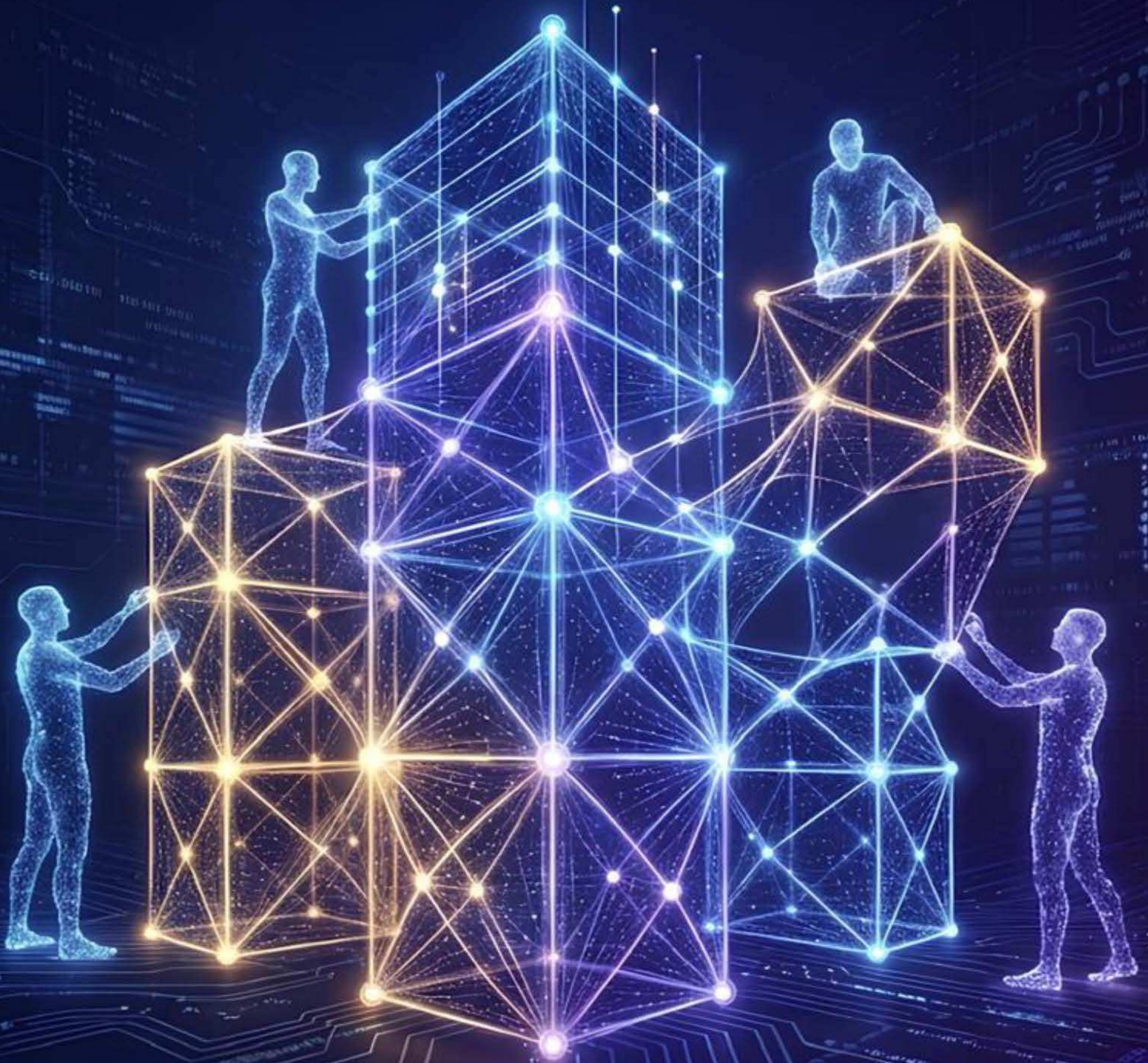


# ARSITEKTUR ORGANISASI KONTEMPORER

Integrasi Desain Struktural, Budaya,  
dan Dinamika Perilaku Manusia



Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B



# **ARSITEKTUR ORGANISASI KONTEMPORER**

## **Integrasi Desain Struktural, Budaya, dan Dinamika Perilaku Manusia**

**Penulis:**

**Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B**



**ARSITEKTUR ORGANISASI KONTEMPORER**  
**Integrasi Desain Struktural, Budaya,**  
**dan Dinamika Perilaku Manusia**

Penulis:

**Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B**

Desain Cover:

**Andi Juliandi**

Sumber Ilustrasi:

**www.freeoik.com**

Tata Letak:

**Handarini Rohana**

Editor:

**Neneng Sri Wahyuni**

ISBN:

**978-634-246-744-2**

Cetakan Pertama:

**Maret, 2026**

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**by Penerbit Widina Media Utama**

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku referensi berjudul "Arsitektur Organisasi Kontemporer: Integrasi Desain Struktural, Budaya, dan Dinamika Perilaku Manusia".

Buku ini hadir sebagai respons akademis terhadap dinamika lingkungan bisnis global yang semakin volatil dan kompleks. Dalam dekade terakhir, paradigma manajemen telah mengalami pergeseran fundamental dari pendekatan mekanistik yang kaku menuju pendekatan organik yang cair. Fenomena ini menuntut adanya pemahaman ulang atau redefinisi terhadap konsep arsitektur organisasi. Arsitektur organisasi kini tidak lagi sekadar dipandang sebagai bagan hierarki, melainkan sebagai sebuah ekosistem hidup yang menyatukan strategi, struktur, proses, dan manusia.

Karya ini disusun bukan sekadar sebagai rangkuman teori, melainkan sebagai sebuah sintesis teoretis yang mendalam mengenai evolusi desain organisasi. Penulis berusaha menjembatani kesenjangan literatur antara teori manajemen klasik, seperti Scientific Management dan Birokrasi Weberian, dengan kerangka kerja futuristik seperti Holacracy, Agile Organization, serta respons terhadap era *BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)*.

Sebagai sebuah buku referensi, naskah ini menyajikan kajian komprehensif yang meliputi analisis model Galbraith's Star Model, patologi konflik organisasi, hingga strategi transformasi budaya berbasis nilai. Pembahasan di dalamnya diperkaya dengan studi bibliometrik terkini serta tinjauan kritis terhadap praktik manajemen modern. Hal ini menjadikan buku ini sebagai literatur

yang relevan bagi pengembangan ilmu Administrasi Bisnis dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku ini secara khusus ditujukan bagi kalangan akademisi, baik dosen maupun peneliti, sebagai referensi pengembangan keilmuan. Selain itu, buku ini juga ditujukan bagi para praktisi dan pengambil kebijakan di tingkat manajerial yang membutuhkan landasan konseptual kuat dalam merancang ulang organisasi mereka. Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam memperkaya diskursus mengenai desain organisasi di Indonesia.

Penulis menyadari bahwa terbitnya buku ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada rekan sejawat, serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan kritis selama proses penulisan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tidak ada karya yang sempurna. Kritik dan saran konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga buku referensi ini bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di tanah air.

# PRAKATA

Buku ini disusun sebagai upaya untuk menjembatani kesenjangan yang sering terjadi antara teori manajemen di ruang kuliah dan realitas praktik di dunia kerja.

Selama hampir 17 tahun berkecimpung sebagai praktisi di industri perkebunan, saya mengamati bahwa dinamika di lapangan sering kali jauh lebih kompleks daripada apa yang digambarkan dalam buku teks. Di ruang akademis, kita mempelajari struktur yang rapi dan rasionalitas birokrasi. Namun, realitas operasional sering kali menuntut fleksibilitas tinggi dalam menghadapi tantangan yang bersifat situasional dan manusiawi.

Berangkat dari pengalaman tersebut, buku *Arsitektur Organisasi Kontemporer* ini hadir untuk menawarkan sintesis antara dua dunia. Naskah ini memadukan kerangka teoretis yang kokoh, mulai dari *Galbraith's Star Model* hingga *McKinsey 7S*, dengan wawasan pragmatis yang relevan untuk eksekusi strategi. Tujuannya adalah memberikan perspektif bahwa desain organisasi bukan sekadar tentang garis instruksi, melainkan tentang membangun ekosistem yang menyelaraskan strategi bisnis dengan perilaku manusia.

Di tengah era perubahan yang cepat (VUCA dan BANI), organisasi dituntut untuk tidak lagi kaku. Melalui buku ini, kita akan mendiskusikan bagaimana struktur hierarki dapat tetap relevan, pentingnya budaya organisasi sebagai perekat kohesi, serta strategi desain jabatan yang mampu meningkatkan produktivitas sekaligus memanusiakan karyawan.

Harapan saya, semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat. Bagi rekan-rekan akademisi dan mahasiswa, semoga karya ini dapat memberikan gambaran kontekstual mengenai penerapan teori. Bagi rekan-rekan praktisi, semoga buku ini dapat menjadi panduan konseptual dalam menata ulang organisasi agar lebih adaptif menghadapi masa depan.

Selamat membaca.

# DAFTAR ISI

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                           | <b>iii</b> |
| <b>PRAKATA .....</b>                                                  | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                               | <b>vii</b> |
| <b>BAB 1 REDEFINISI ARSITEKTUR ORGANISASI.....</b>                    | <b>1</b>   |
| A. Ontologi dan Urgensi Arsitektur dalam Manajemen .....              | 1          |
| B. Tinjauan Historis Evolusi Paradigma Desain.....                    | 7          |
| C. Bedah Kritis Model Galbraith dan McKinsey 7S .....                 | 12         |
| <b>BAB 2 FONDASI STRATEGIS</b>                                        |            |
| <b>PENYELARASAN VISI DENGAN ARSITEKTUR.....</b>                       | <b>21</b>  |
| A. Strategi sebagai Bintang Utara Arsitektur .....                    | 21         |
| B. Aksioma Structure Follows Strategy .....                           | 22         |
| C. Imperatif Adaptasi Sistemik<br>terhadap Lingkungan Eksternal ..... | 27         |
| D. Arsitektur Organisasi di Tengah Kabut Perang VUCA.....             | 28         |
| E. Transformasi Arsitektur dari Era VUCA Menuju BANI .....            | 31         |
| F. Sintesis Menuju Arsitektur Antifragile .....                       | 35         |
| <b>BAB 3 DESAIN STRUKTUR DAN</b>                                      |            |
| <b>TATA KELOLA ORGANISASI.....</b>                                    | <b>37</b>  |
| A. Evolusi Makro Arsitektur dari<br>Fungsional Hingga Jejaring.....   | 37         |
| B. Pengisian Struktur Melalui Desain Jabatan Bermakna .....           | 46         |
| <b>BAB 4 SISTEM DAN PROSES OPERASIONAL</b>                            |            |
| <b>UNTUK MENGHIDUPKAN ARSITEKTUR.....</b>                             | <b>55</b>  |
| A. Mekanisme Koordinasi untuk<br>Menjembatani Celah Struktural.....   | 55         |
| B. Peran Vital Teknologi sebagai<br>Tulang Punggung Arsitektur.....   | 62         |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB 5 NILAI DAN BUDAYA SEBAGAI SEMEN ORGANISASI.....</b> | <b>71</b>  |
| A. Konstruksi Budaya dari Artefak                           |            |
| Menuju Asumsi Dasar .....                                   | 71         |
| B. Bahaya Ketidakcocokan Nilai                              |            |
| pada Fondasi Organisasi.....                                | 78         |
| <b>BAB 6 PATOLOGI ORGANISASI</b>                            |            |
| <b>DALAM KONFLIK DAN PERSEPSI .....</b>                     | <b>85</b>  |
| A. Diagnosis Akar Konflik dalam Desain dan Persepsi.....    | 85         |
| B. Terapi Arsitektural untuk Resolusi Konflik.....          | 93         |
| <b>BAB 7 ORGANISASI CAIR DAN MASA DEPAN ORGANISASI..</b>    | <b>101</b> |
| A. Runtuhnya Tembok Birokrasi                               |            |
| Menuju Organisasi Tanpa Sekat .....                         | 101        |
| B. Kritik Arsitektural terhadap Holacracy                   |            |
| dan Mitos Organisasi Datar .....                            | 104        |
| C. Tantangan Arsitektural Kerja                             |            |
| Jarak Jauh dan Ekonomi Gig .....                            | 108        |
| <b>BAB 8 METODOLOGI DIAGNOSIS DAN TRANSFORMASI</b>          |            |
| <b>DARI KONSEP MENUJU EKSEKUSI .....</b>                    | <b>117</b> |
| A. Metodologi Diagnosis sebagai MRI untuk Organisasi .....  | 117        |
| B. Arsitektur Eksekusi Transformasi                         |            |
| dan Pengelolaan Resistensi .....                            | 124        |
| <b>GLOSARIUM .....</b>                                      | <b>132</b> |
| <b>INDEKS SUBJEK .....</b>                                  | <b>141</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                 | <b>143</b> |
| <b>PROFIL PENULIS .....</b>                                 | <b>150</b> |
| <b>SINOPSIS BUKU .....</b>                                  | <b>151</b> |

# BAB 1

## REDEFINISI ARSITEKTUR ORGANISASI

### A. ONTOLOGI DAN URGENSI ARSITEKTUR DALAM MANAJEMEN

Dalam lanskap literatur manajemen modern, penggunaan metafora "arsitektur" telah mengalami evolusi makna yang signifikan. Istilah ini tidak lagi dipandang sekadar sebagai pemanis retorika atau analogi dangkal semata, melainkan telah diadopsi sebagai sebuah kerangka kerja konseptual yang serius. Sebagaimana ditegaskan oleh Nadler & Tushman (1997), konsep arsitektur organisasi digunakan untuk menggambarkan kompleksitas perancangan entitas sosial dalam menghubungkan visi strategis dengan eksekusi operasional. Secara etimologis, kata arsitektur berakar dari bahasa Yunani *arkhitekton*, yang bermakna "pembangun utama" atau "kepala perancang". Jika konsep ini ditarik ke dalam konteks manajerial, maka pemimpin organisasi atau *Chief Executive Officer (CEO)* sejatinya memegang peran sebagai arsitek utama. Galbraith (2014) menekankan bahwa mereka memikul tanggung jawab yang jauh melampaui sekadar pengelolaan operasional harian; tugas fundamental mereka adalah merancang sebuah ruang kehidupan organisasional yang memungkinkan seluruh penghuninya untuk berinteraksi,

# BAB 2

## FONDASI STRATEGIS PENYELARASAN VISI DENGAN ARSITEKTUR

### A. STRATEGI SEBAGAI BINTANG UTARA ARSITEKTUR

Dalam diskursus manajemen strategis, sering kali muncul perdebatan klasik mengenai mana yang harus didahulukan: desain organisasi atau strategi bisnis? Jawaban atas pertanyaan ini merupakan fondasi paling krusial bagi seorang arsitek organisasi. Merancang struktur organisasi tanpa pemahaman mendalam tentang strategi adalah tindakan yang sama cerobohnya dengan seorang arsitek bangunan yang mulai menyusun batu bata tanpa mengetahui apakah bangunan tersebut akan digunakan sebagai rumah sakit, benteng pertahanan, atau galeri seni. Setiap fungsi menuntut bentuk yang berbeda secara fundamental. Oleh karena itu, Bab 2 ini didedikasikan untuk menggali hubungan simbiotik antara arah strategis perusahaan dan bentuk fisiknya.

Arsitektur organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa. Ia adalah instrumen eksekusi. Sebagaimana ditegaskan oleh Kaplan dan Norton (2004) dalam konsep Strategy Maps, aset tak berwujud seperti modal manusia dan modal organisasi hanya memiliki nilai jika mereka selaras dengan strategi perusahaan. Organisasi yang memiliki talenta terbaik dan struktur terancang sekalipun akan

# BAB 3

## **DESAIN STRUKTUR DAN TATA KELOLA ORGANISASI**

### **A. EVOLUSI MAKRO ARSITEKTUR DARI FUNGSIONAL HINGGA JEJARING**

Perdebatan mengenai bagaimana sebaiknya sebuah organisasi disusun adalah salah satu tema tertua dan paling sentral dalam ilmu manajemen. Struktur organisasi bukanlah sekadar gambar statis di atas kertas, melainkan kerangka alokasi kekuasaan, arus informasi, dan pola koordinasi yang menentukan hidup matinya sebuah strategi. Henry Mintzberg (1979) dalam karya seminalnya *The Structuring of Organizations* mendefinisikan struktur sebagai cara organisasi membagi tugas ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mengoordinasikannya kembali. Definisi ini menyiratkan dua tekanan fundamental yang selalu bertentangan dalam desain organisasi yaitu diferensiasi (pembagian tugas) dan integrasi (koordinasi).

Sejarah evolusi desain organisasi mencerminkan upaya manusia untuk menyeimbangkan kedua tekanan tersebut di tengah lingkungan yang terus berubah. Kita telah bergerak dari struktur fungsional yang kaku demi efisiensi, menuju struktur divisional demi responsivitas pasar, mencoba struktur matriks demi

# BAB 4

## **SISTEM DAN PROSES OPERASIONAL UNTUK MENGHIDUPKAN ARSITEKTUR**

### **A. MEKANISME KOORDINASI UNTUK MENJEMBATANI CELAH STRUKTURAL**

Dalam perancangan organisasi, terdapat sebuah paradoks abadi yang dikenal sebagai dilema diferensiasi-integrasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Lawrence dan Lorsch (1967), semakin kompleks lingkungan bisnis, semakin organisasi perlu melakukan diferensiasi (membagi diri menjadi unit-unit spesialis seperti R&D, pemasaran, Produksi). Namun, semakin tinggi tingkat diferensiasi tersebut, semakin sulit pula upaya untuk melakukan integrasi atau koordinasi antar-unit. Tanpa mekanisme koordinasi yang kuat, unit-unit spesialis ini akan berubah menjadi "benteng-benteng feodal" yang terisolasi, atau yang populer disebut sebagai Silo Mentality.

Sub-bab ini tidak hanya membahas bagaimana cara mengkoordinasikan pekerjaan secara teknis, tetapi juga membahas patologi organisasi yang bernama "Silo" dan bagaimana arsitektur operasional dapat didesain untuk menghancurkannya. Koordinasi bukanlah sekadar aktivitas administratif; ia adalah perekat yang mengubah sekumpulan individu terpisah menjadi satu tim yang kohesif.

# BAB 5

## **NILAI DAN BUDAYA SEBAGAI SEMEN ORGANISASI**

### **A. KONSTRUKSI BUDAYA DARI ARTEFAK MENUJU ASUMSI DASAR**

Ketika kita berbicara tentang "Arsitektur Organisasi", imajinasi kita sering kali terpaku pada elemen-elemen keras: bagan hierarki, standar prosedur operasional, dan infrastruktur teknologi. Namun, metafora arsitektur mengajarkan kita satu hukum fisika yang tak terbantahkan: bangunan yang kokoh tidak hanya terdiri dari tumpukan batu bata. Tanpa bahan perekat yang mengikat batu-batu tersebut, struktur megah itu hanyalah tumpukan material yang rapuh, siap runtuh saat guncangan pertama terjadi. Dalam konteks organisasi, "bahan perekat" atau semen tersebut adalah Budaya Organisasi (Organizational Culture) dan Nilai Bersama (Shared Values).

Sub-bab ini didedikasikan untuk membedah anatomi dari elemen lunak ini. Kita tidak akan memandang budaya sebagai jargon HR semata, melainkan sebagai variabel arsitektural yang determinan. Peter Drucker pernah secara terkenal (diduga) mengatakan, "Culture eats strategy for breakfast". Kalimat ini menyiratkan bahwa strategi bisnis yang paling brilian dan struktur

# BAB 6

## **PATOLOGI ORGANISASI DALAM KONFLIK DAN PERSEPSI**

### **A. DIAGNOSIS AKAR KONFLIK DALAM DESAIN DAN PERSEPSI**

Dalam metafora arsitektur yang kita bangun sepanjang buku ini, organisasi dipandang sebagai sebuah struktur hunian yang dirancang untuk memfasilitasi kerja sama manusia. Namun, realitas empiris sering kali menunjukkan pemandangan yang kontras karena alih-alih harmoni dan kolaborasi, banyak organisasi justru menjadi arena pertarungan yang brutal. Saling sikut antardepartemen, sabotase informasi, dan permusuhan pribadi menjadi pemandangan sehari-hari yang menggerogoti energi produktif perusahaan. Ilmu manajemen klasik sering kali melabeli fenomena ini sebagai masalah perilaku atau behavioral issues yang solusinya diserahkan kepada pelatihan motivasi atau konseling individu.

Namun bab ini menawarkan perspektif yang berbeda secara fundamental. Kami berargumen bahwa konflik yang persisten dan disfungsional bukanlah sekadar masalah orang yang sulit, melainkan gejala dari Patologi Arsitektural. Konflik adalah demam yang menandakan adanya infeksi dalam desain organisasi, entah itu

# BAB 7

## **ORGANISASI CAIR DAN MASA DEPAN ORGANISASI**

### **A. RUNTUHNYA TEMBOK BIROKRASI MENUJU ORGANISASI TANPA SEKAT**

Sosiolog Zygmunt Bauman (2000) dalam karyanya yang profetik berjudul *Liquid Modernity* menggambarkan bahwa kita telah meninggalkan fase padat modernitas di mana struktur sosial bersifat kokoh, berat, dan permanen menuju fase cair di mana segala sesuatunya mengalir, berubah bentuk, dan sulit ditahan. Metafora ini sangat relevan bagi arsitektur organisasi karena jika organisasi abad ke-20 didesain seperti piramida batu yang kokoh, statis, dan berat maka organisasi abad ke-21 harus didesain seperti air yang mengalir, adaptif, dan tak terbandung.

Konsep Organisasi Cair atau *Fluid Organization* bukanlah tentang ketiadaan struktur melainkan tentang struktur yang mampu bermetamorfosis secara instan merespons wadahnya atau lingkungan. Manifestasi paling awal dari pemikiran ini adalah konsep Organisasi Tanpa Sekat atau *Boundaryless Organization* yang dipopulerkan oleh CEO legendaris General Electric yaitu Jack Welch. Welch bermimpi menciptakan perusahaan yang memiliki jiwa perusahaan kecil dalam tubuh perusahaan besar sehingga

# BAB 8

## **METODOLOGI DIAGNOSIS DAN TRANSFORMASI DARI KONSEP MENUJU EKSEKUSI**

### **A. METODOLOGI DIAGNOSIS SEBAGAI MRI UNTUK ORGANISASI**

Dalam dunia kedokteran, hal ini merupakan sebuah malpraktik kriminal jika seorang dokter melakukan pembedahan tanpa terlebih dahulu melakukan diagnosis yang akurat melalui tes darah, MRI, atau CT scan karena berlaku sebuah prinsip bahwa preskripsi tanpa diagnosis adalah malpraktik.

Prinsip yang sama berlaku mutlak dalam arsitektur organisasi. Banyak pemimpin terburu-buru melakukan reorganisasi seperti menggabungkan departemen, memecat manajer, atau membeli software baru hanya berdasarkan intuisi atau tren manajemen terkini tanpa memahami akar penyakit organisasi yang sebenarnya.

Diagnosis organisasi atau Organizational Diagnosis adalah proses sistematis untuk mengumpulkan data, menganalisis kesenjangan atau gap, serta memetakan fungsi-fungsi organisasi guna mengidentifikasi masalah mendasar sebelum merancang intervensi perubahan. Diagnosis bukan sekadar mencari apa yang salah, melainkan juga mencari apa yang benar untuk dipertahankan.

# INDEKS SUBJEK

- **A** *Agile Organization Ambidextrous Organization Analisis Beban Kerja (ABK) Antifragile Arsitektur Hibrida Artifacts (Budaya) Artificial Intelligence (AI)*
- **B** *BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) Boundaryless Organization Birokrasi Weberian Bias Kognitif*
- **C** *Cognitive Load Conflict (Task vs Relationship) Core Ideology*
- **D** *Decent Work Desentralisasi Diferensiasi Digital Nomad Disonansi Kognitif*
- **E** *E-Leadership Economies of Scale Entropi Espoused Values*
- **F** *Faultlines Flat Organization Fluid Organization Functional Structure*
- **G** *Galbraith's Star Model Gig Economy Groupthink*
- **H** *Hierarki Holacracy Human Relations Movement*
- **I** *Inkompatibilitas Tujuan Isomorfisma Institusional*
- **J** *J-Curve Job Crafting Job Characteristics Model (JCM)*
- **K** *Knowledge Management System (KMS) Konflik Organisasi*
- **L** *Lateral Processes*
- **M** *Manajemen Pengetahuan Matrix Structure McKinsey 7S Framework Mekanisme Koordinasi*
- **N** *Network Structure Nokia (Studi Kasus)*
- *Organizational Diagnosis Otonomi*
- **P** *Patologi Organisasi Person-Organization Fit (P-O Fit) Proximity Bias Psychological Safety*
- **R** *Remote Working Resiliensi Resistensi Perubahan*
- **S** *Silo Mentality Slack Resources Social Network Analysis Span of Control Standard Operating Procedure (SOP) Structure Follows Strategy*

- **T** *Taylorism (Scientific Management) Technology as Enabler*  
Transparansi
- **U** *Uber (Studi Kasus)*
- **V** *Value Incongruence VUCA*
- **W** *Weisbord's Six Box Model*

# DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology*. MIT Press.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). *Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership*. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). *Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes*. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). *The changing role of top management: Beyond strategy to purpose*. *Harvard Business Review*, 72(6), 79–88.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press.
- Benabid, M. (2024). *Knowledge management and organisational performance: A holistic bibliometric overview*. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 3(1), 1–31.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). *Beyond the holacracy hype*. *Harvard Business Review*, 94(7), 38–49.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change (3rd ed.)*. Da Capo Lifelong Books.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doz, Y., & Wilson, K. (2017). *Ringtone: Exploring the rise and fall of Nokia in mobile phones*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Freeman, J. (1972). *The tyranny of structurelessness*. *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151–164.
- Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office not required*. Crown Business.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Gates, B. (1999). *Business @ the speed of thought: Using a digital nervous system*. Warner Books.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). *Strategy follows structure!*. *Strategic Management Journal*, 1(2), 149–163.
- Handy, C. (1995). *Trust and the virtual organization*. *Harvard Business Review*, 73(3), 40–50.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). *Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research*. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). North-Holland.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Administrative Science Quarterly, 42(3), 530–557.
- Johnson, G. (1988). *Rethinking incrementalism*. Strategic Management Journal, 9(1), 75–91.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kerr, S. (1975). *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Academy of Management Journal, 18(4), 769–783.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. Personnel Psychology, 49(1), 1–49.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). *Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups*. Academy of Management Review, 23(2), 325–340.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Lencioni, P. (2006). *Silos, politics and turf wars: A leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. Jossey-Bass.

- Leonardi, P. M. (2021). *Remote work and the future of organizational design*. Academy of Management Discoveries, 7(1).
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 1(1), 5–41.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maurer, R. (2010). *Beyond the wall of resistance*. Bard Press.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Miller, D. (1986). *Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis*. Strategic Management Journal, 7(3), 233–249.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic Management Journal, 11(3), 171–195.
- Nadler, D. A. (1980). *Concepts for the management of organizational change*. Delta Consulting Group.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). *A model for diagnosing organizational behavior*. Organizational Dynamics, 9(2), 35–51.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Newport, C. (2016). *Deep work: Rules for focused success in a distracted world*. Grand Central Publishing.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, 34(3), 487–516.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard Business Review, 82(4), 74–81.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). *One hundred years of work design research: Looking back and looking forward*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403–420.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. Simon and Schuster.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Petriglieri, G. (2020, November 5). *The agony of Zoom fatigue*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/the-agony-of-zoom-fatigue>
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. Administrative Science Quarterly, 12(2), 296–320.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. Personnel Psychology, 40(3), 437–453.

- Sherif, M. (1966). *Group conflict and cooperation: Their social psychology*. Routledge & Kegan Paul.
- Sijbrandij, S. (2020). *The remote manifesto*. GitLab.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Venkatraman, N. (1994). *IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition*. Sloan Management Review, 35(2), 73–87.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). *Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance*. Journal of Organizational Behavior, 18(2), 139–158.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). *Organizational context and interdepartmental conflict*. Administrative Science Quarterly, 14(4), 522–542.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weisbord, M. R. (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory*. Group & Organization Studies, 1(4), 430–447.
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Jack: Straight from the gut*. Warner Books.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. HarperBusiness.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. Academy of Management Review, 26(2), 179–201.

# PROFIL PENULIS

**Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.**



Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Nusa Cendana (Undana), Kupang. Ia memiliki latar belakang keilmuan yang konsisten di bidang Administrasi Bisnis, mulai dari jenjang Diploma III di Politeknik Sukabumi, Sarjana di Universitas Terbuka, hingga meraih gelar Magister dari Universitas Respati Indonesia.

Sebelum mendedikasikan diri pada dunia pendidikan, penulis merupakan praktisi bisnis dengan pengalaman ekstensif selama hampir 17 tahun. Ia pernah menjabat sebagai Estate Manager di sebuah perusahaan investasi perkebunan nasional (2009–2025). Dalam kapasitas tersebut, ia bertanggung jawab atas manajemen operasional strategis, pengelolaan tenaga kerja, serta implementasi kebijakan efisiensi biaya perusahaan. Selain itu, penulis juga memiliki pengalaman kewirausahaan sebagai Founder dan Direktur di sebuah perusahaan rintisan (*startup*), yang memberinya perspektif langsung mengenai tata kelola bisnis era digital. Buku *Arsitektur Organisasi Kontemporer* ini disusun berdasarkan sintesis antara teori manajemen organisasi dan pengalaman manajerial di lapangan. Penulis aktif melakukan riset dan pengabdian masyarakat, serta dapat dihubungi melalui email: [ravel.anwar@staf.undana.ac.id](mailto:ravel.anwar@staf.undana.ac.id).

# SINOPSIS BUKU

**Judul :** Arsitektur Organisasi Kontemporer: Integrasi Desain Struktural, Budaya, dan Dinamika Perilaku Manusia

**Penulis:** Ravel Anwar, A.Md., S.A.B., M.A.B.

Di era *BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)* saat ini, paradigma manajemen klasik yang memandang organisasi sebagai "mesin kaku" telah usang. Arsitektur organisasi kini menuntut pendekatan baru: sebuah ekosistem hidup yang menyatukan strategi, struktur, proses, dan manusia.

Penulis menjembatani kesenjangan literatur antara teori manajemen klasik (seperti *Scientific Management*) dan kerangka kerja futuristik (seperti *Holacracy* dan *Agile*). Buku ini bukan sekadar rangkuman teori, melainkan sintesis mendalam mengenai evolusi desain organisasi.

Pembahasan di dalamnya mengupas tuntas pilar-pilar vital arsitektur organisasi, mulai dari penyelarasan strategi dengan struktur ("*Structure Follows Strategy*"), peruntuhan mentalitas silo melalui teknologi, hingga mitigasi bahaya ketidakcocokan nilai (*Value Incongruence*). Pembaca juga akan dipandu untuk melakukan diagnosis patologi organisasi serta memimpin manajemen perubahan di tengah tren kerja jarak jauh dan ekonomi gig.

Diperkaya dengan studi bibliometrik terkini dan tinjauan kritis praktik manajemen modern, karya ini adalah referensi wajib bagi dosen, peneliti, mahasiswa Administrasi Bisnis, serta praktisi yang bertanggung jawab meletakkan fondasi masa depan perusahaan mereka.

# ARSITEKTUR ORGANISASI KONTEMPORER

Integrasi Desain Struktural, Budaya,  
dan Dinamika Perilaku Manusia

Di era BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*) saat ini, paradigma manajemen klasik yang memandang organisasi sebagai "mesin kaku" telah usang. Arsitektur organisasi kini menuntut pendekatan baru: sebuah ekosistem hidup yang menyatukan strategi, struktur, proses, dan manusia.

Penulis menjembatani kesenjangan literatur antara teori manajemen klasik (seperti *Scientific Management*) dan kerangka kerja futuristik (seperti *Holacracy* dan *Agile*). Buku ini bukan sekadar rangkuman teori, melainkan sintesis mendalam mengenai evolusi desain organisasi.

Pembahasan di dalamnya mengupas tuntas pilar-pilar vital arsitektur organisasi, mulai dari penyelarasan strategi dengan struktur ("*Structure Follows Strategy*"), peruntuhan mentalitas silo melalui teknologi, hingga mitigasi bahaya ketidakcocokan nilai (*Value Incongruence*). Pembaca juga akan dipandu untuk melakukan diagnosis patologi organisasi serta memimpin manajemen perubahan di tengah tren kerja jarak jauh dan ekonomi *gig*.

Diperkaya dengan studi bibliometrik terkini dan tinjauan kritis praktik manajemen modern, karya ini adalah referensi wajib bagi dosen, peneliti, mahasiswa Administrasi Bisnis, serta praktisi yang bertanggung jawab meletakkan fondasi masa depan perusahaan mereka.

 [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)  
 @penerbitwidina  
 penerbit widina  
 [penerbitwidina@gmail.com](mailto:penerbitwidina@gmail.com)  
 widina store  
 widina bookstore

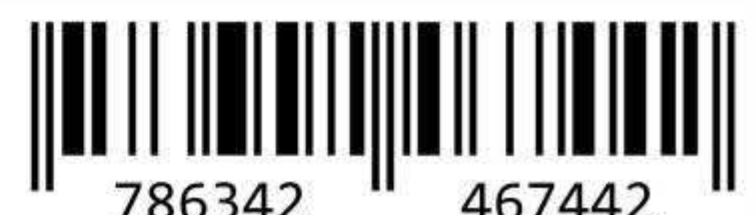
 0815-7000-699



SCANME

Manajemen & Bisnis

ISBN 978-634-246-744-2



9

786342

467442