

DESAIN ORGANISASI PADA USAHA DISTRIBUSI TEPUNG TERIGU CV. WKM DI TARAKAN – KALIMANTAN TIMUR

Cindy Yunityas Soetomo dan Bambang Haryadi.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cindyunityas@yahoo.co.id ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak- Perusahaan yang bertumbuh makin besar akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi sehingga perlu disain organisasi yang tepat untuk mengatasinya. *Five Star Model* merupakan alat yang bisa membantu perusahaan dalam menyusun organisasinya. CV. WKM adalah sebuah perusahaan distribusi tepung terigu yang sedang bertumbuh dan perlu dicermati disain organisasinya. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kebijakan-kebijakan dalam organisasi melalui perspektif *Five Star Model*. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif dan menggunakan wawancara mendalam untuk mengumpulkan data serta teknik triangulasi sumber untuk validasi data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pada CV. WKM terdapat hubungan koordinatif dan fungsional di antara kelima dimensi, yaitu struktur, strategi, proses, *people*, dan *reward* yang masih harus dikembangkan dan disempurnakan.

Kata kunci : Desain Organisasi, Strategi, Struktur, Proses, *People*, *Rewards*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan tepung terigu di Indonesia sejalan dengan perkembangan dimana Indonesia sedang mengalami krisis beras pada tahun 1950-an. Walaupun sebelumnya tepung terigu telah hadir pada masa penjajahan Belanda, dan telah terbiasa untuk dikonsumsi oleh beberapa masyarakat Indonesia. Pada tahun 1960-an terigu telah menjadi bahan makanan yang melengkapi bahan makanan selain beras, namun kesulitannya adalah gandum sebagai bahan dasar terigu tidak dapat ditanam di Indonesia.

Industri terigu dalam negeri telah menemukan kepercayaan diri. Pasalnya saat ini terigu RI sudah mulai dilirik beberapa negara tetangga seperti Filipina, Singapura, Korea Selatan dan Jepang. Selain itu, industri tepung terigu di Indonesia masih mengalami pertumbuhan yang cukup baik, bahkan kini tepung terigu RI sudah masuk ke berbagai belahan dunia melalui ekspor.

Menurut Hernaus (2008) dalam *Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization*, menjelaskan bahwa kompleksitas dunia bisnis saat ini diterjemahkan ke dalam desain organisasi perusahaan (Galbraith, 2012). Organisasi dipaksa untuk cepat beradaptasi dengan kompleksitas yang muncul jika mereka ingin bertahan hidup. Perubahan adalah menangani semua

bidang bisnis, terutama mempertanyakan efektivitas organisasi dan mencoba untuk menemukan solusi optimal untuk melakukan bisnis. Sesuai dengan persyaratan, tren kompetitif yang mendorong eksekutif untuk memikirkan kembali desain tradisional konfigurasi. Faktor-faktor seperti meningkatnya persaingan dalam biaya, kualitas dan pelayanan, dan perubahan teknis telah memaksa perusahaan tidak hanya untuk mencari cara-cara baru melakukan tugas-tugas lama, tetapi juga cara-cara baru untuk mengatur baik tua atau tugas-tugas baru. Fokus seperti pada aliran kerja dalam organisasi, tetapi juga sebagai antara mereka, menekankan orientasi proses sebagai paradigma manajemen baru.

Menurut Sutanto (2006) pada Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri, menjelaskan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh faktor-faktor organisasional maupun faktor-faktor non organisasional. Dimensi-dimensi disain organisasi memberikan pengaruh terhadap tingkat stres kerja. Hal ini terjadi disebabkan karena disain organisasi yang menentukan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan menjalankan prosesnya. Salah satu faktor non organisasional yang dapat menyebabkan stres ialah tipe kepribadian dari karyawan. Di dalam penelitian ini akan diuji variabel-variabel disain organisasional dan tipe kepribadian yang mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan di dalam perusahaan. Penelitian menyimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi disain organisasional dan tipe kepribadiannya secara signifikan dan positif mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Dalam hal ini, beberapa dimensi tersebut ialah formalisasi-wewenang, spesialisasi, lingkungan, beban kerja-tipe pekerjaan, sentralisasi-jumlah pekerja. Sementara itu tipe kepribadian merupakan faktor yang minor.

Menurut Galbraith (2012) pada *The Evolution Of Enterprise Organization Designs*, ini menjelaskan bahwa strategi organisasi dan struktur, dan memprediksi tahap berikutnya dari evolusi organisasi. Chandler menjelaskan evolusi integrasi vertikal dan strategi diversifikasi yang fungsional dan struktur multidivisional sesuai. Dia juga menjelaskan bagaimana struktur dominan pada setiap saat adalah penggabungan, atau akumulasi, dari semua strategi dan struktur sebelumnya. Galbraith (2012) memperluas ide-ide Chandler dengan menjelaskan bagaimana awal "struktur" menjadi "organisasi" (orang, penghargaan, proses manajemen, dll) dan dengan membahas strategi yang lebih baru ekspansi internasional dan fokus pelanggan. Ekspansi internasional mengarah ke organisasi dari tiga dimensi: fungsi, unit bisnis, dan negara-negara. Strategi yang berfokus pada pelanggan menyebabkan

organisasi empat dimensi saat ini ditemukan di perusahaan-perusahaan global seperti IBM, Nike, dan Procter & Gamble.

Menurut Galbraith (2010:89) star model untuk desain organisasi adalah fondasi dimana 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.

Menurut Robbins, (2003:139) desain organisasi telah menjadi inti kerja manajerial. Faktor-faktor yang mempengaruhi Desain Organisasi adalah lingkungan eksternal yang senantiasa berubah, teknologi untuk untuk efisiensi dan efektivitas organisasi, *Lifecycle* atau siklus hidup organisasi, dan budaya organisasi yang dimiliki (Schein 2002:68)

CV. WKM merupakan distributor tepung terigu Bogasari untuk wilayah Kalimantan Timur dan sekitarnya. Kemudian barang – barang yang dijual oleh CV. WKM seperti : tepung terigu, beras, minyak goreng, mie, sohon, garam, air mineral, dan sebagainya yang merupakan bahan pokok (sembako). Pemesanan tepung terigu melalui pabrik Bogasari di Surabaya, di kirim ke Tanjung Perak lalu di masukkan ke container dan di kirim melalui kapal ke Tarakan.

Sebagai salah satu distribusi tepung di daerah Kalimantan, tentu sangat besar peranan CV. WKM untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik, baik kepada masyarakat pada umumnya ataupun pelanggan pada khususnya. Hal tersebut disadari oleh pihak manajemen CV. WKM. Pelayanan yang terbaik hanya dapat diberikan oleh suatu perusahaan apabila keadaan atau kondisi yang berlangsung di dalam perusahaan itu juga baik. Hal tersebut tercipta apabila setiap karyawan dari semua level menyadari akan Visi, Misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Salah satu cara yang diterapkan oleh pihak CV. WKM adalah dengan menanamkan dan menginformasikan Visi, Misi, dan nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian hal tersebut tidak menjadi milik pribadi perusahaan namun menjadi Visi, Misi dan nilai-nilai bagi semua orang yang berada dalam ruang lingkup perusahaan. Di mana visi CV. WKM ialah menjadi perusahaan yang maju, berkembang dan terpecaya bagi konsumen serta masyarakat. Sedangkan misi dari CV. WKM yaitu mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan dengan rekan bisnis. Serta menjadi perusahaan yang terpecaya.

Di dalam latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut Bagaimana desain organisasi CV. WKM dari perspektif Star Model?

1. Bagaimana kebijakan dalam strategi yang digunakan CV. WKM untuk memajukan perusahaan?
2. Bagaimana kebijakan dalam struktur organisasi CV. WKM?
3. Bagaimana kebijakan dalam proses-proses di dalam organisasi CV. WKM?
4. Bagaimana kebijakan dalam sistem pemberian reward kinerja karyawan di CV. WKM?
5. Bagaimana kebijakan dalam sistem pemilihan dan penempatan karyawan baru pada CV. WKM?

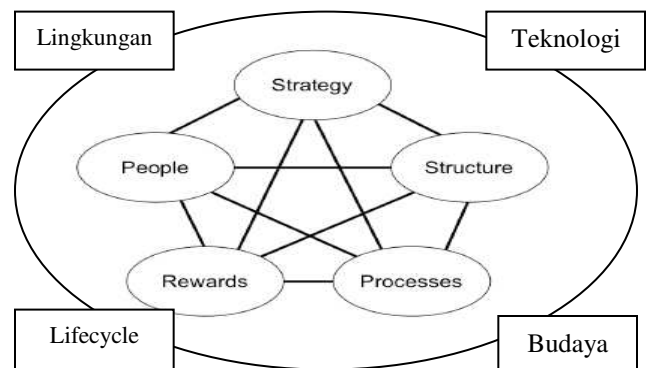
Tujuan penelitian penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui desain organisasi pada CV. WKM dari perspektif Star Model.

1. Mendeskripsikan strategi yang digunakan CV. WKM untuk kemajuan perusahaan.
2. Mendeskripsikan struktur organisasi CV. WKM.
3. Mendeskripsikan proses-proses dalam organisasi CV. WKM.
4. Mendeskripsikan sistem pemberian reward kinerja karyawan di CV. WKM.
5. Mendeskripsikan sistem pemilihan dan penempatan karyawan baru di CV. WKM.

II. METODE PENELITIAN

Berdasarkan kajian pustaka dan hasil penelitian terdahulu, disusun kerangka kerja penelitian seperti pada gambar di bawah ini :

Kerangka Kerja Penelitian



Kerangka Kerja Pemikiran

Sumber : Galbraith (2010), Robbins (2003)

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Sugiyono, 2007). Objek penelitian adalah desain organisasi pada CV. WKM. Subjek penelitian adalah pemilik dan beberapa karyawan yang mengetahui desain organisasi perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara untuk memperoleh data primer dan data sekunder Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah metode etnografi (Spradley, 2007).

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Strategi

• Analisis tentang kebijakan dalam Strategi

Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi, dimana dalam hal ini CV. WKM menerapkan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan

untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Tujuan awal didirikan CV. WKM adalah ingin memperoleh profit, kepuasan dan kepercayaan dari pelanggan. Selain itu perusahaan dalam menentukan kebijakan yang ditentukan untuk perkembangan CV. WKM ke depannya adalah agar CV. WKM dapat terus maju dan berkembang, serta menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitarnya, dan selalu dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan, kemudian mengenai keunggulan yang dimiliki oleh CV. WKM adalah perusahaan akan selalu menjaga kepuasan pelanggan dan menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan. Perusahaan juga selalu menjaga kualitas barang yang dijual (tidak berkutu atau tidak kadarluarsa).

• **Pembahasan tentang kebijakan dalam Strategi**

Dapat disimpulkan bahwa CV. WKM telah menjadi distributor barang yang dijual dengan baik dan menjaga kualitas barang. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schendel dan Higgins (1995:87) yang menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu: *enterprise strategy, corporate strategy, business strategy dan functional strategy*.

Strategi dan kebijakan dalam bisnis merupakan suatu rancangan yang berisikan serangkaian cara atau aktivitas yang menjadi pedoman suatu organisasi bisnis dalam berperilaku yang bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi. Strategi dan kebijakan bisnis juga ditujukan untuk memenangkan kompetisi atau persaingan dari perusahaan yang lain karena semakin banyaknya bisnis yang muncul yang mengakibatkan semakin ketatnya persaingan bisnis untuk mencuri perhatian konsumen. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan CV. WKM maka dibutuhkan strategi dan kebijakan bisnis yang efektif dan efisien. Efektif berarti organisasi bisnis harus melakukan segala sesuatu yang benar atau tepat sasaran. Sedangkan, efisien berarti organisasi bisnis harus melakukan segala sesuatu yang benar dengan cara yang benar.

Dalam kenyataannya, antara strategi dan tindakan memiliki perbedaan satu sama lain. Dalam perbedaannya tersebut, strategi merupakan pemikiran terhadap cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sedangkan tindakan merupakan perwujudan dari strategi yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, strategi baru bisa dinilai keberhasilannya, setelah tindakan dilaksanakan. Strategi merupakan penjabaran dari misi, dan misi lahir dari visi yang konsisten. Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dalam *functional structure*.

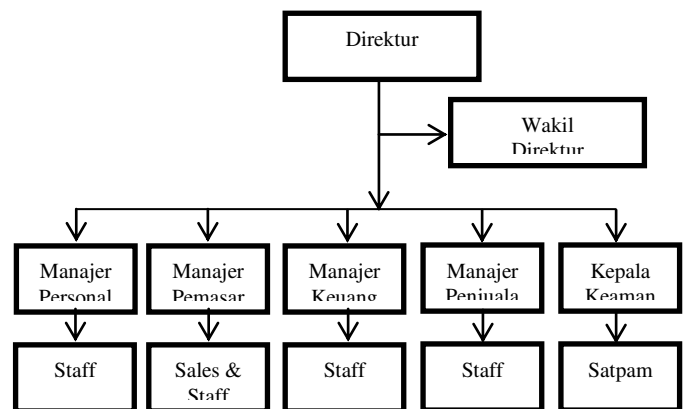
Rencana strategis sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan agar perusahaan tersebut dapat maju dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan merumuskan visi misi perusahaan sebagai acuan dalam melaksanakan bisnis perusahaan, dalam menentukan strategi bisnis perusahaan.

Tolak ukur ini yang dijadikan acuan perusahaan untuk membuat strategi yang baik. Sehingga tujuan perusahaan untuk melaksanakan strategi bisnis yaitu untuk menentukan langkah-langkah dalam menyusun rencana perusahaan kedepannya, kelangsungan bisnis perusahaan dan profit maksimal perusahaan bisa dicapai dengan baik

Struktur

• **Analisis tentang kebijakan dalam Struktur**

Setiap organisasi baik itu perusahaan, departemen, lembaga dan organisasi masyarakat harus memiliki struktur organisasi. Hal ini penting karena untuk menjalankan kegiatan operasionalnya sehari-hari dengan baik dan lancar, dengan mendayagunakan masing-masing fungsi, peran dan tanggung jawab individu, kelompok, dan unit kerja yang ada dalam organisasi tersebut. Struktur Organisasi adalah suatu bagian yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Dengan adanya struktur organisasi ini maka setiap bagian dapat melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan, sehingga tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai dengan baik. Struktur organisasi CV. WKM sudah terformalisasi karena sudah adanya pembagian tugas masing-masing



Struktur Organisasi CV. WKM
Sumber : CV. WKM

Pembagian tugas sudah diberikan dan ditentukan sejak awal para pekerja itu mulai bekerja di CV. WKM. Pembagian tugas berdasarkan kemampuan karyawan. Wewenang dan tanggung jawab diberikan kepada setiap orang di perusahaan. Setiap divisi ada manajer yang akan mengatur dan bertanggung jawab atas pekerjaan bawahannya. Pengawasan pekerjaan masing-masing manajer yang dilakukan oleh wakil direktur akan dilaporkan kepada direktur setiap harinya. Dan hasil penilaian kinerja karyawan dipantau melalui CCTV atau terjun langsung kelapangan. Penentuan kewenangan keputusan itu berasal dari keputusan tetap direktur, tetapi berdasarkan musyawarah dengan wakil dan para manajer juga.

• **Pembahasan tentang kebijakan dalam Struktur**

Proses perencanaan sering tidak berjalan dengan lancar, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi *gap* antara *corporate policies* dan *personnel policies* serta aplikasinya dalam praktik. Perencanaan SDM di CV. WKM banyak ditujukan pada manajemen suksesi dan

pengembangan dibandingkan dengan aktivitas personalia lain. Dalam perencanaan SDM dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi SDM dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan. Pertama, perencanaan menjadi suatu problem yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi. Kedua, realitas organisasi dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interest group* yang memiliki power. Ketiga, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi. Keempat, pendekatan akademik yang dilakukan dalam pengujian kesuksesan perencanaan SDM sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

Didalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja atau perusahaan, konflik antar individu akan sering terjadi. Konflik yang sering terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Sehingga cara mengatasi konflik dalam perusahaan harus benar-benar dipahami manajemen inti dari perusahaan, untuk meminimalisir dampak yang timbul.

Setiap orang yang mendirikan atau mengelola suatu badan usaha pasti ingin perusahaan yang dijalankannya tersebut bisa berjalan lancar. Karena itulah perlu dibuat suatu sistem pengelolaan organisasi yang baik dan benar. Selain itu dengan pengelolaan sistem organisasi yang baik juga bisa meningkatkan tingkat produktifitas kerja bagi semua elemen atau unsur yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Jadi, bukan hanya pada bagian produksi saja. Karena semua bagian juga punya faktor atas kemajuan dari usaha yang sedang dijalankan atau dikembangkan.

Ketika kita berada dalam suatu organisasi atau perusahaan dan ingin organisasi atau perusahaan kita maju dan berkembang kita bisa saja mengikuti perusahaan-perusahaan yang sudah lebih dahulu berkembang dengan cara memperbanyak kerjasama demi tujuan bersama, memperluas wilayah organisasi dengan membuat anak-anak perusahaan dari perusahaan yang kita buat dan berusaha menjadi organisasi perusahaan yang *go public* yang dapat diterima masyarakat luas. Dalam sebuah organisasi perusahaan konflik yang terjadi antara level-level manajemen atau antara manajemen dan karyawan-karyawan perusahaan pasti terjadi dan tidak bisa dihindari. Hal yang dapat dilakukan adalah menekan kemungkinan terjadinya konflik seminimal mungkin dan apabila konflik timbul diatasi secepat mungkin.

Proses-proses Organisasi

- **Analisis tentang kebijakan dalam Proses-proses**

- **Organisasi**

Proses pengambilan keputusan di CV. WKM dimana pengambilan keputusan yang dilakukan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Mengenai proses koordinasi dalam organisasi CV. WKM, direktur selalu mengkoordinasi kepada wakil dan wakil yang mengkoordinasikan dengan manajer-

manajer lainnya, sehingga para karyawan di koordinasi oleh masing-masing manajer yang bertanggung jawab untuk bagiannya masing-masing. Untuk proses pengambilan keputusan dilakukan secara rapat sehingga bersifat demokratis. Misalnya pengambilan keputusan dalam rekrutmen, dalam menyelesaikan masalah, dalam menilai kinerja para karyawan, dan sebagainya.

Sedangkan mengenai proses kerja dalam CV. WKM, proses kerja berjalan sesuai dengan peraturan yang ada serta proses kerja sesuai dengan pekerjaan masing-masing karyawan. Kemudian hubungan antar peran dalam proses organisasi CV. WKM sudah terjalin dengan baik, dimana hubungan antar peran dalam proses organisasi sangat terkait. Karena jika tidak adanya peran yang baik, maka proses organisasi itu tidak akan berjalan lancar. Setiap pekerja mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Politik dalam proses organisasi CV. WKM belum ditemukan, sedangkan untuk konflik hanya ada konflik masalah pribadi antar para karyawan.

- **Pembahasan tentang kebijakan dalam Proses-proses Organisasi**

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, dapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan.

Kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Pengambilan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi rencana. Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajer akan membuat tipe-tipe keputusan yang berbeda sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada. Keputusan dibedakan menjadi 2, yaitu:

1. Keputusan-keputusan yang diprogramkan (*programmed decisions*)
2. Keputusan-keputusan yang tidak diprogramkan (*non-programmed decisions*).

Tingkat ketidakpastian dalam berbagai situasi akan berbeda-beda oleh karena itu, manajer akan menghadapi tiga macam situasi, yaitu:

1. Dalam kondisi kepastian (*certainly*),
2. Dalam kondisi risiko (*risk*),
3. Dalam kondisi ketidakpastian.

Proses pembuatan keputusan:

1. Pemahaman dan perumusan masalah,
2. Pengumpulan dan analisa data yang relevan
3. Pengembangan alternatif-alternatif
4. Evaluasi alternatif-alternatif,
5. Pemilihan alternatif terbaik,
6. Implementasi keputusan,
7. Evaluasi hasil-hasil keputusan.

Reward

• Analisis tentang kebijakan dalam Pemberian *Reward*

Sistem *reward* adalah untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Ini memberikan motivasi dan insentif bagi penyelesaian arah strategis. Sistem penghargaan organisasi mendefinisikan kebijakan yang mengatur gaji, promosi, bonus, bagi hasil, dan sebagainya. Data yang diperlukan untuk menganalisa strategi dari CV. WKM didapatkan dengan melakukan wawancara terhadap orang-orang yang mengerti tentang bagian tersebut.

Kompensasi di CV. WKM berdasarkan pada kinerja karyawan dan kehadiran karyawan, untuk para sales berdasarkan pada omzet yang dicapai ; kehadiran ; kerajinan dalam bekerja ; jika karyawan tersebut rajin bekerja dan selalu hadir, maka akan diberikan insentif tambahan berdasarkan kehadirannya.

Sistem upah dan gaji di CV. WKM, dimana upah dan gaji diberikan pada setiap tanggal satu. Adanya tunjangan-tunjangan yang diberikan pada karyawan CV. WKM, seperti : tunjangan hari raya dan tunjangan untuk melahirkan.

Selain itu *reward* tidak hanya diberikan kepada karyawan perusahaan saja, melainkan kepada para pelanggan juga yang omzet pembelian mereka mencapai target. *Reward* dapat berupa bonus produk yang dijual serta hadiah-hadiah lainnya misalnya sepeda motor, kulkas, TV, handphone, jam tangan, jam dinding, dan sebagainya.

• Pembahasan tentang kebijakan dalam *Reward*

Sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan.

Penghargaan dapat menjembatani *gap* antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan didalam organisasi.

4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

People

• Analisis tentang kebijakan dalam *People*

Dalam mengatur kebijakan sumber daya manusia yaitu merekrut, seleksi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan. Kebijakan sumber daya manusia – dalam kombinasi yang tepat - menghasilkan bakat yang dibutuhkan oleh strategi dan struktur organisasi, menghasilkan keterampilan dan pikiran-set yang diperlukan untuk menerapkan arah yang dipilih.

Sistem perekrutan karyawan pada CV. WKM, dimana karyawan yang melamar bekerja di wawancarai dan dilihat berdasarkan latar belakang pendidikan dan daftar riwayat pekerjaannya. Dan diseleksi juga dengan test kerja selama 3 bulan bekerja. Kemudian kualifikasi pemilihan terhadap calon karyawan yang akan bekerja di CV. WKM, para karyawan dikualifikasi berdasarkan tingkat pendidikan dan latar belakang pekerjaannya sebelumnya. Karyawan yang melamar harus minimal lulusan SMA, berpenampilan menarik, rapi, sopan, ramah, bisa menguasai atau menggunakan komputer dan jujur, rajin bekerja, tidak berkata-kata kasar atau tidak sopan (kurang ajar). Selain itu adanya pelatihan khusus kepada calon karyawan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja, dimana menurut direktur, wakil direktur dan manajer keuangan serta manajer penjualan mengatakan bahwa Ada. Setiap satu bulan sekali diadakan evaluasi kerja karyawan. Jika pekerjaan karyawan tersebut tidak bagus atau menurun, maka akan di berikan pelatihan dan motivasi lagi agar pekerja dapat bekerja lebih baik lagi. Untuk calon karyawan akan diberikan pelatihan khusus untuk mengetahui dan menentukan letak dan jabatan karyawan tersebut.

• Pembahasan tentang kebijakan dalam *People*

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi

tentang manajemen personalia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau HRD atau *human resource department*

Salah satu fokus SDM yaitu pelaksanaan program *leadership development* dengan tujuan menghasilkan pemimpin yang memiliki kapabilitas kepemimpinan yang mumpuni, baik dari aspek teknis, kepemimpinan, maupun *business acumen* di semua jenjang baik struktural maupun dan fungsional organisasi. Perseroan juga melakukan penguatan budaya perusahaan yang didasarkan pada *performance based culture*. Perilaku unggul dirangkul sebagai kompetensi inti, kemudian digabungkan dengan kompetensi teknis yang dipergunakan sebagai dasar pengembangan kompetensi pegawai.

Faktor Lain Yang Mempengaruhi Desain Organisasi Perusahaan

• Lingkungan

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

• Teknologi

Penggunaan teknologi merupakan syarat khusus bagi sebuah perusahaan untuk dapat berkembang dan mengikuti perubahan yang ada. Penerapan teknologi pada CV. WKM sudah dilakukan namun belum 100%. Hal ini disebabkan berdasarkan pertimbangan pekerjaan yang ada di CV. WKM. Penggunaan teknologi dapat dilihat melalui penggunaan komputer dan internet sehingga penjualan dan pemasangan dapat langsung dipantau oleh Direktur. Sehingga mempermudah dalam sistem pengecekan. Selain itu, pada setiap sudut dan ruangan dipasang CCTV agar mempermudah dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan dan pengecekan terhadap para karyawan maupun barang yang keluar masuk.

Untuk bagian administrasi, penggunaan komputer sebagai media untuk mempermudah proses administrasi dan keuangan perusahaan digunakan oleh beberapa karyawan terutama karyawan yang terlibat langsung dengan keuangan dan

administrasi. Penggunaan teknologi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penggunaan teknologi juga bertujuan untuk mengawasi dan mengontrol seluruh karyawan dan tenaga kerja yang ada di perusahaan. Pemasangan CCTV di setiap gudang dan kantor perusahaan berguna untuk mengontrol kinerja karyawan yang malas-malasan pada saat bekerja dan untuk memantau proses penjualan yang dilakukan. Pemasangan CCTV ini juga dilakukan demi keamanan lingkungan CV. WKM. Untuk meningkatkan tingkat disiplin dari seluruh karyawan dan tenaga kerja di CV. WKM, maka diterapkan penggunaan alat absensi yang menggunakan sidik jari dengan tujuan untuk mengontrol absensi karyawan dan tenaga kerja yang tidak masuk, mengontrol jam masuk, serta menghilangkan titip absen yang kebanyakan dilakukan oleh beberapa tenaga kerja apabila penerapan teknologi tidak dilaksanakan.

• Budaya

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

• Life Cycle

Melihat perkembangan jaman yang dituntut untuk serba cepat dan praktis, maka pendistribusian oleh CV. WKM masih dapat bertahan di pasaran melalui kemudahan konsumen dalam menjual produk tepung terigu. Karena tepung terigu dapat diolah menjadi mie atau roti dan ini merupakan makanan pengganti nasi yang merupakan bahan pokok atau bahan utama untuk memenuhi kebutuhan asupan makanan manusia. Untuk itu, CV. WKM menyediakan beberapa varian produk yang dijual sehingga dapat memenuhi permintaan dari pasar atau konsumen akan kebutuhan tepung terigu serta beras dan lainnya sebagai bahan makanan pokok di Kalimantan Timur, tepatnya Tarakan dan wilayah sekitarnya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Kebijakan strategi pada CV. WKM sudah ada dan berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari desain strategi perusahaan. CV. WKM sudah memiliki visi dan misi sebagai acuan jalannya perusahaan serta telah memiliki tujuan perusahaan yang terkoordinasi dengan baik. Karena tanpa adanya koordinasi pada visi, misi, dan tujuan organisasi perusahaan, maka desain organisasi tidak dapat berjalan dengan baik.
2. Struktur organisasi pada CV. WKM bersifat fungsional dan sudah ada, dengan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Akan tetapi masih perlu adanya peninjauan terus menerus terhadap organisasi perusahaan agar perusahaan dapat terus maju dan berkembang dengan baik.
3. Proses-proses dalam CV. WKM meliputi proses pengambilan keputusan di dalam organisasi ditentukan oleh direktur tetapi dilakukan secara terbuka sehingga manajer

dapat memberikan masukan kepada direktur. Belum ditemukan unsur politik di organisasi. Ada konflik tetapi konflik pribadi antar karyawan. Para karyawan kurang menyukai adanya perubahan dalam organisasi.

4. Pengukuran dan pemberian *reward* pada CV. WKM dapat memacu untuk perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan-kebijakan mengenai sistem pemberian gaji dan upah, serta pemberian bonus, tunjangan-tunjangan dan kompensasi serta didukung dengan adanya fasilitas-fasilitas dalam tempat kerja. Secara tidak langsung, kebijakan-kebijakan tersebut meningkatkan motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Sehingga, kebijakan pada *reward* dapat memacu kebijakan-kebijakan lain di perusahaan.
5. Sistem pemilihan dan penempatan orang-orang dalam peran, pengelolaan kinerja, serta dukungan pengembangan pada CV. WKM sudah berjalan dengan baik dan dapat memacu perkembangan perusahaan karena terdapat beberapa kebijakan dalam sistem perekrutan dan pemilihan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Dan Schendel dan Charles Higgins. 1995. *Pengambilan Keputusan Strategik. Untuk organisasi public dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Galbraith, Jay. R, 2010, *The Star Model*, First Edition. Jossey-Bass Publisher. USA
- Galbraith, Jay. R, 2012, *The Evolution Of Enterprise Organization Designs*, *Journal of Organization Design*, JOD, 1(2): 1-13 (2012)
- Hernaus, T. 2008, *Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization*, *Working Paper Series*, Faculty of Economics and Business University of Zagreb Trg J. F. Kennedyya 6 10 000 Zagreb, Croatia
- James P. Spradley, 2007. *Metode Etnografi*, Yogyakarta, Tiara Wacana, Edisi II
- Mooney, 2002, *Human Relations at Work*, New York, San Francisco, Toronto, London
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H., 2002, *Psikologi Organisasi*, LPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Sedamaryanti, 2001 *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Mandar Maju*, Bandung
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E.M dan Djohan, L, 2006, *Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri*, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.8, No. 1, Maret 2006: 25-39