

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka menjelaskan tentang teori, konsep dan hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan fokus penelitian yang diteliti. Kajian pustaka harus menjadi pedoman agar fokus penelitian sesuai dengan kenyataan di lapangan. Selain itu, kajian pustaka sangat membantu dalam memberikan gambaran umum atau pembahasan penjelasan mengenai konteks penelitian dan sebagai bahan pembahasan dari hasil penelitian (Satibi, 2017:196).

Adapun materi yang akan dikemukakan sebagai pemecahan masalah yaitu kajian mengenai Administrasi, Organisasi. dan Model Pengembangan Organisasi serta kajian penelitian terdahulu sebagai pembanding, bahan referensi peneliti, atau acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan proposisi.

##### **2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh referensi dan mencari pembanding dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Kajian penelitian terdahulu berguna untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, digunakan untuk membantu penelitian yang nantinya dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas penelitian.

Sebagai penguat di dalam penelitian ini, peneliti mencari referensi dengan substansi yang sama yang disajikan dalam penelitian terdahulu sebagai perbandingan terhadap penelitian yang lainnya dengan konteks, tema, ataupun topik yang berkaitan dengan permasalahan yang akan peneliti teliti, yaitu mengenai Fungsi Struktur Organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung. Sebagai bahan pertimbangan penelitian, peneliti memilih enam penelitian terdahulu yang disajikan sebagai acuan dalam menyusun laporan skripsi, antara lain :

#### **1. Tanyo Prayoga (2016)**

Penelitian yang dilakukan Oleh **Tanyo Prayoga (2016)** memiliki judul *“Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis PT Citra International Underwriters (CIU Insurance)”*. Adapun permasalahan yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah adanya beban kerja yang tumpang tindih. Walaupun begitu, baik visi dan misi maupun strategi perusahaan tidak berubah. Penyebab terjadinya tumpang tindih pekerjaan di perusahaan diakibatkan oleh lembur atau adanya pekerjaan tambahan pada semua divisi yang berhubungan dengan operasional. Hal ini berpengaruh pada adanya penambahan beban kerja dari deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang ulang desain struktur organisasi pada level manajerial dan melakukan analisis jabatan pada level manajerial di PT Citra *International Underwriters*.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif berdasarkan *case study*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada terdiri dari 3 langkah yaitu pengorganisasian data, pengelompokan menurut kategori, tema dan pola respon dan pengujian asumsi atau masalah yang ada terkait dengan data. Kesimpulan dari penelitian ini dirangkum dari hasil dan analisis pembahasan pada bab sebelumnya. Hasil dari penelitian berupa perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk PT Citra *International Underwriters* (CIU *Insurance*). Kemudian, berdasarkan perumusan tersebut diturunkan menjadi desain struktur organisasi baru yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hasil dari penelitian berikutnya adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari seluruh pekerjaan yang ada pada PT Citra *International Underwriters*. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan ini dapat mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.

Berdasarkan pada pemaparan mengenai penelitian Tanyo Prayoga (2016) dapat disimpulkan bahwa persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti ialah terlihat jelas pada pendekatan penelitian. Baik peneliti maupun Tanyo Prayoga (2016) menggunakan pendekatan kualitatif. Sementara itu untuk perbedaannya terletak pada teori yang di gunakan, metode penelitian dan teknis analisis. Tanyo Prayoga (2016) menggunakan teori Desain Struktur Organisasi (Robbins, 2003) dengan metode penelitian studi kasus. Dan untuk teknis analisis dengan cara mengorganisasikan data, pengelompokan data dan menguji permasalahan terhadap data. Sedangkan peneliti menggunakan teori struktur

organisasi menurut Robbins dalam Ahmad (2021:12) dengan metode penelitian deskriptif serta teknis analisis data menggunakan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## 2. Nur Ichsan Ahmad (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh **Nur Ichsan Ahmad (2021)** dengan judul *“Fungsional Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto”*. Penelitian ini mengkaji tentang fungsional struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui fungsional sub dimensi struktur organisasi Dinas Pendidikan yang meliputi kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi kata, paparan data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Bidang Pendidikan Sekolah Dasar, Bidang Pendidikan Sekolah Menengah Pertama, Bidang Kebudayaan, Bidang PAUD dan DIKMAS, Bidang Pembinaan Dan Ketenagaan Serta Jabatan Fungsional. Selain itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto memiliki 136 tenaga kerja, yang terdiri dari 25 orang pejabat struktural, 51 orang fungsional umum 60 orang jabatan fungsional pengawas sebanyak. Mengenai dimensi struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto dalam hal ini kompleksitasnya sudah sesuai

dengan visi misi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto. Untuk formalisasi, Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto diatur dengan peraturan pemerintah daerah atau bupati Kabupaten Jeneponto. Sedangkan untuk dimensi sentralisasi, dalam hal pengambilan keputusan berasal dari pimpinan yaitu Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto.

Ditinjau dari pemaparan Nur Ichan Ahmad (2021) diatas, terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan teori yang digunakan menggunakan teori struktur organisasi menurut Robbins yang terdiri kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Akan tetapi terdapat perbedaan yang terletak pada lokus penelitian. Penelitian Nur Ichan Ahmad (2021) dalam pengambilan data dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto, sedangkan peneliti di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.

### **3. Santika Noviani (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh **Santika Noviani (2018)** yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Struktur Organisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Studi Empiris pada UMKM) di Kota Magelang”* bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, struktur organisasi dan sistem informasi akuntansi terhadap kualitas informasi akuntansi di Kota Magelang. Data dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada seluruh responden, yaitu para pelaku UMKM di Kota Magelang. Sebanyak 281 kuesioner disebar kepada responden.

Metode pengambilan sampel menggunakan *convenience* sampling. Analisis data menggunakan uji statistik deskriptif, uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas serta uji hipotesis dengan analisis linier berganda menggunakan program bantuan SPSS *for window* versi 21.00. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kualitas informasi akuntansi, struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas informasi akuntansi dan sistem informasi akuntansi berpengaruh negatif terhadap kualitas informasi akuntansi.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan kesamaan antara penelitian Santika Noviani (2018) dengan penelitian peneliti terletak pada fokus penelitian yaitu mengenai struktur organisasi. Sementara itu perbedaannya terletak pada teori yang di gunakan, pendekatan dan teknis analisis. Peneliti menggunakan teori struktur organisasi menurut Robbins dalam Ahmad (2021:12) dengan pendekatan kualitatif dan teknis analisis data menggunakan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan Santika Noviani (2018) menggunakan teori Budaya Organisasi (Wirawan, 2007), Struktur Organisasi (Robbins, 2009), Sistem Informasi Akuntansi (Susanto, 2009). Selain itu menggunakan pendekatan kuantitatif serta teknis analisis data uji statistik deskriptif dan uji kualitas data (uji validitas, uji realibitas dan uji hipotesis).

#### 4. Sahrul (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh **Sahrul (2016)** berjudul “*Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara*”. Adapun yang menjadi pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Makassar Utara. Dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari satruktur oganisasi terhadap kinerja pada pegawai di KPP Pratama Makassar Utara. Sebagaimana teori menyatakan bahwa struktur organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tergantung pada bentuk struktur organisasi apa yang di gunakan. Penelitian ini untuk menguji pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial pada KPP Pratama Makassar Utara.

Metode penelitian yang digunakan metode penelitian kuantitatif, artinya penelitian ini menggunakan data numerik dan dianalisis secara statistik. Sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dimana 77 karyawan dipilih secara langsung. Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner kepada para pegawai yang sudah dipertimbangkan dan disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan. Data dianalisis dengan menggunakan rumus antara lain uji validasi, uji reliabilitas, dan uji analisis regresi sederhana (analisis korelasi, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t test) dengan bantuan software SPSS 17. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai

pada KPP Pratama Makassar Utara. Variabel struktur organisasi memiliki koefisien regresi positif (+) yang menunjukkan adanya hubungan searah. Artinya, struktur organisasi meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Makassar Utara. Korelasi atau hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Makassar Utara sangatlah kuat.

Ditinjau dari pemaparan Sahrul (2006) diatas, terdapat persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu fokus penelitian. Baik peneliti maupun Sahrul (2006) fokus penelitiannya terkait struktur organisasi. Adapun untuk perbedaannya terletak pada teori yang digunakan, pendekatan, metode dan teknis analisis. Peneliti menggunakan teori Struktur Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dalam Ahmad (2021:12). Sedangkan Sahrul (2006) menggunakan teori Pengukuran Kinerja oleh Moehariono (2012:153) dan teori Struktur Organisasi oleh Ernie (2006:159). Untuk pendekatan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan teknis analisis data reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan Sahrul (2006) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kasual dan teknis analisis uji validasi, uji reliabilitas dan uji analisis regresi sederhana.

##### **5. Atep Suhendar (2021)**

Penelitian **Atep Suhendar (2021)** yang berjudul “*Pengaruh Persepsi tentang Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal EBTKE Kementerian ESDM*” bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis apakah persepsi mengenai perubahan struktur organisasi

dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan survei dan kuesioner. Untuk teknis analisis data dengan teknis regresi linear sederhana, analisis korelasi, dan uji determinasi. Penelitian ini menggunakan teori perubahan struktur oleh Robbin (2012:46), menjelaskan bahwa perubahan struktur organisasi meliputi strategi, sistem, teknologi, penataan fisik dan Sumber Daya Manusia (SDM). Dan juga teori AP Mangkunegara (2011:9), menunjukkan bahwa kinerja pegawai meliputi dari kuantitas kerja, kualitas kerja, kerja sama, tanggung jawab serta inisiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat dilihat dari nilai determinannya sebesar 94,7% pada persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 3,824 + 0,973X$ . Hal ini menunjukkan bahwa 94,7% dari rata-rata kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral rata-rata dapat dijelaskan dengan persepsi mengenai perubahan dari struktur organisasi.

Ditinjau dari pemaparan di atas, penelitian peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Atep Suhendar (2021) memiliki kesamaan. Persamaan tersebut dilihat dari fokus penelitian yang sama-sama menganalisis tentang struktur organisasi. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada teori yang digunakan, pendekatan, metode dan teknis analisis data. Atep Suhendar (2021)

menggunakan teori Perubahan Struktur Organisasi (Robbin, 2012:46) dan teori Kinerja Pegawai (AP. Mangkunegara, 2011:9). Untuk pendekatannya pun menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei *eksplanatory* dan teknis analisis data menggunakan teknis regresi linear, analisis kolerasi dan uji determinasi pengumpulan data melalui survei dan kuesioner. Sedangkan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan untuk teknis analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

#### **6. Nyoman Ary Juru dan A.A.N Eddy Supriyadinata Gorda (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh **Nyoman Ary Juru dan A.A.N Eddy Supriyadinata Gorda (2021)** memiliki judul “*Analisis Struktur Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tugas, fungsi dan faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan sumber data melalui wawancara, observasi dan dokumen. Untuk teknis analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teknis triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi struktur organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng. Yaitu adanya urusan yang menjadi kewenangan daerah, artinya urusan pemerintah daerah yang menjadi kewenangan daerah merupakan perangkat daerah yang dibentuk

sebagai penyelenggara pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Selain itu, tugas dan fungsi struktur organisasi dipengaruhi efisiensi, efektivitas, pembagian kerja, rentang kendali, dan fleksibilitas. Bentuk struktur organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng merupakan tipe struktur A atau bisa dibilang bentuk strukturnya yang besar. Dalam penyusunan tugas dan fungsi dari struktur organisasi mengacu pada tujuan organisasi. Sistem disposisi digunakan untuk memberikan tugas-tugas yang bukan bagian dari tugas dan fungsi.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kesamaan antara penelitian Nyoman Ary Juru dan A.A.N Eddy Supriyadinata Gorda (2021) dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada metode penelitian yang menggunakan metode kualitatif dan pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif. Sementara itu, perbedaannya terletak pada teori yang digunakan. Nyoman Ary Juru dan A.A.N Eddy Supriyadinata Gorda (2021) menggunakan teori struktur organisasi menurut Invancevich, et al., (2013:490), sedangkan peneliti menggunakan teori struktur organisasi menurut Robbins dalam Ahmad (2021:12).

Dapat dilihat penelitian yang dilakukan peneliti terkait fungsi struktur organisasi pada Bidang Ekonomi Kreatif Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung dengan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan. Adapun persamaan dan perbedaannya dapat dilihat dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori Yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
1.	Tantyo Prayoga	Re-Desain Struktur Organisasi dan <i>Job Analisis</i> PT Citra <i>International Underwriters</i> (CIU <i>Insurance</i> )	Teori Desain Struktur Organisasi (Robbins, 2003)	Kualitatif	Studi Kasus	1.Mengorganisasikan data 2.Pengelompokan data 3.Menguji permasalahan terhadap data
2.	Nur Ichsan Ahmad	Fungsional Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jeneponto	Komponen Dimensi Struktur Organisasi (Robbins dalam Gammahendra, Hamid & Riza, 2014:3)	Kualitatif	Fenomenologi dan Deskriptif	1.Reduksi data 2.Paparan data 3.Penarikan kesimpulan
3.	Santika Noviani	Pengaruh Budaya Organisasi, Struktur Organisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Studi Empiris pada UMKM) di Kota Magelang	Budaya Organisasi (Wirawan, 2007), Struktur Organisasi (Robbins, 2009), Sistem Informasi Akuntansi (Susanto, 2009)	Kuantitatif	Deskriptif	1.Uji statistik deskriptif 2.Uji kualitas data (uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis)
4.	Sahrul	Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara	Pengukuran Kinerja (Moeheriono, 2012:153) dan Struktur Organisasi (Ernie, 2006:159)	Kuantitatif	Asosiatif kasual	1.Uji validasi 2.Uji reliabilitas 3.Uji analisis regresi sederhana
5.	Atep Suhendar	Pengaruh Persepsi tentang Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal EBTKE Kementerian ESDM	Teori Perubahan Struktur Organisasi (Robbin, 2012:46) dan Teori Kinerja Pegawai (AP. Mangkunegara, 2011:9)	Kuantitatif	Survey <i>eksplanatory</i>	1.Teknik regresi linear sederhana 2.Analisis kolerasi 3.Uji determinasi
6.	Nyoman Ary Juru dan Eddy Supriyadinata	Analisis Struktur Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng	Teori struktur organisasi (Invancevich, et al., 2013:490)	Kualitatif	Deskriptif	1.Pengumpulan data 2.Memilih hal pokok 3.Memfokuskan pada hal penting 3.Menyajikan data.

Sumber : Peneliti, 2022

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diatas, dapat dikatakan bahwa persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada beberapa aspek, dimulai dari teori yang digunakan, pendekatan, metode dan teknis analisis data. Untuk perbedaannya terletak pada objek penelitian teori yang digunakan, pendekatan, metode dan teknis analisis data. Adapun perbedaan yang paling menonjol terletak pada objek penelitian. Objek penelitian peneliti terletak di Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung.

#### 2.1.2 Kajian Administrasi

##### 1. Administrasi

Berdasarkan etimologis, administrasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *administrare* yang berarti melayani atau membantu. Sedangkan dalam bahasa inggris yaitu *administration* yang berasal dari dua kata, yaitu “*ad*” (*intensive*) dan “*ministrare*” (*to serve*). Maka dari itu pengertian dari administrasi ialah melayani dengan baik.

Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut Paul Mabieu & The Liang Gie dalam Kacaribu (2020:5) ialah kegiatan catat-mencatat keterangan tertulis. Sedangkan pengertian administrasi secara luas menurut Siagian (1994:3) ialah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih berdasarkan alasan-alasan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Begitu pula menurut Simon dalam Rahman (1958:6) yang menyatakan bahwa administrasi sebagai suatu kegiatan kelompok yang dilakukan dengan cara bekerja sama guna untuk menyelesaikan tugas bersama.

Dari beberapa definisi administrasi di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi dari administrasi ialah suatu serangkaian kegiatan kerja sama yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

## 2. Administrasi Publik

Administrasi Publik berasal dari dua suku kata, yaitu Administrasi dan Publik. Administrasi berarti melayani, sedangkan publik berarti umum, negara, masyarakat, atau orang banyak. Dalam Revid dkk (2020:3), menurut Chandler dan Plano definisi dari administrasi publik ialah proses pengorganisasian dan koordinasi sumber daya dan personel publik untuk perumusan, pengimplementasian, dan mengelola keputusan serta kebijakan publik. Sedangkan menurut Pasolong (2014) menjelaskan bahwa administrasi publik ialah bentuk kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif. Senada dengan Rosenblom dalam Pasolong (2014:8) menyatakan bahwa:

“Administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif, eksekutif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian”.

Merujuk pada berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian administrasi publik adalah suatu bentuk kerja sama yang dilakukan oleh seluruh penyelenggara pemerintahan yang

diorganisir dan dikoordinasikan dengan baik demi penyelenggaraan pemerintah untuk kepentingan publik.

### 2.1.3 Kajian Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu "*organon*" yang berarti alat. Organisasi sebagai alat berupa kerja sama untuk mengorganisir pekerjaan seseorang dalam pencapaian tujuan. Organisasi juga merupakan wadah dengan proses kerja sama antara sekumpulan orang dalam hubungan formal dan serangkaian hierarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi menurut Robbins (1994:4) ialah "Unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama". Organisasi ada untuk mencapai tujuan. Tujuan-tujuan ini tidak dapat dicapai melalui upaya individu. Menyelesaikan tugas dalam kelompok dapat membantu pencapaian tujuan menjadi lebih efisien. Pada organisasi mensyaratkan tidak semua pihak untuk mendukung secara penuh tujuan dari organisasi, tetapi definisi dari organisasi itu sendiri menyatakan adanya kesepakatan bersama terhadap tujuan organisasi.

Organisasi ialah suatu kesatuan struktur yang terdiri dari sekelompok orang dengan tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan bersama berupa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi setiap individu yang terlibat untuk mencapai tujuan organisasi (Sulaksono, 2015:1). Siagian (1997:138) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang/sekelompok orang disebut sebagai bawahan”.

Organisasi hakekatnya digunakan sebagai tempat atau wadah pertemuan untuk bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisir, dipimpin, dan terkendali dengan menggunakan sumber daya, sarana dan prasarana, data, dan lain-lain yang digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Soeari, 2017:2).

Berdasarkan definisi organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah dari sekumpulan dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

#### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat dipandang sebagai pola hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari suatu organisasi (Harist, 2005:283). Penyusunan struktur organisasi adalah langkah awal untuk memulai pelaksanaan aktivitas pada organisasi. Pembentukan struktur organisasi bisa dilihat sebagai langkah terencana untuk memenuhi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian organisasi.

Struktur organisasi diklaim sebagai pola yang terdapat kolerasi antara berbagai komponen dan bagian di dalam organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal untuk memulai pelaksanaan kegiatan organisasi. Pembentukan struktur organisasi dapat dikatakan sebagai langkah terencana untuk menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengawasan suatu organisasi. Struktur organisasi dibentuk demi meningkatkan efektivitas terhadap pengawasan atau rentang kendali organisasi pada kegiatan yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Struktur organisasi memutuskan bagaimana tugas akan akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, prosedur koordinasi yang formal dan pola hubungan yang diikuti (Robbins, 1994:6). Menurut Siswanto dalam Triharjono (2021:50) menyatakan bahwa struktur organisasi menetapkan pembagian kerja, menunjukkan bagaimana berbagai fungsi atau kegiatan yang terkait sampai batas tertentu dan menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja. Senada dengan Greenbreg dan Baron dalam Muhammadin (2021:16) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah konfigurasi formal antara individu dengan kelompok yang berhubungan dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Di dalam organisasi terdapat spesialisasi. Selain itu terdapat juga departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi dan formalisasi yang akan menciptakan struktur organisasi yang mampu mengarahkan anggotanya untuk melaksanakan tugasnya dengan spesifikasi yang jelas.

Struktur organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan di dalam struktur organisasi terdapat pola dan kelompok pekerjaan, yang tentunya antar satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan. Di dalam struktur organisasi ada sebuah rancangan sistem yang akan mengatur adanya koordinasi yang efektif antar satu sama lain anggota

organisasi berupa pelaporan formal, garis wewenang, tanggung jawab keputusan, hierarki, rentang kendali, dan tugas. Ini semua akan berjalan dengan baik apabila satu sama lain anggota organisasi melakukan kerja sama.

Berdasarkan definisi struktur organisasi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan gambaran yang menjelaskan mengenai tipe organisasi, pembagian komando, tanggung jawab, wewenang, akuntabilitas, rentang kendali, dan sistem pimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pengembangan Organisasi

Ditinjau dari etimologis pengembangan organisasi berasal dari dua kata, yaitu pengembangan dan organisasi. Pengembangan berarti proses, cara dan perbuatan mengembangkan. Sedangkan organisasi berarti wadah dari sekumpulan dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan lingkungan. Faktor-faktor penyebab perubahan organisasi dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan regulasi pemerintah. Untuk faktor internal muncul dari permasalahan antaranggota, proses kerjasama dan keuangan.

Pengembangan organisasi mengacu pada perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang di rencanakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta sebagai respon terhadap perubahan. Pengembangan organisasi menyangkut penataan kembali struktur organisasi

yang berkaitan dengan semua faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi secara keseluruhan (Soeari, 2017:10). Udai dalam Rusdinal dan Afriansyah (2021:16) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah pekerjaan terencana yang diawali dengan proses diagnosis masalah dengan bantuan para ahli, dilanjutkan dengan analisis masalah dan perencanaan pengembangan organisasi, kemudian menetapkan strategi penyelesaian masalah yang berkaitan dengan sistem organisasi.

Begitu pula dengan Cummings dan Worley dalam Mangundjaya (2020:6) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah penerapan sistem yang luas dan transfer pengetahuan perilaku dalam merencanakan pengembangan, peningkatan, dan penguatan dari strategi, struktur, dan proses untuk efektivitas organisasi.

Backhard (1981) dalam Kusnandar (2022:2) mendefinisikan pengembangan organisasi ialah :

“Suatu usaha yang berencana, meliputi seluruh organisasi dan dikelola dari atas (pucuk pimpinan) untuk mewujudkan peningkatan efektivitas organisasi dan terwujudnya peningkatan efektivitas organisasi dan terwujudnya organisasi yang sehat melalui intervensi berencana di dalam proses penggunaan “*behavioral science*” di dalam organisasi”.

Berdasarkan dari ketiga definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan keterampilan organisasi, memecahkan masalah yang berkaitan dengan sistem organisasi dan yang tak kalah pentingnya sebagai jawaban terhadap perubahan yang terjadi, sehingga kelangsungan organisasi tetap terjaga dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Tujuan dari pengembangan organisasi adalah menjalin hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan staf, menciptakan kemampuan memecahkan masalah organisasi secara lebih terbuka, menciptakan transparansi dalam komunikasi, serta menciptakan semangat kerja dan kemampuan mengendalikan diri anggota organisasi.

Adapun manfaat dari pengembangan organisasi adalah bermanfaat untuk lebih memahami permasalahan organisasi, mampu memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terciptanya suatu masalah dan cara penyelesaiannya dan membantu menyusun langkah-langkah tindakan yang mempengaruhi pengembangan organisasi.

### 3. Model Organisasi

Model organisasi selalu dikaitkan dengan pengambilan keputusan yang mendefinisikan struktur dan proses yang akan mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi. Model organisasi sebagai representasi dari suatu organisasi untuk membantu seseorang memahami dengan jelas dan cepat apa tujuan dari organisasi tersebut. Model organisasi meliputi unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan ukuran unit kerja.

Model organisasi adalah manajemen organisasi yang menggambarkan kerangka kerja dan pengaturan yang mewujudkan pola hubungan yang bertahan lama antara fungsi, bagian, atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan adanya kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Adapun model organisasi yang dikemukakan oleh Tom Burn dan G.M. Stalker pada akhir tahun 1950-an antara lain :

a) Model Organisasi Mekanistik

Model organisasi mekanistik menekankan pada pentingnya pencapaian produksi dan efisiensi yang tinggi. Model ini adalah struktur yang sangat kaku dan dimaksudkan untuk dikontrol dengan sangat ketat. Ketika menerapkan model organisasi mekanistik, ini sangat efektif karena fitur strukturalnya. Model ini menekankan spesialisasi kerja, wewenang, tanggung jawab dan fungsionalitas (sentralisasi) sebagai dasar utama departementalisasi, menunjukkan bahwa model organisasi ini kompleks. Dapat dikatakan bahwa model organisasi mekanistik adalah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi. Model organisasi mekanistik adalah organisasi yang menghormati pengetahuan dari eksternal.

b) Model Organisasi Organik

Model organisasi organik menekankan pentingnya beradaptasi dan mencapai pertumbuhan. Model ini sangat kontras dengan model organisasi mekanistik. Hal ini tercermin dari kriteria efisiensi yang berbeda dari setiap model, yaitu model mekanik selalu mengupayakan efisiensi dan output yang maksimal, sedangkan model organik selalu mengupayakan efisiensi, produktivitas, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang maksimal. Oleh karena itu, model organisasi ini bersifat fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan atau perkembangan lingkungan. Dapat dikatakan bahwa

model organisasi organik ini mengedepankan potensi sumber daya manusia. Model organisasi organik adalah struktur datar, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki sedikit formalitas, memiliki jaringan informasi yang luas, dan didasarkan pada pengambilan keputusan partisipatif. Model organisasi organik didasarkan pada aturan, prosedur, dan wewenang yang kurang, sehingga tersentralisasi atau spesialisasi yang sangat tinggi.

Falleta (2005) dalam Susanty (2009:80-81) menunjukkan bahwa beberapa model organisasi dikembangkan oleh para ahli dari tahun 1976-1992. Model-model ini meliputi: (a) *Weisbord's Six Box Model* pada tahun 1976; (b) *Congruence Model for Organizational Analysis* pada tahun 1977; (c) *McKinsey 7-S Model* (Model 7-S dari McKinsey) pada tahun 1980 dan 1981; (d) *Tichny's Technical Political Culture (TPC) Framework* pada tahun 1983; (e) *High Performance Programming* pada tahun 1984; (f) *Diagnosing Individual and Group Behaviour* pada tahun 1987; (g) *Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change* pada tahun 1992. Selain itu, model organisasi dikembangkan pada tahun 1990, yaitu Model 7-S dari McKinsey yang dikembangkan oleh Pascale menjadi Model *Pascale's Adaptation* ([Pascale, 1990](#)). Pengembangan model juga terjadi pada tahun 1994, yaitu Model 7-S dari McKinsey dikembangkan lagi oleh D'Aveni menjadi *New 7-S* (D' Aveni, 1994).

Dari sembilan model di atas, satu model organisasi berkembang belakangan ini, namun dengan model yang berbeda. Pengembangan model saat ini memberikan perspektif sistem yang membantu dalam memahami kinerja

organisasi yang diinginkan. Model organisasi yang dimaksud adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCtPE)*. Model ini pertama kali dikembangkan oleh U. S *Congress* pada tahun 1987. Dapat disimpulkan bahwa terdapat 10 model organisasi pada tahun 1976-1994.

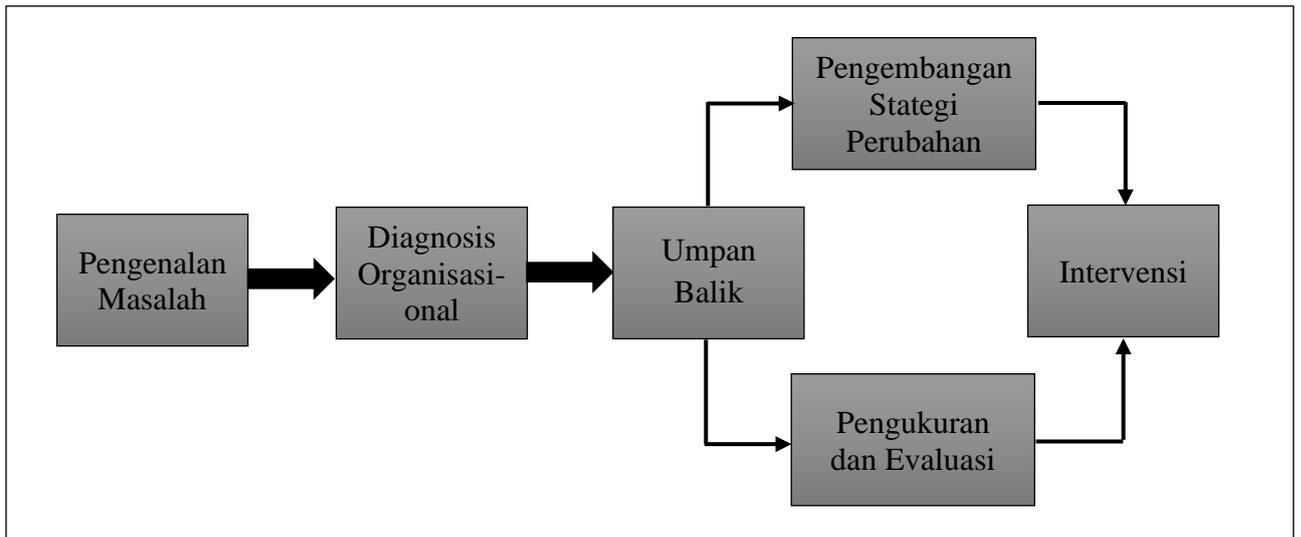
Organisasi membutuhkan orang yang dapat membantu untuk memahami dengan lebih jelas dan cepat apa yang diamati dalam suatu organisasi tersebut. Untuk lebih jelasnya, dalam Susanty (2009:80) Burke menjelaskan manfaat dari model organisasi, yaitu:

- 1) Membantu meningkatkan pemahaman mengenai perilaku organisasi;
- 2) Membantu mengklasifikasikan data organisasi;
- 3) Membantu menginterpretasikan informasi tentang organisasi;
- 4) Membantu menyampaikan bahasa yang cukup umum dan singkat tentang organisasi.

#### 2.1.4 Kajian Model Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu proses perubahan atau intervensi yang diawali dengan perubahan struktur dan sistem organisasi melalui konseling psikoterapi terhadap individu dan kelompok dalam organisasi, yang mengarah pada upaya perbaikan operasional organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Soeari, 2017:42).

Model pengembangan organisasi sangat penting untuk dapat memfasilitasi komunikasi antara agen perubahan dan para pelaku organisasi. Model ini menggambarkan program pengembangan organisasi yang harus dimulai dengan mengidentifikasi masalah di dalam organisasi.



Sumber : Mustapa, dkk. *Kepemimpinan Pelayanan (Dimensi Baru dalam Kepemimpinan)*. 2018:183. di modifikasi oleh Peneliti, 2022

**Gambar 2.1**  
**Model Proses Pengembangan Organisasi**

Mustapa (2018:284) mengemukakan pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan pendekatan yang berorientasi pada situasi dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Proses nya mencakup langkah-langkah berikut :

a. Pengenalan Masalah

Konflik antar anggota organisasi. Semangat kerja rendah sedangkan biaya operasional kian meningkat.

b. Diagnosis Organisasional

Manajer puncak akan mengundang pakar pengembangan organisasi, kemudian keduanya menyepakati perlunya diagnosis organisasi, dilanjutkan dengan pengumpulan informasi oleh konsultan.

c. Pengembangan Strategi Perubahan

Ketika konsultan mempresentasikan hasil pengamatannya, dia menawarkan beberapa opsi dan instruksi yang di temukan untuk memfasilitasi proses pengembangan organisasi.

d. Intervensi

Langkah-langkah perubahan berdasarkan rekomendasi yang diterima sebelumnya melalui pengembangan strategi. Bentuknya dapat berupa perubahan struktur organisasi, pembentukan penanggung jawab untuk meningkatkan semangat anggota organisasi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program pada penghematan biaya.

e. Pengukuran dan Evaluasi

Dilakukan setelah beberapa kali perubahan yang telah dilaksanakan untuk mengukur efektivitas kerja pengembangan organisasi.

Membuat model pengembangan organisasi sangat penting untuk mempertajam dan memfasilitasi komunikasi antara agen pembaharu dengan anggota organisasi. Pada gambar 2.1 menggambarkan bahwa kegiatan pengembangan organisasi harus dimulai dari pengenalan adanya masalah dalam organisasi. Masalah ini akan dibahas, kemudian persamaan pendapat tercapai. Berdasarkan permasalahan tersebut dilakukan analisis organisasi yang berguna untuk mengetahui permasalahan tersebut dan mengetahui akar permasalahannya. Hasil analisis kemudian dikirim ke anggota organisasi dalam bentuk umpan balik. Tanggapan terhadap umpan balik dapat digunakan untuk mengembangkan strategi perubahan organisasi. Strategi perubahan diimplementasikan dalam

bentuk intervensi nyata, yang kemudian diukur dan hasilnya dievaluasi. Dan terakhir disampaikan dalam bentuk umpan balik.

Adapun model pengembangan organisasi menurut para ahli terdiri dari:

1. Model Lewin

- a. *Unfreezing* (Pencarian)

Munculnya wacana perubahan dalam suatu organisasi, sehingga organisasi lainnya memiliki pemahaman yang sama tentang suatu perubahan.

- b. *Movement* (Penggerakan)

Proses pengembangan organisasi tidak hanya sebatas wacana, namun sudah memasuki pada tahap pergerakan. Adanya pergerakan mengarah pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. Anggota organisasi mulai bergerak dan termotivasi untuk melakukan adanya perubahan.

- c. *Refreezing* (Pembekuan Kembali)

Perubahan ke arah yang lebih baik diikuti dengan dijadikannya perubahan tersebut sebagai kebiasaan baru bagi organisasi.

2. Model Tyagi

Model ini lebih menekankan pada peran kekuatan agen perubahan dalam mengelola perubahan tersebut. Sementara itu, tahap implementasi menekankan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan dari kondisi saat ini menuju perubahan yang diharapkan.

Komponen sistem dalam proses perubahan :

- a. Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan
  - b. Mengetahui dan mendefinisikan masalah
  - c. Proses penyelesaian masalah
  - d. Pengimplementasian masalah
  - e. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasil.
3. Model *Action Research*
- a. Tahap Penilaian Keadaan
    - Sistem sosial, mengacu pada norma dan nilai yang akan tumbuh di dalam organisasi.
    - Sistem teknik, berkaitan dengan perubahan dan mencari nilai positif dari adanya perubahan tersebut.
    - Sistem administrasi, berkaitan dengan informasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya dan kemudian apakah ada kendala atau tidak.
    - Sistem strategi, berkaitan dengan peningkatan atau penurunan produktivitas yang nantinya dapat menentukan berhasil atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan.
  - b. Tahap Pemecahan Masalah
    - Mencari gejala permasalahan yang hendak dipecahkan
    - Apakah ada perubahan untuk memecahkan masalah
    - Sasaran yang dihadapi dalam pemecahan masalah
      - i. Perolehan data
      - ii. Analisis data

c. Tahap Implementasi

- *Share power*, karyawan dan pimpinan memiliki posisi yang dalam dalam proses pengambilan keputusan.
- *Delegated*, seberapa jauh karyawan ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- *Unilateral*, tidak melibatkan karyawan.

d. Tahap Evaluasi

- Meninjau program
- Menentukan sebuah fakta baru
- Mementingkan sesuatu yang positif
- Lebih fokus pada yang sedang berlangsung
- Menciptakan penghargaan dan keyakinan

4. Model Burner

a. *The Incremental Model of Change*

- Perubahan berlangsung secara bertahap.
- Perubahan berganti pada masing-masing bagian.
- Perubahan terjadi karena adanya tanggapan internal dan juga eksternal.
- Tanggapan terjadi karena adanya perubahan organisasi.

b. *The Punctuated Equilibrium Model*

- Model keseimbangan terpotong, jika adanya aktivitas stabil dalam jangka waktu yang panjang (*period equilibrium*).
- Terpotong karena adanya guncangan fundamental jangka pendek.

- Periode revolusioner mengganggu secara substantif dengan cara menciptakan pola aktivitas dan *equilibrium* baru.
- Perubahan stabilitas jangka pendek dipengaruhi karena adanya perubahan aktivitas jangka pendek.
- Goncangan tersebut mengakibatkan adanya *equilibrium* baru dengan adanya stabilitas jangka panjang.

c. *The Continuous Transformation Model*

- Model transformasi berkelanjutan dengan tujuan supaya organisasi tetap bisa bertahan dengan cara mengembangkan kemampuan untuk mengubah secara berkelanjutan.
- Lingkungan yang berubah dengan cepat, radikan, dan tidak dapat diprediksi.
- Dengan adanya transformasi berkelanjutan , sehingga organisasi dapat menjaga supaya dapat sejalan dengan perubahan lingkungan serta organisasi tetap bisa *survive*.

## 2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir menggambarkan paradigma penelitian yang disesuaikan dengan permasalahan yang di temukan dalam penelitian dan mengartikulasikan pemikiran peneliti atau ketika peneliti melakukan penelitian (Satibi, 2017:197). Dalam kerangka berpikir peneliti akan menjelaskan mengenai objek dari penelitian dan juga permasalahan mengenai Fungsi Struktur Organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.

Seiring dengan adanya perkembangan dan pertumbuhan di dalam organisasi, struktur organisasi sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi supaya terciptanya sistem kerja yang berjalan dengan optimal. Dengan adanya struktur organisasi, dapat mengetahui gambaran dari sebuah organisasi dan kemungkinan kegiatan apa saja yang akan di laksanakan.

Struktur organisasi merupakan faktor yang sama pentingnya dalam menentukan dan melihat bagaimana suatu organisasi bekerja. Struktur organisasi dapat dianalisis melalui struktur diagram untuk mengidentifikasi bagian dan subbagian, tanggung jawab masing-masing, dan koordinasi hubungan antara bagian dan subbagian. Tugas dan tanggung jawab sesuai pembagian tugas sesuai disiplin ilmu yang ada.

Penyusunan struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh kemauan individu-individu yang berkuasa. Struktur dan keberadaan jabatan seringkali lebih bersifat politis dan didasarkan pada isi kepentingan daripada kebutuhan aktual. Artinya, aktivitas kerja Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung tidak sesuai dengan jabatan yang seharusnya diemban pegawai. Untuk penentuan suatu posisi atau jabatan seringkali didasarkan pada pertimbangan berapa orang atau kepada siapa saja perhatian khusus harus diberikan. Akibatnya, muncul tumpang tindih peran. Faktor negatifnya ialah dapat mempengaruhi efektivitas proses kerja yang harus diidentifikasi dan dikendalikan agar proses organisasi secara konsisten menciptakan rantai nilai yang optimal.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, serta tanggung jawab Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung perlu memperhatikan mengenai struktur organisasi. Karena pada kenyataannya masih ditemukan kurangnya optimalisasi dari struktur organisasi yang ada dan tumpang tindih peran dalam struktur organisasi.

Peneliti menilai masih adanya permasalahan pada struktur organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung. Untuk mengetahui sejauh mana struktur organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung berjalan dengan efektif dan efisien, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori organisasi menurut Wisnu (2019:9) yang mendefinisikan bahwa : “Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana banyak organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya ataupun masyarakat di lingkup kerja mereka”. Dengan indikator permasalahan belum berjalannya dengan optimal struktur organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung dan adanya tumpang tindih peran. Keluaran dari penelitian ini adalah adanya Pengembangan organisasi pada Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung yang efektif dan efisien. Kemudian peneliti menggunakan teori struktur organisasi menurut Robbins dalam Ahmad (2021:12) sebagai pisau analisis dalam penelitian ini. Beliau mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam struktur organisasi antara lain:

“1. Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi, termasuk di dalamnya terdapat tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan yang ada pada hierarki organisasi dan tingkat sejauh mana organisasi tersebar luas secara geografis. Adanya peningkatan dari ketiga faktor tersebut akan menyebabkan peningkatan pada

kompleksitas di dalam sebuah organisasi. Diferensiasi terbagi menjadi tiga, antara lain :

a. Diferensiasi Horisontal

Diferensiasi horisontal terdapat tingkat diferensiasi yang berlandaskan pada anggota organisasi, tugas dan fungsi, tingkat pendidikan dan pelatihan. Bukti paling nyata adanya diferensiasi pada suatu organisasi ialah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu. Spesialisasi terbagi menjadi dua, yaitu spesialisasi fungsional dan sosial. Spesialisasi fungsional berfokus pada pembagian kerja (*division of labor*), sedangkan spesialisasi sosial berfokus pada individunya. Departementalisasi berarti pengelompokan dari para spesialis. Dengan kata lain departementalisasi mengandung makna cara dari organisasi yang secara khas mengkoordinasikan serangkaian kegiatan yang telah didiferensiasikan secara horisontal.

b. Diferensiasi Vertikal

Pada diferensiasi vertikal, mengacu pada kedalaman dari hirarki atau struktur sebuah organisasi. Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*) dengan banyak lapisan hierarki dan mendatar (*flat*) dengan sedikit lapisan hierarki yang ditentukan oleh rentang kendali (*span of control*). Rentang kendali menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur oleh seorang manajer dengan efektif.

c. Diferensiasi Spasial

Pada diferensiasi spasial merujuk seberapa tersebar secara geografis lokasi kantor, pabrik, dan personel dalam suatu organisasi. Diferensiasi spasial dapat dianggap sebagai perluasan dari diferensiasi horisontal dan vertikal. Ini berarti mungkin memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini meliputi distribusi jumlah dan jarak.

2. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandarisasi. Diukur dengan jumlah peraturan tertulis. Jika tingkat formalisasi rendah, maka perilaku karyawan akan relatif tidak terkendali. Memang, kebijakan tempat kerja berbanding terbalik dengan jumlah perilaku yang diprogram oleh organisasi. Jadi, semakin besar standarisasi dalam organisasi, semakin sedikit umpan balik yang ada tentang bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaan mereka.

Standarisasi mengambil bentuk pemeriksaan alternatif. Standarisasi sangat penting dalam suatu organisasi karena akan membawa manfaat dalam pengaturan perilaku karyawan. Menormalkan perilaku sangat membantu dalam mengurangi keragaman dan akan mendorong koordinasi. Semakin besar formalisasi, semakin sedikit kekuatan diskresi yang dimiliki pemilik kantor, yang berarti penghematan.

Menurut Robbins (1994;109), para manajer mempunyai beberapa teknik yang dapat menstandarisasikan perilaku dari bawahannya. Teknik tersebut antara lain :

a. Proses Seleksi (*Selection*)

Organisasi tidak memilih karyawan mereka secara acak. Kandidat diproses melalui sejumlah rintangan yang dirancang untuk membedakan mereka yang bisa melakukannya dengan baik dari mereka yang tidak bisa. Rintangan tersebut berupa melengkapi formulir lamaran, tes kepegawaian, wawancara dan penyelidikan dari latar belakang.

Proses seleksi ini merupakan salah satu teknik yang sering digunakan organisasi untuk mengontrol kebijakan kepada para anggota organisasi.

b. Persyaratan Jabatan (*Role Requirement*)

Individu dalam organisasi memiliki posisi dan setiap posisi memiliki harapan tentang bagaimana orang yang memegang posisi tersebut akan berperilaku. Dengan melepas ataupun memperkuat harapan mengenai posisi jabatan, sebenarnya organisasi sedang mengurangi atau bahkan memperketat tingkat formalisasi.

c. Peraturan, Prosedur, dan Kebijakan (*Rules, Procedures, and Policies*)

Peraturan merupakan apa saja yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi. Prosedur adalah serangkaian dari langkah-langkah yang saling berhubungan satu sama lain yang wajib diikuti oleh anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas. Kebijakan merupakan upaya atau tindakan yang ditetapkan dalam rangka mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peraturan dibuat supaya tidak memberi kesempatan pada anggota organisasi untuk membuat pertimbangan atau mengambil kebijakan sendiri. Prosedur ditetapkan dalam rangka untuk memastikan adanya standarisasi pada proses kerja. Kebijakan memberikan kebebasan pada anggota organisasi untuk menggunakan haknya.

d. Proses Pelatihan (*Training*)

Tujuan dari pelatihan adalah untuk menanamkan perilaku dan sikap kerja yang diinginkan organisasi kepada para karyawan.

e. Ritual (*Rituals*)

Ritual atau upacara adalah jenis "persetujuan" di mana seseorang memegang status tertentu. Formalisasi menggunakan teknik ini biasanya untuk posisi strategis dan memiliki dampak jangka panjang pada organisasi.

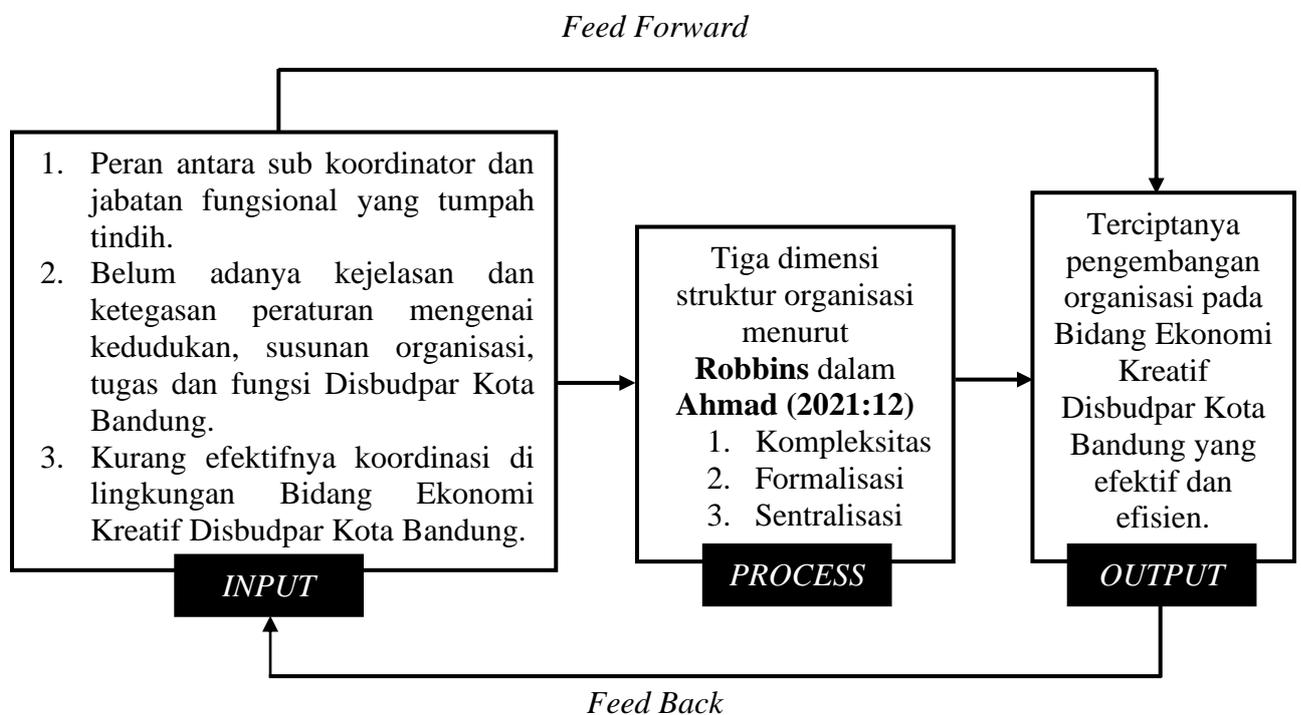
3. Sentralisasi

Sentralisasi adalah yang paling bermasalah dari tiga komponen. Sentralisasi dinyatakan sebagai sejauh mana otoritas formal dapat menetapkan kebijakan terkonsentrasi pada satu individu, unit, atau

tingkat (biasanya di puncak organisasi). Akibatnya, karyawan (biasanya di bagian bawah organisasi) hanya menerima kontribusi minimal untuk pekerjaan mereka.

Istilah sentralisasi merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya spesialisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan adanya desentralisasi”.

Selanjutnya peneliti menggambarkan uraian dari kerangka berpikir dalam bentuk gambar sebagai berikut :



Sumber : Peneliti, 2022

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.1 Proposisi

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dipaparkan di atas, maka hal yang menjadi proposisi dari penelitian mengenai fungsi struktur organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Disbudpar Kota Bandung dapat dijabarkan sebagai berikut ini, yaitu terwujudnya pelaksanaan fungsi struktur organisasi pada Bidang Ekonomi

Kreatif Disbudpar Kota Bandung yang efektif dan efisien melalui dimensi struktur organisasi menurut **Robbins** dalam **Ahmad (2021:12)** yaitu kompleksitas, formalisasi, sentralisasi. Dengan terealisasikan dimensi tersebut, maka akan terciptanya pengembangan organusa penguatan kelembagaan dan optimalisasi struktur organisasi Bidang Ekonomi Kreatif Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.