

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Krisis Organisasi

Krisis dalam organisasi adalah situasi yang menunjukkan ketidakstabilan pada struktur yang dapat membahayakan kelangsungan aktivitas, citra, dan kapabilitas pemulihan organisasi. Hal ini terjadi akibat gangguan mendadak pada fungsi utama, menciptakan tekanan untuk mengambil keputusan dengan cepat, serta dapat berakibat pada dampak negatif yang besar jika tidak diatasi dengan baik. Krisis dalam sebuah organisasi, yang digambarkan sebagai keadaan ketidakpastian dalam struktur yang mengancam keberlanjutan aktivitas, reputasi, serta kemampuan organisasi untuk pulih, muncul akibat gangguan mendadak dalam fungsi-fungsi utama.¹¹ Menurut Steven Fink “mendefinisikan krisis sebagai keadaan tidak stabil yang berpotensi pada situasi yang tidak diinginkan. Melalui empat tahap prodromal sebagai gejala awal dimana muncul tanda peringatan samar seperti keluhan atau masalah kecil internal organisasi, tahap akut atau puncak krisis sebagai nyata dan respon darurat yang diperlukan , serta tahap kronis sebagai penyebaran koneksi berkelanjutan seperti litigasi atau kehilangan kepercayaan, serta tahap resolusi

¹¹ Moestopo, “Manajemen Krisis dalam Organisasi: Pengalaman Pemimpin Bisnis di Masa Pandemi Covid-19 dan Implikasinya terhadap Keberlanjutan Usaha,” *Tartib: Journal of Educational Management* 4 (April 2025): 33–55, <https://jurnal.darussalamuniversity.ac.id/index.php/TARTIB/article/view/87>.

sebagai pemulihan kembali pada organisasi. Dapat disimpulkan bahwa krisis organisasi merupakan kondisi yang mengganggu fungsi utama dalam organisasi dan ketika tidak segera ditangani dengan baik dapat menimbulkan dampak negatif yang besar. Serta setiap tahap tersebut dalam sebuah kondisi krisis organisasi diperlukan juga aspek perilaku dalam organisasi yang mencakup struktur dan tipe organisasi untuk melihat gambaran rancangan organisasi dan setiap karakteristik organisasi yang bisa dipahami.

B. Aspek Perilaku dalam Organisasi

1. Struktur dan tipe Organisasi

Konsep rancangan organisasi merujuk pada kerangka kerja terstruktur yang digunakan untuk menata suatu badan usaha dalam organisasi. Rancangan ini memaparkan kerangka dasar beserta susunan yang memperlihatkan pola tetap terkait fungsi, divisi, serta jabatan anggota guna mempertegas tugas, kewajiban, dan otoritas yang beragam dalam lingkup organisasi. Rancangan ini mencakup unsur-unsur seperti pembagian kerja spesifik, penetapan prosedur baku, cara sinkronisasi, pemusatan kekuasaan, pendelegasian wewenang dalam penetapan keputusan, dan dimensi unit operasional.¹² Rancangan organisasi berhubungan erat dengan berbagai keputusan pimpinan yang esensial untuk menentukan struktur dan alur yang mengatur serta mengendalikan kegiatan

¹² Ummul Fithriyyah Mustiqowati Tampan dan Pekanbaru, *Dasar-Dasar Teori Organisasi* (Pekanbaru: iRdev Institute, 2021), <https://opac.perpusnas.go.id/ResultListOpac.aspx?pDataItem=Ummul+Firmani>.

organisasi. Dalam evolusi ilmu pengelolaan, rancangan organisasi merupakan komponen krusial dari upaya manajerial terdahulu.¹³

Ketika menyusun rancangan organisasi, pimpinan wajib menimbang ragam variabel, meliputi teknologi yang diterapkan, natur dari pekerjaan yang dikerjakan, profil para anggota yang melaksanakan peran, tuntutan dari ekosistem organisasi, kebutuhan untuk menyerap dan memproses data dari lingkungannya, serta strategi umum yang diadopsi entitas untuk berinteraksi dengan sekitarnya. Pengelolaan dalam memilih tipe rancangan organisasi harus memperhatikan bagaimana bentuk susunannya. Bentuk atau perpaduan dari berbagai rancangan dalam sebuah organisasi berdampak langsung pada capaian optimal anggota perorangan, tim, maupun keseluruhan organisasi. Tata letak organisasi terdiri atas dua kategori rancangan, yaitu rancangan kaku dan rancangan luwes.

Rancangan kaku merupakan format susunan yang ditandai dengan pembagian bidang yang meluas, tingkat pembakuan yang tinggi, jalur komunikasi yang tersekat, dan pemusatan wewenang. Karakteristik utama dari rancangan kaku mencakup:

¹³ Ummul Fithriyyah Mustiqowati Tampan dan Pekanbaru, *Dasar-Dasar Teori Organisasi* (Pekanbaru: iRdev Institute, 2021), 5–7, <https://opac.perpusnas.go.id/ResultListOpac.aspx?pDataItem=Ummul+Firmani>.

- a. Merasa enggan membicarakan persoalan dengan atasan mereka sebab gaya memimpin yang ada tak mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan yakin.
- b. Semangat bekerja mereka lebih didorong oleh kebutuhan jasmani, jaminan keamanan, serta aspek uang yang dipicu oleh rasa takut dan ancaman hukuman.
- c. Penyampaian interaksi yang terjadi, yang umumnya hanya bergerak dari atas ke bawah.
- d. Keikutsertaan anggota dalam menentukan sasaran dan tata cara unit sangat terbatas, hal ini diakibatkan oleh hubungan yang jarang dan tertutup.
- e. Penentuan keputusan hanya berpusat pada manajemen puncak dan cenderung sementara.
- f. Rendahnya keterlibatan terjadi karena perumusan target hanya dilaksanakan di tingkatan tertinggi.
- g. Mekanisme kontrol terpusat pada satu area dan fokus utamanya adalah memperbaiki cacat yang telah terjadi.¹⁴

¹⁴ Suharyanti dan Achmad Hidayat Sutawidjaya, "Analisis Krisis pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations," *Jurnal Communication Spectrum* 2, no. 2 (2012): 158–172, https://journal.bakrie.ac.id/index.php/Journal_Communication_spectrum/article/view/281.

Struktur yang lentur, juga dinamai model organisasi, mengedepankan kelompok dari beragam tingkatan dan peran, memiliki tingkat formalitas yang minim, alur pesan yang luas, serta mengandalkan cara pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh unsur. Karakteristik dari model ini mencakup:

- a. Anggota diberi keleluasaan penuh untuk menyatakan kendala kepada atasan, sebab kepemimpinan berlandaskan adanya respek dan keyakinan antar semua pihak;
- b. Upaya memajukan semangat kerja dilakukan melalui pendekatan yang mengundang keterlibatan aktif;
- c. Pesan mengalir bebas di setiap persoalan, baik tegak maupun mendatar, berkat pola komunikasi yang baik.
- d. Pimpinan dan bawahan sama-sama memiliki pengaruh dalam menetapkan target dan aturan unit, sebagai buah dari jalinan interaksi yang terbuka dan luas.
- e. Proses penentuan keputusan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan melalui pertemuan kelompok.
- f. Pembentukan sasaran mendorong keikutsertaan bersama demi menciptakan target yang ambisius namun tetap bisa dicapai¹⁵

¹⁵ *Ibid.*

- g. Pengawasan diterapkan di segenap bagian organisasi, dengan penekanan pada penyelesaian persoalan serta pengendalian diri.¹⁶

Salah satu landasan pokok yang menopang perkembangan rancangan tata kelola adalah gagasan yang dikemukakan oleh Max Weber “tentang tatanan ideal pada organisasi. Ide yang diusung oleh Weber ini dikenal dengan istilah birokrasi atau tata cara pengelolaan dalam organisasi. Menurut pandangannya, format organisasi yang paling baik dan tidak mengalami keadaan yang krisis, dalam kerangka birokrasi ini menjadi fondasi munculnya beragam pemikiran baru mengenai struktur organisasi yang harusnya”. Untuk lebih memahami masalah ini, analisis akan dilakukan menggunakan teori Self-determination theory dari Edward lewis deci dan Ricard ryan mark, dengan tujuan mengidentifikasi kurangnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan Model ini lebih lanjut menggambarkan beragam tingkat motivasi dalam struktur yang bertingkat: dimulai dengan ketiadaan dorongan (amotivasi, keadaan tanpa tujuan yang jelas), diperkuat oleh faktor luar melakukan sesuatu untuk mendapatkan imbalan atau menghindari konsekuensi buruk, motivasi yang muncul dari rasa kewajiban atau rasa malu (introjeksi), memahami pentingnya suatu aktivitas (identifikasi), menggabungkan aktivitas itu ke dalam diri

¹⁶ Fauzi et al., “Pengaruh Permintaan dan Penawaran terhadap Kebutuhan Pokok di Pasar,” <https://journal.admi.or.id/index.php/IEKMA/article/view/711>.

seseorang (integrasi), sampai kepada jenis dorongan yang paling tulus (intrinsik, yaitu bertindak hanya karena minat dan kepuasan pribadi).

C. Self-Determination Theory Edward L. Deci dan Richard Mark Ryan

1. Edward Lewris Deci

Edward Lewris Deci lahir pada 14 Oktober 1942 di Palmyra, New York, merupakan psikolog Amerika yang merintis Self-Determination Theory (SDT).¹⁷ Lulusan matematika Hamilton College (1964), MBA Wharton School (1967), dan PhD Psikologi Sosial Carnegie Mellon University (1970), Deci mengajar di University of Rochester sejak 1970 sebagai Professor of Psychology dan Gowen Professor in the Social Sciences hingga pensiun 2017. Bersama Richard M. Ryan, ia menerbitkan SDT seminal paper pada *American Psychologist* yang mengubah paradigma motivasi dari behaviorisme menuju kebutuhan psikologis dasar. Deci wafat pada 14 Februari 2026 akibat demensia di usia 83 tahun.¹⁸

2. Ricard Mark Ryan

Richard Mark Ryan, lahir 1953, adalah profesor psikologi di University of Rochester Department of Psycholog, Australian Catholic University Institute for Positive Psychology , dan University College of Southeast Norway. Ryan meraih PhD dari

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," (2000): 68–78, https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf.

University of Rochester 1981 di bawah bimbingan Deci. Bersama Deci, ia mengembangkan SDT sejak 1970-an melalui eksperimen puzzle dan editorial yang membuktikan external rewards mengurangi intrinsic motivation. Ryan menjabat sebagai editor *Journal of Personality and Social Psychology* dan penulis *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs* (2017). Hingga 2026, ia aktif mengembangkan aplikasi SDT di pendidikan, organisasi, dan kesehatan.¹⁹

Kerangka psikologis yang menguraikan tentang dorongan bertindak, yang dikenal sebagai Teori Penentuan Diri (SDT), diciptakan oleh Deci dan Ryan di tahun 2000. Inti dari teori ini adalah bahwa pemenuhan tiga kebutuhan mendasar psikologis yang berlaku umum sangat penting demi memperoleh motivasi yang murni dan tercapainya kesehatan mental yang terbaik. Kebutuhan tersebut meliputi kebebasan bertindak (memiliki keleluasaan memilih dan mengendalikan perilaku tanpa adanya paksaan eksternal), kemahiran (merasakan diri mampu dan menguasai persoalan lingkungan melalui respons positif), serta rasa memiliki koneksi (memiliki ikatan antarindividu yang berarti sehingga muncul rasa diterima dan didukung).²⁰Teori ini memetakan spektrum motivasi, mulai dari kondisi tanpa dorongan sama sekali (amotivasi, yaitu

¹⁹ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: Guilford Press, 2017), 756, <https://selfdeterminationtheory.org/books/>.

²⁰ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," <https://selfdeterminationtheory.org/books/>.

ketidakmampuan bergerak karena merasa tak ada gunanya), berlanjut ke pengaturan dari luar (bertindak hanya demi imbalan atau menjauhi sanksi), lalu pengaturan yang terinternalisasi (bertindak karena tekanan rasa bersalah atau malu), pengaturan yang diidentifikasi (menghargai manfaat dari apa yang dikerjakan), pengaturan yang terintegrasi (kegiatan telah menyatu dengan jati diri), sampai pada tingkat motivasi intrinsik tertinggi (melakukan sesuatu semata-mata didorong oleh ketertarikan dan kepuasan batin).

Gagasan yang disebut Teori Penentuan Diri *self determination theory* merupakan sebuah kerangka psikologi yang fokus utamanya adalah dorongan di balik tindakan. Hakikat dari gagasan ini menyatakan bahwa dorongan dari dalam diri serta keadaan psikis yang sehat dapat tercapai jika tiga kebutuhan dasar psikologis yang berlaku secara universal terpenuhi: otonomi (kemampuan menentukan pilihan dan bertindak tanpa paksaan dari luar), kompetensi (keyakinan pada diri sendiri untuk mengatasi tantangan, didukung oleh umpan balik positif), dan keterikatan (membangun hubungan penting dengan orang lain yang menumbuhkan rasa memiliki).²¹ Lebih lanjut, model ini memetakan berbagai tingkatan motivasi secara berjenjang: diawali dari tidak adanya dorongan (amotivasi, situasi tanpa tujuan yang jelas), didorong oleh faktor eksternal (melakukan sesuatu demi hadiah atau menghindari hukuman),

²¹ Loopers et al., "The Relationship between Basic Psychological Need Satisfaction and Intrinsic Motivation: The Role of Individual Differences and Special Educational Needs."

motivasi yang berasal dari rasa wajib atau malu (introjeksi), memahami nilai dari suatu kegiatan (identifikasi), mengintegrasikan kegiatan tersebut ke dalam identitas diri (integrasi), hingga bentuk dorongan paling murni (intrinsik, yaitu bertindak murni karena ketertarikan dan kepuasan pribadi).²² Pentingnya kerangka ini terlihat nyata dalam usulan kajian berjudul "Telaah Kendala Struktural PPGT lewat perspektif Ricard Ryan Mark dan Edward Leweis Deci di Komunitas Lo'ko' Lemo," karena ketidakjelasan dalam pengelolaan menunjukkan terhalangnya otonomi (tidak adanya ruang bagi inisiatif), sedikitnya upaya peningkatan kemampuan menandakan rendahnya kompetensi (peserta merasa kurang cakap), dan minimnya pertukaran informasi harian mengikis keterikatan (hilangnya rasa solidaritas). Situasi seperti ini berpotensi besar membawa anggota menuju kondisi tanpa tujuan atau hanya digerakkan oleh unsur luar, yang ujungnya dapat memicu ketidakstabilan dalam kelangsungan kepemimpinan perkumpulan.

D. Tiga Kebutuhan Psikologis Dasar

1. Otonomi (Autonomy)

Otonomi merujuk pada kebutuhan psikologis dasar untuk merasakan tindakan sebagai pilihan sukarela yang berasal dari diri sendiri,

²² Anja H. Olafsen et al., "Self-Determination Theory and Organizations," (2021): 165–185, https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/05/2020_OlafsenDeci_SDTandOrganizations.pdf.

bukan paksaan eksternal.²³ Individu dengan otonomi tinggi menunjukkan inisiatif, fleksibilitas, dan tanggung jawab atas keputusan kaitan dengan krisis organisasi PPGT di jemaat Lo'ko'lemo yaitu ketidakjelasan kepengurusan yang menciptakan defisit otonomi struktural kader tidak memiliki ruang pengambilan keputusan atau inisiatif program, kepengurusan beridentitas formalitas sehingga mengalami amotivasi dan bergeser ke sekolah minggu yang memberikan struktur lebih jelas.²⁴ Dalam keadaan krisis struktural tersebut menghambat organisasi untuk maju dan tidak ada solidaritas internal yang terjadi.

2. Kompetensi (Competence)

Kompetensi adalah persepsi memiliki kemampuan efektif untuk menguasai tantangan lingkungan melalui umpan balik positif dan pengalaman sukses bertahap. Ketika terpenuhi, individu menunjukkan ketekunan, kreativitas,²⁵ dan rasa percaya diri. Hal ini terjadi pada kepengurusan organisasi PPGT di Jemaat Lo'ko' Lemo yang bermula karena kepengurusan Organisasi PPGT yang ada di jemaat Lo'ko' Lemo memiliki kepengurusan yang tidak lengkap dan kepengurusan yang ada hanya sekedar formalitas . Hal ini

²³ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," 75–76, <https://selfdeterminationtheory.org/books/>.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Rismayanti et al., "Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Proses Pembelajaran Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia," <https://pdfs.semanticscholar.org/66b2/3671d5e656864f4359a11d2a7b23a4f52e9e.pdf>.

menghambat Pengembangan Potensi serta kurangnya kepedulian, dan tidak menguasai tantangan lingkungan yang terjadi pada konflik terkait dana yang tidak jelas pada pengurus tahun 2022 dan kurangnya arahan dari pimpinan organisasi sehingga kreativitas tidak lagi terlihat pada anggota organisasi yang disebabkan oleh ketidakpercayaan diri mereka.²⁶

3. Keterkaitan (Relatedness)

Keterkaitan melibatkan hubungan interpersonal bermakna yang memberikan rasa diterima, didukung, dan menjadi bagian komunitas. Kebutuhan ini krusial untuk loyalitas dan komitmen jangka panjang. Hal ini selaras dengan krisis organisasi PPGT di jemaat Lo'ko' lemo yaitu absennya informasi mingguan tentang ibadah, rapat, dan program PPGT mengisolasi kader secara sosial, menciptakan defisit keterkaitan yang melemahkan rasa komunitas persekutuan. Hal ini menjelaskan rendahnya partisipasi meskipun nominal anggota cukup besar.²⁷

Ketiga kebutuhan psikologis dasar yang bersifat universal tidak berdiri sendiri melainkan saling berkaitan dan harus terpenuhi secara seimbang agar individu berfungsi dengan optimal. Ketika lingkungan sosial mendukung

²⁶ Anja H. Olafsen dan Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and Its Relation to Organizations," dalam *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, ed. David B. P. Gooding (Oxford: Oxford University Press, 2020), 68–78, https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/05/2020_OlafsenDeci_SDTandOrganizations.pdf.

²⁷ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: Guilford Press, 2017), 756, <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462538966>.

pemenuhan-pemenuhan kebutuhan ini, individu cenderung menunjukkan motivasi yang tinggi, keterlibatan yang lebih mendalam dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Lebih lanjut self determination theory juga menekankan pentingnya konteks sosial dalam membentuk motivasi yang meliputi:

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini juga bisa disebut sebagai motif yang berfungsi secara aktif tanpa perlu adanya rangsangan eksternal, karena dalam diri individu tersebut sudah terdapat keinginan untuk melakukan suatu tindakan. Anggota yang benar-benar ingin mencapai tujuan harus belajar, karena tanpa pengetahuan, tujuan belajar tidak dapat tercapai. " Jadi, dorongan tersebut muncul dari dalam diri mereka yang berasal dari kebutuhan untuk menjadi individu yang berpengetahuan.²⁸

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang datang dari lingkungan luar yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mengambil tindakan. Dalam istilah lain, "menyatakan bahwa pendorong kerja berasal dari luar individu, berupa keadaan yang memaksanya untuk melaksanakan

²⁸ Rismayanti et al., "Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Proses Pembelajaran Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia," 3–5, <https://pdfs.semanticscholar.org/66b2/3671d5e656864f4359a11d2a7b23a4f52e9e.pdf>.

pekerjaan dengan maksimal". Selain itu, menurut Elida Prayitno "ada beberapa dorongan ekstrinsik yang dapat digunakan guru untuk merangsang minat anggota. Seperti memberikan penghargaan dan kritik, menumbuhkan persaingan atau kompetisi, menawarkan hadiah dan sanksi, serta memberikan informasi tentang kemajuan belajar anggota".²⁹

D. Kontinum Motivasi Self Determinetian Theory

Kontinum motivasi Self Determination Theory (SDT) Deci & Ryan secara sistematis mengklasifikasikan spektrum motivasi kader PPGT Jemaat Lo'ko' Lemo yang terjebak pada tingkat amotivasi ditandai dengan ketidakhadiran total kader pada ibadah dan rapat organisasi akibat persepsi tidak adanya nilai struktural PPGT dan regulasi intrinsik dan eksternal dimana partisipasi hanya terjadi ketika ada tekanan langsung dari majelis gereja, mencerminkan ketidakjelasan kepengurusan yang menghilangkan struktur organisasi formal; kondisi introjected terlihat dari kader yang menghadiri kegiatan semata-mata untuk menghindari rasa malu atau bersalah di hadapan komunitas gereja, sementara preferensi memilih sekolah minggu sebagai alternatif pelayanan yang dirasakan lebih aman menunjukkan regulasi dimana kader mengakui nilai pelayanan rohani namun tidak berkomitmen penuh pada

²⁹*Ibid*, 6-8.

PPGT sebagai wadah utama; tingkat integrated dan intrinsik belum tercapai karena absennya program pengembangan potensi kader (kompetensi) dan informasi kegiatan mingguan (keterkaitan),³⁰ sehingga krisis regenerasi organisasi secara teoritis dijelaskan sebagai akibat defisit tiga kebutuhan psikologis dasar SDT yang mempertahankan kader pada motivasi terkontrol rendah, bukan otonom tinggi yang esensial untuk keberlanjutan persekutuan pemuda gereja Toraja.

Tuhan menginginkan hati kita yang sukarela dalam memberi dan melayani, bukan karena terpaksa atau sedih hati, sebab Dia mengasihi orang yang memberi dengan sukacita seperti tertulis di 2 Korintus 9:7, Keluaran 35:5, dan Mazmur 110:3, karena bagi-Nya motivasi hati jauh lebih berharga daripada besarnya pemberian. Kita bisa memiliki hati yang rela itu karena terlebih dahulu kita diterima oleh Tuhan di dalam Kristus, bukan karena kita sempurna, melainkan karena kasih karunia-Nya yang mulia seperti di Efesus 1:6, dan karena Kristus sudah menerima kita maka kita pun dipanggil untuk saling menerima satu sama lain seperti di Roma 15:7 dan menyadari identitas kita sebagai anak-anak Allah di 1 Yohanes 3:1. Dari rasa diterima itulah lahir komunikasi yang baik, di mana kita belajar cepat mendengar, lambat berkata-kata, dan lambat marah seperti Yakobus 1:19

³⁰ Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: Guilford Press, 2017), 756.