

## TATA KELOLA ORGANISASI DAN DOMINASI SOSIAL

Dien Yudithadewi<sup>1</sup>, Dodo Darsono<sup>2</sup>, Bonifasius Santiko Parikesit<sup>3</sup>, Yudha Pratama<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Business Administration Department State Polytechnic of Malang

Artikel diterima: Desember 2022

Tanggal direvisi: Januari 2023

Tanggal Terbit: Januari 2023

### Abstract

This study focuses on the governance of Kelompok Perempuan Kreatif Mandiri/Independent Creative Women Group (KPKM) which is the beneficiary of women's empowerment program from Corporate Social Responsibility (CSR) PT Perusahaan Gas Negara Tbk. The paper aims to identify and describe, how organizational structure impacts governance patterns and the outcomes. It used a persuasive case study approach, where the data collection process is carried out through in-depth interviews with relevant stakeholders. Likewise, researchers conducted close observation, supported with literature review from journals, digital media and books, to enrich the study. The research findings reveal that the absence of regeneration in the organizational structure causes repetitive governance pattern since its establishment, same persons are appointed as caretakers in several bodies, depending on a central figure, and only able to innovate through the intervention of outsiders (other parties). Furthermore, there is a concern regarding potential digression, as quoted from Lord Acton's letter to the Bishop of Creighton in 1887; "Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely".

**Keywords:** CSR, Governance, Social Dominance, Women's Empowerment

### 1. PENDAHULUAN

Menurut Sidanius dan Pratto (2012), masyarakat cenderung berada dalam sistem hierarki sosial berbasis kelompok. Setidaknya struktur sosial hierarkis ini terdiri dari satu atau sejumlah kecil kelompok dominan dan hegemonik di atas, dan satu atau beberapa kelompok subordinat di bawah. Kelompok dominan dicirikan oleh kepemilikan sebagian besar nilai sosial positif yang tidak proporsional, atau semua hal material dan simbolis yang diperjuangkan orang. Nilai sosial yang positif adalah hal-hal seperti otoritas dan kekuasaan politik, kekayaan, dan status sosial yang tinggi. Kelompok dominan memiliki bagian yang besar/tidak proporsional dari nilai sosial positif, kelompok bawahan sebaliknya.

Kelompok Perempuan Kreatif Mandiri (KPKM) Kelurahan Tembesi, Kecamatan Sagulung, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau, dibentuk oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan Kecamatan Sagulung, kota Batam pada 2014. Mulanya pembentukan itu bertujuan untuk memenuhi kebutuhan administrasi mengikuti lomba Tanaman Obat Keluarga (TOGA) di wilayah tersebut. Setelah menjuarai lomba TOGA tingkat nasional pada 2015, KPKM vakum karena ketiadaan modal.

PT Perusahaan Gas Negara Tbk melalui kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR) "menghidupkan kembali" kelompok tersebut pada 2016, dengan menyuntikkan modal, membuat program, serta melakukan pendampingan. Dampaknya, organisasi berkembang dengan menambah unit kerja (bank sampah), lalu berinovasi melalui unit tersebut. Sayangnya, revitalisasi dan perkembangan kelompok tidak diikuti dengan kaderisasi, sehingga terjadi tumpang tindih kepemimpinan, dan ketergantungan pada figur sentral selama bertahun-tahun.

Hal ini mengakibatkan tidak berkembangnya pola tata kelola, dan berpotensi timbul penyimpangan, sebagaimana kutipan surat Lord Acton kepada Uskup Creighton pada 1887 (Oll, 2022); "Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely" (kekuasaan cenderung korup, dan kekuasaan mutlak pasti korup).

Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguraikan, bagaimana struktur organisasi berdampak pada pola tata kelola, dan hasil. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus persuasif (Siggelkow, 2007) untuk melihat struktur kelembagaan atau model bisnis kewirausahaan sosial yang mendukung pemberdayaan perempuan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) terhadap para pemangku kepentingan yang relevan, didukung dengan observasi dan telaah literatur.

### 2. KAJIAN LITERATUR

Merujuk Fukuyama (2016), kata tata kelola berasal dari kata kerja Yunani kubernan, yang berarti mengemudikan kapal. Kini tata kelola dimaknai secara bebas menjadi seluruh rangkaian kegiatan yang memiliki kesamaan tindakan mengarahkan atau mengatur perilaku sosial. Sementara menurut Torfing et al. (2012), tata kelola secara umum diartikan sebagai proses mengarahkan masyarakat dan ekonomi melalui tindakan kolektif, demi tujuan bersama.

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan peran mengenai siapa yang seharusnya melakukan apa, bagaimana dan kapan. Dalam pengertian ini, Struktur organisasi adalah struktur normatif (Scott dalam Ansell dan Torfing, 2016).

Adapun relasi struktur dan tata kelola merujuk Egeberg, Gornitzka, dan Trondal (2016) adalah: (1) rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) berarti bahwa pembuat keputusan tidak dapat mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin, dan konsekuensinya, (2) organisasi adalah sistem insentif dimana anggota mungkin merasa rasional untuk bertindak sesuai dengan harapan peran masing-masing untuk mencapai gaji dan promosi yang lebih tinggi, (3) organisasi juga dapat dilihat sebagai kolektivitas dimana kepatuhan peran dianggap sebagai perilaku yang sesuai atas dasar moral. Singkatnya, struktur organisasi membentuk tata kelola dengan menciptakan bias dalam kognisi, insentif, dan norma.

Sidanius dan Pratto (2012) memaparkan bahwa pengelompokan dalam masyarakat terdiri dari dua jenis; *individual-based social hierarchy*, dan *group-based social hierarchy*. Hierarki sosial berbasis individu (*individual-based social hierarchy*) merupakan masyarakat yang hirarkinya terbentuk atas dasar karakteristik individu. Tiap masyarakat/komunitas memiliki acuan karakteristik tersendiri, yang dianggap sangat berharga dalam lingkungan tersebut. Semisal, di suatu lingkungan kepemimpinan dan kemampuan bernegosiasi lebih dihargai daripada kecerdasan tinggi, prestasi ilmiah, atau bakat artistik.

Di sisi lain, hierarki sosial berbasis kelompok mengacu pada kekuatan sosial, prestise, dan hak istimewa yang dimiliki individu berdasarkan kelompoknya (Sidanius dan Pratto, 2012). Seseorang akan menempati bagian atas hierarki, bila dianggap berasal dari suatu kelompok yang dikonstruksikan secara sosial, tinggi. Misalnya ras, agama, klan, suku, garis keturunan, kelompok bahasa/etnik, atau kelas sosial tertentu. Ini tidak berarti bahwa kekuasaan, prestise, dan hak istimewa individu dalam hierarki sosial berbasis kelompok sepenuhnya terlepas dari karakteristik dan kualitas pribadi individu.

Teori dominasi sosial (*social dominance theory*) dikembangkan dalam upaya untuk memahami bagaimana hierarki sosial berbasis kelompok dibentuk dan dipertahankan (Pratto, Sidanius, Levin, 2006). Teori ini berpendapat bahwa masyarakat yang stabil mempunyai tiga sistem hierarki (*trimorphic structure*) berbasis kelompok yang berbeda secara kualitatif: (1) sistem usia, di mana orang dewasa memiliki kekuatan sosial yang tidak proporsional atas anak-anak; (2) sistem gender, di mana laki-laki memiliki kekuatan sosial, politik, dan militer yang tidak proporsional dibandingkan dengan perempuan; dan (3) sistem yang ditetapkan secara arbitrer, dimana kelompok-kelompok dibangun di atas dasar-dasar yang "sewenang-wenang", yaitu, atas dasar-dasar yang tidak terkait dengan siklus hidup manusia, memiliki akses yang berbeda terhadap hal-hal yang bernilai sosial positif dan negatif. Kelompok yang diatur secara sewenang-wenang dapat didefinisikan oleh perbedaan sosial yang berkaitan dengan kekuasaan.

### 3. METODE PENELITIAN

Tulisan ini bermaksud menelisik struktur kelembagaan kewirausahaan sosial yang mendukung pemberdayaan perempuan. Oleh sebab itu, digunakan pendekatan studi kasus persuasif (Siggelkow, 2007). Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan terkait, terdiri dari: (1) pengurus dan anggota KPKM 20 orang, (2) masyarakat non anggota KPKM tiga orang, (3) Lurah Tembesi (4) tim Community Development dari perusahaan dua orang, dan (5) tiga orang pendamping. Wawancara dilakukan dalam rentang Juli – Agustus 2022 bertempat di area Tembesi Tower, Tanjung Gundap, Pulau Lance, dan Kantor Kelurahan Tembesi.

Selama proses wawancara berlangsung, peneliti melakukan perekaman dan menuliskan transkrip atasnya. Seiring dengan itu, peneliti juga melakukan pengamatan serta pengumpulan data sekunder. Ragam sumber data inilah yang kemudian dicatat, diorganisasi dan dianalisis secara mendalam.

### 4. HASIL ANALISIS DATA

Hampir seluruh pengurus KPKM terdiri dari ibu-ibu yang bertempat tinggal di area yang sama, dalam satu RW. Hanya ada dua laki-laki; yaitu ketua unit kerja Koperasi yang juga adalah Ketua RW setempat, dan ketua cabang unit kerja bank sampah yang merupakan Ketua RT wilayah cabang tersebut. Sejak didirikan tahun 2014, ketua KPKM dijabat oleh orang yang sama sampai dengan hari ini. Posisi tersebut dikukuhkan melalui Surat Keputusan yang disahkan di tingkat kelurahan, yang telah diperpanjang sebanyak tiga kali. Susunan pengurus di bawahnya pun relatif tidak berubah, hanyabergeser, atau bertukar tempat dari satu unit kerja, ke unit kerja lainnya. Rekor lama jabatan KPKM disamai oleh ketua koperasi, yang juga sudah memegang jabatan tersebut sejak 2014. Padahal, pendekatan kepemimpinan adalah kunci untuk memastikan bahwa anggota masyarakat diberdayakan, menjadi warga negara yang mandiri, yang mendorong masa depan mereka sendiri (Eliassov & Peters, 2013).

Merujuk Whitney, Trosten-Bloom, & Rader (2010), kepemimpinan masyarakat memungkinkan kapasitas relasional anggota masyarakat untuk memulai potensi kreatif yang seringkali tersembunyi, dan mengubahnya menjadi inisiatif yang didorong oleh anggota masyarakat yang diberdayakan. Maka pada

2019, perusahaan melakukan intervensi dengan mendorong KPKM agar mulai melebarkan sayap ke RW lain, dengan mendirikan “cabang” dari unit kerja yang sudah ada. Pemilihan wilayah kegiatan (RW lain) didasarkan atas pertimbangan tingkat kebutuhan, berbasis data yang diperoleh dari Kantor Kelurahan Tembesi.

RW terpilih merupakan wilayah paling luar dari Kelurahan Tembesi, yakni Tanjung Gundap; sebuah kampung tua di pesisir pantai, dan Lance; sebuah pulau kecil di seberang Tanjung Gundap. Keduanya bisa dibilang relatif “tertinggal” dibanding RW lain yang berlokasi lebih dekat dengan pusat kota. Ketertinggalan bukan saja berkaitan dengan infrastruktur seperti kondisi jalan, tetapi juga akses lain, seperti informasi atau jejaring.

Ketika penelitian lapangan dilakukan pada Juli – Agustus 2022, KPKM memiliki sembilan unit kerja, dan tiga cabang unit kerja. Unit kerja yang dinaungi KPKM ialah: (1) Bank Sampah Walidah, (2) Koperasi, (3) Kelompok Wanita Tani, (4) UMKM, (5) Posyandu Balita, (6) Posyandu Lansia, (7) Bina Keluarga Balita, (8) Bina Keluarga Remaja, (9) Bina Keluarga Lansia. Cabang unit kerja terdiri dari: (1) Bank Sampah Tanjung Gundap, (2) Bank Sampah Pulau Lance, (3) Koperasi Dua Serangkai.

Dalam struktur organisasi tercantum total 36 jabatan, terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, dan bendahara, untuk organisasi induk (KPKM) dan ketua, sekretaris, dan bendahara, untuk masing-masing unit kerja. Untuk cabang unit kerja, hanya satu (Koperasi Dua Serangkai) yang berstruktur ketua, sekretaris, dan bendahara. Dua cabang unit kerja lainnya (bank sampah) hanya memiliki ketua.

Dari 36 jabatan tersebut, terdapat 10 orang merangkap jabatan di KPKM, dua orang ketua unit kerja KPKM memegang jabatan tata kelola di masyarakat, yaitu Ketua RW dan Ketua RT. Sementara ada juga yang merangkap jabatan di organisasi-organisasi lain yang saling berkelindan, seperti PKK, maupun kepanitiaan acara masyarakat. Dalam organisasi KPKM dan unit kerjanya, terdapat dua orang merangkap tiga jabatan, dan delapan orang merangkap dua jabatan. Tiga jabatan rangkap: (1) Sekretaris KPKM merangkap ketua unit kerja Bank Sampah Walidah, dan ketua unit kerja UMKM; (2) ketua unit kerja Bina Keluarga Balita merangkap sekretaris unit kerja Bank Sampah Walidah, dan sekretaris unit kerja Bina Keluarga Remaja.

Dua jabatan rangkap: (1) Wakil Ketua KPKM merangkap ketua unit kerja Koperasi Dua Serangkai; (2) Bendahara KPKM merangkap bendahara unit kerja Posyandu Lansia; (3) bendahara unit kerja Bank Sampah Walidah merangkap ketua unit kerja Bina Keluarga Lansia; (4) ketua cabang unit kerja Bank Sampah Lance merangkap sekretaris cabang unit kerja Koperasi Dua Serangkai; (5) sekretaris koperasi (induk) merangkap bendahara unit kerja UMKM; (6) ketua unit kerja Posyandu Balita merangkap sekretaris unit kerja Posyandu Lansia; (7) bendahara unit kerja Posyandu Balita merangkap sekretaris unit kerja Kelompok Wanita Tani; (8) bendahara unit kerja Bina Keluarga Balita merangkap bendahara unit kerja Bina Keluarga Remaja.

Alasan tumpang tindih dan rangkap jabatan di tubuh KPKM karena ketiadaan orang yang layak secara kualitas, sekaligus sukarela mau aktif berkegiatan sosial. Sementara warga di luar KPKM merasa sungkan untuk bergabung, karena kepengurusan sudah didominasi “kelompok mereka”. Bila bukan bagian dari “kelompok mereka”, non anggota merasa tersisih dan sulit melebur ke dalamnya.

Hal ini juga berimbas pada kegiatan berorganisasi lain di masyarakat, seperti pengurus PKK, pengurus TOGA, kepanitiaan acara 17 Agustus, dan kepanitiaan Iduladha. Selain itu, acap kali terjadi kebingungan dalam hal kesadaran jenama dalam suatu kegiatan, karena orang yang sama duduk di banyak jabatan organisasi. Untuk membedakannya, mereka membuat seragam untuk masing-masing organisasi/unit kerja. Kendati begitu, kadang individu yang merangkap jabatan pun tak bisa secara jelas mengidentifikasi diri pada unit tertentu, saat diseleenggarakan acara yang melibatkan semua.

Sebagaimana digambarkan Sidanius dan Pratto (2012) dalam teori dominasi sosial, hierarki sosial berbasis kelompok mengacu pada kekuatan sosial prestise, dan hak istimewa yang dimiliki individu berdasarkan kelompoknya. Adapun dalam trimorphic structure, situasi yang berlaku di sini termasuk kategori ketiga; sistem yang ditetapkan secara arbitrer, dimana kelompok-kelompok dibangun di atas dasar-dasar yang “sewenang-wenang”, yang tidak terkait dengan siklus hidup manusia, memiliki akses yang berbeda terhadap hal-hal yang bernilai sosial positif dan negatif. Kelompok yang diatur secara sewenang-wenang dapat didefinisikan oleh perbedaan sosial yang berkaitan dengan kekuasaan.

Ketua KPKM yang telah menjabat selama empat periode Surat Keputusan menjadi figur sentral dari seluruh kegiatan, disebabkan oleh faktor-faktor berikut: (1) dituakan, karena merupakan satu dari sangat sedikit orang yang paling awal menempati lokasi tersebut (sejak 1994); (2) pionir yang diangkat sebagai ketua melalui Surat Keputusan Lurah Tembesi, Kecamatan Sagulung, kota Batam; (3) dianggap paling paham seluk-beluk keorganisasian; (4) dianggap memiliki kemampuan menyelesaikan masalah di atas yang lain; (5) dianggap sebagai satu-satunya yang mampu menjadi narahubung dengan pemerintah maupun perusahaan.

Dalam mengelola dana bantuan, Ketua KPKM tidak memaparkan kepada seluruh anggota, tetapi sebatas kepada beberapa pengurus. Kegiatan di cabang unit pun selama bertahun-tahun dikendalikan dari unit kerja KPKM induk, tanpa ada upaya kaderisasi. Sebagai contoh, unit kerja Posyandu Lansia kerap mengadakan kegiatan pemeriksaan kesehatan gratis di cabang unit meliputi penimbangan berat badan, pengecekan tekanan darah, dan kadar gula darah. Namun tidak pernah melibatkan kader setempat/memberikan pelatihan kepada kader setempat mengenai tata cara melaksanakan kegiatan tersebut. Setelah ada intervensi perusahaan melalui pendamping lapangan, pelatihan kader cabang unit mulai dilakukan.

Jika terdapat kendala yang dianggap “berat” dalam organisasi, Ketua KPKM akan mengambil langkah tertentu, dengan prinsip “yang penting cepat beres”. Semisal saat ada pengurus yang tidak mampu melaksanakan tugas karena merangkap tiga jabatan, tugas bersangkutan yang terbengkalai akan diserahkan kepada pengurus lain. Sementara pengurus yang dilimpahkan tugas tersebut juga sudah merangkap dua jabatan.

Akibatnya masalah sebatas berpindah dari satu orang ke orang lain. Ini sejalan dengan apa yang disampaikan Egeberg, Gornitzka, dan Trondal dalam Ansell dan Torfing (2016), bahwa pembuat keputusan tidak dapat mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin, dan konsekuensinya (rasionalitas terbatas). Seluruh pengurus menyadari bahwa rangkap jabatan sesungguhnya tidak sehat bagi organisasi. Ketiadaan sumber daya manusia selalu menjadi alasan, padahal total jumlah warga di RW tersebut ada 400 kepala keluarga.

Sebagai organisasi yang sudah cukup lama eksis, KPKM selalu digadang-gadang sebagai “kelompok juara”, dan acap disebut menjadi tumpuan masyarakat dalam berkegiatan. Berdasarkan observasi di lapangan, peneliti juga menemukan bahwa cukup banyak pengurus yang menekankan besarnya kontribusi individu (self-proclaimed) sebagai penyebab keberhasilan kelompok. Namun sesungguhnya prestasi KPKM tidak secemerlang imaji jenamanya. Capaian prestasi KPKM sejak “dihidupkan kembali” sebatas juara dua lomba ibu sehat tingkat kecamatan 2018, dan juara dua posyandu lansia tingkat kota Batam 2019. Ini menunjukkan kinerja organisasi kurang maksimal, dan tata kelola kurang efektif, karena ketika para pemimpin terlibat dengan orang-orang dengan cara yang partisipatif, positif, dan peduli, orang-orang itu secara kolektif mengubah organisasi dan komunitas mereka, dan dalam prosesnya mereka pun berubah. Kepemimpinan komunitas didorong oleh hubungan, bersifat positif, mengubah potensi kreatif menjadi kekuatan positif, dan membangun kepercayaan, energi, antusiasme, dan kinerja (Nel, 2018).

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

Struktur organisasi Kelompok Perempuan Kreatif Mandiri (KPKM) yang tumpang tindih mengakibatkan tata kelola dijalankan berdasarkan sistem rasionalitas terbatas (bounded rationality) dimana pembuat keputusan tidak dapat mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin dan konsekuensinya.

Tumpang tindihnya pengurus unit kerja KPKM juga berimbas pada kepengurusan kegiatan lain di wilayah itu, sehingga memunculkan dominasi sosial di tengah sistem masyarakat yang arbiter. Impak dari struktur dan tata kelola yang diterapkan, prestasi KPKM tidak secemerlang imaji jenamanya yang digadang-gadang sebagai “kelompok juara”.

Maka diperlukan perombakan struktur organisasi, dan improvisasi intervensi perusahaan. Melalui pengawasan dan pendampingan yang lebih intensif dan rekat dengan penerima manfaat, diharapkan pengelolaan organisasi yang lebih efektif bisa diwujudkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, Christopher. and Torfing, Jacob. (2016). *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing Limited, UK
- Egeberg, Morten., Gornitzka, Åse. and Trondal, Jarle. (2016). *Organization theory*. Edward Elgar Publishing Limited, UK
- Eliasov, N & Peters, B. (2013). *Voices in harmony, stories of community-driven development in South Africa*. Coady International Institute, Canada.
- Fukuyama, Francis. (2016). *Governance: What Do We Know, and How Do We Know It? The Annual Review of Political Science* DOI: 10.1146/annurev-polisci-042214-044240
- Nel, Hanna. (2018) *Community leadership: A comparison between asset-based community- led development (ABCD) and the traditional needs-based approach*. DOI: 10.1080/0376835X.2018.1502075
- Sidanius, Jim. and Pratto, Felicia. (2012). *Social Dominance*. Published online by Cambridge University Press
- Siggelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. *Academy of Management Journal*, 50, 20–24.

- Pratto, Felicia., Sidanius, Jim., Levin, Shana. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology* 2006, 17, 271 – 320
- Whitney, D, Trosten-Bloom, A & Rader, K. (2010). *Appreciative leadership*. McGraw Hill, New York.