

**ANALISA DESAIN ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN DI PT CIPTA MULIA KREASINDO
BOGOR**

An Naba Mulia¹, Eko Budi Raharjo²

- 1) Mahasiswa Teknik Industri Universitas Pancasakti Tegal
- 2) Dosen Teknik Industri Universitas Pancasakti Tegal
email: anabamulia@gmail.com

Abstrak

Sumber daya yang dapat menjadi modal penting dalam suatu organisasi selain manusia dan informasi adalah organisasi itu sendiri. Organisasi sebagai suatu entitas, dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang tinggi dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai dan strategi membentuk satu kekuatan dalam satu kultur kinerja (*performance culture*), sehingga energi seluruh komponen dapat terfokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan. Hal ini merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya. Fleksibilitas tiap-tiap komponen organisasi untuk mengarahkan fokus strateginya ke sasaran utama organisasi perlu terus dikembangkan sebagai modal atau kemampuan internal organisasi yang sangat penting (*Organization capital*). Tidak ada perusahaan yang dapat hidup jika tidak memberikan nilai ekonomis. Nilai ekonomis ini dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan produk atau jasa organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian menghubungkan tujuan organisasi dengan hasilnya. Adalah pekerjaan manajemen untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas tersebut sedemikian rupa sehingga membentuk struktur organisasi. Davis kemudian berkesimpulan bahwa dengan demikian struktur organisasi bergantung tujuan-tujuan organisasi. Perspektif perencanaan rasional menawarkan sebuah model yang sederhana dan secara langsung untung merancang sebuah organisasi. Perencanaan formal manajemen menentukan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut kemudian, dalam urutan yang logis menentukan pengembangan struktur, arus wewenang, serta hubungan lainnya.

Kata Kunci: *Desain organisasi, Kinerja*

1. PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schemerham (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam satu tahun terakhir PT Cipta Mulia Kreasindo terus melakukan beberapa perbaikan sebagai wujud komitmen terhadap kualitas produk sofa. Hal ini erat kaitannya dengan manajemen perusahaan yang menunjang kinerja karyawan lewat organisasi yang telah disiapkan untuk kebutuhan perusahaan.

Pada dasarnya setiap organisasi akan memiliki kebijakan yang berbeda-beda terhadap sumber daya yang dimilikinya guna mencapai produktivitas karyawan. Namun saat ini karyawan belum sepenuhnya mengetahui dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya karena masih minimnya informasi tentang struktur organisasi dan fungsi dari masing-masing bidang. (Robin, 1994) Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan motivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

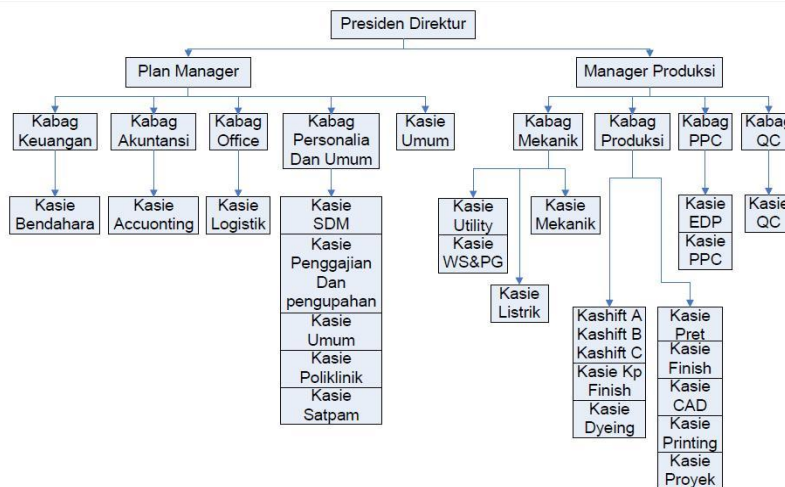
Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Bahkan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara anggota dan organisasinya. (Rivai, 2009) Pada kebanyakan hubungan kepegawaian, terdapat sebuah perjanjian yang implisit dimana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah.

2. METODOLOGI

Penelitian ini adalah penelitian observasional di industri *furniture* (Sofa, mebel) yaitu PT. Cipta Mulia Kreasindo Bogor. Pembuatan sofa ini terdiri dari beberapa macam bagian : Pencelupan dan pemilahan kayu, pemotongan rangka kayu atau besi, perakitan rangka, pemasangan webbing, pemasangan busa, dan pemasangan kain.

Dari beberapa divisi yang ada di PT. Cipta Mulia Kreasindo diantaranya belum terdapat tugas pokok dan fungsi yang jelas sehingga membutuhkan sebuah rancangan organisasi agar mempermudah dalam koordinasi antar divisi dan antar karyawan.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi resiko tumpang tindih tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan demikian maka kemungkinan untuk terjadinya miskomunikasi dan kesalahan koordinasi dapat di minimalisir. Perubahan organisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain melalui reorganisasi atau penataan organisasi baik yang berskala besar maupun kecil. Dalam skala besar penataan organisasi dapat berupa perombakan struktur sebuah unit organisasi, pengembangan maupun pengurangan pegawai atau pejabat melalui rasionalisasi kebutuhan pada berbagai sektor.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Cipta Mulia Kreasindo

Kategori Penataan Organisasi Dalam Lingkungan Kerja



Gambar 2 Kategori Penataan Organisasi

Tabel 1 Identifikasi Potensi Bahaya Yang Berkaitan Dengan Stress Di Tempat Kerja

Faktor Lingkungan Fisik

- Terpapar suhu panas atau dingin yang ekstrim
- Pencahayaan dan kontras yang kurang baik
- Isolasi fisik ruangan kerja yang menyebabkan hambatan dalam komunikasi
- Terpapar kebisingan dan vibrasi yang berlebihan
- Potensi bahaya fisik yang tidak terkontrol
- Ketata ruman tanggan yang kurang baik
- Peralatan kerja dan mesin-mesin yang tidak aman

- Desain layout tempat kerja yang tidak baik
- Ventilasi atau sistem pendingin ruangan yang kurang baik
- Peralatan kerja yang tidak dapat di stel menyebabkan sikap paksa.

Faktor Organisasi Kerja

- Komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik
- Kesempatan untuk ikut partisipasi sedikit
- Tujuan dan kebijakan perusahaan tidak jelas
- Informasi yang disampaikan sering tidak jelas
- Training prosedur kerja yang aman sangat kurang
- Training prosedur kerja yang aman sangat kurang
- Praktek kerja tidak fleksibel
- Gaji atau upah rendah
- Jam kerja istirahat tidak proporsional
- Jam kerja tidak menentu dan tidak dapat diprediksikan
- Jadwal kerja yang tidak fleksibel
- Pengaturan shift kerja yang tidak fleksibel
- Program kerja tidak jelas atau berlebihan
- Tingkat keterbukaan dan kepercayaan rendah
- Struktur organisasi yang kurang baik
- Perubahan organisasi kerja dilaksanakan dengan baik
- Kondisi kerja tidak memuaskan
- Terjadi konflik pada tujuan dan prioritas
- Praktek seleksi dan perekrutan pekerja yang tidak transparan, dll.

Faktor Desain Tugas/Pekerjaan

- Beban pekerjaan yang berlebihan
- Tuntutan tugas yang lebih besar dari keterampilan yang dimiliki pekerja
- Jam kerja berlebihan
- Penggantian pekerjaan dengan penerapan teknologi baru
- Deadline pekerjaan yang tidak realistis
- Kepuasan kerja rendah
- Sedikit variasi kerja
- Beban pekerjaan terlalu kecil
- Training yang diselenggarakan tidak sesuai dengan pekerjaan
- Isolasi pekerjaan
- Pemahaman terhadap proses kerja terbatas
- Keterlibatan di dalam pengambilan keputusan sangat terbatas atau tidak ada
- Sering terjadi interupsi pekerjaan
- Tidak ada otoritas pada pekerja

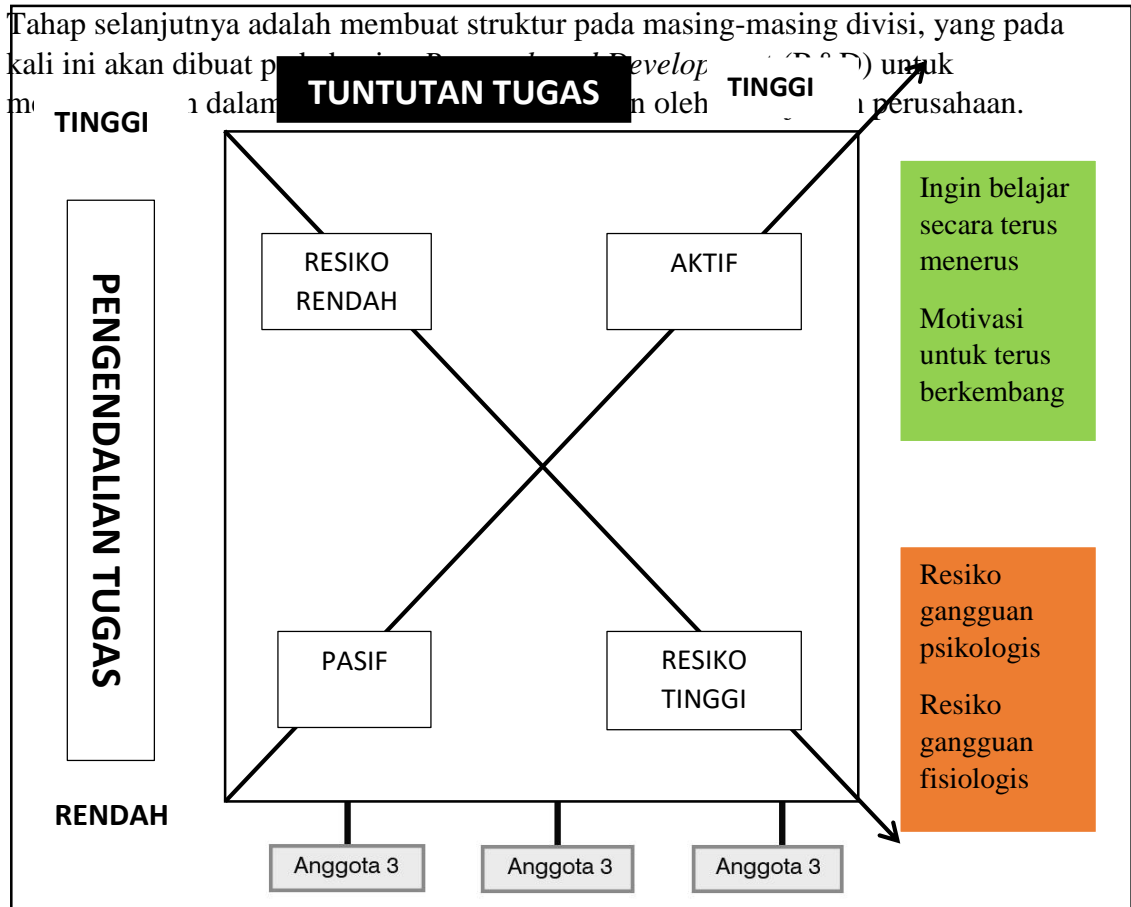
Faktor Praktek Manajemen

- Sedikit kesempatan untuk menyampaikan ide dalam pengambilan keputusan
- Tidak ada saran-saran kepada pekerja yang konstruktif
- Manajemen perubahan kurang dikelola dengan baik
- Ketidak-jelasan aturan, capaian dan kebijakan perusahaan
- Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai
- Penanganan keluhan atau komplain yang tidak baik
- Kurangnya dukungan dan saran untuk perbaikan kinerja
- Keterbatasan ruang untuk ikut partisipasi
- Tidak dilibatkan selama periode perubahan manajemen

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Akibat stress pada organisasi kerja akan memberikan pengaruh yang kurang baik. Pengaruhnya dapat berupa tingginya angka tidak masuk kerja, *turnover*, hubungan kerja menjadi tegang dan rendahnya kualitas pekerjaan (Tarwaka, 2013). Dari keadaan tersebut akan dapat mengganggu performansi kerja dan meningkatkan resiko terjadinya kecelakaan kerja. Terjadinya stress akibat kerja, secara khusus akan dapat menurunkan produktivitas kerja, menyebabkan biaya kompensasi pekerja meningkat. Stress akibat kerja yang menyebabkan menurunnya produktivitas kerja, antara lain melalui :

1. Performansi pekerja yang rendah
2. Meningkatnya absensi
3. Menurunnya moral kerja
4. Meningkatnya *turnover* pekerja yang dapat menyebabkan kehilangan banyak waktu kerja.

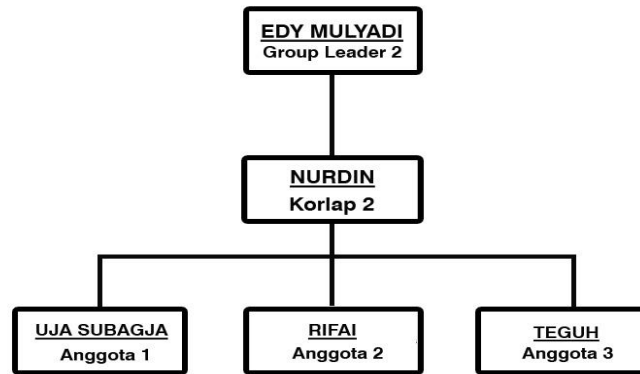


Gambar 3. Model Antara Tuntutan Tugas dan Pengendalian

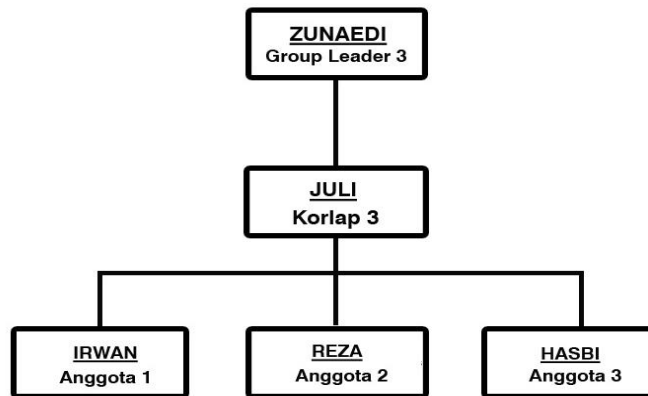
yang lebih kecil lagi pada masing-masing kepala grup. Dari bagan diatas kemudian dibuat bagan untuk tiap-tiap ketua kelompok (*Group Leader*) agar mempermudah pimpinan ketika melakukan pengecekan petugas kerja.



Gambar 5. Bagan organisasi pada ketua kelompok 1 R&D



Gambar 6. Bagan organisasi pada ketua kelompok 2 R&D



Gambar 7. Bagan organisasi pada ketua kelompok 3 R&D

Dengan pembagian kerja yang tepat akan dihasilkan karyawan yang mempunyai tanggungjawab tinggi karena bisa mengambil keputusan sendiri sebatas wewenang yang dimilikinya. Dengan adanya pembagian kerja, karyawan dapat dilatih sesuai dengan bidangnya karena melalui keahlian yang dimilikinya tersebut sehingga karyawan dapat memberi sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan. (Prasetya, 2011) Pembagian kerja juga dapat membantu dalam membantu penempatan karyawan dengan menggunakan prinsip *the right man in the right place* yaitu orang ditempatkan pada tempat yang tepat berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin, dan lain sebagainya sehingga akaj memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efektivitas kerja. Karyawan dapat berfokus pada beberapa pekerjaan tertentu saja yang telah menjadi tugas dan tanggungjawabnya masing-masing sehingga hal tersebut dapat memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga efektivitas kerja karyawan dapat tercapai dan akhirnya tujuan organisasinya tercapai.

Tabel 2. Uraian pekerjaan karyawan pada bagian R&D 1

Tugas pokok : Membuat sampel kerangka kayu untuk dijadikan Mockup

No	Uraian Pekerjaan
1	Mengikuti rapat perusahaan
2	Menyiapkan bahan
3	Membuat kerangka kayu
4	Melakukan pengecekan

Tabel 3. Uraian pekerjaan karyawan pada bagian R&D 2

Tugas pokok : Memasang Webbing dan busa Sofa

No	Uraian Pekerjaan
1	Mengikuti rapat perusahaan
2	Menyiapkan bahan
3	Melakukan pengukuran
4	Memasang webbing dan busa
5	Melakukan pengecekan

Tabel 4. Uraian pekerjaan karyawan pada bagian R&D 3

Tugas pokok : Memasang kain dan melakukan proses finishing

No	Uraian Pekerjaan
----	------------------

1	Mengikuti rapat perusahaan
2	Menyiapkan bahan
3	Melakukan pengukuran
4	Memasang kain sesuai pola
5	Melakukan pengecekan

Tabel 5. Komponen Kunci Penilaian Kinerja

No	Aspek Kompetensi	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Quality Orientation					
	Kecakapan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima atau sesuai, bahkan diatas standar mutu yang telah ditargetkan			3		
2	Problem Solving Skills					
	Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan.				4	
3	Planning Skills					
	Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja secara sistematis dan terjadwal dengan baik; melakukan alokasi sumber daya berdasarkan perencanaan; serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif				4	
4	Teamwork					
	Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang		3			

terkait; merumuskan tujuan bersama dan berbagai tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan; serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim

5 Self Learning Capacity

Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran yang aktif baik secara mandiri maupun kelompok; menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan keterampilan diri; dan proaktif dalam melakukan sharing knowledge diantara sesama karyawan

4



18/5*20

72

Keterangan : Nilai dengan skala 1-5, dimana :

5 = *Outstanding* (Luar Biasa)

4 = *Good Performance* (Kinerja Baik)

3 = *Standard Performance* (Kinerja Standar)

2 = *Need Improvements* (Butuh Perbaikan)

1 = *Unacceptable* (Tidak Diterima)

Angka 72 didapat dari total skor = 18/5 (jumlah kompetensi) × 20. Dikalikan 20 supaya hasil nilai sebanding dengan skala KPI (Standar yang ditentukan adalah 90). Dari perhitungan diatas maka terdapat data sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total skor} &= (60\% \times 90) + (40\% \times 72) \\ &= 54 + 28,8 = 82,8 \end{aligned}$$

Jadi berdasarkan skala yang ditentukan oleh kunci penilaian kinerja dengan total skor keseluruhan maka kinerja karyawan pada posisi baik.

4. KESIMPULAN

Perubahan desain dan struktur organisasi yang dilakukan PT Cipta Mulia Kreasindo bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan selain daripada memberikan pelayanan prima kepada konsumennya. Hal ini ditunjukkan dengan terbentuknya beberapa struktur organisasi yang dihidupkan pada masing-masing

unit yang berada di lingkungan produksi. Penataan dan perubahan struktur organisasi pada perusahaan sangatlah memungkinkan terjadi sebab semakin kedepan tantangan semakin berat sehingga membutuhkan pola strategi penganan baik dari sumber daya manusia yang berkompeten maupun teknologi yang digunakan didalamnya.

(Syahputra, 2018) Efektivitas organisasi terjadi jika masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya sendiri secara efektif. Setelah dilakukan perubahan terhadap struktur organisasi di dalam PT. Cipta Mulia Kreasindo, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas meningkat seiring dengan semakin jelasnya tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Menghitung jumlah tenaga kerja, output dan waktu kerja produksi merupakan sesuatu hal yang wajib bagi perusahaan untuk mendapatkan output yang diinginkan agar mencapai produktivitas yang telah ditentukan

DAFTAR PUSTAKA

Prasetya, H. (2011) *Manajemen Operasi*. Edited by CAPS. Yogyakarta.

Rivai, M. (2009) *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*.

Robin, S. (1994) *Organization Teory : Structure, Design and Application*. Edited by Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Syahputra, F. A. (2018) ‘Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan’, (July), pp. 0–7. doi: 10.13140/RG.2.2.35168.99843.

Tarwaka (2013) *Ergonomi Industri : Dasar - Dasar Pengetahuan ergonomi dan Aplikasi di Tempat kerja*. Edited by H. Press. Surakarta.