

ANALISIS DESKRIPTIF DESAIN ORGANISASI PADA PT. UNICHEM CANDI INDONESIA

Michael Saputra dan Roy Setiawan
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
 E-mail: michael.saputra290192@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode *star model* yang didalamnya terdiri dari *strategy, structure, processes, rewards, people*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain organisasi pada PT. Unichem Candi Indonesia, menganalisis keselarasan antara struktur dan peran organisasi dengan desain strategik organisasi, menganalisis pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit, menganalisis sistem pengukuran *reward*, menganalisis sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, dan pengembangan. Dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, PT.Unichem Candi Indonesia menunjukkan bahwa dari sisi *strategy* perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas, *direction* yang tepat didasarkan visi, misi dan memiliki *competitive advantage* berstandar ISO, pada sisi *structure* memiliki kejelasan antar jabatan sehingga tidak terjadi kebingungan antar jabatan, dari sisi proses adanya media komunikasi yang membantu alur informasi dan keputusan, pada sisi *reward* memiliki kekurangan dari segi penilaian *rewards*, jenis *rewards*, dan yang terakhir dari sisi *people*, perusahaan memiliki standar dan sistem untuk mendapatkan orang yang berkompoten diperusahaanya.

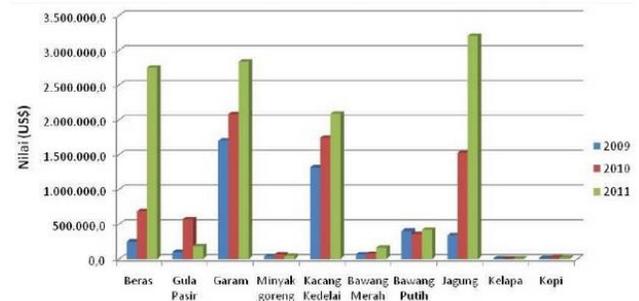
Kata kunci :

Desain organisasi, *Star Model (Strategy, Structure, Processes, Reward, People)*.

I. PENDAHULUAN

Menurut Jay Galbraith pada tahun 2001 sampai 2005, *top manager* tidak tertarik untuk memahami kepentingan dalam meningkatkan *skill* dan kreasi, karena terdapat beberapa pergeseran yang terjadi didalam organisasi. Seiring bergesernya hal tersebut, *top manager* mencatat hal tersebut dalam agenda betapa pentingnya perubahan yang pelan – pelan berjalan membawa dampak yang tidak mencolok. Maka dari itu sebagai seseorang yang memiliki kepentingan dalam organisasi itu sebagai *top manager* harus belajar menyadari bahwa mereka memerlukan prinsip dan alat yang dapat membantu mereka sebagai organisasi yang unggul dibandingkan kompetitor lainnya (Jay Galbraith,2007).

Pada akhir tahun – tahun ini pada grafik 1.1 dapat dilihat kebutuhan garam yang sangat besar bahkan masih belum bisa terpenuhi.



Gambar 1.1. Grafik impor komoditi tertentu Indonesia 2009-2011 (kg)

Sumber : id.scirbd.com/doc/88365999/Analisis-Data-Import

Dapat dilihat bahwa grafik diatas menunjukkan bahwa kebutuhan garam di Indonesia sangatlah tinggi, bahkan sampai membutuhkan garam dari negara asing. Seorang *top manager* menyadari bahwa fenomena kebutuhan akan garam ini berkaitan dengan kebutuhan sehari – hari manusia layaknya untuk industri *food and beverage*. Industri *food and beverage* membutuhkan garam untuk kegiatan produksi setiap harinya.

Sekarang organisasi diseluruh dunia harus bersaing dengan keunggulan yang sementara. Yang menunjukan bahwa nyawa dari suatu *products* menurun secara drastis (Hout and Bower, 1998, p.3). Ketika kita mengenalkan suatu barang atau jasa yang mempunyai keunggulan, berapa lama keunggulan itu akan terus bertahan. Dan maka dari itu organisasi tersebut haruslah bergerak maju dengan bergerak keluar dari negara

mereka. Melihat tingginya persaingan global, kita harus mengerti bagaimana kita bisa memberikan *customers* pilihan akan *products*, dan sebagai *customers* harus merespon benefit dari *products* yang kita berikan. Respon adalah sesuatu yang melebihi pengetahuan, kebutuhan *customer*, sekarang ini terdapat enam hal yang dapat membentuk suatu organisasi antara lain besarnya kekuatan pembeli dalam membeli barang; banyaknya variasi *products* yang menjadi pilihan dan bagaimana *customer* mengerti dan memahami bagaimana penggunaannya; internet yang menjadi salah satu sumber informasi dan pengetahuan *customers* dalam mempermudah berjalannya transaksi dan pengenalan akan aneka *products*; pengambilan keputusan yang melihat banyak hal baik dari proses bisnis, solusi apa yang akan diambil dan lainnya; kecepatan dalam pengambilan keputusan, keputusan yang cepat dalam perubahan yang terjadi; dan terakhir adalah kecepatan, yang dimana *customers* tidak hanya butuh variasi *products* akan tetapi mereka membutuhkan *products* baru untuk menggantikan yang lama.

Setelah mengetahui perkembangan atau peluang yang terjadi organisasi harus lebih *responsive* dan *flexibel* melihat enam hal tersebut, mau tak mau seorang *Chief executives* harus dipaksa terlibat dalam membentuk desain organisasi, pertama dalam pembentukan desain harus mengerti pengetahuan dasar tentang organisasi, kedua menciptakan keefektifan, kecepatan respon terhadap *customers*.

Desain organisasi harus dibuat oleh tangan seorang *chief executive's* karena hal tersebut sangatlah sulit dan prioritas utama. Dengan desain organisasi dan memperhatikan enam hal pembentuk organisasi maka itu merupakan sumber keunggulan kompetitif.

Menurut Jay Galbraith (2007) desain organisasi adalah landasan atau fondasi untuk suatu organisasi yang dikendalikan oleh manajemen untuk mempengaruhi karyawannya. Bagi Jay Galbraith desain organisasi digambarkan dengan *star model*, yang terdiri dari lima bagian

yaitu *strategy, structure, processes, rewards, people*. *Strategy* menentukan akan kemana suatu organisasi itu, *structure* menjelaskan tentang kejelasan kekuatan dalam jabatan – jabatan yang ada didalam organisasi, *processes* adalah alur jalannya suatu informasi didalam organisasi itu dan bagaimana mengolah informasi itu, *rewards* adalah bagaimana memotivasi seseorang agar lebih maju dan mencapai tujuan perusahaan, dan *people* adalah bagaimana kemampuan sumber daya manusia itu.

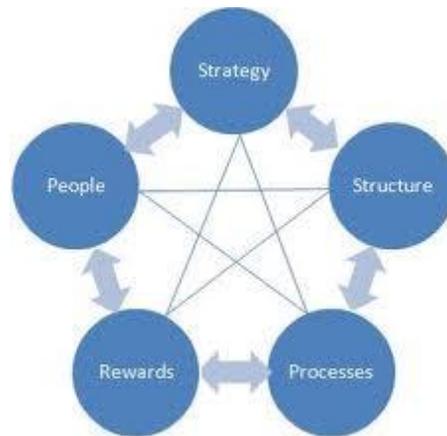
Salah satu organisasi ternama yang berlokasi di Candi-Sidoarjo yakni PT. Unichem Candi Indonesia merupakan salah satu perusahaan maju yang bergerak diindustri mineral khusus dan bahan kimia yang memiliki *core competency* dibidang garam. PT. Unichem Candi Indonesia mampu bersaing secara unggul, dan untuk kedepannya perusahaan tersebut harus mampu bersaing secara ketat dengan kompetitor yang ada. Penulis tertarik untuk meneliti dari organisasi tersebut dikarenakan pentingnya kita meneliti bagaimana suatu desain suatu organisasi adalah bagaimana kita bisa mengerti seperti apa pada awalnya perusahaan itu ingin dibentuk dan bagaimana kita bisa mengoptimalkan dengan keadaan pasar yang selalu berkembang dan jika terdapat kesalahan dimanakah letak kesalahan tersebut akan ditangani. Karena disuatu organisasi terdapat beberapa lapisan yang berbeda sehingga suatu akar permasalahan tidaklah bisa disambungkan dengan akar yang lain.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, “penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah” (Moleong, 2011,p.8). Tujuan utama penggunaan penelitian kualitatif adalah untuk lebih memahami

antara masalah yang dibawa peneliti dengan fenomena yang ada di lapangan dengan menggambarkan secara lengkap mengenai fenomena yang dikaji, daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait (Sugiyono, 2012, p.13-14), dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat memahami fenomena yang ada dan menuliskannya ke dalam teori. Penulis memilih menggunakan jenis penelitian ini karena penulis ingin mendeskripsikan desain organisasi pada PT. Unichem Candi Indonesia dalam menentukan desain untuk menghadapi perkembangan yang terus berubah di pasar global secara terperinci

Pada definisi konseptual penelitian ini penulis akan menggunakan *star model* dalam menggambarkan desain suatu organisasi. Berikut adalah penjabaran definisi yang akan digunakan oleh penulis. *Star model* merupakan kerangka kerja untuk desain organisasi adalah yasan dimana perusahaan mendasarkan pilihan desain. Krangka kerja ini terdiri dari serangkaian kebijakan desain yang dikontrol oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan *star model* adalah alat dengan mana manajemen harus menjadi terampil dalam rangka membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif. Desain organisasi pada gambar 1 disebut *star model*. Didalam *star model* dijelaskan terdiri lima aspek yang diukur dalam pembentukan organisasi antara lain *strategy, structure, processes, rewards, dan people*. *Structure* menjelaskan tentang kejelasan kekuatan dalam jabatan – jabatan yang ada didalam organisasi, *processes* adalah alur jalannya suatu informasi didalam organisasi itu dan bagaimana mengolah informasi itu, *rewards* adalah bagaimana memotivasi seseorang agar lebih maju dan mencapai tujuan organisasi, dan *people* adalah bagaimana kemampuan sumber daya manusia itu.



Gambar 3.1 Star Model

Sumber : Jay Galbraith (2001) , *Designing dynamic organizations*.

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Menurut Purhantara (2010) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, yaitu data atau informasi yang diperoleh langsung dengan menggabungkan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan.

Indriartono dan Supomo (2009) menyatakan bahwa data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian dan hasil pengujian (dalam Purhantara 2010). Data primer dianggap lebih akurat karena data ini disajikan secara terperinci.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari PT. Unichem Candi Indonesia dan melalui observasi pada PT. Unichem Candi Indonesia.

Menurut Purhantara (2010) data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung.

Indriartono dan Supomo (2009) menyatakan bahwa data sekunder diperoleh melalui penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (dalam Purhantara 2010).

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dapat berupa profil perusahaan, struktur organisasi, maupun informasi dari katalog yang terkait dengan penelitian.

Untuk memperoleh data – data yang diperlukan dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara.

Menurut Jogiyanto (2008) wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden yang dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon.

Menurut Moleong (2007), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu antara dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Sedangkan menurut Purhantara (2010), wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai.

Penulis dalam penelitian ini mengangkat definisi wawancara sebagai proses percakapan atau komunikasi antara dua pihak (*interviewer* dan *interviewee*) untuk memperoleh data maupun informasi yang dapat dilakukan secara langsung (*personal*) maupun tidak langsung, misalnya melalui telepon.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknis analisis data yang diadaptasi menurut Moleong (2007), berikut adalah langkah – langkah dalam proses analisis data :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Tahap pertama adalah seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen – dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah hubungannya satu sama lain.

2. Reduksi data.

Salah satu upaya untuk mereduksi data adalah membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha

membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Menyusun dalam satuan – satuan

Hasil abstraksi diberi satuan sesuai dengan tipologinya atau sesuai dengan pengelompokan bahasa berdasarkan ciri khas tata kata dan tata kalimatnya.

4. Kategorisasi

Langkah selanjutnya adalah mengelompokkan hasil abstraksi dengan memberikan nama atau label (*coding*) pada gejala – gejala / hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

5. Sintesisasi

Langkah selanjutnya adalah mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Setiap kaitan kategori tersebut diberi nama atau label lagi.

6. Menyusun hipotesis kerja

Selanjutnya membuat hipotesis kerja yang dibuat dengan cara merumuskan suatu pernyataan yang proposional atas data – data yang ada.

Keabsahan data

Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan realibilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan ini disebut triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan / sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Moleong (2007) ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan / mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data tertulis yang dimiliki PT. Unichem Candi Indonesia.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara yang didapatkan oleh wawancara dari kedua informan akan dikaitkan dengan desain organisasi

Star Model yang berisikan *strategy, structure, processes, rewards, people*.

Secara keseluruhan desain organisasi pada PT.Unichem Candi Indonesia memiliki lima aspek tersebut, dari segi *strategy* mempunyai visi dan misi yang dapat mudah dimengerti dan jelas, sistem pengarah dan keunggulan kompetitif yang baik sehingga dapat membuat perusahaan memaksimalkan *strategy*. Dari segi *structure* perusahaan memiliki kejelasan antar jabatan-jabatan sehingga tidak ada kebingungan untuk pengambilan keputusan dan perintah-perintah. Dari segi proses untuk penyaluran informasi perusahaan memiliki banyak bantuan dari media komunikasi yang ada secara modernisasi, sehingga penyaluran informasi dapat diberikan secara cepat dan tepat, efektif dan efisien. Dari segi *people*, perusahaan memiliki orang-orang yang berkompeten, untuk mendapatkan orang tersebut perusahaan mempunyai dua sumber untuk mendapatkan orang yang berkompeten, sumber internal dan eksternal. Dari segi *rewards* belum berjalan optimal, *rewards* yang seharusnya berperan menjadi suatu motivasi kepada karyawan agar membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara maksimal, menjadi tekanan terhadap *cost* yang tidak menentu dan juga bisa mengeluarkan biaya yang cukup besar. *Scorecard* yang seharusnya berfungsi sebagai penilaian suatu karyawan yang produktif untuk diberikannya *rewards*, menyebabkan *rewards* yang sebagai salah satu pendorong karyawan itu sendiri dan karyawan lainnya lebih maju tidak digunakan secara maksimal.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dalam mencapai *strategy* yang maksimal diperlukan standar sebagai bahan masukan yaitu visi misi, direction, dan competitive advantage, pada PT.Unichem Candi Indonesia mempunyai visi dan misi yang jelas dalam pencapaiannya dan mempunyai fokus terhadap pelanggan yang secara tidak langsung mempunyai dampak dalam pembenahan secara keseluruhan perusahaan.

Secara *structure* PT.Unichem Candi Indonesia sudah mempunyai standar yang jelas sesuai fungsi yang diperlukan

oleh perusahaan itu tersebut. Dengan adanya *structure* yang jelas tersebut, pemegang keputusan dan wewenang tertinggi juga bisa diketahui oleh semua karyawan agar tidak terciptanya kebingungan.

Proses informasi yang menentukan keputusan juga didukung oleh alat media komunikasi dalam mempermudah proses alur informasi.

Reward seharusnya menjadi satu nilai motivasi yang mendorong kinerja karyawan, akan tetapi *reward* sendiri belum memiliki suatu standar yang jelas, dan untuk menilai kelayakan seseorang mendapatkan *reward* belum terstandarisasi.

Dalam kemampuan sumber daya manusia, PT.Unichem Candi Indonesia memiliki standar yang bagus dalam mencari orang yang tepat sehingga perusahaan dapat mencari orang yang tepat untuk jabatan yang diperlukan. Proses pengembangan karyawan sudah memiliki tingkat keefesienan yang bagus dengan pengajaran dari profesional dan praktek langsung.

Beberapa saran yang diajukan antara lain :

Menciptakan nilai-nilai baru yang mendukung agar terciptanya keinginan dari karyawan selain menggunakan *system rewards* yang dulunya sebagai salah satu cara memotivasi karyawan, karena pemberian *reward* bisa menjadi tekanan biaya yang cukup besar.

Menetapkan standar *rewards* secara tertulis yang untuk menghindari pemberian *rewards* yang tidak tentu, dan persepsi karyawan.

Menetapkan suatu standar penilaian untuk pemberian *rewards* kepada karyawan yang produktif agar mencegah terjadinya persepsi yang tidak diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Tohardi A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung.
- Daft, Richard L (2008). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- DeNisi, A.S., & Kluger, A.N. (2000). *Feedback effectiveness: Can 360-Degree appraisals be improved? Academy of Management Executive*

- Sutrisno E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Feisher and Bensoussan (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Financial Times/ Prentice Hall.
- David.F.R. (2012). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Gaspersz, Vincent (2005). *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hamel&Prahalad (1995). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Handoko, T. Hani (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- H.melayu,S.P Hasibuan (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* .jakarta.
- Heinzer and reinder (2006). *Principles of Operations Management*. Prentice Hall.
- Galbraith J. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- Jogiyanto (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kotler, Philip & Armstrong G. (2006). "Principles of Marketing", Pearson Prentice Hall , New Jersey.
- Mondy&Noe (2005) , *Human Resource Management*. Practice Hall.
- Mathis and jackson (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. South-Western College Pub.
- Marwansyah (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, Lexy. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Organ et al (2006). *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health (New Horizons in Management)* . Edward Elgar Pub
- Porter, M. E (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. (sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purnama, Lingga (2001). *Strategic Marketing Plan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Purhantara, Wahyu (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis (edisi pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins and Coutler (2010). *Fundamentals of Management (7th Edition)*. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Organizational behavior. 11 th edition*. Pearson Prentice Hall, New jersey.
- Ruvendi, Ramlan (2005). *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. Jurnal Ilmiah Binaniaga
- Kaplan R S. and Norton D P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Prentice Hall.
- Robbins S P. and Judge T A. (2008). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Higher Education.
- Saydam (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*suatu Pendekatan Mikro. Jakarta
- Soekarso (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Mitra Wacana Media
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bndung : Alfabeta.
- Sumarni dan Soeprihanto (2010). *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*. yogyakarta liberty.
- Umar, Husein (2001). *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wisnu dan Nurhasanah (2005). *Teori Organisasi Struktur dan Desain*. UMM Press.
- Wheelen&hunger (2001). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja*. Erlangga, Jakarta.
- Retrieved from <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/299/Abstrak%20dan%20Dapus.docx?sequence=1>
(5 July 2013) Wisnu