

LAPORAN ANALISIS DESAIN ORGANISASI SEBAGAI DASAR REKOMENDASI MANAJEMEN STRATEGIS

Eri Sugiarto¹, Muhammad Arjalulwahid Aliyah², Affan Nur Fitrahman As Sidiq³, Rony Edward Utama⁴

Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2,3,4}

¹ sugiartoeri424@gmail.com

² arjalulwahid21@gmail.com

³ affannoor.id@gmail.com

⁴ r.edwardutama@umj.ac.id

Informasi artikel

Diterima :

23 Oktober 2025

Direvisi :

02 Desember 2025

Disetujui :

15 Desember 2025

ABSTRACT

Organizational design is a fundamental aspect that determines the effectiveness and efficiency of both public and private institutions. This study aims to analyze the organizational design applied in the Siwalan District Government, PT Telkom Indonesia, and PT Pertamina Hulu Rokan (PHR), as well as to formulate strategic management recommendations to improve performance effectiveness. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through interviews, observations, and documentation, then validated using source, method, and time triangulation. The results show that the Siwalan District Government has an appropriate structure according to regulations but faces challenges in coordination and centralization. PT Telkom Indonesia's Human Capital Management Directorate effectively utilizes the SAP HCM system, although its use remains suboptimal due to limited user training. PT Pertamina Hulu Rokan applies the Five Star Model by Galbraith, yet still requires improvement in cross-divisional coordination and reward systems. Overall, effective organizational design is achieved through alignment among strategy, structure, process, people, and reward systems. Continuous evaluation and adaptation are essential to enhance organizational effectiveness and sustainability across sectors.

Keywords: organizational design, performance effectiveness, public sector, strategic management, sustainability

PENDAHULUAN

Desain organisasi merupakan salah satu aspek fundamental dalam keberhasilan suatu lembaga, baik di sektor pemerintahan maupun perusahaan. Struktur organisasi yang dirancang dengan baik akan mendukung efektivitas kinerja, memperjelas alur koordinasi, serta meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Desain organisasi bukan hanya menggambarkan pembagian wewenang dan tanggung jawab, tetapi juga mencerminkan

strategi suatu institusi dalam memberikan pelayanan atau mencapai tujuan secara optimal. Dengan demikian, desain organisasi berfungsi sebagai sistem koordinasi yang mengarahkan seluruh kegiatan menuju sasaran bersama dan menjadi dasar bagi terciptanya efektivitas serta efisiensi kinerja (Robbins, 2003).

Dalam konteks sektor publik, efektivitas desain organisasi menentukan keberhasilan lembaga dalam menjalankan fungsi administratif dan pelayanan masyarakat. Pemerintah Kecamatan Siwalan di Kabupaten Pekalongan, misalnya, memiliki peran penting sebagai penghubung antara pemerintah kabupaten dan desa. Efektivitas organisasi di tingkat kecamatan sangat menentukan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan daerah, terutama dalam hal pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel. Namun, masih ditemukan beberapa kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, tumpang tindih tugas, dan lemahnya koordinasi antar seksi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap desain organisasi agar dapat mendukung pencapaian tujuan strategis pemerintahan daerah.

Sementara itu, dalam sektor korporasi, desain organisasi juga menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Contohnya, Direktorat Human Capital Management (HCM) Telkom Indonesia memiliki struktur hierarki kompleks yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia secara nasional. Direktorat ini memanfaatkan sistem SAP Human Capital Management (HCM) untuk mengintegrasikan proses administrasi, penggajian, pelatihan, dan pengembangan SDM. Meskipun sistem dan struktur tersebut telah berjalan dengan baik, evaluasi berkala tetap diperlukan agar tetap relevan dan efisien. Kurangnya komunikasi antara pusat dan wilayah, serta belum adanya pengukuran kinerja sistem yang terstandar, menjadi tantangan dalam menjaga efektivitas organisasi di lingkungan Telkom Indonesia.

Hal serupa juga berlaku pada perusahaan di sektor pengelolaan sumber daya alam seperti PT Pertamina Hulu Rokan (PHR), yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan hidup. PHR berkomitmen untuk menyeimbangkan profitabilitas dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan melalui pengelolaan sumber daya yang efisien dan berkelanjutan (Schein, 2002). Namun, kompleksitas bisnis modern menuntut organisasi seperti PHR untuk terus beradaptasi terhadap perubahan eksternal, seperti fluktuasi harga komoditas, kebijakan pemerintah, serta tuntutan publik terhadap tata kelola perusahaan (Daft, 2021). Oleh karena itu, desain organisasi yang fleksibel dan adaptif menjadi keharusan agar perusahaan tetap mampu bersaing di tengah dinamika global.

Desain organisasi yang efektif pada dasarnya harus mampu menyatukan elemen-elemen penting seperti strategi, struktur, proses, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan. Salah satu pendekatan yang relevan digunakan dalam konteks ini adalah Five Star Model yang dikembangkan oleh Galbraith (2010), yang menekankan pentingnya keselarasan antara kelima aspek tersebut. Dengan penerapan desain organisasi yang tepat, baik lembaga pemerintahan maupun perusahaan seperti PT Pertamina Hulu Rokan dan Telkom Indonesia dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat koordinasi, serta memastikan tercapainya tujuan strategis secara berkelanjutan dan bertanggung jawab..

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup: (1) Mengumpulkan dan menganalisis data mengenai desain organisasi. (2) Menyusun laporan analisis desain organisasi secara sistematis dan komprehensif. (3) Memberikan rekomendasi manajemen strategis berdasarkan hasil analisis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Konsep Desain Organisasi

Desain organisasi merupakan proses menyusun struktur formal, mekanisme koordinasi, dan sistem pembagian tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja (Daft, 2016). Melalui desain organisasi yang tepat, pembagian tanggung jawab dan aliran informasi dapat berjalan secara sistematis sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Menurut Robbins dan Coulter (2020), desain organisasi mencakup penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, siapa yang melapor kepada siapa, dan bagaimana keputusan diambil. Desain organisasi yang efektif harus mempertimbangkan kondisi lingkungan, sumber daya manusia, teknologi, serta strategi organisasi yang diusung. Dalam lembaga pemerintahan seperti kecamatan, desain organisasi berperan penting dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik dan pelaksanaan fungsi pemerintahan secara optimal.

Mintzberg (1993) mengemukakan bahwa desain organisasi yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara *differentiation* (pembagian kerja) dan *integration* (koordinasi antarunit). Apabila pembagian kerja terlalu kaku tanpa koordinasi yang baik, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan kolektif.

Unsur dan Prinsip Desain Organisasi

Robbins dan Coulter (2020) menyebutkan enam unsur utama dalam desain organisasi yang harus diperhatikan:

1. Spesialisasi Kerja (*Work Specialization*)

Menentukan sejauh mana tugas dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang lebih kecil dan terfokus.

2. Departementalisasi (*Departmentalization*)

Cara pengelompokan pekerjaan, misalnya berdasarkan fungsi, wilayah, produk, atau jenis layanan publik

3. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Menjelaskan garis otoritas dari pimpinan tertinggi hingga pelaksana lapangan agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang.

4. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Menentukan berapa banyak bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang atasan.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*)

Menentukan sejauh mana keputusan dibuat di tingkat pimpinan atau didistribusikan ke level bawah.

6. Formalisasi (*Formalization*)

Tingkat di mana aturan, prosedur, dan standar kerja tertulis mengatur perilaku anggota organisasi.

Desain organisasi yang baik harus berlandaskan pada prinsip efektivitas, efisiensi, fleksibilitas, dan kesesuaian antara struktur dengan strategi organisasi (Daft, 2016). Dalam konteks pemerintahan, prinsip tersebut juga harus diselaraskan dengan regulasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen Strategis dalam Sektor Publik

Manajemen strategis adalah proses sistematis untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi organisasi guna mencapai tujuan jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2018). Dalam sektor publik, manajemen strategis memiliki fokus yang lebih luas dibandingkan dengan sektor swasta, karena tujuannya tidak hanya pada efisiensi ekonomi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Bryson (2018) menjelaskan bahwa penerapan manajemen strategis di sektor publik melibatkan identifikasi pemangku kepentingan, analisis lingkungan eksternal dan internal, serta formulasi strategi yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Implementasi manajemen strategis di tingkat kecamatan dapat membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kebijakan, dan koordinasi antar unit kerja.

Hubungan antara Desain Organisasi dan Manajemen Strategis

Desain organisasi dan manajemen strategis saling berkaitan erat. Struktur organisasi yang dirancang dengan baik akan memudahkan implementasi strategi organisasi. Sebaliknya, strategi yang baik tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan desain organisasi yang sesuai (Daft, 2016).

Menurut Chandler (1962), “*structure follows strategy*”, yang berarti bahwa struktur organisasi harus disusun berdasarkan strategi yang dipilih. Dalam konteks Pemerintah Kecamatan Siwalan, apabila strategi pelayanan publik diarahkan pada peningkatan digitalisasi dan efisiensi birokrasi, maka struktur organisasi juga harus menyesuaikan, misalnya dengan memperkuat fungsi teknologi informasi dan memperjelas jalur koordinasi antar seksi.

Dengan demikian, analisis terhadap desain organisasi Pemerintah Kecamatan Siwalan akan memberikan dasar empiris dalam merumuskan rekomendasi manajemen strategis yang relevan, realistik, dan selaras dengan kebutuhan pelayanan publik di wilayah Kecamatan Siwalan, Kabupaten Pekalongan.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini berlandaskan pada teori desain organisasi (Daft, 2016) dan teori manajemen strategis (Wheelen & Hunger, 2018). Hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Desain Organisasi → Efektivitas Kinerja Organisasi → Rekomendasi Manajemen Strategis

Artinya, melalui analisis desain organisasi yang mencakup struktur, koordinasi, pembagian tugas, dan formalisasi, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kinerja organisasi. Hasil identifikasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas kinerja Pemerintah Kecamatan Siwalan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena organisasi secara sistematis berdasarkan fakta lapangan. Pendekatan ini dipilih karena cocok digunakan untuk memahami secara mendalam kondisi aktual struktur dan mekanisme organisasi pemerintahan, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya dalam mencapai tujuan strategis. Analisis deskriptif kualitatif menekankan pada interpretasi makna di balik struktur organisasi, bukan sekadar angka atau statistik, sehingga hasil yang diperoleh dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis bagi lembaga pemerintahan maupun perusahaan seperti PT Pertamina Hulu Rokan dan Telkom Indonesia.

Kecamatan Siwalan memiliki peran strategis sebagai pelaksana urusan pemerintahan umum, pelayanan administrasi publik, koordinasi pembangunan, dan pembinaan masyarakat desa. Oleh karena itu, analisis ini berfokus pada desain organisasi pemerintahan Kecamatan Siwalan, mencakup struktur organisasi, pembagian tugas, mekanisme koordinasi, serta efektivitas pelaksanaan fungsi pemerintahan. Tujuan utama analisis ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas desain organisasi yang ada dan menyusun rekomendasi manajemen strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Analisis ini dilaksanakan pada Pemerintah Kecamatan Siwalan, salah satu dari 19 kecamatan di wilayah Kabupaten Pekalongan, Provinsi Jawa Tengah. Kecamatan Siwalan memiliki luas wilayah sekitar 34,82 km² dan terdiri atas 13 desa, yaitu: Mejasem, Wonosari,

Tengeng Kulon, Tengeng Wetan, Tunjungsari, Blimbingwuluh, Pait, Siwalan, Boyoteluk, Rembun, Yosorejo, Depok, dan Blacanan.

Untuk mencapai hasil analisis yang objektif, data yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber utama melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap aktivitas kerja, struktur ruang, dan pola koordinasi antarbagian.

Informan pada penelitian ini dipilih berdasarkan posisi strategis di kecamatan, pengalaman minimal 3 tahun, serta peran dalam pengelolaan administrasi, pelayanan publik, dan pengambilan keputusan di pemerintah kecamatan.

Jumlah Informan pada penelitian ini ada 4 orang, antara lain Bapak Tokha (Camat), Ibu Christina Botta (Sekretaris Kecamatan), Bapak Abdul Rozak (Kasubbag Umum & Kepegawaian), Bapak Syamsu Rijal (Kasi Pemerintahan).

Waktu Wawancara: Wawancara dilakukan pada tanggal 3-6 Oktober 2025.

Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen dan sumber tertulis, antara lain:

1. Struktur organisasi dan uraian tugas lembaga pemerintahan maupun perusahaan seperti PT Pertamina Hulu Rokan dan Telkom Indonesia.
2. Laporan kinerja kecamatan tahun 2023–2024.
3. Peraturan perundangan yang mengatur organisasi pemerintahan kecamatan (terutama Permendagri No. 12 Tahun 2017).
4. Data pendukung dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan situs resmi Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, digunakan teknik triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi Sumber: membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi informasi.

Triangulasi Sumber Triangulasi sumber dilakukan dengan:

- a. Informan internal: para pegawai/staf kecamatan dari berbagai seksi dan subbagian.
- b. Informan eksternal: perwakilan masyarakat dan pihak dinas kabupaten terkait.

Tujuannya agar data hasil wawancara mendalam teruji obyektivitas dan akurasinya dari berbagai perspektif.

2. Triangulasi Metode: menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk menghindari bias dari satu pendekatan saja.
3. Triangulasi Waktu: melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi hasil.

Hasil yang dibandingkan (Perbedaan Waktu)

Hasil yang dibandingkan adalah efektivitas struktur dan pola kerja di kecamatan antara tahun 2023 dan 2025, khususnya pada fleksibilitas, lintas koordinasi seksi, dan percepatan keputusan.

Perbandingan waktu bertujuan mengidentifikasi perubahan dan dampak penyesuaian kebijakan struktur organisasi kecamatan.

Melalui uji keabsahan ini, diharapkan hasil analisis benar-benar menggambarkan kondisi aktual dan dapat menjadi dasar yang kuat untuk merumuskan rekomendasi manajemen strategis.



ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

1. "Koordinasi antar seksi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam program lintas bidang" / (Tokha, Camat, 4/10/2025)
2. "Pelayanan administrasi seringkali terhambat karena harus menunggu disposisi dari pimpinan" / (Christina Botta, Sekretaris Kecamatan, 5/10/2025)
3. "Sumber daya manusia di kecamatan cukup kompeten, namun belum semua staf memahami pembagian tugas dengan detail." / (Abdul Rozak, Kasubbag Umum & Kepegawaian, 5/10/2025)
4. "Pelaksanaan tugas pemerintahan berjalan lancar, tetapi dalam pelaporan ke kabupaten, kadang terjadi keterlambatan karena masalah komunikasi." / (Syamsu Rijal, Kasi Pemerintahan, 6/10/2025)

Analisis Data

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa:

1. Koordinasi lintas bidang/seksi di pemerintah kecamatan masih menghadapi tantangan, khususnya dalam pelaksanaan program yang melibatkan berbagai seksi.
2. Ketergantungan pada pimpinan (camat dan sekretaris) dalam proses disposisi mengakibatkan pelayanan administrasi belum maksimal dan terkadang lambat.
3. Kompetensi SDM cukup baik, tetapi pemahaman terhadap job description dan alur kerja masih perlu ditingkatkan untuk efisiensi pelaksanaan tugas.
4. Komunikasi dengan pemerintah kabupaten terkadang menjadi sumber kendala dalam pelaporan, sehingga implementasi program mengalami keterlambatan.

Analisis ini memperlihatkan bahwa struktur organisasi kecamatan cenderung masih birokratis dan hierarkis, dengan ketergantungan tinggi pada pimpinan, belum optimal dalam delegasi dan koordinasi lintas bidang, sebagaimana kriteria organisasi efektif menurut Robbins & Coulter

Studi Kasus I : Pemerintah Kecamatan Siwalan

Kecamatan Siwalan di Kabupaten Pekalongan memiliki struktur organisasi yang disusun sesuai Permendagri No. 12 Tahun 2017 dengan pembagian fungsi yang jelas antara Camat, Sekretaris Kecamatan, dan enam seksi fungsional. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, struktur organisasi dinilai cukup efektif dari sisi kesesuaian regulasi dan kejelasan fungsi, namun masih menghadapi tantangan koordinasi lintas bidang dan ketergantungan tinggi pada pimpinan (sentralisasi).

Struktur organisasi kecamatan dinilai "cukup efektif" karena tugas pokok berjalan, namun koordinasi masih mengandalkan instruksi pimpinan. Dibandingkan kriteria Robbins dan Coulter, organisasi kecamatan belum optimal dalam desentralisasi dan pembagian tugas yang fleksibel.

Alasan Koordinasi Lintas Bidang & Ketergantungan pada Pimpinan:

1. Koordinasi lintas bidang terjadi karena tugas-tugas seksi kerap saling bertautan, sementara komunikasi antar seksi hanya melalui pimpinan sehingga kolaborasi efisien sulit tercapai.
2. Ketergantungan pada pimpinan tinggi karena kebiasaan kerja birokratis serta sistem disposisi yang menunggu arahan dari camat/seketaris kecamatan.

Mengacu pada teori Robbins dan Coulter (2020) tentang desain organisasi, efektivitas Kecamatan Siwalan dapat dilihat melalui enam aspek utama. Spesialisasi kerja dan formalisasi sudah baik, tetapi rantai komando dan rentang kendali masih terlalu panjang, menyebabkan proses administrasi lambat. Tingginya tingkat sentralisasi juga menghambat inovasi pelayanan publik.



Tabel 1. Perbandingan Kondisi Aktual di Kecamatan dengan Kriteria Robbins & Coulter

Kondisi Aktual di Kecamatan	Kriteria Robbins & Coulter
Struktur hierarkis dan birokratis	Struktur formal dan fleksibel
Koordinasi antar seksi kurang optimal	Koordinasi lintas bidang optimal
Ketergantungan pada camat/seketaris	Delegasi & desentralisasi tugas
Tugas antar seksi belum detail dan jelas	Pembagian tugas dan tanggung jawab jelas

Sumber : Diolah penulis

Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, direkomendasikan langkah-langkah strategis seperti restrukturisasi tupoksi, digitalisasi administrasi, serta penerapan desentralisasi operasional guna mempercepat pengambilan keputusan. Selain itu, pembentukan unit inovasi layanan dan penyusunan indikator kinerja utama (IKU) menjadi penting untuk mendorong akuntabilitas dan efisiensi kinerja.

Dengan implementasi strategi tersebut, Kecamatan Siwalan diharapkan mampu membangun tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berbasis data, sehingga perannya sebagai pusat koordinasi pembangunan desa semakin kuat di tingkat Kabupaten Pekalongan.

Studi Kasus II : PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia sebagai BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi memiliki visi menjadi “Leading TIMES Player in the Region” dengan manajemen sumber daya manusia yang dikelola oleh Direktorat Human Capital Management (HCM). Struktur organisasi HCM bersifat fungsional vertikal yang terdiri atas jenjang direktur, vice president, general manager, dan unit operasional. Struktur ini mendukung pembagian tanggung jawab yang jelas serta koordinasi terarah antarbagian.

Keunggulan utama sistem ini terletak pada penerapan SAP Human Capital Management (HCM) sebagai sistem informasi terintegrasi untuk pengelolaan data SDM. Sistem ini meningkatkan efisiensi administrasi dan akurasi data (modul *Personnel Administration, Payroll, Training and Event Management*). Namun, beberapa kendala seperti keterlambatan pembaruan data, kurangnya pelatihan pengguna, serta belum optimalnya pemanfaatan modul SAP menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas pengguna dan evaluasi rutin.

Berdasarkan teori DeLone dan McLean (2003) tentang *Information System Success Model*, efektivitas sistem SAP dapat ditinjau dari aspek *system quality*, *information quality*, dan *user satisfaction*. Berikut tabel perbandingan antara aktual dengan teori DeLone dan McLean :

Tabel 2. Data Kondisi Aktual di Telkom

No	Komponen IS Success Model	Kriteria Teori	Kondisi Aktual di Telkom	Analisis
1	System Quality	Sistem stabil, mudah diakses	Sistem stabil tetapi beberapa fitur jarang digunakan	Pemanfaatan belum optimal



No	Komponen IS Success Model	Kriteria Teori	Kondisi Aktual di Telkom	Analisis
2	Information Quality	Data akurat, lengkap, tepat waktu	Data sering terlambat diperbarui dari pusat	Pemanfaatan belum optimal
3	User Satisfaction	Pengguna merasa sistem membantu pekerjaan	Banyak pengguna level bawah merasa belum familiar	Sosialisasi kurang

Sumber : Diolah penulis

Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun sistem berfungsi baik, pemanfaatannya belum maksimal di tingkat individu dan organisasi karena masih terpusat pada unit pusat.

Rekomendasi manajemen strategis meliputi:

1. Evaluasi sistem dan pelatihan pengguna (jangka pendek);
2. Desentralisasi terukur dan penguatan feedback digital (jangka menengah);
3. Transformasi digital SDM dan penerapan AI untuk analisis kinerja (jangka panjang).

Dengan langkah-langkah tersebut, Telkom diharapkan mampu membangun sistem manajemen SDM yang efisien, adaptif, dan berorientasi inovasi berkelanjutan, selaras dengan visi korporasi global.

Studi Kasus III : PT Pertamina Hulu Rokan (PHR)

PT Pertamina Hulu Rokan (PHR) merupakan anak perusahaan Pertamina yang beroperasi di bawah Subholding Upstream dan mengelola Wilayah Kerja Rokan sejak 2021. Dengan visi “Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia”, PHR menerapkan nilai budaya AKHLAK dan strategi keberlanjutan berbasis *triple bottom line* (profit, people, planet) sebagaimana disarankan oleh Daft (2021).

Analisis menggunakan Five Star Model dari Galbraith (2010) menunjukkan:

1. Strategi PHR sudah menekankan efisiensi dan keberlanjutan;
2. Struktur organisasi masih fungsional, efektif untuk spesialisasi namun lemah dalam koordinasi lintas divisi (Robbins, 2003);
3. Proses pengambilan keputusan masih sentralistik dan belum sepenuhnya berbasis sistem informasi terintegrasi;
4. People telah melalui pelatihan dan seleksi berbasis kompetensi, tetapi perlu penguatan kepemimpinan (Schein, 2002);
5. Reward system masih didominasi insentif finansial, belum optimal dalam penghargaan nonfinansial (Sedarmayanti, 2001).

Untuk memperkuat efektivitas organisasi, direkomendasikan langkah strategis:

1. Transformasi struktur dari fungsional ke matriks untuk memperkuat koordinasi lintas divisi (Galbraith, 2012);
2. Penerapan sistem komunikasi internal digital untuk mempercepat arus informasi (Daft, 2021);
3. Peningkatan sistem penghargaan berbasis kinerja strategis dan berkelanjutan (Sedarmayanti, 2001);
4. Pelatihan kepemimpinan dan penguatan budaya adaptif (Schein, 2002);
5. Evaluasi berkala desain organisasi agar selalu relevan dengan perubahan lingkungan bisnis (Robbins, 2003).

Melalui strategi tersebut, PHR dapat memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh, mendorong efisiensi operasional, serta meneguhkan posisi sebagai perusahaan energi nasional yang berdaya saing global dan berkelanjutan.



Sintesis Perbandingan Antar Kasus

Ketiga studi kasus menunjukkan pentingnya kesesuaian antara struktur organisasi, strategi, dan teknologi manajemen dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Kecamatan Siwalan menekankan efisiensi pelayanan publik, Telkom menonjol dalam digitalisasi SDM melalui SAP HCM, sedangkan PHR fokus pada keberlanjutan dan sinergi lintas divisi.

Seluruh kasus mendukung teori Robbins dan Coulter (2020) bahwa efektivitas organisasi bergantung pada struktur yang adaptif dan desentralisasi yang seimbang. Selain itu, integrasi teknologi informasi dan budaya kerja kolaboratif terbukti memperkuat kinerja dan daya saing organisasi baik di sektor publik maupun korporasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap desain organisasi di Pemerintah Kecamatan Siwalan, Direktorat Human Capital Management (HCM) Telkom Indonesia, dan PT Pertamina Hulu Rokan, dapat disimpulkan bahwa desain organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas kinerja lembaga. Struktur organisasi yang dirancang dengan baik mampu memperjelas alur koordinasi, pembagian tugas, serta meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Namun, masing-masing organisasi masih menghadapi tantangan, seperti sentralisasi kewenangan, kurangnya koordinasi lintas unit, serta keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi.

Pada Pemerintah Kecamatan Siwalan, struktur organisasi sudah sesuai regulasi, tetapi masih kurang efektif dalam koordinasi antar seksi dan penerapan digitalisasi layanan. Di Direktorat HCM Telkom Indonesia, sistem SAP Human Capital Management telah meningkatkan efisiensi administrasi, namun belum dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh unit. Sementara itu, PT Pertamina Hulu Rokan menunjukkan desain organisasi yang kuat secara struktural, namun masih perlu penyempurnaan dalam aspek koordinasi lintas divisi, komunikasi internal, dan sistem penghargaan berbasis kinerja strategis.

Secara keseluruhan, efektivitas organisasi dapat tercapai apabila terdapat keselarasan antara strategi, struktur, proses, sumber daya manusia, dan sistem penghargaan, sebagaimana dikemukakan dalam Five Star Model oleh Galbraith (2010). Evaluasi dan penyesuaian berkala terhadap desain organisasi menjadi penting agar lembaga pemerintahan dan perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal serta mampu mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Al-Fawaz, K., Al-Salti, Z., & Eldabi, T. (2008). Critical Success Factors in ERP Implementation: A Review of Case Studies. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(1), 60–80
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pekalongan. (2024). Kabupaten Pekalongan dalam Angka 2024. Pekalongan: BPS Kabupaten Pekalongan.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Galbraith, J. R. (2010). *The Star Model*. Jossey-Bass Publisher.
- Galbraith, J. R. (2012). The Evolution of Enterprise Organization Designs. *Journal of Organization Design*, 1(2): 1-13.
- Handoko, T. Hani. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Ifinedo, P. (2007). Evaluating ERP Success in Organizations: An Empirical Study. *Journal of Information Systems*, 17(2), 1–18.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2009). *Management Information Systems* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembentukan dan Klasifikasi Kecamatan.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2002). *Psikologi Organisasi*. LPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.