

Menentukan Kebutuhan Desain Organisasi Berdasarkan Analisis Strategi Dan Lingkungan Bisnis

Dini Rahmafathi^{1*}, Nadya Nur Azizah², Muhamad Hamzah³, Rony Edward Utama⁴

^{1,2,3,4} Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cireundeu, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten, 15419, Indonesia

E-mail: Dini.rahmafathi@gmail.com

* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4986>

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received: 12 Jan 2026

Revised: 18 Jan 2026

Accepted: 24 Jan 2026

Kata Kunci:

Desain Organisasi,
Strategi Bisnis,
Lingkungan Bisnis,
Transformasi Digital.

Keywords:

Organizational
Design, Internal
Factors, External
Factors, Digital
Transformation.



Desain organisasi merupakan jembatan fundamental antara strategi organisasi dengan implementasi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana organisasi menentukan kebutuhannya berdasarkan analisis strategi dan lingkungan bisnis melalui tiga studi kasus. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif pada PT Telkom Indonesia, Perusahaan Konsultan SAP Malaysia, dan Lembaga Sosial (GNG, Dompot Dhuafa, Rumah Zakat). Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap organisasi melakukan transformasi desain dari struktur kaku menuju model yang lebih *agile*, digital, dan berbasis kolaborasi. Penyesuaian struktur mengikuti strategi terbukti krusial dalam menghadapi lingkungan yang kompleks demi mencapai keunggulan kompetitif.

Organizational design is a fundamental bridge between organization strategy and operational implementation. This research aims to analyze how organizations determine their design needs based on strategic analysis and business environment through three case studies. The method used is descriptive qualitative on PT Telkom Indonesia, SAP Malaysia Consulting Firm, and Social Institutions (GNG, Dompot Dhuafa, Rumah Zakat). The results show that each organization carries out a design transformation from a rigid structure to a more agile, digital, and collaboration-based model. Adjusting the structure following the strategy proved crucial in facing complex environments to achieve competitive advantage.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Dini Rahmafathi, et al. (2026). Menentukan Kebutuhan Desain Organisasi Berdasarkan Analisis Strategi Dan Lingkungan Bisnis, 4(3). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4986>

PENDAHULUAN

Desain organisasi merupakan aspek fundamental dalam manajemen strategis yang berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dengan implementasi operasional. Struktur yang efektif tidak hanya mendistribusikan peran, tetapi juga mengatur alur informasi dan pengambilan keputusan. Di era digital, desain organisasi tidak lagi bersifat kaku, melainkan harus dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang kompleks.

Prinsip utamanya, sebagaimana dikemukakan oleh Chandler (1962), adalah "*structure follows strategy*", di mana struktur harus dibangun untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Urgensi dari desain organisasi terletak pada kemampuannya memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan meningkatkan profesionalisme di tengah disrupsi teknologi.

Menurut Chandler (1962) dalam karyanya *Strategy and Structure*, "*structure follows strategy*", yang berarti struktur organisasi harus dibangun untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Pandangan ini kemudian diperkuat oleh Mintzberg (1979) yang menjelaskan bahwa organisasi terdiri dari lima komponen utama *strategic apex*, *middle line*, *operating core*, *technostructure*, dan *support staff* yang saling berinteraksi dan menentukan pola koordinasi. Dalam praktik modern, teori Mintzberg

ini menjadi dasar pengembangan berbagai bentuk struktur, seperti struktur matriks, jaringan (*network organization*), hingga organisasi virtual.

Seiring dengan perkembangan zaman, teori desain organisasi juga berevolusi. Teori klasik yang menekankan pada efisiensi, kontrol, dan stabilitas kini harus beradaptasi dengan teori modern yang menekankan pada agility, kolaborasi, inovasi, dan digital transformation.

Menurut Galbraith (2014), desain organisasi yang efektif adalah hasil dari keseimbangan antara lima elemen utama yang saling terkait, yakni:

1. Strategi, sebagai arah dan tujuan utama organisasi;
2. Struktur, yang mendefinisikan pembagian peran dan tanggung jawab;
3. Proses, yang mengatur alur kerja dan pengambilan keputusan;
4. People, yang menggambarkan kompetensi dan nilai SDM;
5. Reward, sebagai sistem penghargaan yang memotivasi pencapaian tujuan.

Lingkungan bisnis mencakup elemen eksternal (politik, ekonomi, teknologi) yang memengaruhi kinerja organisasi. Saat ini, organisasi beroperasi dalam kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Menurut Burns & Stalker (1961), organisasi di lingkungan yang stabil cocok menggunakan sistem mekanis, sedangkan di lingkungan dinamis harus mengadopsi sistem organik.

Urgensi perumusan desain organisasi terletak pada kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas operasional dan memfasilitasi koordinasi lintas fungsi. Organisasi saat ini menghadapi tantangan besar dari perkembangan teknologi dan perubahan sosial-ekonomi yang cepat. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis kebutuhan desain organisasi pada tiga sektor berbeda korporasi BUMN, jasa profesional, dan lembaga sosial untuk menunjukkan bagaimana teori desain diimplementasikan secara nyata di era transformasi digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada tiga entitas berbeda: PT Telkom Indonesia sebagai representasi BUMN digital, SAP Malaysia sebagai organisasi berbasis pengetahuan, dan lembaga sosial (GNG, Dompot Dhuafa, Rumah Zakat) sebagai contoh organisasi kolaboratif. Data dianalisis menggunakan berbagai alat strategis seperti SWOT dan PESTEL untuk analisis lingkungan makro. Proses perumusan desain dilakukan secara sistematis mulai dari penentuan strategi hingga penetapan sistem kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Strategi dan Desain Organisasi

Berdasarkan analisis pada berbagai entitas, ditemukan bahwa strategi organisasi berfungsi sebagai fondasi utama dalam menentukan arah desain struktur. Hal ini selaras dengan prinsip Chandler bahwa perubahan strategi harus diikuti oleh penyesuaian struktur agar tidak terjadi ketidakefisienan. Sebagai contoh, PT Telkom Indonesia bertransformasi dari organisasi fungsional klasik menjadi struktur *divisional-matrix* melalui entitas *InfraCo* dan *DigiCo* untuk mendukung strategi transformasi digital nasional. Sementara itu, perusahaan konsultan SAP Malaysia menerapkan struktur *project-based matrix* yang fleksibel untuk memfasilitasi strategi berbagi pengetahuan lintas proyek dan negara.

Pada sektor sosial, lembaga seperti GNG, Dompot Dhuafa, dan Rumah Zakat mengembangkan desain *hybrid digital-collaborative* yang mengintegrasikan fungsi pemberdayaan masyarakat dengan transparansi publik berbasis teknologi.

Sebagai contoh nyata, PT Telkom Indonesia melakukan perombakan besar melalui strategi "*Five Bold Moves*" untuk beralih dari perusahaan telekomunikasi warisan menjadi pemimpin pasar digital. Perubahan ini diimplementasikan dengan menciptakan struktur *divisional-matrix* yang memisahkan unit infrastruktur (*InfraCo*) dan bisnis digital (*DigiCo*), guna memberikan ruang bagi inovasi yang lebih cepat tanpa terhambat oleh birokrasi unit tradisional.

Di sisi lain, perusahaan jasa profesional seperti SAP Malaysia mengandalkan struktur *project-based matrix* yang memungkinkan para konsultan bekerja lintas batas geografis, sehingga strategi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat berjalan secara organik dan efektif untuk memenuhi kebutuhan klien global

Pengaruh Faktor Internal terhadap Struktur

Selain strategi, faktor internal seperti ukuran organisasi, teknologi, dan siklus hidup organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk struktur. Organisasi yang semakin besar cenderung memiliki spesialisasi tugas yang lebih tinggi dan departemen yang lebih banyak untuk menjaga kendali. Namun, hal ini juga menuntut koordinasi yang lebih kompleks agar tidak terjadi tumpang tindih peran.

Faktor teknologi juga mengubah bagaimana struktur beroperasi. Penggunaan teknologi digital memungkinkan organisasi untuk mengurangi lapisan hierarki (*delaying*) karena informasi dapat mengalir secara vertikal dan horizontal dengan lebih cepat. Efektivitas desain organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana teknologi informasi diintegrasikan ke dalam struktur formal untuk mendukung kinerja SDM (Lestari & Pratama, 2022). Selain itu, budaya organisasi sebagai faktor internal juga menentukan apakah struktur akan bersifat kaku atau kolaboratif.

Implementasi desain pada PT Telkom Indonesia menunjukkan perubahan dari struktur fungsional yang kaku menuju model *divisional-matriks*. Dengan membagi organisasi menjadi unit-unit khusus seperti infrastruktur dan layanan digital, Telkom mampu merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih spesifik. Penyesuaian ini merupakan langkah nyata dalam menyelaraskan kapasitas internal dengan peluang eksternal (Hamzah & Utama, 2025).

Pada kasus SAP Malaysia, kebutuhan akan kolaborasi ahli melahirkan desain *project-based matrix*. Setiap konsultan tidak hanya bertanggung jawab pada departemen asalnya, tetapi juga pada manajer proyek tertentu. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya manusia secara dinamis sesuai dengan tingkat kesulitan proyek yang dihadapi. Tanpa desain yang fleksibel, perusahaan jasa profesional akan kesulitan mempertahankan ritme kerja di pasar global (Zainuddin & Fathurahman, 2022).

Lembaga sosial (GNG, DD, RZ) mengadopsi apa yang disebut sebagai *hybrid digital structure*. Dalam desain ini, unit digital tidak lagi dianggap sebagai unit pendukung, melainkan menjadi inti dari strategi penghimpunan dana. Integrasi antara fungsi sosial dan teknologi informasi memungkinkan lembaga untuk melakukan audit internal secara otomatis dan menyajikan laporan dampak kepada donatur secara *real-time*.

Dinamika Lingkungan Eksternal dan Adaptasi

Lingkungan eksternal saat ini dicirikan oleh kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Dinamika ini memaksa organisasi untuk meninggalkan model desain statis dan beralih ke model yang lebih adaptif. Lingkungan yang tidak pasti menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan deteksi dini terhadap perubahan pasar dan regulasi. Organisasi harus mampu bertransformasi menjadi sistem adaptif yang memiliki karakteristik responsif terhadap perubahan, tangguh menghadapi krisis, serta mampu mengoptimalkan kolaborasi internal maupun eksternal. Adaptasi ini sering kali melibatkan peralihan dari sistem mekanistik yang menekankan kontrol ketat menuju sistem organik yang lebih fleksibel dengan komunikasi horizontal dan pengambilan keputusan partisipatif.

Adaptasi terhadap lingkungan eksternal dilakukan melalui pengembangan organisasi yang *agile* atau lincah. Organisasi yang adaptif biasanya menerapkan struktur berbasis tim atau matriks yang memungkinkan kolaborasi lintas fungsi secara instan. Desain organisasi yang efektif di masa depan adalah desain yang mampu menyeimbangkan antara stabilitas operasional dengan kecepatan inovasi digital guna merespons ancaman dan peluang lingkungan secara efektif (Lestari & Pratama, 2022). Sebagai contoh, lembaga sosial kini mengadopsi struktur digital kolaboratif untuk menjaga kepercayaan publik di tengah perubahan perilaku donatur (Suryana & Nurdin, 2023).

Organisasi modern dituntut untuk bertransformasi menjadi sistem yang adaptif, yang tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional tetapi juga pada ketangkasan (*agility*) dalam merespons sinyal pasar (Lestari & Pratama, 2022). Adaptasi ini melibatkan pergeseran struktur dari yang kaku menjadi lebih organik, di mana komunikasi horizontal dan kolaborasi lintas fungsi menjadi kunci utama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Secara lebih mendalam, analisis lingkungan melalui kerangka kerja **PESTEL** membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor makro yang krusial. Misalnya, tekanan dari faktor teknologi dan perubahan regulasi hukum memaksa perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia untuk merombak struktur kontrol mereka guna memfasilitasi inovasi digital yang lebih cepat. Ketidakmampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian antara struktur internal dengan tuntutan lingkungan eksternal sering kali berujung pada hilangnya relevansi bisnis di tengah persaingan global

(Zainuddin & Fathurahman, 2022). Oleh karena itu, adaptasi desain organisasi harus dipandang sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan evaluasi rutin terhadap efektivitas proses bisnis dan struktur yang ada.

Selain aspek teknologi, dinamika lingkungan sosial juga menuntut adaptasi pada level nilai dan budaya organisasi. Pada lembaga sosial seperti Dompot Dhuafa dan Rumah Zakat, adaptasi dilakukan dengan mengintegrasikan unit-unit digital yang mampu memberikan transparansi data secara *real-time* kepada publik. Hal ini dilakukan untuk membangun legitimasi dan kepercayaan di tengah masyarakat yang semakin kritis dan terhubung secara digital. Adaptasi struktural ini menunjukkan bahwa desain organisasi harus mampu memfasilitasi aliran informasi yang jujur dan cepat untuk menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal (Suryana & Nurdin, 2023).

Terakhir, efektivitas adaptasi sangat bergantung pada sensitivitas strategis para pemimpin dalam membaca arah perubahan. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menciptakan struktur yang "cair", di mana tim dapat dibentuk dan dibubarkan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan proyek atau tantangan eksternal yang muncul. Penggunaan teknologi informasi bukan lagi sekadar alat bantu, melainkan menjadi pilar utama yang memungkinkan organisasi untuk tetap tegak di tengah badai disrupsi lingkungan (Lestari & Pratama, 2022). Dengan demikian, dinamika lingkungan eksternal bertindak sebagai katalisator yang memaksa organisasi untuk terus berinovasi dalam mendesain struktur yang paling responsif dan efisien.

Tabel 1. Ringkasan Analisis PESTEL dan Adaptasi Desain Organisasi

Faktor Lingkungan	PT Telkom Indonesia	Perusahaan Konsultan SAP Malaysia	Lembaga Sosial (GNG, DD, RZ)
Politik	Kebijakan digitalisasi nasional mendorong restrukturisasi menjadi <i>InfraCo</i> dan <i>DigiCo</i> .	Stabilitas politik regional mendukung kolaborasi bisnis di tingkat ASEAN	Regulasi zakat (BAZNAS & Kemenag) menuntut struktur akuntabilitas yang tinggi.
Ekonomi	Pertumbuhan ekonomi digital memicu investasi pada layanan <i>cloud</i> dan data center	Tingginya permintaan ERP <i>cloud</i> menuntut fleksibilitas alokasi konsultan.	Fluktuasi ekonomi memengaruhi pola donasi, menuntut efisiensi operasional
Sosial	Perubahan perilaku konsumen ke gaya hidup digital membutuhkan layanan personal	Tingginya permintaan ERP <i>cloud</i> menuntut fleksibilitas alokasi konsultan.	Kesadaran filantropi digital generasi muda mendorong penguatan unit media sosial.
Teknologi	Revolusi 5G, AI, dan <i>big data</i> menuntut struktur yang lebih <i>agile</i> dan inovatif	Inovasi <i>cloud</i> dan <i>machine learning</i> menuntut pembaruan keahlian konsultan secara cepat	Pemanfaatan CRM dan <i>crowdfunding</i> mempercepat koordinasi antar-unit program.
Hukum	Adaptasi sistem keamanan informasi pasca berlakunya UU Perlindungan Data Pribadi.	Kepatuhan terhadap kebijakan perlindungan data lintas negara (GDPR/PDPA).	Tuntutan audit publik memperkuat fungsi tata kelola (<i>governance</i>) internal
Lingkungan	Tekanan untuk efisiensi energi pada data center melalui <i>green technology</i>	Tuntutan klien terhadap solusi ERP yang ramah lingkungan (<i>green IT</i>)	Program pemberdayaan diarahkan pada isu keberlanjutan (<i>green campaign</i>).

SIMPULAN

Desain organisasi yang efektif merupakan hasil dari hubungan dinamis antara strategi dan lingkungan. Studi kasus pada Telkom, SAP Malaysia, dan lembaga sosial membuktikan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kesesuaian struktural dan kemampuan adaptasi. Desain organisasi modern tidak lagi bersifat statis, melainkan bertransformasi menjadi sistem yang terus tumbuh melalui model yang lebih *agile*, digital, dan kolaboratif demi mencapai keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bapak Rony Edward Utama, S.E, M.M selaku dosen pengampu mata kuliah Desain Organisasi, serta seluruh pimpinan organisasi yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Hamzah, M., & Utama, R. E. (2025). *Analisis Strategi dan Desain Organisasi Korporasi Indonesia*. Jakarta: Manajemen Press.
- Lestari, A., & Pratama, R. (2022). *Desain Organisasi di Era Disrupsi Digital*. Bandung: Alfabeta.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Suryana, D., & Nurdin, A. (2023). Digital organization design and leadership transformation in Indonesian social institutions. *Journal of Social Innovation and Digital Philanthropy*, 2(1), 45–63. <https://doi.org/10.31235/josidp.v2i1.2023>
- Zainuddin, M., & Fathurahman, A. (2022). Strategic alignment and organizational agility in Southeast Asian digital enterprises. *Asian Journal of Business Strategy*, 12(3), 118–135. <https://doi.org/10.1108/AJBS-11-2021-0183>