



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*  
*SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Persepsi Pegawai Tentang Strategi Organisasi dan Pengaruhnya  
Terhadap Struktur Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia  
Area Witel Jakarta Selatan**

Skripsi

Oleh

Benny Alexander

2016310122

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



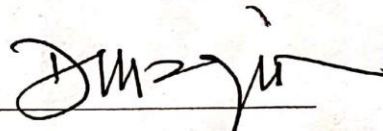
**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Benny Alexander  
Nomor Pokok : 2016310122  
Judul : Persepsi Pegawai Tentang Strategi Organisasi dan Pengaruhnya  
Terhadap Struktur Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area  
Witel Jakarta Selatan

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Selasa, 17 Desember 2019  
Dan dinyatakan **LULUS**

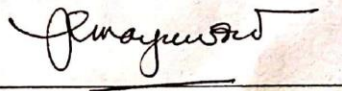
**Tim Penguji**

**Ketua sidang merangkap anggota**  
Dr. Ulber Silalahi, MA.

: 

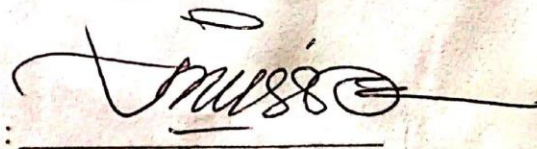
**Sekretaris**

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

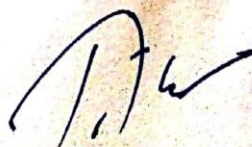
: 

**Anggota**

Pius Suratman Kartasmita, Ph. D.

: 

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Benny Alexander

Nomor Pokok : 2016310122

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Persepsi Pegawai Tentang Strategi Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Struktur Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Witel Jakarta Selatan

Dengan ini, menyatakan bahwa penelitian yang telah dilakukan adalah hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah karya yang diajukan dalam rangka memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip telah ditulis sesuai sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui pernyataan ini tidak benar

Bandung, 10 Desember 2019

Benny Alexander

2016310122

## ABSTRAK

Nama : Benny Alexander  
NPM : 2016310122  
Judul : Persepsi Pegawai Tentang Strategi Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Struktur Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia Area Witel Jakarta

---

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan jenis strategi yang digunakan, tipe struktur organisasi serta seberapa kuat dan signifikan pengaruh jenis strategi terhadap tipe struktur pada PT Telekomunikasi Indonesia area Witel Jakarta Selatan saat ini. Dalam melihat jenis strategi dan tipe struktur yang digunakan saat ini, penelitian ini menggunakan teori strategi oleh Richard M. Burton and Obel yang mengidentifikasi jenis strategi berdasarkan tujuh dimensi yaitu [1] *Product Innovation*, [2] *Barrier to Entry*, [3] *Price Level*, [4] *Product and Market Breadth*, [5] *Technology*, [6] *Concern for Quality* dan [7] *Control Level* dan teori struktur organisasi oleh Stephen P. Robbins yang mengidentifikasi jenis struktur berdasarkan tiga dimensi yaitu [1] *Formalization*, [2] *Specialization* dan [3] *Centralization*. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, peneliti mengungkapkan jenis strategi berdasarkan teori Richard M. Burton yang mengungkapkan lima jenis strategi yaitu [1] *Reactor*, [2] *Defender*, [3] *Analyzer without Innovation*, [4] *Analyzer with Innovation* dan [5] *Prospector* dan teori struktur organisasi oleh Stephen P. Robbins yang mengungkapkan tiga jenis struktur yaitu [1] *Adhocracy*, [2] *Simple Structure*, [3] *Professional Bureaucracy*, [4] *Divisional Structure* dan [5] *Machine Bureaucracy*. Setelah diketahui jenis strategi dan struktur yang digunakan saat ini oleh organisasi, dilakukan pengujian seberapa kuat dan signifikan pengaruh antara jenis strategi terhadap struktur organisasi saat ini.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif yang menggunakan jenis penelitian deskriptif untuk mendeskripsikan pengaruh strategi terhadap struktur. Dalam penelitian ini, subjek penelitian ditentukan dengan metode sampling non probabilitas purposif. Jumlah sampel yang digunakan adalah sejumlah 77 pegawai di PT Telkom Witel Jakarta Selatan dari populasi 197 pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan untuk mendukung hasil kuesioner dilakukan wawancara kepada 15 pegawai

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan berjenis *prospector* dan struktur bertipe *divisional*. Akan tetapi, melalui analisis korelasi strategi terhadap struktur organisasi diperoleh hubungan negatif dan tidak signifikan. Strategi terhadap struktur berada pada derajat asosiasi yang rendah atau dianggap tidak berhubungan. Saran yang diberikan oleh peneliti agar terdapat pengaruh yang tinggi strategi terhadap struktur organisasi yaitu penyesuaian strategi dengan menurunkan modal dalam melakukan usaha, menurunkan tingkat harga produk, meningkatkan unit kerja organisasi dan penerapan *technology* bertipe *routine* melalui penggunaan aturan sebagai landasan koordinasi tugas sedangkan penyesuaian struktur dengan penggunaan karakteristik *adhocracy* dengan cara menurunkan standarisasi terhadap pegawai serta penggunaan tenaga ahli sebagai pegawai organisasi dan mengelompokkannya sesuai fungsi masing-masing.

Kata kunci: Strategi organisasi, struktur organisasi

## ABSTRACT

Name : Benny Alexander

NPM : 2016310122

Title : *Employees' Perceptions About Organizational Strategies and Their Impact On Organizational Structure At PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jakarta Area*

---

*This research was conducted with the aim to describe the type of strategy used, the type of structure and the effect of strategy type on structure type at PT Telekomunikasi Indonesia area of Witel South Jakarta. In looking at the types of strategies and types of structures used today, this study uses strategy theory by Richard M. Burton and Obel that identifies types of strategies based on seven dimensions namely [1] Product Innovation, [2] Barrier to Entry, [3] Price Level, [4] Product and Market Breadth, [5] Technology, [6] Concern for Quality and [7] Level Control and Organizational Structure Theory by Stephen P. Robbins that identifies types of structures based on three dimensions namely [1] Formalization, [2] Specialization and [3] Centralization. Based on the identification results, researchers revealed a type of strategy based on Richard M. Burton's theory that revealed five types of strategies namely [1] Reactor, [2] Defender, [3] Analyzer without Innovation, [4] Analyzer with Innovation and [5] Prospector and Organizational structure theory by Stephen P. Robbins who revealed three types of structure namely [1] Adhocracy, [2] Simple Structure, [3] Professional Bureaucracy, [4] Divisional Structure and [5] Machine Bureaucracy. After knowing the types of strategies and structures currently used by the organization, testing how strong and significant the influence of the types of strategies on the current organizational structure.*

*The method used in this study is a quantitative approach that uses descriptive research to describe the effect of strategy on structure. In this study, the research subjects were determined by purposive non-probability sampling methods. The number of samples used was 77 employees at PT Telkom Witel South Jakarta from a population of 197 employees. Data collection was carried out by distributing questionnaires and to support the results of the questionnaire interviews were conducted with 15 employees*

*The results of this study indicate that the strategy used is a prospector type and divisional type structure. However, through analysis of the correlation strategy to the organizational structure obtained a negative and insignificant relationship. The strategy for the structure is at a low degree of association or considered unrelated. Suggestions given by researchers so that there is a high influence of strategy on organizational structure, namely strategy adjustment by reducing capital in doing business, reducing product price levels, increasing organizational work units and implementing routine type technology through the use of rules as a basis for coordinating tasks while adjusting structure with use adhocracy characteristics by reducing standardization of employees and the use of experts as employees of the organization and grouping them according to their respective functions.*

*Keywords: organizational strategy, organizational structure*

## KATA PENGANTAR

Saya ucapkan Puji dan Syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas kesempatan yang diberikan telah diberikan kepada peneliti dalam menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Strategi Organisasi Terhadap Struktur Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia area Witel Jakarta Selatan”.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi, diantaranya yaitu:

1. Orang tua dan adik penulis, Bapak Marison Pandiangan, Ibu Rutmika Nababan, Yunita, dan Rizki serta keluarga yang selalu memberikan dukungan.
2. Dosen pembimbing penulis, Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si., yang selalu bersuka cita dalam membimbing penulis.
3. Jemaat HKI Dame Bandung.
4. Asmiar, Danella, Wina, R. Annisa, Rena, Fatia, Vanessa, Davin, Fadhlhan, Saddam, Rafi, Laras Ambar, Risan, Gaeka, Devina, Devani, Cheryl, Agnes, Thalia, dan rekan angkatan 2016 program studi ilmu administrasi publik yang selalu menemani dan mendukung penulis.
5. Seluruh bagian tim seminar Bu Gina Ningsih Yuwono yang telah bersuka cita bersama.
6. Pak Romles Simanjuntak, Pak Wahyu Winarto, Pak Endro, Pak Syamsul, dan seluruh pegawai organisasi.

Kekurangan masih dimiliki Skripsi ini sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menghasilkan rancangan yang lebih baik. Semoga Skripsi ini dapat dimanfaatkan oleh semua pihak, utamanya dalam kepentingan umum dan menambah referensi ilmiah.

Penyusun

Benny Alexander

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GRAFIK .....	vi
BAB I .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PENDAHULUAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Tujuan Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4 Manfaat Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5 Sistematika Penulisan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB II .....	15
KERANGKA TEORI.....	15
2.1 Strategi Organisasi .....	15
2.2 Strategi Organisasi Sebagai Faktor Kontingensi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1 Jenis-Jenis Strategi .....	16
2.2.2 Dimensi Strategi Organisasi .....	22
2.2 Struktur Organisasi.....	28
2.2.1 Jenis-Jenis Struktur Organisasi .....	30
2.2.2 Dimensi Struktur Organisasi .....	39

2.4 Pengaruh Strategi Terhadap Struktur Organisasi ..... 48



2.5 Model Penelitian.....	51
2.6 Hipotesis .....	51
BAB III.....	52
METODE PENELITIAN .....	52
3.1 Rancangan Penelitian .....	52
3.2 Lokasi Penelitian .....	53
3.3 Populasi dan Sampel .....	54
3.3.1 Populasi .....	54
3.3.2 Sampel.....	54
3.4 Pengukuran dan Instrumen Penelitian.....	55
3.4.1 Operasionalisasi Variabel.....	55
3.4.2 Instrumen Penelitian.....	61
3.4.3 Skala Pengukuran .....	62
3.4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	63
3.5 Pengumpulan Data .....	70
3.6 Analisis Data .....	71
BAB IV.....	76
GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....	76
4.1 Profil Organisasi.....	76
4.2 Visi Organisasi .....	77
4.3 Misi PT Telkom Witel Jakarta Selatan.....	77
4.4 Struktur Organisasi.....	78
4.5 Sumber Daya .....	79
4.6 Kegiatan Usaha.....	82
4.7 Portofolio Produk Organisasi .....	83

BAB V .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HASIL DAN PEMBAHASAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1 Ciri Biografis Responden .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2 Deskripsi Strategi Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.1 <i>Product Innovation</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.2 <i>Barrier To Entry</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.3 <i>Price Level</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.4 <i>Product and Market Breadth</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.5 <i>Technology</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.6 <i>Concern For Quality</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.7 <i>Control Level</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.8 Index Strategi Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3 Deskripsi Struktur Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3.1 <i>Formalization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3.2 <i>Specialization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3.3 <i>Decentralization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3.4 Index Struktur Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4 Pengaruh Strategi Terhadap Struktur Organisasi	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.1 Korelasi Strategi terhadap Struktur Organisasi	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.2 Uji Signifikansi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5 Strategi Organisasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.1 <i>Product Innovation</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.2 <i>Barrier To Entry</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

5.5.3 *Price Level*.....**Error! Bookmark not defined.**

5.5.4 <i>Product and Market Breadth</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.5 <i>Technology</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.6 <i>Concern For Quality</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.7 <i>Control Level</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6 Struktur Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6.1 <i>Formalization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6.2 <i>Specialization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6.3 <i>Decentralization</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.7 Pengaruh Strategi Terhadap Struktur Organisasi	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
BAB VI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KESIMPULAN DAN SARAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1 Kesimpulan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2 Saran.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR PUSTAKA.....	xi

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	51
Gambar 5.1 Kurva Pengujian Hipotesis Strategi Terhadap Struktur Organisasi ..	51

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perubahan Strategi Telkom dari Tahun 2014-2018	Error! Bookmark not defined.
Tabel 2.1 Karakteristik Lima Jenis Strategi .....	16
Tabel 2.3 Karakteristik The Simple Structure .....	31
Tabel 2.4 Karakteristik The Machine Bureaucracy.....	32
Tabel 2.5 Karakteristik The Professional Bureaucracy.....	33
Tabel 2.6 Karakteristik The Divisional Structure .....	35
Tabel 2.7 Karakteristik The Adhocracy .....	37
Tabel 2.8 Matriks Derajat Spesialisasi Pekerjaan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi Indikator Technology	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.10 Kategorisasi Technology .....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.11 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Concern For Quality</i> .....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.12 Kategorisasi Concern For Quality...	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi Indikator Control Level	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.14 Kategorisasi Control Level.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.15 Index Strategi Organisasi .....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi Indikator Formalization	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.17 Kategorisasi Formalization .....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Indikator Specialization	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.19 Kategorisasi Specialization .....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5.20 Distribusi Frekuensi Indikator Decentralization	Error! Bookmark not defined.

Tabel 5.21 Kategorisasi Decentralization .....**Error! Bookmark not defined.**  
Tabel 5.22 Index Struktur Organisasi.....**Error! Bookmark not defined.**  
Tabel 5.23 Nilai Koefisien Korelasi Sommer's **Error! Bookmark not defined.**  
Tabel 5.24 Kesimpulan Uji Hipotesis Strategi Terhadap Struktur Organisasi  
.....**Error! Bookmark not defined.**

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Persentase Jenis Kelamin Pegawai .....	79
Grafik 4.2 Persentase Tingkat Pendidikan Terakhir .....	80
Grafik 4.3 Persentase Tingkat Pendidikan Terakhir .....	81
Grafik 5.4 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Grafik 5.5 Persentase Responden Berdasarkan Golongan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Stephen Robbins mendefinisikan organisasi sebagai “*an organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*”<sup>1</sup> yaitu organisasi merupakan sebuah entitas sosial yang terkoordinasi serta memiliki batasan yang dapat diidentifikasi dan juga berfungsi secara terus menerus demi mencapai tujuan organisasi. Selain daripada itu, Richard L. Daft mendefinisikan organisasi sebagai “*organizations are social entities that are goal-directed, designed as deliberately structured and coordinated activity systems, and are linked to the external environment*”<sup>2</sup> yaitu organisasi merupakan entitas sosial yang diarahkan pada suatu tujuan, lalu dirancang dalam suatu sistem yang terstruktur dan terkoordinasi, serta berhubungan dengan lingkungan eksternal organisasi.

Setiap organisasi memiliki strategi dalam mencapai tujuan organisasi.. Richard L. Daft mendefinisikan bahwa “*goals define where the organization wants to go and strategies define how it will get there*”<sup>3</sup> yaitu tujuan organisasi

---

<sup>1</sup> S. Robbins, *Organization theory* (New Jersey; Prentice-Hall, Inc. 1990), 4.

<sup>2</sup> R. Daft, *Organization Theory and Design*, (Boulevard; South-Western Cengage Learning),

11

<sup>3</sup> *Ibid*, 87

diartikan sebagai keberadaan yang ingin dicapai sementara strategi adalah cara bagaimana mencari hal tersebut. Dengan begitu, strategi dapat menjadi faktor yang menentukan dapat tercapai atau tidaknya tujuan organisasi.

Dilihat dari pengertian strategi organisasi, Henry Mintzberg mendefinisikan hal tersebut sebagai “*the determination of the basic long-term goals and subjectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”<sup>4</sup> yaitu strategi organisasi merupakan ketetapan jangka panjang dari suatu perusahaan serta ketetapan tindakan dalam tugas serta sumber daya yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian kali ini, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jakarta Selatan ditetapkan menjadi lokus penelitian.

Organisasi tersebut memiliki visi *Be the King of Digital in the Region*. Hal tersebut mengandung arti bahwa Perseroan bertransformasi menuju *Digital Telco* melalui penguatan *broadband connectivity*, pengembangan *digital mediation platform*, dan peningkatan layanan *digital services and solution*.<sup>5</sup> Kemudian, terdapat misi organisasi demi mencapai visi yang dirumuskan dalam dua misi, yaitu *Lead Indonesian Digital Innovation and Lead Globalization*.<sup>6</sup>

Demi mencapai kedua hal tersebut, dibutuhkan strategi demi mewujudkannya. Richard M. Burton menggunakan 5 tipologi dalam

---

<sup>4</sup> S. Robbins, *Op.cit.*, 121.

<sup>5</sup> Telkom, *Annual Report 2018* (Jakarta Selatan: 2018), 46

<sup>6</sup> *Ibid*, 51

menjelaskan jenis-jenis strategi dan diantaranya yaitu: *defender, prospectors, analyzer with innovation, analyzer without innovation, and reactors*.<sup>7</sup> Richard M. Burton juga mengungkapkan bahwa dimensi dari sebuah strategi organisasi dikategorisasikan berdasarkan tujuh dimensi, diantaranya yaitu:<sup>8</sup>

- 1) *Organization's innovation*
- 2) *Barrier to entry*
- 3) *Price level*
- 4) *Product and market breadth*
- 5) *Technology*
- 6) *Concern for quality; and*
- 7) *Control level*

Berdasarkan tujuh dimensi tersebut, akan diketahui bagaimana bentuk strategi yang diterapkan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jakarta Selatan.

Saat ini, sebagai organisasi publik yang bertransformasi menuju *Digital Telco* melalui penguatan *broadband connectivity*, pengembangan *digital mediation platform*, dan peningkatan layanan *digital services and solution*, terlihat bahwa jenis strategi yang digunakan yaitu *prospector*. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tujuh pegawai.

---

<sup>7</sup> R. Burton, dan B. Obel, *Strategic organizational diagnosis and design.*, (New York; Kluwer Academic Publishers; 2004), 289

<sup>8</sup> *Ibid*, 291.

Terdapat indikasi bahwa organisasi ini menerapkan strategi *prospector* berdasarkan apa yang terjadi di lapangan dan akan diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Dimensi *product innovation, barrier to entry, price level, product and market breadth, serta concern for quality* terlihat dari hasil wawancara dengan lima pegawai mengindikasikan tinggi:

*“kalo dari inovasi, organisasi memang harus melakukan hal tersebut demi mencapai visi dengan cara seperti mengembangkan produk dengan fungsi baru, contoh pada layanan Indihome.<sup>9</sup> Dalam memasuki pasar, organisasi memang menghadapi banyak pesaing dan modal yang besar dalam melakukan usaha. Hal ini karena pengembangan produk hingga perawatan produk terus dilakukan.<sup>10</sup> Nama provider xl pasti diketahui oleh mas. Kita bersaing dalam menyediakan layanan telekomunikasi berupa GSM. Lalu, firstmedia dalam menyediakan broadband berupa Wi-Fi. Persaingan tingkat harga produk juga terjadi mas.<sup>11</sup> Kalau pelanggan kami, memang jenisnya bervariasi seperti para pelaku usaha hingga rumah tangga. Adapun produk yang*

---

<sup>9</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 39 tahun) 2 September 2019

<sup>10</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (P, 25 tahun) 2 September 2019

<sup>11</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (P, 42 tahun) 2 September 2019

*dihasilkan juga bervariasi dengan fungsi yang berbeda-beda.<sup>12</sup> Kualitas produk memang sudah menjadi prioritas organisasi. Oleh karena itu, fungsi produk di kawasan Jakarta Selatan dapat dikatakan berfungsi dengan baik.<sup>13</sup>*

2. Dimensi *technology* terlihat dari hasil wawancara dengan seorang pegawai mengindikasikan *non routine*:

*“saat ini, pengambilan keputusan memang tidak terpusat. Ada juga aturan untuk mengatur perilaku pegawai dan meeting juga dilakukan dalam koordinasi tugas.”<sup>14</sup>*

3. Dimensi *control level* yang terlihat dari hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel mengindikasikan rendah:

*“SKI menjadi bentuk pengawasan bagi setiap pegawai telkom. Hal itu menjadi fokus pengawasan kepada seluruh pegawai.”<sup>15</sup>*

Strategi organisasi yang telah diterapkan di PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jakarta Selatan telah terjadi banyak perubahan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan seorang pegawai sebagai berikut:

---

<sup>12</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 44 tahun) 2 September 2019

<sup>13</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 44 tahun) 2 September 2019

<sup>14</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 44 tahun) 2 September 2019

<sup>15</sup> Be Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 44 tahun) 2 September 2019

*“dari strategi yang diterapkan oleh organisasi, memang telah berkali-kali mengalami perubahan. Hal ini karena tujuan organisasi yang terus berkembang/bisa dibilang berubah. Oleh karena itu, strategi pada PT Telkom Witel Jaksel juga ikut berubah karena strategi pada witel bersifat given.”<sup>16</sup>*

Perubahan yang terjadi pada bentuk strategi dapat berpengaruh terhadap bentuk struktur organisasi. Terdapat bukti bahwa adanya pengaruh strategi organisasi terhadap struktur organisasi. Chandler mengungkapkan bahwa *“changes in corporate strategy led to changes in an organization’s structure that support the strategy”<sup>17</sup>* yaitu perubahan strategi yang diterapkan oleh organisasi akan mengarah pada perubahan struktur organisasi demi mendukung strategi yang telah ditetapkan. Lalu, Chandler juga menyimpulkan bahwa *“a new strategy required a new or at least refashioned structure if the enlarged enterprise was to be operated efficiently”<sup>18</sup>* yaitu strategi baru membutuhkan struktur baru atau paling tidak dibuat ulang jika perusahaan harus dioperasikan secara efisien. Dari pernyataan tersebut, diketahui bahwa Alfred Chandler dalam penelitiannya telah memaparkan bahwa strategi yang diterapkan oleh organisasi akan berpengaruh terhadap pemilihan struktur organisasi.

---

<sup>16</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT Telkom Witel Jakarta Selatan (P, 41 tahun) 2 September 2019

<sup>17</sup> S. Robbins, *Management* (United Kingdom; Pearson Education, 2018), 393, dikutip dari A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

<sup>18</sup> S. Robbins, *Op.cit*, 1990, 126, dikutip dari A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

Bentuk perubahan struktur juga telah terjadi pada organisasi ini. Adapun pembaharuan strategi dari tahun ke tahun dipaparkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.1: Perubahan Strategi Telkom dari Tahun 2014-2018**

Tahun	Tujuan	Strategi
2014	The King Of Digital <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperkuat infrastruktur <i>brodband</i> Telkomsel.</li> <li>- Pengembangan <i>Indonesia Digital Network</i> untuk memperluas jangkauan akses, peningkatan kualitas dan kapasitasnya.</li> <li>- Pengembangan dan perluasan bisnis ke luar Indonesia</li> </ul>
2015	Be The King of Digital In The Region <sup>20</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformasi bisnis</li> <li>- Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM)</li> <li>- Transformasi struktur</li> <li>- Transformasi budaya</li> <li>- Transformasi infrastruktur dan sistem</li> </ul>
2016	Be The King of Digital In The Region <sup>21</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisasi seluruh proses</li> <li>- Berinovasi dalam memberikan <i>customer experience</i> terbaik</li> <li>- Transformasi organisasi</li> </ul>

<sup>19</sup> Telkom, *Annual Report* 2014 (Jakarta Selatan; 2014), 5

<sup>20</sup> Telkom, *Annual Report* 2015 (Jakarta Selatan; 2015), 42

<sup>21</sup> Telkom, *Annual Report* 2016 (Jakarta Selatan; 2016), 12

2017	Be The King of Digital In The Region <sup>22</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berperan aktif dalam meningkatkan tingkat kompetitif Indonesia</li> <li>- Menjadi <i>role model</i> dalam mengembangkan ekosistem dan berkolaborasi untuk menunjukkan variasi inovasi.</li> <li>- Mempromosikan serta menguatkan inovasi dan pengembangan <i>digital</i>. (Telkom, Annual Report 2017, 2018)</li> </ul>
2018	Be The King of Digital in The Region <sup>23</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan <i>broadband connectivity</i></li> <li>- Pengembangan <i>digital mediation platform</i></li> <li>- Peningkatan layanan <i>digital services and solution</i></li> </ul>

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan seorang pegawai. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

*“saat strategi berubah ya memang struktur organisasi pernah berubah.. Walaupun memang perubahan pada Witel Jaksel hanya sekedar penambahan atau penghilangan suatu bagian saja.”<sup>24</sup>*

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN dapat melakukan restrukturisasi sebagai langkah strategis dalam memperbaiki kondisi internal demi memperbaiki

<sup>22</sup> Telkom, *Annual Report 2017* (Jakarta Selatan; 2017), 51

<sup>23</sup> Telkom, *Annual Report 2018* (Jakarta Selatan; 2018), 46

<sup>24</sup> Berdasarkan wawancara dengan pegawai PT Telkom Witel Jakarta Selatan, (L, 39 tahun) 10 September 2019



kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Dengan begitu, sebuah BUMN dapat melakukan perubahan struktur.

Stephen Robbins telah mengungkapkan bagaimana strategi organisasi dapat efektif “*that answer is, the proper organization structure*”<sup>25</sup> yaitu strategi organisasi dapat efektif dengan struktur organisasi tepat. Dengan visi yang dimiliki, perlu diantisipasi oleh pemilihan struktur yang dapat mendukung strategi organisasi.

Stephen Robbins mendefinisikan struktur organisasi sebagai sarana dalam mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi.<sup>26</sup> Oleh karena itu, menjadi penting pemilihan struktur yang diterapkan dalam sebuah organisasi agar tujuan dan sasaran tercapai.

Selain daripada itu, Bartol mengatakan bahwa “*structure also helps to make clear the communication and coordination pattern within the organization*”.<sup>27</sup> Dengan demikian, struktur organisasi dapat disebut sebagai cara bagi setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan melalui bentuk koordinasi dan komunikasi yang jelas.

Terdapat bentuk-bentuk berbeda dalam struktur organisasi. Henry Mintzberg mengungkapkan bahwa struktur organisasi terbagi menjadi lima bentuk diantaranya yaitu *simple structure, machine bureaucracy, professional*

---

<sup>25</sup> S. Robbins, *Op.cit.*, 48

<sup>26</sup> S. Robbins, dan M. Coulter, *Management, Eight Edition* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), 234. dikutip dari U. Silalahi. *Asas-asas manajemen* (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), 185.

<sup>27</sup> K. Bartol, dan D. Martin, *Management* (New York: McGraw-Hill, 1994)

*bureaucracy, divisionalized form, and adhocracy.*<sup>28</sup> Lalu, Stephen Robbins mengidentifikasi kelima bentuk struktur ke dalam tiga dimensi, diantaranya yaitu:<sup>29</sup>

- 1) *Formalization*
- 2) *Spezialization*
- 3) *Centralization*

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, dapat diketahui apa bentuk struktur sebuah organisasi.

Saat ini, terdapat indikasi bahwa organisasi ini menerapkan struktur divisional berdasarkan apa yang terjadi di lapangan dan akan diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Dimensi *formalization* dan *specialization* terlihat dari hasil wawancara dengan dua pegawai mengindikasikan tinggi:

*“pekerjaan-pekerjaan telah terstandarisasi di organisasi ini. Bentuk-bentuk seperti proses seleksi setiap pendaftaran pegawai baru masih dilakukan. Selain itu, terdapat SKI dan distinct job masih diberikan kepada setiap pegawai.”<sup>30</sup> Kalau pengelompokkan*

---

<sup>28</sup> *Ibid*, 153

<sup>29</sup> S. Robbins, *Op.cit.*, 1990, 305

<sup>30</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai PT Telkom Witel Jaksel (P, 43 tahun) 4 September 2019

*pekerjaan juga telah terspesialisasi bagi setiap pegawai.*

*Kan itu karena ada distinct job.<sup>31</sup>”*

2. Dimensi *centralization* terlihat dari hasil wawancara dengan seorang pegawai mengindikasikan rendah:

*“sentralisasi sih engga ya mas. Ada juga manajer bagian menengah yang sudah berwenang dalam mengambil suatu keputusan.<sup>32</sup>”*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang peneliti telah temukan, peneliti mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan oleh organisasi ini adalah *prospector* sedangkan struktur organisasi yang digunakan adalah bentuk *divisional*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan jenis strategi, jenis struktur organisasi, dan ingin mengetahui seberapa kuat dan signifikan pengaruh antara strategi yang diterapkan oleh PT Telkom Witel Jakarta Selatan terhadap strukturnya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa jenis strategi yang diterapkan berdasarkan dimensi *organization's innovation, barrier to entry, price level, product and market breadth, technology, concern for quality, and control level*?

---

<sup>31</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L 38 tahun) 4 September 2019

<sup>32</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai PT Telkom Witel Jaksel (L, 42 tahun) 4 September 2019

2. Apa jenis struktur berdasarkan dimensi *formalization, specialization, and centralization*?
3. Seberapa kuat dan signifikan pengaruh strategi terhadap struktur organisasi Telekomunikasi Indonesia area Witel Jakarta Selatan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan jenis strategi yang diterapkan berdasarkan dimensi *organization's innovation, barrier to entry, price level, product and market breadth, technology, concern for quality, and control level*.
2. Untuk mendeskripsikan jenis struktur berdasarkan dimensi *formalization, specialization, and centralization*.
3. Untuk mengetahui seberapa kuat dan signifikan pengaruh strategi terhadap struktur PT Telekomunikasi Indonesia area Witel Jakarta Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis, peneliti berharap bahwa hasil penelitian dapat menambah variasi kajian Ilmu Administrasi Publik khususnya kajian organisasi yang difokuskan pada strategi organisasi, struktur organisasi, dan pengaruh strategi terhadap struktur organisasi.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menambah wawasan penulis mengenai pengaruh strategi terhadap struktur organisasi.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dan lebih sistematis, maka penelitian ini disusun dalam enam bab dengan sistematika sebagai berikut:

*Bab I, Pendahuluan*, berisi latar belakang yang menjelaskan pengaruh strategi terhadap struktur organisasi. Perumusan masalah yang menjadi pertanyaan penelitian serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dan juga manfaat penelitian yang menjelaskan apa saja yang menjadi kepentingan teoritis dan praktis dari penelitian ini. Diakhiri dengan sistematika penulisan yang menjelaskan pokok-pokok bahasan dari setiap bab yang ada dalam penelitian ini.

*Bab II, Kerangka Teori*, membahas secara teoritis konsep-konsep untuk menjawab secara utuh pertanyaan penelitian. Bab ini diawali dengan konsep dan teori strategi organisasi serta struktur organisasi, dan juga pengaruh strategi terhadap struktur organisasi secara teoritis dan dari berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

*Bab III, Metode Penelitian*, secara rinci menjelaskan teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini berisi penjelasan tentang rancangan penelitian yang digunakan, kemudian populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, pengukuran dan instrumen penelitian yang secara rinci menjelaskan operasional variabel, instrumen penelitian, skala pengukuran, dan

reliabilitas dan validitas instrumen, lalu pada bagian selanjutnya menjelaskan pengumpulan data yaitu berisi teknik pengumpulan data yang dipandang mampu menjelaskan fenomena yang diteliti serta penjelasan mengenai analisis data yang didalamnya menjelaskan mengenai metode mana yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul untuk dapat diinterpretasikan.

*Bab IV, Gambaran Umum PT Telekomunikasi Indonesia area Witel Jakarta Selatan*, pada bab ini membahas mengenai profil organisasi.

*Bab V, Analisis Data dan Pembahasan*, dalam bab ini akan membahas mengenai analisis dari data yang telah diperoleh melalui penelitian. Selain itu, secara rinci difokuskan pada menjawab pertanyaan penelitian.

*Bab VI, Kesimpulan dan Saran*, memuat mengenai kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian serta saran-saran bagi pihak yang terkait dengan penelitian ini