



# MENDESAIN RINTISAN ORGANISASI SOSIAL: STUDI KASUS PADA ORGANISASI COMMUNITY YOUTH DEVELOPMENT SURABAYA

**Taufan Arifianto**

STID Al Hadid, Surabaya

Taufanarifianto@rocketmail.com

**Abstrak:** Organisasi dengan orientasi perubahan sosial merupakan subjek dakwah potensial dengan kontribusi yang dapat dirasakan dari program kerjanya. Sebelum mengembangkan rencana & program kerja, organisasi sosial yang baru dirintis perlu merancang desain organisasi mencakup anatomi esensial seperti visi, misi, nilai dasar organisasi, bentuk hingga struktur agar merepresentasikan nilai awal pendiriannya. Community Youth Development (CYD) adalah organisasi sosial yang mawadahi & mengaktifkan pemuda RW 12 Putat Jaya dalam berbagai program perbaikan masyarakat di kawasan Dolly. Sebagai rintisan organisasi baru, CYD perlu mendesain anatomi esensial organisasi sebagai pijakan dalam mengembangkan program kerjanya. Studi menggunakan metode Partisipatory Action Research (PAR) dengan menempatkan stakeholder utama CYD sebagai pihak yang terlibat dalam eksplorasi data, analisis dan mengembangkan keputusan desain organisasi. Studi menghasilkan temuan: (1) terdapat delapan anatomi esensial dalam mendesain rintisan organisasi sosial; (2) tahapan desain anatomi bersifat berurutan dengan visi-misi sebagai anatomi determinan; (3) penetapan visi-misi organisasi memperhitungkan modal esensial pendiri; (4) nilai-nilai organisasi berpijak pada nilai pendiri yang tercermin dalam kekhasan pelaksanaan visi-misi organisasi. Temuan ini dapat menjadi pedoman bagi pengembangan desain organisasi sosial-dakwah yang utuh, sistematis & mengakar pada semangat dakwah yang dimiliki.

**Kata kunci:** Desain Organisasi, Organisasi Rintisan, Organisasi Sosial

**Abstract:** DESIGNING NEWLY INITIATED SOCIAL ORGANIZATION: A CASE STUDY OF COMMUNITY YOUTH DEVELOPMENT IN SURABAYA. Organizations aiming for social change are potential subjects of da'wah that contribute through their programs. Prior to developing such programs, newly established social organizations need to design their organization that encompasses essential components such as vision, mission, core values, organizational form, and structure, so those reflect the founding value of the organization. Community Youth Development (CYD) is a social organization that engages and empowers the youth of RW 12 Putat Jaya in various community initiatives in Kampung Dolly. As a newly initiated organization, CYD need to design its organizational anatomy as a foundation for their programs. This study uses Participatory Action Research (PAR) method, involving CYD's key stakeholders as active participants in exploring, analyzing and developing organizational design. The study showed: (1) there are eight essential components in designing a newly initiated social organization; (2) the design process follows a sequential structure with vision and mission as the determining elements; (3) the formulation of the vision and mission takes into account the founder's essential capital; and (4) the organization's core values are grounded in the founder's principles, which are reflected in the distinctive manner in which the vision and mission are implemented. These findings are expected to serve as a practical guide in developing holistic, systematic, and value-driven designs for social da'wah organizations.

**Keywords:** Organizational Design, Newly Initiated Organizations, Social Organizations



## Pendahuluan

Lahirnya organisasi di tengah masyarakat bukanlah kejadian spontan, sebab organisasi sejatinya merupakan salah satu bentuk sistem sosial yang didirikan oleh sekelompok orang dengan nilai-nilai atau pemikiran yang sama dalam rangka mencapai tujuan kolektif.<sup>1</sup> Organisasi memiliki kekuatan untuk mencapai tujuan yang sulit diraih secara individu. Organisasi yang dikelola dengan baik akan mampu membentuk kolektifitas kerja mencapai tujuan dan mengatasi masalah kompleks dengan lebih mudah.<sup>2</sup> Organisasi juga berfungsi sebagai bentuk pemuasan kebutuhan dasar manusia, baik kebutuhan terkait sosial, rasa aman maupun kebermaknaan.<sup>3</sup> Dalam organisasi, manajer dapat mengkonsolidasi sumber daya dan mengubahnya menjadi berbagai macam program kotributif bagi masyarakat. Organisasi menjadi salah satu elemen sentral dalam tata kehidupan masyarakat modern saat ini.<sup>4</sup> Keberadaan organisasi di tengah masyarakat memberi dampak signifikan bagi berbagai perubahan sosial di sana, sebab kehadirannya dipengaruhi dan akan mempengaruhi kondisi masyarakat tempatnya didirikan.<sup>5</sup> Terdapat empat aspek krusial dalam memahami hakikat organisasi. *Pertama*, organisasi merupakan entitas sosial hasil dari proses interaksi. *Kedua*, organisasi bergerak dengan mengacu pada tujuan bersama. *Ketiga*, organisasi memiliki serangkaian aktivitas yang tertata secara sistematis &

terstruktur. *Keempat*, keberadaan organisasi terhubung dengan lingkungan sekitarnya.<sup>6</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kelahiran dan pendirian organisasi tidak dapat dibiarkan secara alamiah. Dibutuhkan usaha sadar oleh pendiri dalam membentuk organisasi atau dikenal dengan istilah desain organisasi. Dengan desain dan tata kelola yang tepat, organisasi tidak hanya akan berhasil mencapai tujuan kolektifnya namun juga akan memberi dampak positif bagi masyarakat.

Organisasi memiliki variasi anatomi, seperti bentuk, nilai-nilai, visi-misi, struktur, kultur, pola kerja, pembagian kewenangan dan sistem-sistem pemecahan masalah. Cunha menilai sangat mungkin beberapa organisasi dianggap sangat mirip (dalam hal kesamaan anatomi) namun terasa sangat berbeda (dalam hal desain tiap anatomi sebagai implikasi dari perbedaan orientasi dan keunggulan kompetitif masing-masing).<sup>7</sup> Hal ini mengandung pemahaman bahwa manajer juga harus mampu mendesain anatomi organisasi secara tepat sejalan dengan alasan utama kelahiran organisasi. Desain organisasi sudah harus dipikirkan sejak saat organisasi dirintis yaitu ketika ide dasar pendirian organisasi disepakati oleh anggota organisasi. Organisasi besar yang saat ini eksis dan memiliki banyak program kerja, pada mulanya dibentuk dan dirintis oleh pendiri dengan menerapkan desain yang tepat. Desain ini menjadi pondasi dalam pengelolaan organisasi dan

<sup>1</sup> Alan Gutterman, "Organizational Design," *SSRN Electronic Journal*, 2023, 35, doi:10.2139/ssrn.4541482.

<sup>2</sup> Amy Kates and Jay Galbraith, *Designing Your Organization*, Jossey-Bass (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 3.

<sup>3</sup> Gareth R Jones, *Organizational Theory, Design and Change* (Pearson Education Limited, 2013), 24.

<sup>4</sup> Miguel Pina E. Cunha et al., *Elgar Introduction to Designing Organizations*, *Elgar Introduction to Designing Organizations* (Northampton: Edward Elgar Publishing, 2022), 8–9, doi:10.4337/9781803922195.

<sup>5</sup> Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 30.

<sup>6</sup> Richard L Daft, *Organization Theory and Design, Tenth Edition* (Cengage Learning, 2008), 10–11.

<sup>7</sup> Cunha et al., *Elgar Introduction to Designing Organizations*, 8–9.

pengambilan keputusan. Desain organisasi memiliki pengaruh besar dalam kemajuan sebuah organisasi, antara lain: Menentukan efektifitas dalam merespon dinamika situasi;<sup>8</sup> Menjaga keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan;<sup>9</sup> Memicu interaksi kompetitif dan mendorong efisiensi strategi;<sup>10</sup> Peningkatan kinerja organisasi melalui formalisasi sistem dan koordinasi;<sup>11</sup> Desain organisasi juga akan menstimulasi proses inovasi di dalam organisasi;<sup>12</sup> Membangun harmonisasi antar-anggota organisasi melalui proses-proses penguatan nilai keorganisasian;<sup>13</sup> serta menyelaraskan motivasi anggota dengan tujuan organisasi sebagai representasi kepentingan bersama.<sup>14</sup>

Rintisan organisasi sosial adalah fase awal pembentukan sebuah organisasi yang bergerak pada bidang sosial untuk mencapai visi tertentu sebagai bentuk pemecahan

masalah sosial kemasyarakatan. Layaknya membangun rumah baru, dibutuhkan sebuah panduan untuk mendesain organisasi baru ini. Tanpa adanya panduan, maka desain yang dihasilkan keliru. Namun kajian desain rintisan organisasi sosial yang baru dibentuk masih sangat sedikit. Kajian yang ada hanya membahas anatomi organisasi secara parsial, misalnya berfokus pada visi dan misi saja seperti artikel yang mengkaji pentingnya Visi-misi,<sup>15</sup> Formulasi visi-misi pada lembaga pendidikan umum<sup>16</sup> maupun tingkatan spesifik,<sup>17</sup> interpretasi Visi-Misi dalam pendidikan Islam.<sup>18</sup> Atau secara parsial membatasi bahasan pada aspek struktur organisasi saja,<sup>19</sup> baik mendalami pengaruhnya<sup>20</sup> maupun formulasinya.<sup>21</sup> Studi lain dengan tema pendirian organisasi juga lebih banyak membahas aspek nilai penting pendiriannya,<sup>22</sup> metode pembentukannya,<sup>23</sup>

<sup>8</sup> Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 34.

<sup>9</sup> Gutterman, "Organizational Design."

<sup>10</sup> Metin Sengul, "Organization Design as a Competitive Choice: An Application to the Study of Innovation," *Journal of Organization Design* 8, no. 22 (2019): 0–9, doi:10.1186/s41469-019-0063-8.

<sup>11</sup> Yung Chang Hsiao and Ming Ho Wu, "How Organizational Structure and Strategic Alignment Influence New Product Success," *Management Decision* 58, no. 1 (2020): 182–200, doi:10.1108/MD-06-2017-0628.

<sup>12</sup> Sengul, "Organization Design as a Competitive Choice: An Application to the Study of Innovation."

<sup>13</sup> Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 36.

<sup>14</sup> Kates and Galbraith, *Designing Your Organization*, 2.

<sup>15</sup> Devi Pramitha, "Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Tarbawi* 01, no. 01 (2016): Halaman : 1-9.

<sup>16</sup> Hafizin Herman, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 01 (2024): 67, doi:10.30868/im.v5i01.2024.

<sup>17</sup> Rifqotun Nada, "Analisis Perumusan Visi, Misi Dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Indramayu," *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2024): 28–38, doi:10.32478/leadership.v5i1.1864.

<sup>18</sup> Citra Anisa and Rahmatullah Rahmatullah, "Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Perspektif Pendidikan Islam," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 70, doi:10.32478/evaluasi.v4i1.356.

<sup>19</sup> Nurruli Fatur Rohmah, "Struktur Dan Desain Organisasi," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 1–13.

<sup>20</sup> Akhmad Mustain, "Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Di Kota Palembang," *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan* 1, no. 2 (2019): 48–53, doi:10.3109/9781439822463.209.

<sup>21</sup> Tarmizi, "Desain Organisasi Dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0," *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 1–14, doi:10.24853/tahdzibi.4.1.1-14.

<sup>22</sup> Ari Gustiana Sinombing et al., "Optimalisasi Organisasi Kepemudaan Sebagai Wadah Kaderisasi Kepemimpinan," in *Proceedings UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, vol. 1 (Bandung, 2021), 118–29.

<sup>23</sup> Azkazzia Awliya Ahmad et al., "Strategi Positif Mahasiswa KKN Universitas Muhammadiyah Bandung Dalam Pembentukan Kembali Karang Taruna Di Desa Haurpanggung Kampung Mekarjaya RW 16," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* 2, no. 7 (2024): 3001–6.

corak programnya,<sup>24</sup> pelaksanaan program kerja,<sup>25</sup> maupun penilaian terhadap kinerja programnya.<sup>26</sup> Studi di atas sekadar memotret fenomena desain organisasi secara parsial pada anatomi tertentu saja dan bersifat kasuistik. Belum ada kajian yang mengeksplorasi prinsip paradigmatis dan tahapan operasional dalam mendesain rintisan organisasi sosial.

Studi ini ingin berkontribusi pada kajian bidang desain organisasi sosial dengan memberikan gagasan baru tentang prinsip dan kerangka kerja desain organisasi sosial dakwah dan penerapannya pada kasus aktual. Studi ini terbatas pada studi kasus mendesain rintisan organisasi sosial bernama *Community Youth Development* (CYD) yang berlokasi di Putat Jaya, Surabaya. Menurut salah satu pendiri CYD, meski perubahan kampung Dolly sudah digaungkan sejak 10 tahun lalu, namun perbaikan sosial-ekonomi belum sepenuhnya dirasakan oleh warga. Semangat perubahan hanya dimiliki generasi tua, sedangkan para remaja sangat jarang terlibat dalam berbagai usaha dan program perbaikan kampung. Menjadi semakin ironis ketika para remaja ini justru lebih sering menghabiskan waktu untuk hal-hal yang kurang bermanfaat bahkan cenderung merugikan atau mengganggu. Bertolak dari sini, gagasan pendirian CYD muncul sebagai estafet semangat perbaikan kawasan Dolly kepada para generasi muda. Sebagai

organisasi sosial baru, CYD belum memiliki anatomi organisasi yang baku sehingga diperlukan desain organisasi mencakup seluruh anatomi esensialnya sebagai manifestasi harapan pendiri organisasi agar CYD menjadi penggerak para pemuda Dolly untuk menjadi lebih baik & berkontribusi dalam perbaikan Dolly. Mengemban harapan tersebut, secara jangka panjang, ketua CYD harus mampu menjalankan proses manajemen strategis. Manajemen strategis dijalankan melalui proses formulasi, implementasi & evaluasi terhadap berbagai keputusan strategis guna mencapai tujuan jangka panjang organisasi.<sup>27</sup> Tidak dapat dipungkiri bahwa rencana strategis sangat penting bagi sebuah organisasi apalagi pada saat awal pendiriannya.<sup>28</sup> Namun, sebelum renstra jangka panjang dirumuskan, terlebih dahulu perlu ditetapkan desain organisasi, yang mencakup seluruh anatomi esensial seperti visi, misi, nilai organisasi, bentuk, struktur, pembagian kewenangan, proses kerja organisasi dan sistem-sistem pengambilan keputusan di dalamnya.

Menerjemahkan teori organisasi menjadi sebuah panduan praktis dalam mendesain organisasi, terlebih pada konteks pendirian organisasi baru tidaklah mudah.<sup>29</sup> Tidak cukup sekadar menduplikasi dan menerapkan konsep-konsep bisnis secara langsung, perlu juga memahami karakteristik dan konteks masing-masing organisasi

---

<sup>24</sup> Muhammad Al Mighwar et al., "Kolaborasi Mahasiswa Dan Pemuda Dalam Pembentukan Karang Taruna RW 05 Desa Cigoong Kecamatan Mekarsari," *Abdimas Siliwangi* 7, no. 1 (2024): 216–29, doi:10.22460/as.v7i1.20734.

<sup>25</sup> Nurjanah Nurjanah and Nopriawan Mahriadi, "Analisis Pelaksanaan Program Kerja Karang Taruna Di Desa Sedang Kecamatan Suek Tapeh Kabupaten Banyuasin," *Jurnal Publisitas* 7, no. 2 (2020): 102–14, doi:10.37858/publisitas.v7i2.50.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Fred. R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 5.

<sup>28</sup> Sri Wahyuni, "Perencanaan Strategi Organisasi Dakwah Skala Kecil : Riset Terapan Pada Remaja Masjid Baitur Rokhim , Sidoarjo , Tahun 2024" 6, no. 2 (2024): 369–92, doi:10.34127/jrlab.v8i1.260.3.

<sup>29</sup> Howard M Vollmer, "Organizational Design Process and Concepts" (California, 1969), 1–2.

berada.<sup>30</sup> Oleh sebab itu diperlukan studi konseptual untuk menjawab permasalahan dan mengisi kekosongan ini. Studi ini bertujuan untuk memberikan sumbangsih pemikiran bidang kajian desain organisasi sosial-dakwah dalam bentuk: 1) telaah filosofis atas konsep-konsep desain organisasi; 2) gambaran penerapan kerangka kerja desain organisasi pada studi kasus organisasi tertentu; dan 3) sintesa prinsip umum dalam mendesain anatomi esensial pada konteks pendirian organisasi sosial yang masih baru. Melalui studi ini, diharapkan nantinya para subyek dakwah memiliki pedoman operasional yang dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi sosial-dakwah yang utuh, sistematis serta mengakar pada semangat dan nilai-nilai dakwah yang dimiliki.

## Metode

Studi dilakukan menggunakan metode PAR atau *Participatory Action Research* dengan melibatkan stakeholder kunci pada organisasi CYD. Stakeholder yang dimaksud adalah inisiator pendirian CYD yang berasal dari pengurus RW 12 Putat Jaya & ketua CYD yang ditunjuk pada saat awal pendirian. Keduanya dipilih dengan pertimbangan penguasaan informasi terkait konteks pendirian serta memiliki kewenangan formal dalam menentukan kebijakan organisasi CYD. Metode ini menempatkan stakeholder sebagai pihak turut berperan sentral sebab mereka terlibat pada proses sistematis dalam mengembangkan gagasan desain organisasi CYD nantinya. Metode PAR

mengandalkan kolaborasi aktif dari berbagai pihak yang dianggap memahami bahkan mengalami langsung situasi terkait subjek studi.<sup>31</sup> Pelaksanaan metode ini terbagi menjadi beberapa tahap sebagai berikut: *pertama*, sebelum melibatkan stakeholder, perlu melakukan telaah filosofis terhadap konsep-konsep *Organizational Design* untuk menghasilkan kerangka kerja merumuskan desain rintisan organisasi sosial-dakwah yang lebih operasional. Gagasan berbentuk kerangka kerja atau prosedur ini perlu diuji-terapkan pada konteks aktual untuk menemukan kontekstualisasi kerangka kerja, dinamika & persoalan terkait penerapannya. *Kedua*, pelibatan stakeholder tahap pertama pada penggalian informasi seputar konteks pendirian organisasi CYD, mencakup informasi lingkungan eksternal maupun lingkungan eksternal. Tahap ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam mengembangkan desain organisasi CYD yang sejalan dengan konteks kebutuhan dan pendiriannya. *Ketiga*, mengembangkan desain organisasi CYD berpijak pada kerangka kerja desain dan data yang sudah didapatkan. Desain yang dihasilkan di sini mencakup anatomi esensial organisasi seperti: visi, misi, nilai organisasi, struktur organisasi dan pengaturan kewenangan. *Keempat*, pelibatan stakeholder berikutnya dalam pembahasan gagasan desain organisasi yang dihasilkan pada tahap ketiga. Pada tahap ini akan dilakukan dialog lebih lanjut untuk membahas kesesuaian rancangan desain organisasi CYD yang sudah dibuat dengan menambahkan pespektif stakeholder sebagai pihak penilai. *Kelima*,

---

<sup>30</sup> S Affandy, "Paradigma Etis Dan Metodologis Bagi Dakwah Strategis," *INTELEKSIA-Jurnal Pengembangan Ilmu ...* 08, no. 01 (2018): 1–26, <http://www.inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/115>.

<sup>31</sup> Flora Cornish et al., "Participatory Action Research," *Nature Reviews Methods Primers* 3, no. 1 (2023), doi:10.1038/s43586-023-00214-1.

melakukan refleksi dan penyimpulan hasil eksplorasi konsep desain organisasi dan uji penerapan aktual pada organisasi CYD menjadi temuan beberapa prinsip dasar dalam mendesain rintisan organisasi sosial.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Konsep Desain Organisasi

Bentuk organisasi di masyarakat sangat beragam. Pada bidang dakwah, terdapat empat klasifikasi organisasi yang dapat dicermati, yaitu: organisasi maslahiyah, spiritual, nasionalis, dan ideologis.<sup>32</sup> *Organisasi Maslahiyah* lahir untuk memberi solusi atas masalah masyarakat pada bidang kerja yang luas. Selain Ormas, organisasi maslahiyah dapat pula berbentuk Yayasan, Koperasi, Baitul Mal, Madrasah, hingga partai politik. *Organisasi spiritual* lahir dan berfokus pada persoalan spiritual dan relijiusitas yang dialami oleh umat Islam. Organisasi ini berbentuk majlis ta'lim, majlis zikir, dan tarekat. *Organisasi Nasionalis* menjahit nilai-nilai ajaran Islam dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dengan fokus kegiatan terkait nasionalisme, demokrasi, HAM, dan sejenisnya. Sedangkan *organisasi ideologis* mengarah pada penegakan ajaran Islam secara menyeluruh, baik dalam kehidupan individu, bermasyarakat maupun bernegara.<sup>33</sup> Dengan pemahaman bahwa dakwah merupakan proses perubahan sosial menuju tatanan lebih Islami,<sup>34</sup> maka bentuk-bentuk organisasi yang hadir di tengah masyarakat

juga dapat berkontribusi dalam kegiatan dakwah selama orientasinya mengarah pada perbaikan masyarakat berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam.

Desain organisasi membahas tentang rancangan anatomi organisasi yang dapat secara optimal mengeksekusi strategi secara efektif mencapai tujuan. Beberapa aspek yang dikaji pada desain organisasi mencakup visi-misi, nilai organisasi, latar belakang pendirian, bidang usaha organisasi, sistem informasi, sistem rewards serta tata kelola sumber daya di dalamnya.<sup>35</sup> Seperti halnya makhluk hidup, organisasi bisa bertumbuh dan bisa mati selama perjalanan kehidupannya.<sup>36</sup> Organisasi besar saat ini, dulunya memiliki bentuk dan desain berbeda saat didirikan. Perubahan ini disebabkan oleh tuntutan adaptasi desain organisasi untuk merespon berbagai dinamika dan perubahan kondisi lingkungan. Kates & Galbraith menganggap desain organisasi sebagai proses terdeliberasi yang mencakup kegiatan mengatur, menetapkan struktur, proses-proses keorganisaian, sistem imbalan serta tata kelola SDM di dalamnya sebagai upaya untuk membentuk organisasi yang efektif dalam meraih tujuan. Tiap tahapan di dalamnya berjalan berkesinambungan dan bermuara pada rancangan desain anatomi organisasi yang sesuai dengan tuntutan situasi aktual.<sup>37</sup>

Terdapat beberapa ilmuwan yang menawarkan gagasan konseptual desain

<sup>32</sup> Hasan Basri, "Manajemen Organisasi Dakwah," *Al Munzir* 9, no. 1 (2016): 113–30.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Taufan Arifianto, *Dakwah Berbasis SWOT* (Surabaya: Equilibrium Press, 2021), 20–30.

<sup>35</sup> Gutterman, "Organizational Design."

<sup>36</sup> Suryo Budi Santoso and Herni Justiana Astuti Herni Justiana Astuti, "Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya

Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat 'Going Concern' Dan Tetap Unggul," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 9, no. 1 (2007): 17, doi:10.24034/j25485024.y2005.v9.i1.2339.

<sup>37</sup> Kates and Galbraith, *Designing Your Organization*, 1–2.

organisasi, antara lain: *Jay Galbraith's Star Model*. Model ini menjelaskan bahwa desain organisasi dikembangkan dengan tujuan awal menstimulasi kinerja karyawan melalui berbagai bentuk kebijakan terkontrol. Penamaan *Star Model* karena gagasan ini menekankan lima komponen utama dalam desain organisasi, yaitu: *Strategy/Task*, *Structure*, *Business process (Information & decision process)*, *Compensation & Reward system*, dan *People (human resource management)*. Model ini menempatkan kelima aspek sebagai satu kesatuan yang tidak dapat berdiri sendiri dan menjadikan aspek *Strategy/Task* sebagai landasan awal yang menggambarkan arah organisasi dan cara mencapainya.<sup>38</sup> Saat terjadi perubahan pada aspek *Strategy/Task*, maka keempat aspek lainnya perlu dilakukan penyesuaian agar desain organisasi tetap koheren.

*McKinsey's 7S Design Model*. Merupakan model yang dikembangkan untuk membantu melakukan analisis penilaian & peningkatan efektifitas organisasi. Gagasan ini menawarkan 7 komponen utama dalam desain organisasi yang terdiri dari *Hard S* dan *Soft S*. *Hard S* meliputi: *Strategy*, *Structure*, *System (decision framework, procedure)* yang lebih mudah dilihat dalam sebuah organisasi karena bersifat tangible, sedangkan *Soft S* meliputi *Skills*, *Staff*, *Style (leadership)*, *Shared value (organizational value)* bersifat *intangible*. Seluruh elemen 7s harus dipahami sebagai kesatuan yang memiliki keterkaitan.<sup>39</sup> *Weisbord's Six Box Model*. Model ini memberi perhatian lebih pada relasi dalam organisasi, baik antar anggota maupun anggota dengan pimpinan. Model menawarkan 6 komponen utama

dalam desain organisasi yaitu: *Purpose* (alasan pendirian), *Structure* (struktur, relasi & hierarki manajemen), *Relationships* (hubungan kerja SDM), *Leadership* (bentuk kepemimpinan atasan), *Rewards* (berbagai insentif dalam bekerja) & *Helpful Mechanism* (sistem-sistem pendukung kinerja organisasi). Berbeda dengan lainnya, model ini juga secara tegas memasukkan faktor eksternal dalam ruang lingkup pertimbangan desainnya.<sup>40</sup>

Meski setiap gagasan diatas berbeda dalam jumlah anatomi organisasi maupun redaksional istilah yang digunakan, namun ketiganya memiliki kesamaan, yaitu: (1) Ruang lingkup desain organisasi mencakup aspek yang luas mulai dari arah organisasi, penataan struktur & hingga tata kelola sumber daya organisasi; (2) Kesamaan prinsip kontekstualisasi dengan mengakomodasi kondisi aktual pada saat mendesain anatomi organisasi; (3) Anatomi atau komponen esensial dalam desain organisasi dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu: (1) Hal-hal yang ingin dicapai organisasi (seperti pada istilah *purpose, strategy, shared value*); (2) Pembagian kewenangan dalam mengelola organisasi (seperti pada istilah *structure, process, system, style, relationships*, dan lain-lain); (3) Tata kelola sumber daya organisasi (seperti pada istilah *staff, style, relation, leadership, rewards*, dan lain-lain).

*Kategori pertama* adalah arah organisasi yang berisi elemen-elemen anatomi yang berfungsi untuk memperjelas titik akhir yang akan dicapai organisasi dan jalan yang dipilih organisasi untuk meraihnya. Kategori

<sup>38</sup> Gutterman, "Organizational Design."

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Naomi Stanford, *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises* (London: Profile Books Ltd, 2007).

ini berisi elemen: visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Visi adalah pernyataan tentang kondisi akhir yang ingin diraih oleh organisasi. Pernyataan Visi mengandung dua komponen yaitu *goals* atau hasil yang ingin dicapai dan *domain* atau cakupan wilayah kerja organisasi.<sup>41</sup> Visi berkaitan erat dengan masalah yang dilihat, dirasakan bahkan dialami oleh pendiri sehingga berfungsi sebagai solusi. Selain itu, Visi perlu menjadi inspirasi dan motivasi bagi setiap anggota organisasi untuk mewujudkan ide besar dari lahirnya organisasi.<sup>42</sup> Gambaran hasil dalam pernyataan visi cenderung bersifat umum, jangka panjang, memberikan arah, menjembatani kondisi saat ini dan masa depan serta merupakan pernyataan yang bersifat langgeng.<sup>43</sup> Oleh sebab itu, penetapan visi juga hanya mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal secara umum. Misi adalah keputusan jalan umum yang dipilih organisasi untuk mewujudkan visinya. Jika visi diartikan sebagai tujuan akhir, maka misi merupakan strategi utamanya. Misi menjelaskan ruang lingkup kegiatan atau bidang usaha organisasi yang ditetapkan menjadi jalan hidup. Oleh karenanya, uraian misi tidak cukup disebutkan dalam satu kalimat singkat, perlu ada eksplorasi yang *cover* seluruh aktivitas umum organisasi, pedoman arah strategi dan landasan program serta pengambilan keputusan organisasi.<sup>44</sup> Nilai organisasi adalah standar yang mengandung kebenaran tentang bagaimana perilaku dan sikap anggota organisasi. Nilai organisasi juga akan menjadi pedoman dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan

kegiatan misi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai organisasi memiliki fungsi untuk mengikat anggota organisasi untuk menjalankan perilaku yang sama secara konsisten. Terdapat beberapa nilai umum yang penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi, yaitu: kebersamaan, empati, kesediaan membantu, kematangan berpikir, kemauan bekerja, bersikap organisatoris, saling menghormati, santun, integritas dan inivasi.<sup>45</sup>

*Kategori kedua* adalah sistem pengambilan keputusan yang berisi anatomi yang menggambarkan bagaimana alur pengambilan keputusan organisasi. Pengambilan keputusan ini perlu diatur agar gerak langkah semua elemen organisasi tetap padu dan sejalan. Kategori ini berisi anatomi: Bentuk & struktur organisasi (didalamnya termasuk satuan organisasi, tupoksi tiap satuan & relasi tiap satuan), pembagian kewenangan organisasi. Bentuk organisasi mengacu pada status, identitas, klasifikasi organisasi berdasar regulasi. Setiap bentuk organisasi, memiliki regulasi spesifik & berbeda-beda (UU, Perpu, Permen, Perwali) serta memiliki karakteristik berbeda dalam proses pendirian, pembubaran hingga pengambilan keputusan strategis. Struktur organisasi adalah konstruk yang menggambarkan bagaimana tugas dalam sebuah organisasi dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.<sup>46</sup> Pekerjaan yang terkandung dalam misi organisasi sangat luas dan membutuhkan pengaturan agar dapat dijalankan secara padu, efektif & efisien, oleh sebab itu dibutuhkan penataan struktur

<sup>41</sup> Pramitha, "Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam."

<sup>42</sup> Herman, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan."

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Pramitha, "Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam."

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Rohmah, "Struktur Dan Desain Organisasi."

dalam sebuah organisasi. Struktur juga memiliki peran sebagai batasan tentang pola interaksi antar komponen dalam organisasi selama menjalankan berbagai program pencapaian visinya.<sup>47</sup> Saat mendesain organisasi baru, struktur dibentuk juga dalam rangka memastikan seluruh strategi dan program dapat teralisasi sejalan dengan arah organisasi, sehingga dibutuhkan bagian atau satuan yang memiliki kewenangan untuk memberi arah dan melakukan kontrol terhadap eksekutif organisasi. Oleh karenanya, rancangan struktur organisasi tidak hanya pada departemen yang berada di bawah manajer, tetapi bisa yang sejajar atau di atasnya. Terdapat tiga hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun struktur organisasi yaitu: pernyataan misi, jangkauan organisasi dan regulasi terkait bentuk organisasi.

*Kategori ketiga* adalah manajemen sumber daya yang berisi rancangan sistem secara umum yang menjadi panduan atau dasar bagi seluruh anggota organisasi dalam mempergunakan dan mengelola sumber daya organisasi. Kategori ini mencakup elemen: manajemen sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya non fisik dalam sebuah organisasi. Aspek ketiga tidak menjadi fokus kajian studi ini.

## 2. Profil Organisasi CYD

*Community Youth Development* atau disingkat CYD adalah organisasi kepemudaan yang dirintis di wilayah Putat Jaya RW 12, daerah eks lokalisasi Dolly. Pada

Juni 2014, Walikota Surabaya Tri Rismaharini menutup lokalisasi terbesar di Asia Tenggara ini, dan memicu beragam tanggapan dan respon pro-kontra.<sup>48</sup> Beberapa langkah strategis yang diambil saat itu adalah membeli wisma-wisma besar di Dolly dan mengubahnya menjadi rumah produksi kerajinan tangan, sebab Pemkot Surabaya memiliki proyeksi jangka panjang untuk menjadikan kawasan ini menjadi sentra UMKM terbesar di Surabaya. Pemerintah juga memberikan berbagai bantuan seperti permodalan, pemasaran, pembukaan stand di mall hingga berpartisipasi dalam pameran UMKM.<sup>49</sup> Dari tempat yang dulu sangat identik dengan kebisingan dan kehidupan malam, Dolly telah berubah menjadi perkampungan seperti pada umumnya. Sudah tidak terlihat lagi para PSK di dalam setiap wisma, juga tidak ada lagi musik-musik kencang yang mengganggu di sana.<sup>50</sup> Fokus awal organisasi CYD adalah mewadahi para pemuda dan mempotensikan mereka dalam berbagai program kemasyarakatan di Dolly. Ketua CYD memiliki harapan dapat mengajak dan merangkul sebanyak mungkin pemuda sebab mereka memiliki potensi yang besar berupa tenaga, kreatifitas, gagasan, semangat tinggi untuk menjalankan perbaikan di lingkungan tempat mereka tinggal. Dengan banyaknya jumlah pemuda pada sebuah kampung, sebenarnya menyediakan cukup banyak potensi & kekuatan untuk mengubah kondisi sebuah

<sup>47</sup> Tarmizi, "Desain Organisasi Dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0."

<sup>48</sup> Ode Dedy Lion, Feky Manuputty, and Prapti Murwani, "Dolly Dahulu Dan Sekarang," *KOMUNITAS: Jurnal Ilmu Sosiologi* 4, no. 1 (2021): 1-13, doi:10.30598/komunitasvol4issue1page1-13.

<sup>49</sup> Bagas Prasetyo Nugroho, "Pemberdayaan Masyarakat Eks Lokalisasi Dolly Melalui Pengembangan Wirausaha Oleh Pemerintah Kota Surabaya," *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik* 5, no. 2 (2017): 1-11.

<sup>50</sup> Lion, Manuputty, and Murwani, "Dolly Dahulu Dan Sekarang."

masyarakat selama potensi tersebut dapat dikelola dengan baik.<sup>51</sup>

Inisiasi pendirian CYD dimotori oleh Ketua RW 12 saat itu. Beliau memiliki harapan agar partisipasi pemuda melalui Karang Taruna tidak hanya berhenti pada event 17an saja, tetapi dapat berlanjut pada momen-momen di luar kepanitiaan dan terkait dengan kegiatan kemasyarakatan di wilayah setempat. Beliau juga mengusulkan untuk membuat identitas nama yang baru dan *fresh*, jangan sekedar nama standar Karang Taruna. Pemilihan nama yang baru ini diharapkan mampu menumbuhkan minat para pemuda untuk mengenal dan bergabung di dalamnya sekaligus berperan sebagai penyemangat baru untuk menghidupkan kegiatan kepemudaan di sana.

### **3. Desain Rintisan Organisasi CYD Surabaya**

Aspek pertama yang perlu didesain dalam rintisan organisasi sosial adalah Visi organisasi. Visi yang menjadi tujuan akhir organisasi memiliki keterkaitan erat dengan nilai & paradigma pendiri organisasi. Pengurus RW sebagai pemberi mandat pendirian organisasi memiliki beberapa nilai & pradigma khas yang mendorong keinginannya membentuk organisasi kepemudaan. Pak RW adalah pribadi berkarakter organisatoris, aktif dalam berbagai organisasi yang ada di wilayah Putat Jaya, memiliki jiwa sosial tinggi, peduli dengan perbaikan kehidupan warga Putat Jaya. Pak RW memiliki harapan bahwa organisasi kepemudaan nantinya dapat terus eksis dan memberikan kontribusi

terhadap berbagai program sosial di masyarakat, tidak terbatas pada penyelenggaraan kepanitiaan 17-an saja. Karakter demikian membuat pendiri menyadari adanya permasalahan yang terjadi di wilayah RW 12, yaitu: (1) Permasalahan sosial masih dialami oleh warga secara keseluruhan meski berbagai usaha perbaikan kualitas hidup masyarakat Dolly sudah berjalan kurang lebih 10 tahun; (2) Selama ini para pemuda dan remaja setempat sangat jarang terlihat ikut ambil bagian dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial kampung. Mereka hanya hadir setahun sekali pada momen kepanitiaan 17an, hal ini sangat disayangkan sebab mereka adalah generasi penerus yang kelak akan melanjutkan estafet pembagunan di kawasan Dolly; (3) Pihak RW sudah pernah membentuk Karang Taruna pada tahun sebelumnya namun karena kurangnya perhatian pada pengelolaan kegiatan organisasi tersebut lambat laun intensitas kegiatan menurun dan pada akhirnya vakum dengan sendirinya; (4) Saat ini juga masih terlihat banyak sekali remaja atau pemuda yang menghabiskan waktu mereka untuk kegiatan-kegiatan yang tidak produktif seperti cangkrukan, nongkrong, miras, tawuran, judi online dan lain-lain. Sebenarnya, untuk menjawab persoalan di atas, terdapat beberapa modal yang dapat dipergunakan antara lain: (1) Dolly memiliki nilai historis yang berdaya jual tinggi, karena salah satu proyek monumental dalam bidang perubahan sosial yang pernah dijalankan oleh Pemkot Surabaya; (2) Ide perbaikan kampung Dolly sudah dipahami oleh masyarakat, khususnya warga setempat. Selama ini tidak ada resistensi atas ide

---

<sup>51</sup> Nenie Sofiyawati, "Mendirikan Organisasi Remaja Musala Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat," *Jurnal Cendekiawan Ilmiah PLS* 8, no. 1 (2023): 97–111.

tersebut, sebab pihak-pihak yang diuntungkan lebih besar oleh keberadaan Dolly pada masa lalu adalah pemilik modal yang berasal dari luar kampung Dolly; (3) Kampung Dolly memiliki jejaring yang relatif luas, bahkan dari penuturan pengurus RW, Kampung Dolly memiliki kerjasama pengabdian masyarakat dengan tiga kampus besar di Surabaya. Hal ini sangat potensial sebagai motor pelaksanaan program-program perbaikan Kampung Dolly.

Berpijak dari kondisi di atas, CYD menetapkan bidang kegiatan sebagai organisasi yang mewadahi para pemuda yang selama ini kurang aktif dalam perbaikan Kampung Dolly dengan memberikan kegiatan pengembangan diri dan lahan aktualisasi di bidang sosial. Aktualisasi bidang sosial dapat memanfaatkan potensi jejaring yang dimiliki. Goals yang ingin dicapai oleh CYD adalah terbentuk generasi muda yang kompeten & partisipatif dalam kontribusi sosial. Ada dua hal yang ingin diraih, yaitu: memberikan kebermanfaatn pada diri pemuda dalam bentuk pengembangan diri dan memberikan kontribusi aktual pada masyarakat kampung Dolly dalam bentuk partisipasi aktif dalam kegiatan sosial. Sedangkan Domain yang menjadi fokus kegiatan CYD adalah persoalan yang dipotret pada wilayah Kampung Dolly (saat ini memiliki 2 RW), namun wilayah kerja yang bernaung di bawah kepengurusan RW hanya RW 12 saja. Sehingga domain perwujudan tujuan akhir diutamakan di wilayah Kampung Dolly RW 12. Dari penjelasan ini, pernyataan Visi yang ditetapkan oleh organisasi CYD adalah *“Menyiapkan generasi muda yang kompeten dan aktif berkontribusi dalam membangun Kampung Dolly”*.

Setelah visi ditetapkan, tahap berikutnya adalah merumuskan misi untuk mencapainya. Perumusan misi organisasi CYD tidak dapat dilepaskan dari situasi sosial baik internal maupun eksternal pada saat pendirian. Dari uraian kondisi pada bab sebelumnya dapat teridentifikasi beberapa kondisi yang mendukung pencapaian visi CYD, antara lain: (1) Keberadaan anggota perintis CYD yang ikut pada pertemuan perdana memiliki kemampuan yang variatif mulai dari kemampuan manajerial, desain, fotografi hingga musik; (2) Semua anggota perintis CYD bertempat tinggal pada wilayah yang sama yaitu RW 12 sehingga memiliki keuntungan dalam hal memiliki pemahaman atas isu sosial dan kesamaan nasib serta memberikan kemudahan dalam konsolidasi program organisasi; (3) Penetapan anggota perintis organisasi pada remaja dengan rata-rata usia dewasa (17 tahun ke atas) memberikan kelebihan pada kedewasaan berfikir, bersikap, bersosial dengan tetap memiliki semangat aktualisasi yang tinggi; (4) Dukungan sarana dari pengurus RW 12 yang sangat tinggi dalam bentuk penyediaan tempat & fasilitas pendukung kegiatan; (5) Saat ini terdapat banyak sekali mitra strategis yang potensial untuk diajak berkolaborasi dalam mengembangkan kegiatan-kegiatan yang variatif. Selain kondisi yang mendukung, juga terdapat beberapa situasi sosial yang menghambat antara lain: (1) Anggota perintis awal memiliki latar belakang & kesibukan berbeda-beda sehingga memerlukan upaya khusus dalam menkonsolidasi potensi yang mereka miliki; (2) Setiap anggota perintis belum saling mengenal satu dengan lainnya, terutama yang berasal dari RT berbeda; (3) Kesadaran para pemuda untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan relatif rendah; (4) Masih tingginya godaan dan pengaruh buruk

untuk berperilaku negatif dari pertemanan para remaja, serta; (5) Kondisi modal keuangan organisasi masih sangat terbatas sehingga akan membatasi opsi pengembangan program kedepannya. Dari analisis kondisi mendukung dan menghambat di atas, beberapa sintesa yang dapat disimpulkan antara lain: (1) Perlu mengembangkan jumlah anggota agar semakin banyak pemuda yang mau berkontribusi melakukan perbaikan di masyarakat. Karena kontribusi sosial bersifat luas dan tentu membutuhkan banyak tenaga; (2) Perlu memperkuat ikatan antar anggota agar saling mengenal dan terbangun kesatuan organisasi yang solid dengan mengangkat kesamaan nasib; (3) Perlu mempersiapkan kompetensi dalam bidang manajerial (pengelolaan), sosial (kontribusi) dan digital (pengaruh), agar siap berkontribusi dalam masyarakat; (4) Dengan keterbatasan sumber daya, maka harus mencari dukungan dari berbagai pihak sebanyak mungkin. Berpijak pada sintesa kondisi ini, maka ditetapkan misi organisasi CYD adalah sebagai berikut: (1) Mengembangkan keanggotaan dan menguatkan ikatan antar anggota secara proporsional; (2) Meningkatkan kompetensi anggota dalam hal manajerial, sosial dan digital; (3) Mewadahi & mendorong partisipasi anggota dalam berbagai kegiatan sosial di masyarakat; (4) Mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak: pemerintah, swasta dan organisasi setempat.

Tahap berikutnya adalah menetapkan nilai-nilai organisasi yang dianut oleh CYD. Nilai ini memiliki kekhasan dengan pernyataan visi yang ditetapkan. Pada konteks CYD, terdapat dua hal yang menjadi kekhasan visinya, yaitu: memberikan manfaat pengembangan

diri bagi para anggotanya dan memberikan kontribusi sosial bagi masyarakat sekitar. Selaian visi, karakteristik misi juga perlu diperhatikan dalam menetapkan nilai-nilai organisasi. Dalam menjalankan misi CYD, dibutuhkan beberapa karakter khas bagi SDM di dalamnya, antara lain: kreatifitas karena kondisi karang taruna saat ini serba terbatas sehingga harus mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mengembangkan berbagai program kerja. Kemudian perlu memiliki sifat partifipatif atau mau ambil bagian dari berbagai kegiatan pembangunan sosial, karea CYD tidak hanya diharapkan memberi manfaat bagi anggota tetapi juga masyarakat secara umum. Terakhir adalah semangat kolaboratif dimana mengharuskan setiap anggota mau dan siap untuk menjali kerjasama kemitraan dengan pihak-pihak lain. Dari penelusuran di atas, maka nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi CYD adalah: (1) Kreatif, artinya mengoptimalkan potensi yang dimiliki dengan cara-cara yang baru & unik; (2) Partisipatif, artinya erelaan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan-kegiatan sosial di sekitar; (3) Kolaboratif, artinya terbuka dan mau bermitra dengan semua pihak demi memajukan masyarakat

Setelah arah organisasi yang terdiri dari visi, misi dan nilai organisasi ditetapkan, tahap berikutnya adalah menetapkan desain sistem pengambilan keputusan organisasi. Aspek pertama yang perlu ditetapkan adalah bentuk organisasi CYD. Mengacu pada visi-misinya, pilihan jalan atau bidang kegiatan yang dipilih adalah organisasi kepemudaan dengan menempatkan CYD sebagai pusat berkumpul pemuda-pemuda yang ingin melakukan pengembangan diri dan berkontribusi pada perbaikan masyarakat.

Terdapat regulasi terkait organisasi kepemudaan yang bisa dijadikan sebagai acuan yaitu Undang-undang Kepemudaan No 40 tahun 2009, meski tidak secara langsung mengatur bentuk organisasi kepemudaan tetapi lebih banyak mengatur terkait asa, orientasi, hak-tanggung jawab pemuda serta relasi pemuda-pemerintah dalam konteks kepemudaan. Regulasi kedua adalah Permensos No 25 Tahun 2019 tentang Karang Taruna yang mengatur tentang pembentukan dan pengelolaan karang taruan, termasuk identitas organisasi yang ditetapkan.

Pada saat rapat awal pembentukan, pengurus RW memiliki gambaran bahwa organisasi kepemudaan nantinya akan diwujudkan dalam bentuk Karang Taruna, namun mengingat pengalaman masa lalu pernah didirikan organisasi Karang Taruna tingkat RW tapi kegiatannya meredup dan perlahan vakum, maka perlu dibentuk identitas organisasi kepemudaan yang baru dan memberi nuansa berbeda pada organisasi karang taruna pada umumnya, dan ditetapkan Community Youth Development sebagai identitas organisasi. Penggunaan nama yang berbeda ini akan berkonsekuensi pada payung hukum keorganisasian yang berbeda pula, bukan lagi pada permensosn Karang Taruna tetapi merujuk pada Undang-undang kepemudaan. Selain faktor ini, terdapat pula beberapa ketidaksesuaian antara antara regulasi Karang Taruna dan konteks pendirian CYD menemukan bahwa: (1) UU kantar mengatur keanggotaan organisasi bersifat stelsel pasif untuk anak muda berusia 13-45 tahun, sedangkan CYD membatasi keanggotaan pada usia 17 tahun dan diutamakan anak muda (maksimal kisaran 30 tahun); (2) Dalam UU kantar, kepengurusan terendah

berada pada level desa atau kelurahan, sedangkan secara aktual CYD dibentuk pada level RW atau satu tingkat di bawah peraturan undang-undang; (3) Dalam UU kantar, Penetapan karang taruna dimusyawarahkan dan ditetapkan dengan oleh warga kantar kelurahan dan dikukuhkan oleh kepala desa atau lurah setempat, secara aktual penunjukan pengurus CYD dilakukan oleh Pak RW; (4) Dalam UU kantar, masa bakti pengurus berlaku hingga 5 tahun sebelum dilakukan pemilihan ulang. Secara aktual, penunjukan pengurusan CYD belum ditetapkan batas waktunya. Melihat beberapa analisis ketidaksesuaian antara tuntutan regulasi dengan kebutuhan pendirian CYD, maka bentuk organisasi tidak harus berupa karang taruna, tapi organisasi kepemudaan secara umum. Dengan berbentuk organisasi kepemudaan umum, CYD tidak harus menggunakan atribut penamaan dan logo selayaknya Organisasi Karang Taruna pada umumnya.

Tahap berikutnya yang perlu dilakukan adalah menetapkan struktur organisasi CYD berpijak pada misi yang ditetapkan dan regulasi terkaitnya. Hal pertama yang perlu dilakukan adalah menguraikan Misi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang lebih jelas. Rincian pekerjaan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Misi mengembangkan keanggotaan dan menguatkan ikatan antar anggota secara proporsional, dapat dijabarkan menjadi pekerjaan-pekerjaan berikut: (i) Merumuskan strategi-strategi pengembangan anggota organisasi; (ii) Menjalankan kegiatan-kegiatan rekrutmen anggota organisasi; (iii) Merumuskan program-program penguatan ikatan antar anggota organisasi; (iv) Menjalankan program-program penguatan ikatan antar anggota organisasi; (2) Misi meningkatkan

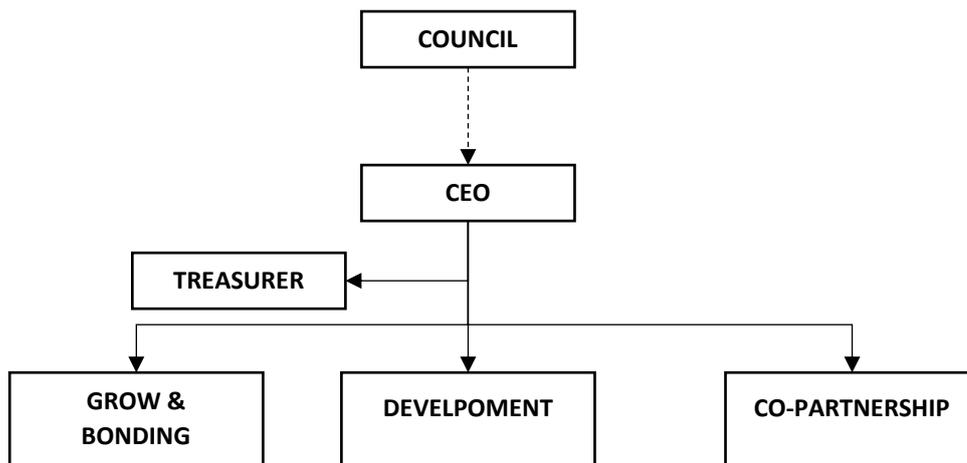
kompetensi anggota dalam hal manajerial, sosial dan digital, dapat dijabarkan menjadi pekerjaan ini: (i) Merancang kurikulum peningkatan kompetensi anggota organisasi; (ii) Mendesain model peningkatan kompetensi anggota organisasi; (iii) Melaksanakan program-program pelatihan bagi anggota organisasi; (3) Misi mewadahi & mendorong partisipasi anggota dalam berbagai kegiatan sosial di masyarakat, dapat diuraikan menjadi beberapa pekerjaan berikut ini: (i) Mengembangkan berbagai kegiatan sosial yang dapat diikuti oleh anggota organisasi; (ii) Merancang

strategi pelibatan anggota organisasi dalam kegiatan sosial yang dijalankan; (4) Dan misi terakhir Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak: pemerintah, swasta dan organisasi setempat dapat dikonkretkan menjadi pekerjaan-pekerjaan: (i) Menjalin komunikasi aktif dengan berbagai mitra di wilayah kerja organisasi; (ii) Merumuskan program sosial kolaboratif dengan melibatkan anggota organisasi dan mitra terkait. Dari rincian pekerjaan tersebut, kemudian ditetapkan pengelompokan pekerjaan tiap satuan dan bentuk struktur sebagai berikut:

Tabel 1 – Pengelompokan Pekerjaan Tiap Satuan

| Jenis              | Identitas  | Deskripsi Pekerjaan  |
|--------------------|--|--|
| Satuan Haluan      | <i>Advisory Council</i><br>(Dewan Pertimbangan)                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Memfasilitasi pembentukan dan pemberhentian pengurus organisasi.</li> <li>Berhak memberikan masukan, saran, ide gagasan terkait pengembangan organisasi.</li> <li>Berhak mengevaluasi &amp; memberi pengarahan pada program yang tidak sejalan dengan arah organisasi.</li> </ol>                           |
| Satuan Pimpinan    | <i>Chief Executive Officer/ Ceo</i><br>(Pimpinan Organisasi)         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Menyusun rencana kerja tahunan organisasi.</li> <li>Menjalankan kegiatan manajemen organisasi.</li> <li>Memecahkan masalah manajerial organisasi.</li> </ol>  |
| Satuan Penunjang   | <i>Treasurer</i><br>(Sekretaris-Bendahara)                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penyimpanan &amp; pengalokasian keuangan organisasi.</li> <li>Melakukan pencatatan transaksi keuangan organisasi.</li> <li>Melakukan pencatatan &amp; administrasi umum kegiatan organisasi</li> </ol>  |
| Satuan Operasional | <i>Growth &amp; Bonding Division</i><br>(Divisi Rekrutmen & Ukhuwah) | <ol style="list-style-type: none"> <li>Merumuskan strategi-strategi pengembangan anggota organisasi</li> <li>Menjalankan kegiatan-kegiatan rekrutmen anggota organisasi.</li> <li>Merumuskan program-program penguatan ikatan antar anggota organisasi.</li> <li>Menjalankan program-program penguatan ikatan antar anggota organisasi.</li> </ol> |
| Satuan Operasional | <i>Development Division</i><br>(Divisi Peningkatan Kualitas)         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Merancang kurikulum peningkatan kompetensi anggota organisasi.</li> <li>Mendesain model peningkatan kompetensi anggota organisasi.</li> <li>Melaksanakan program-program pelatihan bagi anggota organisasi</li> </ol>   |
| Satuan Operasional | <i>Co-Partnership Division</i>                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Menjalin komunikasi aktif dengan berbagai mitra di wilayah kerja organisasi.</li> </ol>   |

| Jenis | Identitas                 | Deskripsi Pekerjaan   |
|-------|---------------------------|---|
|       | (Divisi Kerjasama Sosial) | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Merumuskan program sosial kolaboratif dengan melibatkan anggota organisasi dan mitra terkait.</li> <li>3. Mengembangkan berbagai kegiatan sosial yang dapat diikuti oleh anggota organisasi</li> <li>4. Merancang strategi pelibatan anggota organisasi dalam kegiatan sosial yang dijalankan.</li> </ol> |



Bagan 1 – Bentuk Struktur

Pada struktur organisasi CYD di atas, relasi antara organisasi CYD dengan organisasi perangkat desa RW 12 yang menginisiasi bersifat independen dan tidak memiliki hubungan struktur. Kedua organisasi memiliki independensi dalam menjalankan program sebagaimana visi-misi masing-masing, relasi yang dijalankan juga bersifat kolaborasi pada momen tertentu saja. Hal ini memberikan pemahaman bahwa saat mendesain turunan, relasi yang dibangun tidak harus bersifat otoritatif tetapi bisa kolaboratif. Artinya organisasi baru tidak didirikan untuk menjalankan salah satu misi atau program organisasi induk, tetapi memiliki arah sendiri.

Selain penjabaran struktur dan tupoksi di atas, pada tiap satuan pekerjaan juga perlu ditetapkan bentuk kewenangan masing-masing sebagai hak formal sekaligus batasan yang perlu diikuti selama proses menjalankan tupoksinya. Kewenangan yang ditetapkan terdiri dari dua jenis yaitu kewenangan inti yang berarti kewenangan terkait pekerjaan dasar atau tupoksinya, yang kedua adalah kewenangan relasi yang diberikan sebagai implikasi dari kedudukan sebuah satuan dalam struktur organisasi. Pembagian kewenangan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 – Pembagian Kewenangan pada Struktur Organisasi

| Identitas   | Kewenangan Inti  | Kewenangan Relasi  |
|---|--|--|
| <b>Advisory Council (Dewan Pertimbangan)</b>                          | 1. Menetapkan pedoman arah gerak CYD   | 1. Memberikan saran & masukan kepada pimpinan CYD<br>2. Melakukan penilaian kinerja pimpinan CYD |
| <b>Chief Executive Officer/ Ceo (Pimpinan Organisasi)</b>             | 1. Menetapkan target & strategi organisasi CYD<br>2. Memutuskan pemecahan masalah manajerial organisasi  | Memberikan pengarahan, koordinasi & kontrol pada satuan organisasi                               |
| <b>Treasurer (Sekretaris-Bendahara)</b>                               | 1. Merumuskan sistem administrasi kegiatan CYD<br>2. Membuat sistem penyimpanan & laporan dana organisasi<br>3. Memberikan dana kepada satuan organisasi   | Meminta laporan penggunaan dana tiap satuan organisasi   |
| <b>Growth &amp; Bonding Division (Divisi Rekrutmen &amp; Ukhuwah)</b> | 1. Menetapkan prioritas rekrutmen<br>2. Memilih strategi/ media rekrutmen anggota Kartar<br>3. Mendesain pilihan strategi penguatan internal CYD<br>4. Menetapkan pemecahan masalah rekrutmen & penguatan internal   | Mendapatkan anggaran dana operasional  |
| <b>Development Division (Divisi Peningkatan Kualitas)</b>             | 1. Menetapkan kurikulum & materi peningkatan kualitas<br>2. Mendesain model peningkatan kompetensi anggota organisasi.   | Mendapatkan anggaran dana operasional  |
| <b>Co-Partnership Division (Divisi Kerjasama Sosial)</b>              | 1. Menyusun daftar stakeholder yang perlu diajak kolaborasi<br>2. Memutuskan bentuk kolaborasi yang dijalankan.<br>3. Memecahkan masalah seputar kolaborasi dengan warga<br>4. Memilih program-program aktualisasi bagi anggota<br>5. Memecahkan masalah terkait pelaksanaan program | Mendapatkan anggaran dana operasional  |

## Simpulan

Hasil studi memberikan pandangan baru dalam mendesain rintisan organisasi sosial, yaitu: *Pertama*, sebelum merumuskan renstra jangka panjang perlu ditetapkan desain anatomi organisasi sebagai landasan. Tanpanya dikhawatirkan akan terjadi penyimpangan dan ketidaksesuaian program dengan latar belakang lahirnya organisasi. *Kedua*, terdapat delapan anatomi esensial dalam desain organisasi yaitu: Visi,

Misi, Nilai-nilai, Bentuk organisasi, Struktur, Pembagian kewenangan, Sistem Informasi Manajemen dan Manajemen sumber daya. Seluruh anatomi perlu dirancang secara sistematis dan padu.

*Ketiga*, setiap anatomi memiliki nilai dan kedudukan berbeda. Anatomi pada kategori arah organisasi (visi, misi dan nilai-nilai) merupakan anatomi strategis dan bersifat lebih permanen. Desain anatomi ini cenderung tetap meski organisasi

mengalami perkembangan. Sedangkan anatomi lainnya bersifat taktis dengan desainnya lebih dinamis mengikuti dinamika organisasi. Desain anatomi strategis menjadi acuan dalam desain anatomi taktis.

*Keempat*, agar tidak utopis, penetapan visi-misi perlu mempertimbangkan modal pendirian organisasi. Faktor pertimbangan mencakup lingkungan internal & eksternal

organisasi namun masih bersifat umum. *Kelima*, nilai-nilai yang menjadi karakter khas organisasi tidak identik dengan nilai-nilai pendiri. Saat awal berdirinya organisasi, nilai pendiri memang banyak mempengaruhi karakter khas embrio organisasi, namun keputusan atas visi-misi organisasi juga menyumbang input baru dalam menyusun nilai-nilai organisasi.

## Bibliografi

- Affandy, S. "Paradigma Etis Dan Metodologis Bagi Dakwah Strategis." *INTELEKSIA-Jurnal Pengembangan Ilmu ...* 08, no. 01 (2018): 1–26. <http://www.inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/115>.
- Ahmad, Azkazzia Awliya, F J P P Fatiya, Fitria Salma, Fulki Nu, Hasnan Alif Muharrom, Khansa Fidelya Nabilah, Muhammad Arsyad Diredja, et al. "Strategi Positif Mahasiswa KKN Universitas Muhammadiyah Bandung Dalam Pembentukan Kembali Karang Taruna Di Desa Haurpanggung Kampung Mekarjaya RW 16." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa* 2, no. 7 (2024): 3001–6.
- Anisa, Citra, and Rahmatullah Rahmatullah. "Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Perspektif Pendidikan Islam." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 70. doi:10.32478/evaluasi.v4i1.356.
- Arifianto, Taufan. *Dakwah Berbasis SWOT*. Surabaya: Equilibrium Press, 2021.
- Basri, Hasan. "Manajemen Organisasi Dakwah." *Al Munzir* 9, no. 1 (2016): 113–30.
- Budi Santoso, Suryo, and Herni Justiana Astuti. "Siklus Hidup Organisasi: Upaya-Upaya Strategis Dalam Menghadapi Gejala Penurunan Organisasi Agar Dapat 'Going Concern' Dan Tetap Unggul." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 9, no. 1 (2007): 17. doi:10.24034/j25485024.y2005.v9.i1.2339.
- Cornish, Flora, Nancy Breton, Ulises Moreno-Tabarez, Jenna Delgado, Mohi Rua, Ama de-Graft Aikins, and Darrin Hodgetts. "Participatory Action Research." *Nature Reviews Methods Primers* 3, no. 1 (2023). doi:10.1038/s43586-023-00214-1.
- Cunha, Miguel Pina E., Stewart Clegg, Medhanie Gaim, and Luca Giustiniano. *Elgar Introduction to Designing Organizations. Elgar Introduction to Designing Organizations*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2022. doi:10.4337/9781803922195.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design, Tenth Edition*. Cengage Learning, 2008.
- David, Fred. R. *Manajemen Strategis: Konsep*. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Gutterman, Alan. "Organizational Design." *SSRN Electronic Journal*, 2023, 35. doi:10.2139/ssrn.4541482.
- Herman, Hafizin. "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 01 (2024): 67. doi:10.30868/im.v5i01.2024.
- Hsiao, Yung Chang, and Ming Ho Wu. "How Organizational Structure and Strategic Alignment Influence New Product Success." *Management Decision* 58, no. 1 (2020): 182–200. doi:10.1108/MD-06-2017-0628.
- Jones, Gareth R. *Organizational Theory, Design and Change*. Pearson Education Limited, 2013.
- Kates, Amy, and Jay Galbraith. *Designing Your Organization. Jossey-Bass*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

- Lion, Ode Dedy, Feky Manuputty, and Prapti Murwani. "Dolly Dahulu Dan Sekarang." *KOMUNITAS: Jurnal Ilmu Sosiologi* 4, no. 1 (2021): 1–13. doi:10.30598/komunitasvol4issue1page1-13.
- Mighwar, Muhammad Al, Alfito Ma'ruf, Muhammad Fadly Setia, Dikta Haikal Nuryusfi, and Neta Hoerun Nisa. "Kolaborasi Mahasiswa Dan Pemuda Dalam Pembentukan Karang Taruna RW 05 Desa Cigoong Kecamatan Mekarsari." *Abdimas Siliwangi* 7, no. 1 (2024): 216–29. doi:10.22460/as.v7i1.20734.
- Mustain, Akhmad. "Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Di Kota Palembang." *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan* 1, no. 2 (2019): 48–53. doi:10.3109/9781439822463.209.
- Nada, Rifqotun. "Analisis Perumusan Visi, Misi Dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Indramayu." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2024): 28–38. doi:10.32478/leadership.v5i1.1864.
- Nugroho, Bagas Prasetyo. "Pemberdayaan Masyarakat Eks Lokalisasi Dolly Melalui Pengembangan Wirausaha Oleh Pemerintah Kota Surabaya." *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik* 5, no. 2 (2017): 1–11.
- Nurjanah, Nurjanah, and Nopriawan Mahriadi. "Analisis Pelaksanaan Program Kerja Karang Taruna Di Desa Sedang Kecamatan Suek Tapeh Kabupaten Banyuasin." *Jurnal Publisitas* 7, no. 2 (2020): 102–14. doi:10.37858/publisitas.v7i2.50.
- Pramitha, Devi. "Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Tarbawi* 01, no. 01 (2016): Halaman : 1-9.
- Rohmah, Nurruli Fatur. "Struktur Dan Desain Organisasi." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 1–13.
- Sengul, Metin. "Organization Design as a Competitive Choice: An Application to the Study of Innovation." *Journal of Organization Design* 8, no. 22 (2019): 0–9. doi:10.1186/s41469-019-0063-8.
- Sinombing, Ari Gustiana, Cipta Insan Setinggi Pekasih, Ijah Safitriningsih, Ningrum Sari, and Risa Rahmawati Sunarya. "Optimalisasi Organisasi Kepemudaan Sebagai Wadah Kaderisasi Kepemimpinan." In *Proceedings UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1:118–29. Bandung, 2021.
- Sofiyawati, Nenie. "Mendirikan Organisasi Remaja Musala Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat." *Jurnal Cendekiawan Ilmiah PLS* 8, no. 1 (2023): 97–111.
- Stanford, Naomi. *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. London: Profile Books Ltd, 2007.
- Tarmizi. "Desain Organisasi Dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0." *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 1–14. doi:10.24853/tahdzibi.4.1.1-14.
- Vollmer, Howard M. "Organizational Design Process and Concepts." California, 1969.
- Wahyuni, Sri. "Perencanaan Strategi Organisasi Dakwah Skala Kecil : Riset Terapan Pada Remaja Masjid Baitur Rokhim , Sidoarjo , Tahun 2024" 6, no. 2 (2024): 369–92. doi:10.34127/jrlab.v8i1.260.3.