dalam tim manajemen perusahaan saat ini. Pertumbuhan perusahaan seiring perkembangan struktur organisasi (Amran *et al.*, 2014). Terlihat lebih banyak jajaran manajemen disusun pada saat seorang kepala departemen mempunyai terlalu banyak bawahan individu yang melakukan pelaporan kepadanya di waktu yang bersamaan dalam hal pemberian petunjuk, perhatian dan arahan yang dibutuhkan tiap pegawai supaya pegawai itu berhasil.

2.2.4 Penyelesaian Tugas Secara Efisien

Perancangan struktur organisasi yang baik bisa memberikan dukungan untuk penyelesaian proyek. Identifikasi oleh manajer proyek bisa lebih baik untuk mengatur sumber daya manusia yang ada untuk mereka bila wilayah (cakupan) tanggung jawab setiap departemen dan kompetensi tiap anggota tim sudah jelas. Pengembangan sebuah proyek produk baru biasanya memerlukan riset pasar (Huang & Wang, 2011). Contohnya:. Manajer proyek butuh informasi nama-nama pegawai dalam struktur organisasi yang bisa mendukung penelitian ini serta kewajiban ijin dari orang yang berwenang, sehingga dengan ijin tersebut, maka penelitian bisa dilaksanakan.

2.2.5 Menyelaraskan Keperluan Perusahaan

Setiap perbedaan industri di masing-masing perusahaan memerlukan gabungan antara talenta (bakat) yang tidak sama. Hal ini sebagai penentuan yang lebih besar pada fungsi manajemen tertentu. Contohnya: perusahaan *developer software* sering mempunyai pegawai bagian pengembangan (developer) yang besar. Pengaturan korelasi antara pelaporan dalam tim developer perlu diatur dengan jelas agar produktivitas dan kreativitas bisa dimaksimalkan serta bisa

memenuhi tenggat waktu. Hal ini penting untuk jenis keberhasilan perusahaan. Fase reorganisasi sering dilalui oleh perusahaan agar posisi pegawai individu atau semua pegawai departemen direposisi di bagan struktur organisasi. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk bisa lebih menggunakan sumber daya manusia perusahaan serta operasional perusahaan berjalan lebih baik dan lancar (Ashbaugh-Skaife *et al.*, 2007).

2.2.6 Mengetahui dan Memperbaiki Kesalahan

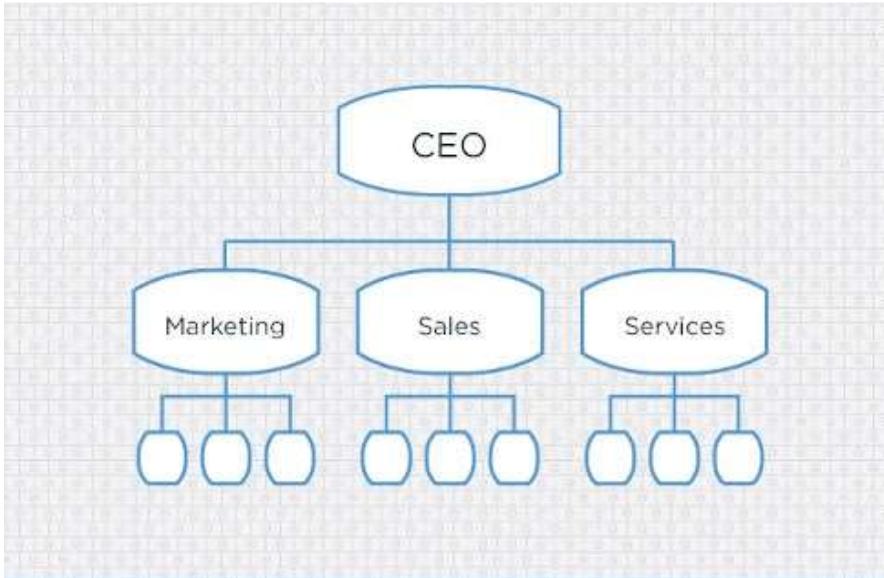
Struktur organisasi yang buruk ditandai dengan adanya tenggat waktu kritis yang tidak terpenuhi. Hal ini disebabkan tak adanya sumber daya manusia yang layak dan cukup jumlahnya di tiap departemen untuk membuat seluruh bagian tugas yang diberikan bisa selesai. Ketidakjelasan siapa penanggung jawab utama proyek tersebut akan membuat kegagalan pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Jika pegawai individu tidak dapat meyakini nama atasan/supervisor kepada siapa mereka melapor, maka mereka menemukan bahwa mereka mendapatkan tugas yang bertentangan oleh dua atau lebih supervisor (manajer) di atasnya.

2.3 Jenis Struktur Organisasi

2.3.1 Struktur Organisasi Fungsional

Informasi akurat <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/> menyatakan bahwa struktur organisasi yang paling umum adalah struktur fungsional membuat departemen organisasi berdasarkan fungsi pekerjaan umum. Contohnya: Sebuah organisasi yang mempunyai struktur organisasi fungsional akan melakukan pengelompokan semua marketing menjadi satu dalam satu departemen, mengelompokkan semua sales dalam satu departemen terpisah, serta

mengelompokkan semua layanan pelanggan menjadi satu di departemen ketiga.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

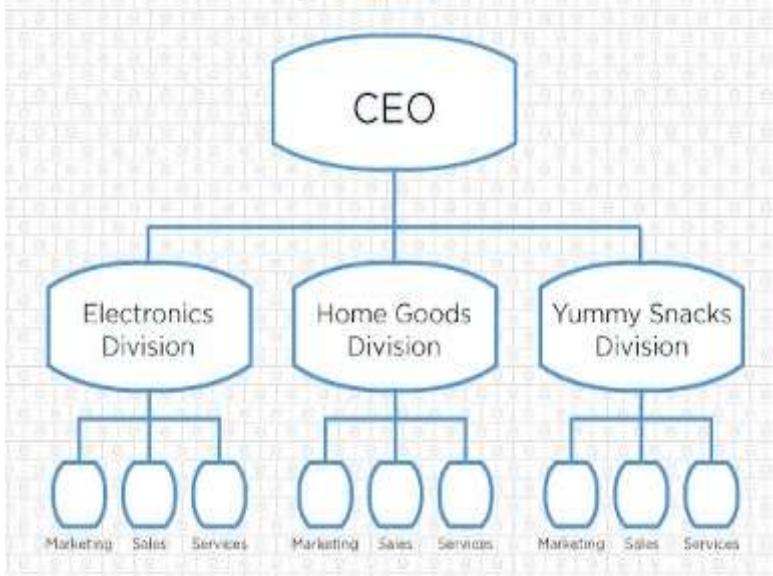
Informasi dari laman *Indeed*, struktur fungsional memberikan kemungkinan munculnya spesialisasi tingkat tinggi bagi pegawai dan gampang dibuat skala bila organisasi bertumbuh dan berkembang. Struktur ini juga memiliki sifat mekanistik yang artinya memiliki potensi menghambat pertumbuhan pegawai di bidang penempatan staf di divisi atau departemen yang memiliki basis keterampilan. Hal ini masih bisa memberikan kemungkinan bagi mereka dalam menghayati aspek atau bidang mereka serta berupaya mencari informasi mengenai hal penting yang harus mereka kuasai (Shibia & Barako, 2017).

Kelemahan Struktur Organisasi Fungsional

Struktur fungsional ini memiliki potensi membentuk hambatan diantara fungsi yang berbeda. Hal ini tidak dapat menyebabkan terjadinya efisiensi jika organisasi mempunyai variasi produk atau pasar sasaran yang tidak sama. Rintangan yang dibentuk antar departemen juga bisa membuat pembatas antara komunikasi dan pengetahuan dari pegawai departemen lainnya, terutama yang memiliki ketergantungan pada departemen/bagian lainnya untuk meraih keberhasilan.

2.3.2 Struktur Divisi Berbasis Produk

Struktur organisasi divisi terdiri dari beberapa struktur fungsional yang lebih kecil. Artinya setiap divisi dalam struktur divisi bisa mempunyai tim pemasarannya sendiri, tim penjualannya sendiri, dan seterusnya. Dalam hal ini struktur divisi berbasis produk di tiap divisi dalam organisasi didedikasikan untuk lini produk tertentu.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

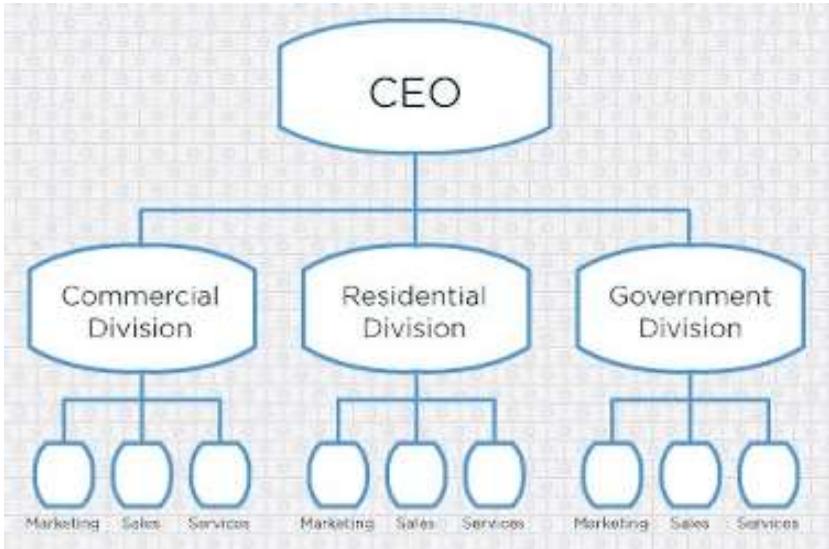
Keunggulan jenis struktur ini ideal untuk organisasi (bisnis) yang memiliki berbagai macam produk dan jasa, sehingga bisa menolong mempersingkat siklus/daur pengembangan produk. Hal ini memberikan kemungkinan bagi pebisnis kecil (UMKM) untuk memasuki pasar dengan memberikan penawaran baru yang cepat (Bianchi *et al.*, 2017).

Kelemahan Struktur Divisi Berbasis Produk

Adanya kemungkinan mengalami kesulitan dalam menentukan skala struktur bagian/departemen/divisi yang berbasis produk. Organisasi juga bisa mengambil pilihan terakhir dengan memberdayakan sumber daya duplikat karena divisi yang tidak sama berupaya untuk ekspansi penawaran baru.

2.3.3 Struktur Divisi Berbasis Pasar

Variasi lain dari struktur organisasi divisi adalah struktur berbasis pasar, di mana divisi dari suatu organisasi didasarkan pada pasar, industri, atau jenis pelanggan.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

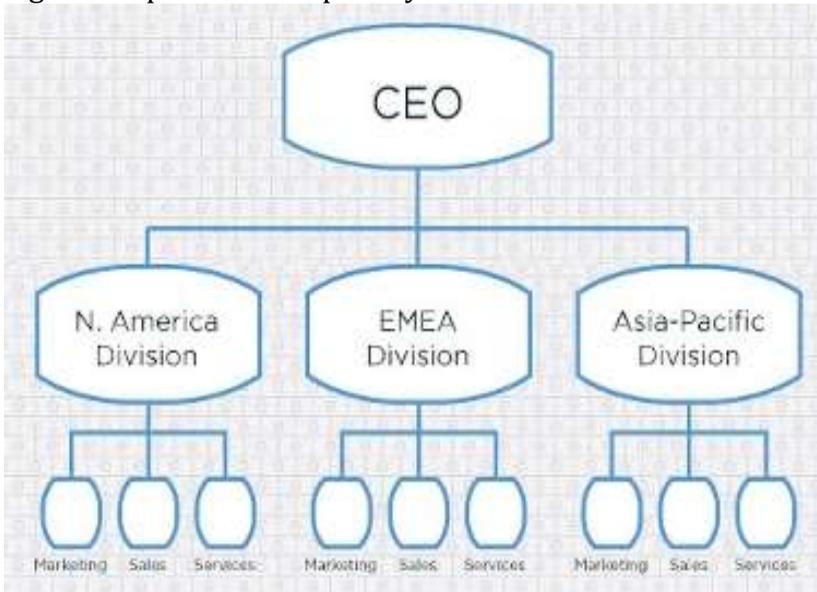
Struktur berbasis pasar ideal untuk bisnis yang mempunyai produk atau layanan khas (unik) untuk segmen pasar tertentu. Keunggulannya adalah sangat efektif jika bisnis tersebut mempunyai pengetahuan lanjutan tentang segmen tersebut. Struktur ini juga membuat bisnis selalu menyadari akan perubahan permintaan di antara segmen audiens yang berbeda.

Kelemahan Struktur Divisi Berbasis Pasar

Terlalu banyak otonomi di setiap tim berbasis pasar sehingga bisa mengakibatkan perpecahan dengan pengembangan sistem yang tidak kompatibel satu sama lain. Divisi mungkin juga berakhir secara tidak sengaja menduplikasi aktivitas yang sudah ditangani oleh divisi lain.

2.3.4 Struktur Divisi Geografis

Kelebihan Struktur divisi geografis adalah penetapan pembagiannya berdasarkan geografi. Pembagian struktur geografis dapat mencakup wilayah atau distrik.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Jenis struktur ini paling cocok untuk bisnis yang perlu dekat dengan sumber pasokan dan / atau pelanggan (misalnya untuk pengiriman atau untuk dukungan di tempat). Ini juga menyatukan berbagai bentuk keahlian bisnis, memungkinkan setiap divisi geografis untuk membuat keputusan dari sudut pandang yang lebih beragam.

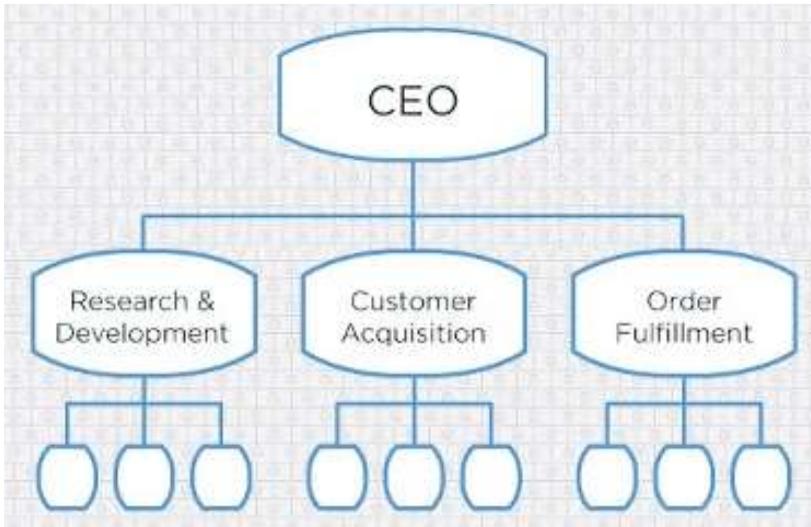
Kelemahan Struktur Divisi Geografis

Kelemahan utama dari struktur organisasi geografis adalah adanya pengambilan keputusan dapat dengan mudah menjadi terdesentralisasi, karena pembagian geografis (yang

dapat berjarak ratusan, bahkan ribuan mil jauhnya dari kantor pusat perusahaan) sering kali memiliki otonomi yang besar. Jika suatu perusahaan memiliki lebih dari satu divisi/departemen pemasaran dengan satu untuk setiap wilayah, maka perusahaan tersebut berisiko membuat kampanye yang bersaing dan melemahkan divisi lain di seluruh saluran digital Anda.

2.3.5 Struktur Berbasis Proses

Struktur berbasis proses dirancang di sekitar aliran ujung ke ujung dari proses yang berbeda, seperti “Riset & Pengembangan,” “Akuisisi Pelanggan,” dan “Pemenuhan Pesanan”. Tidak seperti struktur yang berfungsi secara ketat, struktur berbasis proses tidak hanya mempertimbangkan aktivitas yang dilakukan pegawai, tetapi juga bagaimana aktivitas yang berbeda tersebut berinteraksi satu sama lain. Untuk sepenuhnya memahami diagram di bawah ini, Anda perlu melihatnya dari kiri ke kanan: Proses akuisisi pelanggan tidak dapat dimulai sampai Anda memiliki produk yang dikembangkan sepenuhnya untuk dijual. Dengan cara yang sama, proses pemenuhan pesanan tidak dapat dimulai sampai pelanggan telah diperoleh dan ada pesanan produk yang harus diisi.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Struktur berbasis proses sangat ideal untuk menambah kecepatan dan efisiensi bisnis, serta paling cocok untuk mereka yang berada di industri yang berubah dengan cepat, karena mudah beradaptasi.

Kelemahan Struktur Berbasis Proses

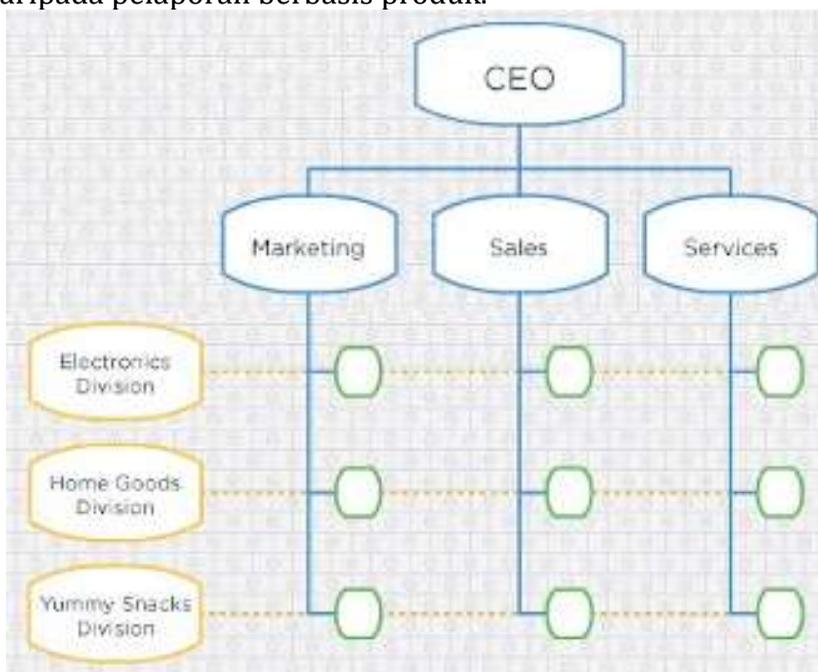
Mirip dengan beberapa struktur lain dalam daftar ini, struktur berbasis proses dapat membangun penghalang antara kelompok proses yang berbeda. Hal ini menyebabkan masalah dalam berkomunikasi dan menyerahkan pekerjaan kepada tim dan pegawai lain.

2.3.6 Struktur Matriks

Tidak seperti struktur lain yang telah kita lihat sejauh ini, struktur organisasi matriks tidak mengikuti model hierarki tradisional. Sebaliknya, semua pegawai (diwakili oleh kotak hijau) memiliki hubungan pelaporan ganda. Biasanya, ada jalur

pelaporan fungsional (ditunjukkan dengan warna biru) serta jalur pelaporan berbasis produk (ditunjukkan dengan warna kuning).

Saat melihat bagan organisasi struktur matriks, garis padat menunjukkan hubungan pelaporan langsung yang kuat, sedangkan garis putus-putus menunjukkan bahwa hubungan tersebut sekunder, atau tidak sekuat. Dalam contoh kami di bawah ini, jelas bahwa pelaporan fungsional lebih diutamakan daripada pelaporan berbasis produk.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Daya tarik utama dari struktur matriks adalah bahwa ia dapat memberikan fleksibilitas dan pengambilan keputusan yang lebih seimbang (karena ada dua rantai perintah, bukan hanya satu).

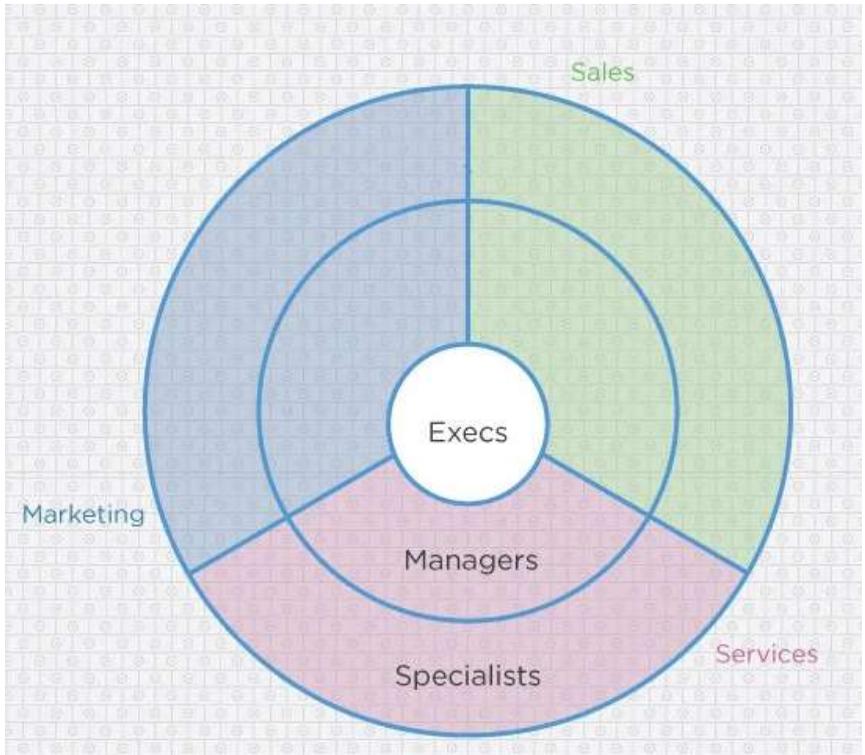
Memiliki satu proyek yang diawasi oleh lebih dari satu lini bisnis juga menciptakan peluang bagi lini bisnis ini untuk berbagi sumber daya dan berkomunikasi lebih terbuka satu sama lain – hal-hal yang mungkin tidak dapat mereka lakukan secara teratur.

Kekurangan Struktur Matriks

Kekurangan utama dari struktur organisasi matriks? Kompleksitas. Semakin banyak lapisan persetujuan yang harus dilalui pegawai, semakin bingung mereka tentang siapa yang harus mereka jawab. Kebingungan ini pada akhirnya dapat menyebabkan frustrasi atas siapa yang memiliki otoritas atas keputusan dan produk mana – dan siapa yang bertanggung jawab atas keputusan tersebut ketika terjadi kesalahan.

2.3.7 Struktur Melingkar

Meskipun mungkin tampak berbeda secara drastis dari struktur organisasi lain yang disorot di bagian ini, struktur melingkar masih bergantung pada hierarki, dengan pegawai tingkat tinggi menempati lingkaran dalam lingkaran dan pegawai tingkat bawah menempati lingkaran luar. Meskipun demikian, para pemimpin atau eksekutif dalam organisasi melingkar tidak dipandang duduk di atas organisasi, mengirimkan arahan ke bawah rantai komando. Sebaliknya, mereka berada di pusat organisasi, menyebarkan visi mereka ke luar.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Dari perspektif ideologis, struktur melingkar dimaksudkan untuk mendorong komunikasi dan arus informasi bebas antara berbagai bagian organisasi. Sedangkan struktur tradisional menunjukkan departemen atau divisi yang berbeda sebagai individu, cabang semi-otonom, struktur melingkar menggambarkan semua divisi sebagai bagian dari keseluruhan yang sama.

Kelemahan dari struktur melingkar

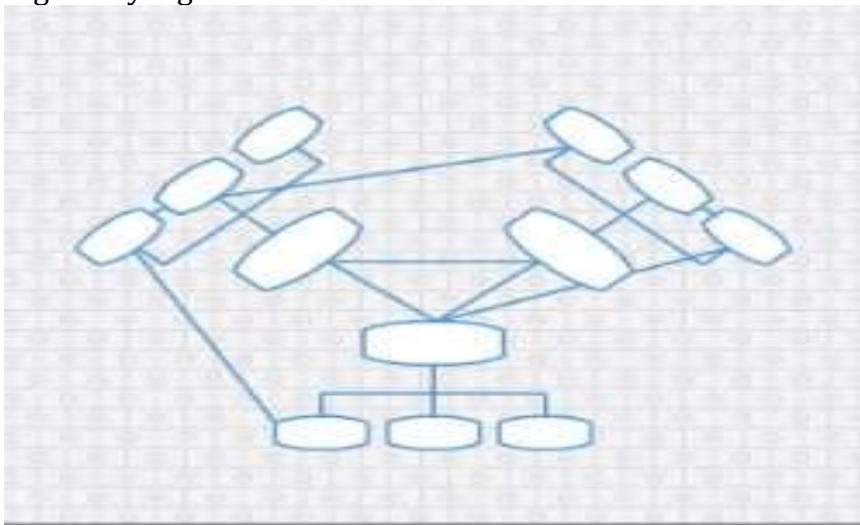
Ditinjau melalui aspek perspektif praktis, maka struktur melingkar bisa membingungkan, terutama bagi pegawai baru.

Tidak seperti struktur atas-bawah yang lebih tradisional, struktur melingkar bisa mempersulit pegawai untuk memahami kepada siapa mereka melapor dan bagaimana mereka dimaksudkan untuk melakukan penyesuaian diri dengan organisasi.

2.3.8 Struktur Datar

Sementara struktur yang lebih tradisional mungkin terlihat lebih seperti piramida – dengan beberapa tingkatan supervisor, manajer dan direktur antara staf dan kepemimpinan, struktur datar membatasi tingkat manajemen sehingga semua staf hanya berjarak beberapa langkah dari kepemimpinan.

Mungkin juga tidak selalu berbentuk atau piramida, atau bentuk apa pun dalam hal ini. Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, Ini juga merupakan bentuk dari “Struktur Organik” yang kami catat di atas.



Sumber: <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>

Struktur ini memiliki kemungkinan sebagai salah satu struktur organisasi yang paling detail. Pegawai pun dianggap bisa menjadi lebih produktif di area lingkungan di mana tekanan terkait jenjang hierarki lebih sedikit. Struktur ini mungkin juga membuat staf pegawai merasa bahwa manajer yang mereka miliki lebih mirip atau anggota tim daripada mengintimidasi atasan.

Kelemahan Struktur Datar

Jika ada saat ketika tim dalam organisasi datar tidak setuju pada sesuatu, seperti proyek, mungkin sulit untuk menyesuaikan diri dan kembali ke jalur tanpa keputusan eksekutif dari pemimpin atau manajer. Karena betapa rumitnya desain struktur, mungkin sulit untuk menentukan manajer mana yang harus dituju pegawai jika mereka memerlukan persetujuan atau keputusan eksekutif untuk sesuatu. Jadi, jika Anda memilih untuk memiliki organisasi yang datar, Anda harus memiliki tingkat manajemen atau jalur yang ditandai dengan jelas yang dapat dirujuk oleh pemberi kerja saat mereka mengalami skenario ini.

2.3.9 Struktur Jaringan

Struktur jaringan sering kali dibuat ketika satu perusahaan bekerja dengan perusahaan lain untuk berbagi sumber daya – atau jika perusahaan Anda memiliki banyak lokasi dengan fungsi dan kepemimpinan yang berbeda.

Anda juga dapat menggunakan struktur ini untuk menjelaskan alur kerja perusahaan Anda jika banyak staf atau layanan Anda dialihdayakan ke freelancer atau beberapa bisnis lainnya. Strukturnya terlihat hampir sama dengan Struktur Divisi di atas. Namun, alih-alih kantor, itu mungkin mencantumkan layanan yang dialihdayakan atau lokasi satelit di luar kantor.

Jika perusahaan Anda tidak melakukan semuanya di bawah satu atap, ini adalah cara yang bagus untuk menunjukkan kepada pegawai atau pemangku kepentingan bagaimana proses outsourcing bekerja di luar lokasi.

Misalnya, jika seorang pegawai membutuhkan bantuan dari pengembang web untuk proyek blog dan pengembang web perusahaan dialihdayakan, mereka dapat melihat jenis bagan ini dan mengetahui kantor atau orang mana yang harus dihubungi di luar lokasi kerja mereka sendiri.

Kelemahan Struktur Jaringan

Bentuk bagan bisa memiliki variasi atas dasar jumlah dari banyaknya organisasi/ perusahaan atau area tempat Anda bekerja. Jika tidak dibuat sederhana dan jelas, mungkin ada banyak kebingungan jika banyak kantor atau *freelancer* melaksanakan hal serupa. Jika Anda melakukan *outsourcing* atau mempunyai beberapa area/lokasi kantor, maka harus dipastikan bagan organisasinya dengan gamblang dan jelas menyatakan setiap peran dan fungsi pekerjaan tertentu berada, sehingga seseorang dapat dengan mudah mengerti proses dasar perusahaan Anda.

2.4 Faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

2.4.1 Ukuran Organisasi

Small Business Administration mendefinisikan rata-rata bisnis kecil di dunia sebagai perusahaan yang menghasilkan \$ 750.000 hingga \$ 35 juta per tahun, dan memiliki 100 hingga 1.500 pegawai. Ini adalah cakupan yang luas, itulah sebabnya ukuran organisasi Anda memainkan peran penting dalam pilihan struktural yang Anda buat.

Misalnya, bisnis yang hanya memiliki 10 pegawai, paling baik dilayani oleh struktur sederhana, di mana Anda membuat

dan menerapkan semua strategi dan proses, dengan sedikit atau tanpa keterlibatan manajemen menengah.

Namun, jika Anda memiliki bisnis yang memiliki 1.000 pegawai, Anda dapat memilih struktur top-down, yang mencakup manajemen senior, manajemen menengah, manajemen bawah, serta pegawai Anda, untuk memastikan bahwa visi Anda diterapkan dengan benar.

2.4.2 Tahap Pengembangan Bisnis

Pilihan struktural organisasi juga ditentukan oleh tahap siklus hidup bisnis Anda. Dalam banyak kasus, perusahaan yang berada pada tahap awal perkembangan mereka cenderung memusatkan kekuasaan dan otoritas di tangan pendiri, dan pada sekelompok kecil penasihat tepercaya. Banyak perusahaan pada tahap ini belum memiliki desain formal, karena pemilik bisnis belum menguasai faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi. Namun, saat perusahaan memasuki fase pertumbuhan, kendali sering bergeser dari manajemen tingkat atas ke struktur yang lebih menyerupai piramida, di mana otoritas diberikan di berbagai tingkatan.

2.4.3 Jenis Strategi Bisnis

Saat mencoba memahami faktor mana yang memengaruhi struktur organisasi, Anda harus mempertimbangkan cara Anda memposisikan perusahaan Anda di pasar. Misalnya, jika Anda mengejar strategi diferensiasi untuk menjadi perusahaan pertama di industri Anda yang merilis produk atau layanan terbaik, Anda perlu memiliki struktur yang gesit yang dapat merespons perubahan dengan cepat. Struktur datar akan ideal dalam skenario ini, karena pegawai diberdayakan untuk membuat keputusan cepat tanpa persetujuan pengawas.

Di sisi lain, jika bisnis Anda mengejar strategi inovasi produk dan layanan yang ada, maka efisiensi adalah kunci sukses, yang kemungkinan membutuhkan struktur tinggi atau *top-down* di mana terdapat rantai komando yang jelas. Dengan menyelaraskan strategi Anda dengan contoh prinsip desain organisasi yang paling penting, Anda akan memaksimalkan peluang Anda untuk sukses yang berkelanjutan.

2.5 Kesimpulan

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak ada struktur organisasi yang sempurna, tetapi salah satu jenis struktur organisasi di atas mungkin tidak semuanya terbaik untuk bisnis. Selain menerapkan struktur organisasi, salah satu cara mengelola perusahaan untuk terus berkembang adalah dengan mengelola proses keuangan dan akuntansi secara efektif. Pengelolaan keuangan perusahaan juga membutuhkan koordinasi antara semua departemen/divisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R. 2010. Prevent, protect, pursue - A paradigm for preventing fraud. *Computer Fraud and Security*, 2010(7), 5–11. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(10\)70080-4](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(10)70080-4)
- Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. 2014. The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 217–235. <https://doi.org/10.1002/bse.1767>
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Kinney, W. R. 2007. The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. In *Journal of Accounting and Economics* (Vol. 44, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.10.001>
- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. 2017. SME International Performance In Latin America: The Role Of Entrepreneurial And Technological Capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176–195.
- Green, B. P., & Reinstein, A. 2004. BANKING INDUSTRY FINANCIAL STATEMENT FRAUD AND THE EFFECTS OF REGULATION ENFORCEMENT AND INCREASED PUBLIC SCRUTINY. In *Research in Accounting Regulation* (Vol. 17, Issue C, pp. 87–106). [https://doi.org/10.1016/S1052-0457\(04\)17005-7](https://doi.org/10.1016/S1052-0457(04)17005-7)
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Korpysa, J. 2020. Entrepreneurial management of SMEs. *Procedia Computer Science*, 176, 3466–3475. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.050>

- Maijoor, S. 2000. The Internal Control Explosion. *International Journal of Auditing*, 4(1), 101–109. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00305>
- Shibia, A. G., & Barako, D. G. 2017. Determinants Of Micro And Small Enterprises Growth In Kenya. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 105–118.
- Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. 2017. Logics And Rationalisations Underpinning Entrepreneurial Decision-Making. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 158–175.
- <https://accurate.id/marketing-manajemen/struktur-organisasi/>
diunduh pada Hari Jumat, 24 Februari 2023 pukul 19.05 WIB.

BAB 3

TEORI KONTIJENSI STRUKTURAL

Oleh Ni Luh Kardini

3.1 Pendahuluan

Teori kontijensi muncul sebagai tanggapan terhadap ketidakpuasan dengan universalitas yang dirasakan dan berpendapat bahwa pengoptimalan implementasi secara menyeluruh dalam perusahaan dengan desain pengendalian. Pendekatan secara ini dilakukan dari perluasan teori manajemen ilmiah. Perancangan proses operasional cara terbaik dalam pendekatan manajemen ilmiah untuk memaksimalkan efisiensi dalam organisasi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan tidak terdapat suatu cara terbaik untuk menstrukturisasi organisasi. Sebuah perusahaan akan menghadapi banyak pilihan saat melakukan dan menentukan bagaimana harusnya organisasi itu disusun.

Teori ketidakpastian struktural merupakan paradigma yang berpedoman pada kebutuhan internalnya yang terpenting dan harus mampu beradaptasi dengan baik terhadap lingkungannya. (Scott, 1983). Burns dan Stalker (1961) dalam hasil riset *Management of Innovation* yang menawarkan dua jenis struktur organisasi, yaitu struktur mekanik dan struktur organik. Tabel 3.1 hanya menunjukkan dua perbedaan struktural.

Tabel 3.1. Perbedaan struktur mekanistik dan organik

No	Struktur Mekanistik	Struktur Organik
1.	Kegiatan usaha di atur ketat	Kegiatan bersifat fleksible
2.	Teknologi bersifat kontiniu	Informasi mengalir bebas diantara karyawan
3.	Ada deskripsi kerja yang jelas	Adanya rentang kendali yang luas
4.	Formulasi sangat tinggi	Formulasi rendah
5.	Sentralisasi	Desentralisasi
6.	Spesialisasi Tinggi	Tim Lintas Fungsional

Sumber: Hasil riset *Management of Innovation* oleh Burns dan Stalker (1961)

Bergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan merupakan suatu cara terbaik untuk mengatur sebuah perusahaan. Teori kontijensi mengemukakan setidaknya ada tiga yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu :

1. Ukuran Organisasi

Besar kecilnya organisasi akan berpengaruh kepada struktur organisasi, semakin besar organisasi akan membutuhkan struktur yang lebih luas dan besar pula dan akan semakin tinggi kompleksitasnya. Biasanya organisasi yang telah mencapai ukuran tertentu berada dalam keadaan mekanistik.

2. Teknologi yang digunakan

Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output. Semakin berkembang teknologi akan berdampak kepada hasil (output) organisasi, maka menurut Joan Woodward teknologi dapat dibagi menjadi 3 kategori :

a. Teknologi produksi unit, yang menggambarkan produksi barang-barang dalam unit-unit atau skala kecil.

- b. Teknologi produksi massal, menggambarkan proses manufaktur produksi secara atau skala besar.
- c. Teknologi produksi proses, meliputi proses produksi secara berkelanjutan atau kontiniu.

3. Lingkungan

Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial. Lingkungan dapat dibedakan menjadi dua :

a. Lingkungan yang stabil dan sederhana.

Lingkungan yang stabil dan sederhana dengan ketidakpastian yang rendah dapat menerapkan desain organisasi mekanistik secara efektif.

b. Lingkungan yang dinamis dan kompleks.

Lingkungan yang lebih kompleks dengan lebih banyak ketidakstabilan serta ketidakpastiannya yang lebih membutuhkan desain organisasi yang lebih fleksible.

Teori kontijensi adalah teori organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik untuk menjalankan bisnis, menjalankan bisnis, atau membuat keputusan. Sebaliknya, tindakan terbaik tergantung (tergantung) pada situasi internal dan eksternal. Seorang pemimpin situasional secara efektif menerapkan gaya kepemimpinannya sendiri pada situasi yang tepat.

3.2 Teori Kontijensi (*Contigensi Theory*)

Teori kontijensi adalah teori kesesuaian pemimpin yang berarti menyesuaikan pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler's (1964) ini menyatakan bahwa kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Secara sederhana teori kontijensi menekankan terhadap gaya kepemimpinan dan

pemahaman situasi yang tepat oleh pemimpin. Oleh karena itu pendekatan ini berpandangan bahwa situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula, serta setiap organisasi/perusahaan harus dihadapkan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing.

Menurut I Wayan Suartana (2011) teori kontijensi adalah sistem terbuka pada suatu perusahaan yang sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan untuk mempertahankan pemulihan suatu usaha.

Teori Kontijensi memfokuskan perhatiannya pada hukum situasi (*Law of The Situation*). Kepemimpinan adalah situasi, yaitu situasi atau keadaan yang memerlukan tuntutan dan penerapan yang berbeda pada waktu dan tempat (Soekarso 2015). Teori ini mendefinisikan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan setiap situasi yang berbeda. Dengan kata lain, teori ini mencoba menghubungkan gaya kepemimpinan dengan faktor kontijensi yaitu situasi yang berbeda. Dalam situasi yang berbeda, gaya kepemimpinan yang akan diterapkan juga akan berbeda Hery (2018).

Beberapa variabel kontingen yang dapat terjadi dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan dapat dibagi menjadi lima kategori menurut Fisher (1998) dalam Purwati dan Zulaikha (2018) meliputi:

- a. Kategori pertama terdiri dari variabel yang berhubungan dengan ketidakpastian, yaitu ketidakpastian tugas dan ketidakpastian lingkungan.
- b. Kategori kedua terdiri dari variabel kontinjensi yang terkait dengan ketergantungan dan teknologi perusahaan.
- c. Kategori ketiga terdiri dari variabel industri perusahaan dan unit bisnis, seperti ukuran, diversifikasi, struktur.
- d. Kategori keempat meliputi strategi dan misi kompetitif. Kategori terakhir, yang diuji dalam literatur kontrol, adalah faktor kontrol.

Berdasarkan teori kontinjensi, sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi perlu digeneralisasikan dengan memperhatikan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku individu (kerja sama/saling ketergantungan) agar dapat diterapkan secara efektif di perusahaan.

3.3 Pendekatan Teori Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi dipergunakan oleh para peneliti dan dalam penelitian seperti ini untuk memberikan masukan tentang faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam merancang sistem akuntansi manajemen. Hal ini membuktikan bahwa desain dengan berbagai komponen informasi sistem akuntansi manajemen bergantung pada kondisi kontinjensi khusus.

Pendekatan kontinjensi adalah pendekatan yang berusaha untuk menggambarkan karakteristik situasi dan follower dan memeriksa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan secara efektif (Daft 2018).

Pendekatan kontinjensi mencoba menerapkan berbagai pendekatan manajemen pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Perbedaan kondisi dan situasi tertentu juga memerlukan pendekatan tertentu Usman (2016). Menurut pendekatan ini, tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik tertentu yang paling cocok untuk situasi tertentu dalam mencapai tujuan organisasi karena tidak ada satu pun teknik manajemen universal yang dapat diterapkan dalam situasi dan kondisi.

Pendekatan kontijensi menurut Trihastuti (2017) kontijensi sendiri memiliki manfaat seperti:

- a. Memberikan aturan praktis sederhana untuk mengidentifikasi pemimpin mana yang terbaik untuk situasi tertentu.
- b. Pertimbangkan situasi dalam menentukan keefektifan seorang pemimpin.
- c. Skala LPC (*Least Preferred Coworker*) dan faktor situasional mudah diukur.

Diterapkannya pendekatan kontijensi ini, ada kemungkinan bahwa tingkat strategi bisnis yang berbeda mengarah pada kebutuhan informasi yang berbeda di seluruh internal perusahaan. Dengan kata lain, telah dikemukakan bahwa strategi bisnis mempengaruhi hubungan antara sistem manajemen dan kinerja unit bisnis.

3.4 Prinsip-Prinsip Dasar Teori

Seorang manager harus mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan menentukan dalam memproses cara penentuan strategi dan tindakannya. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang statis, fleksibel dan selalu berubah dengan cepat.

Dalam anggaran dasar dalam teori kontijensi yang dapat dijabarkan meliputi:

1. Kepemimpinan pada dasarnya adalah spesifik situasi, yaitu. teknik kepemimpinan tergantung pada situasi.
2. Manajemen harus mengadopsi pendekatan dan strategi yang memenuhi kebutuhan setiap situasi
3. Efektivitas dan keberhasilan manajemen berhubungan langsung dengan kemampuannya menghadapi lingkungan dan menghadapi kemungkinan perubahan.

4. Pemimpin yang sukses harus menerima bahwa tidak ada satu pun cara terbaik untuk memimpin organisasi.

Keberlangsungan ini akan tercapai apabila ada kecocokan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut Reynei (2023) dimensi lingkungan organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- a. Kondisi Teknis

Tingkat kemampuan dan keterampilan akan mempengaruhi lingkungan organisasi.

- b. Kondisi Hukum

Aturan dan produk hukum atau formulasi baik yang dikeluarkan oleh organisasi publik, dan lembaga diluar organisasi akan berpengaruh terhadap kondisi organisasi.

- c. Kondisi Politik

Aturan dan produk hukum atau formulasi baik yang dikeluarkan oleh organisasi publik, dan lembaga diluar organisasi akan berpengaruh terhadap kondisi organisasi.

- d. Kondisi Ekonomi.

Tingkat kesejahteraan masyarakat, kondisi modal dan ekonomi pasar dari negara berdampak pada lingkungan organisasi. Apabila ekonomi publik meningkat, mengurangi dampak negatif dari lingkungan organisasi.

- e. Kondisi Demografi.

Kondisi demografi berhubungan dengan jumlah penduduk, tingkat perkembangan dan pertumbuhan penduduk, jenis kelamin, ras dan agama.

- f. Kondisi Ekologis.

Kondisi ekologis mencakup tentang karakteristik fisik lingkungan, iklim, kareakteristik geografis, polusi, sumber daya alam, dan kepadatan populasi organisasi.

- g. Kondisi Budaya.

Lingkungan ini mencakup tentang kepercayaan, nilai-nilai, kebiasaan sosial, sikap, pandangan serta pola kehidupan

yang terbentuk oleh tradisi, pendidikan dan kepercayaan masyarakat.

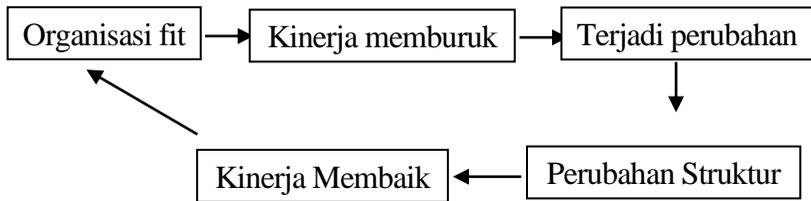
3.5 Tiga konsep “fit”

Dalam hal ini, Drazin dan Van de Ven (1985) kemudian melaporkan adanya pendekatan konseptual mengenai *fit*. Kesesuaian antara variabel kontingensi dengan variabel organisasi dalam penelitian ini dibangun di atas proposisi relasional yang berbeda, namun konsep sentral proposisi kontijensi adalah *fit*, yang merupakan kesesuaian antara variabel kontekstual dengan desain organisasional. Dalam tulisan Drazin dan Van de Ven (1985) diuraikan ada tiga konsep *fit* yaitu:

1. Pendekatan Gestalt. Pendekatan ini mendasarkan pada kecocokan internal antara berbagai karakteristik organisasi.
2. Pendekatan interaksi memusatkan kondisi fit eksternal yaitu kecocokan antara karakteristik organisasi dengan karakteristik lingkungannya.
3. Pendekatan seleksi beranggapan bahwa perusahaan yang diamati telah beroperasi dalam kondisi *equilibrium*.

3.6 Strategi dan Struktur

Proses perubahan struktural biasanya terjadi karena perubahan-perubahan pada faktor kontingensi, seperti peningkatan diversifikasi, perbaikan teknologi produksi, peningkatan ukuran perusahaan, dan peningkatan laju perubahan pasar dan teknologi. Perubahan ini biasanya menyebabkan produksi perusahaan menurun hingga adanya perbaikan struktur organisasi, hingga membentuk mata rantai sebagai berikut :



Gambar 3.1. Proses Perubahan Struktural Kontijensi
(Sumber : Penelitian Chandler, 1962)

Penelitian Chandler (1962) tentang hubungan antara strategi dan struktur memberikan bukti empiris untuk proses penyesuaian organisasi yang dijelaskan di atas. Dalam sebuah studi tentang sebuah perusahaan mobil Amerika, Chandler menemukan bahwa ketika diversifikasi produk meningkat, perusahaan cenderung meningkatkan diversifikasi mereka dan beralih dari struktur fungsional menjadi multifungsi. Namun pada saat produksi rendah, struktur operasional sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga produksi perusahaan baik.

Menurut Chandler dari hasil penelitiannya, mana yang dahulu strategi atau struktur? Dia menjelaskan bahwa yang benar itu strategi mendahului struktur. Perubahan strategi akan membutuhkan persiapan dan penataan ulang internal organisasi dengan melakukan perubahan struktur organisasi.

3.7 Kritik Terhadap Teori Kongtingensi

Kritik terhadap teori tersebut berasal dari perlakuan yang berlebihan terhadap variabel lingkungan dalam teori struktur yang mungkin. Lingkungan tidak sedinamis asumsi teori ini. Pengamatan yang lebih akurat adalah bahwa perubahan saat ini tidak lebih dinamis dari sebelumnya dan dampak ketidakpastian lingkungan pada organisasi berkurang secara signifikan sebagai hasil dari strategi manajemen.

Kritik terhadap *structure contingency theory* dilakukan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) menyatakan bahwa adanya ketergantungan akan sumber daya dalam organisasi. Organisasi membutuhkan sumberdaya, maka organisasi akan cenderung mempertahankan dan berhubungan baik dengan penyedia sumber daya, hubungan ini akan membentuk parameter politik dalam menjalankan organisasi.

Sementara itu, Perrow (1979) melihat hal-hal yang bertentangan dengan teori kontingensi struktural yaitu dalam teori birokrasi bahwa birokrasi ada dimana-mana dan birokrasi adalah cara terbaik dan paling efisien untuk mengatur sesuatu, yang sangat bertentangan dengan teori kontingensi struktural. ketidakpastian/faktor acak yang menentukan struktur. Birokrasi bisa dijadikan landasan untuk membentuk struktur tanpa mempertimbangkan variabel teknologi, lingkungan, dan lain-lain. Birokrasi menjadi lebih efisien dalam berbagai kegiatan yang terorganisir, baik itu perusahaan jasa, manufaktur, perguruan tinggi dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Almalaika, S., dan Scott. G. 1983. *Indegradation and Stabilization of Polyoleofin*, Chapter 7. N.S.Allen(Ed) app Sci Pulp. Ltd, London
- Burns, T. dan Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press
- Daft L, Richard. 2018. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Drazin, R., Andrew, H., dan Van De Ven. 1985. Alternative Form of Fit In Contingency Theory. *Administrative Science Quartely*. Vol.30 NO.4 PP.514-539
- Fiedler, F. E. 1964. *A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology*, 1(177), 149–190. <https://doi.org/10.2307/255636>
- Purwati, Atiek Sri dan Zulaikha. 2018. Teori Kontingensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Outcomes Perusahaan: Implikasinya Dalam Riset Masa Kini dan Masa yang Akan Datang. Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED.
- Reiney G. Hall, 2003. *Understanding and Managing Public Organization*. Third III Edition. United State of Amerika. Hal. 79-98.
- Pfeffer dan Salancik, G.R., dan Pfeffer, J. 1978. *A social information processing approach to job attitudes and task design*. *Adminitration science quarterly*, 224-253.
- Perrow, Charles. 1979. *Complex Organization*. Scott Foresman. Glenview, Illinois.
- Suartana, I Wayan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi.
- Soekarso. 2015. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Trihastuti, Aselina Endang. 2017. Komunikasi Internal Organisasi. Deepublish: Yogyakarta.
- Usman, Husaini. 2013. Manajemen Teori Praktik Dan Riset Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara.

BAB 4

TEORI KETERGANTUNGAN SUMBER DAYA

Oleh I Wayan Surpa

4.1 Pendahuluan

Teori merupakan seperangkat konstruk (konsep) mengenai batasan dan proposisi yang berisi suatu pandangan mengenai fenomena secara merinci mengenai hubungan antara variabel yang memiliki tujuan menjelaskan serta memprediksi tentang gejala yang ada. Pandangan lain mengenai teori adalah sebuah proses dimana dapat mengembangkan ide - ide yang telah ada dan membantu menjelaskan mengenai peristiwa yang terjadi.

Ketergantungan sumber daya merupakan keberadaan suatu perusahaan yang telah ditentukan oleh kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan di dalam pasar politik - keputusan internal organisasi. Analisis ketergantungan sumber daya dimulai dengan cara mengidentifikasi sumber daya yang akan dibutuhkan dan pelacakan mengenai keberadaan sumber daya. Proses ini akan menghasilkan kombinasi sistem terbuka dan model networks interorganizational. Praktik tersebut didasarkan pada critically dan juga scarcity. Critically merupakan estimasi dari pentingnya sumber daya bagi suatu perusahaan, dimana perusahaan paham bahwa jika tanpa adanya sumber day aini maka perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan lancer. Scarcity merupakan estimasi mengenai sejauh mana ketersediaan sumber daya dalam lingkungan tersebut.

Teori ketergantungan sudah ditemukan di Amerika Selatan dan Amerika Tengah. Teori ketergantungan merupakan penjelasan mengenai bagaimana suatu organisasi sangat bergantung pada hal lain. Seperti contoh mengenai suatu negara yang terpinggir menjalin hubungan erat dengan negara inti dari hubungan ini akan membentuk ketergantungan. Negara inti akan dapat berkembang secara mandiri namun negara terpinggir akan sangat bergantung terhadap negara inti. Hal ini tentu menimbulkan dampak yang positif dan juga dampak negatif untuk perkembangan negara masing – masing. Menurut teori ketergantungan posisi negara terpinggir yang telah terkena dampak ekonomi global merupakan sumber utama dari keterbelakangannya.

Dalam teori ketergantungan sumber daya terdapat analisis level lingkungan, pemimpin puncak dari organisasi akan mendapat perspektif mengenai “penglihatan keluar” mengenai lingkungannya. Hal ini biasa dipergunakan untuk menjawab masalah fundamental pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Lingkungan menentukan struktur dari organisasi, proses, hingga outcome. Asumsi yang terdapat dalam teori ketergantungan sumber daya merupakan penglihatan organisasi dalam memainkan peran yang lebih aktif melalui perlawanan aksi.

4.2 Efektif Teori Ketergantungan Terhadap Sumber Daya

Resource Dependency Theory menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan memiliki power yang lebih besar daripada perusahaan lain apabila memiliki kekhasan tersendiri (Pfeffer dan Salancik, 1978). Salah satu kekhasan tersebut terletak pada kekhasan dalam Dewan Direksi. Dewan Direksi menghubungkan perusahaan dengan organisasi eksternal lain untuk mengatasi masalah ketergantungan lingkungan (Pfeffer dan Salancik,

1978). Komposisi dalam dewan direksi berfungsi sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk keberhasilan sebuah perusahaan (Shehata dkk, 2017). Keragaman memiliki potensi untuk meningkatkan informasi unik yang dimiliki oleh direktur yang beragam (Carter dkk, 2010). Keberagaman gender mencakup dua sudut pandang yang signifikan, sudut pandang pertama terkait wanita yang kompeten dan etnis minoritas dengan human capital, jaringan eksternal, informasi, dan karakteristik lainnya yang penting bagi perusahaan. Kedua, keberagaman gender menghasilkan tata kelola yang lebih baik sehingga lebih menguntungkan perusahaan (Carter dkk, 2010). Perbedaan gender dan etnis akan sangat mungkin terjadi, terkumpulnya berbagai informasi unik memungkinkan manajemen untuk pengambilan keputusan yang lebih baik (Carter dkk, 2010).

4.3 Landasan Teori

Landasan teori yang menjadi dasar dalam Teori Ketergantungan Sumberdaya, yang terdiri dari Sembilan teori yang akan dijabarkan sebagai berikut:

4.3.1 Teori Resource Based

Teori ini disampaikan pada tahun 1984 oleh Wernerfelt, Resource Based merupakan sumber daya pada perusahaan yang menjadikan keunggulan bersaing sehingga dapat memberi arahan perusahaan agar mampu bekerja dalam jangka panjang (Wijani, 2017). Teori memiliki pembahasan mengenai perusahaan yang memiliki sumber daya agar dapat mengelola, memanfaatkan sumber daya yang telah dimilikinya. Sumber daya yang dimiliki nantinya akan menjadi peluang besar menciptakan nilai tambah dalam keunggulan kompetitif. Dalam menilai potensi keunggulan yang kompetitif dari sumber daya terdapat 4 karakteristik yang telah tercantum dalam kerangka kinerja VRIO oleh ahli Kozlenkova dkk (2014).

Dengan kompetitif keunggulan dari IC maka suatu perusahaan dapat memanfaatkannya untuk dapat bersaing di pasar kompetitif dan akan mendapatkan kinerja yang optimal, perusahaan yang telah mempunyai modal intelektual akan dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif sehingga akan dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

4.3.2 Teori Stakeholder

Teori ini membahas mengenai tanggung jawab manajemen terhadap pemangku dari kepentingan, melengkapi suatu manajemen agar dapat bertindak lebih baik agar dapat mewujudkan tujuan utama dari perusahaan (Freeman dkk,2004).

Teori ini memiliki dasar bahwa suatu perusahaan merupakan entitas yang tidak dapat beroperasi hanya untuk kepentingan sendiri namun wajib memberi suatu manfaat kepada pihak yang memegang peran penting, seperti kreditor, pemegang saham, supplier, konsumen, pemerintah, masyarakat serta pihak – pihak yang memiliki kepentingan lainnya. Stakeholder merupakan istilah yang dikenalkan untuk pertama kalinya pada tahun 1963 oleh Stanford Research Institute dan dapat diartikan sebagai kelompok yang memberi dukungan akan keberadaan suatu organisasi.

Teori stakeholder memegang peran yang penting dalam berlangsungnya suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena stakeholder memiliki suatu kemampuan dalam pengendalian sumber daya yang digunakan dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Suatu perusahaan harus mampu untuk menjaga hubungan dengan pihak pemangku kepentingan dengan mengakomodasikan keinginan dan kebutuhan mereka, terutama yang memiliki power besar dalam ketersediaan sumber daya.

4.3.3 Teori Resource Dependency

Teori Resource Dependency merupakan teori yang menyatakan mengenai suatu perusahaan akan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan perusahaan lain apabila mempunyai ciri khas tersendiri. Keragaman dalam potensi yang dimiliki suatu perusahaan dapat meningkatkan ciri khas dari perusahaan tersebut dimana informasi yang dimiliki oleh direkturnya sangat beragam. Keberagaman tersebut mencakup dua hal keragaman gender dua sudut pandang yang sangat signifikan yaitu:

- a. Wanita yang memiliki kompeten serta etnis minoritas dengan human capital, informasi, jaringan eksternal serta beberapa karakteristik lain yang berguna bagi suatu perusahaan.
- b. Keragaman gender yang memberi hasil tata Kelola yang mengalami peningkatan sehingga mampu memberikan keuntungan pada perusahaan.

Teori ini memiliki landasan dasar dalam diversitas gender dewan direksi. Gender dewan direksi yang memiliki perbedaan akan mampu sediakan pekerja yang baik dalam melakukan pekerjaan di perusahaan itu tersendiri.

4.3.4 Teori Upper Echelons

Teori ini merupakan teori yang memiliki pandangan bahwa hasil dari perusahaan merupakan refleksi dari manajemen puncak termasuk dewan direksi didalamnya. Teori ini memberikan pernyataan bahwa hasil dari pemilihan strategi yang akan digunakan oleh suatu perusahaan serta tingkat kinerja yang akan dipergunakan diprediksi oleh karakteristik latar belakang manajerial, hasil dari pemilihan strategi nantinya akan memberikan pengaruh sebagai refleksi dari nilai nalai dan basus actor yang kognitif yang nantinya akan memberi banyak pengaruh dalam suatu perusahaan.

Teori ini menjadi dasar akan pentingnya mempelajari mengenai karakteristik Komisaris dan juga Direksi, karena dalam suatu perusahaan kinerja menjadi refleksi dari manajemen puncak, jadi dapat disimpulkan bahwa dalam mempelajari karakteristik manajemen merupakan hal yang sangat penting karena dapat menjadi penentu kinerja perusahaan dimana yang menjadi salah satunya akan memberikan dampak pada laba perusahaan. Dengan adanya gender yang bervariasi maka akan menjadikan manajemen puncak menghasilkan berbagai alternatif pemikiran sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Dengan melihat usia sebagai proksi dari pengalaman yang telah tercapai dan juga kecendrungan seseorang dalam mengambil risiko, akan mempengaruhi seseorang dalam pengambilan keputusan yang nantinya akan memberikan dampak besar pada perusahaan, maka dari itu dalam menjalankan kinerja diharapkan dapat memilih seseorang yang nantinya mampu untuk mengembangkan perusahaan agar dapat menjadi lebih maju.

4.3.5 Social Performance

Social performance merupakan kemampuan dari suatu usaha demi mengelola pekerja yang telah ada yang akan dicerminkan kedalam kinerja perusahaan itu sendiri (Zuliana dan Aliamin, 2019). Kinerja perusahaan merupakan alat pengukur yang dapat menentukan kegagalan maupun keberhasilan dari suatu perusahaan dalam pengelolaan asset atau sumber daya keuangan yang dimiliki. Dalam kinerja perusahaan diperlukan adanya evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengukur suatu pencapaian dari perusahaan berdasarkan target sebelumnya yang telah ditetapkan.

4.3.6 Intellectual Capital

John Kenneth Galbraith merupakan tokoh yang memperkenalkan istilah Istilah intellectual capital pertama kali (Bontis, 1998). intellectual capital merupakan jumlah dari segala sesuatu mengenai sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu perusahaan yang memiliki keunggulan yang kompetitif di dunia kerja. Adapun komponen penting dalam intellectual capital terdiri dari:

A. Human Capital

Merupakan sumber dari inovasi dan improvisasi, hal ini disebabkan karena di dalamnya berisi mengenai keterampilan, pengetahuan serta kompetensi yang telah dimiliki oleh pekerja perusahaan sehingga human capital ini memiliki tugas tersebut.

B. Struktural Capital

Merupakan kemampuan dari perusahaan, atau struktur dari perusahaan. Dalam mengukur kinerja intellectual capital dapat menggunakan metode yang telah ada yaitu metode VAICTM yang dikonstruksikan oleh publik (2000) untuk menilai IC pada suatu perusahaan konvensional. Keunggulan dari metode VAIVTM adalah data yang dipergunakan relative mudah didapatkan dari segala sumber yang ada dan jenis perusahaan. Data yang dipergunakan menghitung berbagai rasio merupakan data berupa angka – angka keuangan yang standar dan umumnya terdapat dalam laporan keunggulan dari perusahaan.

4.3.7 Islamic Social Reporting

Tanggung jawab mengenai sosial perusahaan tidak hanya dilakukan di dalam dunia ekonomi konvensional, namun telah berkembang dan dipergunakan pada ekonomi islam. ISR (*Islamic Social Reporting*) telah berkembang dengan tujuan dapat memenuhi laporan suatu perusahaan mengenai pertanggung jawaban sosial yang berbasis syariah yang telah

sesuai dengan nilai – nilai islam. Jika terdapat baik pengungkapan mengenai pertanggung jawaban sosial yang dilakukan oleh perusahaan atas dukungan stakeholder maka akan memberi dampak besar dalam segala aktivitas yang memiliki tujuan meningkatkan kinerja dan mendapatkan laba.

4.3.8 Diversitas Gender Direksi

Dalam menjalankan tugasnya direksi dapat berjalan dengan efektif, yang menjadi salah satu prinsip yang perlu dilakukan adalah komposisi direksi yang dirancang dengan sedemikian rupa hingga nantinya dapat memungkinkan untuk mengambil keputusan secara tepat, cepat, efektif dan dapat bertindak independent.

Diversitas merupakan perbedaan pada seseorang dalam usia, jenis kelamin, pengalaman, pengetahuan, nilai, sikap dan kepribadian yang dapat dilihat dan tidak terlihat pada seseorang. Sedangkan gender merupakan status yang telah dibangun melalui beberapa media seperti, sosial, budaya serta psikologis yang dilihat berdasarkan pada ciri – ciri pribadi. Diversitas Gender Direksi merupakan persebaran antara pria dan Wanita yang menepati posisi anggota dewan direksi, yang menjadi perbedaan antara pria dan Wanita adalah direksi pria memiliki kemampuan yang bisa diandalkan dalam bidang talenta dan kecerdasan sedangkan direksi Wanita lebih pada bagian ketelitian memiliki sikap waspada yang tinggi, dan cenderung menghindari risiko. Jika suatu perusahaan mengambil pegawai Wanita dalam manajemen seniornya maka hal tersebut akan memberikan hasil banyaknya memiliki aspirasi yang beraneka ragam dan lebih bervariasi untuk kemajuan suatu perusahaan.

4.3.9 Usia Direksi

Usia merupakan lamanya seseorang telah hidup di dunia dan merupakan proksi dari pengalaman serta kecenderungan orang

dalam pengambilan risiko. Usia dapat memberikan suatu gambaran indikator dari pengalaman dan kebijaksanaan semakin lama usia seseorang maka akan dianggap mampu untuk bekerja dengan profesional dan memiliki pengalaman yang banyak. Karakteristik dewan direksi dari segi usia erat kaitannya dengan kebijaksanaan yang dimiliki khususnya kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan. Tahapan dewasa seseorang yang terdiri dari:

A. Masa dewasa madya atau tengah

Dapat dikatakan dewasa tengah yaitu rentang usia dari 50 tahun hingga 60 tahun

B. Masa dewasa lanjut atau akhir

Dapat dikatakan dewasa akhir yaitu rentang usia dari 60 tahun hingga saat kematian

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Musaili, M. A. K., & Ismail, K. N. I. K. 2012. Corporate Governance, Bank Specific Characteristics, Bank Industry Characteristics, and Intellectual Capital (IC) Performance of Banks in Arab Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, Vol. 8 (Supp. 1), 115-135.
- Afrianto Budi Aan. 2020. Paper Teori Ketergantungan Terhadap Sumber Daya
- Dwivedi, N., & Jain, A. K. 2005. Corporate governance and performance of Indian firms: The effect of board size and ownership. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3),161–172.
- Efandiana, Ludita 2011. Analisis Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Intellectual Capital Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Semarang: Skripsi Universitas Diponegoro
- Ferry Roen. 2011. Teori Ketergantungan Terhadap Sumber Daya (Resource Dependence Theory), Teori dan Perilaku Organisasi.
- Firmansyah, A. 2018. Pengaruh Perkembangan UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia.
- Ihyaul Ulum. “Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital Dengan IB -VAIC Di Perbankan Syariah”, Inferensi, 2013
- Saleh, N. M., Abdul Rahman, M. R. C., & Hassan, M. S. 2009. Ownership structure and intellectual capital performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 5(1), 1- 29.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi dan Agustine Prihatin Kadir. 2003. Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Mei 2003, Vol.5, No. 1.

West, R, Turner, L. H. 2008. Pengantar Teori Komunikasi, Analisis dan Aplikasi (introducing communication theory: analysis and application). Jakarta: Selembang Humanika

BAB 5

TEORI EKOLOGI POPULASI

Oleh Ni Desak Made Santi Diwyarthi

5.1 Pendahuluan

Manusia berkembang dan berinteraksi satu sama lain di dalam kehidupan. Mereka cenderung hidup berkelompok untuk mencapai tujuan hidup. Kecenderungan untuk saling bersatu, bergerak bersama dengan orang-orang yang memiliki kedekatan atau persamaan ini melahirkan beragam populasi. Contohnya, populasi dosen Indonesia, populasi pekerja pariwisata, populasi masyarakat Jawa. Berbagai populasi ini melahirkan beragam bentuk organisasi agar visi dan misi bisa tercapai (Suyanto, 2018). Contohnya, Asosiasi Dosen Republik Indonesia, Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia, Masyarakat Sejarahwan Indonesia.

Organisasi tumbuh berkembang seiring dengan perkembangan umat manusia. Hal tersebut mendorong berbagai upaya memahami lahirnya sebuah organisasi, bagaimana perusahaan didirikan, apa yang perlu dilakukan agar organisasi berkembang secara efisien dan efektif. Organisasi mencakup berbagai aspek dalam kehidupan manusia, baik budaya yang berkembang di tengah masyarakat, kondisi sosial ekonomi, pendidikan dan pengalaman orang yang terkait dengan sebuah organisasi, sumber daya yang ada, kesehatan, dan berbagai hal lain. Dengan demikian, perlu selalu dilakukan kajian terkait keorganisasian.

Suryanto (2018) menjelaskan terdapat berbagai teori yang dikemukakan para ahli mengenai organisasi. Contohnya, *Agency Theory*, *Structural Contongency Theory*, *Resourced*

Dependency Theory, Transactional Cost Theory, Institutionalism Theory, Population Ecological Theory, dan lain-lainnya.

5.2 Sejarah Perkembangan Teori Ekologi Populasi

Teori yang menjelaskan perusahaan (*Theories of the firm*) terbagi menjadi dua kelompok, yakni sistem terbuka dan sistem tertutup (*open system and closed system*). Teori yang berbasis *open system* beranggapan bahwa perkembangan organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan (situasi yang berlangsung di tengah masyarakat). Teori ini beranggapan organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan di sekitarnya. Perubahan lingkungan menjadi determinan (faktor penentu) perubahan organisasi. Contohnya, situasi pandemi Covid-19 yang merebak pada tahun 2020 mengubah langkah-langkah yang diterapkan oleh organisasi terkait perencanaan, pelaksanaan, pemasaran, evaluasi, dan lainnya. Teori yang termasuk dalam *open system* adalah teori kontingensi dan teori ekologi populasi (Suryanto, 2018). Salah satu teori terbaru yang membahas keorganisasian adalah teori ekologi populasi (Population Ecology Theory). Teori ini mengemukakan karakteristik perusahaan, sifat dan jenis perusahaan atau korporasi, termasuk ruang lingkup, struktur, dan hubungannya dengan pasar yang berkembang di tengah masyarakat. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Hannan dan Freeman dalam karya tulis *The Population Ecology of Organization* (1977), dan kemudian dibahas kembali dalam buku *Organizational Ecology* (1989).

Closed System Theory mengemukakan bahwa orang-orang terdekat, sumber daya di dalam sebuah organisasi, yang saling berinteraksi satu sama lain, merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi tersebut (Walonick).

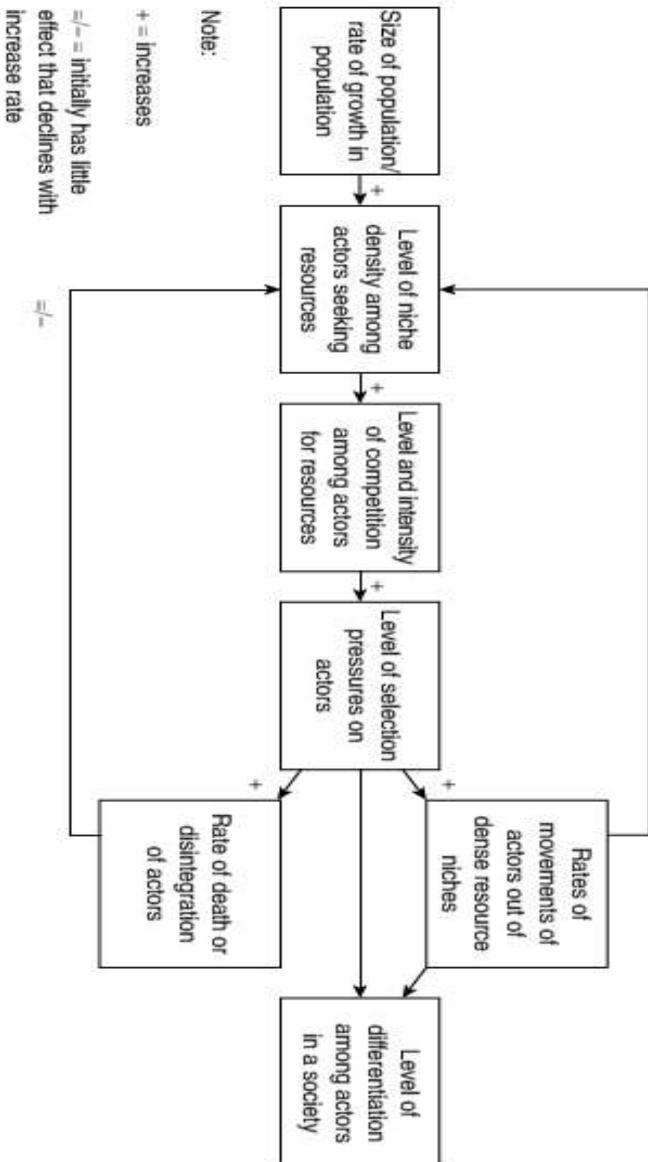
Teori yang berbasis *closed system* beranggapan kekuatan organisasi berawal dari orang-orang yang memiliki

kompetensi dan fokus terhadap keberadaan organisasi. Organisasi harus memperkuat masing-masing bagian internal di dalam organisasi tersebut, sebelum menjalin interaksi dengan pihak yang berasal dari luar organisasi, seperti lingkungan sekitar, masyarakat yang menjadi sasaran organisasi, pemerintah, dan lainnya (Adi Pratama, 2022, Santi Diwyarthi, 2022, Strothmann, Maknun, 2017, Suchman, 2015). Uraian di atas menjelaskan bahwa teori ekologi populasi termasuk di dalam teori *open system*. Sebuah teori yang beranggapan bahwa perkembangan organisasi dipengaruhi oleh kondisi yang berasal dari luar organisasi, baik kondisi lingkungan, kondisi masyarakat sekitar, faktor budaya, sosial dan perekonomian yang terjadi di negara bersangkutan, juga situasi dan kondisi global dunia secara keseluruhan.

5.3 Teori Ekologi Populasi

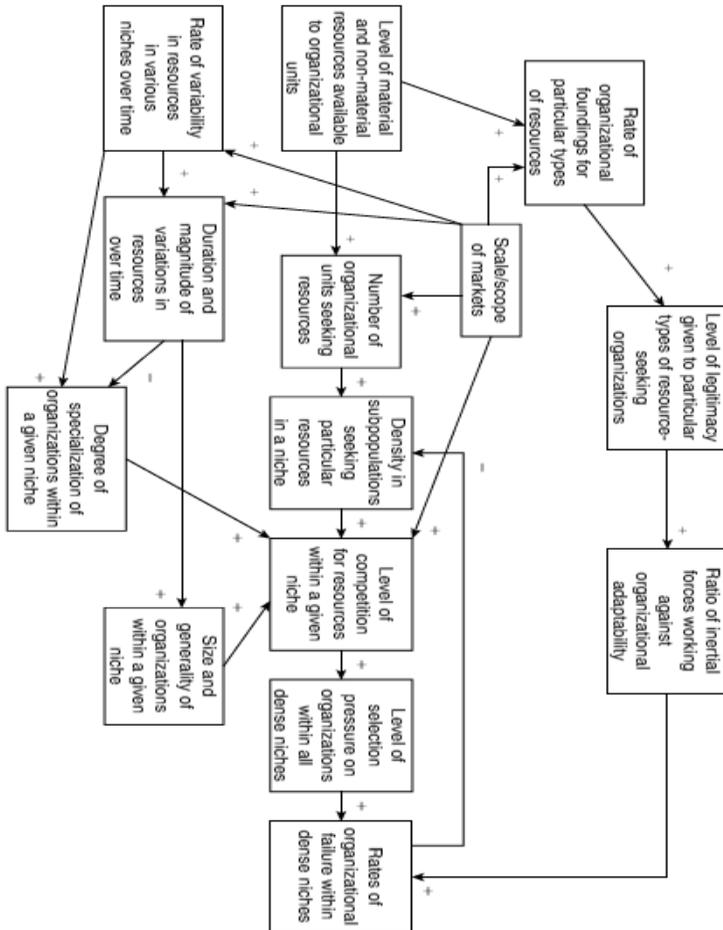
Teori sosiologi yang menjelaskan mengenai situasi dan kondisi masyarakat, sebagai salah satu cikal bakal lahirnya teori ekologi sosiologi di Amerika Serikat (Turner, 2014). Secara perlahan, teori ekologi perkotaan bergerak digantikan oleh teori ekologi organisasi. Teori ini melakukan analisis ekologis populasi yang mengemukakan sumber daya dalam suatu lingkungan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Populasi organisasi merupakan sekumpulan organisasi yang mencari rangkaian sumber daya yang sama. Dengan demikian, tujuan analisis ekologi populasi organisasi adalah memahami perkembangan organisasi yang efektif dalam suatu populasi tertentu.

Berikut ini merupakan gambar yang menjelaskan proses awal teori ekologi yang dikemukakan oleh Durkheim terkait ekologi perkotaan



Gambar 5.3. Model Awal Proses Ekologi Durkheim

Model tersebut menjadi awal perkembangan ilmu sosiologi menjadi ekologi urban / perkotaan, dan berikutnya menjadi model ekologi organisasi, seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 5.4. Model Ekologi Organisasi

Model ekologi organisasi berawal dari jumlah organisasi dengan sumber daya yang tersedia, berupaya mewujudkan visi dan misinya. Tatkala jumlah organisasi pada suatu daerah meningkat, dan terjadi kepadatan, persaingan juga akan meningkat di daerah tersebut.

Contohnya, para pengusaha perhotelan yang berupaya meningkatkan jumlah kamar, mengembangkan villa, homestay atau glamour camping, dan memiliki pangsa pasar global / wisatawan mancanegara. Di saat pandemi Covid-19 terjadi pada awal tahun 2020, orang menghindari atau membatasi diri untuk bepergian, industri perhotelan terpuruk. Para pengusaha dan pengelola perhotelan mengubah strategi pemasaran dan menetapkan wisatawan nusantara sebagai pangsa pasar.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa persaingan akan meningkatkan seleksi keberlangsungan organisasi di dalam suatu populasi. Meningkatnya kompetisi dan seleksi yang terjadi ini berdampak pada tingkat kegagalan organisasi, sampai pada suatu titik dimana kepadatan organisasi berangsur berkurang.

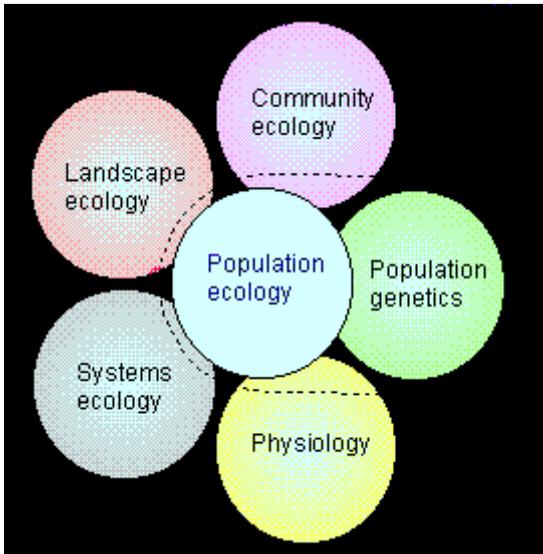
Contohnya, perusahaan yang bertahan hidup dan bisa tetap berlangsung akan menjadi bukti kemampuannya beradaptasi terhadap situasi dan kondisi di saat pandemi Covid-19 berlangsung. Misalnya mengubah strategi pemasaran restoran menjadi digital marketing, pangsa pasar wisatawan nusantara, melibatkan institusi / Lembaga Pendidikan untuk mengadakan diskusi pada restoran mereka.

Population Ecology Theory beranggapan bahwa organisasi yang ada di dunia ini saling berbagi sumber daya secara kompetitif, dan sekaligus juga saling memiliki ketergantungan satu sama lain. Pola saling tergantung satu sama lain ini membentuk kelompok yang kemudian disebut populasi. Berikutnya, mereka akan saling bersaing untuk mempertahankan kehidupan, sehingga mempengaruhi daya tahan dan keberlangsungan organisasi

tersebut (Santi Diwyarthi, 2022, Gamayanti, Pradana, Hayati, 2018, Maknun, 2017, Mulyatiningsih, 2011).

Teori ekologi populasi berasumsi bahwa eksistensi setiap populasi akan memperlihatkan proses perkembangan dan operasional sebuah organisasi dalam lingkaran kehidupan, sehingga terdapat pola dimensi umum. Proses ini mengingatkan manusia bahwa kekuatan untuk mengubah organisasi terjadi dari dalam lingkungan, bukan dari Tindakan manajerial (Robbins, 2014). Pendapat Robbins ini memperlihatkan bahwa setiap perubahan dalam organisasi akan lebih mudah terjadi jika faktor pemicunya adalah dari dalam organisasi tersebut. Untuk mencari tokoh penggerak, orang yang bisa memotivasi orang lain untuk mengikuti jejak langkahnya, sepatutnya berasal dari dalam organisasi.

Maknun (2017) membuktikan bahwa sekumpulan populasi di dalam sebuah ekologi akan membentuk komunitas yang bergerak bersama, saling bahu-membahu jika ada di antara mereka menghadapi permasalahan. Komunitas ini merupakan kumpulan dari berbagai populasi yang hidup pada suatu waktu dan suatu daerah tertentu.



Gambar 5.3. Model Ekologi Populasi

Teori ekologi populasi berpijak pada teori yang dikemukakan oleh Bronfenbrenner. Teori ini menjelaskan bahwa sebuah iklim yang kondusif pada sebuah Lembaga Pendidikan akan mendorong perilaku para peserta didik untuk semakin membuktikan potensi yang ada pada dirinya (Dharma, 2022).

Uraian di atas menjelaskan bahwa teori ekologi populasi berawal dari teori sosiologi, yang kemudian berkembang menganalisis sumber daya di tengah masyarakat. Teori ini kemudian menyimpulkan bahwa dengan kemampuan mengelola sumber daya di tengah masyarakat, mampu mengorganisasikan populasi tersebut untuk bersaing dan mewujudkan visi dan misi dengan baik.

5.4 Perkembangan Teori Ekologi Populasi Terkini

5.4.1 Teori Ekologi Populasi dari Hannan & Freeman (2015)

Dinamika yang mengakibatkan perubahan organisasi bukan merupakan hasil perseorangan. Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri di dunia. Mereka akan senantiasa berhubungan dengan orang lain, entah disengaja maupun tidak, entah segelintir orang, maupun dalam pergerakan massa. Ada dinamika perubahan atau perkembangan yang terjadi dalam berbagai tahap, seperti lahir, bertumbuh dan berkembang, mati, penyesuaian diri, penarikan diri, pencapaian organisasi, tergantikan oleh yang lainnya (Hannan & Freeman, Donaldson, 2015).

5.4.2 Teori Institusional dari Hayati (2018)

Penelitian Hayati memaparkan integrasi teori institusional dan teori ekologi populasi pada model penelitian mediasi yang dimoderasi (Hayati, 2018). Terdapat sembilan konstruk yang dipergunakan di dalam penelitian Hayati untuk melakukan analisis perkembangan inkubator bisnis. Empat konstruk yang berkaitan dengan inkubator bisnis, tiga konstruk yang berkaitan dengan legitimasi, dan dua konstruk berupa tingkat kepadatan usaha, dan keberlanjutan hidup usaha baru.

Konstruk inkubator bisnis mencakup bantuan pengembangan usaha, bantuan fasilitas atau sumber daya, bantuan manajerial dan profesional, serta bantuan jejaring. Konstruk legitimasi mencakup legitimasi penyesuaian, legitimasi strategis, dan legitimasi jejaring. Hasil penelitian Hayati memperlihatkan bahwa populasi akan bergerak melakukan berbagai upaya dalam mewujudkan tujuannya, agar organisasi mereka tetap berjalan lancar (Hayati, 2018).

5.4.3 Teori Internal Organisasi dari Robbins (2014)

Kekuatan pengubah berasal dari dalam lingkungan, bukan dari tindakan manajerial. Proses nya mencakup tahapan variasi, seleksi, dan retensi. Variasi merupakan pengakuan terhadap variasi pada dan antara organisasi. Seleksi merupakan variasi yang paling sesuai dengan lingkungan organisasi. Retensi merupakan proses yang mendukung dan untuk memproduksi kembali variasi yang telah diseleksi secara positif (Robbins, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Aernoudt, Rudy. 2004. Incubators: Tool for Entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2),127-135.
- Adi Pratama. 2022. Manajemen Pemasaran di Era 4.0. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Aldrich, H.E., Martinez, M.A. 2011. Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for The Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- Allen, D.N., Cluskey, R.M. 2010. Structure, Policy, Services, and Performance in The Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77.
- Almubaraki, H.M., Busler, M. 2010. Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for The GC States. *Global Business Review*, 11(1), 1-20.
- Arrow, K.J., Intriligator, M.D. 1989. Handbook of Industrial Organization, Vol. 2. Elsevier Science Publisher.
- Cooper, S.Y., Park, J.S. 2018. The Impact of Incubator Organizations on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New, Entrepreneurial High-Technology Ventures. *International Small Business Journal*, 26(1), 27-56.
- Dharma, D.S.A. 2022. Membaca Peran Teori Ekologi Bronfenbrenner dalam Menciptakan Lingkungan Inklusif di Sekolah. *Special and Inclusive Education Journal*.
- Hayati, K. 2018. Peran Legitimasi bagi Kebertahanan Hidup Usaha Baru dari Inkubator Bisnis. Disertasi UGM, tidak diterbitkan.
- Hannan, M.T., Freeman, J. 2017. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI. 2015. Sosialisasi Inkubasi Bisnis Teknologi di Yogyakarta. <https://ristekdikti.go.id/open-135>

- Kementerian Perindustrian RI. 2018. Kontribusi UMKM Naik. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/14200/Kontribusi-UMKM-Naik>
- Kuratko, D.F., LaFollete, W.R. 2017. Small Business Incubators for Local Economic Development. *Economic Development Review*, 5(2), 49-55.
- Maknun, D.M.D. 2017. Ekologi: Populasi, Komunitas, Ekosistem mewujudkan kampus Hijau, Asri, Islami dan Ilmiah.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar di Era Modern. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Santi Diwyarthi, N.D.M. 2022. Manajemen Pemasaran di Era 4.0. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Strotmann, H. 2017. Entrepreneurial Survival. *Small Business Economics*, 28(1), 87-104.
- Suchman, M.C. 2015. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.
- Suyono. 2018. Teori Ekologi Populasi. https://www.academia.edu/39639640/Teori_Ekologi_Populasi_Population_Ecology_Theory
- Walonick, D.S. 2013. General System Theory. Wikipedia.
- Watson, J. 2017. Modelling The Relationship between Networking and Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 31: 408-427.

BAB 6

TEORI KEAGENAN

Oleh Muhammad Fahmi

6.1 Pengertian Teori Keagenan

Secara umum, adanya teori keagenan atau *agency theory* menggambarkan adanya keterkaitan diantara 2 (dua) pihak, yaitu pihak ke satu merupakan pemilik saham (*principal*) dan kedua merupakan manajemen (*agent*). Dan dalam praktek bisnis, teori ini digunakan sebagai dasarnya. Konsep dari teori keagenan yang disampaikan Jensen & Meckling (1976) yakni suatu teori kontrak yang dipandang perusahaan sebagai perjanjian kontraktual antara anggota perusahaan. Hubungan keagenan, di sisi lain, adalah perjanjian antara satu pihak atau lebih untuk mempekerjakan pihak yang lain dalam penyelenggaraan kegiatan layanan atas nama mereka, termasuk mendelegasikan beberapa kewewenangan pengambilan keputusan mereka kepada pihak lainnya. Sehingga, teori ini menggambarkan hadirnya indikasi dalam kepentingan antar berbagai pihak internal pada organisasi/perusahaan dalam meraih capaian kinerja yang telah ditetapkan.

Teori keagenan tampaknya juga turut menjelaskan pengawasan, dan saat pembagian yang bersifat keuntungan diantara prinsipal (pemilik) serta agen (manajer) yang melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa masalah keagenan bisa muncul yang diakibatkan pada masing-masing pihak dalam sistem menginginkan pihaknya dalam memaksimalkan fungsi berdasarkan wewenang dan kepentingannya.

Pembahasan teori keagenan biasanya melukiskan gambaran keterlibatan manajemen sebagai agen pemegang saham yang cenderung lebih egois dan tidak mampu berlaku adil kepada pemegang saham. Teori ini juga menjelaskan bagaimana memisahkan kepentingan antara kepemilikan pemilik dan pengelolaan perusahaan dapat menimbulkan masalah keagenan yaitu konflik kepentingan dari prinsipal atau pemilik dan agen atau pengelola (Kholis 2014).

Permasalahan yang terjadi dalam teori agency menurut Meisser, *et. al.*, (2006) yakni terjadinya:

- a. Informasi yang asimetris (*information asymmetry*),
Kondisi ini menggambarkan bahwa secara umum manajemen memiliki informasi yang lebih banyak tentang posisi keuangan yang sebenarnya beserta posisi operasi mengenai entitas pemilik; dan
- b. Konflik kepentingan (*conflict of interest*)
Konflik ini terjadi karena perbedaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Yang kondisinya mengindikasikan bahwa manajemen terkadang bertindak tidak sesuai dengan arahan ataupun kepentingan pemilik.

6.2 Hubungan Keagenan

Dalam keagenan terdapat 3 hubungan keagenan (Ghozali dan Chariri, 2007), yakni :

1. Antara pemegang saham (pemilik) dengan manajemen
Ketika manajemen memiliki lebih sedikit saham daripada perusahaan lain, manajemen cenderung melaporkan pendapatan yang lebih tinggi atau sedang. Kondisi ini tercipta karena pemegang saham mengimpikan pembagian/dividen dan keuntungan modal yang lebih besar daripada nilai saham. Manajer, di sisi lain, ingin diakui dan dihargai atas kinerjanya yang luar biasa, sehingga mereka memberikan laporan atas nilai laba yang

- lebih tinggi. Tetapi, ketika investasi dari manajer lebih besar daripada investor lainnya, maka manajemen berpeluang dalam melaporkan keuntungan dari pendapatan yang lebih konservatif.
2. Antara manajemen dengan kreditor,
Kondisi ini disebabkan oleh keinginan manajemen dalam melakukan pelaporan keuntungan yang lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan kreditor biasanya berasumsi jika perusahaan mendapatkan keuntungan, maka akan dapat melunasi hutang beserta bunganya pada saat jatuh tempo.
 3. Antara manajemen dengan pemerintah.
Pada hubungan ini manajer berkecenderungan untuk memberikan pelaporan labanya dengan cara yang konservatif.

Pendapat lain adalah Eisenhard (1989), yang mendasarkan teori keagenan pada tiga asumsi, yakni:

- 1) Berkaitan dengan sifat manusia
Asumsi ini berpendapat bahwa sifat manusia menggarisbawahi pada sifat manusia yaitu egois, mempunyai rasionalitas yang terbatas, dan menghindari risiko yang bisa terjadi (*risk aversion*).
- 2) Berkaitan dengan keorganisasian
Asumsi mengenai keorganisasian hadir karena terdapat konflik diantar anggota yang ada pada organisasi. Terdapat pula kriteria produktivitas berdasarkan nilai efisiensi, serta munculnya Asymmetric Information (AI) diantara prinsipal dan agen.
- 3) Berkaitan dengan informasi.
Asumsi mengenai informasi merupakan pandangan mengenai informasi yang digunakan sebagai barang komoditi yang dapat dikomersilkan. Ini terjadi guna menghindari ketatnya pengawasan yang dilakukan pemerintah, analisis sekuritas maupun pemangku

kepentingan lainnya. secara umum perusahaan yang berkembang terbebani oleh beberapa konsekuensi.

6.3 Mengatasi Masalah Keagenan

Konflik antara principal dan agen selalu terjadi dalam setiap transaksi kegiatan bisnis apa pun. Namun kondisi ini dapat diatasi (Brigham dan Houston, 2010) antara lain dengan cara:

- a) Menyelaraskan kepentingan dari manajemen.
- b) Pengawasan atas kegiatan *Good Corporate Governance* (GCG).
- c) Memberikan ganjaran serta hukuman (*reward and punishment*).
- d) Menggunakan utang sebagai sumber atas pendanaan untuk kegiatan bisnis.
- e) Tindakan langsung dilakukan oleh Pemegang Saham.
- f) Peningkatan Kepemilikan Institusional.

Informasi asimetris biasanya menyebabkan masalah keagenan. Asimetri informasi adalah kesenjangan dalam penerimaan informasi yang biasanya terjadi antara manajemen dan pemangku kepentingan (pemegang saham). Pemegang saham mungkin tidak memahami atau mengetahui semua informasi manajemen yang tersedia bagi manajemen, dan dalam praktiknya manajemen cenderung menggunakannya untuk keuntungan pribadi. Ada juga peluang bagi agen-agen ini untuk menunjukkan bahwa mereka telah melakukan penipuan dengan menyembunyikan informasi dan mengubah angka-angka dalam laporan yang disajikan sehingga merugikan pemegang saham.

Penipuan agen terhadap klien dapat memengaruhi kinerja layanan fiktif. Misalnya agen melaporkan kinerja yang dicapai dalam kondisi baik dan optimal, padahal kenyataannya

tidak. Hal ini mungkin terjadi karena manajemen merasa bahwa klien tidak memahami terminologi manajemen, yang dapat menimbulkan celah yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan mereka sendiri.

Dari perspektif teori keagenan, agen yang menghindari risiko dan egois cenderung mengalokasikan sumber daya yang tidak menambah nilai bagi perusahaan. Yang menunjukkan apa yang terjadi dengan isu ini adalah nilai perusahaan meningkat ketika principal mampu mengontrol perilaku dari manajemen untuk tidak mengganggu sumber daya yang dimiliki perusahaan.

6.4 Biaya Keagenan (*Agency cost*)

Dimunculkannya biaya keagenan digunakan untuk mengatasi dan/atau mengurangi masalah keagenan. Biaya perantara ini dapat ditanggung oleh pemegang saham (*principal*) dan manajer (*agent*). Komisi agensi didefinisikan sebagai total biaya yang dikeluarkan oleh klien untuk mengawasi agensi. Karena perbedaan kepentingan yang sangat besar dari sudut pandang pemegang saham, hampir tidak mungkin perusahaan tidak memiliki biaya keagenan untuk memastikan bahwa manajemen membuat keputusan terbaik.

Kehadiran biaya keagenan (*agency cost*) dikeluarkan pihak principal untuk mengendalikan dan memastikan manajemen atau agen memiliki perilaku yang tidak akan merugikan para pemilik saham. Serta akan bertindak untuk memaksimalkan principal itu sendiri.

Terdapat 3 (tiga) jenis biaya keagenan yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976):

a) Biaya Pengawasan.

Biaya pengawasan/pemantauan adalah biaya yang dikeluarkan dalam melakukan pemantauan, pengukuran,

pengamatan, dan pengendalian atas perilaku agen dalam kegiatan operasional perusahaan.

b) Biaya yang Mengikat.

Pengeluaran yang terikat merupakan pengeluaran yang aktual yang dikeluarkan manajemen (agen) dalam penetapan akan mekanisme untuk mentaati dan membuktikan jika para agen telah berperilaku dalam memenuhi kepentingan prinsipal.

c) Sisa kerugian (*residual loss*)

Residu loss adalah biaya berupa berkurangnya keuntungan klien yang disebabkan oleh atas selisih antara keputusan agen dan keputusan klien. Melalui sudut pandang pemegang saham, hampir tidak mungkin perusahaan tidak memiliki biaya agensi untuk memastikan bahwa manajemen mengambil keputusan terbaik.

Adanya sistem reimbursement harus diatur agar tidak menjadi berlebihan. Komisi agensi tidak boleh melebihi pendapatan perusahaan. Ini merugikan perusahaan Anda ketika Anda menghabiskan banyak uang hanya untuk pemantauan dan hasilnya tidak sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.

Aktor utama dalam teori keagenan, prinsipal dan agen, memiliki nilai negosiasi/tawar yang sama tingginya pada peranan maupun posisinya masing-masing. Adanya teori keagenan didasarkan pada fakta bahwa perjanjian kerja sama dibuat oleh pemegang saham sebagai badan utama dengan manajer yang berperan sebagai agen yang dapat menghasilkan keuntungan kedua belah pihak.

6.5 Tujuan Serta Manfaat Teori Agensi

Tujuan serta manfaat dari teori agensi, diketahui yakni:

1. Untuk mengevaluasi hasil capaian kerja atas kontrak kerja antara principal dan agen. Evaluasi yang dijalankan merupakan evaluasi atas pekerjaan yang ada di kontrak kerjasama sudah dijalankan atau tidak.
2. Untuk meningkatkan kemampuan yang didapat dilakukan oleh principal maupun agen dalam mengevaluasi keputusan yang akan diambil pada kondisi tertentu.

Kesimpulan dari kontrak kerja sama yang mengikat antara klien dan kontraktor harus disusun dengan jelas berdasarkan uraian pekerjaan dan orang yang selanjutnya akan mengisi posisi tersebut. Ini termasuk penghargaan atas layanan yang diberikan serta insentif dan sanksi yang diberikan. Oleh karena itu, ada proses pemilihan calon agen terbaik untuk menarik agen terbaik untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Tentunya kontrak kerjasama antara principal dan agen ini harus menciptakan hubungan kerjasama yang adil (fairness) serta keseimbangan antara keduanya. Tugas yang besar akan menimbulkan masalah yang juga besar dan mungkin akan sulit dihadapi, karenanya perlu imbalan yang besar pula bagi yang menjalankan. Keberadaan teori agensi pada dasarnya menyangkut beberapa hal seperti control manajemen yang dilakukan oleh pemegang saham, adanya pengeluaran yang mengiringi hubungan keagenan, beserta meminimalisir dan menghindari adanya biaya agensi.

DAFTAR PUSTAKA

- A Chariri dan Imam *Ghozali*. 2007. Teori Akuntansi. Semarang: Badan Penerbit. Universitas. Diponegoro
- Brigham, Eugene F. dan Daves Phillip R., 2002. Intermediate Financial Management, 7th Edition, Thomson Learning
- Brigham*, Eugene F. Dan J.F. *Houston*. 2010. Dasar-Dasar Manajemen Keuangan. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Eisenhardt*, K. M. 1989. Agency Theory:An Assessment and Review. Academy of Management Review. Journal. Vol.14,No.1, 57-74
- Jensen, M., C., dan W. Meckling, 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure, Journal of Finance Economic 3:305- 360
- Kholis, Nur, 2014. Analisis Struktur Kepemilikan dan Peran Terhadap Praktik Manajemen Laba Perusahaan. . ADDIN, Vol. 8, No. 1
- Messier et.al*. 2006. Auditing and Assurance Services. Terjemahan Nuri Hinduan. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 7

TEORI INSTITUSIONAL

Oleh Bambang Irawan

7.1 Perkembangan Teori Institusional

Secara literasi, Teori Institutional telah dikenal sejak akhir abad 19 pada ilmu sosial. Teori tersebut lebih banyak diterapkan pada bidang sosiologi, ekonomi dan politik. Sekitar tahun 1970 an, perkembangan teori institusi telah merambah kajian organisasi, yang oleh Meyer dan Roman (1977) dikenal dengan *new institutionalism theory*. Perspektif yang lebih baru ini dikenal juga sebagai “Neo-Institusional Theory” dan sampai saat ini masih terus digunakan (Deegan, 2014). Perspektif ini juga sering disebut hanya sebagai teori institusional. Terdapat banyak kajian yang mempertimbangkan konsep institusi tersebut terkait dengan operasional organisasi dan membangun perspektif legitimasi organisasi yang menekankan pada legitimasi sistem dan sistem itu sendiri.

Telah jelas bahwa, teori institusional sangat erat kaitannya dengan sebuah lingkungan suatu organisasi. Carruthers (1995) memberikan pernyataan bahwa teori institusi baru ini menggambarkan tentang struktur dari suatu organisasi dipengaruhi oleh lingkungan sosial ditempatnya berada. Sehingga pemahaman yang terbentuk tentang teori institusional akan berorientasi pada strategi atau cara suatu organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Relevansi dari penyusunan desain struktur organisasi adalah mencapai tujuan organisasi melalui proses legitimasi atas seluruh aktivitas organisasi dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.

Pada teori institutional dijelaskan bahwa organisasi berapa dalam lingkungan tertentu akan cenderung terstruktur dan mirip dengan organisasi lain yang lebih stabil. Artinya, sebagian besar organisasi yang berada dalam lingkungan yang sama, cenderung memiliki karakteristik yang serupa (DiMaggio and Powell, 1983).

Teori institusional secara tidak langsung memberikan pemahaman bahwa adanya tekanan agar organisasi menjadi lebih mirip, atau dengan kata lain menurunkan keragaman institusionalnya. Organisasi secara umumnya akan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan standar yang mudah dipahami dan diterima oleh organisasi serumpun, sehingga dapat membantu mendapatkan legitimasi bagi organisasi.

Organisasi yang menyimpang dari norma yang dilembagakan mungkin memiliki masalah dalam mencapai dan mempertahankan legitimasi. Selain itu, ilmuwan terdahulu berpendapat bahwa organisasi harus mengikuti norma institusi untuk memperoleh dan mempertahankan status legitimasi. Konsekuensi ini dapat mendorong organisasi untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial yang telah diinstitusionalisasikan (Deegan, 2009)

7.2 Elemen Dasar Institusional pada Organisasi

Legitimasi dapat dikatakan sebagai konsep inti dari teori institutional baru. Gagasan utamanya terletak pada sistem aturan sosial dan budayanya. Legitimasi organisasi merupakan aktivitas organisasi yang konsisten dengan struktur, budaya dan aturan yang ada. Legitimasi akan lahir dari sikap konsisten terhadap aturan sosial, norma, dan hukum yang berlaku.

Respon dari penyesuaian organisasi dalam upaya untuk melakukan kemiripan dengan organisasi lain yang sejenis diartikan sebagai proses *isomorphism*. *Isomorphism* merupakan suatu lingkup aktivitas yang dapat memberikan batasan atau

bersifat memaksa agar organisasi dapat melakukan penyamaan diri dengan organisasi lain pada lingkungan sejenis (DiMaggio dan Powell, 1983). Di sisi lain, *isomorphism* dapat menimbulkan efek konstitusional pada organisasi yang dipaksa untuk bersifat sama dengan organisasi lain (Scott, 2014; Meyer & Rowan, 1997). Berdasarkan hal ini, Scott (2014) sejak tahun 1995 kemudian berupaya menggagas elemen atau pilar institusi pada organisasi.

7.2.1 Elemen *Isomorphism* Versi DiMaggio dan Powell (1983)

Terdapat 3 jenis gagasan *Isomorphism* menurut DiMaggio dan Powell (1983) yang menjadi elemen dasar institusional dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. *Mimetic Isomorphism* merupakan elemen institusi yang berupaya melakukan duplikasi organisasi dalam merespon kondisi lingkungan yang tidak pasti. Proses ini dilakukan karena situasi keberhasilan yang telah dimiliki oleh organisasi lain telah mampu membuatnya bertahan sampai dengan saat ini. Usaha organisasi dengan melakukan *benchmark* diharapkan mampu untuk mengulang sukses seperti yang telah dicapai organisasi lain.
- b. *Coercive Isomorphism* menjelaskan bahwa ada elemen institusi yang menunjukkan tekanan khusus kepada organisasi disebabkan konteks keharusan untuk mengikuti ketentuan yang ada. Adopsi peraturan yang ada merupakan sebuah syarat organisasi ketika berada di ranah publik.
- c. *Normative Isomorphism* berkaitan erat dengan norma yang berlaku dan mengikat organisasi sebagai element institusinya. Sebagai sebuah keteraturan yang dipahami oleh kumpulan organisasi atau asosiasi terkait sehingga standar dalam tata kelola organisasi dapat dipenuhi secara baik.

Hasil riset legitimasi berdasarkan perspektif elemen institusional diatas dianggap rentan terhadap kritikan karena

tidak menjelaskan adanya fondasi mikro. Begitu pula dalam pengukuran manipulasi legitimasi juga tidak dijelaskan secara rinci (Tang, 2017).

7.2.2 Elemen Pilar Institusi Versi Scott (2014)

Organisasi seharusnya memiliki elemen pilar institusi yang memiliki peran penting dalam menjalankan roda organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Scott (2014) menjelaskan ada tiga pilar institusi dasar yang wajib ada pada sebuah organisasi, yaitu pilar regulatif, normatif, dan kultural-kognitif.

- a. Pilar institusi pertama adalah regulatif. Pilar regulatif atau legalitas merupakan proses yang berkesinambungan melalui tiga dimensi, yaitu obligasi, presisi, dan delegasi. Regulasi tersebut bertujuan untuk membatasi perilaku, memberikan mandat, dan membatasi gerak organisasi. Dalam konsepsi ini, proses pengaturan melibatkan kapasitas untuk menetapkan aturan, memeriksa kepatuhan orang lain terhadapnya, dan, jika perlu, memanipulasi sanksi atau penghargaan dalam upaya untuk memengaruhi perilaku di masa depan.
- b. Pilar kedua adalah normatif. Pilar normatif memiliki fokus pada penerapan tiga dimensi utama yaitu preskriptif, evaluatif, dan obligatif pada konteks sosial. Konsepsi normatif mencakup nilai dan norma. Nilai adalah konsepsi dari yang disukai atau yang diinginkan bersama dengan konstruksi standar dimana struktur atau perilaku yang ada dapat dibandingkan dan dinilai, sedangkan norma menentukan bagaimana hal-hal harus dilakukan; mereka mendefinisikan cara yang sah untuk mengejar tujuan yang bernilai.
- c. Pilar ketiga ialah kultural-kognitif. Pilar ini menekankan sentralitas unsur budaya-kognitif dari institusi, yakni konsepsi bersama yang membentuk sifat realitas sosial dan

menciptakan bingkai melalui makna yang dibuat. Perhatian terhadap dimensi budaya-kognitif institusi adalah fitur pembeda utama dari teori institusional baru. Konsepsi budaya-kognitif pada organisasi menekankan pusat peran yang dimainkan oleh konstruksi kerangka makna umum yang dimediasi secara sosial.

Penjabaran ketiga pilar institusi di atas memberikan pemahaman bahwa keberadaan pilar tersebut sangat penting bagi organisasi. Elemen pilar tersebut harus menjadi satau kesatuan yang tidak dapat dipesahkan satu sama lain. Jika salah satu saja tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan masalah serius bagi organisasi.

7.3 Tantangan Teori Institusional Baru

Tidak dapat dipungkiri bahwa peran lingkungan tidak dapat dikesalkan, karena setiap perubahan yang dinamis pada lingkungan organisasi memiliki dampak terhadap organisasi itu sendiri. Lingkungan mempunyai efek sistemik dan berpengaruh terhadap seluruh aspek aktivitas organisasi. Hal inilah yang mendorong para ahli memusatkan perhatian pada lingkungan institusional, dan memperkenalkan konsep *Institutional-Based* dalam manajemen stratejik (Tang, 2017).

Organisasi yang memperoleh legitimasi melalui elemen institusinya akan memiliki akses ke sumber daya, dapat bertahan hidup dan berkembang secara lebih baik. Legitimasi secara strategik merupakan lanjutan dari legitimasi institusional karena adanya inisiatif untuk bermain di tengah tekanan berbagai elemen institusionalnya. Organisasi menghadapi berbagai tekanan dari pemangku kepentingan dan tantangan lainnya, sehingga dituntut untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas untuk menghadapinya, sehingga organisasi mau tidak mau harus mampu berperan menjalankan inisiatifnya secara baik,

Setidaknya terdapat empat pendekatan yang mendukung berkembangnya *New Institutionalism* menurut Peters (2019) yaitu *normative institutionalism*, *rational choice institutionalism*, *historical institutionalism*, dan *empirical institutionalism*. *Normative institutionalism* disebut juga sebagai “institusionalisme normatif”. Pendekatan ini mencerminkan peran sentral yang diberikan pada norma dan nilai yang ada dalam organisasi dan institusi dalam menjelaskan perilaku dalam pendekatan ini. Karakterisasi lain yang tepat yang berasal dari tradisi sosiologis adalah institusionalisme mitis, yang mencerminkan pentingnya mitos dan cerita organisasi dalam mendefinisikan perilaku anggota organisasi yang dapat diterima (Meyer dan Rowan, 1977). Alih-alih menjadi individu atomistik yang mencerminkan sosialisasi pribadi dan susunan psikologis mereka, atau bertindak untuk memaksimalkan utilitas pribadi mereka, dalam institusionalisme normatif aktor-aktor diperdebatkan untuk merespons secara lebih langsung nilai-nilai institusi yang terkait dengan mereka.

Pendekatan selanjutnya ialah *rational choice institutionalism*. Pendekatan ini Dalam semua pendekatan teori pilihan rasional ini, institusi dikonseptualisasikan sebagai kumpulan aturan dan insentif yang menetapkan parameter perilaku rasional individu. Aturan-aturan ini menetapkan batas-batas rasionalitas (Christensen, 2011), dan karena itu membentuk “ruang public” di mana banyak aktor yang saling bergantung dapat berfungsi. Dengan demikian, dalam model-model ini, individu diharapkan untuk bermanuver untuk memaksimalkan utilitas pribadi, tetapi pilihannya secara inheren dibatasi karena mereka beroperasi dalam aturan yang ditetapkan oleh satu atau lebih organisasi Dan selanjutnya, tidak seperti beberapa versi teori institusional, terdapat aktor-aktor yang jelas perannya di dalam gambaran tersebut, bukan hanya seperangkat aturan dan norma.

Pendekatan ketiga adalah *historical institutionalism* atau Institusionalisme historis yang sebenarnya merupakan versi pertama dari institusionalisme baru yang muncul dalam disiplin

ilmu politik. Salah satu pernyataan penelitian paling awal adalah analisis Peter Hall (1986) tentang perkembangan kebijakan ekonomi di Prancis dan Inggris. Hall tidak mengacu pada “institusionalisme historis” itu sendiri, tetapi dia menunjukkan pentingnya institusi dalam membentuk kebijakan dari waktu ke waktu. Analisisnya tentang dampak institusi memang mengandung semua komponen dasar dari pendekatan institusionalis historis. Argumen dasar yang dikemukakan adalah bahwa untuk memahami pilihan kebijakan ekonomi negara tidak lepas dari sejarah perkembangan dan strategi kebijakan yang dipilih oleh institusi negara.

Pendekatan keempat yang dijadikan analisis adalah *empirical institutionalism*, yakni menggunakan metode ilmiah untuk pengujian institusi secara empiris. Beberapa konseptualisasi yang berlaku mengenai dampak perbedaan institusi secara lebih empiris dapat dianalisis pula. Namun, jenis analisis komparatif ini sulit diterapkan secara metodologis. Di satu sisi, ada relatif sedikit negara di mana institusi bervariasi secara signifikan sepanjang waktu, sehingga mencoba untuk menunjukkan efek struktur dengan desain kuasi-eksperimental atau desain eksperimental alami (Gerber dan Green, 2008). Di sisi lain, perbedaan di antara negara-negara yang muncul dalam analisis cross-sectional mana pun cenderung terkait dengan berbagai nilai sosial dan budaya yang dapat mengacaukan temuan statistik apa pun dengan anggapan mendokumentasikan dampak struktural variabel.

Organisasi bukan merupakan struktur tetapi juga merupakan mekanisme yang melaluinya individu dan prinsip institusionalnya dalam mencapai tujuan. Pencapaian tujuan ini berlaku untuk organisasi sosial, pendidikan dan lainnya. Logika institusionalis pada umumnya cenderung ke arah antropomorfisasi organisasi sehingga ada asumsi bahwa ada tujuan untuk struktur yang independen dari individu yang menyusun organisasi tersebut. Individu dapat mengadopsi tujuan tersebut ketika mereka memasuki organisasi atau mencoba untuk mengubah tujuan

tersebut, tetapi dalam kebanyakan versi institusionalisme, ada beberapa pencapaian tujuan dilakukan secara kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Carruthers, B.G. 1995. Accounting, Ambiguity, and The New Institutionalism, *Accounting, Organizational and Society* 20 (4): 313-328
- Christensen, T. 2011. "Rationality, bounded," in B. Badie, D. Berg-Schlosser and L. Morlino (eds), *International Encyclopedia of Political Science*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deegan, C. 2009. *Financial Accounting Theory* (3rd Ed ed.). Australia: McGraw Hill.
- Deegan, C. 2014. *Financial Accounting Theory* (4th edn ed.). Sydney, NSW: McGraw-Hill Education.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational
- Gerber, A.S. and D.P. Green. 2008. "Field experiments and natural experiments," in J. BoxSteffensmeier, H.E. Brady and D. Collier (eds), *The Oxford Handbook of Political Methodology*, Oxford: Oxford University Press
- Hall, P.A. 1986. *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France*, New York: Oxford University Press.
- Meyer, J., & Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Peters, B. G. 2019. *Institutional Theory in Political Science, The New Institutionalism, Fourth Edition*, Northampton: Edward Elgar Publishing
- Scott, W. R. 2014. *Institutions and Organisations: Ideas and Interests* (4th edn ed.). Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Tang, Y. 2017. A Summary of Studies on Organizational Legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5(3), 487-500.

BAB 8

IDEOLOGI DAN ORGANISASI

Oleh Adhy Firdaus

8.1 Pendahuluan

8.1.1 Ideologi

Ideologi ialah sistem ide-ide dan cita-cita, terutama yang membuat landasan teori dan kebijakan ekonomi maupun politik. Ideologi juga merupakan science gagasan; studi tentang asal serta sifat dari gagasan tersebut.

Ideologi adalah seperangkat keyakinan atau filosofi yang berkaitan dengan seseorang atau sekelompok orang, terutama yang dihimpun karena alasan yang tidak murni epistemik, di mana "elemen praktis memiliki penonjolan yang sama dengan teoretis."

Ideologi adalah kumpulan ide-ide. Biasanya, semua ideologi berisikan ide-ide tertentu mengenai apa yang dianggap sebagai bentuk government terbaik (misalnya autokrasi atau demokrasi) dan system ekonomi terbaik (misalnya atau sosialism). Kata yang sama kadang-kadang digunakan untuk identifikasikan ideologi dan salah satu idenya yang utama (Roberts, 2004).

Ideologi Pribadi atau ideologi seseorang adalah filosofis individu perihal bagaimana kehidupan semestinya dan power apa yang pengaruhi kehidupan manusia. Ideologi adalah satu set ide yang dipegang secara kolektif mengenai masyarakat, biasanya dipromosikan untuk membenarkan jenis tindakan politik tertentu. Ideologi memiliki fungsi penjelasan: mereka berikan penjelasan untuk fakta dan masalah kehidupan sosial, sehingga memungkinkan individu dan kelompok untuk orientasikan diri mereka dalam masyarakat (Martin, 2015).

Ada banyak jenis ideologi. Komunisme, sosialisme, dan kapitalisme adalah ideologi politik/ekonomi. Banyak partai politik

mendasarkan tindakan kegiatan dan program-program politik mereka pada sebuah ideologi.

Ideologi adalah seperangkat keyakinan yang mencerminkan pandangan seseorang tentang dunia. Ideologi penting karena membentuk bagaimana memandang dan berinteraksi dengan dunia. Pada politik, ideologi mempengaruhi pilihan pemungutan suara yang kita buat dan kebijakan yang kita dukung.

Ideologi memiliki hubungan langsung dengan struktur sosial, sistem produksi ekonomi, dan struktur politik. Keduanya muncul dari hal-hal ini dan membentuknya. Kita bertemu dengan kata "ideologi" untuk pertama kalinya pada tahun 1801 ketika pemikir *Francis Claude Destutt de Tracy* menciptakan pada pergantian abad kesembilan belas, dalam studinya tentang Pencerahan. Bagi De Tracy, ideologi adalah ilmu tentang ide dan asal-usulnya.

Teori ideologi dan studi bahasa adalah dua keprihatinan yang memiliki hubungan erat. Karena teori ideologi umumnya berusaha untuk memeriksa cara-cara di mana 'makna' atau 'ide' mempengaruhi konsepsi atau kegiatan individu dan kelompok yang membentuk dunia sosial.

Arti Ideologi dalam filsafat, Ideologi adalah seperangkat ide-ide, keyakinan dan sikap, yang secara sadar atau tidak sadar dipegang, yang mencerminkan atau membentuk pemahaman atau kesalahpahaman tentang dunia sosial dan politik. Ini berfungsi untuk merekomendasikan, membenarkan atau mendukung tindakan kolektif yang bertujuan melestarikan atau mengubah praktik dan institusi politik.

Beberapa ideologi yang terkenal adalah Anarkisme (jenis ideologi), Komunisme, Konservatisme, Environmentalisme, Fasisme, Feminisme dan politik identitas. Machiavelli dianggap sebagai pendiri atau bapak pemikiran politik modern :

- 1) Dia adalah eksponen pertama dari politik kekuasaan.
- 2) Dia adalah orang pertama yang menempatkan teori negara bangsa.

Agama dan ideologi menghadirkan perbedaan penting. Yang utama berasal dari sumber otoritas yang mereka andalkan. Agama mengacu pada Tuhan, atau dewa atau prinsip superior; ideologi hanya berurusan dengan realitas terestrial. Perbedaan paling umum antara sistem kepercayaan agama & non-agama adalah 'Tuhan'. Kepercayaan agama berpusat pada Tuhan, sementara ideologi biasanya dipahami sebagai Tuhan atau setidaknya memiliki posisi netral pada keberadaan Tuhan.

Ideologi modern adalah pemikiran politik Modern dengan penekanan pada gerakan politik abad ini:

- Konservatisme,
- Liberalisme,
- Sosialisme,
- Statisme dan
- Radikalisme.

Dari Kamus Bahasa Inggris Oxpord , arti modern dari "ideologi" adalah "Skema ide yang sistematis, biasanya berkaitan dengan politik, ekonomi, atau masyarakat dan membentuk dasar tindakan atau kebijakan; seperangkat keyakinan yang mengatur perilaku."

Setiap sistem keyakinan, cara berpikir, dan kategori yang luas yang memberikan dasar program tindakan politik dan sosial: ideologi adalah skema konseptual dengan aplikasi praktis.

8.1.2 Organisasi

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama, seperti asosiasi lingkungan, badan amal, serikat pekerja, atau perusahaan. Anda dapat menggunakan kata organisasi untuk merujuk pada kelompok atau bisnis, atau untuk tindakan membentuk atau membangun sesuatu. Organisasi adalah

sekelompok orang resmi, misalnya partai politik, bisnis, amal, atau klub (Rollinson & Broadfield, 2002)

Sebagian besar sekolah secara khusus disediakan oleh organisasi yang di dasarkan pada sukarela atau di Indonesia dalam bentuk yayasan . Hal ini di kemukakan oleh sebuah laporan oleh Organisasi Perburuhan Internasional. Sinonim dari organisasi: grup, perusahaan, pesta, badan.

Organisasi adalah sekelompok orang yang secara sadar bekerja sama dengan tujuan yang sama. Ini bisa berupa departemen bisnis atau pemerintah dan umumnya terdiri dari dua orang atau lebih. Organisasi bukan hanya perusahaan tetapi badan hukum yang lebih luas yang berisi perusahaan lain (Sobirin, 2019).

Organisasi terdiri dari unsur dan unit, hubungan antara unsur-unit dan struktur sebagai generalitas yang menyusun suatu unit. Struktur ialah perpaduan tinggi dari hubungan antara elemen-elemen organisasi yang membentuk filosofi aktivitas kegiatan organisasi (Ahmady, Mehrpour, & Nokoaravesh, 2016).

8.2 Perusahaan

Organisasi bukan hanya kumpulan social masyarakat dalam bentuk komunitas atau juga perusahaan tetapi organisasi juga dapat merupakan badan hukum yang lebih luas yang berisi komunitas atau perusahaan lain. Perusahaan adalah badan usaha yang terdaftar di bawah Companies Act. Ini adalah badan hukum dengan identitas terpisah dari mereka yang menjadi anggotanya atau mengoperasikannya. Oleh karena itu dapat dianggap sebagai orang buatan yang diciptakan oleh hukum (Sudiro, 2018).

Sederhananya, perusahaan adalah organisasi, tetapi organisasi bukan hanya perusahaan. Bisnis, Perusahaan, korporasi, dan bisnis adalah sinonim dari "perusahaan". Agensi adalah jenis

perusahaan tertentu, yang berfungsi sebagai perantara antara klien (perusahaan atau individu lain).

Tujuan perusahaan adalah untuk menciptakan keuntungan bagi pemegang sahamnya. Dari sudut pandang mencoba menemukan fungsi terpenting dari sebuah perusahaan, itu adalah salah satu yang menciptakan nilai pemangku kepentingan. Mari kita kembali mengambil jalan pintas dan katakan saja bahwa cara untuk melakukannya adalah dengan menumbuhkan perusahaan (menguntungkan).

Tiga fungsi dasar organisasi bisnis adalah **operasional, pemasaran, dan Finansial**. Orang adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi. Memberi mereka alat yang tepat untuk sukses adalah yang terpenting. Tapi itu juga bisnis memiliki solusi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan bisnis pada saat yang sama akan menyinkronkan tujuan mereka dan mengarah pada pekerjaan yang lebih bahagia dan lebih efektif.

5 proses Pengorganisasian –

1. Pembagian Kerja,
2. Departemenisasi,
3. Penugasan Tugas,
4. Pendelegasian Wewenang dan
5. Kegiatan Koordinasi.

Perusahaan adalah organisasi dengan badan hukum yang dibentuk oleh sekelompok individu untuk terlibat dalam dan mengoperasikan perusahaan bisnis dalam kapasitas komersial atau industri. Lini bisnis perusahaan tergantung pada strukturnya, yang dapat berkisar dari kemitraan hingga kepemilikan, atau bahkan perusahaan.

Sebuah bisnis disebut perusahaan karena keinginan orang-orangnya untuk menghasilkan nilai. Sejarah "menghasilkan" adalah bahasa Latin, yang berasal dari *produco*: untuk memimpin, atau membawa ke depan. Sejarah "perusahaan" adalah Bahasa Prancis Kuno, yang berarti

compaignie, atau persahabatan. Dan sejarah "bisnis" adalah Bahasa Inggris Kuno, menggabungkan kesibukan dan -ness.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan adalah asosiasi terdaftar yang merupakan badan hukum buatan, memiliki badan hukum independen, dengan suksesi abadi, stempel umum untuk tanda tangannya, modal bersama yang terdiri dari saham yang dapat dipindahtangankan dan membawa tanggung jawab terbatas.

Fungsi terpenting bagi perusahaan adalah fungsi yang menciptakan nilai paling besar bagi pelanggan. Efisiensi dan produktivitas Anda bergantung pada pengorganisasian diri Anda, pekerjaan Anda, waktu Anda, dan semua aspek lain dari pekerjaan Anda. Semakin terorganisir, semakin efisien dan sukses perusahaan. Perencanaan yang efektif memungkinkan untuk mencapai tujuan penting dan mendapatkan hasil yang di butuhkan.

8.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah system yang menjabarkan bagaimana aktivitas tertentu diarahkan untuk capai tujuan suatu organisasi. Aktivitas ini dapat meliputi aturan, peran, dan tanggung jawab. Struktur organisasi juga tentukan bagaimana informasi mengalir antar level dalam organisasi.

Tiga bentuk organisasi melukiskan struktur organisasi yang dipakai oleh sebagian besar organisasi saat ini: fungsional, departemen, dan matriks. Masing-masing bentuk ini memiliki kelebihan dan kekurangan yang harus dipertimbangkan pemilik sebelum memutuskan mana yang akan diimplementasikan untuk bisnis mereka.

Jenis organisasi adalah sistem yang menguraikan bagaimana kegiatan terjadi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini mencakup kebijakan perusahaan dan peran serta tanggung jawab khusus setiap karyawan.

Ada 5 jenis organisasi seperti Organisasi Struktur Garis, Line and Staff Organization, Organisasi Struktur Fungsional, Organisasi Struktur Matrix dan Organisasi Struktur Proyek.

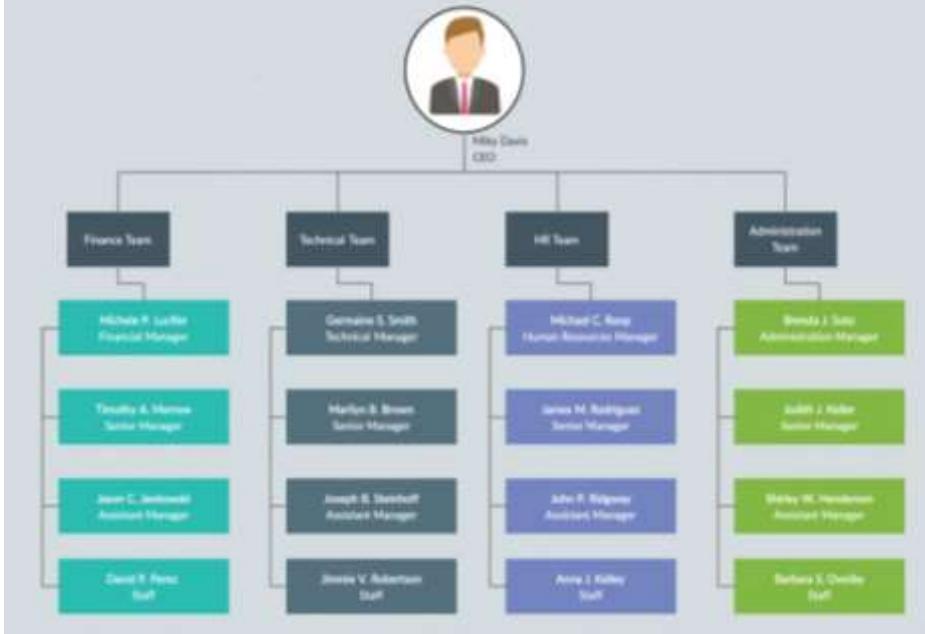
8.3.1 Struktur Garis Organisasi/ *Line Structure Organization*

1) Struktur hierarkis / *Hierarchical Structure*.

Struktur hierarki adalah rangkaian komando/perintah di dalam organisasi yang dimulai dari manajemen senior dan para eksekutif hingga level pegawai terendah. Otoritas organisasi ini memastikan setiap level manajemen mengetahui hubungan diantara mereka dan membantu organisasi membuat keputusan-keputusan yang efisien.

Rangkaian komando atau perintah berangkat dari atas (misalnya, CEO atau manajer) kebawah (misal, pegawai pada level masuk dan level bawah), dan setiap pegawai memiliki seorang supervisor.

ORGANIZATIONAL CHART for ABC Co.



Hierarki yang efektif membuat para pemimpin bertanggung jawab atas hasil, dan ketentuan penggantian mereka untuk kegagalan dengan seseorang yang baru — terkadang melalui promosi internal. Begitulah cara hierarki menjamin kesuksesan organisasi secara keseluruhan — termasuk pemegang saham, manajer, dan karyawan.

Karakteristik hierarki dibentuk dari sejumlah node hierarki. Node hierarki adalah bagian dari hierarki dan dapat berisi node hierarki lebih lanjut. Atau, jika ini bukan masalahnya, mereka bisa menjadi node akhir. Node akhir hanya dapat berisi nilai, baik nilai individual atau interval nilai.

Prinsip hierarki menunjukkan bahwa ketika individu gagal mencapai tujuan sosial dan mereka terus

mengejanya, kecenderungan pertama mereka adalah mengubah elemen hierarki rencana pesan tingkat rendah yang berkaitan dengan tingkat bicara dan intensitas vokal daripada elemen tingkat yang lebih tinggi yang terkait dengan struktur dan pengurutan.

Keuntungan dari Struktur Organisasi Hierarkis

- Otoritas & Tingkat Kontrol yang Jelas.
- Prospek Promosi yang Jelas.
- Budaya yang Lebih Kuat & Fokus Tim yang Lebih Baik.
- Pengambilan Keputusan & Komunikasi yang Lebih Lambat.
- Persaingan Tim.
- Mentalitas 'Kami vs. Mereka' yang Melekat.
- Mengurangi Biaya Operasional.
- Lebih Sedikit Manajemen Mikro.

2) Struktur Matriks / *Matrix Structure*.

Struktur matriks adalah kombinasi dari dua atau lebih jenis struktur organisasi. Ini adalah cara mengatur bisnis sehingga dapat mengatur relasi pelaporan sebagai kisi, atau matriks, bukan dalam hierarki tradisional.

Karakteristik organisasi matriks meliputi beberapa rantai komando, kolaborasi antara departemen yang berbeda, dan berbagi sumber daya yang terampil. Mungkin keuntungan terbesar dari struktur matriks adalah menyatukan anggota tim yang sangat terampil dari berbagai departemen yang berbeda, memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya daripada merekrut keahlian dan anggota tim proyek dari luar organisasi.

Organisasi matriks adalah struktur di mana ada lebih dari satu baris manajer pelaporan. Secara efektif, itu berarti bahwa anggota organisasi memiliki lebih dari satu bos!

3) Struktur Horisontal/Datar / *Horizontal/Flat Structure*.

Struktur organisasi yang datar berarti bahwa suatu organisasi memiliki sedikit (jika ada) tingkat manajemen antara tenaga kerja dan manajer tingkat tertinggi. Tidak adanya manajer menengah menempatkan lebih banyak otoritas, seperti fungsi pengambilan keputusan, di tingkat pekerja. Struktur organisasi datar adalah model organisasi dengan tingkat manajemen menengah yang relatif sedikit atau tidak sama sekali antara eksekutif dan karyawan garis depan. Tujuannya adalah untuk memiliki hierarki sesedikit mungkin.

Struktur organisasi yang datar adalah struktur di mana ada beberapa tingkat manajemen menengah antara kepemimpinan dan karyawan, atau dalam situasi tertentu, tidak ada sama sekali. Usaha kecil dan startup sering memiliki struktur organisasi yang datar karena ukurannya yang kecil dan tidak perlu administrasi hierarkis. Struktur yang datar meningkatkan tanggung jawab setiap karyawan di dalam organisasi dan menghilangkan lapisan manajemen berlebih untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi. Tingkat yang lebih sedikit antara karyawan meningkatkan proses pengambilan keputusan di antara staf. Kurangnya kebutuhan untuk manajemen menengah meningkatkan anggaran organisasi.

Struktur datar mengikutkan beberapa level manajerial. Dengan demikian, jarak antara manajemen puncak dan manajemen bawah lebih dekat. Ini menyiratkan rantai perintah yang lebih pendek dan rentang kontrol yang makin luas, di mana para manajer akan mempunyai banyak bawahan. Sebaliknya, struktur atas memiliki banyak level manajerial.

4) Struktur Jaringan / *Network Structure*.

Struktur jaringan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan metode bagaimana data pada jaringan diatur dan dilihat. Organisasi jaringan adalah struktur bisnis di mana

karyawan membentuk tim kecil multidisiplin yang bekerja secara independen untuk mencapai tujuan bersama. Dalam jenis model ini, organisasi tidak bergantung pada mekanisme pengawasan tradisional dari atas ke bawah.

Perusahaan yang menggunakan struktur jaringan dapat mengalihdayakan pekerjaan dari perusahaan lain yang memiliki spesialisasi dalam pekerjaan tertentu, yang memungkinkan mereka menghemat biaya mempekerjakan karyawan dan melakukan pekerjaan dengan sendirinya. Kerugian dari struktur jaringan termasuk kehilangan kendali dan kurangnya kerahasiaan.

Struktur organisasi jaringan (juga disebut struktur jaringan virtual) adalah pengaturan sementara atau permanen dari organisasi atau asosiasi independen, membentuk aliansi untuk menghasilkan produk atau layanan dengan berbagi biaya dan kompetensi inti.

Dengan kemajuan jaringan telekomunikasi, struktur jaringan menjadi sederhana. Struktur dua lapis termasuk LS dan TS telah digunakan di Jepang dalam jaringan telepon umumnya.

5) Struktur Divisi / *Divisional Structure*.

Dalam struktur divisi, pegawai dikelompokkan bersama atas dasar produk atau layanan yang diberikan, bukan pekerjaan yang dilakukan. Misalnya, perusahaan besar seperti Lyon memiliki divisi elektronik, transportasi, dan penerbangan, setiap divisi dengan tim akuntan, pemasar, dll.

Struktur organisasi divisi adalah sistem di mana perusahaan mengelompokkan karyawannya berdasarkan produk atau pasar, yang bertentangan dengan peran pekerjaan mereka. Beberapa perusahaan memiliki departemen pemasaran, penjualan, dan komunikasi, sementara organisasi divisi memiliki tim yang didedikasikan untuk wilayah atau produk tertentu.

Struktur divisi menetapkan pola akuntabilitas yang jelas karena mendesentralisasikan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, ini memungkinkan pendelegasian kekuasaan antara organisasi induk (misalnya, kantor pusat) dan cabang-cabangnya. Ini memecahkan masalah organisasi hierarkis terpusat.

Struktur organisasi divisi memberi perusahaan bisnis yang lebih besar kemampuan untuk memisahkan sebagian besar bisnis perusahaan menjadi kelompok semi-otonom. Meskipun umumnya lebih cocok untuk organisasi yang lebih besar, dalam beberapa keadaan struktur formal ini juga dapat menguntungkan bisnis yang lebih kecil.

Struktur divisi memberikan spesialisasi tingkat tinggi. Karena para divisi bertanggung jawab penuh untuk menghasilkan satu produk atau layanan tertentu, serta mengembangkan keahlian di bidang itu.

Beberapa kelemahan dari struktur divisi: Berisiko melipat gandakan sumber daya yang tidak disengaja. Mendorong komunikasi kurang baik dan pengaruh yang rendah di antara departemen yang berbeda. Membangun persaingan internal antar departemen daripada mempersatukan organisasi melawan pesaing luar.

Struktur divisi cocok untuk organisasi yang memiliki beberapa produk dengan setiap produk memiliki fitur yang berbeda, atau untuk organisasi yang memiliki cakupan wilayah geografis yang luas, atau memiliki segmen yang berbeda. Membagi organisasi menjadi beberapa divisi otonom memungkinkannya mendapatkan keuntungan dari struktur fungsional.

6) Struktur Organisasi Garis/Line Organizational Structure.

Struktur organisasi garis adalah salah satu jenis struktur organisasi yang paling sederhana. Otoritasnya

mengalir dari atas ke bawah. Tidak seperti struktur lain, layanan khusus dan suportif tidak terjadi di organisasi-organisasi ini. Rantai komando dan setiap kepala departemen memiliki kendali atas departemen mereka.

Struktur Garis adalah kerangka dasar untuk seluruh organisasi. Ini mewakili hubungan vertikal langsung di mana otoritas mengalir. Sejalan otoritas organisasi mengalir dari atas ke tingkat yang lebih rendah dan tanggung jawab mengalir ke atas. Struktur Garis organisasi juga dikenal sebagai organisasi militer.

Struktur Garis Organisasi adalah metode organisasi administrasi yang paling tertua dan paling sederhana. Menurut jenis organisasi ini, otoritas mengalir dari atas ke bawah dalam keprihatinan. Garis komando dilakukan dari atas ke bawah.

Karakteristik Struktur organisasi Garis

- Operasi di bawah struktur ini sangat sederhana.
- Ini memiliki hubungan vertikal langsung.
- Seorang anggota mendapat instruksi langsung dari kepalanya.
- Kepala manajemen memiliki wewenang penuh untuk mengelola dan mengendalikan operasi departemen.

Kelebihan Struktur Organisasi Garis :

- Kesederhanaan: Struktur organisasi garis mudah didirikan dan dapat dengan mudah dipahami oleh karyawan.
- Identifikasi Otoritas dan Tanggung Jawab:
- Koordinasi:
- Komunikasi Efektif:
- Ekonomis:
- Keputusan Cepat:
- Kesatuan Komando:
- Kontrol dan Pengawasan yang Efektif

7) Struktur Organisasi Berbasis Tim/*Team-based Organizational Structure*.

Struktur berbasis tim adalah struktur organisasi di mana beberapa tim bekerja menuju tujuan bersama sambil melakukan tugas khusus mereka sendiri. Mereka mendorong lebih sedikit hierarki dalam struktur mereka, memungkinkan organisasi lebih banyak fleksibilitas dari para profesional mereka.

Struktur organisasi berlandaskan tim terdiri dari tim yang kerja mencapai tujuan bersama saat mengerjakan tugas masing-masing. Struktur ini kurang hierarkis namun memiliki struktur fleksibel yang memperkuat pemecahan masalah, pembuatan keputusan (*problem solving*), dan kerja tim.

Seperti disebutkan di atas, struktur tim memberikan peran, rutinitas, dan peringkat yang jelas dan jelas untuk anggota tim, dan dengan demikian membantu meningkatkan koordinasi tim. Karakteristik utama organisasi berbasis tim meliputi kepercayaan, pemberdayaan, penetapan tujuan, otonomi, akuntabilitas tim, dan kepemimpinan bersama.

Struktur organisasi penting karena membantu bisnis menerapkan proses pengambilan keputusan yang efisien. Dengan menetapkan peran khusus untuk karyawan tingkat bawah, bisnis dapat membuat keputusan yang lebih baik lebih cepat. Pendekatan seluruh tim (pendekatan berbasis tim) adalah gaya manajemen proyek di mana setiap orang di tim proyek dianggap sama-sama bertanggung jawab atas kualitas dan keberhasilan proyek.

Fondasi setiap tim hebat adalah arah yang memberi energi, mengarahkan, dan melibatkan anggotanya. Tim tidak dapat terinspirasi jika mereka tidak tahu apa yang sedang mereka upayakan dan tidak memiliki tujuan yang eksplisit. Tujuan-tujuan itu harus menantang (yang sederhana tidak memotivasi) tetapi tidak terlalu sulit sehingga tim menjadi putus asa.

Kunci untuk kerja tim yang berhasil adalah kepercayaan, komunikasi, dan *leadership* yang efektif; fokus pada goal bersama dengan tanggung jawab kolektif untuk berhasil (atau gagal). Namun, tanpa kepercayaan dan komunikasi tim akan sulit berfungsi secara efektif.

Keuntungan utama dari organisasi berbasis tim adalah karena biasanya tidak ada manajer atau hanya satu manajer yang mengawasi banyak tim, komunikasi antar karyawan jauh lebih bebas dan efektif.

Peran seorang pemimpin dalam organisasi berbasis tim adalah bahwa pemimpin tim berikan bimbingan dan perintah kepada kelompok kerja mengenai proyek atau portofolio proyek. Mereka bertugas menyerahkan pekerjaan, mengawasi kemajuan menuju tujuan, dan melatih tim member sesuai kebutuhan. Pemimpin tim lebih memiliki fungsi sebagai mentor de-facto untuk tim, bahkan jika mereka tidak memiliki gelar manajer.

Lima elemen yang menciptakan struktur organisasi: desain pekerjaan, departemensi, delegasi, rentang kendali dan rantai komando. Elemen-elemen ini terdiri dari bagan organisasi dan membuat struktur organisasi itu sendiri. "Departemensi" mengacu pada cara organisasi menyusun pekerjaannya untuk mengoordinasikan pekerjaan.

8.4 Jenis Organisasi

Dua jenis organisasi adalah:

8.4.1 Organisasi Formal:

Manajemen membangun jenis organisasi ini untuk mendorong aturan dan prosedur tertentu dalam perusahaan sehubungan dengan hubungan kerja.

Organisasi formal adalah organisasi dengan seperangkat aturan tetap prosedur dan struktur intra-organisasi. Dengan demikian, biasanya dituangkan secara tertulis, dengan bahasa

aturan yang seakan-akan menyisakan sedikit kebijaksanaan guna interpretasi.

Organisasi formal didesign guna mencapai goal tertentu lewat kerja kolektif individu yang jadi anggotanya. Mereka mengandalkan pembagian kerja dan hierarki kekuasaan dan otoritas guna pastikan bahwa pekerjaan dikerjakan secara terpadu dan efisien.

Berikut ini adalah karakteristik utama dari organisasi formal:

- (1) Ini memiliki Keterkaitan yang Ditetapkan:
- (2) Ini didasarkan pada Aturan dan Prosedur:
- (3) Ini didasarkan pada Pembagian Kerja:
- (4) Itu sengaja dibuat:
- (5) Itu Impersonal:
- (6) Lebih stabil

8.4.2 Organisasi Informal:

Organisasi informal adalah sekelompok orang yang memiliki identitas yang sama dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi informal dapat didefinisikan sebagai "jaringan hubungan pribadi dan sosial yang muncul secara spontan ketika orang bergaul satu sama lain dalam lingkungan kerja. Ini terdiri dari semua pengelompokan informal orang-orang dalam organisasi formal." Jenis organisasi ini muncul dari sifat sosial manusia.

Tujuan utama organisasi informal adalah untuk menjaga nilai-nilai budaya masyarakat. Ketika individu dapat terhubung satu sama lain secara sosial, mereka merasakan persatuan. Oleh karena itu, fungsi lain dari organisasi informal adalah memberikan kepuasan sosial pada anggota. Organisasi informal juga menyediakan cara komunikasi yang efektif bagi anggotanya. Mereka dapat berkomunikasi satu sama lain dengan bebas dan efisien. Manajer dapat menggunakannya untuk mengirim pesan dengan cepat dan langsung.

Organisasi informal melayani beberapa fungsi dasar. Mereka membantu dalam menjaga nilai-nilai budaya orang dan juga memberikan kepuasan sosial kepada anggota.

Keberhasilan organisasi umumnya berasal dari memiliki rencana atau strategi yang jelas untuk mewujudkan misi. Tetapi strategi tidak berhasil sampai memberikan nilai yang dimaksudkan. Organisasi yang sukses menciptakan nilai. Organisasi, tentu saja, datang dalam berbagai bentuk dan ukuran, rasa dan warna.

8.5 Idiologi dan Organisasi

Abravanel (1983) mendefinisikan ideologi organisasi sebagai "seperangkat ide-ide dasar dan konsekuensi operasi yang dikaitkan bersama ke dalam sistem kepercayaan dominan yang sering menghasilkan kontradiksi tetapi berfungsi untuk mendefinisikan dan mempertahankan organisasi" (p. 274).

Ideologi adalah badan konsep yang sistematis terutama tentang kehidupan atau budaya manusia. Cara atau isi pemikiran karakteristik individu, kelompok, atau budaya. Goal utama di balik suatu ideologi adalah untuk tawarkan perubahan pada masyarakat, atau kepatuhan terhadap seperangkat cita-cita di mana konformitas sudah ada, lewat proses pemikiran normatif.

Ideologi ialah system pemikiran abstrak yang mana diterapkan pada masalah publik hingga dengan demikian menjadikan konsep ini sentral bagi politik.

Konsep organisasi adalah bahwa organisasi adalah entitas — seperti perusahaan, lembaga, atau asosiasi — yang terdiri dari satu orang atau lebih dan memiliki tujuan tertentu. Tujuan utama atau tujuan utama organisasi adalah untuk memahami dan mengelola manajemen organisasi dengan baik. Tujuan utamanya adalah untuk mempertemukan semua anggota dan juga memahami arah organisasi.

Ideologi mempengaruhi interpretasi yang dibuat dalam organisasi, dan mereka memfasilitasi beberapa tindakan sambil menghambat yang lain. Ideologi dapat digunakan untuk mendukung dan membenarkan kepentingan politik, tetapi ini tidak membuatnya selalu atau secara inheren politis. Ideologi dan prinsip organisasi penting dalam suatu Organisasi karena menginspirasi kontrol dan memandu visi organisasi. Sumber ideologi yang sehat adalah Monoteisme etis. Tujuan didorong oleh ideologi dan memberikan dasar untuk penciptaan visi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nokooravesh, A. 2016. September 12). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Martin, J. L. 2015. WHAT IS IDEOLOGY? *SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS*, 77, 9-31. doi:DOI:10.7458/SPP2015776220
- Roberts, A. 2004. *The State of Socialism: A Note on Terminology* (Vol. 63). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Rollinson, D., & Broadfield, A. 2002. *Organizational Behavior and Analysis, an Integrated Approach* (2nd ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Sobirin, A. 2019. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YPKN.
- Sudiro, A. 2018. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 9

TEORI PEMANGKU KEPENTINGAN

Oleh Achmad Choerudin

9.1 Pengertian

Menurut bahasa Indonesia, makna stakeholder ialah pemangku kepentingan atau pihak yang berkepentingan. Stakeholder bisa dijumpai dimanapun, dalam kegiatan bisnis sehingga setiap perusahaan tidak lepas dari keberadaan peran penting tersebut. Perusahaan berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan mulai dari pemegang saham, hingga kepada customer sampai pegawai bahkan dengan pemasok.

Menurut Freeman bahwa stakeholders merupakan suatu kelompok masyarakat atau individu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan tertentu dari perusahaan. Pengertian stakeholder merupakan seseorang atau kelompok yang mempunyai kepentingan secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi atas aktivitas dan eksistensi perusahaan.

9.2 Pembagian Secara Kelompok

Pada dunia bisnis pembagian kelompok stakeholder dibagi menjadi 2 (dua) adalah *Internal Stakeholder* dan *External Stakeholder*. Pihak yang termasuk dalam stakeholder internal yaitu para pemegang saham, manajemen dan top executive, pegawai, keluarga pegawai, atau meliputi *internal stakeholder* berupa pemegang perusahaan dan pegawai. Contoh berupa *eksternal stakeholder* yaitu para investor, pemegang media perusahaan, pemerintah, community, konsumen, dan sebagainya yang terkait.

Penjelasan sebagai keterangan lengkap terkait personal atau kelompok yang menjadi kategori *stakeholder*, sebagai berikut:

9.2.1 Investor dan Kreditur

Penanam modal atau pemberi modal memiliki dan mempunyai peran yang strategis pada urusan organisasi, karena bisa berperan dalam kestabilan dan kemajuan kondisi keuangan perusahaan. Alasan tersebut membuat suatu perusahaan harus mempunyai investor dan kreditur tersebut.

Investor dan kreditur berperan pemangku kepentingan, sebagai komponen yang menanamkan capital perusahaan untuk membiayai jalannya dan operasional kepentingan perusahaan. Bila personal yang memegang saham pada perusahaan tersebut, sehingga personal tersebut digolongkan sebagai pemangku kepentingan pada suatu perusahaan dan khalayak.

Saham berupa capital yang mempunyai peran strategis untuk suatu perusahaan agar terus berkelanjutan. Kemudian, investor yang menanamkan modal tersebut memiliki wewenang yang besar yang berhubungan dengan perbaikan dan stabilitas permasalahan keuangan dan situasi operasional perusahaan tersebut.

Dalam hal ini, kreditur perusahaan merupakan institusi dalam permasalahan keuangan yang mempunyai peran yang penting dan memberikan pinjaman pada pemilik perusahaan sebagai modal komersial lembaganya. Kreditur ini merupakan stakeholder perusahaan, yang memberikan pinjaman dengan kondisi disertai jaminan tertentu pada suatu perusahaan.

9.2.2 Pegawai

Peran sumber daya manusia adalah keharusan dan penting, sehingga kinerja perusahaan tidak akan dapat bekerja sesuai dengan perencanaannya secara baik. Pegawai merupakan pemangku kepentingan disebabkan mempunyai peranan yang

urgen, memberikan kontribusi positif secara langsung disetiap kegiatan dan proses kinerja produksi dalam suatu perusahaan.

9.2.3 Pemasok (sumber daya perusahaan)

Pemasok merupakan komponen penyuplai yang mempunyai urusan dan tugas pada penyediaan material baku yang akan diproduksi dalam suatu perusahaan. Pemasok memiliki urusan dan kepentingan pada perusahaan untuk meraih suatu keuntungan atau profit. Oleh karena itu, kelancaran dan kesuksesan pada proses pemasokan barang baku sangat tergantung dengan hasil produksi usaha dari kinerja usaha perusahaan tertentu.

Sehingga pada akhirnya pemasok mempunyai peran penting pada perusahaan tersebut tanpa bisa tergantikan. Perusahaan tanpa adanya peran serta pemasok, menyebabkan suatu perusahaan tidak mampu dan bisa mengoprasionalkan elemen-elemen produksinya demi pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

9.2.4 Konsumen

Dalam perusahaan, bila konsumen tidak ada, mengakibatkan suatu perusahaan bisnis tidak mampu untuk dan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Dalam hal ini, pelanggan atau konsumen pemangku kepentingan disebabkan mempunyai peran penting yang perlu diperhitungkan pada proses kelancaran dan kehidupan sebuah perusahaan, yaitu keberlanjutan proses pemasaran dan siklus produk dan jasa perusahaan.

9.2.5 Komunitas

Suatu komunitas merupakan *pemangku kepentingan*, disebabkan mempunyai kepentingan pada perusahaan yang berkorelasi secara langsung dengan munculnya kebutuhan dan pemenuhan kinerja, nilai tentang kesehatan perusahaan, peningkatan ekonomi, serta keselamatan dan kenyamanan. Suatu

perusahaan akan berpengaruh positif terhadap keberadaan suatu komunitas pada lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

Untu bisa mewujudkan korelasi atau hubungan secara lebih baik dan optimal pada suatu komunitas, diharapkan setiap bisnis perusahaan dapat melaksanakan berbagai macam aktivitas yang melibatkan berbagai bisnis dalam suatu komunitas-komunitas tertentu, yang berdampak pada kinerja perusahaan.

9.3 Kategori Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan bisa diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kelompok. Kelompok tersebut berupa pemangku kepentingan utama, penunjang, dan kunci (Crosby, 1992). Pemangku kepentingan utama adalah pemangku kepentingan yang menerima pengaruh positif dan negatif dari suatu kegiatan.

Stakeholder bisa dikelompokkan menurut kekuatan, posisi dan pengaruhnya. Klasifikasi stakeholder adalah:

9.3.1 Pemangku Kepentingan Utama (Primer)

Beberapa contoh pemangku kepentingan utama berupa:

- a) Masyarakat atau Tokoh Masyarakat; masyarakat merupakan kumpulan individu yang terkena aktivitas pengaruh positif atau negative dan merasakan kemanfaatan dari suatu kebijakan, suatu aktivitas proyek, atau program pelaksanaan. Tokoh masyarakat adalah anggota masyarakat yang mewakili dan bisa menjadi aspirasi masyarakat atau sebagai perwakilan dari masyarakat tertentu.
- b) Manajer Publik; merupakan lembaga publik yang mempunyai dan mempunyai tanggungjawab dalam mengambil keputusan dan implementasi pada suatu kelembagaan.

9.3.2 Pemangku Kepentingan Pendukung (Sekunder)

Beberapa contoh pemangku kepentingan sekunder berupa:

- a) Institusi pemerintahan yang mempunyai otoritas pada suatu wilayah tertentu namun tidak punya tanggungjawab secara langsung.
- b) Institusi pemerintahan yang berkoneksi dengan permasalahan, namun tidak punya wewenang langsung dalam mengambil keputusan.
- c) Lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang bergerak di bidang yang berhubungan dengan dampak, rencana, atau manfaat yang akan muncul.
- d) Perguruan Tinggi atau akademisi, berupa kelompok akademis yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan pemerintah.
- e) Pengusaha atau Badan Usaha yang terkait.

9.3.3 Pemangku Kepentingan Kunci

Beberapa contoh, pemangku kepentingan kunci suatu proyek di Daerah berupa:

- a) Pemerintah Daerah atau eksekutif dalam suatu Daerah.
- b) DPRD atau legislative tingkat Daerah.
- c) Dinas, Badan atau Organisasi Perangkat Daerah yang berwenang secara langsung proyek yang bersangkutan

Pada dunia bisnis pembagian kelompok Stakeholder dapat dibagi menjadi 2 (dua) besar berupa *Internal Stakeholder* dan *External Stakeholder*. Para pihak yang termasuk dalam stakeholder internal berupa kalangan pemegang saham, manajemen dan top executive, karyawan, dan keluarga karyawan. Untuk stakeholders external berupa konsumen, penyalur (*distributor*), pemasok (*supplier*), kreditur (*creditor*), pemerintah, pesaing (*competitor*), komunitas dan pers.

9.4 Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Kata pemangku kepentingan (*stakeholder*) dikemukakan pertama oleh Stanford Research Institute (SRI) di tahun 1963 (Freeman, 1984). Freeman mendefinisikan bahwa teori stakeholder adalah teori yang mengilustrasikan kepada pihak mana pada perusahaan yang bertanggung jawab. Perusahaan dalam melaksanakan semua aktivitas operasional harus bertanggung jawab pada semua pihak,

Teori stakeholder pada dasarnya adalah teori yang menggambarkan bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai tanggung jawab guna memaksimalkan keberhasilan, profit atau keuntungan untuk penanam modal dan pemilik, namun akan mendapatkan dan memberikan kemanfaatan untuk pihak pemerintah, pihak masyarakat dan kondisi lingkungan sosial perusahaan tersebut. Menurut Donaldson & Preston (1995) menjelaskan bahwa teori stakeholder ini mampu memperluas tanggung jawab perusahaan kepada semua stakeholders, bukan hanya kepada pemegang dan pemilik saham perusahaan atau shareholders.

Stakeholder mempunyai peranan yang utama dan penting untuk keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Stakeholder pada dasarnya mempunyai suatu kekuatan untuk mengendalikan sumber daya yang dibutuhkan pada semua kegiatan dan urusan, berupa aktivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan akan selalu memelihara dan menjaga koneksi antar stakeholder dengan mengakomodasi keinginan atau kebutuhan yang telah direncanakan, terutama stakeholder yang memiliki kekuatan pada ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk seluruh bisnis dan operasional perusahaan, meliputi SDM atau tenaga kerja, pelanggan, konsumen dan pemilik (Ghozali dan Chariri, 2007).

Sustainability report menjadi salah satu upaya yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan guna menjaga kepentingan para pihak. Dengan mengeluarkan *sustainability report* maka perusahaan dapat memberikan informasi yang transparan dan akuntabel tentang kondisi, informasi, posisi dan aktivitas perusahaan meliputi aspek ekonomi, lingkungan dan sosial sehingga kinerja perusahaan dapat langsung dinilai oleh pemerintah, masyarakat, organisasi lingkungan, media massa khususnya pada penanam modal dan kreditor, hal ini disebabkan bahwa investor maupun kreditor memiliki kekuatan besar terhadap operasional perusahaan sehingga tidak menanggung seluruh kerugian yang ditimbulkan oleh adanya kelalaian perusahaan tersebut pada tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan.

Perusahaan yang telah melaksanakan operasionalnya guna memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan para stakeholder bisa berjalan dengan optimal disebabkan perusahaan tersebut akan mendapatkan support dari stakeholder dari internal dan eksternal. Stakeholder akan memberikan apresiasi pada kemampuan dan kinerja perusahaan yang pada akhirnya mendapatkan dan meningkatkan nilai perusahaan.

Rankin *et al.* (2011), mendefinisikan tentang teori stakeholder merupakan sebuah teori yang menggabungkan kepentingan dari berbagai stakeholder yang lebih luas pada suatu entitas, bukan hanya pemilik saham. Rankin *et al.* (2011) mengkategorikan teori stakeholder menjadi 2 (dua) berupa teori normatif (cabang etis) dan teori manajemen empiris (teori positif). Cabang normatif menjelaskan tentang perusahaan harus memperlakukan semua stakeholder secara adil, dan perusahaan harus dikelola untuk kepentingan semua stakeholder.

Pada perusahaan yang mempunyai kewajiban moral untuk mempertimbangkan bagaimana operasi perusahaan mempengaruhi para stakeholder dan tidak boleh hanya berkonsentrasi pada memaksimalkan keuntungan atau profit guna

pemenuhan kepentingan pemilik. Cabang teori manajemen empiris memberikan gambaran bahwa bagaimana stakeholder dapat mempengaruhi tindakan perusahaan. Kekuatan stakeholder terkait dengan tingkat kendali yang dipunyai atas sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin besar sumber daya yang dikendalikan oleh stakeholder maka semakin besar kemungkinan pengelolaa untuk mengatasi ketakutan stakeholder tersebut.

Salah satu upaya guna memenuhi kebutuhan atau harapan stakeholder adalah menyediakan informasi tentang aktivitas, kinerja atau bisnis perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan bagaimana arah visi, strategi, misi, dan tujuan dengan harapan para stakeholder dan bagaimana kinerja keuangan serta lingkungan perusahaan memenuhi kebutuhan stakeholder.

Dalam hal ini, perusahaan diharapkan guna memperhatikan kepentingan stakeholder terutama terkait informasi sosial atau informasi tentang lingkungan disebabkan (Setyaningrum, 2011):

- a. Isu -isu tentang lingkungan yang berisi kepentingan para kelompok masyarakat yang bisa menghambat dan sebagai kendala mutu kehidupan manusia dan sekitarnya.
- b. Era globalisasi dan informasi akan mendukung munculnya produk yang dijualbelikan yang bersahabat dengan lingkungan dan manusia.
- c. Investor-investor atau penanam modal dalam menanamkan saham akan lebih condong untuk menentukan perusahaan yang memiliki dan mengembangkan program kebijakan atau keseimbangan lingkungan.
- d. LSM-LSM atau para pencinta lingkungan semakin bebas mengkritik pada perusahaan yang tidak peduli terhadap kelestarian lingkungan dan kehidupan.

Upaya yang dapat dilaksanakan oleh setiap perusahaan guna memelihara koneksi dengan stakeholder berupa melakukan *environmental disclosure*. Adanya pengungkapan tersebut, diharapkan perusahaan bisa memenuhi kebutuhan informasi

stakeholder atau kepercayaan stakeholder pada perusahaan akan lebih maju dan meningkat. Selain itu, hal tersebut bisa digunakan sebagai upaya untuk mendapatkan support dari stakeholder dan sebagai langkah guna mengalihkan perhatian stakeholder pada semua kegiatan yang kurang dibutuhkan (Rankin et al., 2011).

9.5 Peran Pemangku Kepentingan

Peran utama stakeholder berupa mendorong dan mewujudkan suatu kebijakan, regulasi, atau aktivitas perusahaan untuk tepat dan sesuai, tercapai dengan arah pengembangan dan kemajuan perusahaan. Pada perusahaan, peran pemangku kepentingan tersebut berbeda, akan tetapi memiliki suatu tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan strategi perusahaan. Sedangkan bagi *pemangku kepentingan* sendiri mempunyai suatu peran serta atau kontribusi yang strategis dan urgen, dijelaskan sebagai berikut:

9.5.1 Pembuat decision making perusahaan

Setiap pemangku kepentingan bertugas dan selalu perlu melaksanakan komunikasi, koordinasi atau meeting (pembahasan) yang dihadiri oleh para pimpinan atau top manajemen perusahaan, berupa jajaran direksi, pengelola dan komponen perusahaan lainnya yang memiliki otoritas yang strategis dan urgen dalam suatu perusahaan yang dikelola, misalnya para pemegang saham dominan dengan jumlah besar.

Personal pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan itu memiliki hak untuk mengambil suatu kebijakan, keputusan dan mencetuskan usulan ide, gagasan, dan inovasi bagi kemajuan serta kepentingan untuk memajukan perusahaan, grup pemangku kepentingan ini mempunyai wewenang untuk mengangkat, memilih dan menghentikan anggota CEO perusahaan bila diperlukan, tentunya sesuai dengan norma dan etika perusahaan yang ada.

9.5.2 Sebagai Manajemen Langsung

Beberapa pihak *stakeholder* memiliki keterlibatan langsung dalam manajemen perusahaan atau organisasi. *Stakeholder* memberikan dan menduduki bagian atau divisi tertentu di dalam sebuah perusahaan, seperti Bagian HRD, Bagian R&D, dan lain-lain untuk mengatur dan mengelola perkembangan bisnis dan menjamin kesuksesan perusahaan secara langsung.

Pada dunia bisnis selain Pemerintahan dan perusahaan terbuka tersebut akan menyediakan posisi bagi investor besar untuk yang ingin berpartisipasi langsung dalam perjalanan bisnis pada level manajerial.

9.5.3 Pendukung keuangan perusahaan

Para *stakeholder* salah satunya berupa investor pada sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, *stakeholder* biasa memutuskan untuk menambah atau mengurangi investasi perusahaan pada setiap perusahaan dengan menimbang kondisi keuangan dan kinerja bisnis tersebut. Jadi, sebuah perusahaan tersebut bergantung dan harus membangun hubungan yang baik dengan *stakeholder*.

9.5.4 Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

Setiap perusahaan perlu menyeimbangkan hubungan antara lingkungan bisnis dan *stakeholder*. Perusahaan memiliki sikap corporate social responsibility atau tanggung jawab sosial perusahaan kepada lingkungan dan masyarakat sekitarnya.

Tanggung jawab sosial perusahaan bisa dilakukan kepada pegawai, keluarga pegawai, konsumen, pemasok, pemegang saham, maupun lingkungan serta komunitas tertentu. Untuk pemangku kepentingan ini bisa membuat keputusan berdasarkan hasil dari strategi tanggung jawab

sosial atau CSR yang mereka lakukan sebuah perusahaan kepada masyarakat atau Daerah.

9.6 Fungsi Pemangku Kepentingan pada Perusahaan

Fungsi jenis pemangku kepentingan dari pihak yang mempunyai suatu kepentingan dominan sebagai *stakeholder* pada perusahaan bisnis dan organisasi berupa:

9.6.1 Fungsi Kepemilikan (*owner*) atau Pemegang Saham

Suatu bisnis perusahaan dimulai dari suatu gagasan atau inovasi seseorang atau kelompok tentang jenis produk dan jasa atau dibiayai oleh kemampuan finansialnya yang merupakan capital dasar guna membiayai pelaksanaan bisnis dan usaha perusahaan itu, Hal ini disebabkan ketika pemegang saham mempunyai feeling dan optimism bahwa suatu saat di waktu mendatang berharap mendapatkan profit atau keberhasilan serta kemampuan organisasi akan lebih baik, sehingga dalam mengelola dan menanggung segala resiko pada bisnis perusahaan akan bisa terantisipasi.

9.6.2 Fungsi Kepegawaian (*employee*)

Pegawai adalah salah satu sumber kekuatan perusahaan (SDM) atau personal yang dipekerjakan dan diberikan wewenang tugas guna kelancaran seluruh aktivitas perusahaan. Kinerja organisasi ini bergantung kemampuan dalam pencapaian kinerja semua pegawai perusahaan dan manajemen, secara personal maupun team kerja melalui kemampuan mutu dalam penyelesaian job pekerjaannya.

9.5.3 Fungsi Kreditur (*the creditor*) dalam Perusahaan

Peminjam modal perusahaan atau kreditor adalah institusi keuangan atau personal manusia yang memberikan pinjaman pada perusahaan untuk tambahan modal dan

pemenuhan seluruh aktivitas perusahaan dalam pencapaian tujuan. Kreditor adalah lembaga pemberi pinjaman pada suatu perusahaan, dalam mengajukan pinjaman tersebut terdapat berbagai syarat dan ketentuan guna memberi rasa kepercayaan dan keyakinan tentang pinjaman uang yang akan dipinjamkan nantinya dan akan bisa dikembalikan beserta keuntungan yang tepat waktu sesuai dengan besar, jumlah keuntungan dan prestasi yang disyaratkan.

9.5.4 Fungsi Pemasok (supplier)

Supplier merupakan partner pekerjaan yang mempunyai peran utama dari perusahaan yang memenuhi dan menyediakan material baku dan produksi, sehingga kinerja perusahaan menjadi sangat tergantung pada kemampuan supplier dalam memasok material baku sesuai waktu yang ditentukan perusahaan.

Bila pemasok berkepentingan pada perusahaan, maka produk berupa barang dan jasa yang dipasok akan terbatas dan sukar untuk mendapatkan barang dan jasa pengganti tersebut. Kekuatan relatif dari perusahaan pada stakeholder bukan selalu lemah, tetapi bisa juga menjadi kuat dalam pemasokannya.

9.5.5 Fungsi Pelanggan (customer)

Berdasarkan perusahaan dalam mengerti kedudukan pelanggan, perusahaan lebih memperhatikan dan memberikan produk atau jasa yang perusahaan butuhkan dan diharapkan dari pelanggan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu suatu perusahaan yang mempunyai urusan utama perlu mengidentifikasi personal yang memakai produk barang atau jasa (misalnya para konsumen, competitor dan pelanggan).

Sebuah perusahaan tidak mampu bertahan lama tanpa ada keterlibatan dari kelompok pelanggan. Pelanggan adalah tujuan dari perusahaan untuk memanfaatkan, memakai dan

memiliki hasil produksi dari perusahaan tersebut. Guna untuk menarik keinginan pelanggan, perusahaan harus menghasilkan dan membuat suatu produk barang atau jasa dan layanan yang terbaik dengan harga yang memenuhi kemampuan daya beli konsumen. Perusahaan dapat mempunyai suatu *strength* yang tinggi, jika suatu ketika kondisi pelanggan tidak dapat mendapatkan produk berupa barang atau jasa pengganti yang lebih baik.

9.5.6 Fungsi Kompetitor

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung tentang tingkat wawasan ilmu seorang pegawai yaitu kondisi competitor atau peran yang dimainkan dalam berbisnis oleh pesaing. Secara yang umum merupakan competitor langsung.

Kompetitor secara langsung tersebut menyediakan sebuah produk atau jasa yang sama dalam industri, seperti yang diproduksi oleh perusahaan-perusahaan tertentu. Sebagai perumpamaan misalnya perusahaan industri sepeda motor A dan B, perusahaan pesawat terbang kelas ekonomi maskapai S dan maskapai A sebagai competitor secara tidak langsung maupun langsung.

9.5.7 Fungsi Pemerintah

Pemerintah berfungsi dalam pemangku kepentingan mempunyai peran yang penting. Sebagai contoh, pemerintah mempunyai otoritas kekuasaan guna mengeluarkan perizinan dan regulasi. Pada masyarakat harus dilakukan penegakan dan implementasi fungsi dan guna pemerintah yang harus tegak dalam implementasi regulasi, dalam hal ini tidak mungkin suatu otoritas dan kewenangan pemerintah memberikan suatu perizinan perusahaan bisa menggagalkan semua kegiatan dan rencana yang telah direncanakan dan dikonsepsi oleh organisasi tersebut. Tetapi, wewenang pemerintah adalah otoritas dalam

pengaturan dan pelaksanaan yang dijamin untuk kepentingan umum dan kemanfaatan bersama.

9.7 Relasi Perusahaan dan Pemangku Kepentingan

Relasi pada suatu perusahaan dengan *pemangku kepentingan* bias mengalami suatu dinamika perubahan selaras dengan berjalan waktu dan kebutuhan manusia yang semakin berkembang. Para ahli yang meneliti tentang perubahan tersebut biasanya pada bentuk bersifat Inactive, menjadi Reactive kemudian Proactive selanjutnya menjadi Interactive. Penjelasan terkait pola hubungannya sebagai berikut:

9.7.1 Sifat Hubungan Tidak Aktif (*Inactive*)

Sifat hubungan ini berupa perusahaan menyatakan yakin dan optimias bahwa perusahaan tersebut dapat memanfaatkan, mengambil atau memberikan suatu keputusan secara sepihak, tanpa dengan mendapatkan atau pertimbangan efek yang muncul terhadap para pihak lain.

9.7.2 Sifat Hubungan Relatif (*Reactive*)

Sifat hubungan ini berupa pihak perusahaan lebih condong mempertahankan perusahaan untuk bertindak diwaktu dan dipaksa untuk melakukan kebijakan atau sesuatu aktivitas, dalam pengambilan keputusan perusahaan.

9.7.3 Sifat Hubungan Proaktif (*Proactive*)

Sifat hubungan yang proaktif ini, bahwa perusahaan akan lebih spesifik guna menghindari berbagai macam dan kepentingan oleh *pemangku kepentingan*. Dalam hal ini, pihak perusahaan telah mempunyai suatu departemen atau divisi yang bertugas dalam melaksanakan identifikasi persoalan dan rekognisi pada semua isu dan permasalahan yang menjadi focus khusus untuk *stakeholder*.

Namun, untuk focus pihak perusahaan dan *pemangku kepentingan ini* hanya dipandang sebagai sebuah persoalan yang harus dikelola, tidak dianggap sebagai asal dari keunggulan yang bersaing dalam perusahaan.

9.7.4 Sifat Hubungan Interaktif (*Interactive*)

Sifat hubungan ini bahwa suatu perusahaan akan melakukan upaya dalam menggunakan pendekatan berupa pihak perusahaan perlu mempunyai sebuah hubungan *sustainable* misalnya saling memahami, mengerti dan menghormati, saling meneumbuhkan rasa percaya serta sifat terbuka dan kooperatif dengan *stakeholder*.

Sehingga pihak perusahaan bisa menganggap dan memahami hubungan interaktif ini bahwa bila mempunyai hubungan yang terarah dan baik dengan *pemangku kepentingan* serta diharapkan bisa menjadi sumber keunggulan yang berdaya saing untuk perusahaan tersebut.

Hubungan interaktif inilah yang dipunyai pihak perusahaan dengan para pemangku kepentingan dapat diharapkan bersifat interaktif, sedangkan hubungan interaksi ini bisa membantu dan menolong perusahaan untuk mempelajari ekspektasi konsumen berupa masyarakat dan khalayak. Pihak perusahaan bisa mengembangkan solusi untuk meraih dukungan dari pemangku kepentingan dalam menerapkan solusi atau pengambilan keputusan yang sudah dipunyai dan disiapkan oleh setiap elemen perusahaan tersebut.

9.8 Simpulan

Teori stakeholder merupakan suatu teori yang mengilustrasikan tentang perusahaan atau organisasi tidak hanya mempunyai sebuah tanggung jawab guna mengoptimalkan keberhasilan atau keuntungan profit bagi para penanam modal

(investor) maupun pemilik perusahaan, akan tetapi akan lebih memberikan kemanfaatan dan keberlanjutan bagi para pihak meliputi pihak pemerintah, pihak masyarakat dan pihak lingkungan sosial pada perusahaan tersebut. Pemangku kepentingan mempunyai suatu peranan strategis atau penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini disebabkan, karena stakeholders pada umumnya mempunyai suatu potensi dan *power* perusahaan dalam mengoptimalkan dan mengelola sumber daya yang diperlukan pada setiap kegiatan dan jenis pencapaian aktivitas perusahaan, untuk pencapaian tujuan dan kinerja perusahaan yang ditargetkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Crosby, B.L. 1992. *Stakeholder Analysis: A vital tool for strategic managers*. Technical Notes, No. 2. Agency for International Development, Washington DC.
- Daake, D., & Anthony, WP. 2000. Understanding stakeholders power and influence gaps in a health care organization: an empirical study. *Health Care Management Review*. 25 (3): 94-107.
- Donaldson, T., & Preston. LE . 1995. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidences, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1).
- Freeman, RE. 1984. *Strategic management: a stakeholders approach*. Massachusetts: Pitman.
- Ghozali, Imam & Chariri, Ahmad, 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hill, C., & Jones, TM. 1992. Stakeholders-agency theory. *Journal of Management Studies*.
- Jones, TM, & Wicks, AC. 199. Convergent stakeholders theory. *Academy of Management Review*. 24(2): 206-221.
- Manghayu Agung & Nurdin, Andi Heny Mulawati. 2018. Manajemen Pemangku Kepentingan dalam Ranah Pengambilan Keputusan Pemerintah Daerah. *Jurnal MP (Manajemen Pemerintahan)*. 5 (2) : 109 – 123.
- Rankin, Michaela, Carolyn Windsor, & Dina Wahyuni. 2011. An Investigation of Voluntary Corporate Greenhouse Gas Emissions Reporting in A Market Governance System: Australian Evidence. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 24(8) : 1037-1070.
- Setyaningrum Ayu, Dyah. 2011. *Pengaruh Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat, (Studi Kasus Pada PT. APAC INTICORPORA, Bawen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

BAB 10

TEORI KRITIS DALAM ORGANISASI

Oleh Ni Made Yusmini

10.1 Pendahuluan

Teori kritis merupakan aliran pemikiran yang menitikberatkan pada evaluasi reflektif serta kritik masyarakat maupun budaya dengan mengimplementasikan ilmu sosial dan humaniora. Adapun istilah teori kritis mempunyai dua makna dengan sejarah yang berbeda, pertama bersumber dari sosialogi serta yang kedua bersumber dari kritik sastra, yang dipergunakan sebagai pedoman umum untuk merepresentasikan teori atas dasar kritik atau berusaha "untuk membebaskan manusia dari keadaan yang memperbudak mereka. Teori Kritis tidak lagi berkaitan dengan prinsip-prinsip umum, yang membangun pengetahuan yang kokoh dan tertutup pada dirinya sendiri, seperti dilakukan teori tradisional. Horkheimer telah menetapkan tujuan dari Teori Kritis yaitu memberikan kesadaran untuk membebaskan manusia dari masyarakat irasional dan dengan demikian memberikan pula kesadaran untuk pembangunan masyarakat rasional tempat manusia dapat memuaskan semua kebutuhan dan kemampuannya (Sindhunata, 2019).

Teori Kritis merupakan teori Sosial yang berupaya menganalisis gelap abad ke-20, yakni tercerabutnya sisi-sisi kemanusiaan dari kehidupan sosial. Tujuan Teori Kritis adalah mengubah orientasi masyarakat dari kemajuan zaman modern, yang ditandai oleh kemegahan dan kemewahan pembangunan fisik yang ternyata tidak bisa dinikmati oleh semua golongan umat manusia, bahkan sebagian, terutama golongan-golongan yang kalah, justru tercerabut dari martabat dan eksistensinya

sebagai makhluk mulia (Poespowardoyo & Seran, 2016). Berbagai esai yang dikumpulkan dalam “Critical Theory” tidak hanya berisi penolakan akut terhadap positivisme, namun juga berisi penyangkalan terhadap tendensi keilmuan Marxisme Ortodoks. Menurut Horkheimer, tugas Teori Kritis adalah untuk menembus dunia benda dan menunjukkan hubungan dasariah antarpribadi. Bila pemahaman kapitalis atas masyarakat menyatakan bahwa terdapat kesetaraan pertukaran antara bendabenda merupakan tugas teori kritis untuk melihat *“the human bottom of nonhuman things and demystify the surface forms of equality”*. Bagi Horkheimer, fungsi sosial filsafat terletak pada kritisismenya terhadap hal yang sudah lazim (Horkheimer, 1972).

Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan berpikir kritis adalah kemampuan untuk menganalisis fakta yang ada kemudian membuat beberapa gagasan dan mempertahankan gagasan tersebut dan dijadikan sebuah perbandingan. Beberapa tahun terakhir, “berpikir kritis” sudah menjadi istilah umum di sektor pendidikan. Tenaga pendidik cenderung tertarik melakukan keterampilan berfikir dengan beragam cara dibandingkan menjelaskan informasi maupun isi. Kita dilatih mengenai kepemimpinan dalam berorganisasi. Mahasiswa diberi pelatihan sikap kepemimpinan lewat organisasi, sebab sejatinya tiap individu merupakan pemimpin serta wajib mempunyai keberanian sebagai pemimpin, dimulai dari memimpin dirinya sendiri. Berpandangan kritis mampu dilaksanakan oleh siapapun tak hanya mahasiswa ataupun pelajar saja, renungkan baik-baik tentang sejumlah gagasan sebelum Anda menentukan keputusan. Hal ini tak perlu menghabiskan banyak waktu (Novendri, 2019).

Ilmu sosial kritis umumnya mempunyai dampak politik maupun ekonomi, namun banyak diantaranya terkait dengan komunikasi serta sistem komunikasi di masyarakat. Walau begitu,

teoretisi kritis umumnya tak akan memisahkan komunikasi dengan unsur lain dari seluruh tatanan. Hal ini berarti, teori kritis terkait komunikasi, ekonomi, maupun politik memerlukan keterlibatan kritik terkait masyarakat secara menyeluruh. Teori komunikasi kritis berkaitan dengan beragam hal yang relevan, tak terkecuali bahasa, korelasi interpersonal, struktur organisasi, bahkan media. Menurut perspektif kritis, komunikasi adalah hasil dari sebuah tekanan kreativitas seseorang dalam memberikan rangka pada sebuah pesan serta kendala sosial pada kreativitas itu sendiri. Isu gender adalah salah satu pendekatan tersendiri yang mendapat pengaruh dari teori kritis feminis. Apalagi saat ini isu ketidaksetaraan gender menjadi perbincangan utama di sejumlah sektor pembangunan, mengingat kesetaraan gender adalah visi bersama dunia internasional.

10.2 Pendekatan Kritis Dalam Organisasi

Pendekatan kritis dicetuskan di abad ke-19, dimana ketika itu Marx yang merupakan tokoh komunikasi mengutarakan pendapatnya dimana kita perlu mulai berpikir kritis pada era kapitalis yang marak terjadi penindasan pada buruh. Sebuah sikap kritis mampu mengarahkan seseorang ke revolusi. Karya yang memuat teori kritis dengan tokoh seperti Theodore Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse dari Frankfurt School tahun 1923. Adapun kelompok ini awalnya dipengaruhi oleh prinsip Marxis, meskipun tak seluruhnya yang ada dalam teori kritis merupakan Marxis. Walaupun ada beragam ilmu sosial-kritis, Sendjaja (1994:392) menjelaskan seluruhnya mempunyai tiga perspektif fundamental yang sama, yakni :

1. Seluruhnya mempergunakan asumsi dasar ilmu sosial interpretif. Yakni ilmuwan kritis merasa perlu untuk mempelajari pengalaman individu dalam konteks. Pendekatan kritis secara khusus mempunyai tujuan menggambarkan lalu memahami bagaimana sejumlah

golongan sosial mengalami pengekangan bahkan penindasan.

2. Pendekatan ini menguraikan keadaan sosial dalam usahanya guna menguak struktur yang kerap terselubung. Teori kritis umumnya menjelaskan bahwasanya pengetahuan merupakan kekuatan guna memahami bagaimana individu mengalami penindasan, ini menjadikan seseorang mempunyai pilihan untuk mengubah kekuatan penindas.
3. Pendekatan kritis berusaha secara sadar untuk mengompilasi teori serta perbuatan. Teori itu sifatnya normatif serta berperilaku guna mewujudkan perubahan pada beragam situasi yang berpengaruh pada kehidupan.

Menyimpang dari dua pendekatan yang sebelumnya yakni pendekatan klasik yang mana salah satu peranan ahli teori yakni menelaah metode efektif untuk pekerjaan organisasi, serta pendekatan sistem serta budaya yang mana peranan ahli teori yakni memahami serta menguraikan peristiwa komunikasi organisasi (subjektif dan objektif). Pendekatan kritis cenderung mengadopsi pola pikir radikal yang memposisikan organisasi sebagai tempat dominasi. Adapun Miller pada buku *organizational communication* (2009), memaparkan terdapat 3 (tiga) permasalahan yang umum diulas pada pendekatan kritis ini, antara lain :

- a. Struktur sosial sudah menimbulkan kesenjangan kekuatan. Artinya, struktur yang tak kredibel mampu memicu kesenjangan secara sosial, adanya lembah pemisah yang besar diantara atasan dengan bawahan, dimana atasan umumnya mempunyai kekuasaan yang hakiki.
- b. Ketidakseimbangan kekuatan memicu penindasan pada golongan tertentu. Adapun kekuasaan yang lepas kontrol menyebabkan atasan berlaku seenaknya.
- c. Peranan teori kritis yakni menguak kesenjangan tersebut.

Morgan dalam Miller (2009) menjelaskan, sumber kekuatan pada organisasi yang juga berpengaruh pada komunikasi di suatu organisasi antara lain :

1. Otoritas formal
2. Kontrol terhadap sumber daya, keputusan, informasi, teknologi
3. Pemanfaatan regulasi, wewenang, dan struktur organisasi.
4. Kontrol pengambilan keputusan
5. Kontrol atas pengetahuan dan informasi
6. Kontrol atas aneka batasan
7. Kekuatan melawan ketidakpastian
8. Penguasaan atas teknologi
9. Jejaring personal, aliansi, serta kontrol atas "organisasi/kelompok informal"
10. Kontrol atas kompetitor
11. Symbolisme dari suatu manajemen makna
12. Gender serta manajemen relasi gender
13. Faktor struktural yang menguraikan tahapan tindakan
14. Kekuasaan yang sudah dimiliki individu sebelumnya.

Teori kritis juga dapat menguak kedok rasional pencerahan yang dinamakan rasionalitas instrumental tersebut sudah gagal mewujudkan visi emansipatifnya yakni meloloskan seseorang dari perbudakan dan membangun kehidupan yang independen bagi masyarakat guna menentukan kehidupan sosialnya. Penyebab utama kegagalan teori kritis generasi yakni akibat terjebak dalam teori filosofi Karl Marx yang mendoktrin manusia sebagai makhluk pekerja. Selanjutnya Jurgen Habermas hadir sebagai pakar yang memperbaharui paradigma komunikasi. Ini sangat terlihat dari upaya Habermas yang melaksanakan dialog Habermas dengan Foucault perihal kekuasaan, bersama Parson perihal krisis sosial, bersama Popper perihal falsifikasi serta yang terakhir yakni bagaimana Habermas mencanangkan hermeneutika kritis yang menerapkan psikoanalisa guna mengompilasikan penjelasan serta

pemahaman yang merujuk ke pencerminan diri. Maka dari itu, teori kritis dapat diimplementasikan di penelitian sosial kritis, kebijakan sosial, kebijakan negara, kontrol sosial, kajian gender, budaya pop analisa wacana serta media massa, sosiologi pendidikan, psikologi sosial, metode penelitian, gerakan sosial, ras dan etnisitas, pendidikan, politik mikro, serta pembaharuan sosiologi (Tjahyadi,2003). Teori kritis mempunyai empat karakteristik utama yakni :

1. Teori kritis bersifat historis, yakni teori kriis disimbolkan menurut keadaan masyarakat yang konkrit serta kritik imanen yakni kritik pada masyarakat yang kenyataannya tak manusiawi
2. Teori kritis bersifat kritis pada diri sendiri melalui kritik, evaluasi, serta refeksi diri
3. Teori kritis mempergunakan metode dialektis alhasil teori kritis mempunyai kecurigaan pada kondisi nyata masyarakat
4. Teori kritis yakni teori yang bermaksud praktik yang memberi dorongan transformasi masyarakat serta hanya dapat dilaksanakan pada praxis.

10.3 Teori Aliran Feminis Dalam Komunikasi Organisasi

Perbedaan pria dan wanita mampu digolongkan ke perbedaan biologis serta perbedaan yang menjadi hasil sebuah konstruksi sosial-budaya. Adapun perbedaan biologis tersebut sering disebut seks, sedangkan perbedaan diantara pria serta wanita sebagai hasil konstruksi sosial budaya dinamakan gender. Perbedaan biologis mampu diketahui dari karakteristik biologis, entah karakteristik primer (selalu ada di jenis kelamin tertentu) ataupun karakteristik sekunder (umumnya terdapat di jenis kelamin tertentu namun tak selalu ada). Pria dan wanita mempunyai peranan, tanggung jawab, fungsi, serta tingkah laku yang berbeda-beda sebagai hasil dari konstruksi sosial-budaya

yang umumnya dikenal sebagai gender. Adapun perbedaan ini timbul akibat proses pembiasaan yang berkesinambungan secara internal di diri tiap orang, tiap keluarga, tiap masyarakat. Tahapan sosialisasi dilaksanakan lewat perantara :

- a. Keluarga kerap membagi peran diantara pria dan wanita secara tradisional. Perempuan akan dibiasakan melaksanakan peran kerumahtanggaan dan pria dibiasakan melaksanakan peran publik. Tradisi ini berlangsung terus-menerus sejak seseorang dilahirkan, hal ini yang memicu ideologi gender.
- b. Masyarakat mengukuhkan sebuah pembagian peran diantara pria dan wanita seperti yang kerap dilaksanakan di lingkungan keluarga, alhasil jika terdapat individu yang berperan tak biasa akan dianggap aneh.
- c. Negara mengukuhkan sebuah pembagian peran diantara pria dan wanita lewat beragam aturan yang dicetuskan.
- d. Sekolah kerap mengajarkan nilai-nilai terkait gender lewat contoh bahan pengajaran ataupun proses belajar-mengajar.
- e. Tempat Kerja: tempat kerja kerap memberi peran yang berbeda untuk pria dan wanita sebagai hasil dari sebuah konstruksi sosial-budaya. Pria kerap diberi tugas yang membutuhkan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan inovatif. Wanita cenderung diberi pekerjaan yang membutuhkan tingkat ketelitian serta perasaan, misalnya perawat, sekretaris, dan guru TK/SD.
- f. Media massa kerap menguatkan persepsi terkait pria dan wanita lewat berita yang ditulisnya. Wanita cenderung ditampilkan karena fisiknya, misalkan seksi dan cantik, berbeda dengan pria yang cenderung ditampilkan karena prestasi yang ditorekannya

Permasalahan gender sangat berpengaruh di kehidupan organisasi. Sejumlah ahli komunikasi organisasi melakukan

adopsi atas teori aliran feminis sebagai sebuah kerangka pekerjaan. Organisasi cenderung bersifat patriarki, dimana mereka akan menyatakan bahwa wanita mempunyai pandangan khusus mengenai dunia serta membangun makna lewat interaksi. Ahli feminis menganggap wanita dapat tertindas di sebuah organisasi sebab adanya dinamika relasi gender pada struktur organisasi yang bersifat patriarki. Pada pendekatan organisasi, terlihat bahwa komoditi yang paling dihargai ialah karakteristik seperti pria yakni agresif dan kompetitif. Karakteristik wanita seperti emosi, empati, intuisi, kerukunan, serta kerja sama cenderung dipandang rendah di sebuah organisasi. Ahli feminis menyebutkan, konsep yang dipergunakan untuk mengerti kehidupan di organisasi, seperti hierarki serta rasionalitas umumnya bias laki-laki (Mumby dan Putnam, 1992) serta struktur bahasa di sebuah organisasi juga sifatnya patriarki (Penelope,1990).

10.4 Tujuan Teori Kritis

Tujuan dari teori kritis yakni guna mengetahui derita manusia yang disebabkan oleh penindasan serta dengan maraknya praktik emansipatif. Sebuah teori kritis bermaksud menguak sifat irrasional masyarakat modern. Menurut Horkheimer, teori kritis adalah teori yang tak lepas dari konsep sosial yang mana terciptanya teori itu disertai dengan implementasi praktis pada teori itu. Terdapatnya konteks zaman pada teori kritis, apabila di zaman itu mempunyai ciri yang sama, menyebabkan tak mustahil teori tersebut relevan dengan realitas zaman. Terdapat konteks dengan suatu logika zaman dan logika situasi (Popper, 1985). Satu contoh yang menganggap benar teori kritis ialah teori yang digagas oleh Marx yang menganggap masyarakat kapitalis sebagai penindas. Begitupun dengan kehidupan yang terdapat di Indonesia saat ini, yang memperlihatkan kesamaan karakteristik, dengan

begitu maka teori kritis mempunyai relevansinya. Dengan demikian, teori kritis pada penilaian Horkheimer (dalam Bohman, 2005; hal. 1), dapat dianggap mencukupi apabila memenuhi tiga syarat berikut :

1. *Explanatory*, yakni wajib menguraikan apapun yang salah pada realita sosial. *Explanatory* yakni terdapat kritik pada teori, seperti perihal apa yang benar dan salah, yang wajar dan tak wajar, yang seharusnya dan tak seharusnya.
2. *Practical* menguraikan praktik serta aktor sosial yang dapat mengubah serta mengoreksi sebuah realita sosial serta yang dianggap tak seharusnya seperti itu.
3. *Normative* memiliki keterkaitan dengan dua dimensi sebelumnya, sebuah teori kritis wajib menguraikan norma yang jelas, entah yang digunakan sebagai landasan kritis atas sebuah realita sosial, ataupun menitikberatkan visi praktis yang mampu diwujudkan lewat transformasi sosial.

Teori ini sifatnya spekulatif murni dimana pada sebuah titik tertentu, teori ini merupakan pewaris dari konsep ajaran Karl Marx yang menjadi emansipatoris. Adapun teori ini tak semata menguraikan, merefleksikan, serta menata, namun juga mengubah realita sosial. Keberadaan teori kritis yakni sebagai konstruktivisme yang dapat mengerti struktur politik maupun sosial sebagai sebuah produk dari intersubjektivitas serta ilmu secara alami mempunyai karakteristik politis berkaitan dengan kehidupan politik serta sosial.

Perkembangan sifat politis pengetahuan diberi pengaruh oleh konsep dari Emmanuel Kant perihal keterbatasan sebuah pengetahuan yang menyebabkan seseorang kurang mampu memahami secara menyeluruh tentang dunia. Marx dan Hegel berpandangan bahwa lahirnya teori tak lepas dari peranan masyarakat. Seorang pakar perlu melaksanakan refleksi atas tahapan dalam membentuk teori. Pandangan Max Horkheimer membedakan teori ke dua

golongan yaitu Teori Tradisional serta Teori Kritis. Sebuah teori tradisional berpandangan bahwasanya terdapat pemisahan diantara teori dengan objek yang menjadi kajiannya, ini berarti teori tradisional terbentuk dari pandangan perihal adanya realita yang ada di luar pengamatan. Teori Kritis membantah pandangan pemisahan antarsubjek serta beranggapan bahwasanya teori selalu mempunyai fungsi serta tujuan tertentu (Sunarto,2007)

DAFTAR PUSTAKA

- Horkheimer, Max. 1972. *critical Theory, Selected Essays* (asli:1968,"kristische Theorie". Transl: Matthew J.O"Conell and others.Continum New York. vii-viii
- Pers Release KPPPA Pengarusutamaan Gender Mendorong Peningkatan Aparatur Negara yang Kompeten dan Profesional 20 Desember 2012, sumber : <http://menegpp.go.id/V2/index.php/component/content/article/10-gender/465-press-release-pug-mendorong-aparatur-negara-yang-kompeten-dan-profesional>
- Sindhunata, Dilema Usaha Manusia Rasional. 2019.Teori kritis Sekolah Frankfurt, Max
- Horkheimer dan Theodor W. Adorno, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. hlm 4
- Sunarto. 2007. *Konstruksi Epistemologi Max Hoekheimer: Kritik Atas Masyarakat Modern dalam* Santoso.Listiyono. Dkk. *Epistemologi Kiri*.Jogjakarta. AR-Ruzz Media
- T.M.Soerjanto Poespowardojo&alexander seran, *Diskursus Teori-teori Kritis, Kritik atas Kapitalisme Klasik, Modern, dan Kontemporer*, Penerbit Buku Kompas, 2016, hlm 129
- Tjahyadi, Sindung. 2003. *Teori Kritis Jurgen Habermas: Asumsi-Asumsi Dasar Menuju Metodologi Kritik*. *Jurnal Filsafat, Jilid 34 No. 2 hal. 180-197.*

BAB 11

ORGANISASI DAN SISTEM INFORMASI

Oleh Aprizal

Sistem informasi adalah seperangkat prosedur organisasi yang ketika diterapkan akan menyediakan data untuk mengendalikan atau membuat keputusan. Tujuan penggunaan teknologi dan sistem informasi adalah untuk membuat kerja manusia menjadi lebih sederhana dan efektif, yang pada gilirannya mendorong bisnis untuk mengimplementasikannya. Sistem dan teknologi informasi juga dapat membantu hal-hal seperti mengelola sumber daya manusia (SDM), memasarkan produk, menentukan strategi manajemen, dan membuat keputusan jangka panjang bagi perusahaan. ilmu yang berbasis teknologi.

Manajemen dan aktivitas strategis organisasi didukung oleh sistem informasi manajemen (SIM) yang memenuhi kebutuhan pemrosesan transaksi harian, mendukung operasi, dan menyediakan laporan yang diperlukan kepada pihak eksternal tertentu. SIM memainkan peran penting dalam suatu organisasi karena memiliki dampak yang signifikan terhadap kemajuannya. Setiap asosiasi, baik besar maupun kecil, harus memiliki kerangka data yang berbeda, bergantung pada kebutuhan dan masalah yang terjadi di asosiasi tersebut.

11.1 Organisasi dan Sistem Informasi

Dari sudut pandang teknis, organisasi dapat dianggap sebagai struktur sosial yang berasal dari lingkungan dan digunakan untuk mengolah masukan menjadi produk yang

diinginkan. Melalui proses produksi, organisasi mengubah masukan lingkungan, faktor produksi utama, menjadi barang dan jasa. Setelah itu, keluaran berupa barang dan jasa yang digunakan lingkungan untuk menghasilkan tambahan modal dan tenaga kerja untuk diproses ulang. Sistem informasi organisasi adalah sistem yang mengatur prosedur kerja, informasi, orang, dan teknologi untuk mencapai tujuan.

Sistem informasi juga dapat dilihat sebagai kerangka kerja yang mengkoordinasikan sumber daya manusia untuk mengubah masukan menjadi keluaran informasional untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan menggunakan definisi ini, sistem informasi yang baik membutuhkan organisasi yang baik dan dukungan sistem informasi yang baik dalam suatu organisasi dengan tujuan tertentu. Sistem informasi yang digunakan oleh suatu organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap strategi bisnis, kebijakan, dan prosedur organisasi, dan sebaliknya. Perangkat lunak, perangkat keras, basis data, dan telekomunikasi yang mendukung sistem informasi harus dimodifikasi mengikuti setiap perubahan yang dilakukan pada strategi bisnis, aturan kerja, dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan.

Sistem informasi suatu organisasi juga dapat dijadikan sebagai kendala karena apa yang diinginkan organisasi sangat bergantung pada sistem informasi yang digunakannya. yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam organisasi bisnis. Sistem informasi organisasi dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan informasi tentang divisi tertentu. Area bisnis perusahaan menggunakan sistem informasi organisasi untuk membantu manajer menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Area Bisnis Perseroan memanfaatkan database yang dihasilkan oleh sistem informasi transaksi, yang dilengkapi dengan sumber-sumber lain.

Contoh Kasus

Analisis kasus E-Health Kota Surabaya Dengan adanya kemajuan sistem informasi pada saat ini dan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik mendorong pemerintah untuk memperbaiki penyelenggaraan pelayanan publik. Pada saat ini telah banyak instansi pemerintah pusat dan daerah berinisiatif mengembangkan pelayanan publik melalui jaringan komunikasi dan informasi. Perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik ini diterapkan dengan manajemen sistem informasi berbasis e-government.

Melalui proses transformasi ke dalam e-government tersebut, pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah.

Salah satu inovasi pemerintah dalam memperbaiki penyelenggaraan pelayanan publik adalah menerapkan *electronic health (e-health)* pada kota Surabaya. Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya memberikan fasilitas melalui pendaftaran pasien online atau e health. Caranya cukup mudah, pemohon terlebih dahulu membuka akses e-health melalui smartphone. Pendaftaran e-health bisa dilakukan di rumah melalui smartphone atau PC, maupun di rumah sakit setempat dengan menggunakan alat yang sudah disediakan oleh pemerintah.

Dalam layanan e-health, terdapat pilihan rumah sakit maupun puskesmas yang bisa dituju sesuai dengan keinginan masyarakat. Masyarakat juga bisa memilih kapan mereka akan melakukan konsultasi dengan dokter, karena dalam aplikasi ini, masyarakat bisa menentukan jadwal kapanpun mereka mau.. Dengan adanya pelayanan ini, masyarakat Surabaya, khususnya

yang ingin berobat tidak perlu lagi untuk mengantri lama di rumah sakit.

11.2 Dampak Sistem Informasi Bagi Organisasi dan Perusahaan Bisnis

Teknologi sistem informasi banyak dimanfaatkan bagi pengguna yang sangat berpengaruh terhadap jalannya suatu organisasi atau dalam perusahaan. Teknologi sistem informasi dalam organisasi bisnis menjadi penting artinya berkaitan dengan ketepatan waktu dan kebenaran penyediaan informasi yang dibutuhkan pemakai. Perkembangan sistem informasi tersebut perlu didukung banyak faktor yang diharapkan dapat memberikan kesuksesan bagi sistem informasi itu sendiri yang tercermin dari kepuasan user sebagai pengguna sistem informasi tersebut. Sistem informasi tidak hanya sebagai alat pengolahan data melainkan digunakan untuk mengetahui lebih cepat timbulnya permasalahan dalam organisasi.

Teknologi informasi dalam organisasi akan membantu penyediaan informasi dalam pengambilan keputusan seorang manajer dalam suatu perusahaan dengan cepat. Sistem informasi tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja individual dalam organisasi bisnis yang pastinya juga akan meningkatkan kerja organisasi. Teknologi sistem informasi saat ini memainkan peranan penting dalam mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen dalam pengevaluasian. Dimana evaluasi tersebut berguna dalam membantu tercapainya keberhasilan atas pengembangan sistem informasi. Sehingga sistem informasi memiliki dampak bagi perusahaan dan organisasi.

Berikut dampak dari sistem informasi bagi perusahaan:

1. Meningkatkan efektivitas alur kerja perusahaan, salah satu manfaat penggunaan sistem informasi adalah membuat alur kerja perusahaan menjadi lebih efektif. Esensi dari

- bisnis sebenarnya bukan terletak pada jumlah, melainkan kecepatan. Mampu menghasilkan produk banyak, tetapi dalam kurun waktu yang lama tentu bukanlah suatu prestasi yang patut dibanggakan. Banyak perusahaan yang tidak mampu mencapai level kecepatan tertinggi dalam produksi bukan karena belum menggunakan sistem informasi, melainkan karena belum menggunakan sistem informasi yang tepat. Sistem informasi yang tepat mampu menyediakan laporan yang lengkap mengenai produktivitas perusahaan beserta dengan alur-alur kerjanya.
2. Meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, penggunaan sistem informasi yang tepat bisa membuat perusahaan mampu mengevaluasi sumber daya manusia yang dimiliki, terutama kaitannya dengan penempatan kerja dan kapasitas kerja.
 3. Meminimalisasi produk cacat, sistem informasi yang baik mampu memberikan data yang akurat, bahkan pada saat proses pengerjaan suatu produk sekalipun. Hal itu tentu membuat pengerjaan suatu produk dapat dipantau dengan mudah sehingga bisa meminimalisasi cacatnya produk ketika sudah selesai diproduksi. Perihal mengetahui cacat produk saat pengerjaan tentu jauh lebih baik dibandingkan baru mengetahui cacat produk setelah proses produksi selesai. Dengan demikian, biaya proses produksi pun dapat lebih aman lagi.

Dampak sistem informasi bagi organisasi:

1. Meratakan organisasi, riset tentang perilaku menghasilkan teori bahwa teknologi informasi memfasilitasi pemerataan hirarki dalam suatu perusahaan dengan memperluas distribusi informasi guna memberdayakan karyawan di level bawah dan meningkatkan efisiensi manajemen. Jangkauan kontrol manajemen menjadi semakin luas, memungkinkan

- manajer tingkat atas untuk mengontrol dan mengelola lebih banyak karyawan dengan cakupan yang lebih luas.
2. Mendorong organisasi menggunakan pemberdayaan dalam menyelesaikan tugas-tugas, dimana sekelompok profesional berkumpul dalam jangka waktu yang singkat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu.
 3. Internet dan organisasi, internet memiliki dampak yang sangat penting bagi hubungan dimana banyak perusahaan dan entitas, internet meningkatkan aksesibilitas, penyimpanan dan distribusi informasi dan pengetahuan untuk organisasi.
 4. Mengubah biaya modal dan biaya informasi yang bersifat relatif atau tidak langsung atau tergantung kondisi tertentu ketika biaya teknologi informasi menurun, dia akan menggantikan tenaga kerja manusia, yang secara historis selalu meningkat seiring waktu. Ketika biaya teknologi informasi menurun, ia juga akan menggantikan beberapa bentuk modal seperti gedung dan mesin, yang biasanya mahal.

Contoh Kasus:

PT. TELKOM, Tbk adalah Suatu Badan Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa Telekomunikasi. PT. TELKOM menyediakan sarana dan jasa layanan Telekomunikasi dan Informasi kepada masyarakat luas sampai ke pelosok daerah di seluruh Indonesia. Telkom adalah Network Terminal Equipment (NTE), serta Jasa Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan (*O&M Operation & Maintenance*) jaringan Akses Broadband.

PT. Telkom yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. Pendirian PT Telkom merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan broadband untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Telkom berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia. Kehadiran PT Telkom diharapkan akan mendorong pertumbuhan jaringan akses broadband di Indonesia. Selain Instalasi jaringan akses broadband, layanan lain yang diberikan oleh PT.

Strategi pengelolaan sumber daya manusia pada PT Telkom Akses menekankan pada harmonisasi jumlah dan kompetensi sumber daya manusia searah dengan portofolio bisnis yang semakin fokus pada times. PT Telkom Akses berupaya untuk meningkatkan sinergi dan efisiensi di antara perusahaan di jajaran Telkom Group dan terus menekankan penerapan nilai-nilai perusahaan yang telah ditetapkan.

Upaya ini diimplementasikan dengan menyusun rencana pengalokasian karyawan untuk beberapa tahun ke depan dan rencana ketenagakerjaan setiap tahun agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat untuk mendukung kemajuan usaha perusahaan.

PT Telkom Akses berkomitmen memberikan layanan dengan jaminan, bahwa pelanggan akan mendapatkan kualitas layanan terbaik, berupa kemudahan produk dan jaringan berkualitas dengan harga yang competitive.

Dengan demikian yang diperlukan oleh PT Telkom adalah karyawan yang bekerja dengan profesional dan loyalitas yang tinggi. Profesional dan loyalitas ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan ketika harus berhadapan dengan konsumen pemakai jasa telekomunikasi PT. Telkom Akses. PT Telkom Akses akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi yang kompetitif, membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis, serta sumber daya yang unggul.

11.3 Sistem Informasi Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang dimana keunggulan tersebut dipergunakan untuk berkompetisi dengan perusahaan lainnya untuk meningkatkan value (nilai) perusahaan baik dalam hal peningkatan laba maupun citra perusahaan.

Dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus menghadapi tantangan bahkan tekanan internal dan eksternal perusahaan. Salah satu pendekatannya adalah bagaimana mengefektifkan potensi sumber daya yang ada, bisa melalui peningkatan kualitas produk dan layanan kepada pelanggan, maupun melalui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi.

Kompetisi merupakan karakteristik positif dalam bisnis, persaingan sehat adalah pendukung majunya suatu pasar. Persaingan ini mendorong upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, oleh karena itu diperlukan kemampuan kompetitif yang signifikan pada berbagai bagian dari perusahaan. Hal ini ditujukan untuk menjaga bisnis terhadap ancaman dari perusahaan lainnya.

Sistem informasi dapat mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat membantu perusahaan dalam persaingan bisnis dengan perusahaan lainnya. Bisa dari pemotongan biaya produksi bisnis, penyebaran informasi dalam hal promosi dan sebagainya.

Perusahaan dapat mengadopsi strategi kompetitif sistem informasi untuk membentuk keunggulan kompetitif (O'Brien & Marakas 2011, p. 50–52; Chui & Fleming 2011; The Authors' Own Knowledge) :

1. Mengunci pelanggan atau pemasok dengan meningkatkan hubungan dan membangun hubungan baru melalui pelanggan/mitra manajemen hubungan sistem/aplikasi.

2. Mengalihkan biaya melalui extranet dan software berbayar sehingga pelanggan suatu perusahaan atau pemasok enggan untuk membayar biaya dalam waktu, uang, usaha, dan menanggung ketidaknyamanan ini beralih ke perusahaan lain.
3. Meningkatkan penahan untuk pembukuan melalui peningkatan operasi atau mengoptimalkan struktur organisasi dengan meningkatkan jumlah atau kompleksitas teknologi yang dibutuhkan.

Contoh Kasus:

PT Telkom dan PT Pos Indonesia adalah contoh perusahaan lainnya yang berhasil mengelola dan memanfaatkan informasi yang disertai dengan inovasi di bidang teknologi komunikasi dengan baik, datangnya perubahan teknologi yang terus-menerus tidak mematikan bisnis kedua perusahaan ini. Mereka merangkul kekuatan informasi dan teknologi internet secara signifikan untuk melakukan perubahan-perubahan fisik yang diperlukan dalam memperbaharui produk dan jasa yang mereka tawarkan.

PT Telkom memperkenalkan Telkomnet instan sebagai jasa layanan internet bagi pengguna telepon atau pelanggan tanpa harus mendaftar dengan prosedur administrasi yang rumit, dan bisa langsung diakses seperti menelepon biasa. Jasa lainnya adalah penyediaan jaringan komunikasi broadband untuk kawasan tertentu yang bisa digunakan untuk TV kabel atau jaringan internet dengan kabel (bukan dial up). Selain itu, PT Telkom juga menawarkan pulsa jauh lebih murah dibandingkan perusahaan industri komunikasi bergerak lainnya.

Sedangkan PT Pos Indonesia menawarkan produk seperti wasantara-net (jasa layanan internet provider), pengiriman kartu pos digital, serta pengiriman surat dan barang yang ditunjang dengan jaringan elektronik yang telah

dibangun oleh PT Pos untuk menghadapi masa yang akan datang sebagai salah satu perusahaan jasa pengiriman kelas dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Eva Pusdita. April 2016. Sistem Informasi dalam Organisasi.
- Wawan Laksito. April 2015. Sistem Informasi Organisasi.
- Olivio Tritusia Asmoro. October 2019. Sistem Informasi Manajemen untuk Keunggulan Kompetitif.
- McLeod, Jr., Raymond & George P. Schell. 2015. Management Information System. (terjemahan).
- Laudon-laudon Management Information Systems: Managing the Digital Firm Pearson Education, Edisi 13, Salemba Empat.
- Ahmad Mulyadi. Teknologi informasi untuk keunggulann kompetitif.

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian.SE.MM
Dosen Tetap Universitas Dian Nusantara

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan februari tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Univeristas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Ayu Kemala Putri, S.E., Ak., M.SA.

Dosen tetap di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wisnuwardhana Malang

Penulis berhasil meraih gelar Sarjana Akuntansi pada Tahun 2008 dari Prodi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkececwara, di Kota Malang dan diterima bekerja di Bank BNI Malang. Tahun 2014 lulus S2 Magister Akuntansi dengan gelar M.SA dari Universitas Brawijaya Malang. Tanggal 15 September 2015 menjadi dosen tetap di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wisnuwardhana Malang, serta aktif sebagai peneliti di Bidang Akuntansi Manajemen. Hasil penelitiannya dimuat di jurnal nasional yaitu Jurnal Aplikasi Manajemen (Tahun 2016), Jurnal Vidya (Tahun 2016), Jurnal Artha Vidya (Tahun 2016), serta Jurnal Keuangan dan Perbankan (Indeks Sinta 2 Tahun 2022). Tulisannya juga dimuat di jurnal internasional East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law (Tahun 2021) dengan judul The Important Role of MSMEs In Improving The Economy. Email Penulis: ctyputri@gmail.com

BIODATA PENULIS



Ni Luh Kardini, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Penulis lahir di Denpasar tanggal 11 September 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahendradatta. Menyelesaikan pendidikan S1 tahun 2003 pada program studi Ekonomi Manajemen konsentrasi SDM di Universitas Mahasaraswati, melanjutkan menyelesaikan Program Akta 4 Mengajar di IKIP PGRI Bali pada tahun 2010 dan menyelesaikan S2 pada program Magister Manajemen (M.M.) konsentrasi SDM di STIE Triatma Mulya tahun 2018. Sebagai penulis dan peneliti telah memperoleh Hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) Kemenristekdikti pada tahun 2020. Penulis menekuni bidang menulis dengan aktif menerbitkan pada jurnal nasional terakreditasi dan menulis di *Book Chapter*. Penulis juga seorang praktisi di bidang keuangan dan wirausaha.

BIODATA PENULIS



Dr. Drs. I Wayan Surpa, SH, M.Si

Dosen Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Penulis lahir di Tabanan tanggal 28 Desember 1960. Penulis merupakan seorang dosen di Universitas Udayana. Penulis menyelesaikan S1 penulis pada Universitas Hindu Indonesia, S2 pada Universitas Udayana, dan program Doktor pada Universitas Udayana (2006) Penulis menekuni bidang penelitian dimana secara berturut turut dalam Penelitian Hibah Unggulan Program Studi Pendanaan Universitas Udayana Penulis juga berkontribusi aktif dalam penulisan di berbagai jurnal ilmiah. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para civitas akademika dan juga masyarakat umum. Beberapa penelitian yang telah penulis lakukan secara berturut turut yakni Penelitian Hibah Unggulan Pogram Studi Pendanaan Universitas Udayana. perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain penelitian, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Email Penulis: iwayansurpa@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.

Dosen Program Studi Pengelolaan Perhotelan Politeknik Pariwisata Bali, dan lulusan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Penulis merupakan dosen Program Studi Pengelolaan Perhotelan Politeknik Pariwisata Bali, dan lulusan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. Aktif sebagai penulis dengan beberapa karya seperti Psikologi Komunikasi, Psikologi Umum, Psikologi Perkembangan, Digital Marketing, Manajemen Sumber Daya Manusia Pengantar di Era Modern, Manajemen Pemasaran di Era 4.0, Inovasi Pendidikan.

BIODATA PENULIS



Muhammad Fahmi, SE., MM. lahir di
Dosen Manajemen di ASMI Citra Nusantara

Muhammad Fahmi, SE., MM. Lahir di Banjarmasin. Setelah menyelesaikan pendidikan SD, SMP serta SMK Jurusan Akuntansi, penulis meneruskan Pendidikan Sarjana di STIE Nasional Banjarmasin Jurusan Akuntansi, diteruskan kependidikan program Magister Management dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan pada Universitas Lambung Mangkurat. Saat ini aktif sebagai Dosen Manajemen di ASMI Citra Nusantara serta menjadi pengurus perguruan tinggi pada Unit Penjaminan Mutu. Penulis memiliki pengalaman kerja sebagai Head Of Finance pada LP3I Banjarmasin dan turut aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah

BIODATA PENULIS



Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M

Dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi

Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M lahir di Sungai Liput, tanggal 30 Mei 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Administrasi Publik Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, dan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Brawijaya.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Adhy Firdaus, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – STIE – GANESHA, Jakarta

Penulis lahir di Bekasi tanggal 16 April 1962. Penulis adalah dosen tetap Yayasan Pendidikan Graha Ganesha pada Program Studi Magister Manajemen STIE GANESHA, Jakarta. Tahun 1990 Menerima Bachelor of Science Degree (BS) dari Friends University, Wichita, Ks, USA, Sarjana Ekonomi (SE) tahun 2003 dan mendapatkan Gelar MM tahun 2008 dari STIE BI, Jakarta. Gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Brawijaya Malang tahun 2011.

Selain sebagai Dosen professional dan Asesor Sertifikasi Profesi tersertifikasi, Penulis juga merupakan praktisi yang memimpin sebagai Komisaris dan Direksi beberapa perusahaan swasta Nasional di Jakarta, Bandung dan beberapa daerah lainnya.

Penulis aktif seagai pembicara di seminar dan konferensi baik nasional maupun internasional.

BIODATA PENULIS

Dr. Achmad Choerudin, ST,SE,MM.

(C.SRP, C.PSP, C.DMP, C.GL, C.BPA, C.PRW, C.FHA, C.TCP, C.NCP, C.ELC, LSSWBC, PME.C, C.HCP, C.HA., C.NEP., LFPC., C.LMA, C.TWP.)
Ketua LPPM STIE AUB dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas
Ekonomi dan Bisnis UTP Surakarta

Achmad Choerudin, lahir tahun 1977, lulus S-1 di UMS (2001), S-1 di STIE AUB (2011), S-2 di UNS (2003), dan S-3 di UNS (2015). Pengalaman kerja sebagai Supervisor Produksi (2001-2002), Pembantu Direktur III AT-AUB Surakarta (2003-2007), Direktur Citra Inti Semar (2005 - sekarang), Wakil Direktur I AT- AUB Surakarta (2002-2006), Wakil Direktur AT-AUB Surakarta (2006-2010), Ketua LPPM STIE AUB dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis UTP Surakarta (2022- sekarang). Prestasi melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah penelitian dan pengabdian di KemenristekDikti tingkat Nasional, *chief of editor, editor board* dan *reviewer* di jurnal nasional dan internasional, seminar nasional & internasional, tenaga ahli, tim pendamping, dewan CSR Kabupaten Sukoharjo, Dewan Pengupahan Kota, pembicara dan konsultan di instansi pemerintah dan swasta, dan aktif menulis di jurnal terindex *Scopus, DOAJ, Copernicus* dan lainnya. Buku kolaborasi yang ditulis dengan GetPress

adalah Buku Ekonomi Koperasi, Buku Akuntansi Manajemen, Buku Perilaku Organisasi, Buku Manajemen Koperasi dan UMKM, Buku Manajemen Pemasaran Lanjutan, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Pengantar Bisnis dan lebih dari 30 Buku bidang Ekonomi dan Manajemen. Tahun 2022, mendapatkan penghargaan sebagai “Penulis Terbaik Tahun 2022” dari Penerbit Get Press (PT. Global Eksekutif Teknologi) GET.03/12/I/2022.

BIODATA PENULIS



Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Penulis lahir di Badung tanggal 25 Mei 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahendradatta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Pembangunan di Universitas Udayana dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Pembangunan di Universitas Udayana. Penulis menekuni dan aktif di bidang Menulis. Email penulis: yusikaylasantika@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Aprizal, S.Kom., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Sistem Informasi
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Bulukumba tanggal 5 Maret 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Informasi Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Dipa Makassar, kemudian melanjutkan S2 di Universitas Patria Artha Makassar, dan S3 di Universitas Negeri Makassar. Penulis menekuni bidang Menulis. Beberapa buku yang pernah ditulis diantaranya *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, *Supplay Chain Management*, *Kewirausahaan dan Usaha Kecil*, *Riset Pemasaran*, dan *MSDM di Era Modern*. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional maupun internasional, serta aktif membina beberapa organisasi antara lain KSR Unit 108 Universitas Dipa Makassar, Niphaz Diploma Club (NDC), Ikatan Mahasiswa Informatika Bulukumba (IMIB), dan Entrepreneur Study Club (ESC). Saat ini penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Karier.