

PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP PENGORGANISASIAN
DI PT SURABAYA INDOFOAM

Rachmawati Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rachmawatigunawan@yahoo.co.id

Abstrak—Berdasarkan hasil pengamatan di PT Surabaya Indofoam, masih terdapat ketidakkonsistenan penerapan prinsip pengorganisasian, yang didasarkan dari pimpinan yang memberikan perintah kepada karyawan di luar divisinya. Kondisi ini mendorong diperlukannya evaluasi terhadap penerapan prinsip pengorganisasian di perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan mengenai prinsip-prinsip pengorganisasian yang telah diterapkan dengan baik dan yang belum diterapkan dengan baik di PT Surabaya Indofoam. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Jumlah responden penelitian ini sebanyak 23 responden. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan lima belas prinsip pengorganisasian di PT Surabaya Indofoam masih perlu untuk ditingkatkan. Intensitas penerapan setiap prinsip pengorganisasian berbeda-beda, yang didasarkan pada evaluasi jawaban responden penelitian. Berdasarkan pada kategori penilaian, prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian baik adalah: *objectives, specialization, responsibility, efficiency, simplicity, flexibility, balance, dan personal abilities*. Prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian sedang, yaitu: *span of control, exception, scalar principle, unity of command, delegation, authority, dan unity of direction*. Saran dari hasil kesimpulan penelitian bahwa PT Surabaya Indofoam selayaknya untuk melakukan evaluasi terhadap penerapan prinsip pengorganisasian khususnya untuk *span of control, exception, scalar principle, unity of command, delegation, authority, dan unity of direction*.

Kata Kunci—*Organizational Principles, Objectives, Specialization, Responsibility, Efficiency, Simplicity, Flexibility, Balance, Personal Abilities*

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan sama (Thoyib, 2005, p. 60). Kesamaan tujuan tersebut menjadi salah satu cara untuk menyamakan konsep dan praktik dalam menjalin kerja sama dalam sebuah organisasi. Kerja sama diantara orang-orang dalam sebuah organisasi lebih mudah dilakukan ketika skala dan cakupan organisasi masih kecil, namun ketika sebuah organisasi sudah berkembang menjadi organisasi yang besar maka cakupan operasional sangat kompleks kemudian diperlukan cara tertentu untuk bisa menjalin kerja sama.

Kerja sama antar orang-orang dalam perusahaan bisa dilakukan ketika perusahaan bisa menerapkan prinsip pengorganisasian dengan baik. Menurut Jatmiko (2013, p. 212), pengorganisasian (*organizing*) sebagai langkah dalam operasional manajemen atau menjalankan kegiatan manajemen dengan membentuk struktur guna membagi sejumlah kegiatan, kemudian diorganisasikan dan dikoordinasikan. Praktik pengorganisasian dalam perusahaan memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan membangun kerja sama dalam perusahaan.

Manajer dalam perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menyusun struktur organisasi dan struktur kerja untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Robbins dan Coulter, 2012, p. 9). Struktur organisasi dan struktur kerja digunakan untuk memberikan panduan kepada tiap orang dalam perusahaan berkaitan dengan garis instruksi dan alir pertanggungjawaban dari pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Supit (2016, p. 150) bahwa dalam menerapkan prinsip pengorganisasian, maka perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Pengelolaan secara benar berarti setiap bagian dalam perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab sebagaimana digambarkan dalam struktur organisasi. Pemberian perintah atau tanggung jawab harus mengikuti struktur organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi instruktif yang tidak jelas di lingkungan perusahaan menyebabkan adanya kebingungan dalam pertanggung jawaban karyawan atas hasil kerja. Kondisi tersebut juga berakibat pada ketidakjelasan spesifikasi pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan yang kemudian pada akhirnya bisa mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan. Situasi lain yang akan menyulitkan karyawan adanya kerancuan tugas, misalnya karyawan harus menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan bagian pekerjaan karyawan tetapi di sisi lainnya juga mendapatkan instruksi untuk melakukan pekerjaan lainnya.

Anggota kerabat keluarga pemilik perusahaan yang terlibat dalam perusahaan keluarga seringkali menyebabkan kerancuan dalam kepemimpinan bagi karyawan. Hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan seakan memberikan kewenangan untuk ikut mengatur karyawan meskipun di luar divisinya. Kejadian tersebut seringkali terjadi dalam perusahaan keluarga sehingga Ghee, Ibrahim, & Halim (2015) menekankan perlunya perhatian khusus terhadap hubungan tersebut dengan menyatakan: “*Which requires special attention, refers to personal relationships between family member employees and between family and non-family member employees of a firm*” (p. 108). Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perlunya

perhatian yang khusus terhadap hubungan pribadi antara anggota keluarga pemilik perusahaan yang menjadi karyawan dengan karyawan lain yang juga masih anggota keluarga pemilik perusahaan maupun dengan karyawan lain yang bukan anggota keluarga pemilik perusahaan. Kedekatan hubungan kekerabatan dengan pemilik perusahaan seakan menjadi pembenar bahwa karyawan tersebut memiliki kewenangan lebih tinggi untuk ikut mengatur karyawan meskipun di luar divisinya.

Sarbah dan Xiao (2015) juga menyatakan: *“As the family business expands, the relationship among the owners, managers and employees becomes more complex”* (p. 46). Pendapat tersebut juga menguatkan adanya hubungan yang kompleks dalam perusahaan keluarga khususnya antara pemilik, manajer, dan karyawan, dan kekomplekan tersebut diperkuat dengan semakin banyaknya anggota keluarga yang ikut terlibat dalam upaya untuk mengatasi berbagai masalah yang bersumberkan dari kompleksitas hubungan keluarga dalam manajemen perusahaan keluarga tersebut, menurut Sarbah dan Xiao (2015) dengan menyatakan: *“To be able to handle such issues, a good corporate governance system put in place the right policies to manage such a complexity. Corporate governance creates a solid organizational structure that clarifies roles, reporting lines and delegation of responsibility”* (p. 46). Dalam pendapat tersebut diungkapkan bahwa untuk mengatasi berbagai isu terkait keterlibatan anggota keluarga dalam manajemen perusahaan maka diperlukan pengelolaan perusahaan (*corporate governance*) yang tepat. *Corporate governance* memiliki peran penting karena berhubungan dengan terciptanya struktur organisasi yang jelas sehingga bisa menjelaskan peran setiap bagian dalam perusahaan (*clarifies roles*), garis pertanggungjawaban dalam pekerjaan (*reporting lines*), dan memperjelas pendelegasian tanggung jawab dalam manajemen perusahaan (*delegation of responsibility*).

Menurut Sarbah dan Xiao (2015): *“Governance structures influence the effectiveness of the governance process and ultimately the firm performance”* (p. 45). Pengelolaan yang tepat dalam manajemen perusahaan keluarga memiliki dampak yang positif di antaranya terciptanya efektifitas proses pengelolaan perusahaan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk itu, sistem manajemen khususnya pengelolaan organisasi dalam perusahaan keluarga ikut menentukan terhadap tingkat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan keluarga.

Berdasarkan pendapat Havinal (2009, p. 50), perusahaan merupakan organisasi bisnis sehingga dalam pengelolannya selayaknya untuk memperhatikan terhadap prinsip-prinsip pengorganisasian, yang meliputi: *objectives, specialization, span of control, exception, scalar principle, unity of command, delegation, responsibility, authority, efficiency, simplicity, flexibility, balance, unity of direction*, dan *personal abilities*. Lima belas prinsip pengorganisasian tersebut dinilai mampu memberikan panduan untuk mengelola perusahaan sebagai organisasi bisnis untuk mencapai tujuan.

PT Surabaya Indofoam adalah perusahaan keluarga dan terdapat sejumlah anggota keluarga yaitu kerabat dekat pemilik perusahaan (direktur) yang terlibat dalam perusahaan. Dalam perusahaan anggota keluarga yang terlibat menduduki

jabatan-jabatan struktural diantaranya manajer operasional, wakil manajer operasional, keseluruhan kepala bagian, supervisor dan sisanya pada beberapa karyawan. Menyebabkan adanya kedekatan hubungan keluarga dalam situasi perusahaan PT Surabaya Indofoam khususnya pada jabatan-jabatan diantaranya, manajer operasional, wakil manajer operasional, supervisor, dan keseluruhan kepala bagian. Dalam situasi ini terjadi pemberian instruksi kerja yang tidak berjalan secara baku. Pemberian instruksi kerja tidak mengikuti garis dalam struktur organisasi, maka tujuan yang ingin didapatkan dari penelitian ini adalah menjelaskan mengenai prinsip-prinsip pengorganisasian yang telah diterapkan dengan baik dan yang belum diterapkan dengan baik di PT Surabaya Indofoam.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, menurut Bhattacharjee (2012), *“Quantitative research which employs numeric data such as scores and metrics”* (p. 103). Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada data numerik, seperti skor dan matrik. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena data penelitian bersifat numerik yang diperoleh dari hasil survei.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan di PT Surabaya Indofoam yang berjumlah 87 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik *sampling* dengan maksud tertentu oleh karena penelitian ini mengenai penerapan prinsip-prinsip pengorganisasian di perusahaan yaitu dibutuhkan kemampuan untuk memahami penerapan prinsip-prinsip pengorganisasian di perusahaan, sehingga sampel yang dijadikan responden penelitian adalah karyawan yang menduduki jabatan struktural di perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi di PT Surabaya Indofoam, terdapat delapan belas jabatan struktural di perusahaan yang terdiri dari direktur, manajer operasional, wakil manajer operasional, kepala bagian produksi, kepala bagian keuangan, kepala bagian pemasaran, kepala bagian HRD, *product planning inventory control (PPIC)*, supervisor produksi, kepala bagian gudang, keuangan, pembukuan, supervisor pemasaran, supervisor distribusi, pelatihan karyawan, konseling, supervisor bahan baku, dan supervisor bahan jadi. Jumlah karyawan yang menduduki jabatan struktural sebanyak 23 karyawan, sehingga jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 23 karyawan.

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah survei ke lokasi perusahaan. Alat pengumpulan data adalah angket yang berisikan pernyataan-pernyataan mengenai prinsip-prinsip pengorganisasian. Pengukuran setiap pernyataan dengan menggunakan skala likert. Teknik pengolahan data yang telah terkumpul dari hasil pembagian angket akan diolah dengan uji validitas dan uji reliabilitas

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, yaitu: nilai rata-rata dan standar deviasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum perusahaan

PT Surabaya Indofoam adalah suatu perusahaan manufaktur dengan produk utamanya adalah busa/foam. PT Surabaya Indofoam didirikan pada tahun 2005 yang beralamat di Per-

gudangan Sinar Gedangan Blok E35-36, Sidoarjo–Jawa Timur. PT Surabaya Indofoam mempunyai visi dan misi untuk menjadi manufaktur busa yang berkualitas dan di akui di pasar, disertai efek positif yang membangun bagi semua pihak yang terlibat. Produk-produk yang dihasilkan oleh PT Surabaya Indofoam dipasarkan di Jawa dan Bali.

Pengujian Data

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat tiga indikator yang dinyatakan tidak valid karena nilai corrected item-total correlation di bawah nilai rtabel (4,132). Tiga indikator tersebut adalah dua indikator dari prinsip pengorganisasian objectives dan satu indikator dari prinsip pengorganisasian exception. Untuk selanjutnya ketiga indikator dikeluarkan dari analisis.

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan nilai berkisar antara 0,72–0,89. Nilai *cronbach alpha* setiap variabel penelitian di atas 0,60 sehingga keseluruhan indikator pernyataan dalam angket tiap prinsip pengorganisasian prinsip-prinsip organisasi dinyatakan reliabel, sehingga dinyatakan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Pembahasan

Penerapan prinsip pengorganisasian di PT Surabaya Indofoam didasarkan pada lima belas prinsip, dan hasil evaluasi terhadap penerapan prinsip pengorganisasian didasarkan pada jawaban responden penelitian yang didasarkan pada kategori nilai rata-rata pada setiap prinsip pengorganisasian.

Tabel 4.18. Nilai rata-rata penerapan prinsip pengorganisasian di PT Surabaya Indofoam

No	Prinsip pengorganisasian	N of Items	Nilai rata-rata	Kategori
1	<i>Objectives</i>	7	3,88	Baik
2	<i>Specialization</i>	3	3,68	Baik
3	<i>Span of control</i>	3	3,54	Sedang
4	<i>Exception</i>	5	3,34	Sedang
5	<i>Scalar principle</i>	3	3,41	Sedang
6	<i>Unity of command</i>	3	3,42	Sedang
7	<i>Delegation</i>	6	3,28	Sedang
8	<i>Responsibility</i>	3	3,70	Baik
9	<i>Authority</i>	3	3,55	Sedang
10	<i>Efficiency</i>	3	3,75	Baik
11	<i>Simplicity</i>	3	3,75	Baik
12	<i>Flexibility</i>	3	3,75	Baik
13	<i>Balance</i>	3	3,72	Baik
14	<i>Unity of direction</i>	3	3,61	Sedang
15	<i>Personal abilities</i>	3	3,71	Baik

Sumber: data hasil angket (diolah)

Nilai rata-rata dari penerapan prinsip pengorganisasian di PT Surabaya Indofoam berdasarkan penilaian responden penelitian. Penerapan dari lima belas prinsip dengan penilaian yang berbeda-beda, dan penilaian tertinggi pada penerapan prinsip pengorganisasian *objectives*, diikuti dengan penerapan prinsip pengorganisasian *efficiency*, *simplicity*, dan *flexibility*. Penerapan prinsip pengorganisasian terendah adalah pada prinsip pengorganisasian *delegation*.

Kategori penilaian pada setiap prinsip pengorganisasian, penilaian dikategorikan pada kategori sedang dan baik. Terdapat tujuh prinsip pengorganisasian dengan kategori

penilaian sedang, dan terdapat delapan prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian baik. Prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian baik adalah: *objectives*, *specialization*, *responsibility*, *efficiency*, *simplicity*, *flexibility*, *balance*, dan *personal abilities*. Kemampuan perusahaan untuk menerapkan delapan prinsip pengorganisasian dengan kategori baik tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan karena kemampuan untuk mengaplikasikan prinsip pengelolaan sumberdaya perusahaan dengan baik.

Keberhasilan perusahaan untuk menerapkan prinsip *objectives* dengan baik berdampak positif terhadap kesatuan langkah dan kebijakan serta keselarasan kinerja. Prinsip *objectives* yang telah berhasil diterapkan oleh perusahaan memberikan dampak terhadap keseluruhan karyawan di mana keseluruhan karyawan memahami dengan baik visi dan misi perusahaan sehingga karyawan mampu mengatur ritme pekerjaan sehingga bisa saling mendukung dengan divisi lainnya agar visi perusahaan bisa tercapai. Menurut Darbi (2012), “*Mission and vision statements have been overwhelmingly accepted as an indispensable part of the strategic management process for organizations of all types*” (p. 95). Dalam pendapat ini dijelaskan bahwa visi dan misi sangat diperlukan oleh perusahaan. Visi dan misi merupakan bagian integral dari proses manajemen strategis sehingga menentukan terhadap proses manajemen secara keseluruhan.

Perusahaan juga terbukti berhasil menerapkan prinsip *specialization* dengan baik. Keberhasilan penerapan prinsip *specialization* tersebut akan berdampak positif terhadap pengaturan beban kerja antar divisi dalam perusahaan. Keberhasilan pengaturan beban kerja berdampak positif terhadap usaha menekan beban kerja yang berlebihan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu divisi tertentu. Keberhasilan pengaturan beban kerja menjadikan beban kerja antar divisi menjadi seimbang sehingga kinerja antar divisi bisa saling mendukung. Menurut Adeyoyin, Unazi, Oyewunmi, Adegun, dan Ayodele (2015), “*job specialization allows significant expertise build-up in a specific task, the learning and speed of production happen faster*” (p. 4). Pendapat ini mengungkapkan bahwa spesialisasi dalam pekerjaan mutlak diperlukan dalam perusahaan karena berhubungan dengan usaha untuk membangun keahlian sumberdaya dalam sebuah tugas khusus, dan merupakan proses pembelajaran sehingga karyawan bisa mempercepat proses produksi.

Perusahaan juga berhasil menerapkan prinsip *responsibility* di perusahaan. Penerapan prinsip tersebut masuk dalam kategori baik, artinya telah terdapat pengaturan tanggung jawab kepada karyawan. Karyawan yang dinilai kompeten telah mendapatkan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Keberhasilan dalam penerapan prinsip tersebut meningkatkan rasa tanggung jawab setiap karyawan terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan. Kondisi ini berdampak positif terhadap iklim pekerjaan. Menurut Manove (1997), “*A responsible job is one in which the value of job outcomes is highly sensitive to the input of worker effort*” (p. 85). Tanggung jawab dalam pekerjaan memiliki peran penting dalam hasil pekerjaan dan sangat sensitif terhadap upaya karyawan dalam bekerja, artinya ketika karyawan merasa di-

berikan tanggung jawab dalam pekerjaan maka karyawan memiliki usaha yang lebih keras dalam bekerja karena merasa memiliki tanggung jawab.

Prinsip *efficiency* juga telah berhasil diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Keberhasilan dalam penerapan prinsip ini berdampak positif terhadap kinerja fisik maupun kinerja keuangan perusahaan. Dampak pada kinerja fisik yaitu ketika berbagai langkah efisiensi bisa dilakukan dengan baik maka karyawan tidak merasa kelelahan dalam bekerja karena semua aktivitas fisik bisa dilakukan secara efisien. Dampak dari perspektif finansial bahwa dengan keberhasilan melakukan efisiensi berdampak positif terhadap berbagai bentuk penghematan pengeluaran perusahaan sehingga dari sisi keuangan juga di nilai menguntungkan. Menurut Pushpakumari (2008), "*Attainment of a high level performance through productivity and efficiency has always been an organizational goal of high priority*" (p. 89). Peningkatan kinerja bisa dilakukan melalui produktivitas dan efisiensi, sehingga ketika manajemen perusahaan mampu menjaga efisiensi aktivitas operasional menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan akan mengalami peningkatan.

Perusahaan telah berhasil menerapkan prinsip *simplicity* dengan baik. *Simplicity* menjelaskan mengenai kemampuan untuk menerapkan *standard operating procedures*. Perusahaan dinilai berhasil dalam menerapkan prinsip *simplicity* berdampak positif terhadap keteraturan proses operasional di perusahaan, artinya semua proses telah berjalan sesuai dengan *standard operational procedures*. Kegiatan-kegiatan operasional yang telah dijalankan mengikuti *SOP* memudahkan pengendalian terhadap setiap kegiatan tersebut agar tetap berjalan dengan efektif. Menurut Manove (1997, p. 89) menjelaskan bahwa *simplicity* memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karena *simplicity* mampu memberikan efisiensi terhadap kinerja sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Prinsip *flexibility* juga berhasil diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Prinsip ini menyebabkan perusahaan memiliki kemampuan untuk terus menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Fleksibilitas dalam operasional menyebabkan perusahaan dapat mengambil keputusan secara fleksibel sesuai dengan dinamika lingkungan yang dihadapi. Havinal (2009, p. 50) menjelaskan bahwa kinerja yang bisa didesain secara fleksibel memberikan dampak yang positif terhadap kemampuan perusahaan untuk terus mengikuti dinamika lingkungan internal atau eksternal sehingga memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja secara keseluruhan.

Keberhasilan dalam penerapan prinsip *balance* dalam menyebabkan persentase pencapaian target lebih besar. Prinsip *balance* menekankan pada kemampuan menjaga keseimbangan antara beban pekerjaan dan kemampuan karyawan. Keberhasilan dalam penerapan prinsip ini menyebabkan adanya alokasi beban kerja dan kompetensi karyawan yang seimbang sehingga bisa meningkatkan kualitas hasil pekerjaan karena karyawan yang menangani pekerjaan tersebut adalah karyawan yang berkompetensi di bidang tersebut. Brown, Gray, McHardy, dan Taylor (2014, p. 18) menjelaskan bahwa keseimbangan beban kerja maupun keseimbangan kepentingan

antara serikat kerja dan manajemen akan mampu membantu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik karena karyawan merasa terdapat keseimbangan antara beban kerja dibandingkan target maupun terdapat keseimbangan kepentingan karyawan dan kepentingan manajemen.

Penerapan prinsip *personal abilities* juga berhasil dilakukan oleh perusahaan. Keberhasilan dalam penerapan prinsip ini berdampak positif terhadap perkembangan kemampuan karyawan secara berkelanjutan. Keberhasilan dalam penerapan prinsip ini menyebabkan kemampuan karyawan semakin meningkat sehingga secara berkelanjutan keberhasilan pencapaian target pekerjaan juga terus meningkat. Menurut Porter dan Lawler (1974), "*Performance is defined as a function of individual ability and skill and effort in a given situation*" (dalam Pushpakumari, 2008, p. 91). Berdasarkan pada pendapat tersebut bisa dijelaskan bahwa *personal abilities* memiliki peran yang penting terhadap kinerja individual maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan karena menyangkut kemampuan dan keahlian karyawan dalam bekerja di setiap situasi.

Evaluasi prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian sedang, yaitu: *span of control, exception, scalar principle, unity of command, delegation, authority, dan unity of direction*. Tujuh prinsip tersebut dinilai kurang berhasil diterapkan oleh perusahaan. Tujuh prinsip tersebut dengan kategori penilaian sedang, artinya intensitas penerapan prinsip tersebut dengan hasil belum sepenuhnya optimal sehingga termasuk kategori sedang.

Penerapan prinsip *span of control* di perusahaan masuk dalam kategori sedang, artinya prinsip tersebut belum sepenuhnya bisa diterapkan dengan baik di perusahaan. Penilaian responden penelitian menunjukkan, ternyata pengaturan jumlah karyawan yang di pimpin oleh seorang manajer, cara pembagian jumlah karyawan pada setiap jabatan manajer dinilai masih kurang optimal di perusahaan. Kondisi ini menyebabkan tingkat pengendalian dan pengawasan terhadap karyawan pada setiap divisi berbeda-beda, dan akhirnya juga berdampak pada kurang optimalnya hasil pekerjaan karyawan. Menurut Doran, McCutcheon, Evans, MacMillan, Hall, dan Pringle, et al. (2004), "*there is a certain size at which span of control reaches its maximum capacity to be effective, and increasing the size beyond this capacity adds no value and may even be harmful*" (p. 3). Pendapat ini mengungkapkan bahwa terdapat batas kemampuan setiap pemimpin dalam mengendalikan karyawan yang berada di bawah pimpinannya, sehingga kemampuan untuk menentukan kesesuaian antara kemampuan pengendalian pemimpin dan jumlah karyawan menentukan terhadap kemampuan melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.

Penerapan prinsip *exception* juga dalam kategori sedang, artinya manajemen perusahaan dinilai belum sepenuhnya mampu memahami berbagai masalah khusus di perusahaan sehingga memerlukan kebijakan khusus atau kebijakan pengecualian. Berbagai masalah khusus tersebut misalnya berhubungan dengan ketidaksesuaian bahan baku dengan standar, misalnya ketidaksesuaian tersebut relatif kecil dan karyawan bagian gudang tidak diberikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Kondisi ini berdampak pada kelambatan

aktivitas operasional. Pendapat Havinal (2009, p. 50) bisa dijelaskan bahwa manajer atau pemimpin seharusnya mampu mempersiapkan keputusan-keputusan khusus dalam situasi tertentu sehingga ketika situasi tersebut terjadi tidak mengganggu aktivitas operasional perusahaan.

Prinsip pengorganisasian *scalar principle* juga dalam kategori sedang, artinya penerapan prinsip tersebut di perusahaan dinilai masih kurang baik. Menurut penilaian responden penelitian, ternyata masih terdapat ketidakjelasan batas tanggung jawab karyawan kepada atasan. Tanggung jawab bawahan kepada atasan hanya sebatas aturan formal seperti laporan operasional pada tiap divisi kepada manajer. Ketidakjelasan tersebut menyebabkan berbagai informasi tertentu yang sebenarnya berguna bagi manajemen tetapi tidak disampaikan oleh karyawan, misalnya berbagai informasi mengenai produk-produk pesaing di pasaran khususnya untuk karyawan bagian pemasaran. Informasi tersebut sebenarnya berguna bagi manajemen pemasaran untuk mengambil strategi pemasaran namun tidak dilaporkan oleh karyawan. Lunenburg (2012, p. 3) menyatakan bahwa *scalar principle* diperlukan dalam pengelolaan sumberdaya manusia sebagai bahan evaluasi atas pertanggung jawaban karyawan atas semua pekerjaan yang ditangani.

Penerapan prinsip *unity of command* juga dalam kategori sedang. Kategori sedang pada penerapan prinsip tersebut menyebabkan karyawan masih mendapatkan perintah yang tumpang tindih, artinya sebuah instruksi pekerjaan tertentu belum selesai dilakukan namun sudah terdapat perintah pekerjaan yang lain. Kondisi tersebut menyebabkan hasil pekerjaan kurang optimal. Lunenburg (2012, p. 3) juga menyatakan bahwa kesatuan perintah dalam pekerjaan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan secara umum karena kesatuan perintah dalam pekerjaan tersebut tidak menyebabkan karyawan kehilangan konsentrasi dalam bekerja.

Perusahaan telah berhasil menerapkan prinsip pengorganisasian *delegation*, namun pada tingkatan sedang. Kemampuan menerapkan prinsip tersebut pada tingkat sedang menunjukkan bahwa sistem pendelegasian wewenang di perusahaan belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Tingkat pendelegasian wewenang belum berjalan dengan ideal, artinya responden penelitian masih menilai bahwa pendelegasian wewenang masih perlu ditingkatkan. Dampak dari kondisi tersebut yaitu pada kelambatan aktivitas operasional karena belum optimalnya pendelegasian wewenang di perusahaan. Senyuta (2013) menyatakan, “*The level of authority delegation influences organizational performance*” (p. 4). Pendelegasian wewenang berarti terdapat pelimpahan kewenangan kepada karyawan di bawah manajer. Pendelegasian tersebut berdampak positif terhadap kecepatan pengambilan keputusan di lini operasional sehingga bisa berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Prinsip pengorganisasian berikutnya yang diterapkan di perusahaan dengan kategori sedang adalah *authority*. Prinsip ini mengatur tentang kewenangan yang diberikan kepada karyawan perusahaan. Karyawan berkepentingan dengan tingkat kewenangan untuk pengambilan keputusan tertentu dalam lingkup pekerjaan yang ditangani. Penerapan prinsip *authority* yang belum optimal juga menyebabkan aktivitas proses ope-

rasional terkesan lambat dan berbeda ketika karyawan mendapatkan kewenangan yang memadai dalam lingkup pekerjaan sehingga bisa mengambil keputusan operasional dengan lebih cepat. Senyuta (2013, p. 5) menjelaskan bahwa pemberian kewenangan kepada karyawan akan mampu memberikan rasa tanggung jawab kepada karyawan dalam penanganan setiap pekerjaan. Rasa tanggung jawab tersebut memiliki dampak yang positif terhadap hasil pekerjaan secara keseluruhan.

Prinsip pengorganisasian *unity of direction* juga diterapkan di perusahaan dengan kategori penilaian sedang, artinya kesatuan perintah kerja di perusahaan masih perlu ditingkatkan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pengambilan keputusan. Dalam *unity of direction* terdapat konsep obyektifitas dalam pemberian perintah dan hanya terdapat satu perencanaan untuk satu tujuan. Penerapan prinsip *unity of direction* yang masih rendah berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Pengarahan yang jelas dan terpadu untuk sebuah tugas memberikan acuan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Havinal (2009, p. 50) menjelaskan bahwa *unity of direction* memberikan dampak positif terhadap pengelolaan sumberdaya perusahaan karena mampu memberikan kepastian dalam penanganan sebuah pekerjaan.

Evaluasi penilaian atas penerapan prinsip pengorganisasian di PT Surabaya Indofoam, bisa dijelaskan bahwa penerapan prinsip pengorganisasian di perusahaan masih bisa dioptimalkan khususnya mengenai prinsip-prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian sedang. Evaluasi terhadap penerapan prinsip pengorganisasian bisa terus ditingkatkan untuk mengetahui perkembangan-perkembangan dari penerapan setiap prinsip pengorganisasian sehingga bisa mendukung keberhasilan PT Surabaya Indofoam dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan, bisa disimpulkan bahwa PT Surabaya Indofoam belum optimal dalam penerapan lima belas prinsip pengorganisasian di perusahaan. Intensitas penerapan setiap prinsip pengorganisasian berbeda-beda, yang didasarkan pada evaluasi jawaban responden penelitian. Berdasarkan pada kategori penilaian, prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian baik adalah: *objectives, specialization, responsibility, efficiency, simplicity, flexibility, balance*, dan *personal abilities*. Berdasarkan pada kategori penilaian, prinsip pengorganisasian dengan kategori penilaian sedang, yaitu: *span of control, exception, scalar principle, unity of command, delegation, authority*, dan *unity of direction*.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya melakukan evaluasi mengenai pembagian jumlah pekerja pada setiap bagian, khususnya dikaitkan dengan beban kerja agar beban kerja setiap karyawan berimbang dan dalam kapasitas yang memudahkan dalam pengawasan dan pengendalian.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya memberitahukan batasan yang jelas mengenai pengambilan keputusan untuk masalah khusus yang berhubungan dengan keputusan yang bisa diambil oleh kepala bagian, manajer, maupun karyawan.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya terus melakukan evaluasi mengenai kejelasan batas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan agar setiap karyawan bisa bertanggung jawab terhadap cakupan tanggung jawab yang dibebankan pada karyawan.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya melakukan evaluasi mengenai pelaksana tanggung jawab setiap bagian agar tidak terdapat perintah yang sifatnya tumpang tindih untuk karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya memperjelas bentuk-bentuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab untuk karyawan. Selain itu, manajemen juga sebaiknya menginformasikan berbagai hal yang tidak bisa didelegasikan kepada karyawan lainnya.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya melakukan evaluasi cara penerapan kebijakan-kebijakan perusahaan sehubungan dengan kewenangan (*authority*) yang diberikan kepada manajer atau karyawan di perusahaan agar bisa berjalan dengan tepat.

Manajemen PT Surabaya Indofoam sebaiknya melakukan evaluasi mengenai cara penerapan *unity of direction* dalam pengambilan keputusan bersama yang di perusahaan agar bisa berjalan dengan tepat dan tidak terjadi tumpang tindih dalam pengambilan keputusan bersama.

- Lunenburg, F.C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity* 14(1), 1-8
- Manove, M. (1997). Job responsibility, pay, and promotion. *The economic journal* (107), 85-103
- Pushpakumari, M.D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *International journal* 9(1), 89-105
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2012). Management. 11th ed. New jersey: Pearson Education, Inc
- Sarbah, A. & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3, 40-57
- Senyuta, O. (2013). Delegation and performance. *Working of paper series* (497), 1-45
- Supit, C.L. (2016). Analisis penerapan prinsip-prinsip good corporate governance pada PT. Wang Konstruksi Indonesia. *AGORA* 4(2), 1-9
- Thoyib, A. (2005). Hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja: Pendekatan konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* 7(1), 60-73

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyoyin, S.O., Unazi, F.A., Oyewunmi, O.O., Adegun, A.I., & Ayodele, R.O. (2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy and Practice* (e-journal) (1295), 1-20.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: Principles, methods, and practices. South Florida: University of South Florida
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J. & Taylor, K. (2014). Employee trust and workplace performance. *Discussion Paper Series* (8284), 1-38
- Darbi, W.P.K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science* 3(14), 95-109
- Doran, D., McCutcheon, A.S., Evans, M.G., MacMillan, K., Hall, L.M., Pringle, D., Smith, S., & valente, A. (2004). Impact of the manager's span of control on leadership and performance. *Canadian health services research foundation*, 1-38
- Ghee, WY., Ibrahim, M.D., & Halim, H.A. (2015). Family business succession planning unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal* 20(2), 103-126
- Havinal, V. (2009). Management and entrepreneurship. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers
- Jatmiko. (2013). Pemimpin Dan Kepemimpinan Organisasi Forum Ilmiah 10(2), 209-219