

Pengaruh Strategi terhadap Perkembangan Struktur dan Pelaku Organisasi

Alvina Maisarah^a Farida Nurani^b

^{a,b}Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia.

ABSTRACT

The organizational structure carries the changing consequences of the behavior and value of the characteristics of those within the organizational structure. The organizational structure is behavior controller. Changes to the organizational structure are certainly intended as an attempt to change behavior. Certain behaviors will be produced in accordance with the structure of the Organization, this could be the case for a wide range of people with different backgrounds both social and economical are confined in an organizational structure, at this level Cases of persecution occurring in IPDN For example cannot be said to be sadistic for such a conditioned structure. Negandhi (1975) states to create an appropriate organizational structure, starting from seeing the characteristic bureaucracy phenomenon, conducted research to study a complex organization that can explain the reasons of a special structure and Look for the consequences of these specific structures on patterns of behaviour and effectiveness of an organization.

Keywords: Struktur organisasi, strategi organisasi, dan perilaku organisasi.

INTISARI

Struktur organisasi membawa konsekuensi berubahnya perilaku dan nilai karakteristik orang-orang yang berada dalam struktur organisasi tersebut. Struktur organisasi adalah pengontrol perilaku. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah pasti dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku. Perilaku tertentu akan dihasilkan sesuai dengan struktur organisasinya, hal ini bisa saja terjadi untuk berbagai macam orang dengan latar belakang yang berbeda baik sosial dan ekonominya yang dikurung dalam suatu struktur organisasi, pada tataran ini kasus-kasus penganiayaan yang terjadi di IPDN misalnya tidak dapat dikatakan sadis untuk struktur yang mengkondisikan seperti itu. Negandhi (1975) menyatakan untuk membuat struktur organisasi yang tepat, dimulai dari melihat karakteristik fenomena birokrasi, dilakukan riset untuk mempelajari organisasi yang kompleks yang dapat menjelaskan sebabsebab adanya struktur khusus dan mencari konsekuensi dari strukturstruktur khusus tersebut pada pola-pola perilaku dan efektivitas dari sebuah organisasi.

1. Pendahuluan

Pandangan mengenai struktur organisasi berkembang pesat sekitar tahun 1960. Menurut Breeh, 1957, dalam Lex Donaldson, 1995, sampai kira-kira akhir tahun 1950'an, teori struktur organisasional didominasi oleh teori manajemen klasik, yang menyatakan bahwa ada satu struktur terbaik bagi organisasi. Perpaduan ini menghasilkan sintesa bagi pengembangan teori struktur, dimana struktur yang terbentuk pada sebuah organisasi akan menjadi terdesentralisasi atau sebaliknya menjadi struktur yang lebih partisipatoris adalah bergantung pada situasi mereka.

Pada umumnya struktur organisasi berbentuk piramida karena merupakan sebuah gambaran mengenai bagaimana para manajer harus mendelegasikan otoritas dalam organisasi yang besar, dan hanya keputusan yang tidak biasa atau yang merupakan kekecualian yang harus kembali ke hierarki atas untuk diputuskan. Struktur terbaik bagi sebuah organisasi adalah yang mendukung upaya kerja yang efektif dan meminimalkan kompleksitas.

Struktur organisasi ternyata sangat berpengaruh dalam mengubah perilaku dan nilai karakteristik anggota organisasi. Struktur organisasi adalah pengontrol perilaku. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah pasti dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku. Makalah ini dimaksudkan untuk memahami makna organisasi dengan bahasan khusus struktur organisasi karena struktur organisasi mampu mempengaruhi perilaku dan karakter tertentu orang-orang yang terlibat dan berada dalam bangunan struktur organisasi tersebut. Organisasi artikel disajikan sebagaiberikut: cara struktur mengubah perilaku, struktur yang adaptif, struktur sebagai alat pengatur, struktur kepemimpinan dan organisasi.

2. Teori

2.1 Pengaruh

Berikut ini akan dijelaskan mengenai pengertian kata pengaruh. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua (1997:747), kata pengaruh yakni "daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan seseorang". Pengaruh adalah "daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan seseorang" (Depdikbud, 2001:845).

WJS. Poerwardaminta berpendapat bahwa pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda dan sebagainya yang berkuasa atau yang berkekuatan dan berpengaruh terhadap orang lain (Poerwardaminta:731). Bila ditinjau dari pengertian

diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah sebagai suatu daya yang ada atau timbul dari suatu hal yang memiliki akibat atau hasil dan dampak yang ada.

2.2 Strategi

Strategi merupakan penerjemahan dari analisis lingkungan dan analisis terhadap kemampuan internal atau kapabilitas organisasi yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam struktur organisasi. (Robbin, 1990:123). Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Menurut Johnson and Scholes, strategi merupakan arah serta ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, Agar memenuhi keperluan pasar serta melengkapi harapan pemangku kepentingan. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara serta upaya bagaimana agar tujuan tersebut bisa dicapai. Dari pendapat diatas dapat saya simpulkan bahwa strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diharapkan, Misalnya pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah.

2.3 Perkembangan

Perkembangan (Development) merupakan suatu proses yang pasti di alami oleh setiap individu, perkembangan ini adalah proses yang bersifat kualitatif dan berhubungan dengan kematangan seorang individu yang ditinjau dari perubahan yang bersifat progresif serta sistematis di dalam diri manusia. Akhmad Sudrajat : 2008, memberikan definisi bahwa "Perkembangan dapat diartikan sebagai perubahan yang sistematis, progresif dan berkesinambungan dalam diri individu sejak lahir hingga akhir hayatnya atau dapat diartikan pula sebagai perubahan – perubahan yang dialami individu menuju tingkat kedewasaan atau kematangannya." Seseorang individu mengalami perkembangan sejak masa konsepsi, serta akan berlangsung selama hidupnya. "Perkembangan adalah proses yang berlangsung sejak konsepsi, lahir dan sesudahnya, dimana badan, otak, kemampuan dan tingkah laku pada masa usia dini, anak2, dan dewasa menjadi lebih kompleks dan berlanjut dengan kematangan sepanjang hidup. hal ini didefinisikan oleh"(Dr Siti Aminah Soepalarto, SpS (K). : 2008). Maka dengan kata lain dapat kita artikan bahwa sepanjang hidup kita merupakan suatu rangkaian proses yang terus berlanjut, proses tersebut meliputi perkembangan (development), pertumbuhan (growth) serta kematangan (maturation) baik fisik maupun psikis.

2.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi sebenarnya istilah yang agak rancu. Menurut Hatch (1997: 161), struktur organisasi setidak-tidaknya harus dibedakan ke dalam dua aspek: struktur fisik dan struktur sosial. Namun, sudah menjadi kebiasaan hingga sekarang bahwa istilah struktur organisasi selalu merujuk pada struktur sosial bukan fisik. Struktur organisasi mengacu pada hubungan diantara elemen-elemen sosial yang meliputi orang, posisi, dan unit-unit organisasi dimana mereka berada (Hatch, 1997: 161). Dapat diartikan disini bahwa struktur organisasi adalah pengaturan berbagai elemen organisasi agar berada pada tempat dan fungsinya sehingga efektif untuk mencapai tujuan.

2.5 Perilaku Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge (2011:10), Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang nyata untuk dipelajari dengan sebagai pendukung organisasi tersebut berbagai macam bentuk pengetahuan.

3. Metode Penulisan

Penulisan ini merupakan penulisan literatur review yang berisi uraian tentang teori, temuan dan bahan penulisan lainnya yang diperoleh dari bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penulisan. Uraian dari penulisan ini diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran yang jelas tentang pemecahan masalah yang sudah diuraikan pada perumusan masalah. Literatur review dilakukan dengan cara membaca, memahami, mengkritik, dan mereview literatur dari berbagai macam sumber. Literatur review berisi ulasan, rangkuman, dan pemikiran penulis tentang beberapa sumber pustaka tentang topik yang dibahas. Penulisan ini menjelaskan mengenai pengaruh strategi terhadap perkembangan struktur. Data yang digunakan berupa buku, jurnal, maupun artikel.

4. Hasil Diskusi

4.1 Perspektif Struktur Organisasi

Negandhi (1975) menyatakan untuk membuat struktur organisasi yang tepat, dimulai dari melihat karakteristik fenomena birokrasi, dilakukan riset untuk mempelajari organisasi yang kompleks yang dapat menjelaskan sebab-sebab adanya struktur khusus dan mencari konsekuensi dari struktur-struktur khusus tersebut pada pola perilaku dan

efektivitas dari sebuah organisasi. Sedangkan penekanan yang harus dilakukan sekarang adalah untuk menetapkan alasan empiris mengapa terjadi perbedaan derajat variasi pada struktur hirarki organisasi dan untuk menguji pengaruh pola struktur yang berbeda pada perilaku dan efektivitas organisasi. Menurut Chandler (1962) menyatakan bahwa struktur akan mengikuti strategi, hal ini sama dengan yang dinyatakan oleh Christensen et.al (1982). Menurut Chandler (1962), setelah merumuskan strategi perusahaan, manajemen harus membuat desain struktur organisasi sebagai suatu prioritas utama hal ini karena perumusan strategi baru akan terjadi resistensi dan berbagai masalah administrasi baru akan muncul yang tentu saja berdampak pada kinerja organisasi, untuk mengatasi hal tersebut supaya tidak berlarut-larut maka diperlukan suatu struktur organisasi yang fit dengan strategi.

Implementasi strategi perusahaan dapat melalui disain organisasi. Desain organisasi mempunyai arti menyeleksi kombinasi struktur organisasi dan sistem pengawasan yang mengarahkan perusahaan untuk menerapkan strategi secara efektif yang akan menciptakan keunggulan bersaing. Peranan utama struktur organisasi dan pengawasan terdiri dari dua, yaitu: untuk mengkoordinasi kegiatan karyawan dan untuk memotivasi karyawan dan melengkapi mereka dengan insentif-insentif. Struktur organisasi dan kontrol membentuk orang-orang berperilaku dan menentukan bagaimana mereka bertindak dalam suatu organisasi.

4.2 Perkembangan Struktur Organisasi

Pada awal tahun 1970-an struktur organisasi tradisional mulai ditinggalkan karena dianggap terlalu lamban dalam merespon peluang dan tantangan global. Selanjutnya perubahan struktur organisasi mengarah pada struktur organisasi yang dianggap modern yang lebih cepat dan fleksibel dalam merespon berbagai perubahan. Struktur organisasi modern tersebut adalah berbentuk network (jejaring) dan selular menurut Allred, et.al (1996). Struktur jejaring merupakan struktur organisasi yang berhubungan dengan perusahaan secara bebas untuk suatu penyediaan tenaga kerja yang berkeahlian khusus baik untuk suatu proyek atau produk tertentu.

Struktur ini memberikan keuntungan bagi perusahaan kecil karena perusahaan dapat menangani pekerjaan-pekerjaan yang tidak mungkin dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki, sedangkan bagi perusahaan besar akan dapat semakin cepat tanggap dan hemat biaya tentang apa yang harus dikerjakan. Akhirnya struktur network dapat memberikan

pengaruh yang maksimal bagi penciptaan kompetensi inti perusahaan dengan melakukan hubungan dan kemitraan eksternal dan internal untuk membangun aktivitas lainnya dalam rantai nilai. Perubahan dalam struktur organisasi akan diikuti dengan kompetensi inti yang diperlukan oleh organisasi. Dalam hal ini, struktur jejaring mensyaratkan kompetensi inti tidak lagi sekadar kompetensi inti teknis tetapi meluas pada komersial dan kolaboratif. Sementara pada struktur organisasi selular maka kompetensi inti akan meluas pada tataran self-governance.

4.3 Strategi Mempengaruhi Struktur

Struktur kelembagaan telah menawan anggota organisasi sampai pada taraf tertentu. Struktur keorganisasian merupakan sebangkah besar keseluruhan lingkungan hidup manusia di dalam organisasi. Dan struktur tersebut benar-benar penting untuk membatasi dan membentuk perilaku.

Struktur merupakan suatu alat yang penting untuk mengatur karena berbagai macam alasan, yaitu:

1. manager juga harus tinggal di dalam bangunan struktur yang dia susun, struktur yang dibuatnya bisa memberi kebebasan atau membatasi gerak dirinya maupun para anak buahnya

2. struktur merupakan pegangan yang bisa diputar-putar oleh sang manager untuk mengubah pelaksanaan kerja organisasinya

3. struktur mempengaruhi perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya, dengan mengubah struktur maka bisa mengubah perilaku

Struktur kelembagaan telah menawan anggota organisasi sampai pada taraf tertentu. Dalam dunia kepemimpinan seringkali struktur itu jauh lebih mudah untuk mengubah perilaku. Gagasan tentang kewenangan atau spesifikasi "tugas-tugas" atau spesifikasi "tanggungjawab" seluruh persyaratan ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku kita, meskipun seringkali tidak kita sadari. Jika orang tetap bertahan maka ia harus mengubah perilakunya sesuai dengan struktur organisasinya, jika memberontak maka bisa dipastikan orang tersebut akan keluar dari struktur organisasinya.

4.4 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi akan selalu berhubungan dengan pekerjaan dan situasi lingkungan maka akan banyak perilaku yang saling berkaitan pula seperti tugas, kerja, kehadiran, perpindahan pekerjaan, produktivitas, penampilan manusia dan manajemen. Perilaku organisasi mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh dari struktur

terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif. Perilaku organisasi mencakup beberapa topik inti dari motivasi, perilaku dan kekuatan pemimpin, komunikasi antarpersonal, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, persepsi dan pengembangan sikap, proses perubahan, konflik, rancangan kerja dan stres kerja.

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Kelima variabel tingkat individual tersebut adalah karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, determinan kepribadian dan pembelajaran. Faktor-faktor yang menyebabkan suatu kelompok lebih sukses daripada kelompok lain adalah karena kemampuan anggota kelompok, ukuran kelompok, tingkat konflik dan tekanan internal pada anggota untuk menyesuaikan diri pada norma kelompok. Adapun dasarnya yakni, kondisi eksternal kelompok, sumber daya anggota, sumber kelompok, proses kelompok, tugas-tugas kelompok, kinerja dan kepuasan serta teori psikologi. Adapun bentuk-bentuk kelompok yang ada yaitu kelompok primer, kelompok formal dan informal, kelompok terbuka dan tertutup serta kelompok referensi.

Perilaku organisasi menyediakan banyak tantangan sekaligus peluang bagi para manajer, bagaimana meningkatkan keahlian manajer dalam menangkap peluang dan dari perilaku organisasi yang menghargai perbedaan namun memberi kontribusi bagi manajer. Sejumlah disiplin yang dapat memberi kontribusi pada peningkatan kapasitas manajer seperti antropologi, psikologi dan sosiologi.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Pada awal tahun 1970-an struktur organisasi tradisional mulai ditinggalkan karena dianggap terlalu lamban dalam merespon peluang dan tantangan global. Selanjutnya perubahan struktur organisasi mengarah pada struktur organisasi yang dianggap modern yang lebih cepat dan fleksibel dalam merespon berbagai perubahan. Implementasi strategi perusahaan dapat melalui desain organisasi. Desain organisasi mempunyai arti menyeleksi kombinasi struktur organisasi dan sistem pengawasan yang mengarahkan perusahaan untuk menerapkan strategi secara efektif yang akan menciptakan keunggulan bersaing.

Peranan utama struktur organisasi dan pengawasan terdiri dari dua, yaitu: untuk mengkoordinasi kegiatan karyawan dan untuk memotivasi karyawan dan melengkapi mereka dengan insentif-insentif. Struktur organisasi dan kontrol membentuk orang-orang berperilaku dan menentukan bagaimana mereka bertindak dalam suatu organisasi.

5.2 Saran

Dengan dibuatnya Jurnal ini diharapkan pembaca dapat mengerti struktur organisasi ternyata sangat berpengaruh dalam mengubah perilaku dan nilai karakteristik anggota organisasi. Struktur organisasi adalah pengontrol perilaku. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah pasti dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku.

Daftar Pustaka

- Akhmad Sudrajat. 2008. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Allred, B.B., Snow, C.C., dan Miles, R.E. 1996. *Characteristics of Managerial Careers in The 21st Century*. Academy of Management Executive, No. 10.
- Breeh, 1957. *The Contingency Theory of Organizations*. [Buku] By Lex Donaldson
- Chandler. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge : TheMIT Press.
- Depdikbud. 2001. *Pengertian kata Pengaruh*. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka
- Kusdi. 2018. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika. Tersedia pada: Buku.
- Dimas, 2017. *Definisi Perkembangan*. Tersedia pada: <https://definisimu.blogspot.com/2012/08/definisi-perkembangan.html> [Diakses pada 24 November 2019]
- Hatch, Mary Jo., 1997, *Organization Theory, Modern Symbolic and Post Modern Perspectives*. Oxford University Press.
- Mugnifar, Ilham. 2019. *Pengertian Strategi menurut Para Ahli*. Tersedia pada: <https://belajaronline.com/> [Diakses pada 25 November 2019]
- Negandhi. 1975. *Governance Networks in the Public Sector*. [Buku] By Erik Hans Klijn, Joop Koppenjan
- Para Kontributor Digilib UNILA. *Tinjauan Pustaka tentang Pengaruh*. Tersedia pada: PDF Digilib UNILA
- Para Kontributor KBBI. *Pengertian Strategi*. Tersedia pada <https://id.wikipedia.org/wiki/Modernisasi> [Diakses pada 25 November]
- Poerwadarminta W.J.S. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pugh, D.S. et al.1986. *Dimensi struktur organisasi. Ilmu Administrasi Triwulanan*. 13: 65-105
- Robbins, Stephens. 1990. *Pelaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo
- Robbins, Stephen P & Judges, Timothy A. 2010. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruhana, Ika. 2012. *Struktur Organisasi*. Tersedia pada: PDF lecture UB [Diakses pada 24 November 2019]
- Soetjipto, Budi,. W. 2004. *Struktur Organisasi dan Lingkungan Usaha Masa Depan*. Usahawan. LPPM UI
- Yukl, Gary A.1989. *Kepemimpinan manajerial: tinjauan teori dan penelitian*. Jurnal manajemen, 15: 251-289