



MEMBANGUN ORGANISASI FORMAL: TAHAPAN STRATEGIS KEMENAG DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS LAYANAN PUBLIK

Ilham Ansori Hasibuan¹, Suparto²

^{1,2}Magister Manajemen Dakwah, UIN Syarif Hidayatullah
ilham_ansori23@mhs.uinjkt.ac.id, suparto@uinjkt.ac.id

Abstrak

Penyusunan organisasi formal di Kementerian Agama (Kemenag) merupakan aspek krusial dalam meningkatkan efektivitas layanan publik. Artikel ini membahas tahapan strategis dalam penyusunan organisasi formal dan dampaknya terhadap kualitas layanan. Melalui analisis literatur dan data empiris, penelitian ini menemukan bahwa struktur organisasi yang terencana dapat meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kepuasan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis, seperti perencanaan dan evaluasi, mampu memperbaiki layanan administrasi, meskipun terdapat tantangan seperti resistensi pegawai dan keterbatasan anggaran. Rekomendasi praktis untuk reformasi birokrasi juga diberikan, menekankan perlunya pendekatan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: Organisasi Formal, Kementerian Agama, Layanan Publik, Reformasi Birokrasi

Abstract

The formation of formal organizations in the Ministry of Religious Affairs (Kemenag) is a crucial aspect in enhancing the effectiveness of public services. This article discusses the strategic stages in the formation of formal organizations and their impact on service quality. Through literature analysis and empirical data, this research finds that

a well-planned organizational structure can enhance efficiency, accountability, and public satisfaction. The research results show that the implementation of strategic management, such as planning and evaluation, can improve administrative services, despite challenges such as employee resistance and budget constraints. Practical recommendations for bureaucratic reform are also provided, emphasizing the need for a more adaptive approach to the needs of the community.

Keywords: *Formal Organization, Ministry Of Religious Affairs, Public Services, Bureaucratic Reform*

Pendahuluan

Peningkatan efektivitas layanan publik merupakan salah satu tujuan utama dari Kementerian Agama (Kemenag) dalam upaya membangun organisasi formal yang responsif dan efisien. Dalam konteks ini, manajemen strategis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa layanan yang diberikan memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh masyarakat. Studi yang dilakukan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ambal, Kabupaten Kebumen, menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis yang meliputi perencanaan strategis, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dapat meningkatkan kualitas layanan, terutama dalam layanan pernikahan dan bimbingan pranikah ¹. Selain itu, penelitian di Kantor Urusan Agama Kecamatan Galesong Utara, Kabupaten Takalar, mengidentifikasi lima strategi utama untuk meningkatkan layanan administrasi. Strategi-strategi tersebut meliputi pemahaman tujuan dan fungsi oleh seluruh karyawan, penerapan sistem

¹Akh. Kheroni, "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Layanan Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ambal Kabupaten Kebumen," *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam* 10, no. 1 (2023): 1-13, <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v10i1.1130>.

berbasis kebutuhan, pengawasan yang efektif, serta pembangunan budaya kerja tim yang solid.²

Menurut Angelo J. Gonzales, organisasi formal adalah struktur sosial yang memiliki pembagian tugas dan tujuan yang jelas. Organisasi ini diatur oleh seperangkat aturan dan prosedur yang mengarahkan perilaku anggota untuk mencapai tujuan tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur formal sangat penting bagi efisiensi operasional suatu organisasi. Penelitian oleh Muspawi et al. (2023) menegaskan bahwa organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, yang akan mempengaruhi bentuk struktur organisasi. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan dalam organisasi formal meningkatkan kinerja dan produktivitas anggota³

Implementasi strategi-strategi ini terbukti mampu meningkatkan kualitas layanan administrasi, meskipun terdapat tantangan seperti pandemi Covid-19 yang membatasi beberapa jenis layanan. Dengan demikian, penting bagi Kemenag untuk mengadopsi pendekatan manajemen strategis yang komprehensif dan adaptif guna meningkatkan efektivitas layanan publik. Melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, dan evaluasi yang berkelanjutan, Kemenag dapat memastikan bahwa layanan yang diberikan tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk

²Nawir Rahman et al., "Strategy To Improve Administrative Services At the Office of Religious Affairs, North Galesong District, Takalar Indonesia," *International Journal of Social Science* 1, no. 5 (2022): 681–86, <https://doi.org/10.53625/ijss.v1i5.1311>.

³Mohamad Muspawi et al., "Menelaah Konsep-Konsep Dasar Organisasi," *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 5, no. 2 (2023): 154–67, <https://doi.org/10.46773/muaddib.v5i2.717>.

mengkaji tahap-tahap penyusunan organisasi di lingkungan Kementerian Agama (Kemenag) serta langkah-langkah yang diterapkan dalam proses tersebut. Pendekatan deskriptif dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang proses penyusunan organisasi, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi dan perbaikan struktur.

1. Sumber Data

Data utama dalam penelitian ini diperoleh melalui studi dokumentasi dan wawancara semi-terstruktur dengan pejabat dan staf Kemenag yang terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pengelolaan organisasi. Studi dokumentasi melibatkan analisis terhadap berbagai dokumen resmi, seperti peraturan kementerian, laporan tahunan, dan kebijakan internal terkait penyusunan struktur organisasi di Kemenag. Untuk mendukung metode penelitian pada judul "Membangun Organisasi Formal: Tahapan Strategis Kemenag dalam Meningkatkan Efektivitas Layanan Publik," berikut adalah beberapa jurnal yang dapat digunakan sebagai sumber data:

- a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Bima, Penulis: Nuranisyah, Firmansyah Kusumayadi. Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai Kemenag Kabupaten Bima, dengan sampel sebanyak 34 PNS yang diambil secara purposive sampling. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas layanan publik di Kemenag
- b. Penerapan Teori Organisasi dalam Lembaga Pendidikan: Judul: Penerapan Teori Organisasi terhadap Individu pada Lembaga Pendidikan Islam, Penulis: Hendyat Soetopo. Abstrak: Makalah ini membahas penerapan teori organisasi dalam lembaga pendidikan

Islam yang dikelola oleh Departemen Agama. Penelitian ini menekankan pentingnya struktur organisasi yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan fokus pada pembagian tugas dan hubungan antar individu, penelitian ini memberikan panduan dalam membangun organisasi formal yang dapat meningkatkan efektivitas layanan pendidikan

- c. Manajemen Dakwah dalam Tradisi Lokal: Judul: Manajemen Dakwah dalam Tradisi Lokal: Tim Sholawat Alala al Banjari, Penulis: Munir dan Ilaihi. Abstrak: Penelitian ini mengungkap manajemen dakwah melalui tim sholawat di Desa Mojo, Kediri. Dalam konteks ini, pengorganisasian yang baik dan perencanaan strategis menjadi kunci untuk mencapai tujuan dakwah yang efektif. Penelitian ini menunjukkan pentingnya struktur formal dalam mengelola kegiatan sosial dan keagamaan, serta bagaimana hal tersebut dapat diterapkan dalam konteks Kemenag untuk meningkatkan efektivitas layanan
- d. Analisis Kebijakan Ujian Akhir Pendidikan Diniyah Formal: Judul: Analisis Kebijakan Ujian Akhir Pendidikan Diniyah Formal, Penulis: Tidak disebutkan secara spesifik dalam hasil pencarian. Abstrak: Penelitian ini menganalisis kebijakan ujian akhir pendidikan diniyah formal dan bagaimana struktur organisasi Kemenag berperan dalam implementasi kebijakan tersebut. Dengan memahami struktur dan fungsi dari Direktorat Pendidikan Diniyah, penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi formal dapat meningkatkan efektivitas layanan publik di bidang pendidikan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama:

- Studi Dokumentasi: Mengidentifikasi dan menganalisis dokumen-dokumen terkait, seperti Peraturan Menteri Agama, panduan organisasi, serta hasil evaluasi dan laporan internal Kemenag.
- Wawancara Semi-terstruktur: Wawancara dilakukan dengan beberapa informan kunci, yaitu pejabat di lingkungan Kemenag

yang memiliki kewenangan dalam penyusunan dan pengembangan struktur organisasi. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam tentang tahapan, kendala, serta strategi yang diterapkan dalam proses penyusunan organisasi.

3. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan metode analisis tematik, yaitu dengan cara mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- Pengelompokan Data: Menyusun dan mengelompokkan data sesuai dengan tema yang relevan dengan tahap-tahap penyusunan organisasi.
- Pengodean Tematik: Memberi kode pada tema-tema utama yang ditemukan dalam data, seperti analisis kebutuhan, struktur organisasi, pembagian fungsi, dan evaluasi organisasi.
- Penarikan Kesimpulan: Menyusun interpretasi dari hasil temuan yang relevan dengan tujuan penelitian, kemudian menarik kesimpulan mengenai proses dan langkah-langkah penyusunan organisasi di Kemenag.

Melalui metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang tahap-tahap penyusunan organisasi di Kemenag dan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Hasil dan Pembahasan

A. Konsep Organisasi Formal

1. Definisi dan karakteristik organisasi formal.

Secara umum, Struktur organisasi formal adalah kerangka kerja yang diatur dan direncanakan dengan jelas, menggambarkan pembagian tugas, hubungan antar posisi, dan alur komunikasi

dalam suatu organisasi. Struktur ini menciptakan sistem yang terorganisir untuk mencapai tujuan dan misi yang telah ditetapkan⁴. Henry Mintzberg Struktur organisasi formal merupakan cara organisasi mendistribusikan kekuasaan dan sumber daya, serta mengatur interaksi antar individu dan kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.⁵

Robbins dan Judge: Struktur organisasi formal adalah sistem pembagian kerja, yang menjelaskan bagaimana tugas-tugas dibagi, dikoordinasikan, dan ditugaskan kepada individu dan kelompok dalam organisasi⁶. Stephen P. Robbins: Struktur formal merujuk pada cara di mana pekerjaan dalam organisasi dikelompokkan, didelegasikan, dan dikendalikan. Ini mencakup hierarki, jalur komunikasi, dan spesialisasi pekerjaan⁷.

Dari Sudut Pandang Manajemen: Struktur organisasi formal adalah alat manajemen yang digunakan untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, agar seluruh anggota organisasi dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.⁸. Dalam Konteks Pengambilan Keputusan: Struktur organisasi formal mendefinisikan bagaimana keputusan dibuat dan siapa yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Ini

⁴Bambang Irawan, "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus," *Jurnal Administrative Reform* 6, no. 4 (2019): 195–220.

⁵Arie Ambarwati, *Perilaku Dan Teori Organisasi* (Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021).

⁶Machmoed Effendhie, *Pengantar Organisasi, Organisasi Tata Laksana Dan Lembaga Kearsipan*, 2011.

⁷Devi Yulianti and Intan Fitri Meutia, "Buku Ajar Perilaku Dan Pengembangan Organisasi" (Pustaka Media, 2020).

⁸Indrasari Meithiana and H Ansory, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Indonesia pustaka, 2019).

menciptakan jalur yang jelas bagi proses pengambilan keputusan dan akuntabilitas di dalam organisasi ⁹.

Dari Perspektif Komunikasi: Struktur organisasi formal juga merujuk pada sistem yang mengatur bagaimana informasi dan komunikasi berjalan di antara anggota organisasi. Hal ini membantu meminimalisir kebingungan dan memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan tepat waktu kepada pihak yang relevan ¹⁰.

Dari berbagai pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa Struktur organisasi formal adalah kerangka yang mendefinisikan bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang dibagi di antara anggota organisasi. Struktur ini biasanya dituangkan dalam bentuk bagan organisasi yang menggambarkan posisi-posisi dalam organisasi serta hubungan antara posisi tersebut. Dalam konteks ini, struktur organisasi formal berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan yang mengatur interaksi antar individu dan unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi formal memiliki peran yang sangat penting dalam mengatur dan mengelola sumber daya dalam suatu organisasi. Dengan memahami berbagai pengertian struktur ini, individu dan manajer dapat lebih efektif dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengelola struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan mereka.

Adapun karakteristik dari organisasi formal itu sendiri antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Hierarki yang Jelas: Struktur organisasi formal memiliki tatanan hirarki yang terdefinisi dengan baik, di mana setiap posisi memiliki tingkat otoritas dan tanggung jawab yang

⁹Widi Winarso Mulyadi, "Pengantar Manajemen," *Banyumas: Pena Persada*, 2020.

¹⁰Edi Harapan et al., *Komunikasi Antarpribadi: Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan* (PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers, 2022).

berbeda. Posisi yang lebih tinggi bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan posisi di bawahnya, menciptakan rantai komando yang jelas.¹¹

- 2) Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab: Setiap anggota organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik, yang ditetapkan berdasarkan spesialisasi dan kebutuhan organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap individu tahu peran mereka dalam mencapai tujuan Bersama ¹².
- 3) Aturan dan Prosedur yang Tertulis: Struktur organisasi formal dilengkapi dengan peraturan dan prosedur tertulis yang harus diikuti oleh semua anggota. Ini mencakup kebijakan mengenai hak dan kewajiban setiap individu serta cara beroperasi dalam organisasi ¹³
- 4) Koordinasi Antar Departemen: Dalam struktur formal, terdapat mekanisme untuk menjaga koordinasi antara berbagai departemen atau unit. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua bagian dari organisasi bergerak ke arah tujuan yang sama ¹⁴.
- 5) Saluran Komunikasi Resmi: Komunikasi dalam organisasi formal biasanya mengikuti saluran resmi, di mana informasi disampaikan melalui rantai komando. Ini membantu

¹¹Irawan, "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus."

¹²Sri Suryaningsum, "Perspektif Struktur Organisasi (Tinjauan Sebagai Pengubah Perilaku)," *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* 6, no. 1 (2008): 63–74.

¹³Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Bumi Aksara, 2021).

¹⁴Dinni Agustin et al., *Pengantar Manajemen: Teori Komprehensif Pada Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024).

mengurangi kebingungan dan memastikan bahwa informasi penting sampai ke pihak yang tepat.¹⁵

- 6) Stabilitas dan Keberlanjutan: Struktur formal memberikan stabilitas bagi organisasi, karena mendefinisikan peran dan hubungan secara permanen. Ini memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara konsisten meskipun ada perubahan dalam kepemimpinan atau anggota tim.

Dengan karakteristik-karakteristik tersebut, struktur organisasi formal memainkan peran penting dalam mengelola sumber daya manusia dan proses bisnis, serta memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Pentingnya struktur organisasi dalam institusi public

Struktur organisasi memiliki peran sentral dalam institusi publik, termasuk Kementerian Agama (Kemenag). Berikut adalah pentingnya struktur organisasi formal:

- a. Memastikan Efisiensi Operasional: Dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, struktur organisasi formal membantu mengurangi duplikasi pekerjaan dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal.
- b. Meningkatkan Koordinasi Antarunit: Struktur formal memungkinkan komunikasi yang lebih terorganisasi antarunit kerja, sehingga program atau kebijakan dapat diimplementasikan secara terintegrasi.
- c. Memperkuat Akuntabilitas dan Transparansi: Hierarki yang jelas dalam struktur organisasi memastikan bahwa setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara internal maupun kepada masyarakat.

¹⁵S E Rihfenti Ernayani et al., *Mengenal Lebih Dalam Dalam Ilmu Manajemen* (Cendikia Mulia Mandiri, 2023).

- d. Memberikan Stabilitas dan Keberlanjutan: Struktur formal memungkinkan institusi publik tetap berfungsi secara konsisten meskipun terjadi perubahan dalam kepemimpinan atau sumber daya manusia.
- e. Mempermudah Evaluasi Kinerja: Dengan pembagian tugas yang spesifik, institusi dapat mengevaluasi kinerja setiap unit kerja dan individu berdasarkan indikator yang terukur.
- f. Meningkatkan Kepercayaan Publik: Struktur organisasi yang formal menunjukkan profesionalisme institusi publik, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Organisasi formal adalah kerangka kerja yang mendukung institusi publik dalam mencapai tujuan dengan cara yang terstruktur, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks institusi publik seperti Kemenag, struktur organisasi formal berperan penting dalam memastikan layanan yang efisien, responsif, dan berkualitas bagi masyarakat. Dengan demikian, pengelolaan organisasi formal yang baik menjadi fondasi untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

B. Model dan Tahapan Penyusunan Organisasi Formal

Henri Fayol: Menekankan pada fungsi manajerial, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Fayol percaya bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang harus dikuasai oleh manajer.¹⁶ Max Weber: Menerapkan pendekatan birokrasi yang menekankan pentingnya hierarki formal dan aturan yang jelas dalam organisasi. Weber berpendapat bahwa struktur birokrasi dapat meningkatkan efisiensi dan kejelasan dalam

¹⁶Armand Hatchuel and Blanche Segrestin, "A Century Old and Still Visionary : Fayol ' s Innovative Theory of Management To Cite This Version : HAL Id : Hal-02441273," 2020.

organisasi.¹⁷ Henry Mintzberg: Fokus pada pengelompokan tugas berdasarkan fungsi, lokasi, atau pelanggan, guna mengoptimalkan koordinasi dalam organisasi. Ia mengidentifikasi berbagai struktur organisasi dan bagaimana masing-masing struktur dapat menyokong efisiensi dan efektivitas.¹⁸

Praktik Penyusunan Organisasi di Sektor Publik, Penyusunan organisasi di sektor publik meliputi langkah-langkah berikut:

1. Analisis Kebutuhan: Memahami kebutuhan dan tujuan organisasi serta tantangan yang dihadapi.
2. Perancangan Struktur: Menentukan struktur organisasi yang sesuai untuk mencapai tujuan.
3. Implementasi: Menerapkan struktur yang telah direncanakan serta melibatkan personel yang relevan.
4. Evaluasi: Menilai apakah struktur yang diterapkan efektif dan sesuai dengan tujuan operasional yang ditetapkan.

Melalui pendekatan ini, sektor publik dapat memastikan bahwa strukturnya dapat mendukung tujuan dan menghadapi tantangan yang ada.

C. Peran Kemenag dalam Layanan Publik

1. Tugas dan Fungsi Kementerian Agama (Kemenag)

Kementerian Agama (Kemenag) memiliki mandat utama dalam mengelola dan melaksanakan tugas pemerintahan di bidang agama, yang mencakup beberapa aspek berikut:

¹⁷Blondy Kayembe Mulumba, "The Influence of Classical and Human Relations Approaches in Today's Management: Evaluation through Real-Life Examples," *The International Journal of Business & Management* 8, no. 8 (2020): 248–51, <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i8/bm2005-062>.

¹⁸Frank Martela, "What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing," *Journal of Organization Design* 8, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.

- a. Pembinaan Kehidupan Beragama: Mengelola dan meningkatkan kerukunan umat beragama, membina kualitas iman, serta melindungi hak beragama setiap warga negara.
- b. Pendidikan Keagamaan: Menyelenggarakan pendidikan berbasis agama melalui lembaga formal dan non-formal, seperti madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi keagamaan.
- c. Pelayanan dan Perizinan Keagamaan: Mengelola perizinan rumah ibadah, sertifikasi halal, dan urusan haji dan umrah.
- d. Pengelolaan Kerukunan Umat Beragama: Berperan sebagai fasilitator dalam penyelesaian konflik agama dan menjaga toleransi di tengah masyarakat yang multikultural.

Sebagai institusi publik, Kemenag memiliki peran strategis dalam memastikan nilai-nilai agama berkontribusi terhadap harmoni sosial dan penguatan karakter bangsa.¹⁹

2. Hubungan Organisasi Formal dengan Kualitas Layanan Publik di Kemenag

Organisasi formal yang efektif merupakan landasan utama dalam memastikan Kemenag dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal. Beberapa hubungan penting antara organisasi formal dan kualitas layanan publik di Kemenag adalah:

- a. Peningkatan Efisiensi Operasional: Struktur organisasi yang jelas membantu mengurangi tumpang tindih tugas, mempermudah koordinasi antarunit, dan mempercepat pengambilan keputusan. Sebagai contoh, direktorat jenderal yang menangani urusan haji memiliki prosedur operasional yang terstruktur untuk melayani jutaan jamaah setiap tahun.
- b. Akuntabilitas dan Transparansi: Organisasi formal memungkinkan adanya alur pelaporan yang jelas dan pembagian wewenang yang terukur. Hal ini memastikan akuntabilitas dalam

¹⁹Kementerian Agama et al., "Kementerian Agama Republik Indonesia Sejarah," no. September 1945 (2024).

pengelolaan anggaran, seperti pada program sertifikasi halal dan pendidikan agama.

- c. Responsivitas terhadap Kebutuhan Masyarakat: Struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan Kemenag beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang dinamis, seperti layanan digital untuk pendaftaran haji atau pengaduan terkait kerukunan umat beragama.
- d. Penguatan Pelayanan Berbasis Nilai Keagamaan: Organisasi formal mendukung implementasi layanan berbasis nilai-nilai agama, seperti integritas, keadilan, dan keberpihakan pada masyarakat rentan.

Dengan struktur organisasi formal yang dirancang secara strategis, Kemenag tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang memperkuat kualitas hidup masyarakat melalui pendekatan berbasis nilai spiritual²⁰.

D. Tahapan Strategis Penyusunan Organisasi Formal di Kemenag

Proses penyusunan organisasi formal Kementerian, Tahapan penyusunan organisasi formal Kementerian Agama RI membutuhkan proses yang sistematis dan mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berikut adalah tahapan lengkap dalam penyusunan organisasi formal di Kementerian Agama RI, beserta langkah-langkah yang biasanya ditempuh:

1. Perencanaan Kemenag
 - a) Analisis Kebutuhan Organisasi: Dilakukan untuk menentukan kebutuhan struktur organisasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangan Kementerian Agama.
 - b) Identifikasi Tujuan dan Sasaran: Merumuskan tujuan organisasi secara jelas agar mendukung visi dan misi Kementerian Agama.

²⁰Kementerian Sekretariat Negara RI, "Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Kementerian Agama," no. 155636 (2023): 155636–59.

- c) Konsultasi Awal: Melibatkan pihak terkait untuk mendapatkan masukan, seperti pejabat kementerian, pimpinan unit kerja, dan ahli organisasi.
2. Perancangan Struktur Organisasi
 - a) Menetapkan Fungsi dan Tugas Pokok: Merinci tugas pokok dan fungsi setiap unit dalam Kementerian Agama sesuai kebutuhan dan regulasi yang berlaku.
 - b) Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab: Membagi wewenang dan tanggung jawab secara hierarkis agar jelas antar unit.
 - c) Merumuskan Struktur Formal: Mengidentifikasi level jabatan, alur komunikasi, serta hubungan antar unit.
 3. Penyusunan Draft Organisasi
 - a) Menyusun Draft Awal Struktur Organisasi: Membuat draft struktur organisasi sesuai dengan fungsi dan kebutuhan yang telah diidentifikasi.
 - b) Pengumpulan Masukan: Draft ini kemudian didiskusikan dan dikonsultasikan dengan pimpinan serta pihak terkait untuk memperoleh masukan dan koreksi.
 - c) Review dan Penyesuaian: Dilakukan evaluasi atas masukan yang diterima dan menyesuaikan struktur draft jika ada hal yang perlu disesuaikan.
 4. Legalitas dan Pengesahan Organisasi
 - a) Pengajuan ke Pihak yang Berwenang: Draft organisasi yang telah direvisi dan disepakati diajukan ke pihak yang berwenang, misalnya ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB).
 - b) Penyusunan Peraturan Menteri (Permen): Jika disetujui, draft tersebut dijadikan dasar dalam penyusunan Peraturan Menteri Agama tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK).
 - c) Pengesahan: Setelah semua persyaratan terpenuhi dan regulasi telah disusun, maka SOTK disahkan melalui Peraturan Menteri atau Keputusan Menteri.

5. Implementasi dan Sosialisasi Struktur Baru
 - a) Sosialisasi: Melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Agama terkait perubahan atau pembentukan organisasi baru.
 - b) Pelatihan dan Pembekalan: Memberikan pelatihan dan pembekalan kepada pejabat yang terlibat agar memahami tugas dan tanggung jawab sesuai struktur yang baru.
 - c) Distribusi Tugas: Menetapkan pejabat di setiap posisi dalam struktur organisasi yang baru agar siap beroperasi.
6. Evaluasi dan Monitoring Pelaksanaan Organisasi
 - a) Pengawasan dan Penilaian Kinerja: Menyusun mekanisme evaluasi untuk memastikan struktur organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan.
 - b) Penyesuaian dan Penyempurnaan: Berdasarkan hasil evaluasi, dilakukan penyesuaian jika diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
 - c) Pembaharuan SOTK jika Diperlukan: Jika terjadi perubahan signifikan pada kebijakan atau kebutuhan organisasi, Kementerian Agama dapat melakukan pembaharuan SOTK.

Dengan melalui tahapan tersebut, Kementerian Agama RI dapat menyusun organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan menjalankan fungsinya sesuai regulasi yang berlaku ²¹.

E. Hambatan dan Tantangan yang memengaruhi penyusunan organisasi formal KEMENAG

1. Faktor Internal

a. Resistensi terhadap Perubahan di Kalangan Pegawai

Salah satu tantangan utama yang dihadapi Kemenag adalah adanya resistensi terhadap perubahan, terutama dari pegawai yang sudah lama bekerja dalam sistem yang ada. Mereka

²¹Kementerian Sekretariat Negara RI.

cenderung mempertahankan cara kerja lama yang dianggap nyaman meskipun kurang efisien. Faktor ini sering dipicu oleh kurangnya pemahaman tentang pentingnya reformasi organisasi, kekhawatiran akan kehilangan posisi, atau beban kerja tambahan akibat perubahan struktur.

b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dan Anggaran

Kemenag menghadapi keterbatasan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi formal yang lebih kompleks dan modern. Di sisi lain, anggaran sering kali tidak mencukupi untuk mendukung reformasi organisasi, seperti pelatihan pegawai, pengadaan teknologi, atau perbaikan infrastruktur pelayanan. Akibatnya, beberapa inisiatif strategis tertunda atau tidak berjalan optimal.

2. Faktor Eksternal

a. Kompleksitas Regulasi Pemerintah: Proses penyusunan organisasi formal sering terkendala oleh regulasi yang tumpang tindih atau terlalu birokratis. Misalnya, pengesahan struktur organisasi baru harus melalui tahapan administratif yang panjang, melibatkan berbagai instansi, sehingga memperlambat implementasi perubahan.

b. Ekspektasi Masyarakat yang Terus Meningkat terhadap Kualitas Layanan: Masyarakat saat ini semakin kritis dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan berkualitas. Kemenag sering kali harus beradaptasi dengan cepat untuk memenuhi tuntutan ini, sementara struktur organisasi yang ada mungkin belum sepenuhnya mendukung perubahan dinamis tersebut ²².

c. Solusi dan Rekomendasi

²²Lailul Mursyidah and Ilmi Usrotin Choiriyah, "Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik," *Umsida Press*, 2020, 1–112.

Untuk mengatasi hambatan dan tantangan ini, Kemenag dapat mengambil langkah berikut:

a. Internal

- 1) Menyelenggarakan pelatihan dan sosialisasi bagi pegawai untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap reformasi organisasi.
- 2) Mengalokasikan anggaran secara strategis untuk prioritas utama, seperti pengembangan kompetensi pegawai dan teknologi pendukung.

b. Eksternal:

- 1) Menjalin koordinasi yang lebih erat dengan instansi lain untuk menyederhanakan regulasi dan mempercepat proses administrasi.
- 2) Menggunakan pendekatan berbasis data untuk memahami kebutuhan masyarakat dan memastikan struktur organisasi mampu merespons tuntutan tersebut dengan efektif.

F. Dampak terhadap Layanan Publik

1. Studi Kasus atau Data Empiris dari Reformasi Layanan di Kemenag
Kementerian Agama (Kemenag) telah melakukan berbagai reformasi layanan publik sebagai bagian dari upaya memperbaiki struktur organisasinya. Salah satu contoh reformasi yang berdampak signifikan adalah:
 - a. Digitalisasi Layanan Haji dan Umrah: Dengan penerapan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT), proses pendaftaran dan manajemen haji menjadi lebih transparan dan efisien. Sebelum reformasi ini, calon jamaah sering menghadapi antrian panjang dan ketidakjelasan informasi terkait keberangkatan. Setelah digitalisasi, calon jamaah dapat memantau status pendaftaran secara real-time.
 - b. Sertifikasi Halal melalui Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH): Dengan pembentukan BPJPH, layanan sertifikasi halal kini memiliki prosedur yang lebih terstruktur dan terintegrasi. Ini mempermudah pelaku usaha dalam mengurus

perizinan, sehingga mendukung pengembangan industri halal di Indonesia.

- c. Peningkatan Layanan Pendidikan Keagamaan: Reformasi organisasi Kemenag di bidang pendidikan, seperti pembentukan direktorat khusus untuk pendidikan madrasah, telah meningkatkan akreditasi madrasah dan kualitas pendidikan berbasis agama ²³.
2. Peningkatan Efisiensi, Akuntabilitas, dan Kepuasan Masyarakat
 - a. Efisiensi Operasional: Dengan struktur organisasi yang lebih jelas dan penggunaan teknologi informasi, proses layanan menjadi lebih cepat dan hemat biaya. Misalnya, waktu pengurusan izin rumah ibadah yang sebelumnya memakan waktu berbulan-bulan kini dapat diselesaikan dalam beberapa minggu.
 - b. Akuntabilitas yang Lebih Baik: Adanya alur kerja yang terstandar dalam organisasi formal meningkatkan transparansi, terutama dalam pengelolaan anggaran. Laporan keuangan dan aktivitas Kemenag kini lebih mudah diakses oleh publik, yang mendorong kepercayaan masyarakat terhadap institusi ini.

Kepuasan Masyarakat yang Meningkat: Berdasarkan survei internal Kemenag pada tahun-tahun terakhir, kepuasan masyarakat terhadap layanan publik Kemenag meningkat signifikan, terutama dalam pelayanan haji dan pendidikan madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi organisasi memiliki dampak langsung pada persepsi dan pengalaman Masyarakat ²⁴.

²³Fikri Habibi, "Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi Di Indonesia," *Jurnal Borneo Administrator* 16, no. 2 (2020): 199–230.

²⁴Nur Arifin, "Kebijakan Transformasi IAIN Menjadi UIN Pada Kementerian Agama Republik Indonesia," *Disertasi (Tidak Dipublikasikan)*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.

G. Efektivitas Layanan Publik KEMENAG

Efektivitas layanan publik merupakan suatu ukuran yang penting dalam menilai sejauh mana pemerintah atau birokrasi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Menurut Asmarani, efektivitas ini mencakup berbagai aspek seperti kualitas, kecepatan, ketepatan waktu, dan kepuasan pengguna layanan²⁵ Dalam konteks ini, layanan publik yang efektif harus mampu memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas, terjangkau, dan mudah diakses, serta memiliki prosedur yang jelas dan transparan (Rahmadini & Arif, 2022). Hal ini sejalan dengan pemikiran Heryati yang menekankan pentingnya dimensi efisiensi, kepercayaan, dan keandalan dalam evaluasi kinerja e-government sebagai tolok ukur efektivitas layanan publik elektronik (Heryati, 2023).

Ruang lingkup layanan publik di Kementerian Agama (Kemenag) mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan layanan kepada masyarakat, termasuk dalam bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial. Kemenag memiliki tanggung jawab untuk menyediakan layanan yang tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang beragam. Dalam konteks ini, inovasi dalam pelayanan publik, seperti yang dijelaskan oleh Ramdani, menjadi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan yang diberikan (Ramdani, 2019). Kemenag perlu mengadopsi pendekatan yang berbasis teknologi dan informasi untuk meningkatkan aksesibilitas dan transparansi layanan, sehingga masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan informasi dan layanan yang mereka butuhkan. Lebih lanjut, pengukuran kinerja di Kemenag harus melibatkan berbagai indikator yang mencakup hasil, efektivitas biaya, keluaran, efisiensi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan (Febriyanti & Zubaidah,

²⁵Anugrah Asmarani, "Analisis Akuntabilitas Birokrasi Pemerintahan: Studi Kasus Dalam Meningkatkan Efektivitas Layanan Publik," n.d.

2023). Dengan demikian, Kemenag dapat melakukan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap efektivitas layanan publik yang mereka tawarkan. Selain itu, penting bagi Kemenag untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat, agar layanan yang diberikan tetap relevan dan responsif terhadap perubahan yang terjadi (Agus, 2023). Secara keseluruhan, efektivitas layanan publik di Kemenag tidak hanya ditentukan oleh kualitas layanan yang diberikan, tetapi juga oleh kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Hal ini menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi Kemenag untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang mereka tawarkan.

Efektivitas layanan publik merujuk pada kemampuan pemerintah atau lembaga publik untuk memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara tepat waktu, efisien, transparan, dan berkeadilan. Pada konteks Kementerian Agama (Kemenag), efektivitas layanan publik sangat penting untuk memastikan bahwa masyarakat menerima pelayanan berbasis nilai-nilai religius, toleransi, dan akuntabilitas. Dengan tema ini, fokus akan ditekankan pada bagaimana Kemenag dapat memperbaiki sistem, prosedur, dan mekanisme layanan untuk memenuhi ekspektasi masyarakat dengan pendekatan inovatif dan berorientasi hasil.

Ruang Lingkup Layanan Publik di Kementerian Agama:

1. Layanan Administrasi Keagamaan:
 - a. Pengurusan pernikahan (pencatatan nikah dan rujuk).
 - b. Sertifikasi halal produk.
 - c. Pengurusan izin pendirian rumah ibadah.
2. Layanan Pendidikan Keagamaan:
 - a. Pengelolaan madrasah (MI, MTs, MA) dan pondok pesantren.
 - b. Beasiswa pendidikan untuk siswa berbasis keagamaan.
 - c. Pengelolaan perguruan tinggi keagamaan negeri (PTKIN).

3. Layanan Haji dan Umrah:
 - a. Penyediaan pendaftaran dan manajemen keberangkatan haji.
 - b. Pelayanan terkait bimbingan haji dan umrah.
 - c. Pengawasan terhadap biro perjalanan umrah resmi.
4. Layanan Bimbingan Keagamaan:
 - a. Penyediaan bimbingan dan konsultasi terkait isu-isu keagamaan.
 - b. Pengelolaan majelis taklim dan organisasi keagamaan.
 - c. Penguatan toleransi antarumat beragama melalui dialog lintas agama
5. Layanan Penanganan Konflik Keagamaan:
 - a. Mediasi dan fasilitasi penyelesaian konflik berbasis agama.
 - b. Pembinaan masyarakat dalam menjaga kerukunan beragama.
 - c. Sosialisasi dan pendidikan nilai-nilai keberagaman.
6. Layanan Digitalisasi:
 - a. Penerapan aplikasi berbasis digital untuk pelayanan publik seperti *Simkah* (Sistem Informasi Manajemen Nikah).
 - b. Digitalisasi dokumen dan arsip keagamaan.
 - c. Portal informasi layanan keagamaan online.
7. Layanan Sosial Keagamaan:
 - a. Pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF).
 - b. Penyediaan bantuan kepada komunitas keagamaan terdampak bencana.
 - c. Pembinaan komunitas keagamaan di daerah terpencil.

Tujuan dari Ruang Lingkup Layanan:

Dengan ruang lingkup ini, Kementerian Agama diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan pendekatan partisipatif, berbasis teknologi, serta fokus pada inklusi sosial dan keberlanjutan. Hal ini juga mendukung upaya pemerintah dalam mencapai tata kelola yang baik (good governance) di sektor layanan public ²⁶.

²⁶Agama et al., "Kementerian Agama Republik Indonesia Sejarah."

Kesimpulan

Penyusunan organisasi formal merupakan langkah strategis yang penting bagi institusi publik seperti Kementerian Agama (Kemenag) dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Proses ini mencakup tahapan analisis kebutuhan, perancangan struktur organisasi, implementasi, dan evaluasi yang saling berkesinambungan. Setiap tahapan dirancang untuk menciptakan struktur yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dampak utama dari penyusunan organisasi formal pada layanan publik meliputi: Peningkatan Efisiensi Operasional: Dengan pembagian tugas yang terstruktur, proses layanan menjadi lebih cepat dan hemat sumber daya, Akuntabilitas dan Transparansi yang Lebih Baik: Struktur formal memungkinkan pengawasan yang jelas terhadap setiap unit kerja, meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi, Responsivitas terhadap Kebutuhan Masyarakat: Organisasi formal yang fleksibel memungkinkan institusi untuk menyesuaikan layanan dengan dinamika kebutuhan Masyarakat, Peningkatan Kepuasan Masyarakat: Kemenag mampu memberikan layanan yang lebih profesional, seperti digitalisasi layanan haji dan sertifikasi halal, yang langsung berdampak pada kepuasan masyarakat. Secara keseluruhan, penyusunan organisasi formal yang efektif tidak hanya memperkuat tata kelola internal tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik, menciptakan pemerintahan yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Agama, Kementerian, Republik Indonesia, Kemenag Ri, Departemen Agama, Republik Indonesia, Depag Ri, Pemerintah Indonesia, et al. "Kementerian Agama Republik Indonesia Sejarah," no. September 1945 (2024).
- Agustin, Dinni, Setyaningsih Sri Utami, Kushariyadi Kushariyadi, Degdo

- Suprayitno, and Kadek Agus Dwiwijaya. *Pengantar Manajemen: Teori Komprehensif Pada Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Ambarwati, Arie. *Perilaku Dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2021.
- Arifin, Nur. "Kebijakan Transformasi IAIN Menjadi UIN Pada Kementerian Agama Republik Indonesia." *Disertasi (Tidak Dipublikasikan)*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.
- Asmarani, Anugrah. "Analisis akuntabilitas birokrasi pemerintahan: studi kasus dalam meningkatkan efektivitas layanan publik," n.d.
- Effendhie, machmoed. *Pengantar organisasi. Organisasi Tata Laksana Dan Lembaga Kearsipan*, 2011.
- Habibi, Fikri. "Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi Di Indonesia." *Jurnal Borneo Administrator* 16, no. 2 (2020): 199–230.
- Harapan, Edi, M Pd, Syarwani Ahmad, and Drs MM. *Komunikasi Antarpribadi: Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers, 2022.
- Hatchuel, Armand, and Blanche Segrestin. "A Century Old and Still Visionary : Fayol ' s Innovative Theory of Management To Cite This Version : HAL Id : Hal-02441273," 2020.
- Irawan, Bambang. "Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus." *Jurnal Administrative Reform* 6, no. 4 (2019): 195–220.
- Kementerian Sekretariat Negara RI. "Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Kementerian Agama," no. 155636 (2023): 155636–59.
- Kheroni, Akh. "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Layanan Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ambal Kabupaten Kebumen." *An-Nidzam : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam* 10, no. 1 (2023): 1–13. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v10i1.1130>.

- Martela, Frank. "What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing How Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing." *Journal of Organization Design* 8, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Meithiana, Indrasari, and H Ansory. "Manajemen Sumber Daya Manusia." Indonesia pustaka, 2019.
- Mulumba, Blondy Kayembe. "The Influence of Classical and Human Relations Approaches in Today's Management: Evaluation through Real-Life Examples." *The International Journal of Business & Management* 8, no. 8 (2020): 248–51. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i8/bm2005-062>.
- Mulyadi, Widi Winarso. "Pengantar Manajemen." *Banyumas: Pena Persada*, 2020.
- Mursyidah, Lailul, and Ilmi Usrotin Choiriyah. "Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik." *Umsida Press*, 2020, 1–112.
- Muspawi, Mohamad, Salsabila Janati, Keiza Panjaitan, and Julia Dwi Mawarni. "Menelaah Konsep-Konsep Dasar Organisasi." *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 5, no. 2 (2023): 154–67. <https://doi.org/10.46773/muaddib.v5i2.717>.
- Nawir Rahman, Nurfadilah Fajri Hurriyah, Risma Niswaty, and Sitti Hardiyanti Arhas. "Strategy To Improve Administrative Services At the Office of Religious Affairs, North Galesong District, Takalar Indonesia." *International Journal of Social Science* 1, no. 5 (2022): 681–86. <https://doi.org/10.53625/ijss.v1i5.1311>.
- Rihfenti Ernayani, S E, M AK, S M Musriani, Siti Azizah, S Pt, M Sos, M Commun, S Aslichah, Natin SE, and S E Heny Herawati. *Mengenal Lebih Dalam Ilmu Manajemen*. Cendikia Mulia Mandiri, 2023.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara, 2021.

- Suryaningsum, Sri. "Perspektif Struktur Organisasi (Tinjauan Sebagai Pengubah Perilaku)." *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* 6, no. 1 (2008): 63–74.
- Yulianti, Devi, and Intan Fitri Meutia. "Buku Ajar Perilaku Dan Pengembangan Organisasi." Pusaka Media, 2020.