

## DESAIN ORGANISASI PADA USAHA BAUT, MUR, DAN PENGENCANG DI SURABAYA

Okky Brilliando dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: okkybrilliando91@yahoo.com ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** Dalam sebuah perusahaan, organisasi merupakan sebuah entitas sosial yang mengarahkan tujuan, merancang struktur dan koordinasi aktifitas, serta menghubungkannya dengan kondisi lingkungan luar. Kompleksitas dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari sebab dalam setiap rutinitas perusahaan selalu terdapat beberapa masalah yang tidak dapat diprediksi. Untuk dapat mengatasi permasalahan tersebut, maka dibutuhkan pembentukan desain organisasi yang tepat sebagai sebuah tatanan dalam mengatur beberapa aspek di lingkungan organisasi. Penulisan ini bertujuan untuk menganalisa desain organisasi yang ada dalam PT. Sepanjang Baut Sejahtera dengan menggunakan pendekatan *Five Star Model*. Pendekatan *Five Star Model* ini digunakan untuk melihat keselarasan antara kelima dimensi yaitu *strategy, structure, processes, reward, dan people*. Untuk mendeskripsikan dimensi desain organisasi pada PT. Sepanjang Baut Sejahtera penulis menggunakan metode penulisan kualitatif deskriptif dengan pendekatan etnografi dan melakukan pengumpulan data dengan wawancara secara langsung kepada manajer personalia dan manajer produksi, observasi langsung ke perusahaan, serta pengumpulan dokumentasi perusahaan. Dari penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa dari desain organisasi PT.SBS masih memiliki beberapa kekurangan baik dari segi keselarasan antara struktur dengan desain strategik perusahaan, koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada, maupun sistem pengukuran dan pemberian *reward*. Perusahaan perlu melakukan penyesuaian struktur yang lebih fungsional, tegas, dan adil dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab sebagai salah satu alternatif desain organisasi untuk dapat menciptakan sebuah kinerja yang efektif dalam lingkungan perusahaan.

**Kata Kunci:** Desain organisasi, struktur organisasi, strategi organisasi, proses-proses organisasi, *reward system*, sumber daya manusia, *five star model*

### I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, perkembangan dunia bisnis sangatlah berkembang dengan pesat, sebuah bisnis bertumbuh seiring dengan pertumbuhan bisnis-bisnis lain yang melahirkan sebuah persaingan. Perkembangan-perkembangan seperti kebutuhan, teknologi, tren, dan lain lain tersebut telah memicu setiap pebisnis-pebisnis yang ada untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang ada.

Organisasi adalah sebuah entitas sosial yang mengarahkan tujuan, merancang struktur dan koordinasi aktifitas,serta menghubungkannya dengan kondisi lingkungan luar (Daft, 2007). Berbicara struktur organisasi berkaitan pula dengan pengaruh dalam mengukur seberapa efektif organisasi tersebut berjalan. Struktur organisasi dapat berjalan tentu saja tidak

lepas dari koordinasi kerja karyawan, maka dari itu karyawan merupakan partner bagi perusahaan sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis atas keberlangsungan kinerja suatu perusahaan (Triyono, 2012). Selain itu, sistem *reward* juga merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan sebab salah satu pengaruh terbesar dalam peningkatan performa individual dalam perusahaan adalah *reward system* (Gibson, 2012). Hal inilah yang merupakan unsur-unsur yang terdapat dalam sebuah desain organisasi secara luas. Mengingat bahwa kompleksitas dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, maka dibutuhkan sebuah desain organisasi yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan dari perusahaan.

Sebagai perusahaan yang berkonsentrasi pada bidang pembuatan baut, mur, dan pengencang (*fastener*), PT.Sepanjang Baut Sejahtera (PT.SBS) juga mengalami beberapa fenomena dalam desain organisasinya. Manager personalia PT SBS mengatakan bahwa tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang memegang peranan besar dalam perusahaan ini, khususnya pada bagian produksi. Karena bagian produksi ini berkontribusi langsung pada *income* yang diterima perusahaan.Akan tetapi, masih sering terdapat beberapa permasalahan yang terjadi oleh tenaga kerja pada bagian produksi ini. Permasalahan tersebut adalah berupa keterlambatan produksi, hasil produksi terkadang tidak konsisten, kedisiplinan dan keterlambatan karyawan dalam bekerja,. Menurut manager produksi PT SBS, hal ini disebabkan karena masih terdapat beberapa pekerja baru yang terkadang masih perlu dilatih dan juga beberapa pekerja yang lalai. Sedangkan menurut manager personalia PT SBS, permasalahan ini juga dikarenakan masih kurangnya kedisiplinan di antara masing-masing karyawannya. Selain itu permasalahan lain yang terjadi adalah masalah teknis yang berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan ini. Contoh dari permasalahan ini sebagai berikut ; terdapat beberapa keterlambatan dalam penyampaian laporan dari *bottom line* ke masing-masing *middle manager*. Menurut manager personalia PT SBS , permasalahan ini disebabkan karena keterlambatan pengumpulan data laporan yang akan dilaporkan. Selain itu juga terdapat suatu bagian dalam divisi yang miskin fungsi, formalisasi masih rendah, terdapat motivasi karyawan yang masih rendah disebabkan akan pemberian *reward* yang kurang tepat oleh perusahaan.

*Star Model* milik Galbraith (2007) merupakan sebuah pendekatan yang digunakan organisasi untuk menentukan desain seperti apa yang digunakan dalam organisasi. Dalam

pendekatan ini terdiri dari beberapa kebijakan yang dikontrol oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku pekerja. Kebijakan yang ada dalam pendekatan *Star Model* ini terbagi menjadi lima dimensi, yaitu: 1) *Strategy*, yang menentukan pencapaian tujuan yang ingin dicapai diikuti dengan pencapaian sebuah nilai visi dan misi dari organisasi. 2) *Structure*, yang menentukan pembagian tugas dan wewenang siapa kepada siapa dalam organisasi. 3) *Processes*, yang menjelaskan tentang pengambilan keputusan dan arus informasi dalam organisasi. 4) *Reward Systems*, yang merupakan sebuah alat dalam memotivasi karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. 5) *People*, yang berkaitan dengan kebijakan SDM dalam organisasi.

Dalam hal ini, penulis akan melakukan penelitian mengenai keselarasan dimensi-dimensi desain organisasi yang ada pada PT.SBS dengan menggunakan pendekatan *five star model* milik Galbraith (2007). *Five Star Model* inilah yang akan menjadi dasar analisis dalam memberikan alternatif desain organisasi yang tepat bagi PT.SBS. Dari penjelasan di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Desain Organisasi Pada Usaha Baut, Mur, dan Pengencang di Surabaya.”

Rumusan Masalah

1. Bagaimana menganalisa keselarasan antara struktur dengan desain strategik perusahaan?
2. Bagaimana menganalisa pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada di perusahaan?
3. Bagaimana menganalisa sistem pengukuran dan pemberian *reward*?
4. Bagaimana menganalisa sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, serta pengembangannya?
5. Bagaimana alternatif desain organisasi yang cocok untuk PT.SBS?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan keselarasan antara struktur dengan desain strategik PT.SBS
2. Mendeskripsikan pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada pada PT.SBS
3. Mendeskripsikan sistem pengukuran dan pemberian *reward*
4. Mendeskripsikan sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran-peran baru, pengelolaan kinerja, serta pengembangannya
5. Memberikan alternatif desain organisasi yang cocok untuk PT.SBS

II.METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Sugiyono (2010) mengatakan bahwa data kualitatif tersebut adalah berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Menurut Rahardjo (2010), tujuan utama dari penulisan kualitatif ini adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan terfokus pada gambaran fenomena yang ada, daripada setiap variable yang terkait. Metode penelitian yang dipakai adalah dengan menggunakan pendekatan etnografi. Menurut Daymon (2008), pendekatan etnografi ini membawa peneliti untuk ikut berpartisipasi ke dalam sebuah kelompok, organisasi, atau

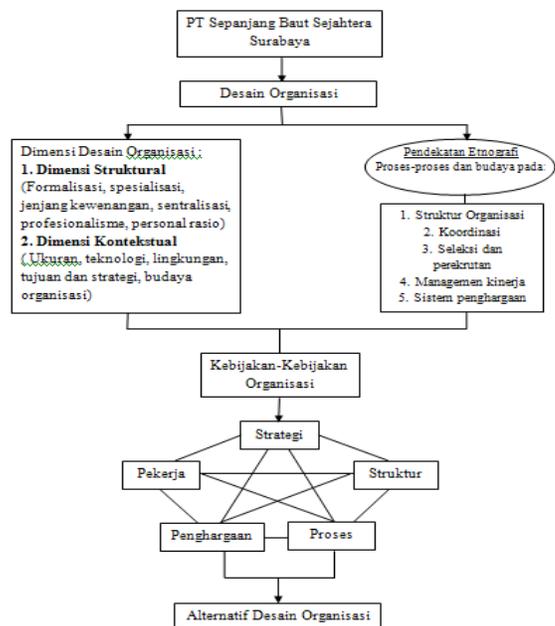
komunitas di lapangan guna melakukan riset beserta dengan membuat deskripsi tertulis akan riset tersebut. Pendekatan ini dilakukan dengan mengamati, mencermati, serta menganalisa budaya keseharian yang terjadi dalam sebuah organisasi/komunitas seperti menjalankan proses-proses dalam organisasi serta dalam kebiasaan yang sudah tercipta kesehariannya.

Data penelitian didapatkan dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari kedua informan yaitu melalui wawancara dengan manager personalia dan manager produksi PT.SBS dan observasi secara langsung ke perusahaan. Kemudian data sekunder diperoleh dari data perusahaan yang dipublikasikan melalui website perusahaan, literatur-literatur yang berupa buku-buku, artikel, dokumen yang dianggap relevan terhadap penelitian ini. Penulis menggunakan data sekunder berupa *company profile*, surat-surat kebijakan, di antara lain surat kebijakan seleksi dan perekrutan karyawan jika ada, serta data-data lain yang diberikan perusahaan jika ada.

Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah berupa wawancara tak terstruktur dan observasi. Teknik keabsahan data yang dipakai adalah menggunakan uji triangulasi, yaitu teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Jenis triangulasi yang digunakan adalah menggunakan uji triangulasi sumber, yaitu Data yang telah didapat dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari sumber data yang telah dikumpulkan (Sugiyono, 2010).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. (Sugiyono, 2010). Kerangka kerja penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : Galbraith (2007), Daft (2007)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Keselarasan Antara Struktur dan Desain Strategik PT.SBS

##### Analisa Struktur

Dari hasil wawancara dengan manager personalia dan manager produksi, struktur dari PT.SBS memiliki formalisasi perusahaan masih rendah, struktur telah mengalami penggemukan, terdapat suatu bagian dalam divisi yang minim fungsi, spesialisasi pekerjaan yang paling banyak pada divisi produksi, , wewenang terbagi menjadi dua yang dimana masing-masing supervisor akan memiliki wewenang terhadap masing-masing bagian yang telah dipimpinnya dan masing-masing manager memiliki wewenang terhadap supervisor dari masing-masing divisi, secara luas pengambilan keputusan bersifat desentralisasi.

Daft (2007, p.17) mengatakan bahwa formalisasi merupakan salah satu dimensi struktural dalam sebuah desain organisasi. Formalisasi ini berkaitan dengan dokumen tertulis dari organisasi terdiri dari prosedur, deskripsi pekerjaan, peraturan, dan panduan kebijakan yang menggambarkan perilaku dan aktifitas. Dalam hal ini, PT.SBS dapat dikatakan memiliki formalisasi yang masih rendah. Formalisasi yang ada pada PT.SBS ini hanya berupa penetapan SOP dari masing-masing divisi yang ada serta beberapa form. Dalam SOP ini berisikan tugas dan tanggung jawab secara tertulis dari masing-masing bagian seperti apa. Selain itu, beberapa form yang dipakai untuk menginput data, yaitu berupa form permohonan cuti karyawan, berita acara produk cacat, data rekap absensi karyawan dari alat checklog karyawan. Formalisasi yang rendah ini terkadang menjadi penyebab terjadinya kesalahan dalam bekerja karyawan. Kesalahan bekerja karyawan ini sebagai contoh terdapat pada divisi produksi, yaitu berupa kesalahan proses produksi sehingga menghasilkan produk cacar. Kesalahan ini terjadi karena karyawan tidak memperhatikan SOP yang berhubungan dengan proses produksi. Menurut manager personalia, hal-hal lainnya semacam pencapaian target perusahaan, peraturan umum untuk karyawan secara keseluruhan disampaikan secara lisan oleh para supervisor, tanpa adanya formalisasi mengenai hal ini.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Robbins (2007) bahwa struktur merupakan salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sarannya, begitu juga dengan PT.SBS yang membentuk sebuah struktur yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. PT.SBS memiliki enam divisi utama yaitu, divisi keuangan dan akuntansi, divisi pemasaran, divisi SIM, divisi personalia, divisi produksi, serta divisi pembelian. Masing-masing divisi dipimpin oleh seorang manager yang beberapa di antaranya juga memiliki Kabag dan Kasie masing-masing. Manager personalia mengatakan bahwa PT.SBS telah mengalami penggemukan struktur. Penggemukan struktur yang terjadi adalah dengan bertambahnya satu divisi yaitu divisi pemasaran. Divisi pemasaran ini sebelumnya sudah ada akan tetapi belum terbentuk menjadi divisi sendiri, melainkan dikelola sendiri oleh pendiri perusahaan. Hal ini dikarenakan PT.SBS dulunya hanya menjalankan kegiatan penjualan di area dalam negeri saja. Langkah PT.SBS dengan membentuk divisi pemasaran ditujukan untuk membuat aktifitas pemasaran dalam

perusahaan dapat menjadi lebih efektif. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikatakan oleh Mullins (1993, p.307), bahwa sebuah struktur harus didesain untuk dapat menciptakan suatu kinerja yang efektif.

Dalam sebuah struktur, tentu saja terdapat divisi-divisi yang terbentuk. Setiap divisi tersebut harus memiliki fungsi sehingga dapat dijalankan (Mullins 1993). Dari hasil wawancara dengan manager produksi, di dalam PT.SBS ini terdapat beberapa bagian dalam divisi yang memiliki sedikit fungsi. Seperti contohnya dalam bagian produksi, terdapat bagian yang memiliki sedikit fungsi, atau bahkan seharusnya bagian tersebut memiliki tugas dan pekerjaan yang sama dengan bagian lainnya, yaitu antara Kasie Mur dan Kasubsie Mur. Kedua bagian ini sebenarnya memiliki tugas yang sama. Manager produksi mengatakan bahwa Kasubsie ini dibentuk sebagai pelengkap untuk lebih memonitori kinerja karyawan dalam bagian tersebut. Menurut manager personalia, hal ini dikarenakan bagian dari divisi tersebut sudah memahami dan merasa mampu mengatasi pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara betul. Sebagai contoh, Kasie Heading sudah mengetahui dengan benar apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya pada bagian tersebut, sehingga sebenarnya tanpa adanya Kasubsie Heading pun tetap dapat berjalan.

Dalam sebuah organisasi, setiap karyawan memiliki pekerjaan yang terbagi menjadi dua jenis yaitu pekerjaan-pekerjaan secara umum dan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dari yang lain atau dengan kata lain sudah terspesialisasi (Wagner & Hollenbeck, 1995). Pada PT.SBS, divisi produksi memiliki spesialisasi pekerjaan yang paling banyak. Manager produksi mengatakan bahwa hal ini disebabkan karena proses produksi output pada perusahaan ini dapat dikatakan cukup rumit sehingga membutuhkan rangkaian proses produksi yang cukup banyak. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya Kasie-Kasie pada masing-masing Kabag yang ada dalam divisi produksi ini. Masing-masing bagian ini memiliki pekerjaan di bidangnya masing-masing yang tentu saja saling berhubungan satu sama lain sesuai dengan proses produksi yang ada. Sedangkan pada divisi lainnya, spesialisasi pekerjaan tidak tampak sebab terkadang terjadi pertukaran pekerjaan antar divisi. Manager personalia sendiri mengaku bahwa sebelumnya pernah menjabat sebagai Kabag Akuntansi.

Berkaitan tentang rentang kendali, PT.SBS menetapkan kebijakan untuk memberi wewenang kepada setiap supervisor (Kabag/Kasie/Kasubsie) untuk bertanggung jawab pada bagian yang ditanganinya, sedangkan para manager bertanggung jawab kepada masing-masing supervisor. Menurut manager personalia, hal ini ditujukan untuk menghindari tingkat stres yang tinggi dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Mullins (1993, p.320), yang mengatakan bahwa rentang kendali yang terlalu lebar akan menimbulkan kesulitan dalam mengawasi karyawan secara efektif dan menimbulkan tingkat stress yang tinggi.

Berbicara rentang kendali, berkaitan erat dengan pengambilan keputusan. Dari hasil wawancara dengan manager personalia, PT.SBS secara luas menerapkan pengambilan keputusan secara desentralisasi untuk semua divisinya. Dalam hal pengambilan keputusan ini setiap supervisor dari masing-masing bagian dalam suatu divisi (Kabag dan Kasie) diberikan

wewenang untuk mengambil keputusan dengan situasi dan kondisi tertentu. Situasi dan kondisi yang dimaksud adalah pada saat ada permasalahan yang masih dapat diatasi secara langsung serta memerlukan keputusan yang cepat. Namun untuk permasalahan yang cukup besar, wewenang tersebut hanya dimiliki oleh direksi/para manager sehingga dalam hal ini PT.SBS menerapkan pengambilan keputusan secara sentralisasi. Manager personalia menambahkan bahwa dengan menerapkan pengambilan keputusan secara desentralisasi ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel. Hal ini sesuai dengan yang telah dikatakan oleh Wagner & Hollenbeck (1995, p.499) yang mengatakan bahwa pengambilan keputusan secara desentralisasi ini akan memberikan keputusan yang lebih fleksibel.

#### Analisa Desain Strategik

Sesuai dengan yang telah dikatakan Galbraith (2007), bahwa strategi menentukan pencapaian tujuan yang ingin dicapai, diikuti dengan pencapaian sebuah nilai dan misi dari organisasi tersebut, begitu juga dengan yang telah dilakukan PT.SBS. Strategi dari PT.SBS ini disesuaikan dengan visi dan misinya yang sederhana yaitu dengan mengutamakan kesejahteraan bersama antara perusahaan dan karyawan. Strategi PT.SBS adalah untuk menjadi perusahaan yang selalu berusaha menyanggupi permintaan pelanggan. Menurut manager personalia hal ini dikarenakan selain pelanggan memegang peranan penting berkaitan dengan penghasilan perusahaan, juga ditujukan untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan. Selain itu strategi lain dari PT.SBS adalah untuk menjadi perusahaan yang selalu dapat meningkatkan mutu produk dan semakin memperluas ekspansi usahanya ke pasar internasional. Untuk mewujudkannya, perusahaan telah mendatangkan mesin-mesin produksi yang berkecepatan tinggi dan memiliki ketahanan yang kuat yang diimpor dari Cina guna meningkatkan produktifitas perusahaan. Manager produksi mengatakan bahwa target perusahaan ke depannya adalah melakukan perluasan usahanya ke Amerika, Australia, Jerman, Belanda, Inggris.

Manager personalia mengatakan bahwa strategi yang berkaitan dengan visi dan misi perusahaan yang sederhana ini telah tertanam dalam diri masing-masing karyawan sejak awal mereka bekerja. Hal ini dikarenakan perusahaan menetapkan kebijakan mengenai strategi ini yang telah dikomunikasikan dari manajemen puncak hingga paling bawah. Selain itu PT.SBS menerapkan rasa kekeluargaan yang tinggi kepada seluruh karyawannya untuk membangun hubungan baik dengan para karyawan. Manager produksi juga mengatakan hal yang sama, menurut manager produksi rasa kekeluargaan ini penting untuk menciptakan kinerja yang baik bagi karyawannya sehingga rasa kekeluargaan ini sudah membudaya pada PT.SBS.

#### Pembahasan

Dari hasil analisa di atas, penulis memiliki beberapa pandangan dalam menanggapi permasalahan struktur yang ada pada PT.SBS ini. Menurut penulis, formalisasi yang masih rendah dalam PT.SBS ini perlu menjadi perhatian khusus bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan penyampaian informasi secara

lisan kepada karyawan terkadang tidak cukup untuk menciptakan koordinasi yang baik, melainkan masih diperlukan formalisasi mengenai hal ini. Selain itu terkadang juga dapat menjadi penyebab terjadinya kesalahan bekerja karyawan. Dengan adanya formalisasi ini, maka akan membuat suatu aktifitas dalam perusahaan dapat menjadi lebih baik dan teratur, selain itu formalisasi ini juga diperlukan sebagai bukti bagi perusahaan apabila hendak dilakukan penilaian performa perusahaan dari pihak luar. Di samping itu, penggemukan struktur yang terjadi pada PT.SBS ini menurut penulis merupakan suatu penggemukan yang bersifat positif. Hal ini dikarenakan penggemukan struktur ini membawa dampak positif bagi perusahaan. Dampak positif yang dimaksud adalah dapat tercapainya keinginan PT.SBS untuk memperluas pasar menuju pasar internasional melalui kegiatan ekspornya. Penggemukan struktur berupa bertambahnya satu divisi (divisi pemasaran) ini merupakan suatu strategi dari perusahaan untuk memperluas pasar tersebut. Namun hal lain yang perlu diperhatikan adalah mengenai fungsi dari setiap divisi yang terbentuk tersebut.

Dari hasil wawancara dan observasi, penulis menemukan bahwa terdapat bagian dalam divisi yang miskin fungsi. Miskin fungsi ini adalah bagian tersebut sebenarnya memiliki fungsi yang sama dengan bagian dari divisi lain yang sudah ada, yaitu terdapat pada Kasie Heading dengan Kasubsie Heading dan Kasie Mur dengan Kasubsie Mur. Kedua bagian ini sebenarnya memiliki fungsi yang sama sehingga meskipun salah satu bagian ini dihilangkan aktifitas dalam bagian ini tetap dapat berjalan. Menurut penulis, hal ini sebaiknya perlu menjadi perhatian khusus bagi PT.SBS, sebab suatu divisi tanpa memiliki fungsi akan menjadi sia-sia dan hal ini tentu saja merupakan suatu pemborosan bagi perusahaan. Pemborosan yang dimaksud adalah sama saja perusahaan mengeluarkan biaya tambahan hanya untuk menggaji karyawan yang bekerja pada divisi yang miskin fungsi tersebut.

Selain itu berkaitan dengan tidak adanya spesialisasi pekerjaan pada divisi selain divisi produksi, menurut penulis hal ini sebaiknya perlu diperhatikan, sebab meskipun terkadang hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, akan tetapi ke depannya memungkinkan terjadinya ketidakefektifan kerja pada suatu divisi tersebut. Di samping itu, hal yang penting untuk diperhatikan pula adalah berupa pengambilan keputusan. Dengan diterapkannya model pengambilan keputusan secara desentralisasi oleh PT.SBS ini, penulis berpendapat bahwa hal ini merupakan suatu langkah yang tepat bagi perusahaan. Sebab dengan adanya pengambilan keputusan secara desentralisasi, maka hubungan antar divisi yang ada ini tidak menjadi kaku sehingga dalam hal ini dapat menjadikan organisasi untuk cepat tanggap dalam penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi ke depannya. Selain itu, hal ini juga dapat menghasilkan suatu keputusan yang lebih tepat bagi perusahaan sebab melibatkan kesepakatan bersama.

Berkaitan dengan strategi perusahaan, maka penulis memiliki beberapa pandangan dalam menanggapi masalah seputar strategi ini. Penulis berpendapat bahwa strategi perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan bersama baik perusahaan maupun karyawan ini merupakan langkah yang tepat bagi

perusahaan. Mengingat sebuah perusahaan selain memperhatikan kesejahteraan perusahaan, juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan sebab karyawan merupakan salah satu aset berharga bagi perusahaan. Selain itu penulis sependapat dengan pernyataan dari manager personalia yang mengatakan bahwa PT.SBS ini menanamkan rasa kekeluargaan yang tinggi kepada karyawannya sehingga hubungan baik dapat terjalin. Dampak positif dari terjalinnya hubungan yang baik dengan karyawan adalah terciptanya suatu kinerja yang baik dan lingkungan kerja dalam perusahaan yang harmonis.

Menurut penulis, rasa kekeluargaan ini merupakan budaya organisasi dalam perusahaan yang juga merupakan suatu bentuk strategi dalam menciptakan keharmonisan hubungan kerja dalam PT.SBS ini. Mengingat juga bahwa ukuran perusahaan yang termasuk tidak terlalu besar (250 orang), hubungan kekeluargaan yang telah dibangun oleh perusahaan ini berjalan dengan erat. Menanggapi pernyataan dari manager produksi yang mengatakan bahwa sejauh ini karyawan rata-rata dapat memenuhi target produksi yang ditentukan perusahaan, hal ini menurut penulis merupakan suatu bentuk pencapaian strategi PT.SBS dalam hal ini. Apabila target yang diinginkan perusahaan dapat terpenuhi, tentu saja hal ini akan menjadikan perusahaan dapat memperoleh laba semaksimal mungkin. Selain itu, hal ini merupakan salah satu bukti dari berjalannya strategi yang dijalankan perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dari hasil analisa antara struktur dan strategi perusahaan di atas, maka penulis menemukan keselarasan antara struktur dan strategi perusahaan dalam PT.SBS. Hal ini ditunjukkan dari adanya perubahan struktur berupa penambahan satu divisi (divisi pemasaran) yang merupakan perwujudan dari strategi perusahaan melakukan ekspansi usahanya ke pasar internasional. Akan tetapi, penulis menemukan bahwa terdapat beberapa kekurangan dalam struktur organisasi yang sudah dibentuk perusahaan sehingga hal ini perlu diperhatikan sebab menyangkut keefektifan kinerja serta pengeluaran perusahaan. Dalam hal ini struktur perusahaan masih perlu diperbaiki agar tidak menimbulkan permasalahan ke depannya. Hal ini sesuai dengan yang telah dikatakan oleh David (2005) yang mengatakan bahwa struktur akan menyesuaikan strategi yang telah dibuat, maka hubungan antara struktur dan strategi harus selaras.

### **Pelaksanaan Koordinasi dan Integrasi Pekerjaan Antar Unit Bisnis yang Ada Pada PT.SBS**

#### **Analisa Koordinasi**

Koordinasi merupakan hal yang penting agar organisasi tersebut dapat mencapai kesuksesan. Dari hasil wawancara dengan manager personalia telah ditemukan bahwa dalam PT.SBS ini koordinasi yang dilakukan adalah dengan mengadakan *briefing* harian pada level pekerja, sedangkan untuk manajemen atas mulai dari supervisor (Kabag/Kasie) dan manager akan dilakukan setiap sebulan sekali, dan setelah mendapatkan hasil pelaporan secara menyeluruh maka akan diadakan rapat besar oleh seluruh supervisor bersama dengan manager tiap divisi beserta direktur PT.SBS.

PT.SBS menetapkan kebijakan mengenai koordinasi, dimana seluruh divisi harus melakukan *briefing* harian, *briefing* bulanan, dan rapat besar. Untuk *briefing* harian dilakukan setiap harinya sebelum karyawan bekerja yang dipimpin oleh masing-masing supervisor (Kabag/Kasie) dari tiap divisi yang ada. Dalam *briefing* itu akan dibahas mengenai kendala-kendala yang dihadapi serta solusi untuk mengatasi kendala-kendala tiap individu tersebut dalam bekerja di hari sebelumnya, serta juga dibahas target yang akan dicapai hari itu. Untuk *briefing* bulanan, para supervisor (Kabag/Kasie) beserta para manager akan membahas permasalahan yang terjadi selama sebulan itu seperti apa dan mengambil langkah korektif untuk mengatasi permasalahan tersebut agar ke depannya tidak terulang lagi. Setelah itu, keseluruhan hasil laporan yang ada akan dirapatkan secara besar setiap tahun oleh seluruh manajemen tingkat atas untuk membahas bagaimana performa perusahaan selama setahun itu dan bagaimana strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk tahun berikutnya. Pelaksanaan *briefing* ini merupakan budaya organisasi yang sudah dijalankan perusahaan sejak dahulu.

Koordinasi merupakan suatu hal yang penting karena koordinasi bersifat mengikat, menyatukan, dan menyelaraskan semua aktifitas dan usaha dari setiap divisi yang ada dalam struktur tersebut (Wiryoputro, 2008, p.74-75). Namun, dari hasil wawancara dengan manager personalia, dalam PT.SBS ini masih terjadi beberapa permasalahan dalam hal koordinasi, yaitu para supervisor dari setiap bagian dalam suatu divisi (Kabag/Kasie) terkadang masih kurang dalam hal pengawasan terhadap kinerja karyawannya. Hal ini disebabkan karena terkadang para supervisor tersebut berasumsi bahwa tidak perlu dilakukan pengarahan lagi karena menganggap karyawan sudah mengerti mengenai pengarahan tersebut. Hal ini bertolak belakang dengan kebiasaan perusahaan yang menetapkan *briefing* sebelum karyawan bekerja. Para supervisor terkadang tidak melaksanakan *briefing* tersebut karena menganggap bahwa karyawan tentunya sudah mengerti apa yang harus mereka lakukan, hal ini lah menyebabkan terjadinya kesalahan bekerja karyawan. Kurangnya koordinasi dari para supervisor ini selain disebabkan oleh asumsi mereka yang menganggap para karyawan sudah mengerti dan dapat bekerja dengan baik walaupun tanpa pengarahan, terkadang juga disebabkan atas kelalaian mereka tersebut. Dengan kata lain, pengarahan ini dilakukan hanya pada saat terjadi suatu kesalahan dari karyawan yang bersangkutan tersebut. Dalam hal ini, hubungan koordinasi pada PT.SBS ini bertentangan dengan fungsi manajemen lain yaitu : pengarahan dan pengendalian (Wiryoputro, 2008, p.72-73).

Selain itu, dalam PT.SBS juga terdapat ketergantungan antara satuan organisasi dalam perusahaan. Menurut manager personalia, hal ini dapat terlihat dari keterlambatan pelaporan hasil kerja antar divisi. Sebagai contoh divisi pembelian melakukan keterlambatan pelaporan hasil pembelian perusahaan, hal ini menyebabkan divisi keuangan tidak dapat menyusun laporan keuangan PT.SBS secara tepat waktu. Dalam hal ini terdapat ketergantungan *sequential interdependence* (ketergantungan yang berurutan) sesuai yang dikemukakan oleh Hellreigel & Slocum (2004).

### Analisa Integrasi

Sebuah koordinasi harus dapat diintegrasikan untuk dapat memberikan hasil yang diinginkan (Wagner & Hollenbeck, 1995). Dalam PT.SBS ini, koordinasi dalam hal *briefing* ini diintegrasikan melalui penyampaian secara lisan oleh masing-masing manager kepada para supervisor, selain itu juga terkadang koordinasi dilakukan melalui telepon. Manager personalia mengatakan bahwa secara keseluruhan perusahaan menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan koordinasi ini melalui cara lisan. Sedangkan integrasi dalam pekerjaan adalah mengacu pada SOP yang dijalankan perusahaan kepada setiap masing-masing divisi. Manager personalia menambahkan bahwa SOP yang ada ini sudah tertanam pada diri masing-masing karyawan, sehingga dalam hal ini SOP menjadi kurang diperhatikan lagi oleh para karyawan. Terkadang hal ini menjadi suatu penyebab terjadinya kesalahan bekerja pada karyawan.

### Pembahasan

Dari hasil analisa di atas, maka penulis berpendapat bahwa koordinasi dan integrasi antar unit bisnis yang ada dalam PT.SBS ini berjalan kurang baik. Melihat kurangnya koordinasi yang dilakukan para supervisor dalam melakukan pengawasan dan pengarahan kepada kinerja karyawan ini, penulis berpendapat bahwa hal ini merupakan hal yang patut diperhatikan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan, maka dari itu sebaiknya para supervisor ini harus selalu melakukan pengawasan serta pengarahan kepada karyawannya tanpa harus menunggu terjadinya permasalahan. Sebagai contoh pada divisi produksi, seringkali terdapat karyawan yang melakukan kesalahan proses produksi sehingga menghasilkan produk cacat. Kesalahan ini disebabkan karena terkadang karyawan yang bekerja tidak memperhatikan SOP yang sudah ada, ditambah lagi dengan kurangnya pengawasan dari supervisor. Dalam hal ini meskipun teknologi berupa mesin perusahaan sudah termasuk modern akan tetapi tetap membutuhkan karyawan sebagai *user* dalam menjalankan mesin produksi tersebut sehingga membutuhkan pengawasan dari supervisor untuk meminimalisasi kesalahan yang terjadi. Kelalaian dan asumsi dari para supervisor yang berpikir bahwa karyawan sudah memahami arahan yang telah mereka berikan kepada karyawan ini merupakan hal yang rancu. Memang benar membangun kepercayaan dalam lingkungan karyawan merupakan salah satu hal penting, akan tetapi sebaiknya hal itu didukung dengan pengawasan dan pengarahan dari para supervisor sehingga dapat memantau kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, hal ini merupakan bentuk pelanggaran dari kebijakan yang ditetapkan perusahaan mengenai pelaksanaan *briefing* ini.

Untuk permasalahan mengenai ketergantungan antar satuan organisasi ini, penulis berpendapat bahwa hal ini juga perlu menjadi perhatian perusahaan. Menurut penulis, hal ini disebabkan tidak lain lagi adalah kurangnya koordinasi dari masing-masing divisi yang ada untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Sebab ketergantungan ini dapat memberikan dampak buruk kepada perusahaan yaitu membuat kinerja perusahaan yang lambat.

Melihat bentuk integrasi dalam hal pekerjaan yang dilakukan perusahaan yaitu berupa penetapan SOP di masing-masing

divisi ini, penulis berpendapat bahwa hal ini merupakan suatu bentuk integrasi yang tepat. Akan tetapi, dari hasil wawancara dan observasi penulis menemukan bahwa para karyawan mulai menghiraukan SOP yang ditetapkan perusahaan dengan asumsi bahwa para karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa melihat SOP yang ada. Hal ini merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan sebab hal ini dapat menjadi sumber dari terjadinya kesalahan bekerja karyawan.

### Sistem Pengukuran dan Pemberian Reward Pada PT.SBS Analisa Pemberian Reward

SDM memiliki pengaruh bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Gomes, 2003, p.2) sehingga karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan. Motivasi kerja karyawan merupakan suatu faktor penting yang perlu diperhatikan, karena tanpa adanya motivasi untuk bekerja dalam diri karyawan maka hal ini dapat menghambat selesainya pekerjaan yang ada. Pemberian penghargaan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Menurut Suprihanto (2003), penghargaan terbagi menjadi dua yaitu secara intrinsik maupun secara ekstrinsik. Dari hasil wawancara dengan manager personalia, beliau mengatakan bahwa tidak ada pemberian reward secara ekstrinsik berupa uang yang diberikan kepada karyawan. Dalam arti setiap karyawan hanya mendapat gaji sebesar UMR (Rp. 1.740.000,00) serta tunjangan kesehatan saja dan berlaku untuk seluruh karyawan yang bekerja di tingkat bawah. Alasan tidak diberikannya *reward* lainnya dikarenakan gaji UMR yang semakin tinggi dari tahun ke tahun dirasa sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan, selain itu bagi pimpinan perusahaan jumlah tersebut sudah cukup dalam memberikan balas jasa kepada karyawan. Menurut Manager Personalia, hal ini dikarenakan PT.SBS menetapkan kebijakan berupa kenaikan gaji setiap tahunnya kepada seluruh karyawan. Sedangkan gaji untuk manager serta kepala bagian berbeda dengan gaji yang diterima oleh karyawan tingkat bawah, selain itu mereka juga memperoleh tunjangan jabatan.

Berkaitan dengan pemberian bonus, PT.SBS tidak memberikan bonus dalam bentuk apapun untuk seluruh karyawannya baik di tingkat atas maupun tingkat bawah, melainkan ada pun berupa upah lembur kepada karyawan yang bersangkutan sebesar yang telah ditetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja saat ini. Manager personalia mengatakan bahwa tidak diberlakukannya sistem pemberian *reward* ini secara keseluruhan tidak memberikan dampak negatif pada karyawan, hanya beberapa dari karyawan yang memiliki motivasi rendah yang disebabkan mengenai hal ini.

Pemberian penghargaan secara ekstrinsik yang diberikan perusahaan adalah berupa pemberian pujian kepada para karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan. Manager produksi mengatakan biasanya karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target perusahaan, maka akan dikumpulkan dan diberikan pujian dan ucapan terima kasih serta motivasi kepada karyawan. Selain itu PT.SBS juga mengadakan promosi jabatan dari hasil keputusan bersama dari setiap manager di tiap divisi yang ada atas kelayakan dari karyawan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan tersebut.

### Analisa Pengukuran *Reward*

Mengingat bahwa dalam PT.SBS tidak ada kebijakan dalam hal *reward* yang diberikan secara khusus, melainkan hanya berupa pemberian pujian dan ucapan terima kasih kepada karyawan yang sudah mencapai target perusahaan, maka menurut manager personalia mengatakan bahwa pemberian *reward* ini diukur dari prestasi kerja karyawan tersebut. Prestasi kerja tersebut diukur secara sederhana dengan mengacu pada kesanggupan karyawan dalam mencapai target yang ingin dicapai perusahaan. Jika karyawan tersebut mampu mencapai target perusahaan maka akan diberikan *reward* berupa pemberian pujian dan ucapan terima kasih tersebut. Manager produksi mengatakan bahwa pemberian *reward* ini biasanya terjadi pada divisi produksi, contohnya ketika karyawan dapat menyelesaikan pesanan khusus dari pelanggan yang membutuhkan proses produksi yang berbeda sesuai dengan jumlah dan waktu yang ditentukan tersebut maka biasanya supervisor/manager akan mengumpulkan para karyawan yang ikut berpartisipasi dalam pengerjaan pesanan khusus tersebut untuk diberikan pujian dan ucapan terima kasih. Dalam hal ini, karyawan telah mendapatkan penghargaan intrinsik akan penyelesaian tugas dan pencapaian prestasinya, sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Suprihanto (2003). Selain itu juga terdapat pemberian *reward* secara ekstrinsik berupa promosi jabatan yang diberikan atas keputusan bersama oleh para supervisor dan manager dimana karyawan tersebut bekerja. Pemberian *reward* ini diukur dengan melihat kelayakan dari karyawan tersebut untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kelayakan ini dapat dilihat dari kesungguhan karyawan dalam bekerja, kedisiplinan karyawan dalam bekerja, kemampuan karyawan dalam bekerja, kinerja karyawan dalam bekerja.

### Pembahasan

Dari hasil analisa di atas, maka penulis berpendapat bahwa kebijakan perusahaan dalam menetapkan *reward* kepada karyawan ini sebenarnya kurang tepat. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak menetapkan pemberian *reward* secara khusus kepada karyawan. Pemberian *reward* hanya diberikan dalam bentuk pemberian pujian dan ucapan terima kasih kepada karyawan yang dapat mencapai target yang hendak dicapai perusahaan. Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan manager personalia yang mengatakan bahwa meskipun selama ini tidak terjadi permasalahan yang disebabkan atas pemberian *reward* ini, tetapi tetap saja hal ini perlu diperhatikan sebab masih ada beberapa karyawan yang memperlakukan hal ini. Hal ini memungkinkan ke depannya dapat menjadi sebuah permasalahan yang serius bagi perusahaan sebab menyangkut masalah motivasi kerja karyawan yang tentu berdampak langsung terhadap performa perusahaan. Di samping itu, dari hasil wawancara dengan manager personalia mengenai keterlambatan karyawan, perusahaan menetapkan kebijakan pemotongan gaji kepada karyawan yang terlambat melebihi 30 menit. Menurut penulis ini merupakan suatu bentuk ketidakseimbangan antara pemberian *reward* dan pemberian hukuman (*punishment*) dalam perusahaan ini. Sebab tidak ada pemberian *reward* kepada karyawan yang tidak pernah

terlambat. Ketidakseimbangan ini dapat memungkinkan terjadinya konflik yang dapat mengganggu keefektifan kerja karyawan. Sesuai yang telah dikatakan oleh Armstrong & Stephens (2005, p.26) yang mengatakan bahwa pemberian *reward* merupakan salah satu alat yang mempengaruhi keefektifan kerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini PT.SBS tidak menjalankan strategi yang tepat untuk permasalahan *reward* ini.

Menurut penulis, sebaiknya PT.SBS perlu untuk mengubah kebijakan berkaitan dengan *reward* ini sebagai langkah untuk mengantisipasi permasalahan yang mungkin terjadi dalam beberapa waktu ke depannya. Sebab hal ini juga akan memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berpengaruh terhadap produktifitas perusahaan.

### Sistem Pemilihan dan Penempatan Orang-Orang Pada PT.SBS

#### Analisa Pemilihan Orang Pada PT.SBS

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan karena partisipasi dari sumber daya manusia ini berhubungan langsung dengan berjalannya seluruh proses organisasi yang mempengaruhi penghasilan suatu perusahaan. Kualifikasi karyawan yang akan menempati posisi-posisi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing memang sangat diperlukan (Murtie, 2012). Maka dari itu, suatu perusahaan perlu melakukan proses seleksi dan perekrutan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas.

PT.SBS memiliki proses perekrutan melalui dua sumber seperti yang telah dikemukakan oleh Mangkunegara (2004, p.34), yaitu dari dalam perusahaan ataupun dari dalam perusahaan. Untuk sumber dari dalam perusahaan, upaya perekrutan yang ada melalui proses mutasi dari karyawan yang telah bekerja sesuai dengan prestasi kerja yang telah dinilai dari evaluasi kerja dalam PT.SBS, yaitu berupa promosi jabatan, serta rotasi pekerjaan. Hal ini tentu saja setelah melalui keputusan bersama oleh para manager dan direksi yang menentukan apakah layak atau tidak. Sesuai dengan apa yang sudah dialami oleh Bapak Didik Mardianto selaku manager personalia sendiri yang telah mengalami rotasi kerja dari Kabag keuangan menjadi manager personalia. Beliau mengatakan bahwa perubahan posisi jabatan ini tentu saja setelah mendapatkan keputusan bersama dari para manager dari divisi lain dan direksi atas kelayakannya untuk dipercayai sebagai manager personalia hingga saat ini. Selain itu juga terdapat sumber lain yang berasal dari dalam perusahaan yaitu dari rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja (saudara, kerabat, maupun teman dari pekerja) yang tentu saja akan dilihat terlebih dahulu oleh perusahaan apakah benar-benar layak dan sesuai dengan rekomendasi dari karyawan tersebut. Untuk sumber dari luar perusahaan, PT.SBS melakukan proses perekrutan karyawan melalui media *website* perusahaan, lembaga pendidikan yang sudah bekerjasama dengan PT.SBS seperti SMK-SMK, departemen tenaga kerja, serta lamaran-lamaran yang sudah diterima oleh perusahaan.

#### Analisa Penempatan Orang Pada PT.SBS

Seleksi dan penempatan karyawan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya proses rekrutmen, sebab dalam hal ini berhubungan dengan keputusan diterima/tidaknya calon karyawan tersebut (Gomes, 2003). Dalam proses perekrutan ini tentu saja tidak semuanya dipekerjakan begitu saja, akan tetapi PT.SBS memiliki beberapa proses dalam menyeleksi para calon karyawan hasil perekrutan tersebut yang meliputi : pemanggilan calon karyawan ke perusahaan dengan membawa berkas lamaran; calon karyawan tersebut akan mengikuti proses wawancara oleh manager personalia; berkas tes kesehatan dan fisik tidak diperlukan (hal ini cukup dilihat dari fisik calon karyawan yang telah melamar tersebut sehat secara normal dan tidak cacat); setelah lolos dari proses wawancara, maka calon karyawan tersebut akan mengikuti pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih dalam surat lamaran serta sesuai dengan keahliannya selama 3 bulan; setelah tiga bulan pelatihan, maka akan dievaluasi dan ditentukan apakah calon karyawan ini akan dipekerjakan ataukah tidak; karyawan baru yang sudah diterima akan dikontrak selama 1 tahun bekerja, apabila selama 1 tahun dari hasil evaluasi kerjanya baik maka karyawan tersebut akan dikontrak selama 1 tahun lagi; setelah masa kontrak 2 tahun itu hasil kerja karyawan tersebut tetap baik maka karyawan dapat bekerja seterusnya.

Manager personalia mengatakan bahwa perekrutan karyawan dalam PT.SBS ini dilakukan hanya apabila perusahaan sedang membutuhkan tambahan karyawan baru saja. Sehingga tidak ada periode tertentu dalam perekrutan karyawan ini. Hingga saat ini, jumlah tenaga kerja PT.SBS adalah sejumlah 250 orang, sudah termasuk manager dari setiap divisi. Menurut beliau, dengan jumlah tenaga kerja saat ini, PT.SBS sudah cukup dalam menjalankan proses kerjanya, sehingga tidak dilakukan proses perekrutan karyawan baru untuk sementara waktu.

Mengingat bahwa setengah dari total pekerja PT.SBS adalah berasal dari divisi produksi, maka pelatihan yang diberikan kepada para calon pekerja baru berjalan lebih intensif daripada pelatihan untuk pekerjaan dari divisi lain. Hal ini dikarenakan adanya teknologi mesin produksi yang sudah modern telah menjadi faktor dalam melakukan pelatihan kepada karyawan secara intensif agar dapat mengoperasikan mesin produksi dengan baik. Menurut manager produksi calon pekerja baru ini benar-benar dilatih dengan baik sehingga dapat menghasilkan pekerja yang professional dan siap untuk bekerja sebab bagian produksi adalah bagian yang paling berpengaruh terhadap penghasilan PT.SBS. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh Gomes (2003), yang mengatakan bahwa penempatan karyawan harus terlaksana dengan baik sebab jika tidak, akan berakibat fatal bagi perusahaan.

Manager Produksi dan Manager personalia mengatakan bahwa dalam proses perekrutan ini hal terpenting yang diperhatikan oleh perusahaan adalah kemauan dan kesungguhan para pekerja baru dalam bekerja. Hal ini berhubungan langsung dengan penempatan karyawan pada pekerjaan yang sesuai pula untuk menciptakan kinerja yang efektif dan efisien. Pihak yang berwenang dalam memutuskan apakah calon karyawan baru ini layak dipekerjakan atau tidak adalah dari hasil keputusan bersama para pimpinan dari setiap

bagian dalam divisi dimana calon karyawan tersebut bekerja yang keputusan akhirnya berakhir di tangan manager dari setiap divisi tersebut.

Selain pelatihan juga terdapat faktor penting dalam memfasilitasi karyawan, yaitu pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ini ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan bagi karyawan (Ranupandojo dan Suad Hasan, 1997, p.77). PT.SBS dalam memfasilitasi pengembangan karyawannya adalah melalui penyesuaian terhadap beberapa situasi yang terjadi dalam perusahaan yang tidak dapat diprediksi. Sebagai contoh, apabila terdapat pesanan khusus dari pelanggan yang membutuhkan proses produksi yang berbeda dari yang dijalankan PT.SBS, maka para pimpinan dari bagian dalam produksi yang mengerjakan pesanan khusus tersebut akan membimbing para karyawan untuk bekerja dengan menggunakan proses produksi yang baru.

Manager personalia menambahkan bahwa setiap karyawan yang bekerja dalam PT.SBS melakukan pekerjaannya sesuai dengan SOP masing-masing yang dijalankan perusahaan, sehingga pengelolaan kinerja dari setiap karyawan akan disesuaikan dengan SOP yang ada. Bagi karyawan yang melakukan kesalahan yang cukup teknis, maka akan dipanggil secara personal serta diberikan surat peringatan untuk tidak melakukan kesalahannya lagi. Surat peringatan ini diberikan maksimal tiga kali dan apabila karyawan tetap melanggarnya maka karyawan yang bersangkutan akan diberhentikan dari perusahaan. Kebijakan perusahaan dalam hal pelanggaran ini sudah dijalankan sejak dahulu dan sudah membudaya dalam PT.SBS.

#### Pembahasan

Dari hasil analisa di atas, maka penulis berpendapat bahwa sistem seleksi dan perekrutan karyawan baru yang dijalankan PT.SBS ini berjalan dengan baik dan cukup ketat. Bagi penulis, hal ini merupakan hal positif sebab SDM merupakan faktor penting bagi perusahaan, maka dari itu harus dilakukan proses seleksi yang ketat guna mendapatkan karyawan yang benar-benar berkualitas sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Selain itu penulis juga sependapat dengan kedua informan yang mengatakan bahwa kemauan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja merupakan suatu hal yang penting dalam menentukan karyawan baru bagi PT.SBS. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa adanya kedua unsur tersebut maka hal ini dapat merugikan perusahaan. Kerugian yang dimaksud adalah selain berkaitan dengan masalah produktifitas, juga berkaitan dengan masalah keuangan sebab dengan merekrut karyawan baru maka akan menimbulkan tambahan pengeluaran bagi perusahaan. Dengan kata lain, PT.SBS dalam hal ini benar-benar cermat dalam menempatkan karyawan pada posisi pekerjaan yang sesuai.

Berkaitan dengan langkah perusahaan dalam mengembangkan karyawannya melalui beberapa penyesuaian akan situasi yang tidak dapat diprediksi, dalam hal ini penulis setuju. Sebab dengan membiasakan karyawan untuk dapat menyelesaikan suatu perubahan yang dapat terjadi setiap saat ini secara langsung dapat mengembangkan karyawan dalam hal penyesuaian diri terhadap perubahan yang terjadi. Selain itu

dengan cara ini, maka karyawan juga akan merasa bahwa perusahaan telah memberikan kontribusi kepada karyawan mengingat tujuan dari karyawan dalam bekerja selain untuk mendapatkan penghasilan adalah dengan adanya harapan untuk dapat berkembang bagi perusahaan di tempat mereka bekerja.

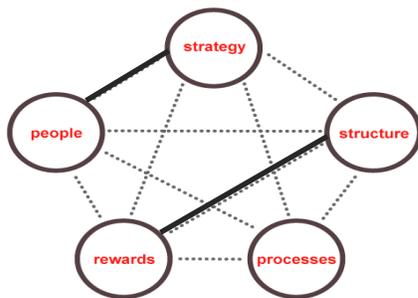
Mengenai masalah pengelolaan kinerja karyawan yang berdasarkan SOP yang dijalankan perusahaan, penulis berpendapat bahwa hal ini merupakan suatu langkah yang tepat, sebab dengan adanya SOP diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dan teratur.

### Alternatif Desain Organisasi Untuk PT.SBS

Organisasi dapat menjadi alat dalam mencapai tujuan dalam sebuah perusahaan tentu saja tidak lepas dari pembuatan desain organisasi yang baik dan efektif. Desain organisasi dalam hal ini merupakan sebuah tatanan yang mengatur beberapa aspek dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Jones, 2008, p.24).

#### Analisa Star Model PT.SBS

Dari hasil analisa dan pembahasan di atas, maka penulis hendak memberikan alternatif desain organisasi yang cocok bagi PT.SBS dengan menggunakan pendekatan Star Model milik Galbraith (2007) yang membaginya menjadi lima dimensi yaitu strategi, struktur, proses, pekerjaan, dan penghargaan.



Sumber : Galbraith (2007)

#### Strategi

Kebijakan strategi PT.SBS ini telah menunjukkan beberapa kekurangan. Kekurangan itu terdapat pada strategi perusahaan dalam membentuk struktur organisasi bagi perusahaan, strategi dalam proses koordinasi dan integrasi pekerjaan, strategi dalam pemberian reward. Sedangkan untuk strategi perusahaan yang berhubungan dengan pemilihan dan penempatan karyawan sudah berjalan dengan baik.

Keterkaitan antara strategi perusahaan dengan struktur organisasi dapat dikatakan kurang tepat dikarenakan masih terdapat suatu divisi yang tidak memiliki spesialisasi pekerjaan, sehingga memungkinkan terjadinya pertukaran posisi jabatan. Hal ini memang dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang fleksibel, namun hal ini memungkinkan terjadinya ketidakefektifan kinerja sebab tidak sesuai dengan bidang yang dipekerjakannya. Selain itu juga masih terdapat suatu bagian dalam divisi yang minim fungsi, hal ini dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan yaitu dalam hal

finansial. Dampak negatif dalam hal finansial adalah berupa pemborosan bagi perusahaan sebab suatu divisi yang memiliki fungsi yang sama sebaiknya tidak perlu dibentuk.

Keterkaitan antara strategi perusahaan dengan proses-proses koordinasi dan integrasi pekerjaan ini masih memiliki kekurangan. Kekurangan yang dimaksud adalah masih adanya supervisor (Kabag/Kasie) yang kurang melakukan pengarahan dan pengawasan kepada karyawannya, hal ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan yang mengharuskan pelaksanaan briefing kepada karyawannya baik secara harian, bulanan, maupun tahunan. Selain itu SOP yang dibentuk untuk menciptakan keefektifan dalam bekerja ini terkadang tidak dihiraukan karyawan. Dalam hal ini, kedua kekurangan ini yang menjadi salah satu faktor yang dapat menimbulkan kesalahan dalam bekerja karyawan.

Keterkaitan antara strategi perusahaan dengan pemberian reward juga dapat dikatakan masih kurang tepat dikarenakan PT.SBS hanya menetapkan reward berupa pemberian pujian dan ucapan terima kasih kepada karyawan jika dapat mencapai target tertentu yang diinginkan perusahaan dan berupa promosi jabatan. Sedangkan untuk pemberian reward lainnya tidak diberlakukan oleh perusahaan, padahal masih ada motivasi dari beberapa karyawan yang terkadang masih rendah. Hal ini dapat memungkinkan untuk menjadi sebuah permasalahan yang serius.

Keterkaitan antara strategi perusahaan dengan pemilihan dan penempatan karyawan pada pekerjaan dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik. PT.SBS dalam menjalankan proses seleksi dan perekrutan ini dapat dikatakan cukup ketat, hal ini ditujukan untuk mendapatkan karyawan yang siap bekerja secara professional.

#### Struktur

Kebijakan dalam struktur PT.SBS juga masih memiliki kekurangan. Sebenarnya kebijakan struktur yang ditetapkan perusahaan ini memiliki keterkaitan dengan kebijakan strategi, hal ini dibuktikan dengan adanya penambahan divisi pemasaran sebagai perwujudan dari perusahaan untuk memperluas usahanya melalui kegiatan ekspor. Akan tetapi, tidak adanya spesialisasi pada suatu divisi serta masih adanya suatu bagian dalam divisi yang minim fungsi ini menunjukkan kurang tepatnya strategi yang telah dibuat perusahaan. Hal ini juga masih adanya suatu bagian dalam divisi yang miskin fungsi yang sebenarnya memiliki fungsi yang sama. Selain itu tidak adanya spesialisasi pekerjaan pada divisi selain produksi ini menyebabkan ketidakefektifan kinerja sebab terkadang terjadi suatu rotasi pekerjaan antar divisi yang ada, sebagai contoh dari pengalaman manager personalia sendiri yang dahulunya menjabat sebagai Kabag Akuntansi. Ketidakefektifan kinerja ini disebabkan karena karyawan yang bekerja tidak bekerja sesuai dengan pekerjaan di bidangnya sehingga memungkinkan untuk tidak optimalnya kinerja. Dalam hal ini keterkaitan antara kebijakan struktur dengan kebijakan *people* kurang tepat. Kurang keterkaitannya kedua kebijakan ini tentu saja juga menyebabkan ketidakseimbangan pada kebijakan *processes* yang berkaitan dengan koordinasi dan integrasi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan kebijakan *reward*, maka terdapat keterkaitan dengan kebijakan struktur yaitu berupa promosi jabatan yang

dimana termasuk pemberian *reward* secara ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan melalui keputusan bersama para supervisor dan manager di tempat karyawan tersebut bekerja. Promosi jabatan ini akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat memperoleh kenaikan jabatan. Selain itu, wewenang pemberian *reward* ini diberikan kepada masing-masing manager.

#### Proses

Kebijakan dalam proses pada PT.SBS juga masih memiliki kekurangan yaitu: masih ada koordinasi dalam hal pengawasan kinerja karyawan yang kurang, serta masih adanya ketergantungan antara satuan organisasi pada PT.SBS. Masih kurangnya pengawasan kepada karyawan ini disebabkan oleh asumsi dari para supervisor bahwa karyawan dapat bekerja dengan baik meskipun tanpa adanya pengarahan, hal ini bertentangan dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan mengenai pelaksanaan *briefing* kepada seluruh karyawan. Kurangnya pengawasan dan pengarahan dari para supervisor ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari adanya kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan. Selain itu juga terdapat ketergantungan antara satuan organisasi yang sebenarnya terjadi karena kurangnya koordinasi yang dilakukan. Hal ini menunjukkan kurang tepatnya kebijakan struktur yang dijalankan oleh perusahaan. Di samping itu, mengenai masalah pengambilan keputusan yang bersifat desentralisasi telah memberikan suasana lingkungan perusahaan lebih fleksibel terhadap perubahan dan tidak kaku. Namun, masih ada pengambilan keputusan secara sentralisasi untuk permasalahan yang cukup besar.

Dalam kaitannya dengan kebijakan *people*, terdapat keterkaitan dengan kebijakan *processes* berupa proses seleksi dan perekrutan karyawan yang berjalan dengan cukup ketat dan baik sehingga memberikan hasil kinerja yang baik bagi perusahaan. Selain itu dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada karyawan, biasanya supervisor akan melakukan pengarahan secara personal kepada karyawan yang bersangkutan tersebut untuk menanyakan apakah alasan terjadinya permasalahan tersebut serta proses penyelesaian masalah secara kekeluargaan sesuai dengan budaya organisasi yang mengutamakan rasa kekeluargaan yang tinggi untuk karyawannya.

Dalam kaitannya dengan kebijakan *reward*, kebijakan perusahaan yang sangat minim dalam hal *reward* ini dapat memberikan pengaruh kepada proses-proses organisasi yang terjadi dalam perusahaan. Mengingat masih ada beberapa karyawan yang memiliki motivasi rendah yang disebabkan kebijakan *reward* ini, tentu saja hal ini dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan juga.

#### People

Kebijakan PT.SBS dalam hal pekerja ini dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari proses perekrutan dan proses seleksi karyawan yang begitu ketat dalam memilih karyawan yang benar-benar siap bekerja secara profesional. Selain itu dalam hal pengelolaan kinerjanya, kebijakan perusahaan berupa penetapan SOP pada setiap divisi yang ada

ini merupakan langkah yang tepat untuk menciptakan pekerjaan yang efektif. Namun, pada kenyataannya terkadang masih terdapat karyawan yang menghiraukan SOP yang telah ada sehingga membuat kinerja menjadi kurang baik sebagai contoh pada bagian produksi kinerja yang kurang baik tersebut yaitu adanya produk cacat. Selanjutnya, dalam proses pengembangan karyawan, PT.SBS juga memfasilitasi karyawan dengan membiasakan karyawan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang setiap saat dapat terjadi. Hal ini sesuai dengan kebijakan strategi perusahaan dalam hal seleksi dan perekrutan karyawan. Namun, jika dikaitkan dengan kebijakan struktur, masih terdapat permasalahan mengenai penempatan karyawan pada suatu divisi yang terkadang kurang tepat. Hal ini akan menimbulkan sebuah hambatan berkaitan dengan kebijakan proses pada perusahaan yang ditunjukkan dengan masih adanya kesalahan-kesalahan dalam bekerja karyawan. Di samping itu, kebijakan *reward* yang tidak dijalankan secara maksimal akan mempengaruhi kinerja dari para karyawan karena pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang memiliki motivasi rendah mengenai pemberian *reward* ini.

#### Reward

Kebijakan PT,SBS dalam sistem pengukuran dan pemberian penghargaan dapat dikatakan perusahaan hanya memberikan sedikit *reward* kepada karyawannya. Meskipun pemberian *reward* ini dapat membuat karyawan merasa dihargai atas hasil kerjanya, akan tetapi kebijakan *reward* yang diberikan PT.SBS ini, menurut penulis termasuk minim sekali terutama dalam memotivasi karyawan dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja. Dalam hal ini, akan menghambat proses-proses yang terjadi dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan kurang tepat dalam membuat kebijakan strategi akan penetapan *reward* ini. Kebijakan mengenai *reward* ini berkaitan dengan kebijakan struktur sebab setiap manager mempunyai pengaruh dalam menentukan kriteria penetapan *reward* terhadap karyawannya dan adanya *reward* ini sudah dikomunikasikan secara menyeluruh pada setiap anggota perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kebijakan *people*, maka kebijakan *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan ini diukur melalui prestasi karyawan dalam bekerja, yaitu kemauan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja, kedisiplinan bekerja karyawan, serta kemampuan karyawan. Pemberian *reward* yang diberikan perusahaan ini dapat berupa promosi jabatan yang merupakan pemberian *reward* secara instrinsik dan pemberian pujian serta ucapan terima kasih kepada karyawan yang merupakan pemberian *reward* secara intrinsik. Untuk pemberian *reward* ini, akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik, namun juga terdapat karyawan yang merasakan ketidakadilan. Sebagai contoh, kebijakan perusahaan yang memberikan sanksi berupa pemotongan gaji kepada karyawan yang terlambat lebih dari 30 menit, sedangkan untuk karyawan yang datang tepat waktu tidak diberikan *reward* apapun. Dalam hal ini, keterkaitan antara kebijakan *people* dan kebijakan *reward* masih memiliki kekurangan.

### Alternatif Desain Organisasi Yang Cocok Untuk PT.SBS

Dari hasil analisa Star Model di atas, maka penulis hendak memberikan beberapa alternatif desain organisasi yang cocok bagi PT.SBS yaitu :

Melakukan perubahan pada struktur perusahaan

Struktur perusahaan merupakan suatu hal yang penting dalam mendelegasikan tugas dan wewenang dalam sebuah perusahaan, termasuk juga mengatur seperti apa alur kerja perusahaan tersebut. Dalam PT.SBS, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan rata-rata disebabkan oleh pembentukan struktur yang kurang tepat. Hal ini tampak dari masih adanya suatu bagian dalam divisi yang miskin fungsi, selain itu masih ada divisi yang tidak memiliki spesialisasi pekerjaan. Kedua hal ini akan memberikan dampak negatif perusahaan. Sehingga sebaiknya perusahaan melakukan pembentukan struktur yang lebih tepat yaitu dengan menghilangkan bagian dalam divisi yang memiliki sedikit fungsi/memiliki kesamaan fungsi dengan divisi lainnya, sebab hal ini merupakan suatu pemborosan bagi perusahaan.

Mengenai masalah spesialisasi pekerjaan yang masih tidak ada pada beberapa divisi dalam PT.SBS, maka sebaiknya perusahaan menetapkan spesialisasi pekerjaan pada setiap divisinya, hal ini ditujukan untuk menciptakan kinerja yang lebih efektif dan teratur. Sebab dengan adanya spesialisasi pekerjaan, maka setiap karyawan akan menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidangnya sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Di samping itu, hal ini juga dapat menghindari tingkat stress yang tinggi serta penumpukkan tugas dan wewenang. Sehingga dalam hal ini, koordinasi dan integrasi pekerjaan dapat terbentuk dengan baik.

Melakukan formalisasi untuk setiap kebijakan dan aktifitas

Formalisasi menunjukkan tingginya standardisasi atau pembakuan tugas tugas maupun jabatan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi derajat formalisasi maka semakin teratur perilaku bawahan dalam suatu organisasi. Dalam PT.SBS ini, formalisasi yang ada termasuk rendah sehingga banyak permasalahan yang ditimbulkan dalam hal ini. Formalisasi yang tampak dalam perusahaan hanya berupa penetapan SOP kepada masing-masing divisi yang ada, sedangkan aktifitas perusahaan kebanyakan hanya disampaikan secara lisan oleh manajemen lini atas yaitu para supervisor dan manager. Maka dari itu, sebaiknya perusahaan melakukan formalisasi untuk setiap kebijakan dan aktifitas yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, hal ini untuk menciptakan keteraturan dan kedisiplinan dalam bekerja karyawan. Sebagai contoh formalisasi dalam spesialisasi pekerjaan, formalisasi untuk pelaksanaan *briefing*, formalisasi untuk peraturan kerja karyawan.

Memberlakukan kebijakan reward yang sesuai untuk karyawan

Motivasi karyawan dalam bekerja merupakan sebuah faktor yang penting untuk menciptakan kinerja yang baik bagi perusahaan. *Reward* merupakan salah satu alat dalam memotivasi para karyawan untuk bekerja. Dalam hal ini, PT.SBS memberikan *reward* kepada karyawannya hanya dalam bentuk pemberian pujian dan ucapan terima kasih atas keberhasilan karyawan dalam mencapai target yang diinginkan

perusahaan. Sedangkan untuk *reward* lainnya tidak diberlakukan oleh perusahaan. Sebaiknya dalam hal ini, perusahaan memberikan *reward* yang sesuai kepada para karyawan guna mempertahankan/meningkatkan motivasi bekerja karyawan tersebut. Pemberian *reward* yang sesuai tersebut dapat berupa pemberian bonus kepada karyawan. Sebagai contoh, bonus diberikan kepada karyawan yang dapat mencapai target pesanan khusus pelanggan, bonus diberikan kepada karyawan yang disiplin dalam hal masuk kerja (dalam arti tidak pernah terlambat). Tentu saja dalam pemberian *reward* ini sebaiknya perusahaan perlu menetapkan KPI sehingga memiliki acuan dalam mengukur pemberian *reward* berdasarkan hasil kerja karyawan tersebut. Pemberian *reward* ini merupakan sebuah langkah korektif untuk mengantisipasi permasalahan seputar motivasi karyawan yang rendah.

### IV. KESIMPULAN

1. Penambahan satu divisi ini merupakan bentuk penyesuaian terhadap desain strategik perusahaan. Akan tetapi terdapat kekurangan yaitu spesialisasi dan formalisasi yang rendah, masih adanya bagian dalam suatu divisi yang miskin fungsi, serta masih ada divisi yang tidak memiliki uraian pekerjaan dan SOP pekerjaan.
2. Pelaksanaan koordinasi dan integrasi pekerjaan antar unit bisnis yang ada dalam PT.SBS ini belum berjalan dengan baik melainkan masih memiliki banyak kekurangan yaitu : masih kurang adanya koordinasi yang dilakukan supervisor dalam hal pengawasan kinerja karyawannya, masih terdapat ketergantungan antara satuan organisasi dalam perusahaan, serta terkadang SOP yang berfungsi untuk mengintegrasikan pekerjaan-pekerjaan terkadang dihiraukan oleh karyawan sehingga dalam hal ini terkadang menimbulkan kesalahan-kesalahan bekerja pada karyawan.
3. Kebijakan PT.SBS dalam menjalankan sistem pengukuran dan pemberian *reward* perlu penyempurnaan. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa karyawan yang memiliki motivasi rendah. Selain itu juga terdapat ketidakseimbangan antara *reward* dan *punishment* yang tampak pada kebijakan perusahaan yang memberikan sanksi pemotongan gaji kepada karyawan yang melakukan keterlambatan melebihi 30 menit, sedangkan karyawan yang datang tepat waktu tidak diberikan *reward*.
4. Perusahaan dalam menjalankan proses seleksi dan perekrutan ini dapat terbilang cukup ketat, karena para calon karyawan baru harus melalui beberapa tahapan proses seleksi sebelum mereka benar-benar menjadi bagian dari PT.SBS ini. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar siap bekerja secara profesional. Selain itu kemauan dan kesungguhan karyawan dalam bekerja juga menjadi faktor lainnya yang diperhatikan perusahaan dalam memilih karyawan.
5. PT.SBS perlu melakukan penyesuaian pada struktur perusahaan, melakukan formalisasi pada setiap kebijakan dan aktifitas, dan memberlakukan kebijakan *reward* yang sesuai untuk karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Stephens, Tina (2005). *Employee Reward Management and Practices*. London:Kogan Page Limited
- Daft, R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (9<sup>th</sup>ed.). USA: Thomson South-Western
- David, F.R. (2005). *Strategic Management : Concepts & Cases* (10<sup>th</sup>ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Daymon, C. & Holloway, J. (2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relations & Marketing Communications*. Yogyakarta: PT Bentang Pustaka
- Galbraith, J.R. & Amy Kates (2007). *Designing Your Organization: Using The Star Model To Solve 5 Critical Design Challenges*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Gibson, Ivanevich, James. H.Donnelly,Jr. & Robert Konopaske (2012). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Companies
- Gomes, Faustino Cardoso (2003). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:ANDI
- Hellreigel, D. & Slocum,Jr. John W. (2004). *Organizational Behaviour* (10<sup>th</sup> ed.). USA: Thomson South-Western
- Jones, Gareth R. (2008). *Organizational Theory, Design, and Change*. USA:Prentice-Hall
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2004). *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan SDM Yang Handal Dengan TMC*. Jakarta Timur: Laskar Aksara.
- Rahardjo, M. (2010, Juni). *Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif*. Retrieved April 3, 2013, from <http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Education, inc.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Triyono, A. (2012). *Paradigma Baru Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza
- Wagner, III John.A, & Hollenbeck R. (1995). *Management of Organizational Behavior* (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Wiryoputro, S. (2008). *Dasar-dasar Managemen Kristiani*. Jakarta : Gunung Mulia