

ANALISIS DESKRIPTIF DESAIN ORGANISASI PADA PT. ANAK GUNUNGMASINDO DI SIDOARJO

Erna Tanoko dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Rnatanoko@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan desain organisasi *Star Model* untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan tema desain organisasi *Star Model*, dari *Star Model*, yang akan menjelaskan antara *Strategy, Structure, People, Process, and Reward* dimana kelima model ini saling berhubungan untuk mempengaruhi perilaku setiap anggota perusahaan dan diteruskan dalam kinerja dan budaya dalam perusahaan. Obyek penelitian adalah PT. Anak Gunungmasindo sebagai perusahaan keluarga yang belum sepenuhnya menerapkan manajemen modern.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan memilih tiga informan dari pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi dan misi yang menjadi acuan dalam menjalankan operasional perusahaan. Terdapat tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi. Tidak semua karyawan memahami orientasi perusahaan, aturan dalam pekerjaan merupakan role dalam organisasi untuk memastikan bahwa karyawan telah bekerja sesuai dengan seharusnya. Setiap perubahan mengarah pada perbaikan yang perlu dilakukan serta masih terdapat kesenjangan kapabilitas karyawan.

Kata Kunci : Desain Organisasi , *Star Model, Strategy, Structure, Process, Reward, People*

I. PENDAHULUAN

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) merupakan salah satu komoditi andalan industri manufaktur dan menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi nasional. Hal ini dikarenakan kontribusi industri TPT cukup signifikan dalam perolehan devisa ekspor, penyerapan tenaga kerja, dan peranannya yang strategis dalam proses industrialisasi. Bersifat strategis karena produk yang dihasilkan mulai dari bahan baku (serat) sampai dengan barang konsumsi (pakaian jadi dan barang jadi) mempunyai keterkaitan baik antar industri maupun sektor ekonomi lainnya. Selama tahun 2012, industri pengolahan non migas menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi nasional (Kemenperin, 2013).

PT. Anak Gunungmasindo merupakan salah satu perusahaan manufaktur di Surabaya yang bergerak di bidang industri tekstil. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1990

dengan modal usaha dari beberapa orang yang saling mengenal cukup dekat. Perusahaan tersebut berlokasi di Raya Surabaya Krian km 24.2 Krian-Sidoarjo.

Untuk bisa memunculkan daya saing, perlu dilakukan desain organisasi yang melibatkan: *strategy, structure, people, proses, and reward* yang dirangkum dalam *Star Model*, dan kelima komponen ini saling berhubungan untuk mempengaruhi perilaku setiap anggota perusahaan dan diteruskan dalam kinerja dan budaya dalam perusahaan tersebut (Galbraith, Jay R.,2007).

Teori organisasi menurut Robbins (1994) mengambil pandangan makro. Unit-unit analisisnya adalah organisasi itu sendiri atau sub-sub utamanya. Teori organisasi memfokuskan diri kepada perilaku dari organisasi dan menggunakan definisi yang lebih luas tentang keefektifan organisasi. Teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap para pegawai, tetapi juga kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menyesuaikan diri dan mencapai tujuan-tujuannya.

Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. Sesuatu ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun definisi tersebut diatas menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi. Robbins (1994) kemudian menjelaskan bahwa dari definisi-definisi terdahulu, tidak sulit mendeduksi arti sesuatu dengan istilah teori organisasi. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun preskriptif dari disiplin ilmu tersebut. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distrukturisasi dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan dan keefisienan maka dibangun disiplin ilmu yang disebut teori organisasi.

Desain organisasi menurut Ivancevich (2008) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut.

Star Model dalam desain organisasi merupakan fondasi dari sebuah perusahaan berdasarkan pilihan desain. Kerangka yang konsisten dalam aturan desain yang terkontrol

dipegang oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Aturan ini merupakan alat yang dimana manajemen harus memiliki kemampuan untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi yang efisien (Galbraith, Jay R.,2007).

Di dalam *Star Model* aturan desain dibagi menjadi 5 kategori. Pertama strategi yang menunjukkan arah. Kedua adalah struktur yang menunjukkan lokasi dari kekuatan pengambilan keputusan. Ketiga adalah proses, yang mengharuskan mengetahui arus dari informasi. Keempat adalah *reward*, mengandung motifasi untuk performa seseorang dan menunjukkan tujuan organisasi. Kelima adalah *people*, mengandung cara berpikir dan kemampuan karyawan.

Strategi menentukan arah dan tujuan organisasi. Strategi sebagai sebuah visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil organisasi dalam jangka pendek maupun panjang sebagai sebuah panduan membentuk keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) dalam menghadapi pesaingnya (Galbraith, Jay R.,2007).

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000, p.122), “Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan”. Misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini.

Direction merupakan bagian dalam strategi untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi. *Direction* berfungsi agar manajemen dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan dan di arahkan menuju sasarannya seperti strategi yang dilaksanakan (Henry dan Render,2006).

Desain organisasi yang memahami variasi, perubahan, kecepatan, dan integrasi akan menciptakan *competitive advantage*. *Competitive advantage* merupakan sesuatu yang didapatkan dengan cara mendesain suatu organisasi agar bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar memiliki kelebihan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Struktur organisasi menurut Robbins (1994) adalah pengakuan organisasi akan adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Dengan pemahaman demikian Stephen P. Robbins kemudian mengurai komponen struktur organisasi dalam tiga komponen sebagai berikut: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

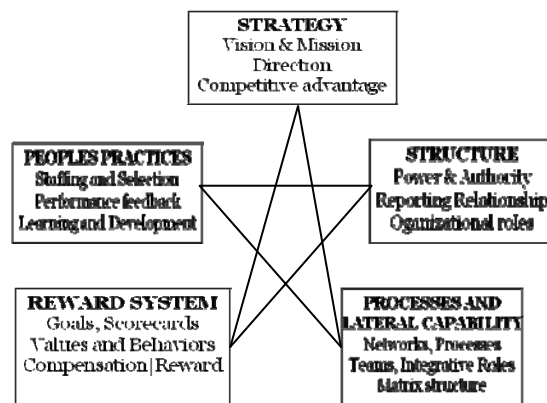
Proses adalah perpotongan struktur organisasi yang disebabkan oleh informasi dan pengambilan keputusan. Jika struktur organisasi dianggap sebagai anatomi organisasi, proses yang fisiologi atau fungsi. Manajemen proses bisa vertical maupun horizontal.

Tujuan dari sistem *reward* adalah untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Ini memberikan motivasi dan isentif bagi penyelesaian arah strategis. Sistem penghargaan organisasi mendefinisikan

kebijakan yang mengatur gaji, promosi, bonus, pembagi keuntungan, saham pilihan, dan sebagainya.

People berhubungan dengan mengatur kebijakan tentang sumber daya manusia baik dari perekrutan, seleksi, rotasi, pelatihan dan pengembangan. Kebijakan sumber daya manusia yang tepat akan mendapatkan kombinasi yang bagus, seperti menghasilkan bakat yang dibutuhkan oleh strategi dan struktur organisasi, menghasilkan ketrampilan dan pikiran yang akan diperlukan dalam menerapkan pencapaian tujuan.

Kerangka berpikir *Star Model*



Gambar 1.1 Gambar *Star Model* Jay R. Galbraith
Sumber: Jay R.Galbraith (2007)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2012).

Definisi konseptual penelitian, desain organisasi (*organizational design*) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012). Data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007).

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012). Untuk sumber data primer, data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan para informan sedang untuk data sekunder antara lain data struktur organisasi perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2012).

Dengan wawancara mendalam, bisa digali apa yang tersembunyi di sanubari seseorang, apakah yang menyangkut masa lampau, masa kini, maupun masa depan. Wawancara terstruktur cenderung membuat survei kurang memadai, itulah sebabnya harus didukung dengan wawancara tak terstruktur yang bisa secara leluasa melacak ke berbagai segi dan arah guna mendapatkan informasi yang selengkap mungkin dan sedalam mungkin (Bungin, 2010).

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur untuk penggalan data yang lebih mendalam dan disesuaikan dengan jawaban dari informan. Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012).

Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan, yaitu: pemilik dari PT. Anak Gunungmasindo, manajer personalia, dan manajer produksi.

Metode pengujian data yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu (Sugiyono, 2012).

1. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan.
2. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner.

3. Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data melalui teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber atau responden masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono, 2012).

Berdasar tiga jenis triangulasi yang ada, maka pengujian data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu pengecekan data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, dimana sumber yang dimaksud adalah beberapa informan yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum dan data-data yang diberikan oleh perusahaan.

Analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut. (Moeleng, 2007).

Proses analisis data secara umum (Moleong, 2007):

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber.
2. Melakukan reduksi data dengan cara membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang penting
3. Menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya
4. Pemeriksaan keabsahan data.
5. Melakukan penafsiran data.

III.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Konsep dari star model pada dasarnya adalah menghubungkan lima titik krusial dalam desain organisasi yang dinilai memiliki peraan penting untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Adapun lima titik krusial tersebut adalah *strategy, rewards system, processes and lateral capability, people practice, dan structure*. Keterkaitan lima pola tersebut membantuk formasi bintang (*star*) dengan deskripsi sebagai berikut:

Strategy – Reward System – Processes & Lateral Capability

Terdapat keterkaitan kuat diantara tiga titik dalam star model ini. Strategi memiliki keterkaitan secara langsung dengan sistem rewards, artinya bahwa penghargaan kepada karyawan merupakan motivasi penting untuk mencapai visi dan mision yang terangkum dalam strategi perusahaan.

Perusahaan selama ini menilai bahwa gaji yang diberikan kepada karyawan sudah merupakan sebuah bentuk rewards atas pekerjaan karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, rewards yang diberikan oleh perusahaan ini pada dasarnya diberikan dalam bentuk perhatian kepada karyawan, bukan dalam bentuk insentif lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Rendahnya penghargaan untuk karyawan khususnya menyangkut bonus dan insentif ini seharusnya lebih diperhatikan. Tidak ada salahnya jika perusahaan memperhatikan lebih baik terhadap kesejahteraan karyawan dengan memberi sejumlah bonus atas pekerjaan yang yang mencapai target.

Melalui *rewards* yang ditetapkan oleh perusahaan, akan mampu memotivasi semangat kerja karyawan dalam

mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Menurut Nacinovic (2010): “*Reward system is an important ingredient in managing innovation in a company.*” Pendapat ini menjelaskan bahwa sistem rewards merupakan komponen penting untuk manajemen inovasi perusahaan. Sistem rewards yang diterapkan terdapat berbagai sistem, dan menurut Nacinovic (2010): “*Rewards can be given in many different forms. Profit sharing programs that result from gains achieved through innovation are an outstanding means of rewarding individuals for improving the company's standing but the down side is that all employees generally get an equal reward proportion that does not recognize their individual contributions.*” Terdapat berbagai sistem rewards yang bisa diberikan kepada karyawan dan program profit sharing merupakan sistem rewards yang dinilai mampu mengembangkan inovasi karyawan dalam berkinerja. Profit sharing akan mampu membangkitkan semangat kerja karyawan dengan didasari oleh perasaan tanggung jawab dari karyawan terhadap pencapaian dalam organisasi. Untuk itu, menurut desain star model, maka bisa dijelaskan adanya keterkaitan visi dan misi dengan sistem rewards. Sistem rewards memiliki peran sangat penting untuk menumbuhkan inovasi sehingga mampu mencapai visi dan misi perusahaan.

Keterkaitan antara strategi yang ditetapkan perusahaan dengan *processes and lateral capability*, bisa dijelaskan bahwa melalui jaringan kerja dan team kerja yang solid akan mampu melahirkan kinerja yang unggul. Networks dan team kerja bisa menjadi media pembelajaran bagi karyawan. Untuk membangun team kerja yang berkualitas, maka perlu diukung oleh sumberdaya yang berkualitas pula. Karyawan layak untuk terus dibimbing diarahkan. Pengembangan terhadap kemampuan karyawan layak dilakukan. Selama ini, pengembangan karyawan masih terbatas dilakukan oleh perusahaan ini, akibatnya masih banyak karyawan yang belum memenuhi kualifikasi. Cara yang dilakukan perusahaan adalah dengan memindah bagian atau jika dirasa perlu baru melakukan pengembangan.

Kegiatan pelatihan perbedaan individu peserta pelatihan harus mendapat perhatian yang utama. Karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai dan menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu pelatihan. Pelatihan harus juga dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) pelatihan, sehingga nantinya hasil pelatihan bermanfaat dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Selanjutnya, motivasi dan keaktifan peserta kegiatan pelatihan perlu dibangkitkan. Peserta pelatihan akan berusaha dan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelatihan yang diikutinya, apabila ada daya perangsang yang dapat menimbulkan motivasinya. Begitu juga dalam fase-fase kegiatan pelatihan, peserta diupayakan turut aktif mengambil bagian. Dengan demikian peserta pelatihan turut aktif berpikir, berbuat dan mengambil keputusan selama proses pelatihan berlangsung.

Tidak kalah pentingnya dalam kegiatan pelatihan adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih. Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta pelatihan terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut jangan terlalu besar, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Selain seleksi peserta, untuk mendapatkan para pelatih yang berkualitas dan profesional, maka dalam rangkaian

penyelenggaraan pelatihan diperlukan juga seleksi pelatih. Harapannya pelatih yang terpilih adalah orang-orang yang cakap dan memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal.

Para pelatih yang telah terpilih pun, masih diperlukan mengikuti pelatihan untuk pelatih. Tujuannya adalah agar para pelatih memiliki wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relatif sama pada jenis pelatihan yang akan dilatihkan. Juga memiliki tingkat kerjasama yang tinggi dengan pelatih lain, sehingga dalam melatih nanti dapat berbuat total dan seoptimal mungkin.

Kemudian untuk keberhasilan pelatihan, metode pelatihan dan prinsip-prinsip pembelajaran yang digunakan harus sesuai dengan jenis materi pelatihan yang diberikan. Meskipun tidak ada metode yang paling sempurna, namun dapat dicarikan beberapa alternatif metode yang sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan. Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Melalui pelatihan yang memadai atas karyawan maka karyawan akan mampu mengikuti tuntutan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Karyawan akan memiliki kapabilitas yang unggul sehingga akan mampu mendukung pencapaian visi dan misi dalam perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia merupakan sumber daya penting bagi perusahaan sehingga ketika perusahaan memiliki sumber daya yang berkualitas bisa melahirkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Rewards System – Structure dan Processes & Lateral Capability – People Practice

Untuk sistem rewards, PT. Anak Gunggungmasindo tidak memberlakukan sistem bonus atau insentif lainnya atas kinerja karyawan. Hal ini disebabkan PT. Anak Gunggungmasindo lebih banyak menggunakan kerja mesin dibandingkan kerja sumberdaya manusia dan sumberdaya manusia hanya difungsikan sebagai operator atau sebagai pengawas pekerjaan. Sedangkan untuk *structure*, PT. Anak Gunggungmasindo disiplin menerapkan sistem komando berdasarkan pada struktur organisasi. Setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab pada cakupan pekerjaan masing-masing. Perusahaan juga tidak menggunakan keterkaitan antara sistem rewards berdasarkan pada struktur organisasi.

Sebenarnya juga perlu diperhatikan keterkaitan antara sistem *reward* dan struktur organisasi. Dalam rangkaian pemberian penghargaan, maka juga harus memperhatikan struktur dalam organisasi serta kebijakan organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat kesenjangan atau *gap* dalam hubungan karyawan. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang sama baik untuk karyawan senior atau di posisi bawah. Jadi keuntungan yang diberikan perusahaan bukanlah sebagai motivasi melainkan hanya sebagai hadiah. Karena adanya pemberian kompensasi yang sama ini, maka karyawan yang berada di *top position* akan merasakan perlakuan yang tidak adil. Karena itu, para karyawan (biasanya karyawan di *top position*) mengharuskan

kebijaksanaan dari perusahaan tentang gaji awal dan komisi (yang berdasarkan *performance individual*). Tentunya karyawan di *top position* mendapatkan gaji awal yang lebih besar dari pada karyawan yang berada di posisi bawah.

Processes & lateral capability di PT. Anak Gunggungmasindo bisa dijelaskan bahwa terdapat tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi. Komando mengikuti struktur dalam organisasi dan proses pemberian komando dalam perusahaan harus mengikuti struktur dalam organisasi. Struktur tersebut memberikan alur komando yang harus dijalankan dalam perusahaan. Untuk *people practice* bahwa di PT. Anak Gunggungmasindo juga masih terdapat ketimpangan antara ketrampilan yang dibutuhkan dan kapabilitas karyawan sehingga juga dilakukan pelatihan kerja. Keterkaitan antara *Processes & Lateral Capability – People practices*, bisa dijelaskan bahwa pembangunan *network, process, team, integrative role, dan matrix structure* harus memperhatikan terhadap kecakapan kinerja orang-orang (*people practice*). Artinya bahwa diperlukan proses pembelajaran untuk mendukung pembentukan team kerja yang baik dalam perusahaan. Menurut Caliskan (2010): “*The resource-based view suggests that human resource systems can contribute to sustained competitive advantage through facilitating the development of competencies that are firm specific.*” Sistem manajemen sumberdaya manusia memberikan kontribusi melalui pengembangan kompetensi bagi karyawan dalam organisasi. Maksudnya bahwa ketika sumberdaya manusia mendapatkan pengelolaan yang memadai memungkinkan kapabilitas karyawan akan terus mengalami peningkatan dan bisa menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Caliskan (2010) juga menyatakan: “*Organizations are becoming aware that successful human resource policies and practices may increase performance in different areas such as productivity, quality and financial performance.*” Organisasi yang menyadari dan berhasil menerapkan aturan dalam human resources akan mampu mengembangkan produktivitas, kualitas dan kinerja keuangan. Untuk itu, menurut desain star model dijelaskan bahwa pengembangan, proses pembentukan team, *integrative role*, dan struktur matrik memiliki harus dikaitkan dengan proses pengelolaan sumberdaya manusia yang masuk dalam *people practice*, sehingga dengan memperhatikan pengelolaan hrm memungkinkan meningkatkan keberhasilan dalam membangun *team* kerja organisasi.

People Practice – Structure

Terdapat keterkaitan antara *people practice* dan *structure* dalam organisasi. Artinya berhasil setiap bagian dalam perusahaan memiliki tugas dan kewenangan serta tanggung jawab yang berbeda. Untuk itu, juga diperlukan pelatihan-pelatihan yang sesuai untuk mendukung kinerja karyawan.

Untuk mendukung *people practice*, maka perlu diperhatikan *staffing and selection, performance feedback, dan learning and development*. Perusahaan melalui prosedur yang berjenjang untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar dibutuhkan. Manajemen Perusahaan membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk melakukan analisis terhadap kebutuhan karyawan dengan spesifikasi tertentu yang dibutuhkan. Analisis ini memakan rentang waktu cukup

panjang sehingga karyawan yang dihadirkan memang benar-benar dibutuhkan oleh Perusahaan.

Dalam struktur organisasi perusahaan, maka setiap bagian memiliki *job description* yang saling berbeda. Perbedaan dalam *job description* tersebut menuntut adanya pengembangan yang berbeda untuk setiap bagian. Pelatihan atau pengembangan untuk karyawan tidak bisa diberlakukan sama mengenai materinya karena setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Untuk *people practice* terkait erat dengan struktur organisasi perusahaan. Melalui struktur organisasi, maka bisa dijelaskan kebutuhan apa yang harus diberikan untuk pengembangan setiap karyawan. Kecakapan karyawan untuk setiap bagian akan mendukung kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selama ini, perusahaan telah memiliki struktur organisasi dan berdasarkan struktur organisasi tersebut menjadi acuan untuk bekerja. Setiap bagian terhubung dengan garis dengan bagian lainnya dan hal ini menunjukkan adanya keterkaitan kerja setiap bagian dengan bagian lainnya. Kecakapan yang dibutuhkan oleh setiap bagian adalah berbeda dan kondisi ini yang menuntut adanya perbedaan dalam pemenuhan kebutuhan pelatihan kerja bagi karyawan.

Desain Star Model

Secara keseluruhan dari desain star model ini bisa dijelaskan bahwa dari lima titik krusial operasional saling terhubung untuk membentuk sebuah formasi bintang (*star*). Keterkaitan diantara titik-titik tersebut harus mendapatkan perhatian tinggi sehingga mampu mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan melalui strategi yang telah ditetapkan.

Setiap keterkaitan dalam formasi bintang tidak boleh terlepas sehingga bisa membangun sebuah strategi yang tajam untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dukungan dari setiap bagian akan mengalir seperti halnya alur yang terjalin dalam konsep bersangkutan. Alur dari star model juga tidak terputusa, dan hal ini memberikan informasi bahwa desain star model juga menuntut adanya alir yang serasi diantara setiap bagian dalam organisasi. Alur pada setiap bagian dan antar bagian dalam desain tersebut akan memberikan kekuatan ke atas yaitu pencapaian visi dan misi perusahaan. Aplikasi strategi yang diukung dengan kapabilitas setiap komponen dari *star model* akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan memiliki visi dan misi. Visi dan misi menjadi acuan dalam menjalankan operasional perusahaan. Untuk itu, informan memahami bahwa visi dan misi perusahaan menjadi dasar untuk melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan juga mengembangkan sejumlah transaksi untuk mendukung visi dan misi. Fokus dari setiap strategi yang diterapkan adalah penyesuaian terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga produk tetap bisa diterima oleh pelanggan.

Kerja sama yang terjadi dalam perusahaan sangat formal, artinya bahwa semua kerja sama harus sepenuhnya mengikuti struktur organisasi perusahaan. Hubungan yang terlalu kaku

dalam organisasi ini cenderung berimplikasi negatif karena kesulitan untuk menyelaraskan ritme kerja antar bagian karena harus menunggu keputusan pimpinan. Misalnya bagian produksi hanya bekerja sama secara vertikal dengan direktur untuk urusan pekerjaan dan bekerja sama dengan semua bagian di divisi produksi. Formalitas tinggi ini bisa diartikan bahwa kerja sama di dalam perusahaan masih bersifat kaku, artinya bahwa kerja sama hanya dilakukan sebatas garis dalam struktur organisasi dan karyawan hanya merasa sebagai bagian operasional untuk menerima perintah. Pembagian kerja dalam setiap department telah sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam struktur organisasi perusahaan. Hal ini mampu mendukung kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan. Struktur organisasi yang diterapkan di perusahaan ini lebih membutuhkan banyak waktu untuk bisa saling berkoordinasi dengan satu dan lainnya. Masih terdapat perangkapan fungsi dalam organisasi. Meskipun bukan dinamakan tumpang tindih, namun perangkapan fungsi ini sebenarnya bisa mengganggu jalannya aktivitas operasional perusahaan.

Terdapat tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi. Untuk informasi keluar perusahaan maka pimpinan yang berhak untuk memutuskannya. Komando harus mengikuti struktur dalam organisasi. Proses pengambilan keputusan dalam perusahaan juga harus mengikuti garis dalam struktur organisasi perusahaan. Hal ini merupakan salah satu fungsi dari struktur dalam organisasi sehingga harus diikuti.

Tidak semua karyawan memahami orientasi perusahaan khususnya menyangkut strategi yang diterapkan. Karyawan hanya dibekali pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikerjakan. Aturan dalam pekerjaan merupakan role dalam organisasi untuk memastikan bahwa karyawan telah bekerja sesuai dengan seharusnya. Demikian halnya evaluasi atas kinerja juga menjadi penting untuk memastikan karyawan telah bekerja sesuai dengan tugas dan kewenangan karyawan. Setiap karyawan memang dituntut untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan, namun tanggung jawab tersebut juga sebatas pada kinerja karyawan yang harus dilakukan. Karyawan tidak dibebani dengan tanggung jawab di luar yang dilakukan. Feedback atau umpan balik diberikan dalam bentuk respon dan evaluasi atas hasil pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk bisa melakukan perbaikan secara dini jika terjadi kesalahan dalam operasional perusahaan. Manajemen perusahaan belum memberlakukan penghargaan secara khusus kepada karyawan atas pencapaian pekerjaan oleh karyawan.

Selama ini yang berlaku dalam perusahaan bahwa hanya karyawan bagian pemasaran yang mendapatkan bonus dari perusahaan. Sedangkan karyawan dari bagian lainnya belum mendapatkan bonus seperti karyawan bagian pemasaran.

Strategi yang dirumuskan perusahaan tidak hanya pekerjaan satu orang, namun berdasarkan pada kerja sama setiap bagian. Setiap perubahan yang mengarah pada perbaikan layak dilakukan. Selama ini seleksi untuk tingkat kepala bagian ternyata seleksi karyawan dari luar perusahaan, dan alasan yang ditetapkan perusahaan agar bisa mendapatkan nilai pengalaman di luar perusahaan. Kendala dalam seleksi perusahaan adalah mendadaknnya waktu untuk melakukan seleksi, dan hal ini mempengaruhi terhadap kualitas hasil seleksi karyawan. Masih terdapat kesenjangan kapabilitas

karyawan dan perusahaan masih terbatas dalam pengembangan seperti seminar atau lainnya.

Saran yang diajukan bahwa: Dalam menerapkan strategi, sebaiknya dilakukan integrasi secara memadai mulai dari perencanaan strategi, pelibatan sumberdaya manusia yang berkompeten untuk mendukung strategi. Sebaiknya setiap karyawan memahami arah strategi sebagai evaluasi diri sendiri atas hasil kerja yang dicapai.

Kerja sama antar departemen dalam perusahaan masih bersifat kaku dan belum terdapat pengelolaan desain organisasi sebagai team kerja yang memadai. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengelolaan terhadap prosedur kerja dalam perusahaan termasuk prosedur penanganan karyawan dalam perusahaan. Untuk itu, Star Model bisa menjadi alternatif untuk diterapkan di perusahaan karena secara teori lebih efisien untuk mendukung kinerja sumberdaya manusia dalam perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Berkaitan dengan identifikasi *process*, sebaiknya semua proses yang ada dalam perusahaan mendapatkan penanganan lebih memadai, misalnya dalam melakukan proses seleksi, sebaiknya karyawan juga diberikan kesempatan kepada karyawan perusahaan untuk level kepala bagian. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesenjangan sosial karyawan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan ternyata tidak mendapatkan perhatian. Keterlibatan karyawan untuk mengikuti seleksi ini berguna untuk meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Untuk jangka ke depan, jika perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan bonus, maka pemberian bonus kepada karyawan akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Bonus atau insentif tersebut akan membentuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga keterikatan karyawan pada pekerjaan akan semakin tinggi.

Pelatihan-pelatihan kepada karyawan juga layak untuk terus ditingkatkan. Pelatihan ini bisa dilakukan secara periodik untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Selain berguna untuk perusahaan, karyawan yang mendapatkan pelatihan juga merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Gary dan Kotler, Philip (2003). *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1, Edisi Kesembilan. Jakarta : PT. Indeks Gramedia.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Certo, Samuel C. And Peter, J. Paul . (1990) . *Strategic Management a Focus on Process*. Singapore : McGraw Hill.
- Daft. Richard L. (2010). *New Era of Management* (9th ed). South-Westren: Cengage Learning.
- Dan Schendel Charles. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi public dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.

- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- George, Jennifer M dan Jones, Gareth R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4th Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen* .Edisi ketujuh Jilid 2 . Jakarta : Erlangga.
- Grant, R. M. (2009). *Contemporary Strategy Analysis*. New York : John Wiley & Sons
- Handoko, Martin. (1992). *Motivasi Daya Pengerak Tingkah Laku*. Yogyakarta : Kanisius.
- Hariadi, Bambang. (2005). *Strategi Manajemen*. Jakarta : Bayumedia.
- Istanto, Yuni. (2010). *Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning Terhadap Kinerja*. Volume 8 No. 2 . Retrieved from World Wide Web : <http://www.BuletinEkonomi.com> Maret 2012
- Ivancevich, et.al.(2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Kates, Amy and Galbraith ,Jay R . *Designing Your Organization*. First Edition. USA : Jossey-Bass Publisher.
- Kemenperin (2013). *Kemenperin Mendorong Pertumbuhan Industri TPT Melalui Pelatihan SDM Industri Garmen*. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/5583/Kemenperin-Mendorong-Pertumbuhan-Industri-TPT-Melalui-Pelatihan-SDM-Industri-Garmen> April 15, 2013
- Kolina dan Mustamu (2013). *Analisis Deskriptif Strategi Bersaing Pada Perusahaan Manufaktur Plastik*. Retrieved from <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/222/164> , Mei 20, 2013
- Leach, S., et al. (1994). *The Dimensions of Analysis : Governance, Markets and Community*
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C. (2006). *Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation*. Organizational Dynamics
- Nawawi , Hadari. (2000), *Manajemen Strategik Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gadjah Mada Press
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1992). *Development Human Resources*. Jakart : PT. Rineka.
- Organ, Dennis W., et.al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Panggabean, Mutiara. S.(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Pina Tarricone , Joe Luca. (2002). *Employees, Teamwork and Social Interdependence – Formula For Successful Business?.* Vol.8 Iss: ¾, pp.54-59. Team Performance Management
- Porter, Michael E . (1998). *Competitive Strategy : Techniques for analyzing Industries and competitor*. New York : The Free Press
- Rangkuti, Freddy . (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi : Struktur ,Desain, dan Aplikasi*. Jakarta:Arcan. Gibbson, Ivancevich, dan Donnelly.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta :Salemba Empat
- Salusu, J. M.A. (1996) *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Grasindo.
- Saydam, Gouzali. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Jakarta : Gunung Agung.
- Singodimedjo, Markum. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMA. Soejono.
- Soekarso. Et al. (2010). *Teori kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Media Discourse.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Human Resource Management*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tohardi, Ahmad, (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumer Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Erlangga.