

## DESAIN ORGANISASI PADA USAHA PENGECORAN BESI DAN BAJA DI PT. MADJU WARNA STEEL

Daniel Hartanto Rahardjo dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: m31409247@john.petra.ac.id ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** Desain organisasi dirancang agar organisasi dapat mencapai tujuan organisasi. Tapi seiring berjalannya waktu ada kejadian-kejadian yang mengharuskan organisasi untuk bersikap tidak kaku dan mengubah desain organisasinya menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. PT. Madju Warna Steel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang hasil pengecoran besi dan baja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keselarasan antar dimensi-dimensi desain organisasi di PT. Madju Warna Steel menggunakan pendekatan *Five Star Model*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Jenis studi kualitatif yang digunakan adalah etnografi. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan *purposive sampling* dan melakukan wawancara kepada beberapa orang informan, dokumen-dokumen, serta pengamatan langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselarasan antar dimensi-dimensi desain organisasi di PT. Madju Warna Steel hanya terjadi pada dimensi strategi, struktur, dan proses organisasi saja. Dimensi sistem penghargaan dan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Madju Warna Steel belum mampu mendukung tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel.

**Kata Kunci:** Strategi Organisasi, Struktur Organisasi, Sistem *Reward and Punishment*, Proses-proses organisasi, Sumber Daya Manusia, Desain Organisasi, *Five Star Model*.

### I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi sekarang ini pertumbuhan ekonomi dan perkembangan dunia bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk bisa memaksimalkan setiap aspek yang dimiliki perusahaan sehingga kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Galbraith (2002) menyatakan bahwa salah satu alat untuk dapat menjalankan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien adalah dengan merancang desain organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mendesain organisasi berarti merancang struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun setelah desain organisasi tersebut terbentuk masih saja ada fenomena-fenomena yang jadi masalah yang menghambat kinerja maupun perkembangan organisasi tersebut. Contoh fenomena desain organisasi yang terjadi di Indonesia adalah organisasi yang tingkat birokrasinya berlapis-lapis,

pembagian tugas yang tumpang tindih, revitalisasi, reorganisasi maupun restrukturisasi. Pada awalnya desain organisasi dirancang agar organisasi dapat mencapai tujuan. Tapi seiring dengan berjalannya waktu ada kejadian-kejadian yang mengharuskan organisasi tersebut untuk beradaptasi sehingga apa yang dikerjakan organisasi tidak melenceng dari tujuan semula. Desain organisasi dirancang dan diperbaharui dengan menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal dari organisasi tersebut.

Sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang usaha pengecoran besi dan baja. PT. Madju Warna Steel juga mengalami salah satu fenomena dalam desain organisasinya. Fenomena yang dialami oleh PT. Madju Warna Steel adalah reorganisasi sehingga terjadi pembagian tugas yang tumpang tindih. Seiring dengan berjalannya waktu struktur organisasi perusahaan mengalami perubahan dikarenakan fungsi dari departemen tersebut tidak berjalan dengan baik dan efektif sehingga menurut pemilik perusahaan lebih baik departemen tersebut dihilangkan dan fungsinya dialihkan ke departemen yang lainnya. PT. Madju Warna Steel melakukan perampingan struktur atau penyempitan struktur organisasi yaitu dengan menghilangkan departemen manajemen sumber daya manusia dan departemen ekspor dan impor. Dikarenakan adanya penyempitan struktur tersebut tugas dari departemen yang dihilangkan tersebut dilimpahkan ke departemen lainnya. sehingga secara struktur tidak ada namun tugas tetap dijalankan oleh departemen lain. Tugas dari departemen manajemen sumber daya manusia dilimpahkan kepada manajer produksi. Jadi manajer produksi secara tidak langsung merangkap sebagai manajer sumber daya manusia.

Galbraith (2002) menyatakan bahwa *Star Model* dalam desain organisasi merupakan alat yang digunakan organisasi untuk menentukan desain seperti apa yang digunakan dalam organisasi. Didalamnya terdiri dari serangkaian kebijakan dalam organisasi yang dapat dikontrol oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang didalam organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut merupakan alat yang digunakan manajemen dalam membentuk keputusan-keputusan dan perilaku-perilaku dalam organisasi agar berjalan efektif dan efisien. Dalam *Star Model* kebijakan desain organisasi dibagi menjadi 5 dimensi, yaitu: 1) *Strategy*, yang menjelaskan tentang arah tujuan organisasi. 2)

*Structure*, yang menjelaskan tentang posisi dalam organisasi dan siapa bertanggungjawab kepada siapa. 3) *Processes*, yang menjelaskan tentang arus informasi dan bagaimana meresponnya informasi tersebut dengan teknologi yang ada. 4) *Reward Systems*, yaitu alat yang digunakan untuk memotivasi orang-orang dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi. 5) *People*, yaitu berkaitan dengan perilaku dan kemampuan orang-orang yang ada didalam organisasi.

Disini peneliti akan meneliti keselarasan dimensi-dimensi desain organisasi yang ada di PT. Madju Warna Steel menggunakan pendekatan Five Star Model. Pendekatan Star Model yang akan menjadi dasar analisis untuk merancang desain organisasi yang tepat untuk diterapkan pada P.T Madju Warna Steel. Dengan uraian yang sudah dijelaskan diatas maka penulis akan mengadakan penelitian tentang “Desain Organisasi Pada Usaha Pengecoran Besi dan Baja di PT. Madju Warna Steel”

Rumusan Masalah

1. Bagaimana desain organisasi yang diterapkan pada PT. Madju Warna Steel?
2. Bagaimana mengembangkan desain organisasi pada PT. Madju Warna Steel?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan keselarasan antara struktur dan peran organisasi dengan desain strategi PT. Madju Warna Steel
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antara unit bisnis yang ada di PT. Madju Warna Steel
3. Untuk mendeskripsikan sistem pengukuran dan pemberian penghargaan di PT. Madju Warna Steel
4. Untuk mendeskripsikan sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, serta pengembangannya di PT. Madju Warna Steel
5. Untuk mencari alternatif desain organisasi yang cocok diterapkan pada PT. Madju Warna Steel

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Moleong (2000) mendeskripsikan metode kualitatif sebagai prosedur untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jenis studi kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi. Menurut Bryman (2007) etnografi adalah metode penelitian dimana peneliti mengikutsertakan dirinya sendiri dalam lingkungan sosial disebuah organisasi untuk jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk mengamati perilaku karyawan dalam organisasi, mendengarkan apa yang dikatakan pada percakapan antar karyawan maupun dengan peneliti, serta mengajukan pertanyaan kebeberapa karyawan. Etnografer adalah seorang *participant observer* yang

juga menggunakan metode-metode pengamatan secara bebas dan sumber-sumber seperti wawancara dan dokumen-dokumen yang ada.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif. Data kualitatif diperoleh dari berbagai macam teknik pengumpulan data seperti wawancara, analisis dokumen-dokumen perusahaan, dan observasi yang dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk data kualitatif juga bisa berupa foto maupun rekaman video (Sugiyono, 2010; Kuncoro, 2003; Moleong, 2000).

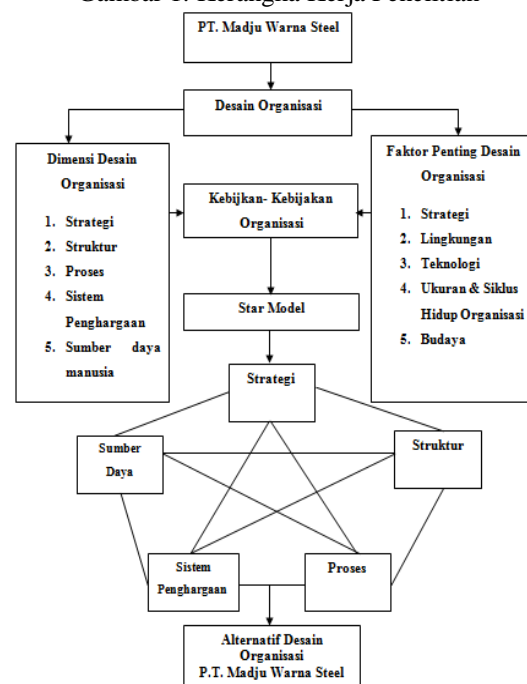
Dalam menentukan informan peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. Dimana menurut Sugiyono (2010) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan atau penilaian berdasarkan kemudahan untuk akses dan kredibilitas sumber data. Alasan peneliti memilih *purposive sampling* agar narasumber merupakan orang yang paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan sehingga bisa menjawab tujuan penelitian. Informan yang dipilih adalah manajer produksi, manajer operasional, dan sekretaris umum.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data (Moleong, 2000; Pawito, 2007).

Untuk teknik analisa data sesuai teori yang diungkapkan oleh Sugiyono (2010) melalui 3 langkah yaitu mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.

Kerangka kerja penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Sumber: Galbraith (2002), Daft (2007)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan Keselarasan antara Struktur dan Peran Organisasi dengan Desain Strategi PT. Madju Warna Steel

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber diketahui bahwa struktur organisasi di PT. Madju Warna Steel terbentuk sesuai dengan alur kerja perusahaan. Lima departemen yang ada yaitu departemen produksi, pemasaran, pembelian, keuangan, serta personalia berfungsi sesuai kebutuhan dari alur kerja perusahaan. Di setiap bagian diperusahaan minimal memiliki 2 karyawan. Tingkat formalisasi yang tinggi karena setiap langkah-langkah kerja sudah tertulis dengan jelas. Lalu setiap pekerjaan yang ada dibuat sesuai dengan kebutuhan alur kerja perusahaan. Tingkat spesialisasi yang tinggi karena setiap pekerjaan dibagi masing-masing kebagiannya tersendiri. Rantai komando yang tidak terputus dari tingkat yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah. Dalam pengambilan keputusan bersifat desentralisasi.

Organisasi berperan sebagai penyedia lapangan pekerjaan bagi karyawan, pengorganisir karyawan, pembagi tugas karyawan, dan sebagai pemberi pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Strategi bersaing yang diterapkan di PT. Madju Warna Steel menggunakan metode diferensiasi yaitu melalui kualitas barang jadi yang dihasilkan. Selain itu PT. Madju Warna Steel juga memiliki visi dan misi. Visinya berbunyi Bekerja bersama-sama untuk menjaga dan meningkatkan kualitas, capacity produksi. Sedangkan misinya berbunyi PT. Madju Warna Steel adalah usaha yang bergerak dibidang *foudry* dengan mengoptimalkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan, karyawan, pemegang saham, pemesan, dan stake holder. Selain itu ada juga tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel. Tujuan jangka pendeknya adalah menjaga kestabilan dari perusahaan. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah menjadikan PT. Madju Warna Steel berkualitas internasional dan kesejahteraan karyawan yang tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menurut peneliti bagan struktur organisasi perlu dirubah. Kondisi sekarang dalam struktur dewan komisaris memiliki tingkat yang lebih tinggi dari direktur. Agar sesuai dengan peraturan pemerintah maka posisi dari dewan komisaris perlu disejajarkan dengan direktur.

Menurut peneliti hubungan antara struktur organisasi, peran organisasi, sudah mendukung desain strategi PT. Madju Warna Steel. Bagan struktur organisasi sudah terbentuk sesuai dengan alur kerja perusahaan PT. Madju Warna Steel dan disesuaikan juga dengan kebutuhan fungsi organisasi. Karyawan juga diberi pekerjaan dan ditempatkan sesuai dengan

keahlian dari karyawan tersebut sehingga memberikan nilai positif dalam bekerja sesuai dengan definisi peran organisasi menurut Sudjatmiko (2011). Peran organisasi di PT. Madju Warna Steel juga sudah menjalankan peran organisasi menurut Herujito (2001) yaitu merancang dan memelihara lingkungan ketika orang mengadakan kerja sama dalam kelompok yang dipimpin untuk bekerja efektif dan efisien. PT. Madju Warna Steel juga sudah sesuai dengan 10 peran organisasi menurut Mintzberg (dalam Robbins, 2008) yaitu sebagai tokoh utama yaitu melakukan tugas rutin, pemimpin yang memotivasi dan mengarahkan karyawan, penghubung karyawan dengan eksternal perusahaan, pemantau yaitu pusat informasi bagi karyawan, penyebar yaitu meneruskan informasi, juru bicara yaitu mewakili karyawan berinteraksi dengan pihak eksternal, kewirausahaan yaitu mencari peluang pengembangan perusahaan, penyelesaian masalah jika terjadi masalah internal maupun dengan eksternal, pengalokasi sumber daya, serta negosiator dengan pihak eksternal.

Dari kedua elemen yaitu struktur organisasi dan peran organisasi dimanfaatkan dengan baik untuk mendukung strategi bersaing dari PT. Madju Warna Steel yaitu strategi diferensiasi melalui kualitas produk yang dihasilkan. Produk yang berkualitas dihasilkan bahan baku berkualitas yang digunakan digabungkan dengan alur kerja yang tersusun rapi dan tertulis sehingga karyawan bisa bekerja dengan efektif dan efisien dan struktur yang berjalan sesuai dengan fungsinya serta organisasi yang berperan sebagai pemimpin dan pengorganisir karyawan dalam bekerja. Selain mendukung strategi bersaing struktur organisasi dan peran organisasi berusaha menjawab tujuan jangka pendek perusahaan yaitu kestabilan dari perusahaan dan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu menjadikan PT. Madju Warna Steel berkualitas internasional serta kesejahteraan karyawan yang tinggi. Kestabilan dan berkembangnya perusahaan dicapai melalui proses produksi yang berjalan dengan lancar sehingga profit yang didapatkan dari hasil penjualan barang hasil produksi bisa digunakan perusahaan untuk membeli bahan baku untuk produksi, membayar hutang-hutang perusahaan, serta mengembangkan kapasitas produksi perusahaan. Jika perusahaan bisa terus meningkatkan kapasitas produksinya maka perusahaan mendapatkan profit yang lebih. Jika perusahaan mendapatkan profit yang lebih maka karyawan juga akan merasakan dampaknya sehingga kesejahteraan karyawan akan ikut meningkat.

Analisis dan Pembahasan Pelaksanaan Koordinasi dan Integrasi Pekerjaan antara Unit Bisnis yang Ada di PT. Madju Warna Steel

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber diketahui bahwa koordinasi kerja di PT. Madju Warna Steel berjalan sesuai dengan alur kerja perusahaan. Pendelegasian wewenang di PT. MWS

dimulai dari tingkat yang paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah. Pelaporan kerja dilakukan dari tingkat yang paling bawah sampai ke tingkat yang paling atas. Ada form-form untuk pelaporan kerja dari setiap bagian yang ada.

Menurut peneliti pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada di PT. Madju Warna Steel sudah membantu terjadinya kelancaran kinerja perusahaan. Koordinasi dimulai dengan tujuan untuk menghasilkan barang sesuai dengan pesanan konsumen dan direncanakan dengan jelas oleh bagian desain dan perencanaan. Karyawan sudah memahami setiap langkah-langkah proses yang harus dikerjakan dan karyawan mengetahui perannya masing-masing. Terdapat peraturan dan langkah-langkah yang jelas tentang kegiatan kerja perusahaan. Semua proses yang ada dilakukan oleh regu kerja yang dikepalai oleh mandor yang mengkoordinasikan setiap bagian dari proses produksi. Tugas didelegasikan dari tingkat paling puncak sampai dengan tingkat yang paling bawah. Laporan hasil kerja diberikan dari tingkat yang paling bawah sampai dengan tingkat paling puncak. Adanya form penilaian untuk setiap hasil dari kerja setiap unit bisnis yang ada. Hal ini memudahkan perusahaan jika terjadi masalah untuk menemukan sumber dari masalah yang terjadi dan dengan segera dapat mengatasinya sehingga tidak mengganggu proses produksi perusahaan.

#### Analisis dan Pembahasan Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan di PT. Madju Warna Steel

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber diketahui bahwa kinerja karyawan dinilai berdasarkan absensi, kecepatan kerja, kemampuan karyawan untuk bersinergi dengan karyawan lainnya, serta kontribusinya bagi perusahaan. Penilaian dilakukan dengan form penilaian evaluasi kualitas kerja karyawan dan penilaian dilakukan oleh personil yang jabatannya diatas karyawan yang dinilai.

Berikut kebijakan-kebijakan sistem penghargaan di PT. Madju Warna Steel. Pembayaran gaji karyawan dilakukan secara bulanan dan proses kenaikan gaji karyawan disesuaikan dengan peraturan pemerintah tentang Upah Minimum Regional (UMR) kota Surabaya dan dari kebijakan kenaikan gaji di perusahaan. Untuk gaji lembur sudah diatur dalam peraturan perusahaan mengenai gaji lembur dan pembayaran gaji lembur dilakukan saat pembayaran gaji bulanan. Fasilitas yang diberikan adalah ruang kantor dan tempat parkir. Tunjangan yang diberikan berupa uang makan dan Tunjangan Hari Raya (THR) sebesar 1 kali gaji karyawan. Karyawan juga mendapatkan hak cuti tahunan sebanyak 12 kali namun pengambilan cuti tidak diperbolehkan secara langsung. Jika selama 3 hari berturut-turut karyawan tidak hadir di perusahaan tanpa kabar maka karyawan tersebut dianggap mengundurkan diri. Terlepas dari

cuti tahunan karyawan diperbolehkan untuk ijin masuk setengah hari kerja bila ada keperluan pribadi namun akibatnya akan ada pemotongan gaji karyawan jika jatah cuti karyawan tersebut telah habis. Karyawan di PT. Madju Warna Steel tidak diikutkan dalam program Jamsostek. Pada awalnya karyawan diikutkan program Jamsostek namun sejak terjadi krisis perusahaan mengalami krisis keuangan sehingga program Jamsostek untuk karyawan diberhentikan oleh perusahaan. Namun misalkan jika ada kasus-kasus seperti sakit atau terjadi kecelekaan kerja maka perusahaan yang akan menanggung biaya dari pengobatan.

Menurut peneliti hubungan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja di PT. Madju Warna Steel sudah tersinkronisasi. Kompensasi yang diberikan sudah disesuaikan dengan jabatan dan kinerja yang diberikan oleh masing-masing karyawan. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun sistem penilaian kinerja terlihat membatasi jenjang karir dari para karyawan karena penilaian kinerja dilakukan oleh personil yang memiliki jabatan lebih tinggi. Jadi penilaian kinerja karyawan sangat bergantung pada tingkat subyektifitas dari atasannya. Perlu dibuatkan standar-standar yang jelas dalam memberi penilaian atau orang yang melakukan penilaian ditambah sehingga mengurangi tingkat subyektifitas dari yang melakukan penilaian kinerja karyawan.

#### Analisis dan Pembahasan Sistem Pemilihan dan Penempatan Orang-Orang di Dalam Peran-Peran Baru, Pengelolaan Kinerja, serta Pengembangannya di PT. Madju Warna Steel

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber diketahui bahwa Yang bertanggung jawab dalam fase perekrutan karyawan adalah bagian personalia. Perekrutan dilakukan jika ada posisi kosong yang membutuhkan karyawan tambahan. Caranya bisa melalui internal dan eksternal namun lebih diutamakan jika ada karyawan yang memiliki kenalan yang mempunyai kemampuan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Sedangkan Yang bertanggung jawab dalam fase seleksi adalah manajer dari departemen yang membutuhkan karyawan. Yang dilakukan dalam fase seleksi adalah tes tulis, wawancara, dan masa percobaan selama 3 bulan kerja.

Dari sisi proses-proses yang terjadi di organisasi. Proses pengambilan keputusan di organisasi dimulai dari pengumpulan masalah-masalah yang ada, lalu dilanjutkan dengan membuat alternatif penyelesaian masalah, dari alternatif penyelesaian masalah tersebut dipilih alternatif yang terbaik, lalu keputusan yang terpilih tersebut direalisasikan. Karena keterbatasan kehadiran pemimpin perusahaan di kantor maka pengambilan keputusan dilakukan melalui rapat manajer terlebih dahulu rapat. Hasil rapat dari para manajer ini akan dilaporkan ke pimpinan. Dari hasil

laporan manajer tersebut akan dipertimbangkan pemimpin perusahaan dan diambil keputusan.

Dari sisi konflik dan cara penanganannya. Sebagai sebuah organisasi konflik tidak bisa dihindarkan. Konflik yang terjadi di perusahaan hanya konflik yang normal-normal saja. Penyebab terjadinya konflik seperti kesalahan penulisan dan kesalahan pemahaman. Namun konflik-konflik tersebut tidak pernah menimbulkan masalah yang berarti bagi perusahaan. Misalkan ada kesalahan penulisan yang menyebabkan barang yang diproduksi salah ukuran. Kesalahan tersebut bisa diatasi dengan cara melebur kembali barang tersebut. Jika terjadi kesalahan pemahaman tentang suatu pekerjaan maka pihak yang berkonflik akan segera bertemu untuk menyelesaikan konflik tersebut. Jika diperlukan maka manajer akan menjadi mediator dalam pertemuan tersebut sehingga konflik cepat terselesaikan.

Dari sisi perilaku politik yang terjadi di organisasi. Karyawan diperbolehkan jika ingin minta kenaikan jabatan atau merekomendasikan karyawan lain untuk naik jabatan. Namun segala keputusan tentang kenaikan jabatan diambil oleh pimpinan perusahaan. Dalam menaikkan jabatan pemimpin akan mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja dari karyawan tersebut serta tingkat kepercayaan pemimpin perusahaan pada karyawan tersebut.

Dari sisi proses perubahan di organisasi. Narasumber mengatakan PT. Madju Warna Steel pernah melakukan perubahan dalam struktur organisasi. Ada beberapa departemen yang dihilangkan sehingga karyawan yang terdapat di departemen yang dihilangkan akan dipindahkan ke departemen lainnya. Bila terjadi perubahan dalam organisasi yang akan dilakukan organisasi adalah mengkomunikasikan perubahan yang terjadi dan menjelaskan kondisi perusahaan mengapa perubahan tersebut dilakukan sehingga karyawan jadi mengerti akan kondisi perusahaan dan diharapkan untuk mengerti kondisi perusahaan. Selain perubahan struktur juga terjadi perubahan pemberian jumlah Tunjangan Hari Raya yang sebesar dua kali gaji menjadi satu kali gaji. Pengurangan jumlah pemberian Tunjangan Hari Raya ini disebabkan oleh krisis. Yang dilakukan perusahaan adalah menyampaikan bahwa kondisi kesukesan keuangan perusahaan ke karyawan. Awalnya karyawan tidak bisa menerima hal tersebut namun setelah dikomunikasikan seiring berjalannya waktu karyawan bisa terima karena kondisi tersebut.

Dari sisi kemampuan organisasi untuk menyalurkan pengetahuan dan kemampuan kemana kebutuhan tersebut diperlukan dan memanfaatkan mekanisme tersebut untuk meningkatkan fleksibilitas dan pengaruh seluruh sumber daya yang ada di organisasi. Narasumber mengatakan bahwa setiap karyawan memahami alur kerja di perusahaan karena alur tersebut sudah tertulis dan kegiatan tersebut sudah menjadi kegiatan sehari-hari di perusahaan.

Namun setiap karyawan hanya memahami alur kerja secara rinci dibagian dia ditempatkan saja. Karyawan hanya paham gambaran besar yang dilakukan disetiap bagian namun tidak paham secara rinci langkah-langkahnya. Jadi bisa disimpulkan proses organisasi di PT. Madju Warna Steel sudah mendukung kinerja organisasi karena organisasi sudah menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya dan setiap karyawan sudah mengerti bagian-bagian yang harus dikerjakan sehingga tidak menghambat kinerja perusahaan.

Dari sisi pelatihan dan pengembangan karyawan. Cara yang dilakukan perusahaan untuk pelatihan karyawan adalah pengajaran dan praktek langsung didampingi oleh tenaga ahlinya. Sedangkan untuk pengembangan karyawan bentuknya berupa diikutkan dalam seminar-seminar. Pelatihan dan Pengembangan karyawan di PT. Madju Warna dilakukan melihat dari kebutuhan karyawan. Namun kondisi sekarang di PT. Madju Warna Steel pelatihan dan pengembangan karyawan sudah jarang dilakukan karena melihat mayoritas karyawan adalah karyawan lama yang sudah berpengalaman di bidangnya masing-masing. Karyawan juga ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing sehingga diharapkan seiring berjalannya waktu tingkat karyawan bisa mengembangkan keahliannya tersebut dan mengurangi kesalahan kerja sehingga mendukung berkembangnya perusahaan.

Dari fase perekrutan di PT. Madju Warna Steel sudah tersinkronisasi dengan struktur organisasi karena bagian personalia berfungsi sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan dan biaya perekrutan yang minim karena dilakukan dengan cara memanfaatkan relasi dari karyawan yang sudah ada. Sedangkan untuk fase seleksi di PT. Madju Warna Steel masih perlu dikembangkan. Menurut Madura (2007) selain tes tertulis dan wawancara perlu juga dilakukan tes fisik dan kesehatan karyawan. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pelamar secara fisik mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan dan melihat apakah pelamar memiliki penyakit khusus yang dapat menghambat proses kerja perusahaan.

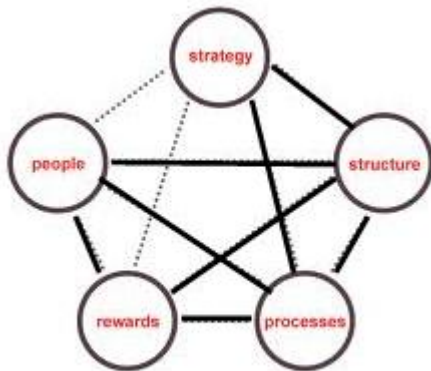
Pengelolaan kinerja di PT. Madju Warna Steel juga sudah mendukung kinerja dari perusahaan. Proses-proses yang terjadi mulai dari sistem penanganan konflik yang benar dan cepat, kebebasan yang diberikan pada karyawan untuk berperilaku politik dengan batas-batas yang jelas, sistem penyampaian perubahan yang tidak bersifat memaksa, karyawan juga sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta adanya kejelasan siapa yang berhak dalam mengambil keputusan.

Untuk pelatihan dan pengembangan karyawan masih perlu dikembangkan. Jika dilihat dari sisi pelatihan dikarenakan mayoritas karyawan yang ada di perusahaan sudah merupakan tenaga ahli yang mempunyai jam terbang yang tinggi di bidangnya tingkat kebutuhan dari pelatihan sangat kecil namun

dari sisi pengembangan perlu dikembangkan. Pengembangan menurut Hariandja (2007) adalah peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa mendatang. Bentuk-bentuk pengembangan seperti seminar perlu dilakukan secara rutin agar para karyawan mengetahui informasi perkembangan alat-alat yang mendukung usaha dan alternatif cara kerja di bidang pengecoran besi dan baja. Melalui seminar-seminar karyawan bisa mengembangkan kecepatan kerja dan meminimalkan kesalahan kerja sehingga mendukung proses pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Alternatif Desain Organisasi yang Cocok diterapkan di Madju Warna Steel

Gambar 2. Five Star Model



Sumber: Galbraith (2002)

Dari dimensi strategi organisasi. Strategi yang dipilih perusahaan untuk bersaing dipasar adalah strategi diferensiasi dan strategi ini didukung oleh penggunaan mutu bahan baku yang baik, tenaga ahli yang mempunyai jam terbang yang tinggi dibidangnya, serta mesin-mesin yang mendukung proses produksi barang. Namun dari sisi visi dan misi dari perusahaan masih perlu dikembangkan karena bunyi dari visi orang organisasi yang sekarang hanya mencerminkan tujuan jangka pendek dari perusahaan. Sedangkan definisi dari visi merupakan tujuan akhir dari perusahaan. Setelah visi dan misi mempunyai bentuk yang paten dan mencerminkan tujuan akhir dan memberikan kontribusi secara merata bagi unsur-unsur yang terkandung didalamnya tulisan dari visi dan misi tersebut perlu ditempelkan di tempat-tempat yang sering dilewati dan dilihat karyawan agar visi dan misi tersebut menjadi sebuah nilai yang dianut oleh setiap anggota dari PT. Madju Warna Steel.

Dari dimensi struktur organisasi. Struktur sudah terbentuk sesuai dengan alur kerja dari perusahaan itu sendiri. Kelima departemen yang ada yaitu produksi, pemasaran, keuangan, pembelian, dan personalia semuanya berfungsi untuk kelancaran dari kinerja perusahaan. Serta pendelegasian wewenang yang jelas dari tingkat yang jelas dari tingkat manajemen puncak sampai dengan karyawan yang paling bawah. Serta

pelaporan kerja yang jelas dari tingkat yang paling bawah sampai ke manajemen puncak. Serta jalannya koordinasi kerja yang efektif karena didalam koordinasi tersebut terdapat hirarki yang jelas, adanya peraturan dan langkah-langkah yang jelas tentang kegiatan kerja perusahaan, adanya tujuan dan perencanaan yang jelas, informasi yang diberikan secara vertikal dan horizontal, dilakukan oleh regu kerja, dan adanya pemimpin yang mengkoordinasikan.

Dari dimensi proses-proses yang terjadi dalam organisasi merupakan proses-proses yang mendukung kinerja dari organisasi karena konflik-konflik yang terjadi adalah konflik-konflik yang wajar dan konflik tersebut bersifat fungsional yang dapat mendukung kinerja dari karyawan tersebut. Dari sisi perilaku politik yang terjadi merupakan perilaku yang wajar yang tidak menyebabkan terhambatnya kinerja dari perusahaan. Dari sisi proses pengambilan keputusan perusahaan hanya perlu ditambahkan dilakukan evaluasi setelah implementasi keputusan untuk menilai keefektifan dari keputusan tersebut dalam menyelesaikan masalah. Sehingga jika terjadi masalah yang sama hasil dari evaluasi tersebut bisa menjadi pertimbangan untuk keputusan selanjutnya. Dari cara organisasi dalam menyampaikan perubahan ke karyawan dilakukan dengan cara pendidikan dan komunikasi yang sifatnya tidak memaksa. Dari sisi kemampuan organisasi untuk menyalurkan pengetahuan dan kemampuan kemana kebutuhan tersebut diperlukan dan memanfaatkan mekanisme tersebut untuk meningkatkan fleksibilitas dan pengaruh seluruh sumber daya yang ada di organisasi karyawan sudah ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan dan karyawan juga memahami secara detail langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengerjakan bagiannya karena sudah merupakan aktifitas sehari-hari.

Dari dimensi sistem penghargaan yang diberikan masih perlu dikembangkan. Kebijakan mengenai pembayaran gaji, pembayaran lembur, fasilitas, dan tunjangan sudah ada dan tertulis serta sudah dibedakan sistem penghargaan yang diberikan berdasarkan tingkat jabatan dan kontribusi yang diberikan. namun karyawan masih tidak diikutkan dengan dalam program perlindungan karyawan seperti Jamsostek. Padahal dengan mengikutkan karyawan dalam program Jamsostek kesejahteraan dari karyawan akan terjamin dan perusahaan juga terlindung dari pengeluaran-pengeluaran biaya yang tak terduga dalam jumlah yang besar yang dapat merusak alur perputaran uang perusahaan. Dengan mengikutkan karyawan dalam program Jamsostek juga akan menjawab salah satu visi dari perusahaan yang menginginkan kesejahteraan karyawan yang tinggi.

Dari dimensi sumber daya manusia di PT. Madju Warna Steel juga perlu dikembangkan. Dalam fase seleksi perlu dilakukan tes fisik dan kesehatan pelamar kerja. Tes fisik dan kesehatan dilakukan

untuk melihat kemampuan pelamar dalam mengerjakan tugas yang akan diberikan serta melihat kondisi kesehatan pelamar. Hal ini untuk menghindari biaya-biaya yang diakibatkan jika ada karyawan yang sakit maupun mempunyai penyakit yang menular yang dapat menghambat kinerja dari perusahaan. Dari sisi pelatihan dan pengembangan perlu adanya program pengembangan karyawan yang rutin agar karyawan mendapatkan informasi yang terbaru mengenai pekerjaan dibidangnya yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur dan rutin dapat menjawab salah satu visi perusahaan yang ingin menjadikan PT. Madju Warna Steel perusahaan yang berkualitas internasional. Untuk menjadikan perusahaan berskala internasional diperlukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan efisien karena selalu mendapatkan informasi yang terbaru.

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa keselarasan desain organisasi di PT. Madju Warna Steel hanya terjadi pada tiga dimensi yaitu strategi organisasi, struktur organisasi, serta proses-proses yang terjadi di organisasi. Struktur sudah terbentuk sesuai dengan kebutuhan dan alur kerja perusahaan yang sesuai dengan strategi organisasi. Sistem pendelegasian wewenang yang tidak terputus dari tingkat yang paling puncak sampai dengan tingkat yang paling bawah. Sistem pelaporan hasil kerja dari tingkat yang paling bawah sampai tingkat yang paling puncak. Proses-proses yang terjadi di organisasi juga merupakan proses yang saling melengkapi. Konflik yang terjadi merupakan konflik yang sifatnya fungsional yang jika konflik terselesaikan akan membantu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku politik yang terjadi juga merupakan perilaku politik yang sah. Dari dimensi sistem penghargaan dan sumber daya manusia masih belum sepenuhnya selaras dengan strategi organisasi.

Pemberian sistem penghargaan sudah sesuai dengan jabatan dan kinerja yang diberikan oleh organisasi namun karyawan masih belum di iktukan dalam program Jamsostek sehingga kesejahteraan karyawan masih belum terjamin. Sistem penghargaan masih belum selaras dengan strategi perusahaan alasannya karena karyawan tidak di iktukan dalam program Jamsostek. Program Jamsostek diberikan bukan hanya untuk melindungi karyawan saja namun juga untuk melindungi pemberi kerja. Misalkan ada kasus seorang karyawan yang tidak di iktukan dalam program jamsostek mengalami kecelakaan kerja yang menyebabkan kematian maka menurut hukum yang berlaku perusahaan harus memberikan kompensasi kepada keluarga karyawan sebesar yang harus dibayarkan oleh Jamsostek. Bila terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan kematian maka perusahaan harus membayarkan sebesar 60% x 80 bulan gaji, biaya pemakaman sebesar Rp.2.000.000,- dan uang

santunan sebesar Rp. 200.000,- setiap bulan selama 2 tahun. Hal seperti ini dapat merusak perputaran uang dari perusahaan. Dengan ikut program Jamsostek mengharuskan perusahaan dan karyawan secara rutin membayar iuran setiap bulannya. Namun dengan mengikuti program Jamsostek akan menjamin kesejahteraan karyawan dan melindungi perusahaan dari pengeluaran tak terduga. Salah satu tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel yang ingin memberikan kesejahteraan karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuan jangka panjang ini salah satu caranya adalah mengikutkan karyawan dalam program Jamsostek. Dari dimensi sumber daya manusia manajer personalia sudah berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi namun PT. Madju Warna Steel jarang mengikutkan karyawan dalam mengikutkan karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan. Hal ini belum bisa menjawab salah satu tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel yaitu menjadi PT. Madju Warna Steel perusahaan yang berkualitas internasional. Pembuatan program pelatihan secara rutin dapat menjaga kualitas mutu dari karyawan yang berdampak pada barang yang dihasilkan dan program pengembangan yang rutin membantu karyawan untuk mendapatkan informasi terbaru yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada berkembangnya kinerja dari PT. Madju Warna Steel.

Menurut Galbraith (2002) organisasi dikatakan efektif jika seluruh kebijakan dalam organisasi tersebut selaras dan berhubungan satu sama lain. Menurut peneliti untuk menjadi menyelaraskan kelima dimensi desain organisasi di PT. Madju Warna Steel karyawan perlu di iktukan dalam program Jamsostek agar sistem penghargaan selaras dengan tujuan jangka panjang yaitu ingin memberikan kesejahteraan yang tinggi pada karyawan. Karyawan juga perlu dibuatkan program pelatihan dan pengembangan yang rutin sehingga kompetensi karyawan di PT. Madju Warna Steel terus berkembang sehingga karyawan bisa bekerja secara efektif dan efisien. Meningkatnya kompetensi karyawan berdampak pada meningkatnya kompetensi perusahaan sehingga menyelaraskan dimensi sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang yang ingin membuat PT. Madju Warna Steel berkualitas internasional. Dengan menyelaraskan semua kebijakan di organisasi akan memudahkan setiap elemen yang ada didalamnya mengerti dan mencapai tujuan organisasi.

#### IV. KESIMPULAN

1. Struktur dan peran organisasi di PT. Madju Warna Steel sudah mendukung desain strategi dari PT. Madju Warna Steel. Bagan struktur organisasi sudah terbentuk sesuai dengan alur kerja perusahaan. PT. Madju Warna Steel juga sudah menjalankan perannya sebagai sebuah organisasi yang mengorganisir dan memimpin



- anggota organisasi untuk bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Struktur dan peran organisasi di PT. Madju Warna Steel sudah mampu mendukung strategi bersaing perusahaan dan selaras dengan tujuan jangka pendek yaitu menstabilkan kondisi perusahaan. Sementara itu struktur yang ada diragukan kemampuannya dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan yaitu mengembangkan perusahaan menjadi berkualitas internasional dan kesejahteraan karyawan yang tinggi.
2. Pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada di PT. Madju Warna Steel membantu kelancaran kinerja dari perusahaan. Koordinasi berjalan sesuai dengan alur kerja perusahaan. Tugas didelegasikan dari tingkat yang paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah. Laporan hasil kerja diberikan oleh tingkat yang paling bawah sampai dengan tingkat yang paling atas. Segala bentuk laporan hasil kerja telah tersedia form penilaian hasil kerja yang memudahkan manajemen puncak untuk menilai kinerja dan mengatasi masalah-masalah yang terjadi.
  3. Sistem penghargaan yang diberikan sudah disesuaikan dengan tingkatan jabatan karyawan dan tingkatan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas dari kinerja yang dilakukan.
  4. Sistem perekrutan di PT. Madju Warna Steel sudah tersinkronisasi dengan struktur karena bagian personalia bekerja sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Sistem seleksi karyawan masuk di PT. Madju Warna Steel masih perlu dikembangkan dengan menambahkan tes fisik dan kesehatan karyawan. Sistem pelatihan dan pengembangan karyawan juga perlu dikembangkan. Kondisi perusahaan sekarang karyawan sangat jarang diikuti dalam program-program pelatihan maupun pengembangan karyawan.
  5. Strategi bersaing perusahaan sudah didukung oleh setiap sumber daya yang ada di perusahaan. Struktur organisasi sudah berbentuk sesuai dengan alur kerja perusahaan. Proses-proses yang terjadi di PT. Madju Warna Steel merupakan proses interaksi yang normal dan sah sehingga tidak menghambat kinerja dari perusahaan. Karyawan juga sudah ditempatkan sesuai keahliannya masing-masing dan mendapatkan kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut.
  6. Keselarasan dimensi desain organisasi di PT. Madju Warna Steel hanya terjadi pada dimensi strategi, struktur, dan proses organisasi saja. Sistem penghargaan dan pengelolaan sumber daya manusia di PT. Madju Warna Steel belum mampu mendukung tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel.
  7. Untuk menyelaraskan kelima desain organisasi yang ada di PT. Madju Warna Steel maka karyawan perlu diikuti dalam program Jamsostek dan dibuatkan program pelatihan dan pengembangan secara rutin sehingga dapat menjawab tujuan jangka panjang dari PT. Madju Warna Steel.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bryman, A., Bell, E. (2007). *Business Research Method second edition*. United States: Oxford University Press Inc
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*. USA : Thomson South Western
- Galbraith, J. R. (2013). Star Model. Retrived Maret 30, 2013, from [http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=123](http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=123)
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. New York: Amacom
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Herujito, Y. M. (2001). *Dasar dasar manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis, Edisi 4, Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, J.L. (2000). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. LKiS Pelangi Aksara
- PT. Jamsostek. (2010). *Program Jaminan Keselamatan Kerja*. Retrived Juli 3, 2013, <http://www.jamsostek.co.id/content/i.php?mid=3&id=17>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 2, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Sudjatmiko, S. (2011). *Keep Your Best People*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas