



Indonesian Journal of Sociology and Education Policy

Vol. 2, No. 2, Juli 2017

Artikel

ISSN 2503-3336

Lingkungan Suksesti Organisasi Sukarela (Studi Kasus Koalisi Pemuda Hijau Indonesia)

Penulis: Yanuar Ibrahim A.

Dipublikasikan oleh: Laboratorium Sosiologi, FIS, UNJ

Diterima: Januari 2017; Disetujui: Februari 2017

Halaman artikel: 98 – 124

Indonesian Journal of Sociology and Education Policy (IJSEP) menerbitkan artikel analisis secara teoritis yang berhubungan dengan kajian sosiologi dan kebijakan pendidikan. Jurnal IJSEP diterbitkan oleh Laboratorium Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Jakarta yang terbit 2 kali dalam setahun. Redaksi berharap bahwa jurnal ini menjadi media informasi dan komunikasi dalam pengembangan ilmu sosiologi dan juga kebijakan pendidikan di Indonesia. Redaksi IJSEP mengundang para sosiolog, peminat sosiologi, pengamat dan peneliti di bidang kebijakan pendidikan, dan para mahasiswa untuk berdiskusi dan menulis melalui jurnal ini. Adapun kriteria dan panduan penulisan artikel dapat dilihat pada laman berikut:

<http://www.i-sep.pub/index.php/ijspe/about/submissions#authorGuidelines>



Laboratorium Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Jakarta

Lingkungan Suksesi Organisasi Sukarela (Studi Kasus Koalisi Pemuda Hijau Indonesia)

Yanuar Ibrahim A.

Departement Sosiologi, FISIP, Universitas Indonesia

Email: yanuar.ibrahim21@ui.ac.id

Abstrak

Perpecahan pengurus organisasi dan ketergantungan terhadap pemimpin yang dominan adalah salah satu permasalahan kasus suksesi pada organisasi sukarela di Indonesia. Berdasarkan permasalahan tersebut, suksesi kepemimpinan dapat dimungkinkan pada organisasi sukarela sebagai pencegahan terhadap masalah-masalah internal organisasi yang dapat terjadi. Pada penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa suksesi pada organisasi sukarela dapat dilakukan jika didalamnya terdapat strategi suksesi, retensi staf, budaya organisasional, tingkat kejelasan perencanaan suksesi, dukungan manajerial dan tingkat usaha, serta adanya rencana strategis dan operasional suksesi. Namun pada penelitian-penelitian tersebut tidak membahas mengenai faktor eksternal dengan hanya terbatas fokus membahas faktor internal dan tingkat mikro. Penulis melihat bahwa adanya faktor lingkungan organisasi sebagai aspek eksternal dan berada pada tingkat meso organisasi yang juga dapat membuat dinamika pada organisasi sukarela dalam mengalami perubahan pelaksanaan suksesi kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut, penulis beragumen bahwa terdapat aspek lingkungan organisasi yang membentuk dinamika proses suksesi dan budaya organisasi yang menjadi aspek fundamental yang menopang strategi proses suksesi pada organisasi sukarela. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui data primer dan data sekunder.

Kata Kunci: Strategi Suksesi, Organisasi Sukarela, Lingkungan Organisasi

PENDAHULUAN

Perpecahan pengurus dan ketergantungan terhadap

pemimpin yang dominan merupakan beberapa permasalahan kasus suksesi pada organisasi sukarela di Indonesia. Salah satu kasus perpecahan pada pengurus organisasi terjadi pada organisasi LSM yang pernah meraih penghargaan MURI (Museum Rekor Indonesia) yaitu LSM Lumbung Informasi Rakyat (LIRA). Organisasi ini didirikan oleh HM, Jusuf Rizal. Perpecahan terjadi karena presiden terpilih Olie Datau meninggalkan Dewan Pendiri LSM LIRA. Ia juga membuat organisasi baru yang bernama Perkumpulan LIRA (<http://liranews.com/headline/hm-jusuf-rizal-lsm-lira-tidak-ada-kaitan-dengan-perkumpulan-lira-olies-datau/>). Lalu masalah ketergantungan pada pemimpin dominan terjadi pada organisasi Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI). Sosok Adnan Buyung Nasution sebagai pendiri sangat dominan dalam organisasi YLBHI. Ia masih diminta menjadi pemimpin oleh dewan penyantun pada saat terjadi kegagalan regenerasi dalam YLBHI. Terlihat bahwa suksesi kepemimpinan menjadi permasalahan utama pada kedua organisasi sukarela tersebut.

Permasalahan suksesi kepemimpinan pada organisasi sukarela terjadi karena perencanaan suksesi cenderung lebih sulit dilaksanakan pada organisasi ini. Kesulitan terletak pada pemimpin yang kurang berpengalaman dan kualitas manajemen sumber daya manusia yang cenderung tidak profesional (Allison, 2002; Austin & Gilmore, 1993; Fletcher, 1992; Tierney, 2006). Selain itu, faktor gaji rendah, kurangnya infrastruktur organisasi dan banyaknya tuntutan untuk mengatur organisasi merupakan penyebab organisasi sukarela tidak siap untuk suksesi (Tierney, 2006; Richie & Eastwood 2006; & Von Bergen, 2007).

Berdasarkan studi sebelumnya, organisasi sukarela dapat melakukan suksesi kepemimpinan secara efektif melalui adanya strategi suksesi dan retensi staf. Strategi suksesi merupakan tahapan yang harus dilakukan untuk mencari pemimpin baru pada organisasi sukarela (Chitania & Mustamu, 2014; Adewale, Abolaji & Kolade, 2011; Njigua, 2014). Pengikatan staf merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap suksesi kepemimpinan (Wairuru & Kagiri, 2013; Maguta, 2016). Menurut Jarbou (2013),

sukseksi kepemimpinan dapat berjalan efektif jika terdapat faktor budaya organisasi, tingkat kejelasan perencanaan suksesi, dukungan manajerial dan tingkat usaha, serta adanya rencana strategis dan operasional suksesi.

Penulis mendukung ide yang menyebutkan bahwa faktor strategi suksesi merupakan pendukung efektifitas suksesi kepemimpinan pada organisasi sukarela (Jarbou, 2013; Chitania & Mustamu, 2014; Adewale, Abolaji & Kolade, 2011; Njigua, 2014). Namun terdapat beberapa aspek yang tidak disetujui oleh penulis. Aspek yang dibahas oleh penelitian sebelumnya hanya terbatas pada faktor internal dan tingkat mikro. Penulis melihat bahwa lingkungan organisasi sebagai faktor eksternal dan tingkat meso organisasi juga dapat membuat dinamika organisasi sukarela mengalami perubahan dalam menjalankan suksesi kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut, penulis beragumen bahwa bahwa terdapat aspek lingkungan organisasi yang membentuk dinamika proses suksesi dan budaya organisasi yang menjadi aspek fundamental sebagai pondasi yang menopang strategi proses suksesi yang dilakukan oleh organisasi sukarela.

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai suksesi kepemimpinan dalam organisasi sukarela menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Organisasi Koalisi Pemuda Hijau Indonesia dipilih sebagai obyek studi. Organisasi tersebut bergerak di bidang lingkungan khususnya kelestarian alam. Organisasi ini dipilih karena merupakan organisasi sukarela yang sangat aktif dalam pergerakan melestarikan lingkungan yang cukup besar dengan keanggotaan para pemuda di Indonesia. Selain itu, jika dibandingkan dengan organisasi lingkungan lainnya, organisasi KOPHI ini baru berumur 6 tahun sehingga membutuhkan suksesi untuk dapat bertahan dan berkelanjutan segala kegiatannya. Metode studi kasus ini digunakan pada penelitian ini sebab peneliti ingin mendapatkan informasi dengan lebih mendalam (Creswell, 2007) untuk mengkaji bagaimana organisasi mengelola relasi antar organisasi sebagai strategi agar dapat bertahan dan berkembang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui

data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam dan observasi. Informan yang diwawancarai adalah informan yang dianggap dapat mewakili organisasi dan memiliki peran penting dalam suksesi kepemimpinan dalam organisasi. Berdasarkan hasil pemetaan yang dilakukan peneliti, informan yang diwawancarai diantaranya adalah pendiri KOPHI, pemimpin terdahulu, pemimpin baru, dan anggota terdahulu. Pendiri organisasi dipilih untuk mengetahui proses perkembangan organisasi. Pemimpin terdahulu dipilih untuk mengetahui kondisi sebelum kepengurusan yang baru dan persiapan suksesi yang dilakukan untuk memilih pemimpin baru. Pemimpin baru dipilih karena untuk mengetahui pandangan pemimpin dalam kondisi kepengurusan yang baru. Anggota terdahulu dipilih karena telah menjadi saksi dalam proses suksesi yang dialami KOPHI. Penelitian dilakukan mulai bulan Juni hingga Desember 2016 sehingga penelitian ini bersifat *cross-sectional studies* (Neuman, 2007). Data sekunder digunakan sebagai pendukung yakni melalui studi literatur yang bersumber dari buku, artikel jurnal, dan data publikasi lainnya. Strategi validasi data menggunakan triangulasi sumber data sebagai acuan dalam menilai seberapa *valid* dan *reliable* data yang diberikan oleh informan.

TEMUAN DAN ANALISIS

Dinamika Proses Suksesi dalam Aspek Lingkungan Organisasi

Larry Greiner dalam Hatch (1997), mengemukakan bahwa pada suatu siklus perubahan dapat terjadi fase masa-masa krisis. Krisis kepemimpinan merupakan permulaan dari krisis yang akan terjadi pada dinamika organisasi dari berbagai penyebab krisis organisasi. Perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan salah satu cara untuk menghindari krisis tersebut. Organisasi merupakan sekelompok individu yang memiliki konteks yang sama walaupun setiap individu tersebut memiliki kepentingan lain yang berbeda. Hall (1991) mengatakan bahwa setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki konteks masing-masing. Konteks tersebut dapat berupa bisnis, lingkungan, politik, dan lain-lain.

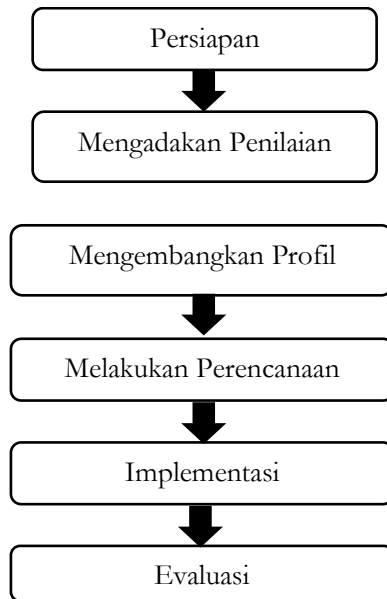
Organisasi memiliki dua bentuk yaitu formal bisnis dan

asosiasi sukarela. Knoke dan Prensky (1984) dalam Hall (1991) membandingkan antara bisnis formal dan asosiasi sukarela berdasarkan sistem insentif dan komitmen partisipan, struktur formal, kepemimpinan dan otoritas, serta kondisi lingkungan dan efektifitas. Dari 5 indikator tersebut, kepemimpinan sangat penting posisinya dalam fase perubahan. Kepemimpinan dan otoritas yang dikemukakan oleh Knoke dan Prensky (1984) dalam Hall (1991), bisnis formal memiliki bentuk otoriter, berpola otoritas hirarkis, pengambilan keputusan yang terpusat, dan kepemimpinan profesional, sedangkan asosiasi sukarela memiliki bentuk berkollega, berpola otoritas konfederasi, pengambilan keputusan dan ideologi demokratis, serta kepemimpinan amatir.

Suksesi dapat diartikan sebagai suatu transisi kepemimpinan dari satu generasi ke generasi selanjutnya (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Brun, de Pontet, Wrosch & Gagne, 2007). Transisi kepemimpinan berarti suatu proses perpindahan pemimpin terdahulu menuju pemimpin baru. Friedman (1987) mengatakan suksesi kepemimpinan adalah proses adaptasi organisasi dalam perubahan pemimpin dengan konteks lingkungannya, sebagai pembaruan organisasional. Berdasarkan argumen tersebut, suksesi kepemimpinan dapat berpengaruh pada kesinambungan dalam dinamika organisasi sukarela. Dinamika yang terjadi adalah kondisi untuk menemukan pemimpin baru dan terciptanya organisasi sukarela yang berkelanjutan

Penulis menganalisa proses suksesi pada organisasi dengan menggunakan teori proses strategi suksesi yang dikemukakan oleh Atwood (2007). Proses suksesi terdiri dari enam tahap, yaitu: persiapan, mengadakan penilaian, mengembangkan profil, melakukan perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Tahap persiapan adalah saat pendiri organisasi menentukan calon suksesor dan mempersiapkan tim suksesi untuk membantu dalam proses suksesi kepemimpinan. Tahap kedua yaitu mengadakan penilaian, hal ini kondisi saat pendiri melakukan penilaian terhadap calon suksesor yang sudah ada berkaitan dengan minat, kemampuan, dan komitmen yang dimiliki suksesor terhadap organisasi. Tahap ketiga mengembangkan profil, yaitu pendiri mengembangkan profil suksesornya dengan melakukan transfer pengetahuan serta memberikan program-program pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan

dan keterampilan suksesornya. Tahap keempat membuat perencanaan, yaitu pendiri membuat perencanaan meliputi meliputi waktu transisi kepemimpinan dan rencana pembagian tugas dalam organisasi. Tahap kelima adalah implementasi, dimana pendiri telah menyerahkan kepemimpinannya pada suksesor untuk dijalankan. Tahap keenam adalah evaluasi, yaitu pendiri mengevaluasi kinerja suksesor setelah memimpin organisasi.



Gambar 1. Tahap Proses Suksesi

Konteks lingkungan organisasi memiliki peranan dalam melaksanakan proses suksesi dalam organisasi sukarela. Menurut Hawley (1968) dalam Hall(2005) mendefinisikan lingkungan organisasi adalah segala fenomena yang eksternal untuk dan berpotensi atau beraktual dalam memberi dampak pada suatu organisasi. Dimensi komponen lingkungan yang dikemukakan oleh Hall (2005) adalah teknologi, legal, politik, ekonomi, ekologi, demografi, dan budaya.

Komponen teknologi mencakup pada perubahan teknologi

pada suatu negara yang membantu organisasi untuk dapat memberikan kemudahan dalam pelaksanaan operasional yang lebih efisien. Pesatnya perkembangan teknologi dalam suatu konteks daerah memiliki pengaruh terhadap penggunaan teknologi dalam organisasi sukarela. Akses yang mudah terhadap teknologi juga menambah kesempatan terhadap suatu organisasi sukarela untuk menggunakan teknologi dalam segala aktivitasnya.

Pada komponen legal interterlihat pada peraturan hukum pemerintah yang mempengaruhi suatu organisasi untuk membuat penyesuaian terhadap sistem kebijakan publik pemerintah seperti pajak, regulasi ketenagakerjaan, dan keorganisasian. Pembuatan atau perubahan dalam peraturan mengenai kebijakan pemerintah ini membentuk perilaku organisasi sukarela untuk dapat sesuai dengan keadaan hukum agar tidak melakukan pelanggaran. Sehingga organisasi dapat melakukan segala kegiatan dengan izin pemerintah.

Dalam komponen politik dapat ditunjukkan pada kondisi politik dalam suatu negara. Pembuatan undang-undang baru memberikan efek pada organisasi sukarela untuk melakukan penyesuaian terhadap undang-undang tersebut. Partai politik juga dapat melakukan intervensi dalam setiap kegiatan pada organisasi sukarela tertentu. Intervensi partai politik ini dapat disebabkan karena kecenderungan ideologi atau kepentingan suatu partai politik tersebut sesuai dengan organisasi sukarela tersebut.

Kondisi ekonomi adalah suatu kondisi pada saat organisasi sedang mempersiapkan, mempertahankan, dan menyesuaikan anggaran dalam kondisi perubahan ekonomi dalam suatu negara. Keadaan ekonomi suatu negara dapat menyebabkan penyesuaian organisasi sukarela dalam memilih dan membuat keputusan untuk bekerja sama dengan organisasi bisnis untuk melaksanakan suatu kegiatan. Hal itu disebabkan karena organisasi bisnis sangat bergantung pada keadaan ekonomi suatu negara. Salah satu pendapatan untuk anggaran dana suatu organisasi sukarela adalah berasal dari organisasi bisnis.

Komponen demografi adalah komponen yang mencakup pada karakteristik jumlah penduduk, umur, dan distribusi jenis

kelamin. Karakteristik demografi tersebut memberikan pengaruh terhadap organisasi sukarela. Jumlah penduduk pada suatu daerah dapat membuat organisasi sukarela melakukan penyesuaian dalam jumlah anggotanya. Begitu pula umur dan distribusi jenis kelamin yang dapat menyebabkan rentang umur dan mayoritas jenis kelamin anggota yang ada dalam suatu organisasi sukarela.

Komponen ekologi mencakup dalam pembahasan mengenai ekosistem dengan variasi komponen yang menyusunnya. Faktor makhluk hidup seperti manusia, binatang dan tumbuhan merupakan faktor yang menjadi aktor dalam suatu ekosistem bersama suhu, tanah, kelembaban, dll. Pada komponen ekologi ini adalah situasi ekologis disekitar organisasi seperti keadaan faktor makhluk hidup dan benda mati yang membatasi bagaimana suatu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya.

Dalam komponen budaya ini sangat penting untuk membuat struktur organisasi dan bagaimana cara suatu organisasi dalam memformulasi strategi untuk menyesuaikan berdasarkan konteks budaya pada suatu daerah tertentu. Setiap daerah memiliki konteks budaya yang unik dan berbeda-beda. Hal ini terjadi karena tergantung pada pola kehidupan masyarakat yang ada di dalam daerah tersebut. Karakteristik yang unik tersebut dapat mempengaruhi organisasi dalam bertindak.

Sekilas KOPHI

Koalisi Pemuda Hijau Indonesia atau KOPHI bermula didirikan pada tanggal 28 Oktober 2010 dan peresmiannya pada tanggal 30 Oktober 2010 berdasarkan Deklarasi KOPHI yang terletak di Museum Bank Mandiri (<http://kophi.or.id/about-kophi>). KOPHI ini dibentuk bertujuan untuk menjadi suatu wadah anak muda yang mau memberikan solusi untuk permasalahan perubahan iklim sehingga setiap anggota dapat melakukan tindakan secara bersama-sama dan berkelanjutan agar terciptanya lingkungan yang lestari.

KOPHI dibentuk oleh tiga pendiri, yaitu Yudithia (Universitas Indonesia), Lidwina Marcella (London School of Public Relation) dan Agusman Pranata (President University).

Organisasi ini menjadi organisasi pemuda berbasis lingkungan. KOPHI tersebar di 15 provinsi di Indonesia. KOPHI dibentuk untuk menjadi organisasi yang independen dan tidak terafiliasi bersama organisasi atau pihak lain. KOPHI muncul sebagai yang memfasilitasi dalam mengembangkan kemampuan para pemuda Indonesia melalui kegiatan diskusi, pelatihan dan seminar yang berkolaborasi bersama LSM atau NGO serta komunitas hijau lain. KOPHI disini menjadi wadah forum komunikasi dan koordinasi antara pemuda Indonesia yang memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap isu perubahan iklim melalui kegiatan yang diadakan oleh KOPHI.

Mengapa KOPHI ini menjadi penting? Hal ini karena KOPHI adalah organisasi sukarela Indonesia yang baru berumur 6 tahun saat penelitian ini dilaksanakan, namun cakupan sudah nasional. Organisasi KOPHI juga mengusung kata pemuda dalam nama organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan anggotanya relatif cukup muda. Selain itu KOPHI juga tidak berafiliasi dengan pemerintah atau independen. Hal tersebut yang membuat KOPHI sebagai salah satu organisasi sukarela yang dapat menjadi panutan atau contoh bagi organisasi sukarela lainnya. Pada KOPHI juga terjadi fase perubahan organisasi yang ditandai dengan pergantian pemimpin seperti dalam organisasi pada umumnya. kongres nasional merupakan tempat berlangsungnya fase pergantian pemimpin KOPHI. Dalam kongres nasional disusun beberapa agenda, yaitu presentasi program kerja selama kepengurusan dan proyek KOPHI Daerah, perumusan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, pengesahan pemimpin perwakilan tiap daerah, serta pemilihan pemimpin umum KOPHI Nasional.

Pada gambar 2 terlihat bahwa bagan tersebut merupakan struktur kepengurusan KOPHI Pusat periode 2015-2016. KOPHI Pusat dipimpin oleh badan pengurus inti yaitu ketua umum, wakil ketua umum 1, wakil ketua umum 2, sekretaris umum, dan bendahara umum. Bendahara umum juga dibantu oleh bendahara umum keuangan dan dana usaha dibawahnya. Selain itu, terdapat 3 divisi yang berada dibawah pengurus inti, yaitu divisi pengembangan sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan media komunikasi. Pada divisi pengembangan sumber daya terdapat ketua divisi, wakil ketua divisi, ketua sub divisi manajemen sumber daya

manusia, dan ketua sub divisi pengembangan internal. Pada divisi media komunikasi juga terdapat ketua, wakil ketua, namun dengan tambahan ketua sub divisi hubungan masyarakat, dan ketua sub divisi kreatif desain, dan ketua sub divisi media online. Sedangkan, pada divisi penelitian dan pengembangan hanya terdapat ketua divisi dan wakil ketua divisi.

Konteks Lingkungan Organisasi KOPHI

Konteks lingkungan organisasi memiliki peranan dalam pembentukan proses suksesi dalam Organisasi Koalisi Pemuda Hijau Indonesia. Berdasarkan data yang terjadi dalam KOPHI, terdapat perbedaan komponen lingkungan organisasi yang dikemukakan oleh Hall (2005). Komponen lingkungan organisasi yang membentuk dinamika proses suksesi KOPHI hanya terdapat komponen teknologi, ekonomi, politik/legal, dan sosial budaya. Empat komponen ini memiliki peranan dalam pembentukan proses suksesi dalam KOPHI.

Terdapat salah satu dampak dari perubahan teknologi yang berkembang dalam strategi proses suksesi KOPHI adalah penggunaan teknologi. Salah satu teknologi yang digunakan dalam strategi proses suksesi yang dilakukan KOPHI adalah alat komunikasi seperti komputer, laptop dan telepon pintar. Alat komunikasi tersebut dapat membuka media sosial. Media sosial menjadi suatu hal yang penting dalam penyebaran informasi mengenai pengumuman dan pelaksanaan proses suksesi. Pemberitahuan mengenai perekrutan terbuka diumumkan melalui media sosial "Whatsapp" untuk mencari calon ketua KOPHI yang baru. Selain itu, diskusi dan debat mengenai visi dan misi setiap calon ketua juga dilakukan di grup chat "Whatsapp". (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016)

Teknologi "Whatsapp" ini dijadikan sebagai alat komunikasi untuk mengatasi masalah jarak dan waktu agar menjadi lebih efisien. Penggunaan aplikasi media sosial ini tidak lepas dari pengaruh komponen sosial budaya yang dilihat darimunculnya teknologi secara pesat membentuk penggunaan teknologi dalam konteks daerah Jakarta. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Hall (2005) bahwa komponen teknologi dapat memberikan kemudahan

dalam pelaksanaan operasional kegiatan dalam organisasi sehingga menjadi lebih efisien.

Komponen legal juga menjadi salah satu komponen pembentuk dinamika strategi proses suksesi. Kondisi legalitas menjadi suatu patokan dalam pencarian ketua KOPHI adalah adanya peraturan perundang-undangan mengenai organisasi kepemudaan yang berbadan hukum pada Undang-undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2013 Tentang Organisasi Kemasyarakatan yang didalam salah satu butirnya menyebutkan bahwa kewajiban suatu organisasi kemasyarakatan harus melakukan pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel. KOPHI dengan menjadi organisasi kemasyarakatan yang berbadan hukum berarti terdapat administrasi NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) yang mengharuskan pemimpin baru untuk mengurus pertanggungjawaban dan pajak yang tidak ada pada kepemimpinan sebelumnya. Kondisi ini menuntut pengurus KOPHI terdahulu harus mencari pemimpin baru yang dapat membuat KOPHI sebagai organisasi pemuda yang berbadan hukum. Oleh karena itu, terlihat bahwa proses suksesi yang dilaksanakan dalam KOPHI menyesuaikan untuk mencari pemimpin yang memiliki kapabilitas untuk mengurus segala sesuatu untuk menjadikan KOPHI sebagai organisasi pemuda berbadan hukum.

"Dampak dari legalitas itu sangat berasa ya sekarang. Kayak makin banyak orang yang kenal KOPHI, makin banyak orang yang ngajak kerja sama dengan KOPHI, banyak yang ngajak ketemu KOPHI. Makin banyak godaan yang kayak "ayok ikut gue, ayok ikut gue" jadi kalo fleksibelnya itu kita harus bisa milih mana yang harus yang kita temui mana yang harus kita temui" (Wawancara dengan OF, Ketua KOPHI Pusat pada 7 Agustus 2016).

Data tersebut menjelaskan pernyataan Hall (2005) bahwa komponen legal ini terlihat pada peraturan hukum pemerintah mengenai sistem kebijakan pemerintah seperti pajak, regulasi ketenagakerjaan, dan keorganisasian yang mempengaruhi suatu organisasi untuk membuat penyesuaian terhadap setiap kegiatan yang dilakukan organisasi sukarela. Kegiatan tersebut salah satunya adalah strategi proses suksesi. Undang-Undang No. 17 Tahun

2013 tentang Organisasi Kemasyarakatan menjadi suatu landasan utama dalam penentuan kriteria pemimpin KOPHI yang dapat membuat KOPHI menjadi organisasi kemasyarakatan yang legal.

Organisasi sukarela juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dalam melakukan proses suksesi. Hal ini terlihat dari kerja sama yang dilakukan KOPHI terhadap organisasi bisnis yang memberikan dana untuk menyalurkan proyek tanggung jawab sosial korporasi. Salah satu organisasi bisnis yang bekerja sama dengan KOPHI adalah Home Credit. Organisasi bisnis ini bekerja sama dengan KOPHI untuk melaksanakan program penanaman pohon mangrove. Kondisi ini membentuk adanya tuntutan KOPHI untuk mencari pemimpin baru yang dapat menjaga sikap kepada pihak luar. Citra yang baik ini bertujuan untuk dapat diberikan kepercayaan lebih dari organisasi bisnis untuk dapat bekerjasama. (Wawancara dengan OF, Ketua KOPHI Pusat pada 7 Agustus 2016)

Kerjasama yang dilakukan antara KOPHI dengan organisasi bisnis ini dapat menjaga kestabilan kondisi keuangan KOPHI dalam pelaksanaan kegiatan program kerja yang dianggarkan. Kondisi ini sesuai dengan pernyataan Hall (2005) bahwa kondisi ekonomi adalah suatu kondisi pada saat organisasi sukarela sedang mempersiapkan, mempertahankan, dan menyesuaikan anggaran dalam kondisi perubahan ekonomi dalam suatu negara. Namun, organisasi sukarela tidak secara langsung terkena dampak kondisi ekonomi dalam suatu negara karena jasa yang dilakukan adalah berbasis sukarela dan tidak memperjualbelikan produk barang yang bergantung pada kurs mata uang dunia.

Konteks sosial budaya yang terdapat dalam suatu daerah memiliki peranan dalam pembentukan strategi proses suksesi. Hal ini terlihat dari kondisi sosial budaya daerah DKI Jakarta memiliki peranan tersendiri dalam membentuk proses suksesi. Kondisi sosial budaya DKI Jakarta yang multikultural membuat KOPHI menyesuaikan proses suksesi yang sesuai dengan keberagaman budaya yang ada. Latar belakang setiap anggota KOPHI yang berdomisili di sekitar Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi membuat pelaksanaan kegiatan suksesi yang hanya dilaksanakan dalam satu bulan. Hal itu beralasan karena adanya tuntutan efisiensi agar tidak mengganggu kegiatan anggota KOPHI yang lain. Sehingga kondisi sosial budaya ini juga

berdampak pada penggunaan teknologi. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016)

Berdasarkan kondisi tersebut, terlihat bahwa pernyataan yang kemukakan oleh Hall (2005) mengenai komponen sosial budaya sangat penting untuk membuat struktur organisasi dan bagaimana cara suatu organisasi dalam memformulasi strategi untuk menyesuaikan berdasarkan konteks budaya pada suatu daerah tertentu. Organisasi sukarela melakukan penyesuaian dalam memformulasikan strategi proses suksesiterhadap konteks sosial budaya pada suatu daerah tertentu. Tahap proses suksesinya yang memiliki pengaruh dari konteks sosial budaya adalah tahapan musyawarah dan pemilihan ketua. Agama dan etnis tertentu menjadi hal yang tidak diperhitungkan dalam pemilihan ketua KOPHI. Hal tersebut terbukti dari ketua dan pendiri KOPHI terdiri dari bermacam-macam etnis dan agama yang berbeda, serta setiap agama dan etnis dapat memiliki suara yang sama dalam memilih ketua KOPHI yang baru.

Budaya Organisasi KOPHI

Organisasi sukarela dapat melakukan suksesinya yang efektif apabila terdapat aspek lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi membentuk dinamika suksesinya yang dilakukan oleh pengurus terdahulu untuk dapat secara efektif mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan budaya organisasi yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan aspek yang fundamental untuk menopang suksesinya yang berjalan di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut mencakup norma, nilai, pola perilaku, ritual, tradisi, dan yang lainnya yang terdapat di dalam organisasi (Schein, 2004). Nilai yang ditanamkan pemimpin dalam organisasi KOPHI adalah kebersamaan, kepercayaan, keberagaman, kekeluargaan, dan *sustainability*. Nilai-nilai tersebut tidak sepenuhnya dicerminkan melalui ritual yang dilakukan oleh organisasi KOPHI. (Wawancara dengan Yudithia, Pembina KOPHI pada 3 Agustus 2016)

KOPHI melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk menanamkan nilai-nilainya yaitu kegiatan untuk publik dan internal. Kegiatan KOPHI untuk publik mencakup KOPHI Senusa, KOPHI Goes to School, 1000 Pohon untuk Bumi, KOPHI Panas, Gelas KOPHI, dan KOPHI Biosafari. Kegiatan untuk internal KOPHI

adalah gathering, kongres nasional, KOPHI Santai, dan ulang tahun KOPHI. Kegiatan tersebut memang dilaksanakan pimpinan KOPHI untuk menumbuhkan nilai kebersamaan, kepercayaan, keberagaman, kekeluargaan, dan *sustainability*. Kenyataannya nilai-nilai tersebut tidak sepenuhnya tercapai. Berdasarkan data kehadiran dari setiap acara, partisipasi kehadirannya hanya sekitar 30-40 orang. Jika dibandingkan total anggota KOPHI Pusat yang berjumlah 150 orang jelas kehadirannya sangat sedikit. Hal ini berbanding terbalik terhadap nilai KOPHI mengenai kepercayaan dan *sustainability*. Selain itu sanksi yang diberikan oleh pimpinan terhadap anggotanya tidak ada. (Wawancara dengan AN, Anggota KOPHI pada 20 November 2016)

KOPHI mengutamakan nilai kekeluargaan yang diinterpretasikan oleh anggota KOPHI dengan tidak adanya hadiah bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang melakukan pelanggaran. Hal tersebut menunjukkan penulis adanya kecenderungan *permissive* yang dilakukan oleh pemimpin KOPHI terhadap kesalahan anggotanya. Berdasarkan wawancara bersama informan Pemimpin KOPHI terdahulu menilai bahwa masih lemahnya kekeluargaan yang ada dalam KOPHI. Kepengurusan yang baru terlihat sulit untuk terbuka satu sama lain. Nilai kekeluargaan yang ada di dalam KOPHI berarti dalam organisasi sukarela ini lebih mengutamakan kekeluargaan ketimbang profesionalitas. Pemimpin terdahulu menilai suatu organisasi sukarela dapat berjalan jika didalamnya memiliki kekeluargaan seperti Greeneration.

“...aku ngeliat nilai-nilai organisasi dari Greeneration Indonesia tiba-tiba. Bukan meniru nilai nilainya. Cuma berpikir kalo dia nilai-nilainya kekeluargaan kaya gini, nah aku bikin nilai dengan konsep begini yaudah terus aku praktekin ke KOPHI”
(Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016).

Pada keputusan ini terlihat bahwa adanya subjektifitas pemimpin dalam menanamkan nilai tertentu dalam suatu organisasi. Penanaman nilai yang dilakukan oleh pemimpin tersebut juga menemui beberapa hambatan. Banyaknya kepentingan dan

tujuan yang berbeda menjadi hambatan dalam menerapkan nilai kekeluargaan. Kegiatan-kegiatan KOPHI yang bersifat sukarela membuat anggota KOPHI mempunyai hak tersendiri untuk menentukan keikutsertaan dalam setiap kegiatan tersebut. Terdapat salah satu pernyataan dari pemimpin terdahulu KOPHI menegaskan bahwa nilai yang dianut oleh KOPHI adalah kekeluargaan, namun ikatannya masih lemah.

"..Yang aku lihat sekarang juga mungkin kekeluargaannya masih kurang kayaknya kalo yang aku lihat ya, aku lihat dari luar soalnya mereka mungkin masih sering jalan dengan hal yang konteks bukan rapat, yang aku tau ada beberapa kali mereka jalan ke Dufan apa tapi yaudah cuman sebatas itu doang terus selesai. Kalau aku lihat mereka susah untuk terbuka dengan satu sama lain." (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016).

Berdasarkan data mengenai budaya organisasi sukarela tersebut menunjukkan hal yang sesuai dengan argumen yang dikemukakan oleh Martin (2002) dalam Schein (2004). Ia mengatakan bahwa suatu organisasi yang memiliki keyakinan dan nilai-nilai tertentu bekerja pada tujuan berbeda bersama dengan keyakinan dan nilai-nilai yang lain, dapat mengarah ke situasi penuh konflik dan ambiguitas. Hal tersebut yang menyebabkan lemahnya kekeluargaan yang ada dalam suatu organisasi sukarela.

Pemimpin terdahulu memiliki hak dalam menentukan kriteria pemimpin baru yang sesuai dengan budaya organisasi yang ditanamkan. Berdasarkan pemimpin terdahulu KOPHI, seorang pemimpin baru diharapkan tidak seseorang yang baru setahun mendaftar dan kurang memiliki pengetahuan mengenai KOPHI. Seorang pemimpin KOPHI harus memiliki *track record* sebagai anggota KOPHI yang aktif dan pernah menjadi ketua atau wakil ketua salah satu divisi di KOPHI. Kriteria pemimpin baru juga seseorang yang sudah lulus kuliah karena diharapkan dapat lebih terpercaya dan misalnya jika terdapat perjanjian atau undangan sebagai pembicara yang menempatkan di sebagai ketua setidaknya ia memiliki gelar akademik. Jadi ia tidak dianggap sebelah mata. Pertimbangan dari pemimpin terdahulu adalah agar KOPHI tidakhanya sebatas organisasi kemahasiswaan tapi

lebih profesional. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan seorang ketua KOPHI yang memiliki kesiapan dalam mengatur organisasi KOPHI. Selain itu, pemimpin terdahulu juga tidak memiliki target seorang pemimpin baru tersebut itu harus sangat berkontribusi terhadap lingkungan, namun yang terpenting adalah pemimpin tersebut harus terbuka atau menerima setiap kritik dan saran dari siapapun. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016)

Selain menentukan kriteria pemimpin baru, pemimpin terdahulu KOPHI memiliki referensi dalam memilih tahapan proses suksesi untuk diterapkandi KOPHI. Ia memilih tahapan presentasiprogram berdasarkan referensi dari organisasi yang dianggap telah melakukan suksesi dengan baik. Perancangan mengenai tahapan suksesi ini mengambil adopsi dari beberapa organisasi di Universitas Indonesia, Fakultas Teknik, dan Ikatan Keluarga Jurusan Teknik Lingkungan. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 13 November 2016)

Berdasarkan penjabaran sebelumnya, penulis melihat keterkaitan kriteria pemimpin yang baru dan referensi tahapan proses suksesi yang digunakan oleh pemimpin terdahulu. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schein (2004). Ia mengemukakan bahwa proses pembelajaran suatu kelompok kompleks yang didalamnya sebagian dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya dapat menghasilkan suatu budaya. Budaya organisasi ini merupakan hal fundamental yang menopang dalam pembuatan dinamika tahapan proses suksesi dalam organisasi sukarela. Budaya organisasi yang ditanamkan oleh subjektifitas pemimpin terdahulu memiliki peranan dalam pemilihan tahapan proses suksesi dan kriteria pemimpin baru.

Strategi Suksesi KOPHI

Budaya dan lingkungan organisasi membentuk dinamika proses suksesi suatu organisasi sukarela. Bentuk yang dihasilkan melalui faktor tersebut adalah suatu strategi proses suksesi. Jika dibandingkan dengan tahapan proses suksesi yang dikemukakan oleh Atwood (2007), KOPHI juga mengalami strategi proses suksesi, namun bentuknya berbeda. Berdasarkan model tahapan, proses suksesi adalah persiapan, pengajuan calon, debat/diskusi, presentasi program, pemilihan secara musyawarah, kongres

nasional, dan evaluasi pemimpin.

Pada tahap persiapan, pada awalnya pemimpin dan pengurus terdahulu membuka pendaftaran untuk pemimpin yang baru. Kemudian mereka mengurus proses perekrutan terbuka, presentasi program, dan kongres nasional. Sebelum membuka pendaftaran, pimpinan terdahulu melihat terlebih dahulu *timelinedan* dinamika organisasi. Pimpinan terdahulu membuka perekrutan terbuka yang melibatkan kepala-kepala divisinya untuk lebih membimbing dan mendorong anggotanya. Pengurus terdahulu mengadakan sesi tanya jawab dengan pembina untuk mengukur alur untuk persiapan kegiatan kongres nasional. Kongres nasional adalah waktu pelantikan ketua umum nasional dan pemimpin cabang KOPHI di berbagai daerah. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Data tersebut menunjukkan bahwa adanya tahapan yang dikemukakan oleh Atwood (2007) yaitu persiapan. Pada tahapan ini adalah kondisi disaat pemimpin terdahulu menentukan calon suksesor dan mempersiapkan tim suksesi untuk membantu dalam proses suksesi. Hal tersebut sesuai dengan tahapan strategi proses suksesi yang dilakukan oleh organisasi sukarela. Tahapan ini sebagai dasar organisasi sukarela untuk mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk menjalankan tahapan strategi proses suksesi selanjutnya.

Bentuk suksesi KOPHI adalah menggunakan sistem perekrutan terbuka untuk mencari pemimpin baru. Ketentuannya adalah calon pemimpin baru harus mengisi berkas yang diperlukan untuk mendaftar *recruitment* tersebut yang berisi biodata. Setelah itu calon pemimpin harus mempersiapkan program yang ingin dilakukan oleh KOPHI setelah calon pemimpin tersebut terpilih dan menjabat sebagai pemimpin umum KOPHI. Program tersebut nantinya harus disampaikan dalam debat/diskusi dan presentasi program bersama dengan visi-misi yang dimiliki oleh calon pemimpin tersebut. Terdapat syarat yang harus dimiliki calon pemimpin untuk dapat menjadi pemimpin umum KOPHI. Pimpinan yang terdahulu melakukan monitoring evaluasi dari divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM). Divisi PSDM bertugas untuk mengumpulkan penilaian setiap anggota KOPHI. Selain itu setiap kepala divisijuga melakukan penilaian dan PSDM yang melaporkannya ke seluruh pengurus. Dari sanalah pimpinan

terdahulu melihat calon-calon yang sesuai sama kriteria seperti keaktifan, partisipasi, dan komunikasi. Pemimpin yang baru tidak boleh mempunyai kepengurusan di organisasi lain dengan tujuan untuk tetap berkomitmen terhadap KOPHI. Pengurus juga menilai tingkat keaktifan, partisipasi, dan komunikasi seorang calon pemimpin KOPHI selama berkontribusi mengikuti kegiatan yang mengatasnamakan KOPHI. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Data tersebut menunjukkan kesamaan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Atwood (2007) yaitu mengadakan penilaian. Hal ini kondisi saat pemimpin terdahulu melakukan penilaian terhadap calon suksesor yang sudah ada berkaitan dengan minat, kemampuan, dan komitmen yang dimiliki suksesor terhadap organisasi. Pada tahap ini hanya terbatas pada penilaian data yang diisi melalui berkas dan laporan mengenai *track record* suatu calon pemimpin baru. Pada tahapan ini terlihat juga bahwa keterkaitan budaya organisasi yang merupakan hasil dari perilaku pemimpinnya dalam menanamkan nilai dan menentukan kriteria seorang pemimpin baru (Schein, 2004). Dalam tahap penilaian ini, subjektifitas dari kriteria pemimpin terdahulu dapat menentukan seorang anggota dapat menjadi calon pemimpin baru KOPHI.

Setelah calon pemimpin baru sudah terpilih, pemimpin terdahulu menyelenggarakan debat atau diskusi. Debat atau diskusi ini dilaksanakan dalam aplikasi sosial media "Whatsapp". Waktu yang ditentukan untuk debat atau diskusi adalah sekitar pukul 21.00 – 23.00 WIB. Waktu tersebut dipilih karena kondisi mayoritas anggota KOPHI diperkirakan cenderung tidak banyak melakukan aktivitas. Pelaksanaan tahap debat ini bertujuan sebagai sarana mengembangkan profil dari calon pemimpin baru. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Hal ini sesuai dengan tahap ketiga berdasarkan teori Atwood (2007) yaitu mengembangkan profil. Pada tahap ini yaitu pendiri mengembangkan profil suksesornya dengan melakukan transfer pengetahuan serta memberikan program-program pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan suksesornya. Debat dan diskusi ini digunakan pemimpin terdahulu untuk men-transfer pengetahuan,

mengembangkan keterampilan calon suksesor dalam menentukan visi dan misi, berbagi serta berkomunikasi dalam organisasi. Teknologi aplikasi media sosial “Whatsapp” juga sejalan dengan pernyataan Hall (2005) bahwa komponen teknologi merupakan lingkungan organisasi yang membentuk teknis operasional organisasi agar lebih efisien. Teknis operasional yang dimaksud adalah tahapan debat atau diskusi pada strategi suksesi organisasi KOPHI.

Salah satu hal yang unik dari organisasi sukarela adalah fleksibilitas tahapan strategi suksesi yang diterapkan. Organisasi sukarela KOPHI menerapkan sistem tahap presentasi program. Tahap presentasi program ini adalah kondisi saat calon pemimpin baru mempresentasikan program yang akan dilakukan saat ia menjadi pemimpin KOPHI. Calon pemimpin tersebut diberikan pertanyaan oleh pemimpin terdahulu mengenai kesiapan untuk menjadi pemimpin baru KOPHI. Penilaian pada saat presentasi program adalah rasa memiliki, keterlibatan, dan kemampuan menjawab dengan tegas saat diberikan pertanyaan. Saat itu pengurus terdahulu melihat bagaimana calon pemimpin baru dapat mengendalikan diri seperti tegas, tidak panik, dan melepaskan atribut ego. Para pengurus lama dan pembina melihat kemampuan calon pemimpin terlebih dahulu dalam menjawab pertanyaan sehingga mengetahui kesiapan yang dimiliki calon tersebut. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Terlihat dari data tersebut menunjukkan adanya tahap mengembangkan profil kembali dilakukan organisasi sukarela. Pengembangan profil ini lebih terlihat langsung melalui kondisi yang serupa dengan sidang. Organisasi sukarela terlihat lebih fleksibel dalam menentukan tahapan suksesi dibandingkan organisasi sukarela. Hal ini terlihat dari perbedaan yang terjadi jika dibandingkan dengan tahapan strategi proses suksesi yang dikemukakan Atwood (2007). Kedua bentuk tahapan ini terlihat sama namun pada organisasi sukarela bentuknya dibagi dalam dua tahap. Kedua tahap itu terjadi pada tahap debat/diskusi (tahap tiga) dan tahap presentasi program (tahap empat). Pada tahapan ini terlihat juga bahwa budaya organisasi yang diterapkan melalui perilaku pemimpin dalam memilih tahapan strategi suksesi (Schein, 2004). Tahap presentasi program ini merupakan bentuk

dari perilaku pemimpin dalam melakukan referensi pada organisasi lain. Pilihan subjektif pemimpin terdahulu dalam memilih tahapan presentasi program merupakan referensi dari organisasi yang dianggap telah melakukan suksesi dengan baik.

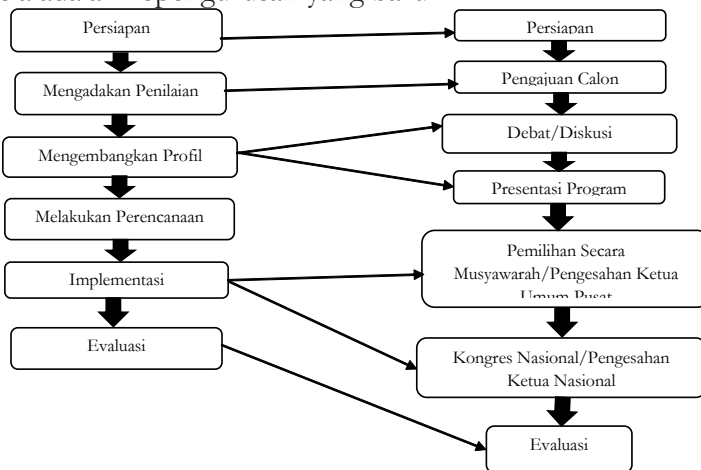
Selain dua tahap mengembangkan penilaian pada organisasi sukarela, terdapat keunikan dalam pengesahan pemimpin baru pada organisasi sukarela pusat yang berskala nasional. Setelah presentasi program, calon pemimpin diminta untuk keluar ruangan. Kemudian para pengurus dan pembina yang lama melakukan musyawarah untuk mengeluarkan keputusan dalam memilih pemimpin baru yang tepat untuk menggantikan pemimpin lama. Penilaian yang dilakukan dalam musyawarah adalah melihat bagaimana calon pemimpin tersebut dapat menjawab pertanyaan yang diberikan pengurus lama dan pembina. Semua anggota KOPHI memiliki suara yang sama dalam musyawarah tersebut. Setelah musyawarah telah mencapai mufakat, saat itu juga pemimpin baru langsung dipilih menjadi ketua umum KOPHI Pusat. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016).

Seorang ketua umum pusat secara otomatis menjadi ketua nasional, namun pengesahannya dilaksanakan pada kongres nasional. Kongres nasional dihadiri dari semua anggota KOPHI Daerah di Indonesia. Kongres nasional disusun dalam beberapa agenda, yaitu presentasi program kerja selama kepengurusan dan proyek KOPHI Daerah, perumusan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, pengesahan pemimpin perwakilan tiap daerah, dan pemilihan ketua nasional. Pada saat ini merupakan kondisi yang tepat saat pemimpin terdahulu KOPHI Nasional menyerahkan tugas kepada suksesornya. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Berdasarkan data tersebut, tahapan strategi proses suksesi yang dikemukakan oleh Atwood (2007) mengenai implementasi sesuai dengan pengesahan pemimpin dalam organisasi sukarela. Implementasi adalah kondisi saat pemimpin terdahulu telah menyerahkan kepemimpinannya pada suksesor untuk dijalankan. Implementasi pada organisasi sukarela pusat berskala nasional memiliki dua tahapan yaitu pengesahan ketua umum pusat dan ketua nasional. Pemimpin terdahulu KOPHI telah menyerahkan kepemimpinannya pada saat tahap pemilihan secara musyawarah dankongres nasional.

Organisasi sukarela juga melakukan evaluasi kinerja dari pemimpin baru yang terpilih. KOPHI juga mengevaluasi kinerja dari pemimpin yang baru hasil tahapan strategi proses suksesi. Kepengurusan pemimpinan baru KOPHI membuat *teambuilding*. Pada *teambuilding* kepengurusan KOPHI memberikan evaluasi kepada pemimpin baru. Penilaian evaluasi tersebut mencakup sikap dan pembawaan pemimpin baru sebagai ketua umum KOPHI Pusat. Selain itu seorang pemimpin juga harus mengayomi anggota selain menjalankan tugasnya. Setiap pengurus baru berhak mengeluarkan pendapat dan mencurahkan perasaan terhadap pemimpin baru tersebut. Hal ini dilakukan setelah setengah tahun kepengurusan dan pemimpin baru menjabat. (Wawancara dengan K, Pemimpin Terdahulu KOPHI pada 7 Agustus 2016)

Evaluasi yang dilakukan organisasi sukarela tersebut sejalan dengan pernyataan Atwood (2007) yang bernama tahap evaluasi. Tahap ini adalah kondisi pemimpin terdahulu mengevaluasi kinerja suksesor setelah memimpin organisasi. Berdasarkan teori tersebut terlihat perbedaan subjek yang mengevaluasi kinerja pemimpin baru. Subjek yang mengevaluasi pemimpin baru pada Atwood (2007) adalah pemimpin baru, sedangkan dalam organisasi sukarela adalah kepengurusan yang baru.



Gambar 3

Tahap Proses Suksesi Atwood (2007)

Tahap Proses Suksesi KOPHI

Sumber: Atwood (2007) dan Wawancara Ketua KOPHI Terdahulu

Berdasarkan data tahapan strategi proses suksesi yang dimiliki oleh KOPHI, tahapan tersebut terlihat cukup menjelaskan proses yang dikemukakan oleh Atwood (2007). Kedua strategi ini memiliki dua tahap awal yang sama yaitu persiapan dan mengadakan penilaian. Selain dua tahap awal dalam strategi suksesi Atwood (2007) dan KOPHI, tahap yang sama juga terjadi pada tahap evaluasi. Pada saat tahap penilaian, terlihat komponen lingkungan organisasi mengenai teknologi, ekonomi, sosial budaya, dan legal membentuk tahap ini (Hall, 2005). Komponen tersebut dapat dilihat dari penggunaan teknologi dalam pemberitahuan perekrutan terbuka dan kriteria pendaftar calon pemimpin baru berdasarkan kemampuan dalam bekerja sama dengan perusahaan bisnis, pengurusan legalitas organisasi kemasyarakatan, dan kebebasan pada latar belakang agama, ras, dan etnis.

KOPHI juga melakukan tahap mengembangkan profil pada Atwood (2007), melalui dua tahap yaitu debat/diskusi dan presentasi program. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya salah satu komponen lingkungan organisasi teknologi dalam tahap debat/diskusi. Aplikasi media sosial "Whatsapp" dapat memudahkan komunikasi dan memberikan efisiensi dalam operasionalisasi suksesi. Alasan kemudahan komunikasi dan efisiensi yang diberikan dari aplikasi tersebut membuat adanya teknologi dalam tahap debat/diskusi atau strategi suksesi (Hall, 2005). Pada tahap presentasi program merupakan bentuk referensi pemimpin terdahulu berdasarkan organisasi yang secara subjektif merupakan contoh tahap yang cocok untuk diterapkan dalam KOPHI. Hal ini menjelaskan adanya budaya organisasi hasil dari perilaku pemimpin dalam menanamkan subjektifitas referensi yang ia pilih dalam organisasi (Schein, 2004).

Tahap strategi suksesi yang sangat berbeda antara Atwood (2007) dan KOPHI adalah tidak adanya tahap melakukan perencanaan pada KOPHI. Perbedaan tersebut terjadi karena teori Atwood (2007) berfokus pada organisasi bisnis, sedangkan KOPHI merupakan organisasi sukarela. Perusahaan bisnis cenderung melakukan perencanaan sebagai strategi untuk mempertahankan kinerja untuk mendapatkan profit yang maksimal (Hall, 2005). Hal tersebut yang menyebabkan organisasi sukarela KOPHI tidak melaksanakan tahap melakukan perencanaan.

Pada tahap implementasi, KOPHI melakukan implementasi

pada strategi suksesinya melalui tahap pemilihan secara musyawarah. Tahapan dalam strategi suksesinya ini mencerminkan nilai budaya organisasi yaitu kekeluargaan yang terlihat dari dilaksanakannya musyawarah. Pemimpin KOPHI memberikan hak pada anggota KOPHI untuk bersuara pada pemilihan secara musyawarah. Musyawarah berarti adanya bentuk pengambilan keputusan yang demokratis dan berkolega dalam pemilihan pemimpin. Hal itu sesuai dengan ciri dari organisasi sukarela yang dikemukakan oleh Hall (1991) yaitu demokratis dan berkolega.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, penulis dapat menarik beberapa poin penting sebagai kesimpulan. Kesimpulan pertama terlihat bahwa komponen lingkungan organisasi menurut Williams, Kondra dan Vibert (2008) lebih relevan dalam kondisi lingkungan organisasi KOPHI. Komponen lingkungan organisasi menurut Williams, Kondra dan Vibert (2008) lebih mendukung Hall (2005) yang kurang menjelaskan komponen lingkungan organisasi terhadap suksesinya pada organisasi sukarela. Komponen lingkungan organisasi yang secara tidak langsung membentuk dinamika proses suksesinya pada organisasi sukarela, yaitu ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan politik/legal. Komponen ekologi dan demografi tidak sesuai dengan data yang diberikan oleh informan karena komponen tersebut dinilai kurang mendukung dalam menentukan strategi proses suksesinya organisasi sukarela.

Kesimpulan kedua yaitu kondisi budaya organisasi adalah aspek fundamental yang menopang pembentukan strategi suksesinya organisasi sukarela. Budaya organisasi yang terdapat dalam KOPHI adalah nilai kekeluargaan. Nilai kekeluargaan tersebut cenderung lemah karena perbedaan kepentingan, nilai, dan tujuan yang dimiliki setiap anggotanya. Lemahnya nilai kekeluargaan tersebut membuat pemimpin terdahulu menentukan kriteria pemimpin baru dan referensi tahapan strategi dalam proses suksesinya (Schein, 2004). Budaya organisasi yang didasari oleh perilaku pemimpin dalam kasus ini menjadi aspek yang fundamental dalam penentuan

strategi proses suksesi.

Kesimpulan ketiga adalah lingkungan organisasi dan budaya organisasi menghasilkan suatu strategi suksesi. Tahap dalam strategi suksesi yang dikemukakan Atwood (2007) untuk konteks organisasi sukarela cukup relevan, namun terdapat perbedaan. Pertama, strategi suksesi yang dikemukakan Atwood (2007) adalah untuk organisasi bisnis, sedangkan KOPHI merupakan organisasi sukarela. Kedua, budaya organisasi yang tertanam dalam KOPHI mempengaruhi penentuan kriteria pemimpin baru, teknis dalam presentasi program dan pemilihan pemimpin dilakukan secara musyawarah. Ketiga, lingkungan organisasi diluar KOPHI membentuk perbedaan strategi suksesi KOPHI terhadap Atwood (2007).

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan kerendahan hati dan jiwa yang tulus, penulis sangat berterimakasih kepada rekan-rekan Koalisi Pemuda Hijau Indonesia, termasuk Yudithia sebagai pembina, Khaterine sebagai pemimpin terdahulu, Oke Fifi sebagai ketua umum, dan seluruh pengurus, serta anggota yang selama ini mau bekerjasama dengan penulis. Penulis dapat menganalisa kasus dalam penulisan artikel jurnal ini berkat data dari mereka. Ucapan terimakasih yang sama juga penulis sampaikan kepada teman-teman dan alumni FISIP UI terutama teman-teman Jurusan Sosiologi UI yang telah memberikan dukungan dan menjadi teman dalam bertukar pikiran selama proses pembuatan tulisan ini. Terakhir, penulis sangat berterimakasih kepada dosen pembimbing yaitu Nadia Yovani beserta dosen mata kuliah seminar yaitu Andi Rahman Alamsyah dan Diatyka Widya Permata yang telah membimbing saya dalam penulisan artikel jurnal sebagai syarat bagi kelulusan pada program studi sarjana sosiologi Universitas Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel Jurnal Ilmiah

- Allison, M. 2002. *Into the Fire: Boards and Executive Transitions*. Nonprofit Management and Leadership, 12(4), 341-351. (diakses pada 25 Juli 2016 pukul 13.20)
- Austin, M.& Gilmore, T.1993. *Executive Exit: Multiple Perspectives on Managing the Leadership Transition*. Administration in Social Work, 17(1), 47-60. (diakses pada 20 Juli 2016 pukul 20.32 WIB)
- Adewale, O. O. Abolaji, A. J.& Kolade, O. J. 2011. *Succession Planning And Organizational Survival: Empirical Study On Nigerian Private Tertiary Institutions*. Ota Ogun State: Serbian Journal of Management.(diakses pada 20 Juli 2016 pukul 12.30 WIB)
- Atwood, Christee Gabour. 2007. *Succession planning basics*. American Society for Training and Development (diakses pada 22 Oktober 2016 pukul 10.30)
- Brun de Pontet, S., Worsch, C. and Gagne, M. 2007. *An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held among Family Businesses Approaching Succession*, Family BusinessReview, Vol. 20 No. 4, pp. 337-354. (diakses pada 22 Oktober 2016 pukul 12.30)
- Chitania, I.& Mustamu, R. H. 2014. *Perencanaan Sukseksi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Polyurethane Foam*. Surabaya: AGORA, (diakses pada 20 Juli 2016 pukul 20.23 WIB)
- Creswell, J. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. (diakses pada 20 Juli 2016 pukul 20.23 WIB)
- Fletcher, K. 1992. *Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them*. Nonprofit Management and Leadership, 2(3), 283-293. (diakses pada 20 Juli 2016 pukul 20.33 WIB)
- Friedman, Steward. D. 1987. *Leadership Succession*. Transaction Books: New Brunswick and Oxford, (diakses pada 25 Juli 2016 pukul 23.43 WIB)
- Hall, R. H. 1991. *Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 9(diakses

- pada 29 Juli 2016 pukul 23.43 WIB)
- Hall, R. H. 2005. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Pearson Prentice Hall, (diakses pada 29 Juli 2016 pukul 17.43 WIB)
- Hatch, Mary Jo.& Cunliffe, Ann L. 2013. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press (diakses pada 29 Juli 2016 pukul 10.41 WIB)
- Ibrahim, A. B. Soufani, K.& Lam, J. (2001). *A Study of Succession in a Family Firm*. Family Business Review, 14(3), 245-258.(diakses pada 27 Juli 2016 pukul 12.20 WIB)
- Jarbou, Heba A. 2013. *The Current State of Succession Planning in Major Non-Governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip*. Islamic University – Gaza, 5 (diakses pada 25 Juli 2016 pukul 15.00 WIB)
- Kondra, Z. A. Vibert, C.& Williams, C. 2008. *Management: Second Canadian Edition*. Nelson Education Ltd. (diakses pada 25 September 2016 pukul 21.00 WIB)
- Maguta, Henry M. 2016. *Effects of Succession Planning on the Performance of Non Governmental Organizations in Kenya*. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 4 (diakses pada 30 Juli 2016 pukul 19.10 WIB)
- Neuman, W.L. 2007. *Qualitative and Quantitative Sampling*. Communication Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches, pp.345-370. (diakses pada 8 Juli 2016 pukul 14.09 WIB)
- Njigua, Lucy. 2014. *Succession Planning Of Executive Directors And Its Effect On Organizational Performance: A Case Of Organization In Natural Resource Management*. United States International University (diakses pada 20 Juli 2016 pukul 11.00 WIB)
- Richie, W. J.& Eastwood, K.2006. *Executive Functional Experience and Its Relationship to the Financial Performance of Nonprofit Organizations*. Nonprofit Management and Leadership, 17(1), 67-82 (diakses pada 25 Juli 2016 pukul 12.33 WIB)
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass A Wilet Imprint. (diakses pada 21 November 2016 pukul 12.00 WIB)
- Tierney, T. J. 2006. *The Leadership Deficit*. Stanford Social Innovation

Review, 4(2), 26-35. (diakses pada 28 Juli 2016 pukul 17.20 WIB)

Von Bergen, J.M. 2007. *Retiring Boomers Worrying Nonprofits; Aging Leadership Threatens Stability at the Top*. Philadelphia Inquirer, Mar. 25, pp. C1. (diakses pada 29 Juli 2016 pukul 17.20 WIB)

Wairuru, Wang'ombe E. & Kagiri, Assumtah W. 2013. *Effects of Succession Planning Strategy on the Performance of International Non-Governmental Organizations in Kenya*. International Journal of Science and Research (IJSR) Volume 4 Issue 5 (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 19.10 WIB)

Dokumen

Peraturan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Organisasi Kemasyarakatan
Dokumen Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga Koalisi Pemuda Hijau Indonesia

Website

<http://liranews.com/headline/hm-jusuf-rizal-lsm-lira-tidak-ada-kaitan-dengan-perkumpulan-lira-olies-datau/>. Diakses pada 20 September 2016 pukul 16.00 WIB

<http://www.gatra.com/nusantara-1/nasional-1/43166-taufik-mulyana-berkontribusi-besar-terhadap-ham-dan-demokrasi.html>. Diakses pada 22 September 2016 pukul 12.00 WIB

<http://kophi.or.id/about-kophi/>. Diakses pada 15 Juli 2016 pukul 12.45 WIB

<http://wartakota.tribunnews.com/2012/11/26/kophi-bakal-memberikan-rapor-penghijauan> Diakses pada 30 Juli 2016 pukul 17.30 WIB

<http://kophi.or.id/struktur-kophi-pusat/>. Diakses pada 15 Juli 2016 pukul 13.00 WIB