

STRATEGI IMPLEMENTASI: PERORGANISASIAN STRUKTUR

Nasrul¹, Yeyen Arisanti²^{1,2}Universitas Halu OleoEmail: Nasrul_pdia@yahoo.com, yeyenarisanti1100@gmail.com**Abstrak**

Implementasi strategi merupakan tahap krusial dalam manajemen strategis yang menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi. Salah satu aspek penting dalam implementasi adalah pengorganisasian struktur, karena struktur organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mendistribusikan tugas, wewenang, serta alur komunikasi. Artikel ini membahas peran struktur organisasi dalam mendukung strategi, mulai dari tahap sederhana pada perusahaan kecil hingga struktur matriks, jaringan, dan modular yang lebih kompleks. Selain itu, dibahas pula tantangan implementasi seperti koordinasi lintas fungsi, sentralisasi versus desentralisasi, serta kebutuhan akan fleksibilitas menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Analisis menunjukkan bahwa prinsip “struktur mengikuti strategi” tetap relevan, namun organisasi modern membutuhkan desain yang adaptif agar mampu menciptakan sinergi dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, pengorganisasian struktur bukan hanya aspek administratif, melainkan juga instrumen strategis yang menentukan keberhasilan implementasi strategi dalam jangka panjang.

Kata Kunci : Implementasi strategi; struktur organisasi; pengorganisasian; manajemen strategis; sinergi; fleksibilitas organisasi.

Abstract

Strategy implementation is a crucial stage in strategic management that determines the success of achieving an organization's vision and mission. One of the key aspects of implementation is organizational structuring, as the organizational structure functions as a framework for distributing tasks, authority, and communication flows. This article discusses the role of organizational structure in supporting strategy, from the simple stage in small enterprises to more complex forms such as matrix, network, and modular structures. It also highlights implementation challenges such as cross-functional coordination, centralization versus decentralization, and the need for flexibility in facing dynamic business environments. The analysis shows that the principle of “structure follows strategy” remains relevant, yet modern organizations require adaptive designs to create sustainable synergy and innovation. Thus, organizational structuring is not merely an administrative aspect, but also a strategic instrument that determines the long-term success of strategy implementation.

Keywords : Strategy implementation; organizational structure; organizing; strategic management; synergy; organizational flexibility.

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagirism checker no 1333

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Manajemen strategis merupakan suatu proses terpadu yang mencakup perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup organisasi. Dari ketiga tahap tersebut, implementasi strategi sering kali dipandang sebagai bagian yang paling menantang sekaligus menentukan. Hal ini karena strategi yang dirumuskan dengan baik tidak akan menghasilkan dampak yang signifikan apabila gagal diwujudkan dalam praktik. Implementasi strategi bukan sekadar penerapan kebijakan, tetapi melibatkan pengalokasian sumber daya, pengaturan sistem, dan terutama pengorganisasian struktur yang selaras dengan arah strategis organisasi.

Struktur organisasi memiliki peran fundamental dalam menjembatani strategi dengan pelaksanaan operasional. Struktur yang tepat berfungsi sebagai kerangka kerja formal untuk mendistribusikan tanggung jawab, mengalirkan wewenang, serta membangun sistem komunikasi yang efektif di antara seluruh lapisan organisasi. Dalam konteks ini, konsep klasik yang dikemukakan Alfred Chandler, yaitu *structure follows strategy* (struktur mengikuti strategi), menjadi pijakan penting. Artinya, setiap perubahan strategi yang signifikan menuntut adanya penyesuaian dalam struktur organisasi agar tujuan strategis dapat tercapai secara optimal.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, organisasi dihadapkan pada dinamika perubahan yang cepat, baik akibat persaingan global, perkembangan teknologi, maupun perubahan preferensi konsumen. Oleh karena itu, struktur organisasi yang kaku tidak lagi memadai untuk mendukung strategi yang adaptif. Organisasi modern memerlukan struktur yang fleksibel, kolaboratif, serta mampu mengintegrasikan berbagai fungsi dan unit bisnis. Hal ini terlihat dari semakin luasnya penerapan struktur matriks, jaringan, maupun modular yang memungkinkan koordinasi lintas fungsi sekaligus memberikan ruang bagi inovasi.

Meskipun demikian, proses pengorganisasian struktur bukan tanpa kendala. Banyak organisasi menghadapi masalah dalam koordinasi, resistensi karyawan, keterbatasan sumber daya, maupun dilema antara sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Implementasi strategi sering kali mengalami hambatan karena kurangnya kejelasan pembagian tugas, lemahnya sistem pengendalian, atau tidak tersedianya budaya organisasi yang mendukung perubahan. Oleh sebab itu, manajer tidak hanya dituntut untuk merancang struktur yang sesuai, tetapi juga membangun mekanisme yang dapat menciptakan sinergi antarbagian serta memastikan strategi dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam aktivitas operasional.

Dengan demikian, pembahasan mengenai strategi implementasi melalui pengorganisasian struktur menjadi sangat relevan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, kajian ini memperkaya pemahaman tentang hubungan antara strategi, struktur, dan kinerja organisasi. Sementara secara praktis, artikel ini memberikan wawasan bagi para manajer dan pemimpin organisasi tentang bagaimana merancang struktur yang tepat guna mendukung keberhasilan implementasi strategi di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada analisis konseptual mengenai strategi implementasi melalui pengorganisasian struktur. Metode yang dipilih adalah **studi literatur** dengan menelaah berbagai sumber primer dan sekunder, termasuk buku teks manajemen strategis, artikel jurnal internasional maupun nasional, serta laporan kasus perusahaan yang relevan. Langkah pertama dalam metode penelitian ini adalah **pengumpulan data literatur**, yang meliputi teori manajemen strategis, konsep implementasi strategi, serta model struktur organisasi klasik maupun kontemporer. Sumber-sumber yang

digunakan dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi dan kontribusinya terhadap topik pengorganisasian struktur dalam konteks implementasi strategi.

Langkah kedua adalah **analisis isi (content analysis)** terhadap literatur yang diperoleh. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara strategi dan struktur, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi, serta perbandingan bentuk struktur organisasi yang dapat mendukung dinamika lingkungan bisnis modern. Langkah ketiga adalah **sintesis konseptual**, yaitu mengintegrasikan temuan dari berbagai literatur untuk membangun kerangka analisis yang lebih komprehensif. Pada tahap ini, konsep klasik seperti *structure follows strategy* dipadukan dengan pendekatan modern yang menekankan fleksibilitas, sinergi lintas fungsi, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Dengan pendekatan ini, artikel diharapkan mampu memberikan gambaran teoritis dan praktis mengenai pentingnya pengorganisasian struktur dalam mendukung strategi implementasi. Hasil kajian tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasi, melainkan untuk memperkaya perspektif akademis dan memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam merancang struktur yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya.

PEMBAHASAN

1. Pentingnya Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap paling krusial dalam siklus manajemen strategis. Tanpa implementasi yang tepat, strategi yang dirumuskan hanya akan menjadi dokumen perencanaan tanpa nilai praktis. Banyak perusahaan yang gagal mencapai tujuan meskipun memiliki strategi yang jelas, karena tidak mampu menerjemahkannya ke dalam struktur, proses, dan tindakan nyata. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lebih dari separuh organisasi besar mengalami hambatan serius pada tahap implementasi, seperti kurangnya koordinasi, resistensi internal, dan lemahnya kepemimpinan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi mengatur sumber daya, membentuk pola kerja, serta menyesuaikan strukturnya dengan arah strategi.

2. Hubungan Strategi dan Struktur: Prinsip “Structure Follows Strategy”

Salah satu pandangan klasik dalam manajemen strategis adalah konsep Alfred Chandler yang menyatakan bahwa *structure follows strategy*. Artinya, strategi yang dipilih organisasi menentukan bentuk struktur yang paling sesuai untuk mendukungnya. Sebagai contoh, strategi pertumbuhan melalui diversifikasi menuntut struktur divisi yang lebih terdesentralisasi dibandingkan struktur fungsional. Demikian pula, strategi diferensiasi yang berbasis inovasi membutuhkan struktur yang fleksibel dan kolaboratif agar kreativitas dapat berkembang. Sebaliknya, jika struktur organisasi tidak selaras dengan strategi, maka yang terjadi adalah inefisiensi, kebingungan wewenang, hingga kegagalan implementasi. Oleh karena itu, setiap perubahan strategi hampir selalu diikuti dengan perubahan struktur organisasi.

3. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi dalam Implementasi Strategi

Dalam praktiknya, organisasi menggunakan berbagai bentuk struktur untuk mendukung implementasi strategi:

- **Struktur Sederhana:** Umumnya digunakan oleh perusahaan kecil atau usaha rintisan (startup), di mana pengusaha atau pendiri berperan sebagai pusat pengambilan keputusan. Struktur ini fleksibel, tetapi sangat bergantung pada kapasitas pemimpin.
- **Struktur Fungsional:** Cocok bagi organisasi yang masih fokus pada satu produk atau

industri. Pembagian kerja dilakukan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, produksi, atau keuangan. Kelemahannya adalah keterbatasan dalam diversifikasi.

- **Struktur Divisi:** Digunakan oleh perusahaan besar yang beroperasi pada berbagai lini produk atau wilayah geografis. Otoritas didelegasikan ke tiap divisi, sehingga mendukung diversifikasi dan ekspansi.
- **Struktur Matriks:** Merupakan gabungan struktur fungsional dan produk, yang efektif untuk proyek kompleks atau ketika organisasi membutuhkan koordinasi lintas fungsi. Namun, struktur ini sering menimbulkan konflik ganda karena karyawan memiliki dua atasan.
- **Struktur Jaringan (Virtual):** Menekankan fleksibilitas dan kolaborasi dengan pihak eksternal melalui outsourcing, aliansi strategis, atau kontrak proyek. Struktur ini relevan dalam era digital karena memungkinkan organisasi beroperasi lintas negara tanpa batasan fisik.
- **Struktur Modular:** Mirip dengan jaringan, tetapi lebih menekankan pada pembagian komponen produk atau proses yang dapat dioutsourcing-kan. Model ini banyak digunakan dalam industri manufaktur dan teknologi.

4. Isu dan Tantangan dalam Pengorganisasian Struktur

Meskipun struktur organisasi telah dirancang untuk mendukung strategi, implementasi di lapangan tidak jarang menghadapi berbagai hambatan. Beberapa isu utama antara lain:

- **Koordinasi Lintas Fungsi:** Strategi sering membutuhkan sinergi antarbagian, namun keterbatasan komunikasi atau silo antar departemen menghambat kolaborasi.
- **Sentralisasi vs Desentralisasi:** Organisasi harus memilih apakah keputusan penting diambil secara terpusat untuk efisiensi atau didesentralisasi demi fleksibilitas.
- **Keterbatasan Sumber Daya:** Struktur yang ideal sering membutuhkan tenaga ahli, teknologi, dan dana yang besar, yang tidak selalu tersedia.
- **Budaya Organisasi:** Struktur formal harus didukung oleh budaya yang selaras. Struktur inovatif misalnya, tidak akan berjalan jika budaya perusahaan masih kaku dan hierarkis.
- **Resistensi Perubahan:** Restrukturisasi sering ditolak oleh karyawan karena dianggap mengganggu kenyamanan kerja atau mengancam posisi tertentu.

5. Kebutuhan Struktur Adaptif dalam Konteks Modern

Perubahan lingkungan bisnis global, perkembangan teknologi digital, dan meningkatnya ketidakpastian pasar menuntut organisasi untuk memiliki struktur yang adaptif. Organisasi masa kini tidak bisa hanya mengandalkan struktur hierarkis tradisional, tetapi harus mengembangkan model yang lebih lincah (*agile organization*). Struktur adaptif ditandai dengan:

- Fleksibilitas dalam pembagian tugas.
- Penggunaan tim lintas fungsi dan proyek.
- Pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat koordinasi.
- Kemampuan melakukan kolaborasi eksternal melalui aliansi, joint venture, atau jaringan virtual.

Dengan struktur yang adaptif, organisasi dapat merespons perubahan dengan lebih cepat, meminimalisasi risiko kegagalan strategi, dan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

- **Analisis Penyebab Kendala dalam Implementasi Strategi melalui Pengorganisasian Struktur**
Keberhasilan implementasi strategi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan visi dan perumusan rencana yang matang, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan struktur internalnya. Banyak organisasi mengalami kegagalan bukan karena

strategi yang salah, melainkan karena struktur organisasi tidak mampu mendukung strategi yang telah dipilih. Beberapa penyebab utama yang sering memunculkan hambatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kesesuaian antara Strategi dan Struktur yang Lemah

Prinsip dasar *structure follows strategy* sering kali diabaikan dalam praktik. Perusahaan tetap mempertahankan struktur lama meskipun strategi sudah berubah, sehingga muncul ketidaksesuaian. Misalnya, strategi diversifikasi produk yang seharusnya didukung oleh struktur divisi justru masih dijalankan dengan struktur fungsional. Akibatnya, koordinasi antar lini produk menjadi rumit dan lambat.

b. Koordinasi dan Komunikasi yang Buruk

Salah satu masalah paling sering muncul dalam implementasi adalah kurangnya koordinasi antarbagian organisasi. Struktur yang hierarkis dengan jalur komunikasi panjang sering memperlambat pengambilan keputusan. Selain itu, kurangnya sistem informasi yang memadai menyebabkan aliran data dan laporan menjadi terhambat. Akibatnya, strategi tidak dapat dieksekusi sesuai dengan target waktu yang telah direncanakan.

c. Ketidakseimbangan Sentralisasi dan Desentralisasi

Pengambilan keputusan yang terlalu terpusat sering mengakibatkan keterlambatan dalam merespons perubahan lingkungan, sedangkan desentralisasi yang berlebihan dapat menimbulkan fragmentasi dan konflik antar unit. Banyak organisasi kesulitan menemukan titik keseimbangan yang tepat antara efisiensi kendali pusat dan kebutuhan fleksibilitas lokal.

d. Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi hanya akan efektif apabila didukung oleh SDM yang kompeten. Namun, sering kali karyawan tidak memiliki keterampilan yang sesuai untuk menjalankan strategi baru. Misalnya, ketika perusahaan mengadopsi strategi digitalisasi, tetapi tenaga kerja masih belum menguasai teknologi informasi. Kondisi ini menimbulkan *capability gap* yang menghambat proses implementasi.

e. Keterbatasan Sumber Daya Finansial dan Teknologi

Restrukturisasi organisasi membutuhkan biaya yang tidak sedikit, baik untuk pelatihan karyawan, investasi teknologi, maupun pembentukan unit baru. Perusahaan dengan keterbatasan modal sering menunda atau bahkan gagal melakukan perubahan struktural, sehingga strategi tidak dapat dijalankan dengan optimal.

f. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Selain struktur formal, budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi strategi. Budaya yang terlalu birokratis dan menolak perubahan dapat menghambat strategi inovasi. Begitu pula budaya yang individualistik akan menghambat implementasi strategi kolaboratif. Tanpa perubahan budaya, restrukturisasi formal sering hanya menghasilkan perubahan di atas kertas, tetapi tidak tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

g. Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

Perubahan struktur sering menimbulkan kecemasan di kalangan karyawan karena dianggap mengancam status, kenyamanan, atau keamanan pekerjaan mereka. Resistensi ini dapat berupa penurunan motivasi, konflik internal, atau bahkan sabotase halus yang memperlambat implementasi strategi. Tanpa komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan sejak awal, perubahan struktur hampir selalu menemui perlawanan.

h. Kurangnya Kepemimpinan yang Kuat

Implementasi strategi memerlukan kepemimpinan visioner yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan mengendalikan perubahan. Namun, banyak organisasi gagal karena pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas, tidak konsisten dalam keputusan, atau kurang berkomitmen dalam menjalankan strategi. Lemahnya kepemimpinan sering memunculkan kebingungan, kehilangan momentum, dan berakhir pada kegagalan implementasi.

i. Faktor Lingkungan Eksternal yang Tidak Terkendali

Selain faktor internal, dinamika lingkungan eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi ekonomi, atau persaingan global yang intens juga dapat mengganggu struktur organisasi. Struktur yang sebelumnya relevan bisa menjadi usang ketika lingkungan bisnis berubah drastis, sehingga memerlukan penyesuaian yang cepat dan tepat.

i. Krisis Akibat Pertumbuhan Organisasi

Menurut teori tahapan perkembangan organisasi (Greiner dan Chandler), setiap tahap pertumbuhan memiliki potensi krisis tertentu, seperti krisis kepemimpinan, krisis otonomi, atau krisis kontrol. Jika organisasi gagal mengatasi krisis tersebut melalui restrukturisasi yang tepat, maka strategi yang dijalankan akan sulit mencapai hasil yang diharapkan.

➤ Ringkasan Analisis Penyebab

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kegagalan implementasi strategi melalui pengorganisasian struktur bukan hanya soal desain organisasi, melainkan juga melibatkan kombinasi faktor internal dan eksternal. Kunci keberhasilan terletak pada kemampuan manajemen untuk:

- Menyelaraskan strategi dengan struktur organisasi.
- Membangun koordinasi dan komunikasi yang efektif.
- Menyiapkan SDM dan sumber daya pendukung yang memadai.
- Membangun budaya organisasi yang adaptif.
- Menyediakan kepemimpinan yang visioner dan konsisten.

Dengan memahami penyebab-penyebab ini, organisasi dapat lebih proaktif dalam mengantisipasi hambatan, serta merancang struktur yang bukan hanya sesuai dengan strategi, tetapi juga tahan terhadap dinamika perubahan lingkungan bisnis.

KESIMPULAN

Implementasi strategi merupakan tahap kritis dalam manajemen strategis yang menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi. Pengorganisasian struktur menjadi salah satu instrumen utama dalam mendukung proses implementasi, karena struktur organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mendistribusikan tugas, mengatur wewenang, serta memfasilitasi komunikasi antar bagian. Prinsip *structure follows strategy* yang diperkenalkan Alfred Chandler tetap relevan hingga kini, namun organisasi modern juga dituntut untuk lebih adaptif menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Analisis menunjukkan bahwa banyak kegagalan implementasi strategi disebabkan oleh lemahnya keselarasan antara strategi dan struktur, kurangnya koordinasi, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, hingga budaya organisasi yang tidak mendukung. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi strategi membutuhkan tidak hanya desain struktur yang

tepat, tetapi juga kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, serta budaya organisasi yang kondusif terhadap perubahan dan inovasi.

Dalam konteks era globalisasi dan transformasi digital, organisasi perlu mengembangkan struktur yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif, seperti struktur matriks, jaringan, maupun modular. Struktur yang demikian memungkinkan organisasi merespons perubahan lebih cepat, menciptakan sinergi lintas fungsi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengorganisasian struktur bukan sekadar aspek administratif, melainkan instrumen strategis yang berpengaruh langsung terhadap keberhasilan implementasi strategi jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 16th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. 14th Edition. McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th Edition. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. 13th Edition. Pearson Education.
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. *Harvard Business Review*, May-June.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd Edition. Free Press.