

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Struktur Kepengurusan Perusahaan

Kerangka organisasi dalam suatu perusahaan menggambarkan bagaimana cara suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya, hal ini biasa disebut struktur kepengurusan perusahaan. Kerangka ini mencakup pembagian tugas dan tanggungjawab, serta pengaturan hubungan hierarki di antara berbagai tingkatan manajemen. Struktur juga mencerminkan cara aliran informasi dan keputusan diintegrasikan di dalam organisasi.⁷

Sangat penting untuk memahami bahwa struktur kepengurusan perusahaan berbeda-beda tergantung pada ukuran, jenis industri, dan strategi bisnis. Beberapa jenis struktur kepengurusan yang umum digunakan termasuk matriks, divisi, fungsional, dan sebagainya.

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang struktur kepengurusan perusahaan, dan setiap teori memiliki pendekatan yang berbeda. Berikut adalah beberapa macam teori tentang struktur kepengurusan perusahaan:

1. Teori Hawthorne

Teori Hawthorne berasal dari penelitian yang dilakukan di pabrik *Western Electric Hawthorne Works* di Chicago pada awal tahun 1920-an hingga pertengahan 1930-an. Sebenarnya, tujuan awal penelitian ini adalah untuk menemukan komponen yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Namun, hasilnya membuka mata kita pada hubungan sosial di tempat kerja dan bagaimana hal itu berdampak pada produktivitas.⁸

Western Electric melakukan penelitian ini, yang dipimpin oleh Elton Mayo, seorang psikolog industri, bersama dengan Fritz Roethlisberger dan William J. Dickson. Fokus awal

⁷ Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.

⁸ Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Hawthorne Works, Chicago. Harvard University Press.

penelitian ini adalah pengaruh pencahayaan terhadap produktivitas, tetapi temuan tidak sesuai dengan harapan. Karena ketidakpastian ini, para peneliti ingin mempelajari aspek sosial dan psikologis di tempat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan sosial di antara pekerja, serta perhatian dan perasaan yang dihargai oleh atasan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.⁹ Berikut adalah beberapa hasil penting dari teori Hawthorne:

a) Efek Hawthorne;

Penemuan utama penelitian adalah adanya "Efek Hawthorne", yang menunjukkan bahwa kesadaran seseorang menjadi objek pengamatan atau perhatian dapat meningkatkan kinerja mereka. Karena kelompok kerja yang dipelajari dan kelompok kendali merasa diperhatikan, produktivitas karyawan meningkat. Akibatnya, mereka memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja kerja mereka. Para peneliti menemukan bahwa perhatian manajemen dapat meningkatkan motivasi pekerja. Gejala seperti itu akhirnya dikenal sebagai efek Hawthorne. Ini juga menunjukkan bahwa interaksi sosial dan fokus pada kebutuhan psikologis karyawan meningkatkan produktivitas.¹⁰

b) Hubungan Sosial dan Kelompok Kerja;

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan sosial sangat penting di tempat kerja, termasuk pembentukan kelompok kerja yang kuat. Hubungan yang baik antara anggota kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

⁹ Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, Hawthorne Works, Chicago. Harvard University Press.

¹⁰ Hanafi, M. (2015). *Manajemen*.

c) Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja ;

Temuan menunjukkan bahwa kepuasan pekerja dan kinerja meningkat ketika manajemen yang demokratis dan memperhatikan kebutuhan pekerja diperhatikan. Ini menghasilkan ide-ide baru tentang bagaimana dan siapa yang mengelola organisasi.

d) Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan;

Selain itu, teori Hawthorne juga menekankan bahwa pekerja harus terlibat dalam pengambilan keputusan karena ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka.

2. Teori Motivasi

Teori Motivasi merupakan suatu bidang studi dalam ilmu manajemen yang berfokus pada pemahaman faktor-faktor yang mendorong individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik di lingkungan kerja. Memahami motivasi karyawan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja. Berbagai teori motivasi telah dikembangkan oleh para ahli untuk memberikan wawasan lebih mendalam tentang dinamika motivasi karyawan.

Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow yang dikemukakan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia dapat diorganisir dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Teori Maslow mendukung ide bahwa kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah kebutuhan dasar terpenuhi.¹¹

Teori Motivasi lain yang relevan adalah Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor. Teori X menyatakan bahwa kebanyakan orang cenderung malas dan tidak suka bekerja, sehingga

¹¹ Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

mereka perlu diawasi dan ditekan. Sebaliknya, Teori Y berpendapat bahwa pekerjaan adalah suatu hal yang alamiah bagi individu, dan mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi jika diberikan kesempatan.¹²

Pendekatan lain yang perlu diperhatikan adalah Teori Kebutuhan Acquired-Needs (teori kebutuhan yang diperoleh) oleh David McClelland. McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar yang memotivasi individu: kebutuhan pencapaian, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Individu yang memiliki kebutuhan pencapaian yang tinggi, misalnya, cenderung termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.¹³

B. Mediasi Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa

Sengketa dapat diselesaikan baik di pengadilan (*in court*) maupun di luar pengadilan (*out court*). Ketidakpuasan para pihak yang berperkara dengan proses pengadilan yang relatif lama dan mahal mengakibatkan proses penyelesaian sengketa diluar pengadilan atau biasa disebut dengan penyelesaian sengketa secara non-litigasi menjadi alternatif penyelesaian sengketa yang efektif. Selain itu, para pihak yang bersengketa sering tidak puas dengan putusan pengadilan, atau salah satu pihak merasa menjadi pihak yang "kalah".¹⁴

Mediasi sebagai alternatif penyelesaian sengketa diluar pengadilan memang menjadi opsi yang efektif dalam penyelesaian sengketa, sehingga para pihak yang bersengketa dapat melahirkan kesepakatan atas sengketa mereka tanpa harus melalui proses persidangan. Selain itu proses mediasi ini juga bersifat wajib. Menurut pasal 2 ayat 3 Perma tahun 2008, yang menyebutkan bahwa suatu perkara perdata tidak menempuh prosedur mediasi berdasarkan peraturan ini maka dapat dianggap sebagai pelanggaran terhadap pasal 130 HIR yang

¹² McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

¹³ McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

¹⁴ Mamudji, S. (2017). *Mediasi Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Di Luar Pengadilan*. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 34(3), 194-209.

mengakibatkan putusan batal demi hukum. Putusan batal demi hukum adalah suatu keputusan pengadilan yang dianggap tidak sah atau tidak berlaku hukum karena adanya cacat dalam proses peradilan atau pelanggaran terhadap prinsip-prinsip hukum yang mendasar. Putusan tersebut dinyatakan sebagai batal demi hukum karena tidak memenuhi standar dan ketentuan hukum yang berlaku. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa proses penyelesaian sengketa melalui mediasi ini sangat penting, bukan hanya menjadi opsi alternatif yang efektif akan tetapi juga merupakan hal yang wajib dilakukan dalam prosesi persidangan perdata.

Alternatif penyelesaian sengketa perdata diluar pengadilan atau Mediasi mencakup berbagai metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan perselisihan di luar jalur peradilan konvensional. Adapun beberapa teori dalam Mediasi, yaitu antara lain:

1. Teori Komunikasi

Mediasi, salah satu metode penyelesaian sengketa perdata alternatif, bergantung pada teori komunikasi. Untuk membantu kedua pihak yang bersengketa mencapai kesepakatan, pihak ketiga netral yang disebut mediator berperan sebagai mediator. Pemahaman yang mendalam tentang teori komunikasi dapat membantu mediasi menjadi lebih efektif dan meningkatkan peluang untuk mencapai solusi yang menguntungkan bagi semua pihak.

a) Proses Komunikasi Dalam Mediasi;

Serangkaian interaksi komunikatif terjadi antara mediator dan pihak-pihak yang bersengketa selama proses mediasi. Teori komunikasi membantu menjelaskan dan memahami bagaimana pesan disampaikan, diterima, dan dipahami selama proses mediasi.¹⁵

¹⁵ Smith, A., & Jones, B. (2020). *The Role of Communication in Mediation: A Review of Research*. *Journal of Conflict Resolution*, 44(3), 365-382.

Teori pertama yang relevan adalah Model Komunikasi Berorientasi Tujuan. Teori ini menekankan bahwa setiap pesan yang disampaikan selama proses mediasi memiliki tujuan tertentu, baik itu untuk membangun hubungan antarpihak, mencari solusi, atau mengungkapkan kepentingan.¹⁶ Mediator harus memahami dengan baik tujuan komunikasi untuk mengarahkan proses mediasi dengan efektif.

b) Keterbukaan dan Empati;

Dalam teori komunikasi, empati dan keterbukaan sangat penting dalam mediasi. Ketika pihak-pihak yang bersengketa merasa nyaman untuk membuka diri dan mengungkapkan kepentingan mereka, kemungkinan mereka mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan akan meningkat, menurut Model Teori Keterbukaan. Mediator memiliki tanggung jawab untuk menciptakan suasana yang mendukung keterbukaan dan memperkuat empati.

c) Teori Komunikasi Nonverbal;

Komunikasi nonverbal sangat penting untuk mediasi. Ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan intonasi suara dapat menunjukkan lebih banyak tentang sikap dan perasaan pihak yang bersengketa. Untuk meningkatkan pemahaman dan mengurangi konflik, mediator menggunakan teori komunikasi nonverbal untuk memahami dan mengelola elemen-elemen ini.¹⁷

d) Teori Komunikasi Integratif;

Model Teori Komunikasi Integratif menekankan betapa pentingnya untuk membuat kerangka komunikasi yang memungkinkan pihak-pihak yang bersengketa

¹⁶ Garcia, M., & Kim, J. (2019). *Empathy and Openness in Mediation: A Cross-Cultural Analysis*. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 289-306.

¹⁷ Wang, C., & Lee, D. (2018). *Understanding Nonverbal Communication in Mediation: A Comprehensive Review*. *International Journal of Conflict Management*, 30(2), 215-233.

berkontribusi secara aktif dan memahami sudut pandang satu sama lain. Mediator dapat membantu pihak-pihak mencapai pemahaman bersama dan mencapai kesepakatan yang menggabungkan kepentingan mereka melalui komunikasi integratif.

e) Teori Komunikasi Resolusi Konflik;

Teori komunikasi dalam mediasi juga sering dikaitkan dengan teori resolusi konflik. Resolusi konflik diselesaikan dengan meningkatkan komunikasi dan pemahaman antara kelompok yang mengalami konflik. Ini juga bertujuan untuk mendorong toleransi dan membangun masyarakat yang lebih mampu menerima keragaman.¹⁸ Pendekatan Pendekatan Resolusi Konflik Transformasional (*Transformative Conflict Resolution Approach*) menekankan pada pemberdayaan pihak yang bersengketa untuk mengambil kontrol atas proses dan mengubah dinamika konflik. Melalui komunikasi yang efektif, mediator dapat memfasilitasi transformasi konflik yang konstruktif.

C. Teori Keadilan Dalam Suatu Putusan

Konsep filosofis yang dikenal sebagai teori keadilan mencakup pemahaman tentang hak dan kewajiban, pembagian sumber daya, dan perlakuan yang adil terhadap individu atau kelompok masyarakat tertentu. Teori keadilan membentuk dasar keputusan pengadilan dan pemahaman prinsip-prinsip hukum dalam penyelesaian sengketa perdata di Indonesia.

Dalam situasi ini, Rawls menggunakan istilah "*justice as fairness*", yang merujuk pada prinsip-prinsip kesamaan, kebebasan dan rasionalitas. Oleh karena itu, prinsip-prinsip keadilan harus memprioritaskan hak daripada keuntungan.¹⁹

¹⁸ Lon, Y. (2015). Resolusi Konflik.

¹⁹ Tampi, M. M. (2015). *Analisis Teori Keadilan dalam Kontrak Kerja Konstruksi dan Aspek Penyelesaian Sengketanya*. Refleksi Hukum: Jurnal Ilmu Hukum, 9(1), 65-76.