

ANALISIS DESKRIPTIF DESAIN ORGANISASI PADA PT. SUPER STAR DI SURABAYA

Eric Kuncoro dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: crazy_cun@yahoo.com

Abstrak-Tujuan dari pada penelitian ini adalah PT. Super Star adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan dan *digital printing*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisa desain organisasi pada PT. Super Star sesuai dengan *star model* teori. Dalam teori ini terdapat 5 aspek yang akan menentukan suatu desain organisasi, yaitu: Strategi, Struktur, Proses, Reward, dan People.

Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara terhadap informan yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Kemudian data yang diperoleh diuji validitasnya dengan menggunakan metode triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. Super Star memiliki desain organisasi yang kurang benar/ kurang terdesain dengan baik. Melihat dari 5 aspek Star, pertama adalah strategi, strategi yang dikeluarkan oleh perusahaan ini berdasarkan visi, misi dan tujuan yaitu melayani konsumen dengan baik, cepat dan tepat. Kedua adalah struktur, dengan struktur organisasi yang dibagi secara merata antara setiap divisi dengan alur komunikasi vertikal. Ketiga adalah proses, dengan proses kerja yang searah maka antara tiap divisi memiliki kelanjutan pekerjaan satu sama lainnya. Keempat *reward*, pemberian *reward* untuk karyawan agar para karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih. Kelima *people*, sebagai perusahaan jasa sangat diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat menyesuaikan tujuan perusahaan.

Kata kunci: Star Model, Desain Organisasi, *Strategy*, *Structure*, *Process*, *Reward*, *People*

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan Negara yang sedang berkembang, dapat dilihat dari berbagai faktor ekonomi, politik, geografis, dan sosial. Pada salah satu contoh adalah dengan adanya sektor pertumbuhan organisasi jasa percetakan di Indonesia. Percetakan (*printing*) merupakan teknologi atau seni yang memproduksi salinan dari sebuah data dan *image* dengan sangat cepat. Untuk mempermudah membawa dokumen dimana-mana diperlukan *hardcopy* yang mempermudah pembawaan dengan cara mencetak dokumen.

Perkembangan ilmu dan teknologi semakin cepat kemajuannya, sehingga pada saat ini industri percetakan sudah semakin komplit dan modern. Perusahaan percetakan di

Indonesia berkembang dengan pesat, baik dalam skala besar, menengah maupun skala kecil.

Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) dalam Industri Grafika tumbuh 5,3%: Jakarta - Para pelaku usaha di industri grafika optimistis industri berbasis percetakan, penerbitan dan *converting* pada tahun depan bisa tumbuh 5,3% atau lebih baik dibandingkan dengan proyeksi pada tahun ini 4,7%. Direktur PT Wahana Kemalaniaja (Wakeni) Rini Sumardi mengatakan berdasarkan hasil riset lembaga pemasaran dunia, industri grafika pada tahun depan bisa tumbuh menjadi 5,3%. "Prediksi yang optimis tersebut tidaklah berlebihan apabila kita mengkorelasikannya dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pada kuartal III/2011, pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh 6,5% dibandingkan dengan kuartal III/2010," katanya dalam prapembukaan Pameran Industri Print Pedia Drupa hari ini. Pameran berskala dunia itu akan diselenggarakan di Dusseldorf, Jerman, pada 3-16 Mei 2012 yang diorganisir oleh Messe Dusseldorf GmbH. Beberapa isu mutakhir seperti *green printing*, *functional printing*, *hybrid*, *multichannel* dan *ink jet* akan dibahas pada pameran tersebut. Menurut Rini, pertumbuhan industri grafika di Indonesia dalam beberapa tahun belakangan melampaui pertumbuhan grafika dunia 1,6%. Di tengah krisis utang Eropa dan pelemahan ekonomi AS, lanjutnya, industri grafika di Asia justru tumbuh sangat fantastis.

Hal tersebut melahirkan banyak pengembangan produk inovatif, ide-ide bisnis yang kreatif serta menjanjikan perspektif masa depan industri percetakan yang lebih menarik. Presiden Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia (PPGI) Jimmy Junianto mengatakan besarnya pertumbuhan industri grafika tak lepas dari tingginya konsumsi kertas di dalam negeri. Berdasarkan data Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia (Apki), kapasitas industri kertas mencapai 12,5 juta ton per tahun dengan rerata konsumsi domestik mencapai 60%-65% per tahun. "Jika dilihat dari konsumsi domestik, pertumbuhan industri grafika pada tahun ini kemungkinan bisa lebih tinggi dibandingkan dengan proyeksi awal 4,7%. Ini terlihat dari data impor mesin cetak industri grafika yang naik 40% pada tahun ini menjadi US\$392 juta dibandingkan dengan impor pada 2010 yang hanya US\$280 juta," ujarnya. <http://kemenperin.go.id/artikel/759/Industri-Grafika-Tumbuh-5,3> (2012).

Perusahaan yang akan diteliti adalah PT. Super Star *Digital Colour Printing*, yang bergerak di bidang percetakan. Perusahaan ini berdiri mulai tahun 1983 yang terletak di jalan Ondomohen no 25, Surabaya, yang sekarang berubah nama jalan menjadi jalan Walikota Mustajab No 25 - 27, Surabaya.

Perusahaan ini sudah memiliki 3 cabang, jalan Ahmad Yani No 162 Surabaya, Jalan Dr. Soetomo No 109 Gresik, dan Jalan Semeru No 34 Malang. Perusahaan ini dapat bertahan karena keuletan yang dijalankan oleh pemilik perusahaan dengan selalu mengedepankan kualitas hasil dengan selalu memiliki mesin – mesin percetakan yang baru dan lebih canggih setiap waktunya. Namun dapat diketahui perusahaan jasa tidak hanya bisa bergantung pada mesin saja, namun sumber daya manusia juga berpengaruh tinggi dalam menjalankan mesin dan juga pelayanan langsung kepada *Customer*. Dimana ini yang menjadi masalah dalam perusahaan Super Star ini, kurangnya terampil dalam melayani dan menggunakan mesin – mesin percetakan tersebut. Kurangnya tatanan posisi dalam tiap bagian perusahaan juga membuat perusahaan kurang efektif dan efisien.

Pengorganisasian adalah proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Dalam suatu organisasi terdapat hubungan informal dan hubungan formal. Hubungan informal menyangkut hubungan di luar dinas atau bersifat tidak resmi. Sedangkan hubungan formal merupakan bentuk hubungan yang disengaja secara resmi (kedinasan). Biasanya ditunjukkan dengan suatu bagan organisasi (Sumarni dan Soeprihanto, 2010, p.147) Desain organisasi adalah proses mempertimbangkan stuktur, proses, sistem bonus, dan sumberdaya yang dilatih untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif dalam mencapai strategi bisnis. Dasar di mana sebuah organisasi mendasarkan pilihan desain. Kerangka terdiri dari serangkaian kebijakan desain yang dikendalikan oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan adalah alat dengan mana manajemen harus menjadi terampil dalam rangka untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut (Galbraith, 2007, p.1).

Jay Galbraith (2007, p.5) mengembangkan "*Star Model*" dengan kerangka kerja untuk menganalisis organisasi pada tahun 1960. The Star Model adalah dasar di mana sebuah perusahaan mendasarkan pilihan desain. Kerangka kerja ini terdiri dari serangkaian kebijakan desain yang dikontrol oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan adalah alat dengan mana manajemen harus menjadi terampil dalam rangka untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif.

Strategi adalah suatu formula perusahaan untuk menang. Bagaimana perusahaan menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan nilai – nilai perusahaan yang dianut, dan hal tersebut menjadi dasar arahan mau kemana perusahaan tersebut. Setiap bentuk organisasi memungkinkan beberapa kegiatan yang akan dilakukan dengan baik, seiring dengan mengorbankan kegiatan lainnya. Strategi akan mendikte kegiatan yang paling penting, sehingga memberikan dasar untuk membuat yang terbaik dalam

organisasi (Galbraith, 2002, p.10). Visi Perusahaan dapat memusatkan, mengarahkan, memotivasi, menyatukan, dan bahkan memberi inspirasi suatu bisnis untuk mencapai kinerja yang superior. Pekerjaan dari penyusun strategi adalah mengidentifikasi dan meramalkan visi dengan jelas (Keane, 2010, p.13) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa barang ataupun jasa. Tujuan dari misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholders, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju (Wibisono, 2006, p.46-47).

Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2007, p.214). *Power & authority* merupakan fungsi dari kepemimpinan, yang mengartikan bahwa jika seorang pemimpin memiliki sumber daya tertentu baik itu keahlian berbicara atau bahasa yang dikuasai maka itu adalah *power*, sedangkan *authority* adalah wewenang yang merupakan dasar hukum untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Soekarso, et al (2010, p.20).

Menurut Galbraith (2007, p.66-71) Aspek yang sangat kompleks dari suatu lateral proses adalah dengan pembuatan waktu penuh pada pemimpin. Peran integritas sebenarnya menciptakan banyak dimensi dalam organisasi. Bahwa ini dibutuhkan aturan ketika perusahaan menginginkan pencapaian fungsional yang sempurna, menghasilkan produk dan jasa baru, dan bertanggung jawab kepada pembeli. Desain organisasi mempersoalkan mengenai seputar peran integritas sekitar kekuatan dasar dari integrator yang akan mempengaruhi keputusan.

Tujuan dari sistem *reward* adalah untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Ini memberikan motivasi dan isentif bagi penyelesaian arah strategis. Organisasi sistem penghargaan mendefinisikan kebijakan yang mengatur gaji, promosi, bonus, pembagi keuntungan, saham pilihan, dan sebagainya. Banyak perubahan yang terjadi, terutama karena mendukung proses lateral. Perusahaan sekarang melaksanakan bayar untuk ketrampilan bekerja, bonus tim, atau gain sharing sistem. Ada juga praktek yang sedang berkembang menawarkan non moneter penghargaan, seperti pengakuan atau tugas yang menantang Galbraith (2007, p. 87) .Nilai (*value*) menunjukkan alasan dasar bahwa "cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan". Nilai membuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, dan diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas (Robbins, 2001, P.146). Perspektif perilaku mengenai manajemen saat ini, dikenal sebagai perilaku organisasi, mengakui bahwa perilaku manusia di dalam organisasi jauh lebih kompleks dari pada yang disadari oleh para ahli hubungan manusia. Bidang

perilaku organisasi mempunyai dasar interdisipliner yang beragam, yang terdiri dari psikologi, sosiologi, antropologi, ekonomi, dan kedokteran (Griffin, 2004, p.46). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Penggabean, 2004, p.75). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2003, p.114-118).

People berhubungan dengan mengatur kebijakan tentang sumber daya manusia baik dari perekrutan, seleksi, rotasi, pelatihan dan pengembangan. Kebijakan sumber daya manusia yang tepat akan mendapatkan kombinasi yang bagus, seperti menghasilkan bakat yang dibutuhkan oleh strategi dan struktur organisasi, menghasilkan ketrampilan dan pikiran yang akan diperlukan dalam menerapkan pencapaian tujuan (Galbraith, 2007, p.85). Fungsi manajemen penempatan staf (*staffing*), yang disebut juga manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia, mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan (penggajian), disiplin, pengangkatan (promosi), pentransferan, penskorsan, dan pemecatan karyawan, sekaligus pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja (David, 2012, p.195). Tujuan dari seleksi yang efektif adalah untuk menyesuaikan karakteristik individu (kemampuan, pengalaman, dan semacamnya) dengan persyaratan dalam suatu pekerjaan. *Training & development*, dikenal adanya pengembangan Level Organisasi dan Level Individu. Pengembangan level organisasi terkait dengan kebutuhan suksesi, dan bertujuan untuk mempersiapkan kandidat agar sukses pada posisi yang akan datang. Pengembangan level individu terkait dengan kebutuhan peningkatan kinerja individu pada posisi saat ini, dan bertujuan membantu karyawan untuk sukses pada posisi saat ini (Schuller, 1998, p.386).

Kerangka berpikir *Star Model*



Gambar 1.1 Gambar *Star Model* Jay R. Galbraith
Sumber: Jay R. Galbraith (2007)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012, p. 8-9). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2012, p.15). Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuara pada kesimpulan (Bungin, 2007, p.103). Data kuantitatif merupakan hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrumen (Sugiyono, 2012, p.15).

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012, p.225). Untuk sumber data primer, data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan pihak perusahaan dan hasil pengamatan secara umum, sedang untuk data sekunder merupakan data seperti data karyawan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara semi terstruktur yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2012, p.233). Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p.218-219). Pengujian data dilakukan dengan metode triangulasi sumber, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012, p.273).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data secara umum yang sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moleong, 2007. Teknik analisis data dilakukan dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, pemeriksaan keabsahan data, penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang sedang dilakukan dengan deskripsi analitik (Moleong, 2007, p.280).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Super Star yang berada di jalan Walikota Mustajab no. 25-27 Surabaya ini bergerak di bidang jasa dan telah beroperasi sejak tahun 1983, dengan memiliki karyawan sebanyak 60 orang. Melihat dari teori *star model* yang dikembangkan oleh Galbraith dapat dilihat dari limapola formasi bintang (*star*) dengan deskripsi sebagai berikut:

Strategy

PT. Super Star yang sudah berdiri selama 30 tahun ini dapat bertahan dengan adanya strategi yang digunakan, yaitu dengan memberikan visi dan misi, arah (*direction*), dan juga keunggulan kompetitif yang ada. Maka dari itu perusahaan ini sampai sekarang masih bisa berjaya dan terus berkembang sesuai dengan keinginan konsumen.

Dalam menjalankan usahanya selama ini, PT. Super Star memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman kerja setiap karyawan, yaitu:

Visi Perusahaan: "Menjadi perusahaan digital printing sekaligus fotokopi yang selalu memperbarui fasilitas agar dapat membantu masyarakat".

Misi Perusahaan: "Memuaskan pelanggan dengan cara mengerjakan pekerjaan yang diamanatkan pelanggan secara tepat dan cepat".

Arah yang dikembangkan oleh perusahaan ini berdasarkan tujuan yaitu memberikan hasil yang baik dan juga pelayanan yang cepat dan tepat. Untuk menunjang tujuan yang diharapkan perusahaan akan selalu memperbarui mesin cetak dengan yang lebih baru agar mendapatkan hasil yang lebih baik dan juga kecepatan mencetak lebih cepat dan tepat dalam hal warna. Serta mencari sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki perusahaan. Dengan memilih sumber daya manusia yang tepat maka jalannya pekerjaan akan lancar dan terkendali.

Keunggulan kompetitif yang sudah dibangun oleh perusahaan ini adalah hasil cetak yang sesuai dengan keinginan konsumen dan juga kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan serta melayani konsumen dengan baik dan ramah.

Structure

Struktur yang dimiliki oleh perusahaan adalah vertikal struktur yaitu pusat komando yang dipimpin dari atasan atau pemilik kepada bawahan. Dengan perintah tertinggi dari pemilik turun kepada *supervisor* tiap bagian / kepala bagian dan turun kepada tiap staf yang bekerja disana. Tugas dan tanggung jawab dimiliki oleh tiap-tiap individu yang bekerja.

Untuk bisa membawa perusahaan lebih maju dan kedepannya maka dibutuhkan seorang pemilik yang bisa memimpin dengan baik, dimana pemilik yang baik ini memiliki kekuatan dan otoritas akan memerintah karyawannya. Dimana dalam perusahaan memiliki sumber daya manusia yang banyak serta memiliki berbagai macam sifat sendiri-sendiri. Pemilik memiliki kekuatan dan otoritas penuh dalam mengontrol setiap karyawan-karyawannya, karena struktur yang dimiliki perusahaan berdasarkan hirarki yang menjadi pusat teratas adalah pemilik. Pemilik disini menginginkan perusahaan bisa berkembang dan tetap eksis dalam dunia percetakan maka dari itu pemilik harus bisa memperdayakan/menggunakan karyawan dengan se-efektif dan se-efisien mungkin. Untuk bisa mengatur para karyawan maka pemilik disini diharuskan memiliki otoritas dan kekuatan yang besar. Kekuatan dan otoritas tersebut bisa timbul dengan adanya komunikasi yang baik, dengan bisa menyampaikan sesuatu hal dengan benar dan tegas maka karyawan disini akan dapat mengerti maksud akan perintah yang diberikan oleh pemimpin mereka.

Didalam perusahaan tidak akan bisa lepas dari komunikasi, dimana komunikasi ini akan menentukan peran

penting dalam hubungan kerja setiap karyawan. Pada perusahaan Super Star disini lebih menekankan peranan pemilik dalam menanggapi masalah karyawan, dimana pemilik harus mengawasi secara langsung apa yang terjadi di dalam perusahaan. Cara menegur adalah salah satu solusi untuk bisa meluruskan permasalahan yang ada. Dan pemberian motivasi kerja agar para karyawan dapat bekerja lebih baik lagi. Untuk hubungan dengan konsumen lebih mendekatkan diri dengan apa yang diinginkan oleh konsumen itu sendiri. Dan hubungan dengan *supplier* dengan membayar tepat pada waktunya dan melakukan *order* setiap yang diperlukan.

Peran suatu perusahaan akan terlihat ketika perusahaan itu mencapai apa yang diminati oleh konsumen dan akan tercapai ketika suatu organisasi mempunyai keunggulan fungsional, menghasilkan servis dan memiliki respon konsumen. Dalam perusahaan ini keinginan konsumen adalah prioritas utama yang dilakukan, dengan memberikan jasa yang diinginkan dengan keunggulan yang lebih dari perusahaan lain. Aturan pertama dalam peran organisasi adalah mendapatkan individu karyawan yang tepat dalam bidang mereka sendiri-sendiri. Setelah didapatkan suatu bidang yang tepat, para karyawan ini akan diberitahukan akan tugas dan aturan yang ada dalam perusahaan. Mereka harus belajar akan apa yang ada dalam perusahaan dengan pelatihan terlebih dahulu. Setelah pelatihan diselesaikan mereka akan belajar dan beradaptasi berdasarkan kondisi sesungguhnya yang ada. Ini adalah aturan nomor dua. Para karyawan menggabungkan antara apa yang telah dia pelajari dengan apa yang menjadi kondisi sesungguhnya di dalam perusahaan. Dan juga para karyawan disini belajar akan kerjasama tim dalam melayani konsumen. Dari beradaptasi dengan lingkungan yang sesungguhnya maka karyawan disini akan bisa menyimpulkan sendiri bagaimana untuk melayani konsumen dengan sifat yang berbeda-beda. Membuat suatu tindakan sendiri akan melayani konsumen dengan tipe yang berbeda-beda. Setelah apa yang mereka pelajari dan lakukan maka keseluruhan aktivitas ini akan menjadi suatu sistem dan kebiasaan yang dilakukan setiap karyawan sendiri-sendiri.

Process

Terdapat 2 proses kerja yang dimiliki oleh perusahaan yaitu pelayanan terhadap dokumen hitam-putih dan juga dokumen warna. Dimana tiap pelayanan ini memiliki alur kerja yang kurang lebih sama namun dengan dua tempat yang berbeda, agar pengerjaannya lebih fokus dan juga cepat.

Informasi sangatlah penting didapatkan, diolah dan dijaga untuk keberlangsungan perusahaan, dimana dengan adanya informasi maka perusahaan akan dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen yang memakai secara langsung maupun tidak langsung barang/jasa yang akan dipakai. Untuk melengkapai informasi yang ada dibutuhkan komunikasi yang baik agar tidak salah mengerti dan tepat sesuai sasaran. Dengan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen itu sendiri maka perusahaan dapat membuat suatu strategi dan tindakan untuk memberikan yang terbaik baik konsumen. Dengan adanya hubungan konsumen dan perusahaan yang baik maka akan menambah nilai yang dimiliki oleh perusahaan agar konsumen itu bisa tetap loyal.

Pada perusahaan ini otoritas utama atau kepemimpinan utama dipegang oleh pemilik, dan dimana untuk mempermudah melihat cara kerja karyawan

perseorangan maka dibutuhkan seorang dari tiap bagian-bagian divisi. Dari para *supervisor* yang ditunjuk disini mereka melaporkan secara langsung keadaan yang ada didalam perusahaan kepada pemilik. Bila ada yang tidak benar dalam keadaan maka pemimpin disini akan mengambil tindakan dalam membenaran. Tidak hanya melaporkan keadaan karyawan yang ada dibawah mereka namun juga memberitahukan keadaan konsumen yang memiliki keinginan yang lebih pada perusahaan.

Reward

Suatu perusahaan jasa akan dapat berkembang bila memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas. Untuk mencari sumber daya manusia yang baik disini harus benar-benar memilah dari pelamar pekerjaan yang ada. Dari sumber daya manusia yang baik disini harus terus dikembangkan dengan cara memotivasi dalam tiap pekerjaannya. Memotivasi pekerjaan dapat berupa pemberian *reward* tersendiri agar sumber daya manusia sebagai karyawan disini bisa terus/ingin maju lagi dan mendapatkan apa yang diinginkannya. Pemberian *reward* disini selain sebagai motivasi kerja bagi karyawan juga sebagai balas jasa atas apa yang sudah dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan, karena bila tidak ada karyawan perusahaan tidak akan bisa berjalan dan berkembang.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, dimana tujuan yang diinginkan berhubungan dengan keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Tujuan yang diinginkan pemilik perusahaan adalah untuk membantu para konsumen tidak hanya dalam penggandaan dokumen namun juga dalam desain grafis dengan hasil yang memuaskan. Untuk dapat membantu memenuhi kebutuhan konsumen maka perusahaan dituntut memiliki karyawan yang ahli dalam bidangnya, terutama disini dalam bidang operator komputer, operator komputer disini dituntut agar dapat bekerja dengan keahlian dan kreativitas yang baik, untuk bisa mendesain dan memberikan kepada konsumen sesuatu yang dipandang bagus dan dapat digunakan dengan baik.

Scorecard adalah suatu alat yang dapat melihat seberapa puas karyawan akan pekerjaan yang diterimanya dengan hasil yang diberikan kepada karyawan itu sendiri. Pada perusahaan ini tidak pernah diadakan suatu pengukuran kepuasan kerja. Namun dapat disimpulkan secara langsung bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan memiliki dua tipe yang berbeda, tipe pertama adalah karyawan yang rajin dan loyal terhadap perusahaan. Tipe yang kedua adalah karyawan yang sering absen dalam pekerjaannya. Rata-rata untuk karyawan yang rajin dan loyal dipegang oleh karyawan yang sudah lama bekerja bagi perusahaan. Sedangkan karyawan dengan tipe kedua ini dimiliki oleh karyawan baru (masa kerja sekitar 4-5 Tahun).

Nilai yang dianut oleh perusahaan adalah kejujuran, tanggung jawab, kecepatan dan kepuasan. Dengan nilai-nilai yang dianut diharapkan perusahaan memiliki karakter tersendiri yang dapat diberikan dan dipandang oleh konsumen perusahaan. *Behavior* adalah perilaku seseorang yang didasarkan kepada pilihan yang ingin diambilnya. Dimana pilihan yang dapat diambil berdasarkan nilai yang dianut oleh perusahaan. Perilaku yang didasarkan pada nilai akan membawa perusahaan kepada kekonsistenan terhadap tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Kompensasi adalah tambahan balas jasa atas apa yang sudah dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi ini dapat berupa uang tambahan, pemberian barang-barang dan juga makan bersama. Tujuan dari diadakan kompensasi adalah meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan, memotivasi karyawan agar tetap bekerja secara penuh (tidak absen), dan mengurangi peran pemerintah dalam penyelenggaraan kesejahteraan karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan adalah kerja lembur, hak *privilege* atas *supervisor* dan kepala bagian, obat-obatan, dan pensiunan.

People

Suatu perusahaan khususnya perusahaan jasa sangat memerlukan sumberdaya manusia yang handal dan juga banyak. Untuk menjalankan strategi dan tujuan perusahaan, karyawan harus bekerja sama dengan pemilik perusahaan untuk membangun sebuah hubungan dan menjalankannya secara bersamaan. Kunci keberhasilan dari jalannya suatu sumberdaya yang baik adalah pemilihan karyawan itu sendiri. Untuk mendapatkan hasil yang baik maka mendapatkan karyawan yang baik dan bertanggung jawab sangat diperlukan. Memerlukan beberapa langkah dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas, yaitu staffing, seleksi, performa timbal balik dan pengembangan.

Menjalankan suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang harus dipilih secara matang-matang agar mendapatkan karyawan yang baik dan juga terpercaya. Untuk itu harus dilakukan perekrutan, wawancara, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan, pendisiplinan, pengangkatan, pentransferan, penskorsan, dan pemecatan. Dalam pencarian pekerja, perusahaan membuka lowongan kerja di media cetak dan setelah ditemukan dengan ketentuan yang diinginkan oleh perusahaan maka calon pekerja tersebut akan mendapatkan masa percobaan, masa ini ditunjukkan agar mengetahui seberapa siap dan bisa calon tersebut untuk bekerja. Masa yang diberikan kepada calon tersebut selama 1 minggu. Dan setelah calon bisa dipakai maka akan dilatih kembali selama 1 bulan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Tujuan dari seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Tahap awal dalam seleksi adalah tahap wawancara. Pelamar pekerja diwawancara oleh pemilik perusahaan secara langsung mengenai tujuan mereka ingin bekerja diperusahaan, dan juga apa posisi yang diminatinya. Setelah mendengar ide yang diberikan oleh sang pelamar, pemilik menjelaskan secara langsung mengenai pekerjaan yang akan mereka kerjakan, dan juga mengenai jam kerja dan gaji awal. Setelah kedua belah pihak setuju akan masing-masing keputusan maka pelamar akan dites menurut pekerjaan yang diterimanya. Tes ini akan berjalan selama 1 minggu dengan didampingi oleh *supervisor* dibidangnya sendiri-sendiri. Setelah pelamar pekerja sudah dapat menyesuaikan diri dan bisa dalam pekerjaannya maka *supervisor* ini akan melaporkan kepada pemilik apakah pantas tidaknya seseorang tersebut dimasukan kedalam perusahaan. Setelah diterima maka akan berlanjut kepada pelatihan, pelatihan ini berjalan selama 1 bulan dan tentunya akan didampingi oleh *supervisor* hingga pelamar kerja baru ini bisa dilepas dan bekerja sendiri.

Untuk melihat kinerja karyawan dalam satu waktu maka dibutuhkan umpan balik kinerja, dimana guna untuk melihat kembali adalah untuk mengerti apakah kinerja seseorang itu sudah bagus ataukah masih memiliki banyak kelemahan. Pada perusahaan ini yang mengevaluasi kerja adalah *supervisor* yang bertugas pada akhir bulan akan memberikan evaluasi terhadap kinerja para karyawan. Evaluasi ini bersifat kinerja karyawan yang telah dilakukan selama 1 bulan penuh. Bila terdapat kesalahan kerja maka akan langsung dievaluasi dan diminta untuk berubah. Agar untuk kedepannya dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih memuaskan konsumen itu sendiri.

Setiap kinerja yang dilakukan oleh karyawan memiliki pola tersendiri, berdasarkan sifat dan perilaku yang pribadi. Pola ini akan menyesuaikan dengan kondisi perusahaan dan menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan oleh tiap karyawan. Untuk bisa membawa kebiasaan kerja ini dengan baik maka dibutuhkan pelatihan kerja, dimana pelatihan kerja sudah diberikan diawal masuk kerja dan diperdalam kembali dengan interaksi secara langsung dengan konsumen itu sendiri. Dari interaksi ini akan membawakan pelanggan kepada tiap karyawan.

Pembahasan Star Model

Desain organisasi berdasarkan model bintang ini dibagi menjadi 5 aspek yaitu strategi, struktur, proses, *reward*, dan juga sumber daya manusia. Dimana kelima aspek ini saling mempengaruhi satu sama lainnya untuk membuat perusahaan berdiri dengan baik. Strategi yang dimiliki oleh perusahaan Super Star ini berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, yaitu cepat, tepat, dan berguna yang ditujukan kepada keinginan konsumen itu sendiri. Untuk menopang tujuan dari perusahaan maka harus dibentuk suatu pondasi dasar yang baik dan kokoh. Maka dari itu pemilik perusahaan membentuk struktur kerja yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya, yaitu membuat tiap bagian yang langsung dapat melayani konsumen dengan lebih dekat. Setiap bagian divisi dalam perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri dan dari satu tugas kelompok yang akan mereka kerjakan bersama. Kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan dipantau langsung oleh pemilik itu sendiri dengan dibantu orang kepercayaan pemilik yaitu *supervisor* dan juga tiap kepala bagian.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Setiap pendirian suatu perusahaan terdapat desain organisasi sendiri-sendiri, dimana rancangan desain tersebut sudah dibuat sejak awal berdirinya suatu perusahaan, dengan bertambahnya waktu dalam menjalankan bisnis maka akan terdapat suatu perubahan atau penambahan dalam desain organisasi yang disesuaikan dengan lingkungan luar yang sebenarnya. PT Super Star disini yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan memiliki desain organisasi yang sederhana dan mudah diterapkan kepada setiap anggota karyawan yang bekerja.

Strategi mengenai visi dan misi perusahaan Super Star ini diberikan untuk dapat membantu konsumen agar mendapatkan apa yang menjadi kebutuhan mereka dengan cepat dan tepat. Dari itu pemilik disini menanamkan cara kerja yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dengan adanya

tujuan yang diterapkan ini maka karyawan sendiri dapat mengerti jelas mengenai apa yang menjadi visi misi perusahaan walau tidak diberitahukan secara luas. Kepemimpinan langsung dipegang oleh pemilik dan selalu akan mengajarkan apa yang harus dilakukan karyawan diperusahaan ini kepada konsumen.

Struktur yang ada dalam perusahaan sudah terbagi menjadi beberapa divisi yang masing-masing bertanggung jawab akan pekerjaan yang dimilikinya. Dengan pusat kendali yang dipegang langsung oleh pemilik sendiri dan dibantu dengan *supervisor* dan kepala bagian.

People pada setiap karyawan yang bekerja dalam perusahaan ini memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda berdasarkan divisi masing-masing. Antara divisi akan saling membutuhkan satu sama lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam masalah membuat suatu dokumen yang lengkap maka dibutuhkan bahan awal yang mentah hingga dibuat menjadi suatu buku yang rapi dan utuh. Maka akan dilayani dari konsumen tersebut datang sampai pada pemberian dokumen secara utuh kepada konsumen tersebut. Untuk bisa membuat setiap karyawan bekerja dengan baik maka dibutuhkan seseorang dalam tiap divisi untuk mengatur cara kerja tiap karyawan, *supervisor* dan kepala disini dipilih secara langsung oleh pemilik berdasarkan keahlian dan pandangan pemilik sendiri. *Supervisor* dan tiap kepala melaporkan secara langsung masalah yang ada kepada pemilik dan membuat solusi bersama.

Reward dengan sistem bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan loyalitas dan tanggung jawab. Semakin karyawan bekerja dengan baik maka pemilik akan memberikan bonus dengan lebih banyak. Ketentuan untuk mendapatkan bonus adalah karyawan bekerja melebihi jam kerja bila pekerjaannya masih belum diselesaikan, ataupun dengan lembur kerja. Semakin rajin karyawan tersebut maka bonus yang akan diberikan semakin banyak.

People sebagai karyawan yang ingin bekerja diperusahaan ini terlebih dahulu akan mendapatkan seleksi, pelatihan, dan penempatan posisi kerja. Dimana keahlian akan membawa seseorang disini untuk dapat menempati suatu posisi. Setelah diposisi mana telah ditentukan maka karyawan disini akan mempelajari pola kerja yang lebih baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen. Untuk pengembangan pada perusahaan ini tidak diadakan. Dikarenakan tiap divisi memiliki tugas sendiri-sendiri dan tidak bisa disamakan antara satu divisi dengan divisi yang lainnya. Yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan motivasi lebih kepada karyawan agar bekerja dengan lebih serius, bertanggung jawab dan jujur.

Saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah karena perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa maka desain organisasi yang harus diambil adalah: Untuk *people* yang ada dalam perusahaan lebih difokuskan kepada pengembangan karyawan yang ada. Lebih memperhatikan keinginan karyawan dengan cara memberikan pengukuran kinerja dan motivasi. Dalam sistem *reward* lebih memperhatikan keamanan dan kesehatan para karyawan yang bekerja dengan memberikan JAMSOSTEK/ jaminan kesehatan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. Industri Grafika Tumbuh 5,3% (2012, 22, Juli). Kemenperin. Retrieved April 25, 2013 from <http://kemenperin.go.id/artikel/759/Industri-Grafika-Tumbuh-5,3>*
- Amsyah, Zulkifli. (2005). *Manajemen Sistem Informasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amy Kates & Galbraith, Jay R. (2007). *Designing Your Organization*. United States America
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Daft, Richard L. (2008). *Organization Theory and Design*. USA: Nelson Education, Ltd.
- Daft, Richard L. (2008). *The Leader Experience*. USA: Thompsom Corporation.
- David, Fred R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Griffin, Ricky. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Jackson, Schuler and Werner. (2012). *Managing Human Resources*. USA: Nelson Education, Ltd.
- Moeleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Praptiwi, Dewi & Senda, Irawan. (2010). *Cara Mudah Bagi UKM Mendobrak Kebekuan Bisnis*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Rangkuti, Freddy. (1997). *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Samuel C. Certo & J. Paul Peter. (2008). *Strategic Management*. China: McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Eddy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husain. (2000). *Business an Introduction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husain. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.