

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu teori yang mencoba menjelaskan dan memprediksi sifat organisasi atau perusahaan (termasuk keberadaannya, perilaku, struktur, dan hubungannya dengan pasar) adalah *Population Ecology Theory* (Teori Ekologi Populasi). Teori ekologi organisasi menjelaskan dan memprediksi konsep penting dalam populasi organisasi yaitu variasi (*variation*), seleksi (*selection*), dan retensi (*retention*), serta aplikasinya dalam kehidupan organisasi (Weick, 2015). Variasi adalah pengakuan akan adanya variasi (keberagaman) pada dan antara organisasi, seleksi adalah variasi yang paling sesuai dengan lingkungan organisasi, dan retensi adalah proses yang menopang dan memproduksi kembali variasi yang diseleksi secara positif (Bataglia & Silva E Meirelles, 2009; Galunic & Weeks, 2002).

Teori Ekologi Populasi berawal dari adanya pertanyaan mengapa populasi organisasi bermacam-macam dan faktor apa yang mendorong variasi populasi tersebut (Wertheim, 2018). Kata ‘populasi’ dalam teori ekologi populasi merujuk pada dasar atau sekelompok organisasi yang memiliki bentuk yang berbeda-beda. Masing-masing populasi muncul karena lingkungan bisnis (tempat organisasi tersebut hidup) memiliki “*ecological niche*” yang bisa memberikan sumber daya (*resources*) agar populasi yang bisa beradaptasi dengan lingkungan yang ada di

situ bisa *survive* (Rebstock & Bradbury-Huang, 2011; Hannan & Freeman, 1977). Dalam konteks ini kita bisa membayangkan lingkungan makro tidak lain adalah kumpulan dari berbagai lingkungan yang berbeda-beda (Hannan & Freeman, 1977). Adanya kaitan antara survavilitas dengan alam lingkungan di sini tidaklah mengherankan karena teori ini memang diinspirasi oleh ilmu Biologi khususnya konsep seleksi alamnya Charles Darwin (Carroll, 1984).

Agar organisasi bisa memanfaatkan *ecology niche* tersebut, organisasi dalam suatu lingkungan akan berusaha meningkatkan kompetensi *skill* yang cocok. Cara yang mereka lakukan misalnya dengan mengadopsi perilaku organisasi yang efektif yaitu dengan *training staff*, mengubah perilaku dan budaya organisasi, menerapkan sistem manajemen tertentu yang hanya sesuai dengan lingkungan tersebut (Rebstock & Bradbury-Huang, 2011). Organisasi yang bisa beradaptasi dengan lingkungan akan tetap berdiri menjadi institusi (*institutionalized*), bisa bertahan (*retained*), dan bertambah banyak (*reproduced*) yang akhirnya akan mendukung pertumbuhan mereka atau setidaknya bertahan selama tidak ada perubahan drastis pada lingkungan (O' Toole & Donaldson, 2000).

Model ekologis telah digunakan untuk menggambarkan cara perusahaan beradaptasi dengan pasar yang bersifat dinamis dan tidak pasti (Freeman & Boeker, 1984; Hannan & Freeman, 1977; Zammuto, 1988; Lomi, Larsen, & Freeman, 2005). Kolaborasi dan pemanfaatan sumber daya yang efisien yang tersedia untuk bisnis ditekankan terutama pada saat bisnis dihadapkan pada lingkungan yang bergejolak. Tekanan lingkungan mempengaruhi keberhasilan

suatu organisasi sehubungan dengan bagaimana usaha bisnis menyesuaikan bentuk, fungsi, dan strategi keseluruhannya (Sisaye et al., 2012). Model ekologi mewakili dan memprediksi dinamika persaingan dalam sektor bisnis (Wholey & Brittain, 1986; Glenn R. Carroll & Delacroix, 1982; Hannan & Freeman, 1977). Ekologi organisasi mempelajari hubungan timbal balik antar perusahaan yang ada dalam ekosistem organisasi, terutama dalam hal adaptasi organisasi dalam menanggapi faktor-faktor eksternal seperti meningkatnya persaingan dan keterbatasan ketersediaan sumber daya (Hannan, 1988). Seiring berjalannya waktu, penciptaan dan kehancuran organisasi mengikuti pola siklus yang dapat dijelaskan oleh ketersediaan sumber daya dalam lingkungan (Glenn R. Carroll & Delacroix, 1982).

Pendekatan ekologi organisasi populasi juga mendorong diferensiasi organisasi berdasarkan fungsinya dalam studi tentang perilaku dan siklus hidup organisasi dan mengakui bahwa berbagai jenis organisasi memiliki faktor lingkungan berbeda dan mempengaruhi perilaku dan siklus hidup mereka (Amburgey & Rao, 1996). Ekologi organisasi populasi juga dapat digunakan untuk mengukur stabilitas sektor fungsional, saat semua tingkat pemerintah terlibat dalam kontrak dan karenanya bergantung pada organisasi nirlaba dan sektor swasta di bidang penyampaian layanan utama. Penting untuk mengetahui kapan sektor-sektor tersebut stabil dan atau kemungkinan besar akan berubah (Wertheim, 2018). Semua siklus ekonomi memiliki kapasitas untuk mempengaruhi keseimbangan populasi organisasi dan karenanya mempengaruhi fungsi atau bahkan keberadaan semua organisasi (Casciaro & Piskorski, 2005).

Akhirnya ekologi populasi dapat diterapkan pada perkembangan sejarah organisasi. Perlunya data longitudinal menunjukkan bahwa studi ekologi penduduk sering melihat ke masa lalu untuk menelusuri sejarah perkembangan organisasi (Ruef, 2002). Melihat masa lalu dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perkembangan positif dapat direplikasi dalam konteks baru dan bagaimana dampak negatif dapat digagalkan dalam konteks baru (Wholey & Brittain, 1986). Inti dari model ekologi organisasi dimulai dengan jumlah organisasi dalam suatu lingkungan relatif terhadap tingkat sumber daya yang tersedia dalam lingkungan ini. Ketika jumlah organisasi dalam suatu lingkungan meningkat lingkungan tersebut menjadi lebih padat dan dengan meningkatnya kepadatan, persaingan diantara organisasi juga meningkat (Puranam et al., 2012). Persaingan menaikkan tingkatan dan tingkat seleksi organisasi dalam populasi, dan karena kompetisi dan seleksi meningkat maka tingkat kegagalan organisasi juga akan meningkat sampai pada titik di mana kepadatan dalam lingkungan menurun, dengan demikian memungkinkan organisasi yang ada pada lingkungan tersebut dapat bertahan hidup setidaknya untuk sementara waktu (Raymond, 2015).

Kompleksitas lingkungan, kemajuan teknologi, dan kondisi pasar yang semakin global memaksa semua organisasi untuk terus melakukan perubahan agar bisa bertahan (*survive*) (Rafferty et al., 2013). Organisasi perlu menyesuaikan dan memperbarui strateginya untuk memenuhi tuntutan pasar yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk lebih fleksibel terhadap perubahan agar tetap kompetitif dan mampu bertahan dalam jangka Panjang (Bareil et al., 2007). Dalam bahasa

yang lebih sederhana perubahan organisasi merupakan jawaban dari upaya organisasi untuk bertahan di tengah perubahan dunia yang sangat cepat. Dalam ekologi organisasi populasi, bisnis baru selalu muncul dengan menginisiasi produk-produk baru yang lebih kreatif maka bisnis yang tidak memiliki keunggulan kompetitif akan terseleksi keluar dari populasi tersebut (Hannan & Freeman, 1977).

Organisasi secara garis besar terbagi menjadi organisasi formal dan organisasi informal. Perbedaannya terletak pada strukturnya. Namun dalam kenyataannya tidak ada sebuah organisasi formal maupun informal yang sempurna (J. V Singh, 2006). Menuliskan konsep formal pada organisasi formal digunakan karena konsep tersebut mencakup aturan, prosedur, dan rutinitas resmi dari organisasi, serta hubungan otoritas yang menetapkan peran di antara anggota organisasi. Sedangkan organisasi informal adalah jaringan hubungan pribadi dan sosial yang muncul secara spontan saat individu melakukan kontak satu sama lain dan bukan hasil dari otoritas formal (Bataglia & Silva E Meirelles, 2009).

Proses pembentukan suatu organisasi akan memunculkan seorang pemimpin. Seperti halnya organisasi, kepemimpinan juga terbagi menjadi kepemimpinan formal dan informal (*formal and informal leadership*). Kepemimpinan formal (*formal leadership*) adalah kepemimpinan yang resmi yang melalui mekanisme pengangkatan resmi untuk menduduki jabatan kepemimpinan (Udedibia, 2019). Sementara kepemimpinan informal (*informal leadership*) yang juga disebut *headship* merupakan tipe yang tidak mendasarkan pada pengangkatan serta tidak terlihat pada struktur organisasi resmi. Namun efektifitas

kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan bawahan dalam praktek kepemimpinannya (White et al., 2016).

Pescosolido, (2001) mendefinisikan pemimpin informal sebagai orang yang memberikan pengaruh terhadap anggota kelompok lainnya. Studi lain yang melibatkan kepemimpinan informal telah menambahkan definisi ini dengan mengatakan bahwa pemimpin informal berasal dari tim dan dipilih oleh tim (Hollander & Julian, 1970; Wheelan & Johnston, 1996). Beberapa literatur telah menjelaskan lebih lanjut bahwa pemimpin informal tidak menerima kompensasi atau penghargaan khusus dan bahwa pemimpin informal tidak memegang kekuasaan untuk mempekerjakan dan memberhentikan (Druskat & Pescosolido, 2002).

Pemimpin informal ialah seorang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin, tetapi merupakan kehormatan biasanya karena mempunyai kelebihan ditunjuk sebagai pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok (Carnabuci et al., 2018). Adapun ciri pemimpin informal adalah masyarakat atau kelompok mengakui dirinya sebagai pemimpin, tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin, tidak dapat dimutasi, tidak punya atasan, jika melakukan kesalahan tidak dikenai hukuman hanya berkurangnya kepercayaan terhadap dirinya, dan tidak mendapat balas jasa (Pardo et al., 2007).

Pemimpin informal memiliki dorongan kepemimpinan yang baik yang mampu mempengaruhi anggotanya untuk dapat terlibat dan berperan aktif dalam kegiatan. Hal ini dikarenakan anggota menganggap pemimpin tersebut memiliki kualitas yang unggul. Selain itu para pemimpin informal juga memiliki

kemampuan memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau komunitas sehingga sangat berpengaruh untuk anggotanya (Shaughnessy et al., 2017).

Pimpinan yang baik memiliki beberapa karakter. Salah satu karakter tersebut adalah memiliki kemampuan untuk melakukan jejaring kerja (*networking*) dengan sesama kolega maupun institusi lain sehingga mampu bekerja sama, mampu menghasilkan karya terbaiknya bersama-sama, mampu berkomunikasi dengan baik pada orang lain, memperlihatkan kepercayaan, empati, dan penuh percaya diri untuk bekerjasama dengan siapapun di institusinya untuk memecahkan persoalan bersama sehingga menunjang tugas dan kebijakan institusi maupun kebijakan yang akan dibuat (Rosillo Lopez, 2020). Suatu organisasi tidak hanya pada pemimpinnya saja akan dapat eksis dan berkembang jika berdiri di atas *networking* yang kokoh dan dinamis (Horak, 2020). Maka dari itu untuk mengisi *research gap* kepemimpinan dalam pengaturan kolaboratif dan jaringan dengan memberikan gambaran yang lebih kompleks tentang hubungan antara pemimpin, kepemimpinan dan struktur jaringan. Secara khusus, baik pandangan kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin maupun yang berpusat pada kepemimpinan tidak dapat menjelaskan kesuksesan sendiri dari jaringan antar organisasi, hubungan antara karakteristik struktural dan munculnya kepemimpinan tidak mengikuti pola yang konsisten (Cristofoli, Trivellato, Sancino, Maccio, & Markovic, 2021).

Menurut Kincaid (1981) tujuan penelitian pada jaringan komunikasi untuk memahami sebuah fenomena secara umum mengenai interaksi manusia dalam

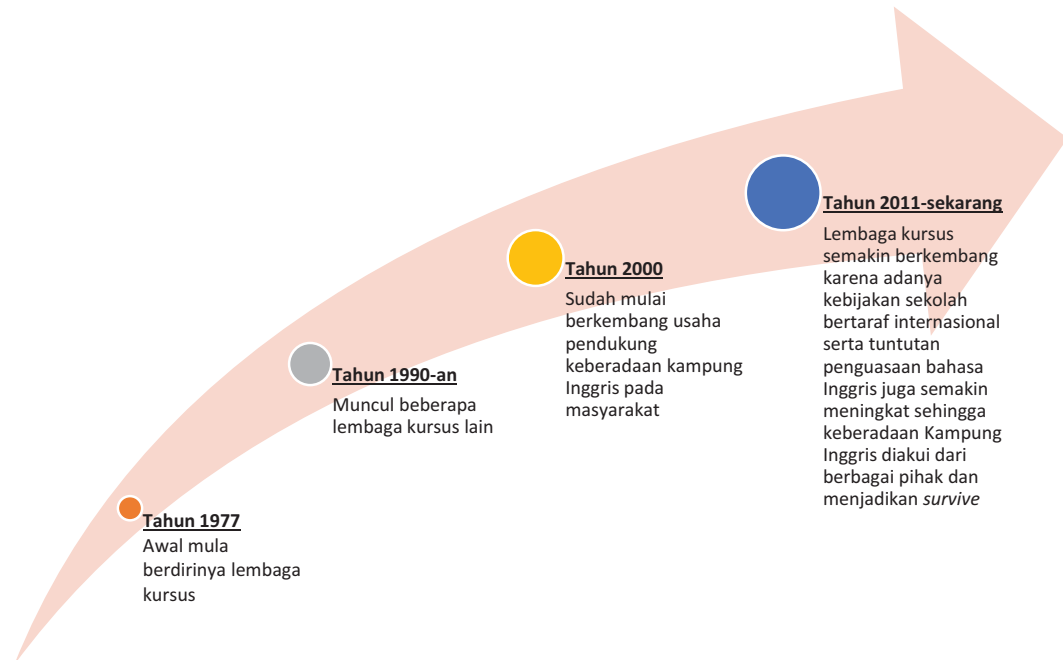
sistem sosial dan dan mengidentifikasi struktur komunikasi. Peran masing-masing aktor dalam jaringan berbeda-beda, konsep pada pendapat pimpinan (*opinion leadership*) dan penjaga gerbang (*gatekeeper*) dikenal sebagai mempercepat penyebaran suatu gagasan atau teknologi modern kepada masyarakat (Davis 1999). Dalam sebuah jaringan terdiri dari beberapa elemen penting diantaranya adalah: aktor (*node*), tidak selalu pada individu, organisasi juga negara dan institusi (Noel Scott 2008). Link (*edge*) relasi hubungan antara aktor adalah pengelompokan aktor yang mempunyai satu *link* dalam jaringan, klik adalah pengelompokan aktor yang ditandai dengan adanya relasi antar aktor secara lengkap dan maksimal, *bridges* adalah jembatan yang menghubungkan antara dua kelompok terpisah dalam suatu jaringan, *hubs* merujuk pada aktor yang mempunyai koneksi paling banyak dalam jaringan (Golbeck 2013). *Cutpoints* adalah aktor yang menjadi perekat pada jaringan, apabila tidak ada aktor tersebut maka jaringan akan terpecah belah (Stephen P. Borgatti, Ajay Mehra, Daniel J. Brass 2009). Terkucilkan (*isolate*) adalah aktor yang tidak mempunyai link dengan aktor lain dalam suatu jaringan.

Selama ini penelitian tentang leadership, *network* dan ekologi organisasi populasi diteliti secara terpisah (Mhandu & Ojong, 2017; Abbott, Green, & Keohane, 2016; Jones et al., 2017). Akan tetapi penelitian ini akan meneliti tentang peran *network* para alumni dari organisasi lembaga kursus bahasa dan ingin membuktikan apakah *network* berperan dalam membangun *informal leadership* serta memiliki kapabilitas dinamis dalam ekologi organisasi populasi.

Jejaring kerja menurut adalah proses aktif membangun dan mengelola hubungan-hubungan yang produktif. Jejaring merupakan hubungan yang luas dan kokoh baik personal maupun organisasi. Jejaring kerja mengacu kepada praktik antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama mungkin juga termasuk cara atau metodenya, kebalikan dari bekerja sendiri-sendiri dan berkompetisi (Apaydin et al., 2020).

Pentingnya jejaring kerja adalah akan menimbulkan komitmen dari setiap unsur yang terkait dengan menempatkan setiap individu pada jejaring tersebut serta menjadi jembatan penghubung antara pribadi dengan kehidupan profesional dan antara satu institusi dengan institusi lainnya (Ringling et al., 2020). Dalam kondisi yang kompleks sedemikian ini suatu organisasi dapat melakukan sesuatu dengan lebih baik bila dikerjakan bersama-sama pihak lain saling bekerja sama saling percaya mempercayai dan saling mendukung. Menciptakan jejaring kerja dengan menghimpun kekuatan, tetapi menyebarkan apa yang ada pada suatu organisasi dan mendorong pihak lain melakukan hal yang sama (Otte & Rousseau, 2002).

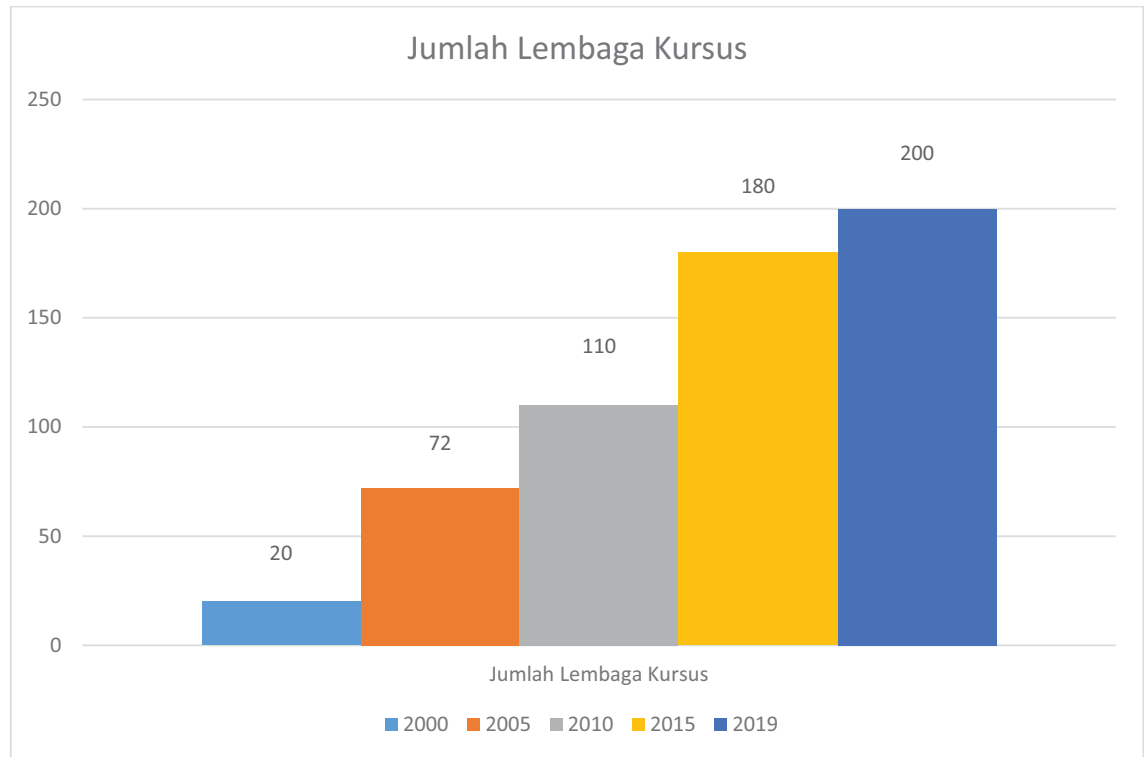
Kampung Inggris adalah sekumpulan organisasi lembaga kursus bahasa yang berada di Pare Kabupaten Kediri. Lembaga organisasi kursus semakin berkembang cepat seiring dengan adanya kebijakan dari sekolah yang bertaraf internasional. Dengan adanya perkembangan zaman, tuntutan penguasaan Bahasa Inggris semakin meningkat, sehingga keberadaan organisasi ini semakin banyak diminati masyarakat.



Gambar 1.1 Perkembangan Lembaga Kursus di Kampung Inggris

Sumber: Kalend (2018)

Pada tahun 2000, lembaga kursus di Kampung Inggris berjumlah 20 lembaga. Dalam perkembangannya, hingga tahun 2019, data jumlah organisasi lembaga kursus di Kampung Inggris Pare terus meningkat mencapai 200 lembaga dan menampung lebih dari 12.000 peserta didik setiap tahunnya (Gambar 1.1 dan gambar 1.2). Lembaga kursus ini menjadi jantung pertumbuhan perekonomian masyarakat. Setiap satu bulan jumlah peserta didik yang berdatangan bisa mencapai 3500. Adanya peluang usaha baru yang memiliki potensi ekonomi yang menjanjikan, membuat para alumni membuka lembaga kursus baru di Kampung Inggris Pare.



Gambar 1.2 Jumlah Lembaga Kursus

Sumber: BPS (2018)

Kampung Inggris berdiri sejak tahun 1977. Lembaga kursus yang berada di sana mampu bertahan hingga saat ini. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari beberapa keunikan yang ada di sana. Keunikan tersebut terletak pada jenis kepemimpinan, adanya jejaring kerja (*networking*), dan ekologi organisasi populasi.

Jenis kepemimpinan yang ada di Kampung Inggris adalah kepemimpinan informal. Bila dilihat dari sejarah berdirinya, Kampung Inggris awalnya hanya ada 1 lembaga kursus (*Best English Course* (BEC) yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Kemudian lembaga kursus tersebut menghasilkan banyak lulusan. Para lulusan (alumni) dari lembaga kursus tersebut ditawarkan oleh

pemimpin dari lembaga kursus BEC (lembaga yang pertama berdiri) untuk mendirikan lembaga kursus sendiri di Kampung Inggris, sehingga pada akhirnya bermunculan banyak lembaga kursus. Para pemilik dari lembaga kursus yang baru adalah alumni dari BEC, sehingga secara psikis dan perilaku mereka akan sangat menghormati dan menghargai pimpinan BEC.

Lembaga kursus baru yang bermunculan hingga saat ini membentuk jejaring kerja (*networking*) yang terkumpul dalam wadah Forum Komunikasi Bahasa. Dengan adanya jejaring kerja ini akan menguatkan lembaga yang satu dan lainnya. *Networking* juga menyebabkan tidak adanya persaingan (*competition*) antar lembaga kursus. Hal ini yang membedakan Kampung Inggris dengan bisnis lainnya, dimana bisnis yang lain akan saling berkompetisi untuk mengalahkan pesaingnya (*competitor*) agar mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi

Berdasarkan keadaan, fenomena, teori, dan penelitian empiris yang telah dipaparkan, maka diperlukan adanya kajian secara mendalam berupa penelitian dengan judul “Membangun Jaringan Yang Mampu Mempertahankan Organisasi Lembaga Kursus Di Kampung Inggris Pare”

## 1.2 Fokus Penelitian

Dinamika organisasi lembaga kursus yang *survive* di Kampung Inggris Pare masih belum dibahas pada referensi maupun pada penelitian terdahulu. Konsep penelitian menggunakan ekologi organisasi populasi, *informal leadership*, dan *networking* pada lembaga kursus Kampung Inggris menjadikan pendorong

penyusunan penelitian ini dengan pertanyaan: Bagaimana jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi berperan melancarkan dinamika organisasi yang *survive* di Kampung Inggris Pare?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang diajukan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam tentang: Bagaimana jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi berperan melancarkan dinamika organisasi yang *survive* di Kampung Inggris Pare?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil yang di peroleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktis bagi lembaga kursus bahasa. Secara rinci manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan untuk penelitian selanjutnya yang melakukan pengembangan penelitian mengenai jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi. Khususnya mengenai dinamika organisasi yang *survive*.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, khususnya bagi organisasi lembaga kursus di Kampung Inggris Pare untuk bisa *survive* menghasilkan jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi yang pada akhirnya akan membentuk *familist leadership*, *interdependency friendly* dan *word of mouth*

### 1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi menggali bagaimana jaringan, *informal leadership* dan ekologi organisasi populasi berperan melancarkan dinamika organisasi yang *survive* di Kampung Inggris Pare dalam konteks jaringan organisasi lembaga kursus membangun *informal leadership* dan memiliki kapabilitas dinamis dalam ekologi organisasi populasi.

### 1.6 Lingkup Penelitian

| Item             | Lingkup Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jenis Penelitian | Kualitatif, dengan menggunakan <i>multiple-case study</i> , yang melibatkan beberapa kasus organisasi lembaga kursus sebagai fokus penelitian. Kasus ditentukan berdasarkan pendekatan <i>polar types</i> untuk melihat pola-pola yang berbeda dalam data yang dapat menggambarkan Dinamika ekologi organisasi populasi, <i>network</i> dan <i>informal leadership</i> organisasi lembaga kursus yang <i>survive</i> . |
| Isu utama        | Mengkaji lebih dalam tentang terjadinya dinamika organisasi yang <i>survive</i> pada lembaga kursus di Kampung Inggris Pare                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                        |                                                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Landasan teori         | Ekologi organisasi populasi, <i>network</i> dan <i>informal leadership</i> |
| Unit Analisis          | Organisasi Lembaga Kursus                                                  |
| Informan kunci         | <i>Owner</i> lembaga kursus                                                |
| Kurun Waktu Penelitian | 2020-2022                                                                  |
| Instrumen Penelitian   | Protokol Wawancara, <i>Recording</i>                                       |