

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi selalu menghadapi tantangan dan perkembangan karena globalisasi informasi, ekonomi, politik, teknologi, dan komunikasi. Tantangan yang paling besar adalah perubahan yang mempengaruhi perkembangan lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari organisasi lembaga. Organisasi harus bisa memperhitungkan perubahan dan tantangan tersebut sehingga organisasi bisa beradaptasi dan dikelola dengan lebih efektif dan efisien.

Organisasi sebagai salah satu segi kehidupan dalam masyarakat selalu mengalami perkembangan. Paling tidak, ada dua akibat dari perkembangan tersebut. Pertama, muncul kecenderungan mengubah proses kerja sama dan wadah kerja sama yang ada di dalam organisasi. Kedua, ada usaha melahirkan wadah baru kerja sama antarmanusia yang lebih sesuai dengan tuntutan zaman. Dua hal ini membuktikan bahwa manusia dan apa yang dilakukan tidak bisa dipisahkan dari konteks masyarakat di mana dia berada.

Liliweri (1997) tema tentang organisasi dalam kerangka sosiologi organisasi, dapat dihipotesiskan dari banyak aspek yang sangat bergantung atas cara pandang peneliti. Tema yang digambarkan itu secara historis timbul karena ada struktur birokrasi dalam organisasi besar yang melaksanakan beragam pekerjaan rutin. Organisasi yang baik tentunya harus mempunyai pembagian tugas dan peran yang akan menjelaskan bahwa ada struktur dan fungsi yang berjalan dengan baik dan terkontrol di dalamnya.

Lebih lanjut, Liliweri menjelaskan semua organisasi apa pun serta bentuknya, selalu menampilkan peranan individu dan kelompok. Kajian terhadap organisasi formal merupakan usaha untuk menggambarkan karakteristik organisasi—apalagi karakteristik dan kualitas itu bersifat unik—sebagai wahana pengelompokan beragam manusia yang masing-masing memiliki kepribadian individu maupun kelompok. Peranan yang dijalankan di dalam sebuah organisasi memiliki keterkaitan satu dengan yang lain, ini menunjukkan bahwa kerja-kerja yang dijalankan oleh organisasi tidak bisa berdiri sendiri.

Kates dan Galbraith (2007) memberikan penjelasan tentang desain organisasi merupakan sebuah proses yang disengaja dan untuk menetapkan konfigurasi. Berikut kutipannya:

“Organization design is the deliberate process of configuring structures, processes, reward systems, and people practices to create an effective organization capable of achieving the business strategy”<sup>1</sup>.

Maksud dari pernyataan di atas adalah desain organisasi merupakan proses yang disengaja untuk menetapkan dan mengkonfigurasi struktur-struktur, proses-proses, sistem-sistem penghargaan, dan aktivitas setiap orang untuk menciptakan sebuah organisasi yang efektif. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa desain organisasi dibentuk dan dijalankan untuk bisa melakukan kontrol atas semua aspek yang terlibat dalam kegiatan sebuah organisasi.

Ivancevich (2008) desain organisasi merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi (Tanoko dan Setiawan, 2013, p. 1).

Griffin (2004) desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi (Budiono dan Setiawan, 2013, p. 2).

The Journal of Applied Behavioral Science (proquest) oleh Trullen, Jordi, Bartunek, Jean M. (2007) dengan judul *What a Design Approach Offers to Organization Development*, menunjukkan pendekatan desain organisasi yang tepat dapat meningkatkan perkembangan suatu organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai (Susanto, 2014, p. 1).

Schein (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi adalah lingkungan eksternal yang senantiasa berubah, teknologi untuk efisiensi dan efektivitas organisasi, siklus kehidupan, dan budaya organisasi yang dimiliki (Soetomo dan Haryadi 2014, p. 2).

---

<sup>1</sup> Sinatra dan Haryadi, “Desain Organisasi Usaha Produksi Mie Kering pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food di Sidoarjo”, dalam Agora, Vol. 3, No. 1 (Surabaya: Universitas Kristen Petra, 2013), hal. 2.

Yayasan SATUNAMA (Kesatuan Pelayanan Kerja Sama) yang selanjutnya disebut SATUNAMA merupakan sebuah organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat melalui pendampingan, advokasi, dan pelatihan. Sebagai lembaga swadaya masyarakat, juga sebagai lembaga organisasi formal, SATUNAMA memiliki departemen, unit, dan program kerja yang terus mengalami perkembangan. SATUNAMA berusaha untuk beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat di lapangan juga sebagai bentuk tanggapan dan kepedulian sosial atas masalah-masalah sosial yang terjadi di tengah masyarakat.

SATUNAMA selalu memperbarui strategi organisasi yang dituangkan di dalam rumusan visi dan misi. Strategi tersebut mengalami perkembangan sesuai dengan kondisi di lapangan dan orientasi program dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Data dokumen arsip perkembangan visi dan misi SATUNAMA, menunjukkan bahwa pada periode awal pendirian (1997-2002) terdapat dua poin visi. Pertama, pengembangan manusia. Kedua, mengikis kemiskinan. Sedangkan visi periode terbaru (2017-2021) hanya satu poin, yaitu Indonesia yang beragam, beradab, dan berkelanjutan<sup>2</sup>. Selain visi, terdapat juga data perubahan misi, periode 2012-2016 terdapat tiga poin, sedangkan pada periode 2017-2021 menjadi tujuh poin.

Visi dan misi yang berubah tersebut selanjutnya berpengaruh terhadap perubahan jumlah departemen dan unit. Departemen dan unit bertambah berdasarkan fokus pada berbagai isu yang beredar dan juga yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Ketua dewan pengawas SATUNAMA, Frans Toegimin, mengatakan lembaga awalnya hanya mempunyai dua departemen, tetapi karena mengalami perkembangan maka jumlahnya bertambah.

“Pada awal berdirinya SATUNAMA hanya terdapat dua departemen, yaitu People Empowerment Program dan Training. Saat ini jumlah departemen dan unit di SATUNAMA berjumlah 4 departemen dan 9 unit”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Dokumen Perkembangan Visi dan Misi SATUNAMA periode 1997-2002 s.d. 2017-2021.

<sup>3</sup> Wawancara dengan Frans Toegimin, 23 Maret 2020 di Rumah Pembelajaran Kesehatan Jiwa (RPKJ), SATUNAMA Yogyakarta.

Pernyataan yang dikemukakan oleh mantan direktur eksekutif SATUNAMA tersebut juga didukung dengan data dari dokumen struktur lembaga yang menggambarkan bahwa terdapat 4 departemen dan 9 unit<sup>4</sup>.

SATUNAMA mempunyai program dan kerja yang bersentuhan langsung dengan masyarakat di lapangan. Departemen dan unit yang menjalankan program kerja lahir berdasarkan kondisi sosial dan kebutuhan masyarakat. Salah satu bukti adalah Departemen Pemberdayaan Masyarakat dan Pengelolaan Sumber Daya Alam, sebelumnya melayani masyarakat tentang isu desa dan pengelolaan sumber daya alam. Selanjutnya, dari isu tersebut SATUNAMA mengembangkan dengan membentuk menjadi sebuah unit, yaitu Unit Desa dan Pengelolaan Sumber Daya Alam (PSDA).

Perkembangan isu menjadi sebuah unit didukung oleh data dokumen Laporan Tahunan 2018 SATUNAMA. Dijelaskan bahwa selama 20 tahun melayani masyarakat, SATUNAMA memiliki jejak panjang bekerja dalam isu desa dan pengelolaan sumber daya alam. Baru pada tahun 2018, unit yang bekerja untuk isu tersebut terbentuk<sup>5</sup>. Unit ini ingin memaksimalkan upaya SATUNAMA mewujudkan visi Indonesia yang beragam, beradab, dan berkelanjutan melalui berbagai program pendampingan kepada masyarakat.

Dari data fakta yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa terdapat perkembangan pada orientasi program dan kondisi yang terjadi di lapangan. Semua bentuk perkembangan yang terjadi adalah strategi untuk bisa beradaptasi dalam pelayanan kepada masyarakat.

Selain bukti perkembangan yang sudah disebutkan, ada juga dalam hal kerja sama antara SATUNAMA dengan mitra kerja. Adanya perubahan mitra menunjukkan bahwa terdapat perkembangan arah pelayanan yang dilakukan. Menurut ketua dewan pembina yayasan, Methodius Kusumahadi, faktor luar turut terlibat dalam perkembangan arah pelayanan.

“Ada faktor luar yang turut terlibat mempengaruhi adalah kebutuhan di lapangan, kebutuhan orang, kebutuhan warga, dan juga kebutuhan dari pemerintah daerah”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Dokumen Profil Organisasi SATUNAMA Yogyakarta.

<sup>5</sup> Dokumen Laporan Tahunan 2018 SATUNAMA Yogyakarta.

<sup>6</sup> Wawancara dengan Methodius Kusumahadi, 13 September 2020 di Kediaman Pribadi, Perumahan Griya Arga Permai.

Berdasarkan pada penjelasan tentang desain organisasi SATUNAMA, termasuk bukti perkembangannya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Studi Deskriptif tentang Perkembangan Desain Organisasi Yayasan SATUNAMA Yogyakarta*.

Mengapa deskriptif? Supardan (2011) metode ini sering disebut bagian metode empiris yang menekankan pada kajian masa kini. Metode deskriptif berupaya untuk mengungkap pengejaran atau pelacakan pengetahuan. Metode yang dirancang untuk menemukan apa yang sedang terjadi, tentang siapa, di mana, dan kapan.

Desain organisasi lembaga formal, SATUNAMA, memiliki sejarah perkembangan untuk bertahan dan beradaptasi. Dari visi dan misi sampai dengan program kerjanya terus diperbarui sebagai bentuk nyata dari respons positif lembaga terhadap model pelayanan yang berubah dengan berdasarkan pada kebutuhan masyarakat di lapangan atau wilayah dampingan.

Menjadi menarik dan penting untuk diketahui bagaimana perkembangan desain organisasi dengan data-data yang dipaparkan secara deskriptif tentang apa yang terjadi, siapa yang berkontribusi, di mana terjadi, kapan terjadi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Supardan (2011).

Hal penting lain ketika meneliti perkembangan desain organisasi adalah menjadi representasi. Representasi dari rancangan rencana strategis SATUNAMA yang akan menjadi pemandu dalam pelaksanaan program dan kerja-kerja yayasan ke depan.

Popenoe (1983) penelitian ini berdasarkan pada kehati-hatian dalam mengumpulkan data atau fakta untuk menggambarkan beberapa hal yang diuraikan, seperti penggolongan, praktik, maupun peristiwa. Data atau fakta yang didapat di lapangan dipelajari dan diuraikan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana perkembangan desain organisasi SATUNAMA?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan perkembangan desain organisasi SATUNAMA.

### 1.4 Kerangka Konseptual

#### Desain Organisasi

Gibson (2006) desain organisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang menentukan struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi. Hasil keputusan desain organisasi adalah suatu sistem pekerjaan dan pengelompokan kerja termasuk prosesnya. Proses yang berhubungan ini termasuk hubungan wewenang dan jaringan komunikasi dalam kaitannya dengan perencanaan spesifik dan teknik pengendalian. Sebagai akibat, desain organisasi akan berpengaruh pada pembentukan suatu struktur kerja dalam organisasi tersebut (Giu, 2013, p. 478).

Desain organisasi menjadi penting yang berperan dalam proses penentuan kebijakan dan mengendalikan pekerjaan-pekerjaan. Desain organisasi dibutuhkan dan digunakan untuk bisa melakukan pemetaan terhadap aktivitas-aktivitas, baik di dalam maupun di luar organisasi, mulai dari pekerjaan dan alur kerja, tingkatan pekerjaan dan wewenang sampai pada hubungan internal dari organisasi dengan lingkungan di luar organisasi. Desain organisasi menampilkan rancangan strategis yang akan menentukan arah perkembangan sebuah lembaga.

#### Dimensi Desain Organisasi

Menurut Richard L. Daft (1998:15) dimensi desain organisasi terdiri dari dua tipe<sup>7</sup>:

#### Dimensi Struktural

Dimensi struktural menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi.

1. Formalisasi. Mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan (Bedelan dan Zammuto, 1991). Jika suatu pekerjaan

---

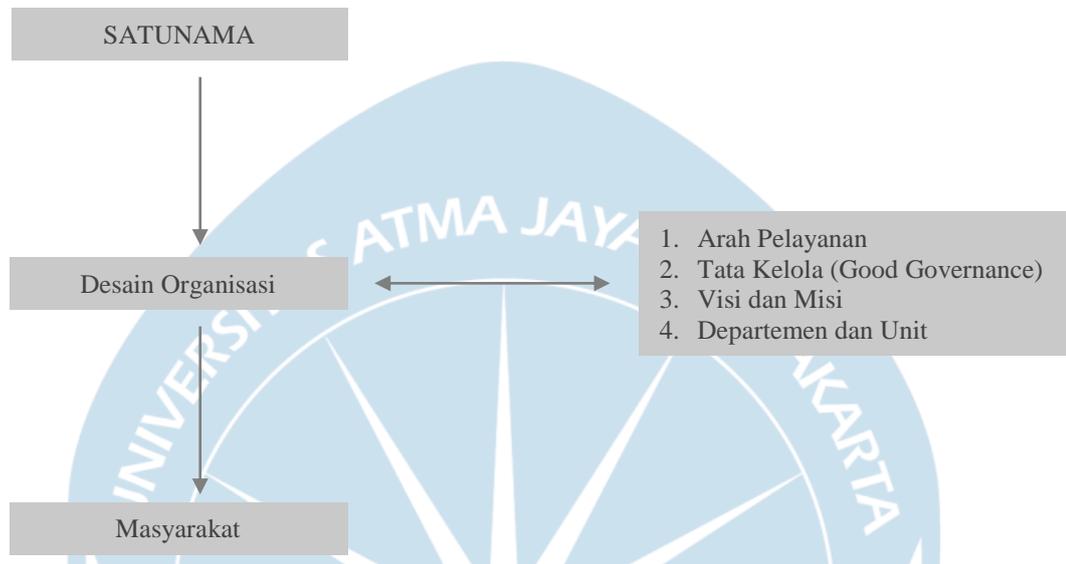
<sup>7</sup> Eddy dan Liliana, "Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri", dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 8, No. 1 (Surabaya: Universitas Kristen Petra, 2006), hal. 26.

sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang dikerjakan, kapan dikerjakan, dan bagaimana mengerjakan.

2. Spesialisasi. Hakikatnya adalah dari pada dilakukan oleh individu, lebih baik dipecah menjadi sejumlah langkah, tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan (Daft, 1998). Spesialisasi kerja dikatakan ekstensif bila setiap karyawan mengerjakan tugas tertentu yang sempit wilayahnya. Spesialisasi rendah bila karyawan mengerjakan tugas dengan batasan yang luas.
3. Standarisasi. Menunjuk pada prosedur yang didesain untuk membuat aktivitas organisasi menjadi teratur, dan hal ini secara otomatis akan memfasilitasi adanya koordinasi (Jackson dan Morgan, 1978).
4. Hierarki Otoritas. Bentuk dari kekuasaan yang ada pada suatu posisi atau kantor (Robbins, 2003). Ketika hak mengatur bawahan termasuk otoritas seseorang, maka otoritas tersebut memberikan hak membatasi perbuatan yang dilakukan bawahan. Hierarki berhubungan dengan rentang kendali, yaitu jumlah karyawan yang melapor pada seorang pengawas. Ketika rentang kendali sempit, hierarki otoritasnya cenderung tinggi, ketika rentang kendali lebar, hierarki otoritasnya akan lebih pendek.
5. Kompleksitas. Menunjuk pada jumlah aktivitas maupun subsistem pada organisasi. Kompleksitas bisa diukur melalui tiga diferensiasi, yaitu vertikal, horizontal, dan spasial.
6. Sentralisasi. Mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi.
7. Profesionalisme. Tingkat pendidikan formal dan pelatihan yang harus dimiliki dan diikuti oleh karyawan. Profesionalisme tinggi bila karyawan mengikuti pelatihan dalam waktu lama untuk memegang suatu jabatan.
8. Personnel ratio. Ini menunjuk pada jumlah karyawan di suatu fungsi atau departemen.

### Dimensi Kontekstual

Dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi ini memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi.



Tabel 1 - Kerangka Konseptual

### 1.5 Kajian Pustaka

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi tentang penelitian desain organisasi. Pertama, *Desain Organisasi pada Usaha Distribusi Tepung Terigu CV. WKM di Tarakan Kalimantan Timur* oleh Soetomo dan Haryadi (2014). Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kebijakan-kebijakan dalam organisasi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan menggunakan wawancara mendalam untuk mengumpulkan data serta teknik triangulasi sumber untuk validasi data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pada CV. WKM terdapat hubungan koordinatif dan fungsional.

Kedua, *Desain Organisasi Usaha Produksi Mie Keriting pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food di Sidoarjo* oleh Sinatra dan Haryadi (2013). Tujuan memberi analisa apakah desain organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Menggunakan penelitian kualitatif dengan metode etnografis organisasional. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat formalisasi pada aktivitas perusahaan serta belum ada penetapan visi dan

misi perusahaan. Terungkap bahwa belum menunjukkan keselarasan pada kebijakan-kebijakan di perusahaan sehingga perlu penyesuaian desain organisasi.

Ketiga, *Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Super Star di Surabaya* oleh Kuncoro dan Setiawan (2013). Tujuan menganalisa desain organisasi pada PT. Super Star sesuai *star model* teori. Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dipilih melalui metode *purposive sampling*. Data diuji validitasnya menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian disimpulkan PT. Super Star memiliki desain organisasi yang kurang benar/kurang terdesain dengan baik.

Keempat, *Analisis Deskripsi Desain Organisasi pada PT. Unichem Candi Indonesia* oleh Saputra dan Setiawan (2013). Ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Bertujuan untuk menganalisis desain organisasi; keselarasan antara struktur dan peran organisasi dengan desain strategik organisasi; pelaksanaan organisasi dan integrasi pekerjaan antar unit; sistem pengukuran *reward*, sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, dan pengembangan. Data dikumpulkan melalui metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan sisi strategi memiliki visi dan misi yang jelas, struktur memiliki kejelasan antar jabatan, proses adanya media komunikasi yang membantu alur informasi dan keputusan, *reward* memiliki kekurangan, *people* memiliki standar dan sistem untuk mendapatkan orang yang berkompeten.

## 1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan mengacu pada buku *Panduan Menyusun Internship dan Skripsi* dari Program Studi Sosiologi. Bab I Pendahuluan, meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka konseptual, kajian pustaka, dan sistematika penulisan. Bab II Metodologi dan Deskripsi Subjek Penelitian, meliputi jenis dan metode penelitian, informan, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan dan jenis data, cara analisis data, dan deskripsi subjek penelitian. Bab III Temuan dan Pembahasan, meliputi uraian hasil temuan dan pembahasan hasil dari proses pengolahan data penelitian. Bab IV Kesimpulan, meliputi jawaban atas pertanyaan penelitian dan ringkasan temuan penelitian.