

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari, baik perubahan ini terjadi akibat regulasi pemerintah maupun terjadi akibat dinamika perusahaan. Salah satu bentuk perubahan yang sering terjadi yaitu transisi dari bentuk badan usaha *Commanditaire Vennootschap* (CV) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Transformasi ini tidak hanya berdampak pada perubahan aspek legalitas perusahaan, tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap perubahan struktur organisasi, manajemen organisasi, serta pola operasional secara keseluruhan (Hitt et al., 2013).

Perubahan status dari *Commanditaire Vennootschap* (CV) menjadi Perseroan Terbatas (PT) seringkali didorong oleh adanya kebutuhan dalam meningkatkan kredibilitas bisnis dalam meniadakan akses lebih luas terhadap peluang bisnis, hingga memperkuat perlindungan hukum bagi *stakeholder*. Transisi dalam bisnis selalu menghadirkan tantangan baru, terutama bagi pemangku kepentingan yang sebelum terjadi perubahan sudah terbiasa dengan sistem lama dalam pengelolaan organisasi. Dalam organisasi yang sebelumnya berbentuk CV, keputusan bisnis seringkali lebih sederhana karena hanya melibatkan internal perusahaan dalam lingkup yang lebih kecil, namun setelah adanya perubahan menjadi PT, perusahaan harus dengan sigap beradaptasi dengan struktur baru yang lebih kompleks, termasuk aspek keuangan, legalitas, dan tata kelola yang lebih formal (Hitt et al., 2013).

Perubahan ini dialami oleh CV NaZMa *Office*, sebuah organisasi konsultan pelatihan jasa yang tengah bertransformasi menjadi PT NaZMalogy. Perubahan status ini memerlukan penyesuaian dalam berbagai aspek, mulai dari pengelolaan administratif, pembagian tugas antar divisi, hingga perubahan pola komunikasi dan koordinasi internal. Karyawan yang sebelumnya terbiasa dengan sistem sederhana saat ini harus beradaptasi dengan struktur organisasi yang lebih kompleks dan formal. Transformasi dilakukan sebagai respons terhadap kebutuhan peningkatan kredibilitas bisnis, perluasan pasar, hingga profesionalisme organisasi. Di sisi lain, transformasi badan usaha juga berdampak pada perubahan perizinan dan regulasi administrasi yang lebih kompleks, dimulai dengan pendaftaran ke Kementrian Hukum, dan Hak Asasi

Manusia (Kemenkumham), Pembuatan Akta Pendirian PT, hingga pengurusan Nomor Induk Berusaha (NIB) yang menjadi syarat penting dalam menjalankan kegiatan usaha secara legal (Suratman, 2021).

Fenomena ini juga sejalan dengan data dari Supoyo (2023) dalam laporan publik PT Campina Ice Cream Industry Tbk yang menyebutkan bahwa inovasi dan ekspansi distribusi adalah bentuk adaptasi organisasi dalam merespons tekanan pasar, demikian pula dengan penekanan bahwa transformasi bisnis adalah syarat mutlak dalam mempertahankan daya saing. Di sektor pelatihan jasa, Ginting et al. (2019) dalam penelitiannya pada PT Mutiara Mutu Katiga melaporkan bahwa organisasi berhasil meningkatkan kredibilitasnya dengan menambah program sertifikasi sebagai strategi diferensiasi layanan.

Adaptasi organisasi dalam konteks perubahan kelembagaan organisasi bukanlah hal yang mudah. Perubahan yang cepat dan kompleks seringkali menimbulkan ketegangan struktur dan fungsional. Oleh sebab itu, adaptasi organisasi menjadi penting dalam analisis secara mendalam. Lawrence & Lorsch (1967) menyatakan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi bergantung terhadap dua elemen utama, yaitu diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi yang merujuk pada pembentukan unit-unit dengan spesialisasi tugas yang spesifik dalam upaya merespons tuntutan lingkungan, sedangkan integrasi menekankan pentingnya koordinasi antar unit agar organisasi tetap berjalan secara sinergis.

Hal ini juga sejalan dengan temuan Putra et al. (2023) yang mengkaji penerapan strategi diferensiasi dalam bisnis *startup* pascapandemi. Mereka menemukan bahwa *startup* yang menerapkan strategi diferensiasi berbasis inovasi dan fleksibilitas lebih mampu dalam bertahan, meskipun menghadapi tantangan dalam menjaga sinergi tim dan efektivitas operasional. Lebih lanjut studi Angelica (2020) menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi sebagai bagian dari adaptasi organisasi memiliki dampak langsung terhadap budaya kerja serta efektivitas komunikasi dalam organisasi, kedua hal yang sangat relevan dalam adaptasi organisasi. Sementara itu, penelitian Janwarin (2022) menemukan bahwa adaptasi berbasis fleksibilitas dan inovasi berperan penting dalam menjaga keberlanjutan sebuah organisasi di tengah perubahan besar.

Selain itu, perubahan struktur organisasi seringkali melibatkan pengurangan birokrasi, pelebaran rentang kendali, dan desentralisasi dalam mempercepat

pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian Anindita & Gani (2019) terkait perubahan struktur di Pusat Data dan Layanan Informasi Perum LKBN Antara. Mereka menemukan bahwa perubahan organisasi berdampak pada efektivitas koordinasi dan kualitas layanan yang diberikan, sehingga diperlukan adaptasi dalam perubahan strategi manajerial dengan penekanan yang tepat dalam mengelola perubahan.

Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menyoroti terkait perubahan struktur atau strategi tunggal tanpa melihat secara menyeluruh dinamika adaptasi melalui lensa diferensiasi dan integrasi. Kesenjangan ini membuka ruang penting dalam penelitian mengenai bagaimana organisasi jasa seperti NaZMa *Office* mengelola adaptasi organisasi saat melakukan transisi bentuk badan usaha dari CV ke PT.

Dengan demikian, penting dalam melakukan eksplorasi secara kualitatif bagaimana strategi diferensiasi dan integrasi diterapkan untuk memastikan keberlanjutan serta efektivitas organisasi. Penelitian ini menjadi urgensi karena transformasi CV ke PT tidak hanya terjadi pada NaZMa *Office*, namun juga menjadi tren yang dialami oleh banyak organisasi di Indonesia dalam upaya meningkatkan daya saing dan profesionalisme. Dengan memahami dinamika adaptasi yang terjadi, diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan praktis bagi organisasi sejenis dalam merancang organisasi dengan strategi perubahan yang efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas ditemukan beberapa rumusan masalah yang akan menjadi fokus penelitian peneliti. Secara umum peneliti akan mengangkat topik terkait Adaptasi Organisasi melalui Diferensiasi dan Integrasi di CV NaZMa *Office* dan PT NaZMalogy, Kabupaten Sleman. Berikut rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini:

- 1) Bagaimana adaptasi organisasi dari CV NaZMa *Office* ke PT NaZMalogy Loka Astari?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang fenomena yang terjadi serta rumusan masalah yang didapatkan bertujuan untuk:

- 1) Mengetahui dan menganalisis strategi adaptasi organisasi dari CV NaZMa *Office* dalam transisinya menjadi PT NaZMalogy Loka Astari.

1.4 Tinjauan Pustaka

Dalam kajian mengenai adaptasi organisasi dalam konteks perubahan organisasi, terdapat beberapa jurnal yang membahas berbagai aspek dan tantangan yang dihadapi oleh perubahan organisasi.

Salah satu kajian yang relevan adalah penelitian Putra et al. (2023) dengan judul “Adaptasi Strategi *Differentiation* Michael Porter: Ruang Siber Sebagai Sarana Utama Bisnis Startup di Pasca Pandemi”. Jurnal ini membahas strategi diferensiasi dalam bisnis *startup* yang mengacu pada Model *Competitive Strategies* dari Michael Porter, dimana pada model ini dijelaskan bahwa diferensiasi menjadi salah satu pendekatan yang penting dalam membangun keunggulan kompetitif, strategi diferensiasi Porter juga menekankan pentingnya pembedaan dalam pelayanan dan produk untuk memberikan identitas, sehingga mudah diingat dan dilakukan inovasi. Porter menguraikan diferensiasi kedalam empat kategori utama: pertama, orientasi pembelajaran yang efektif. Kedua, kapabilitas riset yang lebih maju dari kompetitor. Ketiga, pendekatan dengan pelanggan dalam mempertahankan loyalitas. Empat, efisiensi alur kerja serta apresiasi terhadap pekerja dan inovasi yang diberikan. Penelitian ini juga menguraikan terkait pandangan Ricard L. Daft dalam bukunya yang berjudul *The Leadership Experience*, terkait perubahan organisasi yang mempengaruhi desain organisasi seperti teknologi, *life/size cycle*, dan juga budaya tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *startup* dapat menerapkan strategi diferensiasi dalam menghadapi tantangan pascapandemi. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data dari sumber sekunder, termasuk jurnal yang telah terindeks, laporan sensur kredibel, serta media massa yang valid. Penelitian ini juga mengkaji bagaimana perusahaan besar seperti Scoothers dan Ruang Guru yang sudah menerapkan strategi diferensiasi membantu mempertahankan ketahanan sebuah organisasi selama masa pandemi. Platform seperti Zoom, Google Meet, dan WhatsApp digunakan sebagai sarana komunikasi yang efisien. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi Porter memungkinkan bisnis *digital* bertahan selama pandemi dengan mengutamakan

inovasi, fleksibilitas operasional, dan pemanfaatan teknologi. Perusahaan yang menerapkan strategi ini lebih adaptif dalam menghadapi keterbatasan interaksi fisik, menjaga sinergi tim melalui komunikasi daring, serta meningkatkan daya saing melalui inovasi produk dan layanan.

Lebih lanjut, strategi adaptasi juga dibahas dalam penelitian dari Janwarin (2022) dalam penelitian berjudul “Adaptasi Credit Union Ain Hov Ain di Masa Pandemi Covid-19”. Penelitian ini mengacu pada teori adaptasi organisasi dari Daniel R. Denison (1995) yang menyoroti pentingnya fleksibilitas dan inovasi dalam mempertahankan keberlanjutan koperasi keuangan selama krisis. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, yang berfokus pada peristiwa dan fakta yang terjadi di wilayah penelitian. Penelitian ini menggunakan metode pengamatan, observasi, wawancara, dan studi pustaka. Berdasarkan hasil penelitian, adaptasi yang dilakukan oleh CU Ain Hov Ain mencakup dua aspek utama. Pertama, bentuk adaptasi yang meliputi berbagai perubahan internal terkait program dan kebijakan operasional untuk merespons pandemi, meliputi perubahan pola kerja pelayanan dengan membatasi interaksi langsung di kantor guna mengurangi risiko penyebaran virus, perubahan kebijakan kredit anggota untuk mengatasi masalah kredit lalai yang meningkat akibat krisis ekonomi, serta inovasi usaha guna membantu peningkatan ekonomi anggota dan masyarakat sekitar. Kedua, proses adaptasi yang berlangsung dalam empat fase utama. Fase pertama adalah fase penyadaran, di mana pengelola menyadari adanya perubahan yang mengancam kinerja pelayanan dan membutuhkan penyesuaian kebijakan. Kedua, Fase Persiapan dilakukan dengan menyediakan berbagai fasilitas serta sumber daya yang telah mendapatkan pelatihan dan pengembangan kapasitas. Ketiga Fase Pelaksanaan, pengelola dan staf menerapkan kebijakan baru serta mengembangkan inovasi untuk menghadapi tantangan pandemi. Terakhir, Fase Pembelajaran berulang dilakukan dengan mengevaluasi kebijakan dan program yang telah diterapkan secara berkala. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi bahan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan dasar bagi pengembangan program di masa mendatang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi yang fleksibel dan berbasis inovasi sangat penting bagi koperasi dalam menghadapi krisis. Dengan melakukan perubahan kebijakan, menerapkan layanan *digital*, serta memperkuat kapasitas internal, CU Ain Hov Ain

berhasil menjaga stabilitas dan memastikan keberlanjutan operasionalnya selama pandemi.

Selanjutnya, adaptasi organisasi dalam konteks perubahan struktur organisasi dibahas dalam penelitian yang dilakukan oleh Angelica (2020) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar" mengkaji dampak restrukturisasi terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan besar. Jurnal ini membahas dampak dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Jurnal ini menyoroti terkait bagaimana restrukturisasi tidak hanya menyangkut perubahan struktur formal saja, tetapi juga bagaimana transformasi dalam budaya kerja, pola komunikasi, serta pola kepemimpinan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kuantitatif. Peneliti menganalisis literatur dan data yang relevan. Penelitian ini bertujuan sebagai landasan dalam memahami bagaimana perusahaan dapat memastikan adaptasi organisasi yang efektif tanpa mengganggu efektifitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan serta penerapan strategi komunikasi yang tepat untuk meningkatkan keterlibatan pegawai.

Terakhir, Anindita & Gani (2019) yang berjudul "Perubahan Struktur Organisasi dan Dampaknya terhadap Layanan dan SDM: Studi Kasus Pusat Data dan Layanan Informasi Perum LKBN Antara" membahas bagaimana perubahan struktur organisasi dapat berdampak pada efektivitas koordinasi dan kualitas layanan yang diberikan. Anindita & Gani (2019) mengungkapkan bahwa perubahan struktur organisasi sering kali melibatkan pengurangan birokrasi, pelebaran rentang kendali, serta desentralisasi guna mempercepat pengambilan keputusan. Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi yang tepat dalam mengelola perubahan, termasuk dalam aspek komunikasi, distribusi tugas, serta sinergi antar tim dalam organisasi.

Perubahan bentuk organisasi mencerminkan pentingnya strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, melalui penyesuaian manajerial, karyawan dan struktur layanan dalam organisasi agar tetap efektif, sesuai dengan gagasan Lawrence & Lorsch (1967) tentang adaptasi dalam organisasi yang menekankan pentingnya kesesuaian antara struktur internal dan dinamika lingkungan eksternal. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi

proses adaptasi organisasi, terutama dalam aspek diferensiasi dan integrasi, guna memahami dampak perubahan terhadap perusahaan serta bagaimana kebutuhan akan restrukturisasi mendorong organisasi untuk terus beradaptasi.

Tabel 1. Tabel Kajian Pustaka

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Teori yang Digunakan	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adaptasi Strategi Differentiation Michael Porter: Ruang Siber Sebagai Sarana Utama Bisnis Startup di Pasca Pandemi Oleh: Putra et al. (2023)	Adaptasi Strategi Diferensiasi, Michael Porter	Kualitatif Deskriptif	Implementasi strategi Diferensiasi Porter terbukti meningkatkan ketahanan organisasi, seperti yang diterapkan oleh Schoters dan Ruang Guru dalam menghadapi pandemi.
2	Adaptasi Credit Union Ain Hov Ain di Masa Pandemi Covid-19 Oleh: Janwarin (2022)	Adaptasi Organisasi Daniel R. Denison (1995)	Kualitatif Deskriptif	Perubahan program dan kebijakan internal berpengaruh dalam adaptasi organisasi dengan 4 fase: penyadaran, persiapan, pelaksanaan, dan pembelajaran berulang.
3	Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Oleh: Angelica (2020)	Restrukturisasi Organisasi: Integritas, Kolaborasi, & Adaptasi, Warren Beninis	Kuantitatif	Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai R2 sebesar 0,236 atau 23,6%.
4	Perubahan Struktur Organisasi dan Dampaknya terhadap Layanan dan SDM: Studi Kasus Pusat Data dan Layanan Informasi Perum LKBN Antara Oleh: Anindita & Gani (2019)	Struktur Organisasi	Kualitatif dengan Studi Kasus	Perubahan di PUSDATIN mencakup integrasi berbagai bentuk data, meningkatkan efisiensi dan tugas pusat data informasi.
5	Inovasi Strategi Bisnis Sebagai Tahapan Adaptasi Terhadap Transformasi <i>Digital</i> Oleh: Anjaska et al. (2024)	Studi Literatur dengan Pendekatan Analisis Sistematis	Transformasi <i>Digital</i>	Penelitian ini membuktikan bahwa dengan memanfaatkan teknologi <i>digital</i> dapat menghasilkan adaptasi dengan variasi yang cepat.

6	Pengaruh Kemampuan Adaptasi & Dukungan Pemerintah terhadap Kemampuan Bisnis yang Dimediasi Kemampuan Teknologi Informasi pada UMKM di Koperasi Konsumen Wanita Pengusaha Indonesia (KOWAPI) Srikandi Daerah Istimewa Yogyakarta Oleh: Astuti et al. (2024)	Ketahanan Organisasi: Adaptasi & Dukungan Pemerintah	Kuantitatif	Analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa adaptasi dan dukungan pemerintah berpengaruh signifikan terhadap ketahanan UMKM di Yogyakarta.
7	The Role of Organizational Flexibility in Interpreting the Relationship between Adaptive Organizational Culture and Structural Differentiation: Applied Study Oleh: Chalab & Chraimukhl (2023)	<i>Adaptive organizational culture, Organizational Flexibility, structural differentiation</i> (Kotter & Heskett, 1992)	Kuantitatif	Menunjukkan fleksibilitas organisasi mempengaruhi hubungan budaya adaptif dan diferensiasi struktural dalam respon terhadap perubahan.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.

Kajian pustaka ini tidak hanya mencakup penelitian yang secara eksplisit membahas adaptasi organisasi, tetapi juga studi yang menyoroti proses restrukturisasi, perubahan struktur, dan strategi diferensiasi. Dalam konteks teoritis, elemen-elemen tersebut dapat dikategorikan sebagai bagian dari mekanisme adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Berikut ini adalah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti teliti (tabel 2).

Tabel 2. Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Nama, Tahun, dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1. Putra et al. (2023) Adaptasi Strategi <i>Differentiation</i> Michael Porter: Ruang Siber Sebagai Sarana Utama Bisnis Startup di Pasca Pandemi	Menunjukkan bahwa implementasi strategi Diferensiasi dari Porter terbukti mampu dan mumpuni dalam meningkatkan ketahanan sebuah organisasi, hal ini ditampilkan dari adaptasi yang dilakukan oleh Schoters dan Ruang Guru. Perusahaan itu jelas telah mampu bertahan dalam menghadapi Pandemi Covid-19.	Penelitian Putra; Arundinasari & Manggalou dengan penelitian saat ini membahas fokus diferensiasi untuk meningkatkan daya saing dalam konteks adaptasi organisasi.	Penelitian Putra; Arundinasari & Manggalou tidak membahas terkait integrasi, penelitian saat ini membahas hubungan adaptasi organisasi dalam integrasi dan diferensiasi

2. Janwarin (2022) Adaptasi Credit Union Ain Hov Ain di Masa Pandemi Covid-19	Penerapan perubahan program dan kebijakan internal telah membawa pengaruh dalam Melakukan adaptasi organisasi dalam mengatasi permasalahan akibat Pandemi Covid-19, Adapun cara yang dilakukan adalah dengan 4 fase, 1) fase penyadaran, 2) fase persiapan, 3) fase pelaksanaan, 4) fase pembelajaran berulang yang membawa CU Ain Hov Ain melalui tantangan adaptasi organisasi di masa Pandemi Covid-19.	Penelitian Janwarin dan penelitian saat ini memiliki kesamaan dalam membahas adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal dan respon perubahan.	Penelitian Janwarin dan penelitian saat ini memiliki fokus berbeda, Janwarin melakukan penelitian dalam pengaruh pandemi, sedangkan penelitian saat ini membahas terkait transformasi jangka panjang.
3. Anindita & Gani (2019) Perubahan Struktur Organisasi dan Dampaknya terhadap Layanan dan SDM: Studi Kasus Pusat Data dan Layanan Informasi Perum LKBN Antara	Perubahan di PUSDATIN adalah bertambahnya unit kerja, perubahan ini sebelumnya hanya berpusat pada layanan data foto dan video, perubahan ini membuat alur informasi lebih terintegrasi satu sama lain melalui berbagai bentuk format data, perubahan ini membuat PUSDATIN menjalankan tugas dan kewajiban yang sesuai dengan konsep pusat data informasi.	Penelitian Anindita & Gani, dengan penelitian saat ini sama – sama membahas perubahan struktur organisasi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi dan koordinasi antar divisi dalam konteks integrasi.	Penelitian Anindita & Gani mendalami perubahan dalam pengelolaan layanan data dan informasi, sedangkan penelitian saat ini berfokus dalam mendalami perubahan struktur organisasi dan proses adaptasi akibat ekspansi CV ke PT.
4. Angelica (2020) Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dari tabel regresi didapatkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,236 yang menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh restrukturisasi organisasi sebesar 23,6%.	Penelitian Angelica, dan penelitian saat ini memiliki kesamaan dalam dampak perubahan organisasi terhadap <i>performance</i> organisasi dan efektivitas kerja.	Penelitian Angelica menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi, sedangkan penelitian saat ini mengarah dengan pendekatan kualitatif mengenai perubahan manajerial dan dinamika dalam adaptasi organisasi.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.

1.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun sebagai landasan berpikir dalam memahami bagaimana proses adaptasi organisasi berlangsung melalui

pendekatan diferensiasi dan integrasi. Dengan merujuk pada teori Lawrence & Lorsch (1967), Aldrich & Ruef (2006) dan Sarta et al. (2021), penelitian ini menempatkan dinamika organisasi sebagai hasil dari respons terhadap tekanan eksternal maupun eksplorasi internal. Kerangka ini menggambarkan hubungan antara perubahan struktur organisasi dengan strategi diferensiasi dan integrasi sebagai upaya dalam menyeimbangkan fleksibilitas dan koordinasi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis.

1.5.1 Adaptasi Organisasi

Adaptasi organisasi adalah proses penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang tidak hanya berkaitan dengan strategi internal, tetapi juga dipengaruhi oleh tekanan kompetitif dan institusional. Dalam teori organisasi, adaptasi lebih kompleks daripada sekadar perubahan dan kinerja, karena melibatkan dinamika antara faktor penyebab dan akibatnya. Salah satu tantangan utama dalam memahami adaptasi adalah membedakan kedua aspek ini, sementara kesalahan umum yang sering terjadi adalah anggapan bahwa setiap keputusan organisasi selalu mengarah pada keseimbangan yang optimal (Sarta et al., 2021).

Menurut Aldrich & Ruef (2006) mengemukakan bahwa perubahan dan adaptasi sering kali muncul sebagai respons terhadap tekanan eksternal, tetapi juga dapat terjadi secara internal melalui perencanaan dan eksplorasi. Mereka menyoroti bahwa perubahan dalam organisasi tidak selalu bersifat terencana atau disebabkan oleh tekanan seleksi, namun dapat pula muncul sebagai akibat dari kebetulan, peluang, atau eksplorasi kreatif. Organisasi yang adaptif tidak hanya reaktif terhadap lingkungan eksternal, tetapi juga aktif menciptakan alternatif dan solusi atas tantangan yang dihadapinya, yang memungkinkan mereka untuk tetap bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian dan perubahan yang cepat.

Proses adaptasi bukan hanya perubahan struktural semata, namun juga melibatkan pengembangan mekanisme komunikasi, pengambilan keputusan, dan koordinasi lintas unit dalam merespon perubahan dengan lebih efektif. Lawrence & Lorsch (1967, hlm. 7-8) menekankan bahwa organisasi yang dapat dianggap sukses adalah organisasi yang mampu dalam menyesuaikan tingkat diferensiasi dan integrasi berdasarkan tingkat ketidakpastian dari lingkungan eksternal. Semakin

kompleks serta dinamisnya suatu lingkungan, maka semakin tinggi tingkat diferensiasi yang dibutuhkan, serta semakin pentingnya mekanisme integrasi dalam memastikan koordinasi menjadi efektif.

Lawrence & Lorsch (1967) menguraikan gagasan "kesesuaian" antara struktur organisasi dan berbagai sub-lingkungan tempat mereka beroperasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan antara diferensiasi dan integrasi yang sesuai dengan kompleksitas lingkungan. Diferensiasi, yang digunakan disini, meliputi perilaku bagian dari sistem organisasi, ini menunjukkan pengertian berbeda dengan definisi diferensiasi dengan yang lebih kompleks, sementara integrasi dalam hal ini berarti proses pencapaian dari upaya sistem organisasi dalam mengerjakan pekerjaan. Diferensiasi dan Integrasi merupakan akar dari kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang yang bergantung pada bagaimana mengelola diferensiasi dan integrasi dalam menghadapi lingkungan eksternal yang terus berubah. Lawrence & Lorsch (1967, hlm. 7-8) menjelaskan bahwa terdapat dua aspek utama dalam adaptasi organisasi:

- 1) **Diferensiasi** mengacu pada pembagian organisasi menjadi unit-unit dengan fokus spesifik terhadap berbagai aspek eksternal, seperti pasar, teknologi, dan sumber daya. Diferensiasi memungkinkan organisasi dalam lebih responsif terhadap perubahan.
- 2) **Integrasi** mengacu pada mekanisme yang menyelaraskan unit-unit ini agar dapat bekerja secara efektif sebagai satu kesatuan. Semakin tinggi tingkat diferensiasi, semakin kompleks tantangan dalam mencapai koordinasi yang efektif. Tanpa integrasi yang baik, organisasi berisiko mengalami fragmentasi dan kehilangan efektivitas dalam pencapaian tujuan strategis.

Dalam industri yang dinamis, organisasi yang lebih terdiferensiasi cenderung lebih fleksibel dalam merespons perubahan dibandingkan organisasi dengan struktur yang lebih seragam. Namun, adaptasi organisasi bukan sekadar tentang perubahan struktural, melainkan tentang bagaimana organisasi menemukan keseimbangan antara diferensiasi dan integrasi agar tetap kompetitif dan berkelanjutan (Lawrence & Lorsch, 1967).

Dalam adaptasi organisasi, proses diferensiasi dan integrasi memiliki peran penting sebagai mekanisme utama dalam penyesuaian organisasi dengan tuntutan

lingkungan. Lawrence & Lorsch (1967, hlm. 7) menjelaskan bahwa diferensiasi memungkinkan organisasi dalam membentuk unit-unit yang memiliki fokus lebih spesifik dalam merespon perubahan yang terjadi pada aspek pasar, teknologi, dan regulasi. Tetapi, tanpa adanya integrasi yang memadai, organisasi berpeluang besar dalam menghadapi tantangan fragmentasi dan kesulitan dalam penyelarasan tujuan strategis Lawrence & Lorsch (1967, hlm. 8). Oleh sebab itu, adaptasi organisasi terjadi saat organisasi mampu dalam mengelola diferensiasi dan integrasi secara dinamis, sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara aspek fleksibilitas dan koordinasi.

Menurut Aldrich & Ruef (2006), diferensiasi juga berfungsi sebagai respons terhadap tekanan eksternal yang mendorong spesialisasi, sementara integrasi menciptakan koordinasi antara unit yang berbeda untuk menjaga kelancaran operasional organisasi. Mereka menekankan bahwa perubahan dalam organisasi tidak hanya dipicu oleh seleksi eksternal, tetapi juga oleh eksplorasi internal, di mana organisasi mencoba menemukan solusi kreatif terhadap tantangan yang dihadapi.

Organisasi harus mampu menyesuaikan struktur dan mekanisme koordinasinya berdasarkan tuntutan lingkungan melalui diferensiasi untuk menangani tugas spesifik serta integrasi yang efektif untuk tujuan bersama. Merujuk pada pendapat Lawrence & Lorsch (1967) yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, maka terdapat dua aspek dalam adaptasi organisasi yaitu diferensiasi dan integrasi organisasi. Dua aspek ini yang akan dipergunakan untuk memandu menjawab masalah penelitian ini.

1.5.2 Aspek Diferensiasi dan Integrasi Organisasi

Diferensiasi Organisasi adalah tingkat perbedaan dalam perusahaan dimana unit-unit dipisahkan dalam suatu organisasi, hal ini meliputi aspek penyesuaian unit, struktur organisasi, dan orientasi lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 7). Dalam organisasi yang lebih terdiferensiasi, unit-unit memiliki karakteristik berbeda, sementara dalam organisasi yang kurang terdiferensiasi, unit-unit seringkali lebih seragam. Diferensiasi sangat berpengaruh terhadap kinerja

organisasi sebab berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi perubahan yang cepat terjadi dalam lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 31).

Sementara itu, integrasi dalam organisasi adalah proses penyesuaian berbagai unit diferensiasi agar dapat bekerja secara efektif sebagai satu kesatuan. Mekanisme integrasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya diferensiasi dalam suatu organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 8). Dalam beberapa industri, kebutuhan akan integrasi lebih tinggi daripada di industri lainnya, bergantung pada tingkat ketidakpastian lingkungan eksternal. Lawrence dan Lorsch menekankan bahwa dalam organisasi yang kompleks, integrasi tidak dapat hanya bergantung pada rantai komando, melainkan membutuhkan mekanisme koordinasi yang lebih fleksibel dan adaptif (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97-98).

Dalam lingkungan yang lebih stabil, organisasi mungkin tidak memerlukan tingkat diferensiasi yang tinggi, sebaliknya dalam organisasi yang mengalami perubahan dengan cepat, kombinasi diferensiasi yang tinggi dengan mekanisme integrasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan. Dalam beberapa kasus, organisasi yang gagal menyesuaikan kedua aspek ini akan mengalami masalah dalam menyelesaikan konflik internal, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka (Lawrence & Lorsch, 1967).

Menurut Lawrence & Lorsch (1967), ada beberapa bagian penting dalam aspek diferensiasi dan aspek integrasi dalam menjaga keseimbangan organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal. Diferensiasi menggambarkan bagaimana organisasi dapat membagi struktur dan fungsi melalui unit-unit yang lebih spesifik. Lalu integrasi merupakan proses penyesuaian unit-unit agar tetap bekerja sebagai satu kesatuan secara efektif. Berikut adalah komponen utama dalam aspek diferensiasi dan integrasi menurut Lawrence & Lorsch (1967):

A. Aspek Diferensiasi

1. Penyesuaian Unit adalah arah yang akan dicapai oleh organisasi dalam penyesuaian unit-unit terhadap tuntutan eksternal. Setiap unit dalam sebuah organisasi dapat memiliki tujuan yang berbeda sesuai dengan spesialisasi bidang dan kebutuhannya (Lawrence & Lorsch, 1967).
2. Struktur Organisasi adalah bentuk dalam pengelompokan unit-unit organisasi yang menunjukkan tugas, otoritas, serta tanggung jawab yang didistribusikan

untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal yang berbeda (Lawrence & Lorsch, 1967).

3. Orientasi Lingkungan adalah bagaimana setiap unit dalam organisasi menyesuaikan diri dengan ketidakpastian serta kompleksitas lingkungan eksternal melalui perbedaan strategi, pola komunikasi, serta cara pengambilan keputusan (Lawrence & Lorsch, 1967).

B. Aspek Integrasi

1. Rantai Komando adalah jalur otoritas dalam organisasi untuk memastikan setiap unit dapat bekerja secara terkoordinir melalui kepemimpinan yang jelas dalam proses pengambilan keputusan (Lawrence & Lorsch, 1967).
2. Mekanisme Koordinasi adalah sistem yang digunakan dalam menyelaraskan tugas dan interaksi antar unit melalui pola komunikasi, prosedur kerja, dan sistem pelaporan bersama (Lawrence & Lorsch, 1967).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka aspek diferensiasi dan integrasi menggunakan konsep Lawrence & Lorsch (1967), diferensiasi mencerminkan bagaimana unit-unit dalam organisasi menghadapi perubahan dalam berbagai aspek yaitu meliputi aspek tujuan, struktur, orientasi lingkungan. Sementara integrasi meliputi rantai komando, mekanisme koordinasi yang lebih fleksibel, dan adaptif terhadap organisasi.

Lebih lanjut, keseimbangan antara diferensiasi dan integrasi memberikan dampak langsung terhadap organisasi. Organisasi dengan tingkat diferensiasi yang tinggi, tetapi tidak diimbangi dengan integrasi didalamnya, cenderung akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika integrasi dalam organisasi terlalu dominan tanpa memikirkan aspek diferensiasi, organisasi cenderung akan kehilangan fleksibilitas serta inovasi dalam menghadapi perubahan dan perkembangan bisnis. Oleh sebab itu, kombinasi yang tepat adalah kunci dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi dalam dinamika bisnis yang semakin kompleks.

1.5.3 Strategi Diferensiasi dan Strategi Integrasi

Strategi Diferensiasi adalah proses dimana organisasi membagi struktur dan fungsi menjadi unit-unit yang lebih spesifik melalui analisis lingkungan eksternal, dan penyesuaian unit dengan lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 7). Sedangkan Strategi Integrasi adalah proses penyelarasan berbagai unit diferensiasi agar dapat bekerja secara efektif sebagai satu kesatuan. Mekanisme integrasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya diferensiasi dalam suatu organisasi, lebih lanjut dalam mekanisme integrasi terdiri dari mekanisme koordinasi, keterlibatan manajerial, dan keselarasan tujuan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 8).

Lawrence & Lorsch (1967) mengembangkan beberapa konsep utama untuk memahami bagaimana proses diferensiasi dan proses integrasi dalam berkontribusi terhadap kinerja organisasi:

A. Strategi Diferensiasi:

Strategi diferensiasi dalam organisasi merupakan proses dalam pembentukan unit-unit yang memiliki fungsi lebih terspesifikasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang beragam. Diferensiasi ini diperlukan untuk dapat lebih adaptif terhadap dinamika dan tuntutan lingkungan eksternal.

1. Analisis lingkungan:

Sebelum melakukan diferensiasi, organisasi perlu melakukan analisis lingkungan eksternal yang mempengaruhi struktur dan operasionalnya.

a. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi dimana organisasi menghadapi ketidakpastian dalam sektor industri, sehingga membutuhkan struktur organisasi yang lebih adaptif (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 31).

b. Kompleksitas Lingkungan

Kompleksitas lingkungan adalah tingkat keberagaman tuntutan eksternal yang hadir seperti regulasi, persaingan, hingga perubahan teknologi, yang menuntut organisasi dalam menciptakan unit-unit dengan fungsi yang lebih spesifik (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 31).

c. Dinamika Pasar dan Teknologi

Dinamika pasar dan teknologi adalah perubahan cepat dalam pasar dan teknologi yang mengharuskan organisasi dalam memiliki unit-unit yang mampu dalam

beradaptasi secara cepat guna mempertahankan daya saingnya (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 31).

2. Penyesuaian unit:

Setelah memahami kondisi lingkungan, organisasi melakukan penyesuaian dalam struktur unit-unit kerja untuk meningkatkan efektivitas operasional.

a. Spesialisasi Unit

Spesialisasi unit adalah pembagian unit-unit yang memiliki tugas lebih spesifik, sesuai dengan lingkungan yang dihadapi (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 32).

b. Struktur dan Komunikasi

Struktur dan komunikasi adalah pola hubungan kerja dan cara unit-unit dengan tugas berbeda dalam berkomunikasi memastikan efektivitas operasional (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 32).

c. Orientasi waktu

Orientasi waktu adalah perbedaan waktu dalam setiap unit, dimana beberapa unit memiliki orientasi waktu dengan jangka pendek, dan beberapa unit memiliki orientasi waktu jangka panjang dalam pencapaian tujuan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 32).

B. Strategi Integrasi:

Setelah organisasi membentuk unit-unit yang sudah terdiferensiasi, organisasi membutuhkan mekanisme integrasi agar semua unit dapat bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.

1. Mekanisme koordinasi:

Koordinasi merupakan langkah penting dalam menyatukan unit-unit yang berbeda agar tetap selaras dengan visi dan strategi organisasi.

a. Pola komunikasi adalah sistem yang digunakan suatu organisasi dalam memastikan pertukaran informasi secara efektif antara unit-unit berbeda (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

b. Respon antar unit adalah kemampuan unit-unit organisasi untuk saling menyesuaikan dan berinteraksi berlangsung secara dinamis dalam merespon kebutuhan operasional (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

- c. Fleksibilitas proses adalah tingkat kemampuan organisasi dalam penyesuaian alur kerja serta mekanisme operasional dalam menghadapi perubahan lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

2. Keterlibatan manajerial:

Peran manajemen sangat penting dalam memastikan setiap unit dapat bekerja secara efektif dan mengelola tantangan yang muncul secara efektif.

a. Manajemen konflik

Manajemen konflik adalah upaya organisasi dalam mengelola perbedaan perspektif antar unit dengan tujuan mencegah ketidakseimbangan dalam organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

b. Penyelarasan strategi

Penyelarasan strategi adalah proses dalam memastikan semua unit dalam organisasi bergerak pada arah tujuan yang sama melalui koordinasi kebijakan dan keputusan strategis (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

c. Penyesuaian tugas

Penyesuaian tugas adalah mekanisme manajerial dalam menyesuaikan peran dan tanggung jawab unit agar tetap relevan dengan perubahan yang dihadapi lingkungan organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 97).

3. Keselarasan tujuan:

Agar integrasi berjalan efektif, unit-unit harus memiliki pemahaman yang sama terkait visi dan misi organisasi.

a. Ketergantungan Antar Unit

Keselaran antar unit adalah kondisi dimana unit-unit dalam organisasi saling membutuhkan dalam penyelesaian tugas dan mencapai tujuan bersama (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 98).

b. Keselarasan Arah

Keselaran arah adalah upaya organisasi dalam memastikan semua unit memiliki pemahaman yang sama dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 98).

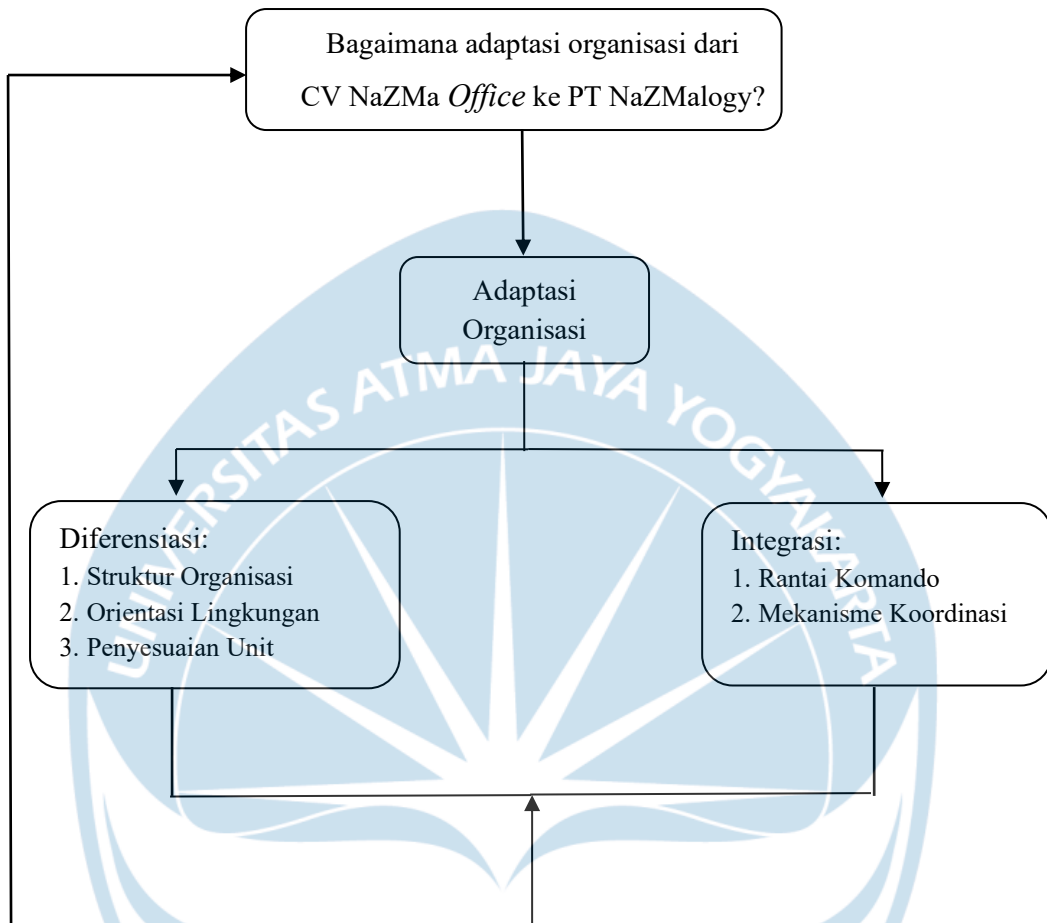
c. Kolaborasi Unit

Kolaborasi unit adalah kerja sama anatar unit dalam organisasi dalam meningkatkan sinergi dan efektivitas operasioanl dalam menghadapi tantangan lingkungan (Lawrence & Lorsch, 1967, hlm. 98).

Dalam konteks adaptasi, proses diferensiasi memungkinkan organisasi dalam melakukan pengembangan spesialisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan, sementara proses integrasi menjadi alat utama dalam penyelarasan perbedaan yang muncul akibat adanya spesialisasi tersebut. Adaptasi terjadi saat organisasi mampu dalam mengubah strategi diferensiasi berdasarkan perubahan lingkungan dan secara bersamaan melakukan penyesuaian mekanisme integrasi agar tetap efektif. Organisasi yang gagal dalam mengadptasi keseimbangan ini akan mengalami hambatan dalam koordinasi yang berpeluang besar menciptakan ketidakefisienan dan menurunnya daya saing organisasi.



1.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah dari berbagai literatur, 2025

1.7 Sistematika Penulisan

Peneliti membuat sistematika penulisan untuk memudahkan penulisan skripsi. Penelitian ini terbagi dalam empat bab. Setiap babnya berisi deskripsi yang berbeda-beda sesuai dengan bahasan utama penelitian.

Pada bab satu, penulis memulai dengan pendahuluan. Bab tersebut berisi latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual/kerangka berpikir, tujuan penelitian, hingga sistematika penulisan penelitian.

Bab dua berisi metodologi dan deskripsi subjek penelitian. Dalam bab ini peneliti menjelaskan metode dan jenis penelitian yang dipilih, serta informan yang diwawancarai. Peneliti juga mengemukakan operasionalisasi konsep yang berisikan berbagai pertanyaan yang berasal dari turunan konsep advokasi yang dipilih peneliti. Bab dua juga berisi metode pengumpulan data, dan analisis data. Bagian terakhir dari bab dua adalah deskripsi subjek penelitian.

Selanjutnya bab tiga membahas temuan dan pembahasan ini. Bab ini berisi deskripsi uraian dari temuan yang dihasilkan melalui proses pengumpulan data lapangan. Setelah berbagai uraian dikemukakan, peneliti melakukan analisis melalui cara yang sudah dipilih peneliti sebelumnya.

Bab terakhir dalam penelitian ini berisi kesimpulan. Adapun bab ini berisi hasil akhir dari uraian dan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Kesimpulan ini diharapkan dapat menjawab berbagai pertanyaan yang sebelumnya sudah disusun dalam rumusan masalah.