

## DESAIN ORGANISASI USAHA PRODUKSI MIE KERING PADA PT. WIJAYA PANCA SENTOSA FOOD DI SIDOARJO

Frans Sinatra dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: frans\_09151@yahoo.com ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak** - Perkembangan jaman dan globalisasi menyebabkan permasalahan dalam dunia bisnis semakin kompleks yang menuntut organisasi melakukan adaptasi untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan dapat berkembang. Tujuan dari penelitian ini adalah memberi analisa apakah desain organisasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Jenis penelitian menggunakan penilitan kualitatif dengan metode penelitian etnografis organisasional. Penelitian dilakukan dengan cara wawancara dari beberapa narasumber, observasi, dan dokumentasi serta menggunakan analisis *Five Star Model* sebagai kaca mata untuk melihat keselarasan dan keterkaitan pada dimensi strategi, struktur, proses, sdm, dan *reward*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat formalisasi dalam aktifitas perusahaan serta belum adanya penetapan visi dan misi perusahaan. Dengan menggunakan analisis *five star model*, maka dapat terungkap bahwa belum menunjukkan ada keselarasan pada kebijakan-kebijakan di perusahaan sehingga perlu dilakukan penyesuaian desain organisasi atau desain ulang organisasi.

**Kata kunci:** Produksi mie, desain organisasi, strategi organisasi, struktur organisasi, proses-proses organisasi, sdm, dan *reward system*.

### I. PENDAHULUAN

Era globalisasi telah memberikan perubahan pada berbagai dimensi kehidupan. Tantangan globalisasi yang begitu besar pengaruhnya dalam berbagai bidang organisasi. Semakin kompleksnya kehidupan dan berbagai permasalahan yang ada, akan mendorong organisasi untuk dapat menyesuaikan diri, bahkan harus tetap mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perubahan sistem mulai dari fungsi, komponen organisasi harus senantiasa sejalan dengan tujuan dan perkembangan zaman. Menurut Robbins (2001, p.2), pengertian dari organisasi adalah “salah satu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi dan berwenang untuk mengerjakan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Salah satu masalah besar yang dihadapi oleh banyak organisasi baik publik maupun bisnis saat ini adalah kemampuan beradaptasi di tengah perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi.

Pada periode lima tahun terakhir, produksi mie instan mengalami peningkatan yang cukup pesat. Hal ini didorong oleh permintaan yang terus meningkat. Bagi sebagian besar konsumen produk mie sering menjadi andalan pengganti makanan pokok yang sangat praktis. Produksi mie secara

nasional pada 2007 tumbuh sekitar 6,7% dibanding tahun sebelumnya, yaitu mencapai 1,4 juta ton atau dengan jumlah penjualan mencapai 19,2 miliar bungkus. Pada 2008 industri mie instan terus meningkat sebesar 7,7% atau menjadi 1,5 juta ton. (Industri Mie Instan Bersaing Ketat, 2013 ,p.2).

Data GAPMMI menunjukkan, setiap orang Indonesia mengkonsumsi 52 bungkus mi setiap tahun. Itu artinya, setiap orang makan mi instan seminggu sekali. Dengan penduduk Indonesia 225 juta jiwa, bisa dibilang konsumsi mi instan setiap tahun 11,7 miliar bungkus. Angka sebesar ini, menurut Ketua GAPMMI Thomas Darmawan, menunjukkan betapa besarnya peluang bisnis mi instan di Indonesia. (Persaingan Produsen Besar Mi Instan Mengkhawatirkan, 2013, para.16).

Banyaknya pesaing dalam pasar mie instan ini, selalu menimbulkan tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan perusahaan. Salah satu cara untuk dapat bertahan bahkan berkembang dalam pasar mie instant adalah dengan meningkatkan kinerja organisasi sehingga produktifitas dapat meningkat dan dapat menciptakan produk yang terjaga kualitasnya. Untuk itu diperlukan pengorganisasian perusahaan secara optimal melalui sebuah desain organisasi yang tepat dengan melihat kebijakan-kebijakan yang ada pada sebuah organisasi sehingga dapat dilihat kekurangan yang ada pada perusahaan untuk diperbaiki dan dapat bersaing dalam pasar mie instan.

PT. Wijaya Panca Sentosa Food adalah perusahaan yang bergerak dibidang usaha produksi mie kering yaitu : mie telur dan mie keriting yang terletak di Jl. Raya Kletek No. 96-A , Taman, Kabupaten Sidoarjo. Bagi suatu perusahaan yang bergerak dibidang usaha produksi mie kering, peningkatan kinerja merupakan hal yang sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat antar perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama yaitu produksi mie kering. Strategi yang tepat perlu dilakukan dalam proses produksi mie kering karena proses produksi yang dilakukan sangat berpengaruh besar dalam perkembangan PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Namun dalam pelaksanaan produksi mie kering yang dilakukan , sering terjadi kendala seperti : keterlambatan produksi, hasil produksi mie kering yang tidak sesuai standar yang telah ditetapkan, dan karyawan tidak disiplin. Menurut Robbins, Stephen P. (2001, p.2) pengertian dari organisasi adalah “salah satu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi dan berwenang untuk mengerjakan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Organisasi dipandang sebagai alat

pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan strukturnya bersifat permanen tanpa menutup kemungkinan terjadinya reorganisasi apabila hal itu dipandang perlu baik demi percepatan laju usaha pencapaian tujuan maupun dalam usaha peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.

Desain Organisasi menurut Kates & Galbraith (2007, p.1), “*Organization design is the deliberate process of configuring structures, processes, reward systems, and people practices to create an effective organization capable of achieving the business strategy*”. Artinya, desain organisasi adalah proses yang disengaja untuk menetapkan dan mengkonfigurasi struktur, proses, sistem *reward*, dan aktivitas orang atau individu untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif. Jadi untuk menentukan desain sebuah organisasi, perlu dilihat struktur, proses sistem reward, dan sumber daya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Richard L. Daft (2006, p.358), strategi merupakan rencana umum dari tindakan umum yang ditujukan bagi pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa perkembangan perusahaan ditentukan oleh strategi yang ditetapkan.

Menurut Richard L. Daft (2006, p.5) struktur organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja di mana organisasi mendefinisikan bagaimana tugas dibagikan, sumber daya dimanfaatkan, dan departemen dikoordinasikan. Menurut Daft, struktur organisasi dibedakan menjadi tiga faktor penting yaitu struktur vertikal, departementalisasi dan struktur horizontal.

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut (Handoko 2009, p.25):

1. Pemeringkatan seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja ini sebaiknya tidak terlalu berat juga tidak terlalu ringan.
3. Pengadaan dan pengembangan satu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Jadi proses organisasi merupakan kegiatan yang memberikan kebijakan-kebijakan dan mengatur sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut. (Hasibuan, 2002, p.3). Jadi, sumber daya manusia adalah semua orang yang terlibat yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sistem reward dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi, 1998, p.434). Reward berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut maka desain organisasi perlu dilakukan pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food dengan menggunakan analisis desain organisasi *Star Model* (Galbraith, 2007) dengan 5 tahapan yaitu : *strategy*,

*structure, people, process, reward*. Kerangka kerja Star Model untuk desain organisasi adalah dasar utama sebuah perusahaan untuk menentukan desain organisasi. Kerangka kerja terdiri dari serangkaian desain kebijakan yang dikendalikan oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan adalah alat untuk membentuk manajemen agar menjadi terampil dalam rangka untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif.

Penulis tertarik untuk membuat analisa dengan judul “Desain Organisasi Usaha Produksi Mie Kering Pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food di Sidoarjo”, untuk menjawab permasalahan mengenai desain organisasi yang ada pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food sudah memacu untuk perkembangan perusahaan atau diperlukan redesain organisasi. Perancangan desain organisasi untuk PT. Wijaya Panca Sentosa Food sangatlah penting karena dapat berpengaruh bagi kesuksesan dan perkembangan perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat meningkat melalui koordinasi dan integrasi struktur organisasi antara direksi dan karyawan sehingga dapat meminimalkan permasalahan yang ada di dalam perusahaan..

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana keselarasan struktur organisasi dengan strategi organisasi di perusahaan?
2. Bagaimana pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis dalam perusahaan?
3. Bagaimana performance measurement dan pemberian reward dalam perusahaan ?
4. Bagaimana sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, serta dukungan pengembangannya?
5. Apakah desain organisasi perlu diubah atau tidak ?

### **Tujuan Penelitian**

1. Menganalisa keselarasan antara struktur dan peran organisasi dengan disain strategik perusahaan (sejauh mana telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam mencapai visi dan misi perusahaan).
2. Menganalisa pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada di perusahaan.
3. Menganalisa sistem pengukuran dan pemberian reward (penghargaan) kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi.
4. Menganalisis sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, serta dukungan pengembangannya.
5. Memberi analisa apakah desain organisasi yang sudah ada perlu diubah atau tidak

## **II. METODE PENELITIAN**

### **A. Objek penelitian**

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang akan diteliti adalah desain organisasi pada perusahaan. Dimensi-dimensi desain dalam organisasi yang diteliti tersebut antara lain : strategi organisasi, struktur organisasi, proses organisasi, sumber daya manusia, dan reward

**B. Subjek penelitian**

Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang diteliti oleh peneliti adalah PT. Wijaya Panca Sentosa Food yang bergerak di bidang produksi mie kering di Jalan Raya Kletek no. 96A, Taman, Sidoarjo, Jawa Timur.

**C. Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk membuat deskriptif, gambaran atau sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat situasi, kondisi atau fenomena mengenai desain organisasi yang ada pada PT. Wijaya Panca Sentosa (sugiyono, 2008).

**D. Metode penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif etnografi organisasional. Menurut Alan Bryman (2007, p.727), penelitian etnografi organisasional adalah metode penelitian di mana peneliti mengikutsertakan dirinya sendiri dalam lingkungan sosial di sebuah 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 kepada beberapa karyawan.

**E. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara personal adalah wawancara antar orang yaitu antar peneliti dengan responden yang diarahkan oleh pewawancara untuk tujuan memperoleh informasi yang relevan (kuncoro, 2009, p.160). Sedangkan menurut Sugiyono (2008), “observasi sebagai teknik pengambilan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner.

**F. Penetapan sampel dan narasumber**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan purposive sampling. Sampling Purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011:68). Narasumber yang akan digunakan dalam mengumpulkan informasi untuk penelitian adalah wakil direktur PT. Wijaya Panca Sentosa Food dan manajer personalia PT. Wijaya Panca Sentosa Food.

**G. Teknik keabsahan data**

Peneliti menggunakan Triangulasi sumber sebagai pilihan untuk melakukan triangulasi keabsahan data. Menurut Moleong (2005, p.330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, mengecek data yang diperoleh dari seorang informan, kemudian data tersebut dicek dengan bertanya pada informan lain secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data yang artinya tidak ditemukan lagi data baru.

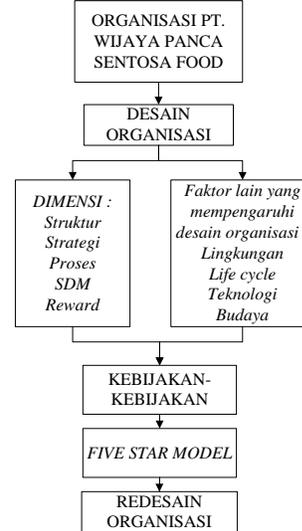
**H. Teknik analisa data**

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Sugiyono (2009, p334) yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan

bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. hipotesis dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul.

**I. Kerangka kerja penelitian**

Gambar 1. Kerangka kerja penelitian



**III. ANALISA DAN PEMBAHASAN**

**A. Profil Perusahaan**

PT. Wijaya Sentosa Food merupakan perusahaan yang memproduksi makanan khususnya mie kering yaitu mie telur. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan keluarga yang didirikan oleh Bapak Widyo Lesmono yang merupakan pemilik sekaligus menjabat sebagai direktur. Pada awal didirikannya, PT. Wijaya Sentosa Food masih berbadan hukum *Commanditer Veonestchap* atau disingkat CV. Namun pada tahun 1996, PT. Wijaya Panca Sentosa Food merubah status badan hukumnya menjadi PT atau Perseroan Terbatas. Perusahaan ini hanya berawal dari sebuah bangunan kantor dan pabrik. Namun karena perkembangan cukup pesat dari permintaan konsumen terhadap mie telur maka pada tahun 1981 dibangun lagi sebuah pabrik yang kemudian diikuti pembangunan pabrik ketiga di tahun 1986. Sedangkan pada tahun 2003, perusahaan berusaha memperluas bangunan dan menambah produk baru sehingga memerlukan tempat untuk proses produksi, oleh karena itu didirikan lagi pabrik keempat dan gudang penyimpanan mie sebanyak dua bangunan.

Produk yang ditawarkan oleh PT. Wijaya Panca Sentosa Food adalah produk barang konsumsi yaitu mie kering. Mie kering merupakan produk yang berwujud fisik sehingga dapat dilihat, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan dan perlakuan fisik lainnya atau yang disebut dengan barang. Perusahaan ini selalu mengutamakan kualitas dalam setiap produksinya, karena kualitas sebagian besar merupakan tolak ukur bagi konsumen untuk memutuskan apakah membeli atau tidak membeli produk tersebut, sehingga dengan kualitas yang baik dan tetap terjaga diharapkan konsumen menjadikan mie kering sebagai pilihan konsumsinya. Ditinjau dari aspek daya tahanya, mie kering merupakan produk yang tahan lama. Daya tahanya bisa mencapai 12 bulan atau setahun. Produk mie

yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah mie keriting dan mie telur. Mie telur merupakan produk unggulan dari PT. Wijaya Panca Sentosa Food.

Mie telur yang dihasilkan oleh PT. Wijaya Panca Sentosa Food dibedakan dalam tiga macam yaitu mie telur bentuk potong kecil, mie telur bentuk potong sedang, dan mie telur bentuk potong lebar. Perbedaan tiga jenis bentuk potongan tersebut selain karena perusahaan ingin adanya diferensiasi produk, hal tersebut juga karena penggunaan tiap bentuk potongan mie disesuaikan dengan jenis masakan yang akan dibuat oleh konsumen, contohnya untuk membuat mie ayam digunakan bentuk potong kecil. Ketiga macam mie telur tersebut mempunyai merek dagang yang sama. Penentuan merek dagang produk yang dipasarkan merupakan salah satu teknik kebijakan produk yang mendasari strategi pemasaran. Merek dagang yang dipilih PT. Wijaya Panca Sentosa Food untuk mie telornya adalah “Kuda Menjangan”. Merek dagang Kuda Menjangan digunakan untuk produk mie telur unggulan, hal ini karena diharapkan konsumen mudah untuk mengingat bahwa produk-produk tersebut dihasilkan oleh satu perusahaan yang sama selain itu konsumen dapat lebih mudah mengenal dan menemukan produk tersebut kembali.

#### **B. Analisa dan pembahasan hubungan struktur serta peran organisasi dengan strategi perusahaan**

Tujuan awal didirikannya PT. Wijaya Panca Sentosa Food adalah untuk memajukan dan memperkenalkan produk mie kering kepada gizi masyarakat di Indonesia. PT. Wijaya Panca Sentosa Food belum memiliki visi dan misi yang terformalisasi.

Menurut teori Richard L. Daft, strategi organisasi sebagai rencana umum dari tindakan umum yang ditujukan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi organisasi terdiri dari tujuan organisasi, visi dan misi, serta rencana organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, maka PT. Wijaya Panca Sentosa Food tidak memiliki strategi organisasi. Fakta di lapangan, hanya terdapat tujuan organisasi saja. Sedangkan visi misi dan rencana organisasi belum dimiliki oleh PT. Wijaya Panca Sentosa Food.

Berdasarkan teori struktur organisasi menurut Richard L. Daft, struktur organisasi memiliki beberapa unsur yang terdiri dari spesialisasi kerja, rantai komando, rentang manajemen, sentralisasi atau desentralisasi, formalisasi, dan departementalisasi. Struktur yang merupakan kerangka kerja dimana dapat dilihat pembagian tugas dan pemanfaatan sumber daya. PT. Wijaya Panca Sentosa Food telah memiliki struktur organisasi yang digambar di papan tulis dan diletakkan di ruang kerja karyawan. Spesialisasi kerja dibagi berdasarkan jenis pekerjaan yang ada di perusahaan. Sedangkan rentang manajemennya termasuk tinggi karena dapat dilihat dengan hierarki yang besar serta menggunakan sistem sentralisasi atau keputusan tertinggi berada pada tingkat atas organisasi. Rantai komando yang digunakan hanya berupa instruksi secara lisan dari pimpinan sehingga tidak diketemukannya formalisasi sebagai dokumentasi tertulis yang digunakan untuk mengarahkan dan mengontrol karyawan dalam pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Departementalisasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food menggunakan pendekatan struktur organisasi fungsional dengan pembagian

karyawan dikelompokkan bersama di departemen menurut keahlian dan aktifitas perusahaan. Namun beberapa jabatan masih dirangkap oleh orang yang sama. Wakil direktur PT. Wijaya Panca Sentosa Food juga merangkap sebagai kepala keuangan yang mengatur dan mengontrol arus kas perusahaan.

Tanpa didukung oleh sebuah strategi perusahaan, maka struktur organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. PT. Wijaya Panca Sentosa Food tidak memiliki visi dan misi perusahaan sebagai strategi perusahaan sehingga perusahaan tidak mengetahui arah dan tujuan kedepannya perusahaan. Jadi struktur organisasi tidak dapat dioptimalkan tanpa adanya strategi yang ditetapkan. Agar terjadi keselarasan antara dimensi strategi dan struktur, maka perlu adanya penetapan visi dan misi perusahaan sehingga kebijakan pada struktur organisasi dapat saling terkait dan saling mendukung dengan strategi perusahaan. Serta perlu adanya formalisasi dalam penetapan strategi dan struktur dengan tujuan mempermudah untuk mengetahui dan mengontrol jalannya perusahaan sesuai dengan penetapan strategi dan struktur yang ditentukan.

#### **C. Analisa dan pembahasan koordinasi dan intergerasi pekerjaan**

Berdasarkan teori proses organisasi menurut Hasibuan (2006, p.85), koordinasi menjadi bagian dari beberapa unsur sebagai pembentuk proses organisasi. Unsur tersebut antara lain : koordinasi, pengambilan keputusan, konflik, politik, dan perubahan. Koordinasi adalah tindakan seorang pimpinan untuk mengusahakan terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Koordinasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food berupa instruksi secara lisan dari pimpinan kemudian diberikan kepada kepala-kepala bagian kemudian kepala bagian akan mengkoordinasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi lisan dari pimpinan dengan sebaik-baiknya. Koordinasi tersebut bertujuan untuk mengarahkan karyawan dan tenaga kerja di PT. Wijaya Panca Sentosa Food untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang ada demi mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan agar terjadi keselarasan antara tujuan dan proses organisasi. Formalisasi pada proses koordinasi tidak dapat ditemukan pada proses organisasi karena PT. Wijaya Panca Sentosa Food tidak memiliki SOP ( standar operasional prosedur) perusahaan dalam bentuk dokumen-dokumen tertulis. Proses organisasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food belum sesuai dengan teori mengenai proses organisasi.

Di PT. Wijaya Panca Sentosa Food sudah terdapat koordinasi untuk menyelaraskan kegiatan persusahaan agar dapat mencapai target yang ditetapkan. Koordinasi hanya berdasarkan instruksi lisan dari pimpinan. Namun tidak terdapat formalisasi dalam proses organisasi perusahaan. Tanpa adanya formalisasi dalam standar operasional prosedur perusahaan, proses koordinasi dalam organisasi tidak bisa berjalan dengan maksimal karena hanya sebatas dari arahan secara lisan dari pimpinan saja. Arahan secara lisan memiliki kelemahan yaitu karyawan dan tenaga kerja mudah untuk melupakan arahan yang diberikan oleh pimpinan. Apabila terdapat standar operasional perusahaan yang tertulis serta koordinasi yang terformalisasi, maka proses organisasi dapat berjalan dengan baik dan saling terkait dengan kebijakan-

kebijakan perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **D. Analisa dan pembahasan pemilihan dan penempatan sumber daya manusia**

Sumber daya manusia merupakan seluruh orang yang terlibat yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, sumber daya perlu dikelola dan direncanakan dengan baik. Menurut teori Richard L. Daft (2006, p.156), langkah-langkah dalam pengelolaan dan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari perekrutan, pemilihan serta pelatihan dan pengembangan. Selain itu, sumber daya manusia perlu dievaluasi untuk mengetahui kesesuaian kinerja dengan standar perusahaan. PT. Wijaya Panca Sentosa Food memiliki sistem perekrutan eksternal dengan cara memasang lowongan pekerjaan di depan pintu pagar pabrik untuk mengisi kebutuhan karyawan pada bagian-bagian tertentu dengan berbagai macam kriteria dan persyaratan untuk penyeleksian calon karyawan sehingga dapat ditemukan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, karyawan selalu diawasi oleh bagian pengawas agar kinerja karyawan tersebut sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengawasan tersebut bertujuan sebagai evaluasi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002, p.29), untuk terwujudnya pengorganisasian sumber daya manusia, diperlukan formalisasi di dalam sebuah organisasi melalui pembagian tugas atau pekerjaan. Realita di lapangan mengenai formalisasi pembagian tugas atau job description tidak nampak, namun terdapat formalisasi mengenai peraturan perusahaan yang berisi tentang kewajiban pekerja, penempatan dan pemindahan pekerja, hari dan jam kerja, kerja lembur, serta tata tertib dan kewajiban karyawan. Peraturan perusahaan tersebut dibuat untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mengurangi ketidak disiplin yang sering muncul dari karyawan. Analisis pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food memiliki kesesuaian dan keterkaitan dengan teori sumber daya manusia oleh Richard L. Daft (2006, p.156-170).

Pemilihan dan penempatan tenaga kerja di PT. Wijaya Panca Sentosa Food berdasarkan kebutuhan dari masing-masing aktifitas perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang mengatur sumber daya manusia di PT. Wijaya Panca Sentosa Food dapat memacu perkembangan dari perusahaan karena terdapat beberapa kebijakan mengenai sistem perekrutan sumber daya manusia dan pemilihan sumber daya manusia serta peraturan perusahaan yang terformalisasi untuk mengenai ketenagakerjaan. Namun untuk mengembangkan sumber daya manusia, belum adanya sistem pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena jenis pekerjaan di PT. Wijaya Panca Sentosa Food tidak membutuhkan keahlian khusus. Hanya dibutuhkan ketrampilan dan keuletan dalam bekerja yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kerja perusahaan. Dengan kebijakan-kebijakan tersebut, sumber daya manusia dapat ditempatkan di bagian produksi dan operasional perusahaan untuk dapat menunjang kebijakan-kebijakan yang lain.

#### **E. Analisa dan pembahasan sistem pengukuran dan pemberian**

Menurut teori dari Mulyadi (1998, p.434) dan Richard L. Daft (2006, p. 174-179), reward berbasis kinerja mendorong kinerja dan motivasi karyawan untuk dapat memenuhi tujuan organisasi. Sistem reward yang ada dalam organisasi memiliki beberapa jenis antara lain kebijakan gaji, promosi, bonus, kompensasi, serta imbalan kerja. Kesetaraan sistem gaji di PT. Wijaya Panca Sentosa Food berdasarkan Upah Minimum Regional kota Sidoarjo. Untuk kompensasi, PT. Wijaya Panca Sentosa Food memberikan beberapa tunjangan dan cuti kerja, keselamatan kerja karyawan. Mengenai promosi, PT. Wijaya Panca Sentosa Food mengutamakan pekerja lama dengan memperhatikan prestasi, potensi, loyalitas, dan masa kerjanya. Imbalan kerja di PT. Wijaya Panca Sentosa Food berupa liburan atau rekreasi bersama seluruh karyawan perusahaan. Terdapat kesesuaian antara kebijakan-kebijakan sistem reward di PT. Wijaya Panca Sentosa Food dengan teori sistem reward Richard L. Daft dan Mulyadi.

Pengukuran dan pemberian reward pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food memacu bagi seluruh karyawan dan tenaga kerja untuk terus meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan-kebijakan mengenai sistem pemberian gaji dan upah sesuai dengan UMR kota Sidoarjo, pemberian bonus, pemberian tunjangan-tunjangan dan kompensasi, serta pengadaan fasilitas-fasilitas untuk digunakan oleh karyawan dan tenaga kerja. Secara tidak langsung, kebijakan-kebijakan tersebut memberikan motivasi bagi karyawan dan tenaga kerja untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai instruksi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga, kebijakan pada reward dapat memacu kebijakan-kebijakan lain di perusahaan.

#### **F. Faktor lain yang mempengaruhi desain organisasi**

##### **1. Lingkungan**

Kondisi perekonomian negara Indonesia yang tidak menentu dan mengalami krisis menyebabkan beberapa harga barang menjadi melambung tinggi serta terjadi kelangkaan. Meskipun dampak dari perekonomian tidak banyak dirasakan oleh PT. Wijaya Panca Sentosa Food, namun permintaan pasar pada produk mie kering mengalami penurunan sebesar 30%. Dengan melihat penurunan ini, maka PT. Wijaya Panca Sentosa Food melakukan kebijakan efisiensi kerja agar efek yang muncul tidak mempengaruhi proses produksi dan operasional perusahaan. Kebijakan tersebut berupa penetapan harga produk PT. Wijaya Panca Sentosa Food yang tidak mengalami kenaikan dengan tujuan agar permintaan akan mie kering tetap berjalan dengan baik melalui harga yang stabil. Dengan kebijakan tersebut, maka seluruh karyawan PT. Wijaya Panca Sentosa Food dituntut untuk terus bekerja dengan maksimal sesuai dengan prosedur yang ada dan mengutamakan kualitas dari produk yang menjadi tolak ukur konsumen.

Selain perekonomian yang mengalami gejolak, suku bunga bank yang meningkat ternyata tidak menjadi kendala bagi PT. Wijaya Panca Sentosa Food karena perusahaan ini tidak memiliki hutang sehingga PT. Wijaya Panca Sentosa Food dapat melakukan efisiensi kerja dengan seluruh aset yang dimiliki.

##### **2. Teknologi**

Penggunaan teknologi merupakan syarat khusus bagi sebuah perusahaan untuk dapat berkembang dan mengikuti perubahan yang ada. Di PT. Wijaya Panca Sentosa Food, penerapan teknologi sudah dilakukan namun belum 100%. Hal ini disebabkan berdasarkan pertimbangan pekerjaan yang ada di PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Penggunaan teknologi dapat dilihat melalui penggunaan mesin-mesin yang modern untuk menunjang proses produksi mie kering. Karena penggunaan mesin yang sudah modern, maka penambahan mesin baru ataupun penggantian mesin tidak dilakukan. Namun tidak menutup kemungkinan apabila muncul teknologi-teknologi baru yang dapat meningkatkan kinerja produksi lebih dari kinerja mesin yang sudah ada. Mesin-mesin yang menunjang proses produksi PT. Wijaya Panca Sentosa Food adalah mesin adukan dan mesin pemotong.

Untuk bagian administrasi, penggunaan komputer sebagai media untuk mempermudah proses administrasi dan keuangan perusahaan digunakan oleh beberapa karyawan terutama karyawan yang terlibat langsung dengan keuangan dan administrasi. Penggunaan teknologi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penggunaan teknologi juga bertujuan untuk mengawasi dan mengontrol seluruh karyawan dan tenaga kerja yang ada di perusahaan. Pemasangan CCTV di setiap gudang, pabrik, dan kantor perusahaan berguna untuk mengontrol kinerja karyawan yang malas-malasan pada saat bekerja dan untuk memantau proses produksi yang dilakukan. Pemasangan CCTV ini juga dilakukan demi keamanan lingkungan PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Untuk meningkatkan tingkat disiplin dari seluruh karyawan dan tenaga kerja di PT. Wijaya Panca Sentosa Food, maka diterapkan penggunaan alat absensi yang menggunakan sidik jari dengan tujuan untuk mengontrol absensi karyawan dan tenaga kerja yang tidak masuk, mengontrol jam masuk, serta menghilangkan titip absen yang kebanyakan dilakukan oleh beberapa tenaga kerja apabila penerapan teknologi tidak dilaksanakan.

**3. Budaya**

PT. Wijaya Panca Sentosa Food yang merupakan perusahaan keluarga ini selalu mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan dalam setiap aktifitas perusahaan. Kekeluargaan ini bertujuan agar seluruh karyawan dan tenaga kerja di PT. Wijaya Panca Sentosa Food saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi seperti sebuah keluarga sehingga konflik dan permasalahan dapat diminimalisasi. Pimpinan memperlakukan tenaga kerja dan karyawan seperti layaknya keluarga sehingga loyalitas karyawan dan tenaga kerja dapat terjaga

**4. Life cycle**

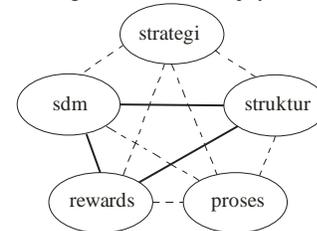
Melihat perkembangan jaman yang dituntut untuk serba cepat dan praktis, maka produk yang diproduksi oleh PT. Wijaya Panca Sentosa Food masih dapat bertahan di pasaran melalui kemudahan konsumen dalam mengolah produk mie kering. Mie menjadi pengganti nasi yang merupakan bahan pokok untuk memenuhi kebutuhan asupan makanan manusia. Penyajian yang mudah, praktis, dan cepat menjadikan alasan pengonsumsi mie kering. Beberapa rumah makan dan restaurant selalu memiliki menu yang menggunakan mie sebagai bahan dasar penyajian makanan. Untuk itu, PT.

Wijaya Panca Sentosa Food menyediakan beberapa varian sehingga dapat memenuhi permintaan dari pasar akan kebutuhan mie sebagai makanan pokok.

**G. Analisa five star model**

Analisa Five Star model digunakan untuk menganalisis kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Berdasarkan hasil eksaminasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food, maka dapat dilihat bahwa terdapat beberapa dimensi dari Desain Organisasi Five Star model yang tidak saling menunjang tidak ada keterkaitan, dan tidak adanya kebijakan-kebijakan yang diterapkan. Analisa tersebut dapat dilihat melalui gambar berikut :

Gambar 2. Desain Organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food



Garis putus-putus pada gambar menunjukkan bahwa tidak terdapat keselarasan dan keterkaitan antara dimensi-dimensi yang ada. Sedangkan garis tebal menunjukkan bahwa ada keterkaitan antar dimensi untuk saling menunjang terjadinya keselarasan.

Dalam dimensi strategi, tidak diketemukannya penentuan visi misi yang jelas dan terformalisasi sehingga proses organisasi tidak berjalan dengan baik karena hanya sebatas instruksi yang dilakukan oleh Direktur perusahaan. Tanpa adanya penetapan visi dan misi perusahaan, maka seluruh karyawan dan tenaga kerja tidak akan mengetahui maksud dan arah tujuan yang akan dilakukan dalam aktifitas perusahaan. Sehingga dimensi strategi yang ada pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food tidak terdapat keselarasan dan tidak menunjang kebijakan-kebijakan pada dimensi-dimensi yang lain.

Dimensi Struktur PT. Wijaya Panca Sentosa Food memiliki kebijakan-kebijakan yang menunjang dimensi yang lain karena dalam struktur organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food memiliki kebijakan-kebijakan yang ada dapat memacu perkembangan perusahaan. Struktur di dalam PT. Wijaya Panca Sentosa Food sudah berjalan dengan baik. Terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta penentuan struktur organisasi yang jelas dan terformalisasi. Dimensi struktur tersebut didukung dengan kebijakan pada dimensi sumber daya manusia dan reward yang sudah selaras dan saling memiliki keterkaitan untuk memacu jalanya struktur organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food.

Pada dimensi proses juga tidak nampak sistem prosedur standar operasional perusahaan yang menjadi sebuah acuan dan landasan bagi karyawan dan tenaga kerja untuk melakukan aktifitas-aktifitas perusahaan. Akibatnya proses hanya berdasarkan instruksi secara lisan dari Direktur tanpa adanya standar operasional perusahaan. Tanpa instruksi dari direktur, maka proses organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk itu diperlukan kebijakan-kebijakan pada dimensi proses organisasi untuk menunjang kebijakan pada dimensi-dimensi yang lain.

Dimensi sumber daya manusia memiliki kebijakan-kebijakan yang mendukung dimensi-dimensi lain. Kebijakan tersebut dapat dilihat dari sistem perekrutan dan pemilihan sumber daya manusia untuk ditempatkan pada bagian produksi dan operasional perusahaan. Selain itu, terdapat formalisasi peraturan perusahaan mengenai ketenagakerjaan yang berfungsi untuk mengatur dan mengontrol sumber daya manusia.

Kebijakan pada dimensi *reward* memacu untuk peningkatan pada dimensi sumber daya manusia sehingga struktur dapat berjalan dengan baik. Terdapat kebijakan yang terformalisasi mengenai pemberian bonus, tunjangan, dan kompensasi yang jelas dan terformalisasi serta didukung oleh beberapa fasilitas-fasilitas perusahaan sehingga sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerjanya.

Namun tanpa adanya kebijakan yang saling terkait pada dimensi strategi dan proses, maka tidak akan ada keselarasan yang menghubungkan lima dimensi desain organisasi antara strategi, struktur, proses, sumber daya manusia, dan reward yang merupakan tolak ukur berjalan dengan baik atau tidaknya sebuah desain organisasi perusahaan.

#### H. Alternatif desain organisasi

Berdasarkan hasil analisa kebijakan-kebijakan pada organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food pada dimensi strategi, struktur, proses, sumber daya manusia, dan *reward* dengan menggunakan analisa five star model, maka dapat dilihat bahwa belum adanya keselarasan pada dimensi-dimensi tersebut. Hanya terdapat keselarasan antara dimensi struktur dengan sumber daya manusia, struktur dengan reward dan reward dengan sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan perubahan desain organisasi atau penyusunan desain organisasi ulang pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan tersebut, maka dapat dibentuk beberapa alternatif dalam mengatasi ketidakselarasan dalam kebijakan-kebijakan di organisasi PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Alternatif tersebut diantaranya :

1. Menentukan strategi organisasi berupa perumusan visi dan misi organisasi serta rencana organisasi untuk kedepannya karena PT. Wijaya Panca Sentosa Food belum memiliki visi dan misi perusahaan. Perumusan visi dan misi bertujuan sebagai arah dan maksud dari berdirinya sebuah perusahaan. Untuk itu perlu dirumuskan visi yang menunjukkan tujuan, cita-cita atau impian PT. Wijaya Panca Sentosa Food yang ingin dicapai kedepannya. Misi menjadi alasan keberadaan dari PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Misi menggambarkan nilai dan aspirasi perusahaan. Dengan adanya visi dan misi, maka aktifitas perusahaan dapat diarahkan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Melalui visi dan misi, maka dapat dilihat tujuan kedepannya perusahaan. Agar visi dan misi dapat berjalan dengan baik, maka seluruh karyawan dan pekerja pada perusahaan harus mengetahui visi dan misi tersebut serta bekerja dengan baik untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

2. Menyusun standar operasional prosedur (SOP) perusahaan berupa gambar maupun tulisan mengenai prosedur atau tahapan dalam aktifitas perusahaan. Penyusunan SOP ini bertujuan agar seluruh aktifitas perusahaan dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada sehingga dapat meminimalkan permasalahan yang muncul dalam proses

organisasi perusahaan. Dengan adanya SOP, maka aktifitas perusahaan berjalan berdasarkan SOP yang ada. SOP ini juga dapat menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja dari karyawan dan tenaga kerja apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan SOP atau tidak, sehingga memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian terhadap karyawan dan tenaga kerja yang tidak mampu untuk bekerja dengan maksimal demi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Di dalam proses produksi perusahaan, perlu adanya SOP berupa tahap-tahap dalam proses produksi. Dengan adanya SOP tersebut, maka tenaga kerja produksi akan mengikuti alur dari SOP sehingga kendala-kendala dalam proses produksi dapat diminimalisasi.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Desain organisasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food belum memacu perkembangan perusahaan.
2. Pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food belum berjalan dengan baik karena tidak adanya formalisasi mengenai koordinasi dan proses organisasi perusahaan.
3. Sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran baru, pengelolaan kinerja, serta dukungan pengembangan pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food sudah berjalan dengan baik dan dapat memacu perkembangan perusahaan.
4. Sistem reward pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food dapat memacu untuk perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.
5. Desain organisasi pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food perlu diubah untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan kedepannya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat karena tidak ada keselarasan pada desain organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Untuk mengatasi ketidakselarasan pada dimensi strategi, maka sebaiknya perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan yang berisi mengenai tujuan dan cita-cita serta tanggung jawab perusahaan. Visi tersebut adalah menjadi pilihan utama dalam industri mie kering di Indonesia. Sedangkan misinya adalah memajukan gizi masyarakat Indonesia, memenuhi kebutuhan pangan di Indonesia, menghasilkan mie kering yang berkualitas.
2. Untuk mengurangi permasalahan dalam proses produksi mie kering, maka perlu dibuat standar operasional prosedur (SOP) perusahaan yang berisi mengenai tahapan dan langkah-langkah dalam proses produksi. Tahapan dan langkah-langkah tersebut dapat berupa tulisan maupun gambar yang mudah dibaca dan dilaksanakan oleh tenaga kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alan Bryman & Emma Bell. 2007. Business Research Methods : second edition. Oxford University Press.
- Amy Kates & Jay R. Galbraith. 2007. Designing Your Organization. Jossey-Bass
- Arikunto, Suharsimi, 2002. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta :Rineka Cipta.
- Bate, Paul; Khan, Raza; Pye, Annie. 2000. Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development. Organization Science. ProQuest.
- Bedelan, Arthur G. & Zammuto, Raymond F. 1991. Organization Theory And Design. USA : The Dryden Press.
- Brigman. 1995. Social Psychology. Second Edition, Harper Collins Publishers Inc. New York
- Creswell, J. W. 1998. Qualitatif Inquiry and Research Design. Sage Publications, Inc: California.
- Daft, Richard L. 1998. Organization theory and design, Ohio : South Western College Publishing.
- Daft, Richard L. 2006. Management edisi keenam. Salemba Empat . Jakarta
- Daft, Richard L. 2006. Organization theory and design, ninth edition. Ohio : South Western College Publishing.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara :Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Industri Mie Instan Bersaing Ketat. Retrieved June 2009, from <http://www.datacon.co.id/MieInstan1-2009.html>
- Kaplan, RS and D.P. Norton. 1992 The Balanced Scorecard-Measure that drive performance. Harvard Business Review (January-February): 71-79
- Kotler, P. (1997). Manajemen pemasaran: Analisis, perencanaan, implementasi.(Hendra Teguh & Ronny Antonius Rusli, Trans.). Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 2. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta : Erlangga
- Milton Harris dan Artur Raviv. 2000. Organizational Design. Sosial Science Research Network.
- Moleong. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M., 1993.Human Resources Management, Allyn& Bacon.
- Mulyadi. 1998. Total Quality Management, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.
- Nasution. 2003. Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Bandung: Tarsito
- Persaingan Produsen Besar Mi Instan Mengkhawatirkan. Retrieved on 29 Mei 2013, from <http://kumpulanberitalama.blogspot.com/2013/05/korantempo-persaingan-produsen-besar-mi.html>
- Rhenald Kasali. 2005. Sembilan Fenomena Bisnis. PT. GramediaPustakaUtama. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2001.Organizational Behavior, 9th edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Robbins, Stephen. P. 2003. Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku Organisasi, Jakarta :Gramedia
- Sugiyono, 20007, "Metode Penelitian Bisnis", Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Bandung. Penerbit: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Bandung :Alfabeta