

INSTITUSI DAN ORGANISASI

Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar

Stephanus Eri Kusuma & Januari Ayu Fridayani

Institusi menjadi salah satu elemen dinamis yang paling menentukan ketercapaian tujuan di berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang ekonomi. Dalam konteks organisasi ekonomi, institusi menjadi sarana untuk membentuk serta mengarahkan perilaku individu dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Institusi juga menjadi sarana untuk memastikan terwujudnya transaksi ekonomi yang semakin efisien dan saling menguntungkan. Di tengah situasi dunia yang semakin kompleks dan disertai dengan problematika ketidaksempurnaan informasi, pengelolaan institusi yang tepat menjadi suatu urgensi demi terwujudnya kinerja organisasi ekonomi yang optimal. Buku ini memberikan konsep-konsep dasar terkait institusi dan organisasi serta logika-logika dasar yang dapat menjadi basis untuk memahami dan menganalisis hubungan antara institusi dan pengelolaan organisasi. Buku ini, secara khusus, ditujukan bagi mahasiswa yang mempelajari bidang ekonomi. Meskipun demikian, akademisi dan praktisi dengan latar belakang non-ekonomi yang ingin mengenal peran institusi dalam pengelolaan organisasi dapat mempelajari buku ini. Buku ini terdiri dari 7 bab yang membahas konsep dasar institusi dan organisasi, perkembangan pemikiran dan isu-isu pokok ilmu ekonomi berbasis institusi (*institutional economics*), serta aplikasi institusi dalam pengelolaan organisasi. Bahasan pada masing-masing bab dalam buku ini mencakup kegiatan *brainstorming*, bahasan materi, *sharing* dan diskusi serta latihan untuk pendalaman materi.

ISBN 978-623-6103-59-3



Ekonomi



SANATA DHARMA UNIVERSITY PRESS
Jl. Affandi, (Gejayan) Mrican, Yogyakarta 55281
Phone: (0274)513301; Ext.51513
Web: sdupress.usd.ac.id; E-mail: publisher@usd.ac.id

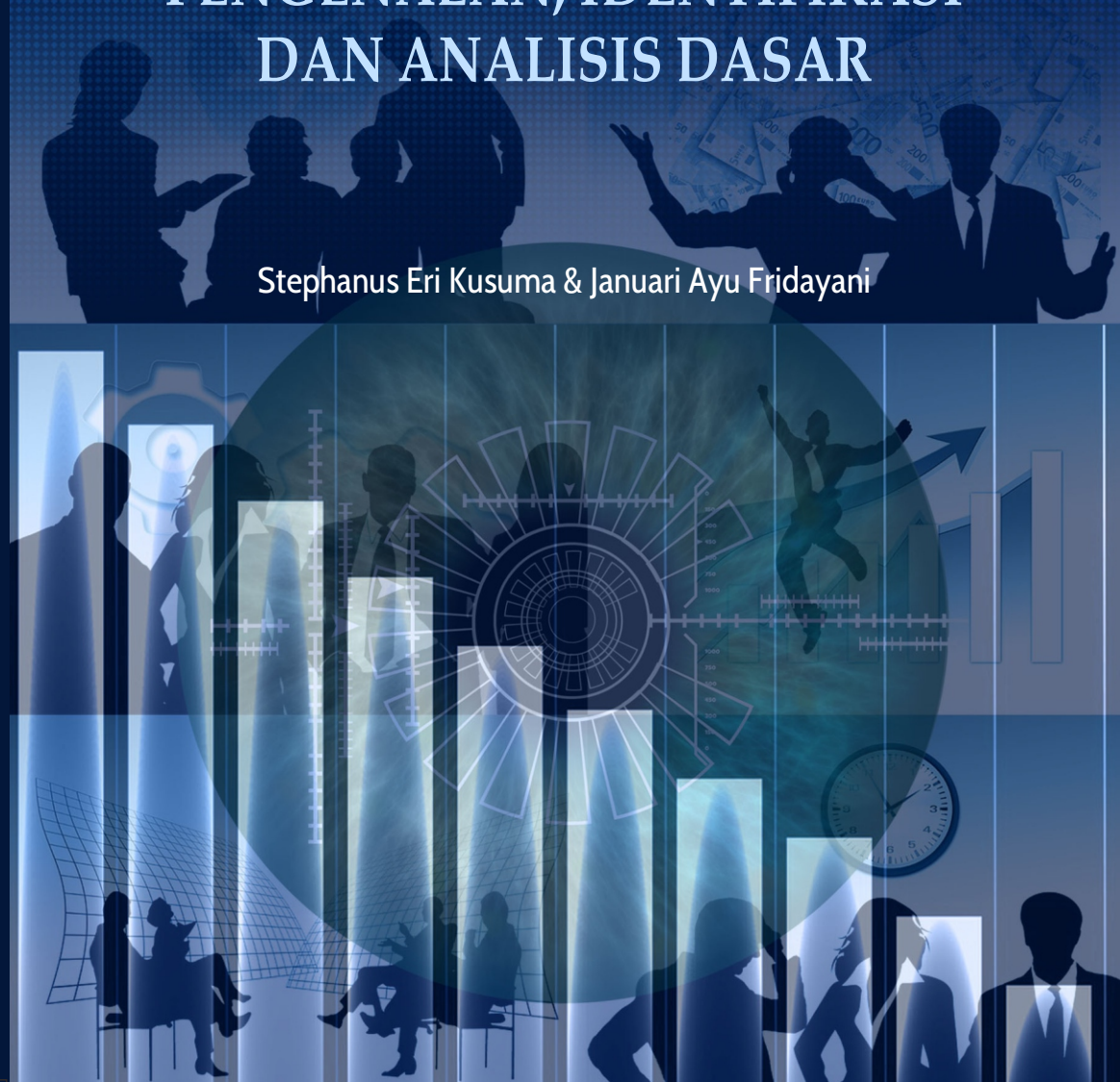
INSTITUSI DAN ORGANISASI
PENGENALAN, IDENTIFIKASI DAN ANALISIS DASAR

Stephanus Eri Kusuma
Januari Ayu Fridayani

INSTITUSI DAN ORGANISASI

Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar

Stephanus Eri Kusuma & Januari Ayu Fridayani



INSTITUSI DAN ORGANISASI: PENGENALAN, IDENTIFIKASI DAN ANALISIS DASAR

Stephanus Eri Kusuma
Januari Ayu Fridayani



Sanata Dharma University Press

**INSTITUSI DAN ORGANISASI:
PENGENALAN, IDENTIFIKASI DAN ANALISIS DASAR**

Copyright © 2022

Stephanus Eri Kusuma dan Januari Ayu Fridayani
Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma

Penulis

**Stephanus Eri Kusuma
Januari Ayu Fridayani**

Buku Cetak:
ISBN 978-623-6103-59-3
EAN 9-786236-103593

Ekonomi
Cetakan Pertama, Februari 2022
xii+208 hlm.; 15,5 x 23 cm.

Tata Letak & Ilustrasi Sampul:
Thoms dan Tim

PENERBIT:



SANATA DHARMA UNIVERSITY PRESS
Lantai 1 Gedung Perpustakaan USD
Jl. Affandi (Gejayan) Mrican,
Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 513301, 515253;
Ext.1527/1513; Fax (0274) 562383
e-mail: publisher@usd.ac.id

HIBAH BUKU AJAR

PUSAT PENGEMBANGAN & INOVASI PEMBELAJARAN (PPIP)
Kampus II Universitas Sanata Dharma Mrican,
Tromol Pos 29, Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 513301 Ext. 51552 (VoIP)
Fax. (0274) 562383
Email: ppip@usd.ac.id



Sanata Dharma University Press anggota APPTI
(Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)
No. Anggota APPTI: 003.028.1.03.2018

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

PRAKATA

Buku berjudul “Institusi dan Organisasi: Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar” ini merupakan kombinasi bahasan institusi dengan bahasan dasar tentang organisasi. Elaborasi pendekatan ilmu ekonomi dengan bahasan organisasi yang menjadi area kajian ilmu manajemen diharapkan dapat memperluas segmen pengguna buku ini. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menjadi sumber referensi yang relevan bagi pembaca yang mempelajari ilmu ekonomi, tetapi juga relevan bagi yang mempelajari ilmu manajemen. Penulisan buku ini didasarkan pada keterbatasan buku referensi berbahasa Indonesia yang menyajikan pembahasan ilmu ekonomi berbasis pendekatan institusi (*institutional economics*) sebagai sebuah alat analisis fenomena ekonomi yang terjadi di tengah kehidupan masyarakat.

Pendekatan ilmu ekonomi berbasis institusi layak menjadi fokus kajian karena kemampuannya menjelaskan fenomena ekonomi secara lebih realistis, manusiawi dan kontekstual dengan kehidupan nyata. Pendekatan ilmu ekonomi *mainstream* yang sudah sejak lama mendominasi pembelajaran ekonomi di Indonesia cenderung mendasarkan analisis ekonomi pada asumsi bahwa pelaku ekonomi selalu bersikap rasional, memiliki

informasi yang lengkap dan mengambil keputusan untuk memaksimalkan kepuasannya. Sementara itu, pendekatan ilmu ekonomi berbasis institusi mengasumsikan bahwa pelaku ekonomi tidak selalu bersikap rasional, tidak mampu mengakses informasi secara lengkap dan mengambil keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan (baik yang muncul dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya). Dalam pendekatan ini, pelaku ekonomi berperilaku menurut prinsip dan aturan yang diyakininya sekaligus prinsip dan aturan yang telah ada di tengah-tengah masyarakat. Bahasan ilmu manajemen dalam bab ini mencoba untuk mengaktualisasikan pandangan ilmu ekonomi berbasis institusi secara lebih praktis dalam konteks pengelolaan organisasi, terutama terkait aspek pengelolaan strategis dan sumber daya manusia organisasi.

Bahasan dalam buku ini terbagi menjadi tujuh bagian, yaitu: (1) Konsep Dasar Institusi, (2) Konsep Dasar Organisasi, (3) Ilmu Ekonomi Berbasis Institusi dan Perkembangan Pemikirannya, (4) Isu-isu Pokok Ilmu Ekonomi Institusi dan Transaksi Ekonomi, (5) Institusi dalam Pengelolaan Organisasi, (6) Institusi dan Pengelolaan Aspek Strategis Organisasi, serta (7) Institusi dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Organisasi. Pada masing-masing babnya, aktivitas pembelajaran diramu dengan melibatkan kegiatan *brainstorming*, bahasan materi, *sharing* dan diskusi serta praktek untuk pendalaman materi. Dengan variasi metode ini, diharapkan pembaca dapat memahami esensi materi dalam buku ini yang telah dikontekstualisasikan dengan konteks pembelajar.

Penulis menyadari bahwa, dalam buku “Institusi dan Organisasi: Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar” ini, masih terdapat ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang membangun guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam

proses penulisan hingga penerbitan buku ini. Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas segala rahmat yang telah diberikan bagi kita semua, terutama dengan selesainya buku ini.

Ad Maiorem Dei Gloriam

Yogyakarta, Januari 2022

Tim Penulis

Stephanus Eri Kusuma, S.E., M.Sc.

Januari Ayu Fridayani, S.E., M.M

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL DAN DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1	
KONSEP DASAR INSTITUSI	1
A. DEFINISI INSTITUSI	3
B. PERAN INSTITUSI DALAM INTERAKSI HIDUP BERSAMA	6
C. TIPOLOGI INSTITUSI: INSTITUSI INTERNAL DAN EKSTERNAL	10
D. AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	14
E. RINGKASAN MATERI	15
F. SOAL LATIHAN	16
BAB 2	
KONSEP DASAR ORGANISASI	21
A. DEFINISI ORGANISASI	23
B. PERAN ORGANISASI DALAM PEMBANGUNAN	26
C. TIPOLOGI ORGANISASI	29
D. ORGANISASI EKONOMI DAN ORGANISASI BISNIS	33

E.	HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN INSTITUSI	36
F.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	38
G.	RINGKASAN MATERI	39
H.	SOAL LATIHAN	40

BAB 3

ILMU EKONOMI BERBASIS INSTITUSI

	DAN PERKEMBANGAN PEMIKIRANNYA	45
A.	LANDASAN PEMIKIRAN ILMU EKONOMI INSTITUSI	48
B.	BEBERAPA TOKOH SENTRAL ALIRAN PEMIKIRAN EKONOMI KELEMBAGAAN LAMA (OIE) DAN PEMIKIRANNYA	52
C.	BEBERAPA TOKOH SENTRAL ALIRAN PEMIKIRAN EKONOMI KELEMBAGAAN BARU (NIE) DAN PEMIKIRANNYA	59
D.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	65
E.	RINGKASAN MATERI	65
F.	SOAL LATIHAN	66

BAB 4

	ISU-ISU POKOK INSTITUSI DAN TRANSAKSI EKONOMI	71
A.	ASUMSI PERILAKU MANUSIA	74
B.	HAK KEPEMILIKAN (<i>PROPERTY RIGHTS</i>)	78
C.	BIAYA TRANSAKSI (<i>TRANSACTION COST</i>)	82
D.	KONTRAK	87
E.	ELABORASI KONSEP ASUMSI PERILAKU MANUSIA, HAK KEPEMILIKAN, BIAYA TRANSAKSI, DAN KONTRAK	91
F.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	95
G.	SOAL LATIHAN	98

BAB 5**INSTITUSI DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI 101**

A.	RELEVANSI INSTITUSI DALAM MENGELOLA ORGANISASI	103
B.	EMPAT FUNGSI POKOK DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI	105
C.	RELEVANSI INSTITUSI DALAM STRUKTUR DASAR ORGANISASI	108
D.	TINGKAT HIRARKI MANAJER	109
E.	KETERAMPILAN DASAR MANAJERIAL	112
F.	PENGELOLAAN STRUKTUR ORGANISASI	116
G.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	124
H.	RINGKASAN MATERI	125
I.	SOAL LATIHAN	126

BAB 6**INSTITUSI DAN PENGELOLAAN ASPEK STRATEGIS ORGANISASI 131**

A.	VISI, MISI DAN NILAI NILAI ORGANISASI	133
B.	TUJUAN DAN STRATEGI ORGANISASI	140
C.	PERAN INSTITUSI DALAM PENGELOLAAN ASPEK STRATEGIS ORGANISASI	147
D.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	149
E.	RINGKASAN MATERI	149
F.	SOAL LATIHAN	151

BAB 7**INSTITUSI DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) ORGANISASI 155**

A.	FONDASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	157
B.	PERENCANAAN SDM	159
C.	PENYEDIAAN SDM DALAM ORGANISASI	161

D.	PENGEMBANGAN SDM DALAM ORGANISASI	163
E.	PENILAIAN KINERJA	173
F.	PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA	174
G.	PENDAYAGUNAAN SDM	178
H.	PERAN INSTITUSI DALAM PENGELOLAAN SDM ORGANISASI	179
I.	AKTIVITAS <i>SHARING</i> DAN DISKUSI	180
J.	RINGKASAN MATERI	181
K.	SOAL LATIHAN	182

KUNCI JAWABAN

SOAL ESAI DAN SOAL PILIHAN GANDA	187
BAB 1 KONSEP DASAR INSTITUSI	187
BAB 2 KONSEP DASAR ORGANISASI	188
BAB 3 ILMU EKONOMI BERBASIS INSTITUSI	190
DAN PERKEMBANGAN PEMIKIRANNYA	190
BAB 4 ISU POKOK INSTITUSI	192
DAN TRANSAKSI EKONOMI	192
BAB 5 INSTITUSI DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI	193
BAB 6 INSTITUSI DAN PENGELOLAAN	196
ASPEK STRATEGIS ORGANISASI	196
BAB 7 INSTITUSI DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA	199
MANUSIA (SDM) ORGANISASI	199
DAFTAR PUSTAKA	203
BIOGRAFI PENULIS	207

DAFTAR TABEL DAN DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

Tabel 1:	Pengklasifikasian Institusi Internal dan Eksternal	12
Tabel 2:	Perbandingan Karakteristik Organisasi Formal dan Informal	32
Tabel 3:	Peran Institusi dalam Pengelolaan Aspek Strategis Organisasi	148
Tabel 4:	Institusi dan Mekanisme Penegakan Aturan dalam Siklus Pengelolaan SDM	180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1:	Tingkatan Institusi menurut Williamson (2000) ...	5
Gambar 2:	Skema Relasional Institusi dan Kesejahteraan	7
Gambar 3:	Peran Institusi dalam Mendorong Kelancaran Transaksi	8
Gambar 4:	Proses Evolusi aturan Hodgson (1998)	11
Gambar 5:	Hubungan antar Elemen Pokok Organisasi	25
Gambar 6:	Peran Organisasi dalam Pembangunan	28
Gambar 7:	Organisasi berdasarkan variasi tujuan	30
Gambar 8:	Ragam Organisasi Bisnis	35

Gambar 9:	Hubungan antara Institusi dan Organisasi	37
Gambar 10:	Aliran dan Tokoh Ilmu Ekonomi Kelembagaan....	51
Gambar 11:	Ilustrasi Transaksi PT. Zap dan BitZap Farm	95
Gambar 12:	Empat Fungsi Pokok Manajemen	104
Gambar 13:	Tingkat Hierarki Manajer	111
Gambar 14:	Jumlah Waktu yang Dhabiskan Manajer untuk Empat Tugas Manajerial	112
Gambar 15:	Struktur Fungsional	117
Gambar 16:	Struktur Divisi Produk, Geografi dan Market	118
Gambar 17:	Struktur Matriks dan Produk	119
Gambar 18:	Organisasi Datar dan Organisasi Tinggi	124
Gambar 19:	Visi, Misi dan Nilai	134
Gambar 20:	Hubungan dan Perbedaan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi	141
Gambar 21:	Hirarki Strategi	143
Gambar 22:	Merumuskan Strategi	145
Gambar 23:	Siklus Pengelolaan MSDM	158
Gambar 24:	Perencanaan SDM	159
Gambar 25:	Peran Institusi dalam Siklus Pengelolaan MSDM	179

BAB 1

KONSEP DASAR INSTITUSI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk menggali esensi dasar institusi sebagai panduan yang membatasi dan mengarahkan perilaku hidup manusia di tengah-tengah masyarakat. Terdapat tiga sub-bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

- 1) Definisi institusi
- 2) Peran institusi dalam interaksi hidup bersama
- 3) Tipologi institusi: Institusi Internal dan Eksternal

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis pedagogi ignasian dengan tujuan:

- mahasiswa mengenali institusi yang ada di lingkungannya
- mahasiswa mampu mengolah pengenalan institusi, baik secara pribadi, maupun berdasarkan penjelasan dosen atau teman sekelas
- mahasiswa mampu menggali esensi dasar institusi yang mengarahkan perilaku hidup manusia di tengah-tengah masyarakat berdasarkan pengalaman yang diperolehnya

- mahasiswa mampu mendiskusikan dan merumuskan sisi positif serta sisi negatif dari peran institusi dalam hidup bersama
- mahasiswa dapat saling memberikan dan memperoleh umpan baik dari teman sekelas maupun dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan pengertian institusi.
- mahasiswa mampu menjelaskan peran institusi dalam hidup bersama.
- mahasiswa mampu menjelaskan tipologi institusi.
- mahasiswa memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap materi kuliah.
- mahasiswa mampu bersikap terbuka terhadap pengetahuan baru.
- mahasiswa mampu bekerjasama dengan orang lain
- mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman yang kurang mampu memahami materi.

Brainstorming

Kegiatan *brainstorming* yang berbasis pengalaman mahasiswa dilakukan sebelum sesi pembahasan materi kuliah. Media *brainstorming* bisa menggunakan media tatap muka (*virtual*) atau dengan *padlet*.

- Mahasiswa diajak untuk mengidentifikasi aturan-aturan yang harus mereka patuhi dalam kehidupan mereka (baik dalam keluarga, sekolah, maupun masyarakat sekitar) dan siapa yang membuat aturan yang harus mereka patuhi tersebut.

- Beberapa mahasiswa diminta untuk men-*sharing*-kan pengalamannya bersinggungan dengan aturan dan bagaimana mereka menyikapi aturan tersebut.
- Mahasiswa diajak berdiskusi mengenai apa yang terjadi jika aturan tersebut mereka patuhi atau tidak mereka patuhi.
- *Debrief*: Dosen menggunakan beberapa contoh yang disampaikan oleh mahasiswa untuk mengenalkan secara singkat beberapa konsep penting terkait institusi, seperti: aturan internal, aturan eksternal, insentif, sanksi, serta peran aturan dalam mengelola sumber daya dalam mewujudkan kesejahteraan bersama.

A. DEFINISI INSTITUSI

Institusi adalah aturan-aturan yang diciptakan manusia untuk mengatur dan membentuk interaksi politik, sosial, dan ekonomi (North, 1991). Ostrom (1986) mendefinisikan institusi sebagai aturan dan rambu-rambu yang digunakan sebagai panduan bagi para anggota suatu kelompok masyarakat untuk mengatur hubungan yang saling mengikat atau saling tergantung diantara mereka.

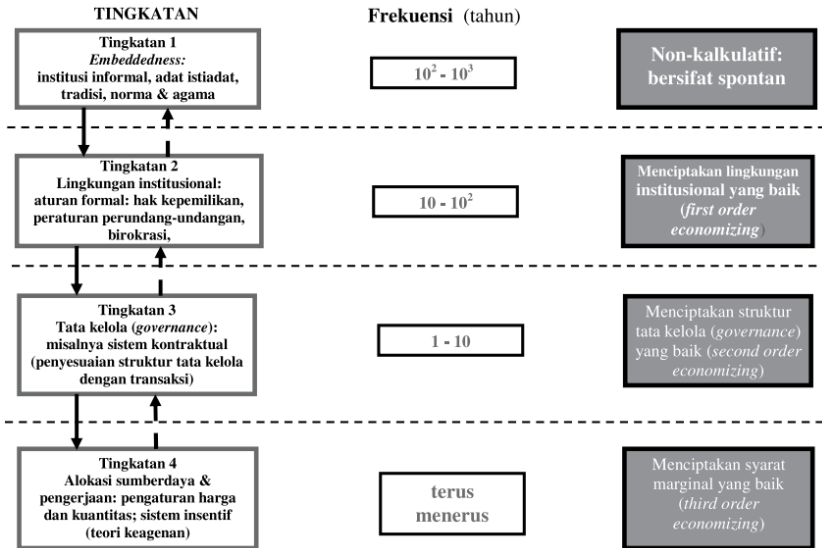
Burki dan Perry (1998) menyatakan bahwa institusi merupakan sekumpulan aturan formal dan informal beserta mekanisme penegakannya yang membentuk perilaku individu dan organisasi dalam masyarakat.¹ Aturan formal mencakup hukum, konstitusi, regulasi, kontrak, standar, dan apapun yang bersifat spesifik dan didefinisikan secara lengkap (akurat). Sementara itu, aturan informal tidak ditunjukkan dalam bentuk formal namun membudaya dalam masyarakat serta mengarahkan perilaku dan tindakan masyarakat sehari-hari. Contohnya

¹ Organisasi, dalam hal ini, diartikan sebagai sekumpulan individu yang bekerja bersama-sama secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama (*shared objectives*).

adalah aturan adat, norma perilaku, norma berpolitik, norma sosial, tradisi, etika, nilai-nilai, dan kepercayaan (*trust*) yang mempengaruhi perilaku masyarakat. Sementara itu, mekanisme penegakan merupakan bentuk mekanisme untuk mendorong kepatuhan terhadap aturan main yang ada, baik formal maupun informal (North, 1990). Menurut North, mekanisme penegakan mencakup pengawasan, pemberian sanksi atau hukuman, penerapan mekanisme komunikasi untuk memperoleh informasi terkait pihak yang bertransaksi, serta pemanfaatan pihak ketiga untuk menegakkan aturan.

Beranjak dari bentuk institusi yang disampaikan oleh Burky & Perry (1998), penting juga untuk mengenali bentuk institusi berdasarkan pemikiran Williamson (2000) dalam karyanya *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead* yang banyak diacu akademisi yang membahas isu ekonomi kelembagaan. Williamson membagi institusi menjadi 4 tingkatan, yaitu kemelekatan sosial (*social embeddedness*), lingkungan kelembagaan (*rules of the game: institutional environment*), tata kelola (*play of the game: governance*), mekanisme alokasi sumber daya dan pengerjaan (*resource allocation & employment mechanism*). Ilustrasi terkait 4 tingkatan institusi ini dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Institusi pada tingkatan kemelekatan sosial mencakup norma, adat, moral, tradisi, hal yang ditabukan, serta bentuk aturan perilaku lainnya. Perubahan bentuk institusi ini berjalan sangat lambat (memerlukan waktu 100 hingga 1000 tahun). Mengacu pada Arsyad (2014), institusi pada tingkatan ini biasa disebut institusi informal dan banyak menjadi objek analisis para sejarawan dan ahli-ahli sosial. Menurut Arsyad, bagi ekonom kelembagaan, institusi informal dianggap sebagai sesuatu yang *given*.



Gambar 1: Tingkatan Institusi menurut Williamson (2000)
 Diadaptasi Arsyad (2014)

Institusi pada tingkatan lingkungan kelembagaan mencakup berbagai bentuk institusi formal seperti konstitusi, undang-undang dan hak properti. Fitur Mekanisme penentuan dan penegakan hak kepemilikan serta hukum kontrak adalah fitur penting institusi pada tingkatan ini. Durasi perubahan institusi ini lebih pendek daripada institusi pada tingkatan kemelekatan sosial, yaitu 10 hingga 100 tahun. Williamson menyatakan bahwa institusi pada tingkatan ini membuka peluang untuk terciptanya *first order economizing*, suatu kondisi dimana proses adaptasi yang menimbulkan ketidakefisienan hilang dan pengorganisasian berjalan optimal.

Institusi pada tingkatan tata kelola terkait dengan tata kelola (*governance*) yang baik agar biaya transaksi (*transaction costs*) dapat diminimumkan (Arsyad, 2014). Hal ini menunjang terwujudnya *second order economizing*, kondisi dimana output meningkat karena adanya efisiensi. Institusi tersebut mengatur bagaimana target dicapai dan elemen-elemen dalam organisasi

dikelola serta dikoneksikan. Institusi pada tingkatan ini dapat berubah dalam durasi 1-10 tahun.

Institusi pada tingkatan alokasi sumber daya terkait dengan bagaimana mekanisme neoklasik bekerja untuk mewujudkan kondisi optimal. Dalam hal ini, pengalokasian sumber daya berdasarkan analisis marginal diterapkan dalam proses produksi. Teori keagenan yang menekankan penyesuaian insentif dan implementasi jaminan resiko diaplikasikan untuk perolehan hasil optimal yang diharapkan. Institusi ini dapat berubah sewaktu-waktu.

B. PERAN INSTITUSI DALAM INTERAKSI HIDUP BERSAMA

Peran institusi dalam kehidupan dapat dikaitkan dengan tujuan hidup manusia untuk mencapai kesejahteraan. Kesejahteraan di sini perlu dimaknai sebagai kesejahteraan bersama, bukan hanya kesejahteraan individu atau kelompok tertentu saja. Dalam bahasan ilmu ekonomi, kesejahteraan manusia dapat terwujud ketika manusia mampu mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya secara efisien. Dalam hal inilah, kemudian muncul pertanyaan “Bagaimana manusia dengan berbagai keterbatasan kapasitas dan informasi yang dimilikinya mampu mengalokasikan sumber daya secara efisien?” Hal ini memunculkan konsep organisasi untuk mendukung pencapaian kesejahteraan. Organisasi hadir sebagai forum hidup bersama (baik di tingkat keluarga, komunitas, daerah, negara, atau dunia) dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan bersama. Melalui organisasi, manusia bersepakat dan bergerak bersama dengan cara-cara tertentu untuk mencapai kesejahteraan bersama. Meskipun demikian, permasalahan yang kemudian muncul adalah sejumlah individu atau kelompok dalam organisasi seringkali memiliki keinginan (*interest*) yang berbeda-beda sehingga seringkali menimbulkan gerak yang tidak searah dari

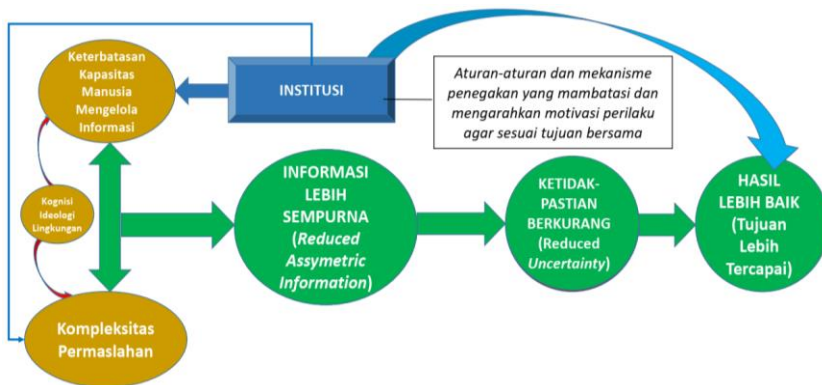
organisasi. Hal ini justru membuat organisasi tidak mampu mewujudkan kesejahteraan bersama. Hal inilah yang kemudian memunculkan perlunya institusi yang mampu membatasi gerak individu dan kelompok dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan dan cara-cara yang sudah disepakati oleh organisasi. Peran institusi tersebut dapat dijelaskan melalui ilustrasi pada **Gambar 2** berikut.



Gambar 2: Skema relasional institusi dan kesejahteraan

Mengacu pada North (1990), kehadiran institusi dapat mengurangi ketidakpastian dalam interaksi manusia. Ketidakpastian terjadi karena dua hal, yaitu: (1) kompleksitas permasalahan yang harus diselesaikan dan (2) keterbatasan kapasitas individu dalam menyelesaikan permasalahan tersebut akibat keterbatasan individu dalam memproses, mengorganisasi, dan mengelola informasi. Dalam kondisi tersebut, eksistensi kerangka institusi (yang berupa aturan-aturan dan prosedur yang membentuk perilaku manusia serta membatasi pilihan yang bisa diambil oleh pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi) meningkatkan efisiensi proses transaksi. Melalui

mekanisme penegakan, misalnya apresiasi dan sanksi, institusi juga menyediakan bentuk insentif dan disinsentif bagi manusia untuk bertindak dengan cara tertentu. Oleh karena itu, institusi menyederhanakan kompleksitas transaksi dan proses interaksi manusia.



Gambar 3: Peran Institusi dalam Mendorong Kelancaran Transaksi

Institusi juga dapat memudahkan manusia untuk menjalankan bisnis dan menyelesaikan permasalahan secara efektif (North, 2003). Dalam hal ini, institusi menjadi arahan bagi interaksi manusia sehingga ketika seseorang ingin melakukan sesuatu, seperti membeli barang, meminjam uang, membangun bisnis atau melakukan apapun, orang menjadi tahu bagaimana untuk melakukannya (North, 1990). Apabila institusi dapat berjalan efektif, institusi dapat mengurangi biaya pertukaran dan produksi serta menyediakan insentif bagi aktivitas politik, sosial, dan ekonomi (North, 2003). Dalam kaitannya dengan pernyataan North tersebut, institusi menjadi sarana untuk melindungi hak kepemilikan individu dalam proses transaksi ekonomi. Hal ini akan semakin memfasilitasi proses transaksi ekonomi (pembelian, penjualan, dan pemberian kredit) yang terjadi antara pelaku ekonomi.

Peran institusi dalam melancarkan proses transaksi dapat dilihat dalam praktek lembaga penyedia jasa simpan pinjam yang ada di Indonesia, seperti bank dan koperasi simpan pinjam. Lembaga penyedia jasa simpan pinjam seringkali dihadapkan pada resiko peminjam tidak mengembalikan uang yang dipinjamnya dari lembaga penyedia jasa simpan pinjam. Jika resiko seperti ini banyak terjadi, maka transaksi pinjam meminjam dana akan sulit terjadi. Akibatnya, peredaran dana dari sektor keuangan ke sektor riil akan terhambat dan seterusnya menghambat gerak perekonomian. Untuk mengantisipasi dampak negatif tersebut, diperlukan institusi yang dapat meminimalkan resiko gagal bayar. Bentuk institusi yang mungkin muncul adalah dengan menetapkan sejumlah ketentuan dan mekanisme penegakan, misalnya denda yang menimbulkan efek jera bagi peminjam yang tidak mengembalikan pinjaman (mulai dari denda yang tinggi sampai pada gugatan pidana), insentif bagi peminjam yang mengembalikan pinjaman tepat waktu, jaminan pinjaman yang bernilai besar dan likuid bagi peminjam yang memiliki resiko gagal bayar, atau dalam banyak kasus melalui pemanfaatan kearifan lokal dalam pengawasan pinjaman. Sejumlah ketentuan dan mekanisme penegakan tersebut akan membuat lembaga penyedia jasa keuangan semakin mudah menyalurkan dananya karena ada mekanisme-mekanisme yang membatasi potensi peminjam untuk tidak mengembalikan dana pinjaman.

Kasper *et al.* (2012) menjelaskan peran institusi dalam kehidupan manusia dengan menunjukkan hubungan antara institusi dan keteraturan. Menurut Kasper, institusi berperan penting dalam penciptaan keteraturan (*order*). Dalam hal ini, institusi yang efektif, dalam bentuk aturan yang mampu membatasi perilaku manusia untuk tidak bersikap oportunistik dan semaunya sendiri, membuat perilaku manusia lebih teratur dan mudah diprediksi. Keteraturan tergambar dalam aktivitas

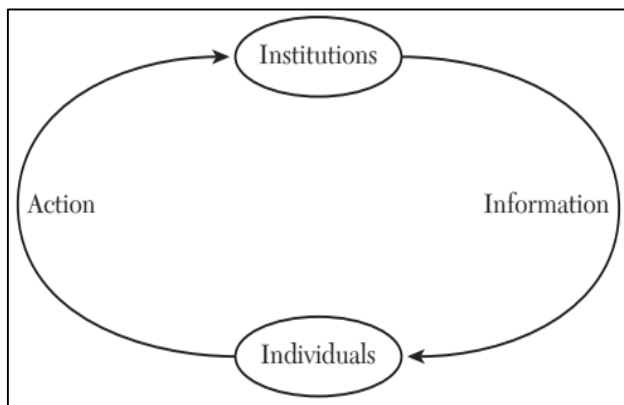
dan kondisi yang terpola, sistematis, dan terprediksi (*non-random*).

Keteraturan merupakan elemen penting dalam kehidupan manusia. Keteraturan menciptakan kepercayaan dan keyakinan serta meningkatkan optimalitas koordinasi. Ketika ada keteraturan, orang akan mampu membuat prediksi mengenai perilaku orang (pihak) lain yang akan bertransaksi dengannya serta kemudian lebih mudah menjalin kerjasama dengannya. Disamping itu, melalui bentuk kerjasama yang didasari kepercayaan tersebut, orang akan lebih berani untuk mengambil resiko dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang mendorong inovasi. Orang juga akan lebih mudah memperoleh informasi tentang orang-orang ahli yang bisa mereka ajak bekerjasama dan sejauh mana biaya yang muncul dan pendapatan yang dapat mereka peroleh dari kerjasama tersebut. Dengan kata lain, keteraturan akan mendukung penggunaan dan pengembangan pengetahuan secara lebih intensif. Di sisi lain, minimnya atau tiadanya keteraturan dapat menimbulkan kericuhan (*chaos*). Ketika kericuhan sosial terjadi, interaksi sosial menjadi sangat sulit dilakukan, keyakinan dan kerjasama antar manusia menjadi terkikis. Akibatnya, pembagian kerja, yang menjadi sarana utama untuk mencapai kesejahteraan, menjadi tidak mungkin untuk dilakukan.

C. TIPOLOGI INSTITUSI: INSTITUSI INTERNAL DAN EKSTERNAL

Institusi, berdasarkan proses lahirnya, dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu institusi internal dan institusi eksternal (Kasper *et al.*, 2012). Terkait institusi internal, institusi internal merupakan aturan-aturan dalam masyarakat yang muncul dari pengalaman interaksi hidup manusia melalui suatu proses yang panjang. Pada awalnya, masyarakat merumuskan sekumpulan aturan yang diperkirakan mampu memenuhi harapan (aspirasi

mereka) lalu mengujicobakannya dalam kehidupan sehari-hari. Dari sekumpulan aturan tersebut, aturan-aturan yang berguna dan membawa kesejahteraan bagi masyarakat terus digunakan oleh masyarakat kebanyakan. Selanjutnya, aturan-aturan tersebut menjadi cara hidup (tradisi) dan terus dipertahankan. Oleh karena itu, penggunaan aturan-aturan tersebut dalam masyarakat semakin meluas, diterapkan, dan ditegakkan. Sementara itu, aturan-aturan yang tidak mampu memenuhi harapan masyarakat akan ditolak dan tidak dipertahankan dalam masyarakat.



Gambar 4: Proses Evolusi aturan Hodgson (1998)

Kebanyakan aturan penting yang berlaku dalam masyarakat lahir dalam proses yang bertahap, melalui proses umpan-balik dan penyesuaian (*feedback and adjustment*). Aturan-aturan yang lahir dengan proses seperti ini disebut institusi internal (*internal institutions*). Proses *feedback and adjustment* tersebut dapat dijelaskan melalui **Gambar 4**, yang didasarkan pada Hodgson (1998). Berdasarkan gambar tersebut, institusi merupakan kesepakatan yang dibuat oleh individu-individu dalam masyarakat untuk menjadi panduan perilaku mereka (*inform what to do*). Kemudian, individu dalam masyarakat terus menerus mengevaluasi relevansi institusi yang mereka sepakati terhadap kondisi (pencapaian kesejahteraan) masyarakat dan

perkembangan jaman. Aturan yang masih relevan akan terus dipertahankan oleh individu-individu dalam masyarakat. Sebaliknya, aturan yang tidak relevan lagi akan ditinggalkan atau diadaptasi.

Terkait institusi eksternal, institusi ini muncul sebagai bentuk aturan yang dieksplisitkan dalam bentuk legislasi atau regulasi. Secara formal, terdapat lembaga (organisasi) tertentu yang berperan untuk menegakkan aturan tersebut (misalnya pemerintah). Aturan tersebut dirancang dan diajukan oleh agen yang ditunjuk oleh perwakilan masyarakat melalui proses politik dan berada (bekerja) di luar atau jauh dari lingkungan masyarakat. Aturan yang lahir dari ‘atas/luar’ seperti ini disebut institusi eksternal (*external institutions*). Jenis institusi seperti ini umumnya diajukan secara formal (melalui parlemen dan lembaga hukum), diterapkan oleh birokrat, dan mekanisme penegakannya cenderung bersifat memaksa (koersif) dengan melibatkan lembaga tertentu yang memiliki legitimasi (seperti lembaga peradilan dan penegak hukum). Tabel di bawah ini menunjukkan pengklasifikasian institusi internal dan institusi eksternal menurut Voigt (2019) yang dilengkapi dengan contoh lokal.

Tabel 1: Pengklasifikasian Institusi Internal dan Eksternal

Jenis Aturan	Contoh	Jenis Institusi
Konvensi (keepakatan)	Pedoman pokok menulis (EYD, PUEBI)	Internal
Etika	Pancasila, Sepuluh perintah Allah, Tata Cara Berpakaian, Tata Cara Berkomunikasi, Tata Cara Berperilaku	Internal
Budaya/Adat	Tradisi Komunitas	Internal
Aturan privat formal	Aturan untuk menyelesaikan konflik dagang antar pedagang, aturan pembagian wilayah berdagang	Internal
Aturan hukum (dibuat negara)	Hukum pidana, hukum perdata	Eksternal

Jenis Aturan	Contoh	Jenis Institusi
Regulasi	Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Peraturan Menteri, Keputusan Gubernur dll.	Eksternal

Sumber: Voigt (2019, diadaptasi)

Mengacu pada Voigt (2019), efektivitas institusi eksternal sangat tergantung pada komplementaritas (kesesuaian) institusi tersebut dengan institusi internal yang ada, misalnya: apakah institusi eksternal tersebut sesuai dengan nilai-nilai moral yang dianut masyarakat, nilai-nilai budaya setempat, serta cara hidup masyarakat setempat. Jika suatu aturan saling berintegrasi (konsisten) dengan aturan lain serta sama-sama dipahami oleh setiap anggota masyarakat terkait, maka aturan-aturan tersebut akan memfasilitasi kerja sama yang didasari keyakinan bersama antar anggota masyarakat. Hal ini dapat semakin mendorong keberhasilan proses pembagian kerja dan penciptaan kreativitas di tengah-tengah masyarakat. Mengacu pada Voigt (2019), terdapat 4 bentuk sifat hubungan yang terjadi antara institusi internal dan eksternal, yaitu:

1. Institusi yang saling asing atau tidak mempengaruhi (*neutral relationship*). Sifat hubungan ini terjadi ketika dua institusi mengatur perilaku manusia di dua hal (domain) yang berbeda. Misalnya: aturan menabung di bank dan budaya arisan di suatu desa.
2. Hubungan yang sifatnya saling mendukung (*complementary*). Sifat hubungan ini terjadi ketika pelaksanaan aturan eksternal mendukung/menguatkan pelaksanaan aturan internal, sementara pelaksanaan aturan internal juga mendukung/menguatkan pelaksanaan aturan eksternal. Contoh: Aturan Pemerintah Bali terkait pengakuan dan pengintegrasian mekanisme lokal (adat) dalam pengelolaan LPD Bali.

- 3) Hubungan yang sifatnya saling menggantikan (*substitutive*). Sifat hubungan ini terjadi ketika suatu aturan meniadakan peran aturan lainnya. Contoh: Budaya penyelesaian konflik secara kekeluargaan dalam pertentangan masalah dagang/pertikaian lainnya antara anggota masyarakat yang menggantikan aturan penyelesaian konflik di masyarakat berbasis hukum perdata.
- 4) Hubungan yang sifatnya saling bertentangan (*conflicting*). Sifat hubungan ini terjadi ketika menjalankan aturan internal akan melanggar aturan eksternal (atau menjalankan aturan eksternal akan melanggar aturan internal). Contoh: budaya masyarakat yang menolak praktek pemberlakuan bunga pinjaman (riba) dan aturan lembaga keuangan koperasi yang menetapkan bunga untuk pinjaman yang disalurkan.

D. AKTIVITAS *SHARING* DAN DISKUSI

Silahkan masing-masing mahasiswa memilih salah satu bentuk institusi ada dalam suatu organisasi yang pernah atau sedang diikuti.

1. Berikanlah deskripsi institusi dalam organisasi tersebut!
2. Bagaimana institusi tersebut mengatur perilaku individu dalam organisasi tersebut?
3. Bagaimana institusi tersebut berkontribusi mewujudkan kesejahteraan seluruh individu dalam organisasi?
4. Berikan pendapat pribadi terkait bagaimana aturan dalam organisasi tersebut dapat berfungsi semakin efektif dan makin menyejahterakan masyarakat!
5. Tuliskan hasil identifikasi dan permenunganmu terkait institusi di atas ke forum diskusi dalam *padlet*! Dosen akan menanggapi ulasan yang telah dituliskan.

6. Berikanlah masukanmu terkait penerapan institusi dalam organisasi yang telah dituliskan oleh rekan mahasiswa lain dalam forum diskusi *padlet*!

E. RINGKASAN MATERI

Institusi merupakan sekumpulan aturan formal dan informal beserta mekanisme penegakannya yang membentuk perilaku individu dan organisasi dalam masyarakat. Institusi menjadi alat yang membantu manusia (masyarakat) untuk mengelola sumber daya guna mewujudkan kesejahteraan bersama. Kehadiran institusi dapat mengurangi ketidakpastian dalam interaksi manusia serta menciptakan keteraturan dalam kehidupan manusia. Kapasitas institusi dalam menciptakan peraturan dan kepastian tersebut dapat memudahkan manusia untuk menjalankan bisnis dan menyelesaikan permasalahan secara efektif. Oleh karena itu, institusi akan semakin memfasilitasi proses transaksi ekonomi dan mewujudkan terciptanya kondisi damai sebagai dua elemen pokok yang mewujudkan kesejahteraan bersama.

Institusi, berdasarkan proses lahirnya, dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu institusi internal dan institusi eksternal. Institusi internal merupakan aturan-aturan dalam masyarakat yang muncul dari pengalaman interaksi hidup manusia melalui suatu proses yang panjang. Sementara itu, institusi eksternal muncul sebagai bentuk aturan yang dieksplisitkan dalam bentuk legislasi atau regulasi. Efektivitas institusi eksternal sangat tergantung pada kesesuaian institusi tersebut dengan institusi internal yang ada.

F. SOAL LATIHAN

F.1 Soal Latihan Esai

1. Sebutkan level-level institusi sebagaimana dikemukakan oleh Williamson! Hal apa sajakah yang menjadi pembeda institusi di masing-masing level tersebut?
2. Jelaskan bagaimana institusi dapat mendorong kelancaran transaksi ekonomi di tengah-tengah masyarakat?
3. Jelaskan bagaimanakah institusi internal yang lama berkembang di masyarakat berevolusi?

F.2 Soal Latihan Pilihan Ganda

Terkait pertanyaan No.1-4, bacalah terlebih dahulu kasus berikut:

"Di sejumlah wilayah pedalaman hutan di Indonesia, masih berkembang pandangan masyarakat lokal yang memperbolehkan masyarakat hutan untuk mengambil hasil hutan secukupnya untuk kebutuhan hidup dasar seperti membuat rumah, membuat perahu sungai, dan makan sehari-hari. Di sisi lain, di sejumlah wilayah konservasi, pemerintah melarang masyarakat hutan untuk mengambil hasil hutan demi kelestarian lingkungan. Bagi masyarakat yang melanggar, maka mereka bisa dihukum. Pemerintah bersama sejumlah lembaga donor juga memberi sejumlah kompensasi berupa modal untuk berternak ikan bagi masyarakat hutan yang tidak lagi mengambil hasil hutan di daerah konservasi hutan."

1. Pandangan masyarakat lokal yang memperbolehkan masyarakat hutan untuk mengambil hasil hutan secukupnya untuk kebutuhan hidup dasar merupakan contoh dari:
 - a) aturan formal
 - b) aturan informal

- c) mekanisme penegakan aturan (insentif)
 - d) mekanisme penegakan aturan (sanksi)
 - e) mekanisme monitoring
2. Hukuman bagi masyarakat hutan yang melanggar aturan pemerintah di area konservasi hutan merupakan contoh dari:
- a) aturan formal
 - b) aturan informal
 - c) mekanisme penegakan aturan (insentif)
 - d) mekanisme penegakan aturan (sanksi)
 - e) mekanisme monitoring
3. Kebijakan pemerintah yang melarang masyarakat hutan untuk mengambil hasil hutan di area konservasi merupakan contoh dari:
- a) aturan formal
 - b) aturan informal
 - c) mekanisme penegakan aturan (insentif)
 - d) mekanisme penegakan aturan (sanksi)
 - e) mekanisme monitoring
4. Kerjasama pemerintah bersama sejumlah lembaga donor dalam memberikan sejumlah kompensasi modal berternak ikan bagi masyarakat hutan yang tidak lagi mengambil hasil hutan di area konservasi merupakan contoh dari:
- a) aturan formal
 - b) aturan informal
 - c) mekanisme penegakan aturan (insentif)
 - d) mekanisme penegakan aturan (sanksi)
 - e) mekanisme monitoring
5. Suatu kondisi dimana proses adaptasi yang menimbulkan ketidakefisienan hilang dan pengorganisasian berjalan optimal, merupakan pengertian dari...

- a) kemelekatan sosial (*social embeddedness*)
 - b) lingkungan kelembagaan (*rules of the game: institutional environment*)
 - c) *first order economizing*
 - d) *second order economizing*
6. Suatu kondisi dimana output meningkat karena adanya efisiensi. Institusi tersebut mengatur bagaimana target dicapai dan elemen-elemen dalam organisasi dikelola serta dikoneksikan, merupakan pengertian dari...
- a) kemelekatan sosial (*social embeddedness*)
 - b) lingkungan kelembagaan (*institutional environment*)
 - c) *first order economizing*
 - d) *second order economizing*
7. Aturan-aturan yang lahir melalui proses umpan-balik dan penyesuaian (*feedback and adjustment*), disebut dengan...
- a) *internal institutions*
 - b) *external institutions*
 - c) *regulation*
 - d) *feedback and adjustment*
8. Aturan yang dirancang dan diajukan oleh agen yang ditunjuk oleh perwakilan masyarakat melalui proses politik dan berada (bekerja) di luar atau jauh dari lingkungan masyarakat, disebut dengan...
- a) *internal institutions*
 - b) *external institutions*
 - c) *regulation*
 - d) *feedback and adjustment*

9. Contoh jenis institusi internal adalah sebagai berikut, kecuali:
- a) Tradisi Komunitas
 - b) Pedoman pokok menulis
 - c) Undang-undang
 - d) Aturan pembagian wilayah berdagang
10. Contoh jenis institusi eksternal adalah...
- a) Tradisi Komunitas
 - b) Pedoman pokok menulis
 - c) Undang-undang
 - d) Aturan pembagian wilayah berdagang

BAB 2

KONSEP DASAR ORGANISASI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk menggali esensi dasar organisasi sebagai wadah berkumpulnya manusia untuk mencapai suatu tujuan serta relevansi institusi dalam organisasi. Terdapat lima sub-bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Definisi organisasi
2. Peran organisasi dalam pembangunan
3. Tipologi organisasi
4. Organisasi Ekonomi dan Organisasi Bisnis
5. Hubungan antara institusi dan organisasi

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis pedagogi ignasian dengan tujuan:

- mahasiswa mampu mengenali bentuk-bentuk organisasi yang ada di lingkungannya

- mahasiswa mampu mengolah pengalaman berorganisasi, baik secara pribadi, maupun berdasarkan penjelasan dosen atau teman sekelas
- mahasiswa mampu menggali esensi dasar organisasi sebagai wadah untuk mengumpulkan dan mengembangkan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan
- mahasiswa terlibat aktif dalam praktek pengelolaan organisasi di lingkungannya dan menjadikan organisasi sebagai ruang untuk mengembangkan cara demi mewujudkan tujuan bersama
- mahasiswa dapat saling memberikan dan memperoleh umpan baik dari teman sekelas maupun dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan pengertian organisasi
- mahasiswa mampu menjelaskan peran organisasi dalam mewujudkan kesejahteraan bersama
- mahasiswa mampu menjelaskan tipologi organisasi
- mahasiswa mampu mengidentifikasi relevansi institusi dalam pengelolaan organisasi
- mahasiswa mampu bersikap terbuka terhadap pengetahuan baru
- mahasiswa dapat membangun sikap kritis terhadap penyelenggaraan organisasi di sekitar tempat tinggalnya
- mahasiswa tergerak untuk mengembangkan praktek pengelolaan organisasi yang memberdayakan dan berkontribusi membangun kesejahteraan bersama
- mahasiswa mampu bekerjasama dengan orang lain
- mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman yang kurang mampu memahami materi.

Brainstorming

Kegiatan *brainstorming* yang dilakukan berbasis pada pengalaman mahasiswa dilakukan sebelum sesi pembahasan materi kuliah. Media *brainstorming* menggunakan media tatap muka (*virtual*).

- Mahasiswa diajak untuk menceritakan pengalaman mengikuti organisasi (dalam 30 menit, masing-masing mahasiswa 5-6 menit). Proses *sharing* dilakukan melalui *break-out room zoom* dengan beberapa pertanyaan pemandu *sharing* berikut:
 - 1) Organisasi apa yang pernah teman-teman ikuti?
 - 2) Apa peran teman-teman dalam organisasi tersebut?
 - 3) Apa misi organisasi yang teman-teman ikuti (mengapa organisasi tersebut ada/berdiri)?
 - 4) Program atau kegiatan apa saja yang dibuat organisasi untuk mewujudkan misi organisasi tersebut?
- Mahasiswa diminta untuk melakukan *men-sharing*-kan salah satu pengalaman teman lain dalam kelompok yang menurutnya menarik (dalam 15 menit).
- *Debrief*: Dosen menyimpulkan peran organisasi berdasarkan proses diskusi dan menggarisbawahi peran organisasi sebagai sarana untuk mengumpulkan sumber daya dalam mencapai tujuan bersama (5 menit).

A. DEFINISI ORGANISASI

Apa yang kamu ketahui tentang organisasi? Organisasi pada bab ini dibatasi pada organisasi sebagai entitas atau sekelompok manusia. Organisasi dapat diartikan sebagai sebuah kelompok individu yang beroperasi dari waktu ke waktu dan memiliki sejumlah anggota yang secara formal mewakili kelompok tersebut, dimana kelompok tersebut memiliki sejumlah tujuan

BAB 3

ILMU EKONOMI BERBASIS INSTITUSI DAN PERKEMBANGAN PEMIKIRANNYA

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami landasan dan perkembangan pemikiran ilmu ekonomi institusi. Terdapat tiga sub bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Bahasan pokok ilmu ekonomi institusi
2. Ilmu ekonomi institusi lama (Old Institutional Economics – OIE)
3. Ilmu ekonomi institusi baru (New Institutional Economics – NIE)

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami hal-hal pokok yang menjadi landasan berpikir dan perkembangan ilmu ekonomi institusi sebagai pijakan untuk memahami perilaku masyarakat di sekitarnya. Secara spesifik, mata kuliah ini membantu:

- mahasiswa mengenal sejumlah tokoh sentral dalam pengembangan ilmu ekonomi institusi.
- mahasiswa memahami garis besar pemikiran tokoh-tokoh ilmu ekonomi institusi serta konteks yang melatarbelakangi pemikiran tersebut.
- mahasiswa mendiskusikan hal-hal pokok yang menjadi area kajian ilmu ekonomi institusi serta berbagai pandangan dari sejumlah tokoh sentral dalam pengembangan ilmu ekonomi institusi.
- mahasiswa mendapatkan umpan balik dari teman sekelas dan dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan landasan munculnya pemikiran ilmu ekonomi institusi.
- mahasiswa mampu mengidentifikasi tokoh-tokoh utama penggagas aliran pemikiran ilmu ekonomi kelembagaan lama serta menjelaskan garis besar pemikirannya.
- mahasiswa mampu mengidentifikasi tokoh-tokoh utama penggagas aliran pemikiran ilmu ekonomi kelembagaan baru serta menjelaskan garis besar pemikirannya.
- mahasiswa mampu bersikap terbuka terhadap pengetahuan baru.
- mahasiswa memiliki sikap kritis terhadap berbagai pandangan yang terungkap dari materi kuliah.
- mahasiswa tergerak untuk menjadikan variasi pandangan yang diperolehnya sebagai pijakan untuk memahami perilaku masyarakat di sekitarnya.
- mahasiswa mampu bekerjasama dengan orang lain.
- mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman yang kurang mampu memahami materi.

Brainstorming

Kegiatan *brainstorming* berbasis pengalaman mahasiswa dalam mencari informasi terkait tokoh-tokoh penggagas ilmu ekonomi institusi sebelum sesi pembahasan materi kuliah (melalui media padlet). Media *brainstorming* menggunakan media padlet.

- Sebelum pertemuan, mahasiswa dibagi ke dalam sejumlah kelompok dan ditugasi untuk mencari informasi terkait sejarah hidup tokoh penggagas ilmu ekonomi institusi, baik yang merupakan penganut aliran ekonomi kelembagaan lama (*old institutional economics*–OIE) maupun aliran ilmu ekonomi kelembagaan baru (*new institutional economics*–NIE), dan satu gagasan terkait pandangan ilmu ekonomi institusi yang disampaikan oleh tokoh tersebut.
 - Tokoh OIE yang perlu dicari informasinya: Thorstein B. Veblen, Wesley Mitchel, John R. Commons, Clarence Ayres.
 - Tokoh NIE yang perlu dicari informasinya: Ronald Coase (*Property Rights & Transaction Cost*), Oliver E. Williamson (*Economics of Organization*), Douglas North (*New History Economics*), James E. Buchanan (*Public Choice*), Gary S. Becker (*New Social Economy*), Mancur Olson (*Collective Action*), Robert Posner (*Law & Economics*), George J. Stigler (*Economics of Information*)
- Masing-masing kelompok diminta untuk mendiskusikan dalam kelompok dan menyiapkan *power point* yang menceritakan tokoh yang mereka kaji.
- Masing-masing kelompok diminta untuk meng-*upload power point* yang sudah mereka siapkan ke dalam padlet.
- Pada forum kelas, enam kelompok diberi kesempatan untuk mempresentasikan tokoh yang menjadi kajiannya (waktu bercerita untuk setiap tokoh adalah 5-10 menit) dan

BAB 4

ISU-ISU POKOK INSTITUSI DAN TRANSAKSI EKONOMI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami konsep-konsep pokok ilmu ekonomi institusi yang menjadi basis transaksi ekonomi demi terwujudnya kesejahteraan ekonomi. Terdapat tiga hal utama yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Asumsi perilaku manusia: rasionalitas terbatas, informasi asimetris, sikap personal, dan tradisi
2. Transaksi pertukaran ekonomi dan biaya transaksi
3. Institusi dalam pertukaran ekonomi: Hak kepemilikan, kontrak, dan mekanisme penegakan kontrak.

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami bagaimana institusi bekerja untuk menciptakan kesejahteraan manusia, khususnya para pelaku ekonomi. Bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis pedagogi ignasian dengan tujuan:

- Mahasiswa mampu mengenali elemen konsep pokok ilmu ekonomi berdasarkan konteks kehidupan di lingkungannya.
- mahasiswa memahami logika hubungan perilaku manusia serta keputusan dalam melakukan transaksi pertukaran.
- mahasiswa memahami dan merefleksikan peran institusi dalam transaksi pertukaran ekonomi
- mahasiswa mampu mengenali konteks persoalan pertukaran ekonomi dan memberikan pandangan berdasarkan bahasan yang telah dikaji.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan asumsi perilaku manusia
- mahasiswa mampu menjelaskan dasar-dasar transaksi pertukaran ekonomi.
- Mahasiswa mampu memahami peran dasar institusi sebagai sarana untuk mendukung pertukaran
- Mahasiswa mampu memberikan penilaian terkait relevansi peran institusi dalam kehidupan aktual.
- Mahasiswa dapat mengambil sikap terkait bagaimana sebaiknya menempatkan institusi dalam kehidupan bermasyarakat.

Brainstorming

Mahasiswa diajak untuk mengingat kembali pengalaman mereka dalam melakukan transaksi ekonomi yang paling sering mereka (keluarga mereka) lakukan, misalnya dalam membeli/menjual suatu barang, berinvestasi, menabung/meminjam, menggunakan/menyediakan layanan jasa tertentu, dan lain-lain. Selanjutnya, berdasarkan pengalaman tersebut, mahasiswa diminta untuk merenungkan pengalaman yang

mereka alami dan mengidentifikasi hal apa sajakah yang paling menentukan keputusan mereka (keluarga mereka) untuk melakukan transaksi ekonomi. Setelah itu, mahasiswa diminta untuk berdiskusi dalam kelompok dan saling menceritakan hasil permenungan pengalaman mereka dengan mahasiswa lain dalam kelompoknya. Setelah itu, berdasarkan hasil diskusi dalam kelompok, mahasiswa diminta untuk menuliskan jawaban dari dua pertanyaan berikut:

1. Hal-hal apa saja yang membuat seseorang bertransaksi ekonomi dengan rekan transaksinya secara terus menerus dan tidak berpaling ke rekan transaksi lainnya?
2. Hal-hal apa saja yang (kira-kira bisa) membuat seseorang berhenti melakukan transaksi ekonomi dengan rekan transaksinya dan berpaling ke rekan transaksi lainnya?
3. Hal atau mekanisme apa saja yang kira-kira bisa memastikan rekan transaksi Anda memenuhi harapan Anda dalam transaksi ekonomi yang Anda lakukan?

Setelah diskusi tersebut, perwakilan dari setiap kelompok diminta men-*sharing*-kan hasil diskusi kelompoknya. Kemudian, sebagai *debrief*, dosen mengajak mahasiswa mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keputusan untuk melakukan transaksi ekonomi serta mengajak mahasiswa untuk mengenali dalam bentuk apa saja institusi hadir dalam suatu proses pertukaran.

Transaksi pertukaran ekonomi mengacu pada pertukaran suatu sumber daya yang langka dan sumber daya yang langka lainnya. Sebagai contoh, ketika seseorang bekerja untuk mendapatkan sejumlah pendapatan, maka dia bersedia menukarkan waktu, usaha, pengetahuan, dan keahlian yang dimilikinya dengan sejumlah uang sebagai pendapatannya. Sementara itu, ketika seseorang membeli barang tertentu, maka orang tersebut bersedia menukarkan sejumlah uang

BAB 5

INSTITUSI DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk mengenali relevansi institusi dalam fungsi pokok serta pengelolaan struktur organisasi yang ada di lingkungannya. Terdapat dua sub bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Relevansi institusi dalam 4 fungsi dasar pengelolaan organisasi (planning, organizing, leading, controlling)
2. Institusi dan pengelolaan struktur organisasi

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis pedagogi ignasian dengan tujuan:

- mahasiswa mengenali relevansi institusi dalam fungsi pokok serta pengelolaan struktur organisasi yang ada di lingkungannya.
- mahasiswa mengolah informasi mengenai relevansi institusi dalam fungsi pokok serta pengelolaan struktur organisasi

yang ada di lingkungannya, baik secara pribadi maupun berdasarkan penjelasan dosen atau teman sekelas.

- mahasiswa menggali esensi dasar peran institusi dalam pengelolaan fungsi dasar dan struktur organisasi sebagai dasar untuk menjalani tanggung jawab di berbagai peran.
- mahasiswa mengimplementasikan fungsi dasar organisasi dalam kerjasama kelompok dan mengidentifikasi peran institusi dalam menopang empat fungsi pengelolaan organisasi dan membuat struktur organisasi berjalan efektif.
- mahasiswa mendapatkan *feedback* dari teman sekelas dan dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan prinsip polc dan implementasinya dalam dunia nyata.
- mahasiswa dapat menjelaskan definisi dan memberikan contoh bentuk-bentuk struktur organisasi.
- mahasiswa dapat mengidentifikasi potensi hubungan antara institusi dalam menopang
- mahasiswa menyadari sikap-sikap dasar yang harus dimiliki dalam mengelola organisasi dan menjalani tanggung jawab dalam berbagai peran.
- mahasiswa mempraktekkan fungsi dasar pengelolaan organisasi dengan merencanakan, berbagi peran dan tanggung jawab, serta saling melengkapi dan mengevaluasi dalam pengerjaan tugas kelompok.
- mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman lain yang mengalami kesulitan dalam tugas kelompok.

Brainstorming

Media *brainstorming* pada bab ini disesuaikan dengan metode pembelajaran (daring maupun luring). Kelas akan dibagi menjadi beberapa kelompok (jika daring, menggunakan media *breakout rooms* pada *platform* Zoom). Dalam kelompok tersebut mahasiswa diminta untuk mendiskusikan beberapa hal berikut:

- Mendefinisikan ulang mengenai pengertian institusi dan konsep dasar organisasi yang telah dipelajari pada pertemuan sebelumnya
- Menjelaskan pemahaman mengenai fungsi pokok manajemen berdasarkan pengalaman hidup sehari-hari
- Menjelaskan pemahaman mengenai struktur organisasi dengan memberikan contoh berdasarkan organisasi yang ada di lingkungan mahasiswa
- Perwakilan kelompok diminta untuk membagikan hasil diskusi secara lisan di dalam kelas
- *Debrief*: Dosen menggabungkan penjelasan hasil diskusi dari masing-masing kelompok dan memberikan penjelasan mengenai garis besar materi yang akan dipelajari yaitu fungsi dan struktur dalam pengelolaan organisasi

A. RELEVANSI INSTITUSI DALAM MENGELOLA ORGANISASI

Pada bab sebelumnya, telah dijelaskan mengenai definisi institusi, yaitu merupakan sekumpulan aturan formal dan informal serta mekanisme penegakannya yang membentuk perilaku individu dan organisasi dalam masyarakat. Dalam bab ini secara khusus akan membahas institusi kaitannya dengan aturan formal dalam pengelolaan organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah aturan formal mengenai fungsi dasar manajemen yang akan membantu organisasi mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kehadiran

BAB 6

INSTITUSI DAN PENGELOLAAN ASPEK STRATEGIS ORGANISASI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk mengenali relevansi institusi dalam pengelolaan aspek strategis organisasi. Terdapat tiga sub bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Pengelolaan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi
2. Pengelolaan tujuan dan strategi organisasi
3. Peran institusi dalam pengelolaan aspek strategis organisasi

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis pedagogi ignasian dengan tujuan:

- mahasiswa mengenali institusi dan pengelolaan aspek strategis organisasi yang ada di lingkungannya.
- mahasiswa mengolah informasi mengenai institusi dan pengelolaan aspek strategis organisasi yang ada di

lingkungannya, baik secara pribadi maupun berdasarkan penjelasan dosen atau teman sekelas.

- mahasiswa menggali esensi dasar institusi dan pengelolaan aspek strategis organisasi untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas demi mencapai tujuan organisasi
- mahasiswa mengidentifikasi peran institusi dalam proses perumusan dan mengimplementasi hal strategis organisasi dalam kelompok.
- mahasiswa mendapatkan *feedback* dari teman sekelas dan dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- mahasiswa mampu menjelaskan mekanisme pengelolaan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.
- mahasiswa mampu menjelaskan tujuan organisasi dan penetapan ukuran kinerja organisasi.
- mahasiswa mampu menjelaskan hubungan antara institusi dan pengelolaan aspek strategis organisasi.
- mahasiswa memiliki kesadaran akan pentingnya visi, misi, nilai dan tujuan dalam berkarya.
- mahasiswa berani mempresentasikan hasil kerjanya secara mandiri di depan kelas.
- mahasiswa mampu bekerjasama dalam kelompok.
- mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam memahami materi.

Brainstorming

Sebelum memulai kelas, masing-masing mahasiswa diminta untuk mencari satu contoh organisasi dan mengidentifikasi beberapa hal berikut:

- Apakah organisasi tersebut telah memiliki aspek strategis organisasi yang meliputi: visi, misi, nilai, tujuan dan strategi organisasi?
- Silahkan dijabarkan aspek strategis yang dimiliki oleh organisasi tersebut
- Tuliskan hasil identifikasi tersebut pada *platform* padlet yang telah disediakan, sebelum kelas dimulai.
- Pada awal pertemuan, dosen akan menunjuk beberapa perwakilan mahasiswa secara acak untuk menjelaskan hasil identifikasi yang telah diunggah pada padlet
- *Debrief*: Dosen menggabungkan penjelasan hasil identifikasi dari masing-masing mahasiswa dan memberikan penjelasan mengenai garis besar materi yang akan dipelajari yaitu pengelolaan aspek strategis organisasi

A. VISI, MISI DAN NILAI NILAI ORGANISASI

Pernyataan visi, misi, dan nilai-nilai memandu perilaku orang-orang dalam organisasi dan menjadi landasan bagi semua aktivitas dalam sebuah organisasi. Pernyataan visi menggambarkan akan menjadi apa organisasi di masa depan. Ini adalah pernyataan yang luas dan inspiratif yang dimaksudkan untuk mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan. Pernyataan misi mendefinisikan bagaimana organisasi membedakan dirinya dari organisasi lain dalam industrinya. Ini lebih spesifik daripada pernyataan visi dan dimaksudkan untuk menunjukkan bagaimana kebutuhan pemangku kepentingan akan dipenuhi. Pernyataan nilai mendefinisikan bagaimana orang-orang dalam organisasi harus berperilaku, sehingga memberikan pedoman untuk pengambilan keputusan.

Pernyataan visi, misi, dan nilai secara bersama memberikan arahan terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam suatu organisasi. Visi, misi dan nilai membuat semua orang fokus pada

BAB 7

INSTITUSI DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) ORGANISASI

Bahasan pada bab ini mengajak mahasiswa untuk mengenali relevansi institusi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di organisasi. Terdapat tujuh sub bahasan yang dibahas dalam bab ini, yaitu:

1. Fondasi Pengelolaan SDM
2. Pengelolaan Kepegawaian dalam Organisasi
3. Kompensasi dan Manfaat
4. Pengembangan SDM dalam Organisasi
5. Pemeliharaan SDM dalam Organisasi
6. Pendayagunaan SDM dalam Organisasi
7. Peran institusi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tujuan Instruksional Pembelajaran

Bahasan dalam bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami dan menguasai materi ini melalui pembelajaran berbasis Pedagogi Ignasian dengan tujuan:

- Mahasiswa mengenali institusi dan pengelolaan SDM yang ada di lingkungannya.
- Mahasiswa mengolah informasi mengenai institusi dan pengelolaan SDM yang ada di lingkungannya, baik secara pribadi maupun berdasarkan penjelasan dosen atau teman sekelas.
- Mahasiswa menggali esensi dasar proses pokok pengelolaan SDM dan peran institusi dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi
- Mahasiswa mendiskusikan proses pengelolaan SDM serta implementasi institusi yang relevan dalam organisasi
- Mahasiswa mendapatkan *feedback* dari teman sekelas dan dosen pengampu.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk melatih *competence*, *conscience*, dan *compassion* yang dalam dirinya melalui proses pembelajaran yang berorientasi agar:

- Mahasiswa mampu menggambarkan proses pengelolaan SDM Organisasi.
- Mahasiswa mampu menjelaskan peran institusi dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM organisasi.
- Mahasiswa bersikap tekun dalam mengerjakan tugas dan bertanggung jawab dalam tugasnya.
- Mahasiswa memiliki sikap terbuka dalam menerima gagasan.
- Mahasiswa mampu bekerjasama dengan orang lain.
- Mahasiswa memiliki kesediaan untuk membantu teman yang masih kurang dalam memahami materi.

Brainstorming

Sebelum memulai kelas, masing-masing mahasiswa diminta untuk mencari satu contoh organisasi dan mengidentifikasi beberapa hal berikut:

- Apakah organisasi tersebut telah memiliki pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)?
- Silahkan dijabarkan sistem pengelolaan SDM yang dimiliki oleh organisasi tersebut
- Tuliskan hasil identifikasi tersebut pada *platform* padlet yang telah disediakan, sebelum kelas dimulai.
- Pada awal pertemuan, dosen akan menunjuk beberapa perwakilan mahasiswa secara acak untuk menjelaskan hasil identifikasi yang telah diunggah pada padlet
- *Debrief*: Dosen menggabungkan penjelasan hasil identifikasi dari masing-masing mahasiswa dan memberikan penjelasan mengenai garis besar materi yang akan dipelajari yaitu pengelolaan SDM dalam organisasi

A. FONDASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang-orang yang terdiri dari tenaga kerja organisasi atau merupakan individu dalam organisasi yang terlibat dalam operasionalisasi bisnis organisasi, dari level yang paling bawah sampai pada level teratas dalam bisnis organisasi. Sumber Daya Manusia sangat penting untuk fungsi organisasi yang efektif dan merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam organisasi.

Dalam ilmu manajemen pengelolaan SDM dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* (HRM). MSDM pernah diturunkan ke status kelas dua di banyak organisasi, tetapi pentingnya MSDM

6. **Pendayagunaan SDM** dalam Organisasi meliputi Promosi, Demosi, Transfer dan Separasi
7. **Peran Institusi dalam Institusi dan Mekanisme Penegakan Aturan dalam Siklus Pengelolaan SDM** meliputi Aturan formal, aturan informal dan mekanisme penegakan aturan

K. SOAL LATIHAN

K.1 Soal Latihan Esai

- 1) Jelaskan proses pengembangan SDM dalam Organisasi
- 2) Apa yang dimaksud dengan retensi dan *turnover*? Mengapa pengelolaan retensi dan *turnover* menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi?
- 3) Berikanlah dua contoh konkrit peran institusi dalam siklus pengelolaan SDM di sebuah organisasi

K.2 Soal Latihan Pilihan Ganda

1. Meyakinkan karyawan agar sungguh mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya adalah tujuan dari...
 - a) Seleksi karyawan
 - b) Orientasi dan pelatihan karyawan
 - c) Penilaian karyawan
 - d) Pengenalan karyawan
2. Berikut adalah tujuan orientasi karyawan, kecuali...
 - a) Membuat karyawan baru merasa diterima dan kerasan dan menjadi bagian dari perusahaan (*part of the team*).
 - b) Membantu karyawan baru memahami organisasi secara umum (masa lalu, masa kini, budaya, dan

- strategi-strategi dan visi organisasi mengenai masa depan).
- c) Memastikan bahwa karyawan baru mendapatkan informasi secara utuh dan menyeluruh sehingga mengetahui seluk beluk perusahaan.
 - d) Mengenalkan karyawan baru dengan nilai-nilai dan cara-cara kerja (*ways of doing things*) perusahaan
2. Apakah yang dimaksud dengan Aligning Strategy and Training?
- a) Tujuan pelatihan perusahaan harus menentukan rencana strateginya
 - b) Rencana-rencana stratejik perusahaan harus menentukan karyawan yang akan mengikuti pelatihan
 - c) Karyawan perusahaan menentukan rencana strateginya
 - d) Rencana-rencana stratejik perusahaan harus menentukan tujuan-tujuan pelatihannya
3. Berikut termasuk *The ADDIE Five Step Training Process*, kecuali:
- a) Analisis kebutuhan pelatihan
 - b) Kembangkan kursus
 - c) Rancang program pelatihan per materi
 - d) Evaluasi efektivitas kursus
4. Suatu proses untuk menjadikan karyawan yang terampil, dan biasanya dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan *on-the-job training* jangka panjang, merupakan program...
- a) *Informal Learning*
 - b) *Apprenticeship Training*
 - c) *On the Job Training*
 - d) *Job Instruction Training*

5. Peserta pelatihan mempelajari peralatan sesungguhnya atau peralatansimulasi yang akan mereka gunakan dalam pekerjaan, tetapi menjalanilatihan di tempat yang berbeda dari tempat kerja. Merupakan pengertian dari...
 - a) *Audiovisual-Based Training*
 - b) *Vestibule Training*
 - c) *Programmed Learning*
 - d) *Simulated Learning*
6. Program pelatihan yang bertujuan untuk menjamin karyawan mempunyai kesempatan dalam mempelajari ketrampilan-ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dan memperluas wawasan-wawasan disebut dengan...
 - a) *Simulated Learning*
 - b) *Diversity Training*
 - c) *Team Training*
 - d) *Lifelong and Literacy Training Techniques*
7. *Turnover* adalah...
 - a) Tingkat karyawan menjalankan tugas suatu perusahaan
 - b) Tingkat karyawan meninggalkan suatu perusahaan
 - c) Tingkat calon karyawan melamar suatu perusahaan
 - d) Tingkat kinerja karyawan suatu perusahaan
8. *Retention* adalah...
 - a) Menilai karyawan
 - b) Mempertahankan karyawan
 - c) Menjadwal karyawan
 - d) Mewawancarai karyawan
9. Berikut adalah contoh aturan non formal dalam pengelolaan SDM Organisasi, kecuali:

- a) Implementasi kebijakan terkait pemberian benefit, insentif, disinsentif, promosi
- b) Internalisasi nilai-nilai organisasi bagi tenaga kerja
- c) Implementasi prinsip keadilan, keterukuran, dan transparansi dalam proses seleksi
- d) Pemenuhan kapasitas kepribadian dalam proses pengembangan dan pemeliharaan organisasi

KUNCI JAWABAN SOAL ESAI DAN SOAL PILIHAN GANDA

BAB 1 KONSEP DASAR INSTITUSI

Jawaban Soal Latihan Esai

1. Menurut Williamson, institusi dibagi menjadi empat tingkatan, yaitu kemelekatan sosial (*social embeddedness*), lingkungan kelembagaan (*institutional environment*), tata kelola (*governance*), mekanisme alokasi sumber daya dan pengerjaan (*resource allocation & employment mechanism*). Hal yang membedakan institusi pada 4 tingkatan tersebut adalah karakteristik formalitas institusi, durasi (fleksibilitas) perubahan institusi, serta dan objek (sasaran) institusi.
2. Kompleksitas dan keterbatasan kapasitas mengelola transaksi sebagai manifestasi informasi yang tidak sempurna menyebabkan tingkat ketidakpastian yang tinggi membuat pelaku ekonomi mengeluarkan biaya lebih untuk menentukan atribut barang yang ditransaksikan dan partner bertransaksi. Adanya kerangka institusi berupa aturan-aturan dan prosedur yang membentuk perilaku manusia, membatasi pilihan yang bisa diambil oleh pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi ekonomi. Melalui mekanisme penegakan, misalnya apresiasi dan sanksi, institusi juga menyediakan bentuk insentif dan disinsentif bagi manusia untuk bertindak dengan cara tertentu. Dalam hal ini, institusi 'memaksa' pelaku ekonomi berperilaku sesuai dengan aturan dan membuat perilakunya dapat

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, L. (2014). *Institusi, Biaya Transaksi, dan Kinerja Ekonomi: Sebuah Tinjauan Teoritis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta., September, 3–5.
- Burki, S. J., & Perry, G. E. (1998). *Beyond The Washington Consensus: Institutions Matter*. The World Bank.
- Caballero, G., & Soto-Oñate, D. (2015). "The Diversity and Rapprochement of Theories of Institutional Change: Original Institutionalism and New Institutional Economics". *Journal of Economic Issues*, 49(4), 947–977. <https://doi.org/10.1080/00213624.2015.1105021>
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2017). "Business Essentials, Global Edition". In *Power Systems* (Global). Pearson Education Limited.
- Griseri, P. (2013). "An Introduction to the Philosophy of Management". In *Oregon State University*. http://blogs.oregonstate.edu/linuspaulinginstitute/2014/04/10/p_hytochemicals/

- Hodgson, G. M., & Hodgson, M. (1998). "The Approach of Institutional Economics". *Journal of Economic Literature*, 36(1), 166-192.
- Irawan, B. (2019). "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus". *Jurnal Administrative Reform*, 6(4), 195. <https://doi.org/10.52239/jar.v6i4.1921>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary Management* (9th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Kaufman, B. E. (2007). "The Institutional Economics of John R. Commons: Complement and Substitute for Neoclassical Economic Theory". *Socio-Economic Review*, 5(1), 3-45. <https://doi.org/10.1093/ser/mwl016>
- Kherallah, M., & Kirsten, J. F. (2002). "The New Institutional Economics: Applications for Agricultural Policy Research in Developing Countries". *Agrekon*, 41(2), 110-133. <https://doi.org/10.1080/03031853.2002.9523589>
- Klein, P. A. (1983). "The Neglected Institutionalism of Wesley Clair Mitchell: The Theoretical Basis for Business Cycle Indicators". In *Journal of Economic Issues* (Vol. 17, Issue 4). <https://doi.org/10.1080/00213624.1983.11504178>
- Mahri, J. W., Nurasyiah, A., & Julian. (2019). "Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam (Modul 1 Tinjauan Ulang Pemikiran Ekonomi Mainstream)". *Tinjauan Ulang Pemikiran Ekonomi Mainstream*, 510. <https://www.pustaka.ut.ac.id/lib/eksa4301-sejarah-pemikiran-ekonomi-islam-2/#tab-id-4>
- Meramveliotakis, G. (2020). "Surveying the Methodological and Analytical Foundations of the New Institutional Economics: A Critical Comparison with Neoclassical

- and (Old) Institutional Economics". *Economic and Business Review*, 22(3). <https://doi.org/10.15458/ebr109>
- Muizu, W. O. Z., Sule, E. T., & Kaltum, U. (2019). "Pengelolaan Lembaga Keuangan Mikro: Tinjauan Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia". *Jurnal Ekonomi & Bisnis Terapan*, 15, 9–20.
- North, Douglas C. (1990). "Institutions, Institutional Change, and Economic Performance". Cambridge University Press.
- North, Douglass C. (2003). "The New Institutional Economics and Third World Development". In J. Harriss, J. Hunter, & C. M. Lewis (Eds.), *The New Institutional Economics and Third World Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203444290.pt1>
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions
Author (s): Elinor Ostrom Published by: Springer Stable
URL : <http://www.jstor.org/stable/30024572> Accessed:
08-05-2016 05 : 56 UTC. *Public Choice*, 48(1), 3–25.
- Rutherford, M. (2001). "Institutional Economics: Then and Now". *Journal of Economic Perspectives*, 15(3), 173–194. <https://doi.org/10.1257/jep.15.3.173>
- Scott, W. Richard, & Davis, G. F. (2016). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System*.
- Scott, W. Richards. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities* (6th ed., Vol. 6, Issue 11). Sage Publication, Inc.
- Sykuta, M. E., & Cook, M. L. (2001). A new Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1273–1279. <https://doi.org/10.1111/0002-9092.00278>

- Voigt, S. (2019). *Institutional Economics: An Introduction.pdf*. Cambridge University Press.
- Wang, S. (2019). Incomplete Contracts with Disparity, Uncertainty, Information and Incentives. *SSRN Electronic Journal*, August, 1-20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3433086>
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

BIOGRAFI PENULIS



Stephanus Eri Kusuma, S.E., M.Sc. lahir di Klaten, 16 Agustus 1986. Eri Kusuma menyelesaikan studi sarjana (S1) dan pascasarjana (S2) jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (FEB UGM). Saat ini Eri Kusuma adalah Dosen di Program Studi Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma. Eri juga

aktif dalam berbagai bidang sosial kemasyarakatan yang memiliki fokus terhadap pengembangan bisnis kecil, yaitu dengan menjadi peneliti dan aktivis Credit Union, Fasilitator Active Citizens & Social Entrepreneurship, British Council dan Pelatihan bersama Kementerian Perindustrian RI. Selain itu, Eri pernah terlibat sebagai tenaga ahli Bapedda DIY dalam penyusunan kebijakan dan program bidang kesejahteraan rakyat dalam konteks keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta. Konsentrasi studi yang menjadi spesialisasi Eri Kusuma adalah Keuangan Mikro, Ekonomika Industri, Ekonomika Kelembagaan dan Pembangunan Berkelanjutan



Januari Ayu Fridayani, S.E., M.M. lahir di Surakarta, 21 Januari 1988. Januari Ayu menyelesaikan studi sarjana (S1) jurusan Manajemen di Universitas Surakarta dan pascasarjana (S2) jurusan Magister Manajemen di Universitas Katolik Soegijoranoto Semarang. Saat ini Ayu berkarya sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomu Universitas Sanata Dharma.

Ayu juga aktif dalam memberikan kegiatan pelatihan dan penyuluhan melalui kerja sama dengan Kementrian Perindustrian RI, Dinas Pariwisata DI Yogyakarta dan beberapa Credit Union di Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Konsentrasi studi yang menjadi spesialisasi Januari Ayu adalah Pengantar Bisnis, Manajemen Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Perilaku Organisasi.