

DESAIN ORGANISASI PADA UD. CAI SURABAYA

Arif Prayugo Susanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rendy_2806@yahoo.co.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain organisasi pada usaha pembuatan barang plastik di UD. CAI menggunakan The Star Model. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif etnografi sebagai pilihan dalam membuat penelitian. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa: secara keseluruhan strategi organisasi sudah UD. CAI berjalan sesuai rencana; UD. CAI belum melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan; Struktur organisasi yang dimiliki UD. CAI berjalan sesuai rencana; UD. CAI telah melaksanakan sistem reward kepada para karyawannya; Proses penyebaran informasi dan pengambilan keputusan telah terlaksana.

Kata Kunci - Desain Organisasi, Five Star Model (*Strategy, Structure, Process, People, Rewards*)

I. PENDAHULUAN

Era globalisasi ini, perkembangan di dalam dunia industri mengalami pertumbuhan dengan pesat. Salah satu sektor industri yang mengalami pertumbuhan adalah industri plastik. Omzet industri plastik nasional diperkirakan melonjak 46% menjadi US\$ 6,54 miliar (Rp 73,36 triliun) sepanjang kuartal III-2013 dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar US\$ 4,48 miliar (Rp 50,25 triliun). Pertumbuhan itu terjadi seiring kenaikan harga produk dan meningkatnya konsumsi plastik nasional (Investor Daily Indonesia, 2013).

UD. CAI sebagai perusahaan yang bergerak di industri plastik juga memerlukan struktur organisasi yang tepat untuk mampu bersaing dengan industri plastik lainnya serta mempertahankan kualitas produksi dari perusahaan tersebut agar dapat bertahan dari munculnya pesaing-pesaing baru di sektor industri plastik. Karena itu, penulis tertarik meneliti desain organisasi yang dimiliki UD. CAI sehingga nanti dapat diketahui bagaimana desain awal dan bagaimana perusahaan merancang, sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan plastik lainnya dan mampu berekspansi dengan memperluas wilayah pemasaran

Hasil penelitian yang dilakukan dilakukan oleh Djohan (2006) yang berjudul pengaruh persepsi akan dimensi desain organisasi dan tipe kepribadian terhadap tingkat stres karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri. Hasil penelitian menunjukkan persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi desain organisasional dan tipe kepribadiannya secara signifikan dan positif memengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Dalam hal ini, beberapa dimensi tersebut ialah formalisasi-wewenang, spesialisasi, lingkungan, beban kerja-tipe pekerjaan, sentralisasi-jumlah pekerja. Sementara itu tipe kepribadian merupakan faktor yang minor.

The Journal of Applied Behavioral Science (Proquest) oleh Trullen, Jordi; Bartunek, Jean M (2007) dengan judul “What a Design Approach Offers to Organization Development”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan desain organisasi yang tepat dapat meningkatkan perkembangan dari suatu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian Syahril (2006) dengan judul “Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Struktur Organisasi Pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Balmera Medan). Dari hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebanyak 85,90% responden berpendapat bahwa struktur organisasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Balmera Medan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang desain organisasi. Hal ini dikarenakan dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan desain organisasi dapat meningkatkan perkembangan dari suatu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

1. Bagaimanakah strategi organisasi UD. Cahaya Abadi Indah?
2. Bagaimanakah struktur organisasi UD. Cahaya Abadi Indah?
3. Bagaimanakah proses organisasi UD. Cahaya Abadi Indah?
4. Bagaimanakah praktik sumber daya manusia UD. Cahaya Abadi Indah?
5. Bagaimanakah sistem balas jasa UD. Cahaya Abadi Indah?
6. Bagaimanakah alternatif desain organisasi yang perlu dipraktikkan UD. Cahaya Abadi Indah?

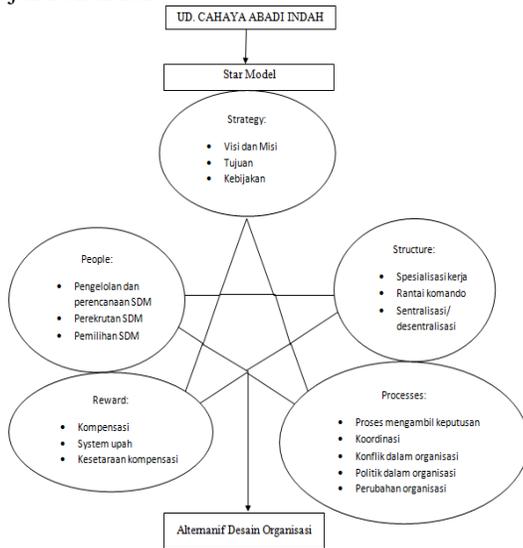
Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kebijakan tentang strategi organisasi UD. Cahaya Abadi Indah.
2. Untuk mendeskripsikan kebijakan tentang struktur organisasi UD. Cahaya Abadi Indah.
3. Untuk mendeskripsikan kebijakan tentang proses organisasi UD. Cahaya Abadi Indah.
4. Untuk mendeskripsikan kebijakan tentang praktik sumber daya manusia UD. Cahaya Abadi Indah.
5. Untuk mendeskripsikan kebijakan tentang sistem balas jasa UD. Cahaya Abadi Indah.
6. Untuk mendeskripsikan alternatif desain organisasi yang perlu dipraktikkan UD. Cahaya Abadi Indah

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Sugiyono, 2008). Objek penelitian adalah desain organisasi pada UD. CAI. Subjek penelitian adalah pemilik perusahaan, manajer keuangan, manajer personalia, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan karyawan yang mengetahui desain organisasi perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah metode etnografi.

Objek Penelitian



Gambar 1. Kerangka Berpikir

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menurut Galbraith (2002) strategi menentukan arah dan tujuan organisasi. Strategi sebagai sebuah visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sebagai sebuah panduan membentuk keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) dalam menghadapi persaingannya. Strategi yang ditetapkan UD. Cahaya Abadi Indah untuk menghadapi persaingan terdapat dalam misi perusahaan yaitu menjadi mitra khusus kepada seluruh pelanggan di industri kemasan plastik dengan terus menyediakan produk berkualitas lebih baik dan layanan.

Strategi yang ditetapkan UD. CAI sesuai dengan teori tentang Rencana strategis organisasi yang dikemukakan oleh Daft (2006, 320) yaitu, langkah-langkah nyata yang diambil perusahaan untuk mencapai tujuan. Rencana strategis merupakan cetak biru yang menggambarkan kegiatan organisasional dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi target ini. Perencanaan strategis cenderung bersifat jangka panjang dan dapat menjelaskan tindakan yang diambil organisasi

selama dua hingga lima tahun di masa depan. Tujuan dari rencana strategis ini adalah mengubah tujuan organisasi menjadi kenyataan dalam jangka waktu tersebut.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa rencana strategi UD. CAI adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Surabaya akan produk-produk plastik. Selanjutnya, rencana strategis ini juga didukung dengan rencana taktis jangka pendek agar rencana strategis organisasi dapat berjalan dengan baik, dengan cara memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai target produksi perusahaan yang akan dipasarkan kepada konsumen dan mampu memenuhi kebutuhan pasar..

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil produksi UD. CAI beragam, dan telah memperhatikan kualitas barang yang ada, dengan melakukan kontrol kualitas terhadap barang produksinya. UD. CAI dalam usaha mencegah terjadinya cacat produk, perusahaan melakukan kontrol kualitas bahan baku yang datang ke perusahaan yang dilakukan oleh manajer produksi. Pemenuhan kebutuhan yang berhubungan dengan persediaan bahan dilakukan dengan cara menyediakan gudang untuk menyimpan bahan baku dan bahan hasil produksi. Selain untuk menyimpan bahan baku, gudang yang dimiliki oleh UD, Cahaya Abadi Indah merupakan sarana pendukung kegiatan produksi untuk menyimpan hasil produksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, strategi organisasi UD. Cahaya Abadi Indah dalam keadaan baik, karena strategi yang digunakan UD. Cahaya Abadi Indah searah dengan tujuan perusahaan, yaitu terus menyediakan produk berkualitas dan layanan terbaik kepada pelanggan yang semata-mata dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal. Adapun hal yang perlu dilakukan oleh UD. CAI di masa yang akan datang adalah dengan terus menjaga kualitas dan pelayanan terbaik dibandingkan pesaingnya dengan cara mengembangkan kualitas SDM sebagai penopang utama jalannya roda usaha agar mampu menghasilkan produk berkualitas dan layanan terbaik untuk memberi kepuasan pada para pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat selalu berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi "persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kebijakan Dalam Praktik Sumber Daya Manusia UD. CAI

Menurut Hasibuan (2002, p.3), sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut. Jadi, sumber daya manusia adalah semua orang yang terlibat yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena akan memperbaiki kinerja perusahaan, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD. CAI belum melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya UD. CAI melakukan pelatihan dan pengembangan agar kemampuan

dan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Sebagaimana dijelaskan oleh Daft (2006, p.169), perusahaan dapat melakukan salah satu atau mengembangkan beberapa metode berikut untuk dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. *On the job training*, dimana seorang karyawan yang berpengalaman diminta membawa seseorang karyawan baru dan menunjukkan pendatang baru tersebut bagaimana untuk tugas-tugas pekerjaan.
2. Bimbingan (*mentoring*), dimana seorang karyawan yang lebih berpengalaman dipasangkan dengan seorang pendatang baru atau seseorang pekerja yang kurang berpengalaman untuk menyediakan bimbingan, dukungan, serta kesempatan belajar.
3. Pelatihan orientasi, dimana karyawan baru diperkenalkan budaya, standar-standar, dan tujuan-tujuan organisasi.
4. Pelatihan di ruang kelas, meliputi kuliah-kuliah, pemutaran film-film, teknik-teknik audiovisual dan simulasi dalam konteks operasional UD. CAI
5. Pelatihan pengarahan diri, dengan melibatkan penggunaan buku-buku, manual-manual, atau komputer untuk menyediakan materi subjek dalam urutan yang terorganisasi dengan baik dan logis.
6. Pelatihan berbasis komputer, meliputi instruksi yang dibantu oleh komputer, pelatihan berbasis web, dan pelatihan jarak jauh.

Kebijakan Dalam Struktur Organisasi UD. CAI

Menurut Cushway dan Lodge (2003) struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sumber daya dan alur komunikasi serta pembuatan keputusan dialokasikan dan ditangani. Struktur organisasi yang ada di UD. CAI mengalir dari Direktur yang membawahi beberapa bagian meliputi keuangan, personalia, pemeliharaan mesin, produksi, dan pemasaran. Untuk bagian keuangan membawahi pembukuan dan penagihan. Kemudian untuk bagian produksi terdiri dari beberapa unit kerja yaitu penggilingan, pemrosesan, dan penggulangan. Selanjutnya pada bagian pemasaran membawahi oleh sales. Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi pada UD. CAI menggunakan struktur organisasi vertikal.

Kebijakan Dalam Sistem Balas Jasa UD. CAI

Reward secara finansial yang diberikan UD. Cahaya Abadi Indah kepada para karyawannya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Gaji bulanan
2. Upah borongan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD. Cahaya Abadi Indah telah melaksanakan sistem reward yang baik kepada para karyawannya, karena telah memberikan gaji sesuai dengan UMK yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya. *Rewards* yang diberikan UD. Cahaya Abadi Indah kepada karyawan adalah berupa pemberian kompensasi finansial dan non-finansial. Upah borongan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang diberikan pada karyawan harian, sedangkan gaji merupakan balas jasa atas pekerjaan atau pikiran yang telah diberikan untuk kepentingan perusahaan dan diberikan setiap satu bulan sekali. Selain itu, perusahaan juga memberikan tunjangan-

tunjangan kepada karyawan yang terdiri dari: uang makan, tunjangan asuransi Jamsostek dan Tunjangan Hari Raya (THR). Sedangkan kompensasi non-finansial yang diberikan UD. Cahaya Abadi Indah kepada karyawan berupa cuti hamil dan menstruasi pada karyawan wanita. Dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dan tenaga kerja untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Kebijakan Dalam Proses Organisasi UD. Cahaya Abadi Indah

Proses organisasi merupakan kegiatan yang memberikan kebijakan-kebijakan dan mengatur sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (2009, p.25) proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur, yaitu: perincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan pembagian kerja inisebaiknya tidak terlalu berat juga tidak terlalu ringan. Proses organisasi UD. Cahaya Abadi Indah akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Proses Koordinasi dan Proses Kerja

Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut (Hasibuan, 2006, p.85). Sebagaimana dapat dilihat dari bagan struktur organisasi UD. Cahaya Abadi Indah (Koordinasi sering dilakukan oleh direktur dan manajer. Koordinasi dilakukan direktur untuk memberikan arahan atau instruksi kepada manajer mengenai pelaksanaan tugas hal.61), dapat diketahui bahwa proses koordinasi antar bagian dalam organisasi UD. Cahaya Abadi Indah dimulai dari Direktur, kemudian kepada para manajer, staf dan karyawan

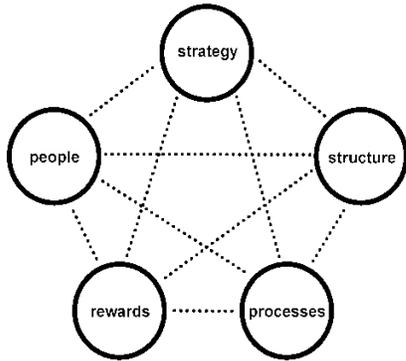
2. Konflik dan manajemen konflik

Daft (2006, p.484-487) menyatakan bahwa terdapat empat sumber penyebab terjadinya konflik, yaitu ketidaksesuaian tujuan, diferensiasi, keterkaitan dalam tugas dan keterbatasan sumber daya. Keempat sumber konflik tersebut berasal dari lingkungan internal organisasi. Ketidaksesuaian tujuan adalah penyebab terbesar terjadinya konflik dalam organisasi. Karena itu, untuk mengurangi konflik organisasi diperlukan kesamaan tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui jika pekerja yang tidak masuk bekerja, maka akan berdampak terhadap proses produksi yang dilakukan. Kendala tersebut menyebabkan karyawan yang lain dituntut untuk saling mengisi kekosongan yang terjadi serta mengerjakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang tidak masuk bekerja. Berawal dari permasalahan kecil mengenai kedisiplinan karyawan ini, telah membuat proses produksi UD. CAI tidak berjalan dengan baik. Untuk mengatasi permasalahan ini, manajer dituntut untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut sehingga proses produksi

dan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Proses penanganan masalah tersebut dilakukan dengan melihat permasalahan yang muncul. Apabila masalah yang muncul dirasa mampu untuk diselesaikan oleh manajer, maka permasalahan tersebut tidak perlu sampai ke Direktur, namun Direktur tetap mendapatkan laporan mengenai permasalahan yang muncul serta penanganan yang dilakukan sehingga dapat menjadi pertimbangan oleh Direktur Perusahaan untuk menentukan kebijakan-kebijakan kedepannya agar tidak muncul permasalahan yang dapat mengganggu proses produksi dan operasional perusahaan. Sedangkan permasalahan yang tidak mampu diselesaikan oleh manajer, maka permasalahan tersebut langsung ditangani oleh Direktur Perusahaan kemudian Direktur Perusahaan memberikan arahan mengenai solusi yang harus dilakukan serta melakukan perubahan kebijakan agar permasalahan yang sama tidak muncul kembali. Oleh karena itu, hasil analisis ini menunjukkan bahwa UD. CAI telah mampu mengelola konflik internal perusahaan.

Pembahasan Five Star Model UD. Cahaya Abadi Indah



Gambar 2. Five Star Model

Analisis The Star Model UD. CAI

Dapat dijelaskan bahwa di dalam *Star Model* aturan desain dibagi menjadi 5 kategori. Pertama, strategi yang menunjukkan arah. Kedua adalah *people*, mengandung cara berpikir dan kemampuan karyawan. Ketiga adalah struktur, yang menunjukkan lokasi dari kekuatan pengambilan keputusan. Keempat adalah *reward*, mengandung motivasi untuk performa seseorang dan menunjukkan tujuan organisasi. Selanjutnya, analisis The Star Model UD. CAI akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi (*Strategy*)

Strategi menentukan arah dan tujuan organisasi. Strategi sebagai sebuah visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sebagai sebuah panduan membentuk keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) dalam menghadapi persaingannya. Secara keseluruhan, strategi organisasi UD. CAI dalam keadaan baik, karena strategi yang digunakan UD. CAI searah dengan tujuan perusahaan, yaitu terus menyediakan produk berkualitas dan layanan terbaik kepada pelanggan yang semata-mata dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal.

2. Praktek SDM (*People*)

Praktek sumber daya manusia, mencakup aktivitas merekrut, seleksi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan, untuk menciptakan kemampuan yang berhubungan dengan organisasi dari individu-individu untuk menunjang strategi organisasi yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD. CAI belum melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya UD. CAI melakukan pelatihan dan pengembangan agar kemampuan dan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan.

3. Struktur (*Structure*)

Struktur menentukan pembagian kuasa dan wewenang formal di dalam organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Spesialisasi kerja pada UD. CAI telah dilaksanakan dengan baik, perusahaan telah melakukan pembagian kerja pada unit-unit kerja di dalam organisasi, berdasarkan jabatan dan job desc masing-masing karyawan sebagaimana yang dijelaskan dalam Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan UD. CAI
- b. Pendekatan rantai komando yang digunakan UD. CAI adalah rantai komando berdasarkan tim, dimana setiap unit staf bertugas untuk melaksanakan tugas sesuai job desc dan melakukan koordinasi kepada manajernya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- c. Rentang manajemen dari UD. CAI sudah dioperasionalkan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengawasan dari direktur kepada kinerja setiap manajer dalam perusahaan. Selanjutnya, manajer juga bertugas untuk melakukan pengawasan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan bawahannya.
- d. Pendelegasian wewenang dengan cara sentralisasi telah dilaksanakan dengan baik di UD. CAI, karena direktur telah berhasil melaksanakan koordinasi dengan baik kepada para manajernya. Di sisi lain para manajer juga telah berhasil melaksanakan koordinasi kepada karyawan bawahannya dengan baik.
- e. UD. CAI telah melaksanakan formalisasi tugas dan tanggung jawab anggota organisasi dengan baik, karena telah memiliki bukti tertulis mengenai struktur organisasi termasuk tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, manajer juga telah membantu melaksanakan formalisasi struktur organisasi perusahaan secara lisan kepada para karyawan berdasarkan arahan dari direktur.

4. Balas Jasa (*Rewards*)

Balas jasa merupakan cara untuk menyelaraskan tujuan individu, perilaku, dan kinerja individu yang sesuai dengan strategi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD. CAI telah melaksanakan sistem reward yang baik kepada para karyawannya, karena telah memberikan gaji sesuai dengan UMK yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya. *Rewards* yang diberikan UD. CAI kepada karyawan adalah berupa pemberian kompensasi finansial dan non-finansial. Upah borongan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang diberikan pada karyawan harian, sedangkan gaji merupakan balas jasa atas pekerjaan atau pikiran yang telah diberikan untuk kepentingan perusahaan dan diberikan setiap satu bulan

sekali. Selain itu, perusahaan juga memberikan tunjangan-tunjangan kepada karyawan yang terdiri dari: uang makan, tunjangan asuransi Jamsostek dan Tunjangan Hari Raya (THR). Sedangkan kompensasi non-finansial yang diberikan UD. CAI kepada karyawan berupa cuti hamil dan menstruasi pada karyawan wanita. Dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dan tenaga kerja untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

5. Proses (*Processes*)

Menggambarkan hubungan penyebaran informasi dan pengambilan keputusan yang melintasi batasan departemen. Proses organisasi UD. CAI adalah sebagai berikut:

a. Proses koordinasi dan proses kerja

Proses koordinasi antar bagian dalam organisasi UD. CAI dimulai dari Direktur, kemudian kepada para manajer, staf dan karyawan.

b. Konflik dan manajemen konflik

Dalam konteks lingkungan kerja UD. CAI, permasalahan utama yang sering menjadi konflik internal perusahaan adalah masalah kedisiplinan karyawan. bahwa hal tersebut disebabkan apabila terdapat pekerja yang tidak masuk bekerja, maka akan berdampak terhadap proses produksi yang dilakukan. Kendala tersebut menyebabkan karyawan yang lain dituntut untuk saling mengisi kekosongan yang terjadi serta mengerjakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan yang tidak masuk bekerja.

Berdasarkan hasil analisis ini, maka alternatif desain organisasi yang perlu dipraktikkan UD. CAI adalah sebagai berikut:

1. Terus menjaga kualitas dan pelayanan terbaik dibandingkan pesaingnya dengan cara mengembangkan kualitas SDM sebagai penopang utama jalannya roda usaha agar mampu menghasilkan produk berkualitas dan layanan terbaik untuk memberi kepuasan pada para pelanggan.
2. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.
3. Perusahaan dapat melakukan salah satu atau mengembangkan beberapa metode berikut untuk dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, yaitu:
 - a. *On the job training*, dimana seorang karyawan yang berpengalaman diminta membawa seseorang karyawan baru dan menunjukkan pendatang baru tersebut bagaimana untuk tugas-tugas pekerjaan.
 - b. *Bimbingan (mentoring)*, dimana seorang karyawan yang lebih berpengalaman dipasangkan dengan seorang pendatang baru atau seseorang pekerja yang kurang berpengalaman untuk menyediakan bimbingan, dukungan, serta kesempatan belajar.
 - c. Pelatihan orientasi, dimana karyawan baru diperkenalkan budaya, standar-standar, dan tujuan-tujuan organisasi.
 - d. Pelatihan di ruang kelas, meliputi kuliah-kuliah, pemutaran film-film, teknik-teknik audiovisual dan simulasi dalam konteks operasional UD. CAI

- e. Pelatihan pengarahan diri, dengan melibatkan penggunaan buku-buku, manual-manual, atau komputer untuk menyediakan materi subjek dalam urutan yang terorganisasi dengan baik dan logis.
- f. Pelatihan berbasis komputer, meliputi instruksi yang dibantu oleh komputer, pelatihan berbasis web, dan pelatihan jarak jauh.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara keseluruhan, strategi organisasi UD. Cahaya Abadi Indah dalam keadaan baik, karena strategi yang digunakan UD. Cahaya Abadi Indah searah dengan tujuan perusahaan, yaitu terus menyediakan produk berkualitas dan layanan terbaik kepada pelanggan yang semata-mata dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan secara maksimal.
2. UD. Cahaya Abadi Indah belum melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya UD. Cahaya Abadi Indah melakukan pelatihan dan pengembangan agar kemampuan dan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan.
3. Struktur organisasi yang dimiliki UD. Cahaya Abadi Indah dalam keadaan baik, karena:
 - a. Perusahaan telah melakukan pembagian kerja pada unit-unit kerja di dalam organisasi berdasarkan jabatan dan job desc masing-masing.
 - b. Setiap unit staf bertugas untuk melaksanakan tugas sesuai job desc dan melakukan koordinasi kepada manajernya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
 - c. Adanya pengawasan dari direktur kepada kinerja setiap manajer dalam perusahaan. Selanjutnya, manajer juga bertugas untuk melakukan pengawasan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan bawahannya.
 - d. Pendelegasian wewenang dengan cara sentralisasi telah dilaksanakan dengan baik di UD. Cahaya Abadi Indah, karena direktur telah berhasil melaksanakan koordinasi dengan baik kepada para manajernya. Di sisi lain para manajer juga telah berhasil melaksanakan koordinasi kepada karyawan bawahannya dengan baik.
- e. UD. CAI telah melaksanakan formalisasi tugas dan tanggung jawab anggota organisasi dengan baik, karena telah memiliki bukti tertulis mengenai struktur organisasi termasuk tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, manajer juga telah membantu melaksanakan formalisasi struktur organisasi perusahaan secara lisan kepada para karyawan berdasarkan arahan dari direktur.
4. UD. CAI telah melaksanakan sistem reward yang baik kepada para karyawannya, karena telah memberikan gaji sesuai dengan UMK yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya.
5. Proses penyebaran informasi dan pengambilan keputusan telah berjalan dengan baik, karena:

- a. Proses koordinasi antar bagian dalam organisasi sesuai dengan UD. CAI Indah dimulai dari Direktur, kemudian kepada para manajer, staf dan karyawan.
- b. UD. CAI mampu mengelola konflik internal perusahaan, dimana manajer dituntut untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut sehingga proses produksi dan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Saran

Beberapa saran yang hendak diberikan kepada pihak UD. CAI adalah sebagai berikut:

1. Terus menjaga kualitas dan pelayanan terbaik dibandingkan pesaingnya dengan cara mengembangkan kualitas SDM sebagai penopang utama jalannya roda usaha agar mampu menghasilkan produk berkualitas dan layanan terbaik untuk memberi kepuasan pada para pelanggan.
2. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.
3. Perusahaan dapat melakukan salah satu atau mengembangkan beberapa metode berikut untuk dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan

DAFTAR REFERENSI

- Sugiyono. (2004). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Cushway, B., & Lodge D. (2003). *Organizational behaviour and design* (Terjemahan, Tjiptowardoyo S, Eds.) Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2002). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah* (Edisi Revisi), Jakarta: Bumi Aksara
- Daft, R.L. (2006). *Management* (Edisi Keenam). Jakarta: Salemba Empat.
- Kates, A., & Galbraith, J.R. (2002). *Designing your organization* (First Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Syahril. (2006) "Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Struktur Organisasi Pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Balmera Medan).
- Trullen, Jordi; Bartunek, Jean M (2007) judul "What a Design Approach Offers to Organization Development".

