

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Pengembangan sebuah badan usaha selalu memerlukan tujuan yang jelas, sama halnya dengan PT Jaya Masawan Putra Sejahtera (JMPS) yang memiliki visi dan misi perusahaan yaitu menjadi pemimpin retail lokal dan peretail nasional dengan menyediakan jenis produk yang lengkap, harga terjangkau, dan memberikan kenyamanan berbelanja serta pelayanan yang baik kepada konsumen. Selain visi dan misi, perusahaan juga memerlukan struktur organisasi sebagai salah satu kelengkapan yang menunjang tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini proses bisnis yang dilakukan perusahaan tersebut. Berbeda dengan visi dan misi yang diberlakukan dengan pasti sebab mengacu kepada tujuan dimasa datang, struktur organisasi harus dibuat menyesuaikan dengan situasi yang ada pada perusahaan. Struktur organisasi yang baik haruslah dapat menyesuaikan dengan segala faktor, baik internal maupun eksternal perusahaan agar dapat terus mendukung segala bentuk proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

Organisasi adalah suatu hal yang sangat berhubungan erat dengan kehidupan setiap orang didunia ini. Hampir setiap hari semua orang dalam perusahaan akan selalu berhubungan erat dengan organisasi. Sebagian besar dari kita, akan menarik kesimpulan bahwa organisasi itu, sangat meresap dalam kehidupan kita sehari – hari (Gibson: 1994).

Pada saat yang ada sekarang ini, PT JMPS memiliki struktur organisasi yang dirasa sudah kurang sesuai dan kurang mendukung proses – proses bisnis yang dilakukan perusahaan dan juga terjadi pemborosan dalam struktural secara tertulis. Dalam perkembangannya, suatu perusahaan harus melakukan analisis dan evaluasi jabatan terhadap struktur organisasi secara berkala agar dapat memastikan posisi – posisi penting struktural dalam struktur organisasi sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap tugas dan fungsinya dan juga tingkat

kepentingan suatu jabatan untuk diisi sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat dilakukan evaluasi.

Dikarenakan penurunan jumlah karyawan baik operasional maupun fungsional, maka struktur organisasi yang ada saat ini sudah kurang sesuai dengan kebutuhan manajemen dan operasional dari perusahaan, untuk itu diperlukan perbaikan terhadap struktur organisasi perusahaan. Jumlah karyawan yang terus menerus mengalami penurunan, mengindikasikan bahwa struktural saat ini sudah terlalu besar untuk diterapkan pada keadaan perusahaan saat ini. Pada tahun 2010 hingga 2014, jumlah karyawan total secara berurutan yaitu 990, 2311, 1742, dan 1361. Hal ini menjadi suatu indikator bahwa struktural sudah tidak sesuai dengan kebutuhan, dan juga banyak jabatan – jabatan kosong dalam struktural yang ternyata tidak berpengaruh pada proses bisnis perusahaan, maka struktur organisasi memiliki pemborosan dalam struktural tertulis, sehingga perlu dilakukan evaluasi. Struktur organisasi yang saat ini diterapkan dalam perusahaan adalah sistem organisasi berbasis fungsional dengan ketentuan setiap divisi dibagi berdasarkan fungsi masing – masing dalam kaitannya dengan perkembangan perusahaan. Permasalahan yang timbul pada perusahaan adalah pembagian divisi berdasarkan struktur fungsional yang terlalu banyak dapat menghasilkan *output* yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Permasalahan yang menjadi pokok utama yaitu, adanya jabatan yang tidak memiliki *job description* sehingga karyawan menjadi kurang peduli akan pekerjaan dalam divisinya, kemudian juga posisi struktural yang sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan saat ini sehingga perlu untuk melakukan redesign struktur organisasi yang disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan saat ini.

Kekosongan jabatan juga akan berdampak pada *job description* yang ada saat ini. Jika pada *job description* tertulis atasan langsung dan bawahan langsung, kemudian mekanisme dalam melakukan tugasnya secara struktural dan sistematis, dengan adanya hal ini berarti indikasi *job description* tidak sesuai lagi dengan struktur organisasi yang ada saat ini sehingga akan menyebabkan kurang *efisien* dalam hal penyelesaian data – data dan laporan sebab, pembagian tugas dan wewenang pekerja tidak tertuang jelas pada *job description*.

Sebagai salah satu contoh ketidakefektifan yang terjadi pada struktur organisasi ini yaitu adanya pemborosan dalam struktural sebagai contoh, seluruh divisi pada posisi *senior manager* pasti diisi oleh seorang profesional yang telah belasan bahkan puluhan tahun telah bekerja di bidang tersebut, tetapi salah satu divisi cukup diisi oleh *asisten manager* (Asmen) saja. Dengan kekosongan tersebut, maka diperlukan evaluasi terhadap *job description* seorang Asmen tersebut. Penyamaan *job description* dengan seorang *senior manager* atau *job description* tetap merupakan *job description* seorang Asmen meskipun tidak memiliki *senior manager* pada divisinya. Hal ini juga terjadi pada divisi lain, dimana posisi Asmen mengalami kekosongan jabatan, hanya ada *senior manager* dan *supervisor* saja sedangkan seharusnya di dalam struktur organisasi secara tertulis yang seharusnya apabila memang masih dibutuhkan maka jabatan tersebut sebaiknya diisi, apabila tidak diisi dan tidak berpengaruh pada proses bisnis perusahaan maka sebaiknya jabatan tersebut dihilangkan karena akan menjadi kerancuan dalam struktural. Selain itu, ada beberapa jabatan tambahan yang tidak tertulis tetapi diterapkan dalam perusahaan dan berlangsung lama. Meskipun demikian, jabatan – jabatan kosong tersebut masih menjadi bagian tertulis dari struktur organisasi yang menjadi landasan perusahaan dan struktur jabatan yang ada. Sesuai dengan misi perusahaan yaitu menyediakan berbagai macam barang yang lengkap dengan harga terjangkau maka akan sulit dicapai apabila input terlampau besar sehingga akan berpengaruh pada harga produk yang dijual (*output*).

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dirasa perlu untuk melakukan analisis dan evaluasi jabatan dengan metode *point system* untuk menyesuaikan struktur organisasi dengan kebutuhan perusahaan saat ini. Penggunaan metode ini disesuaikan dengan jenis struktur organisasi pada perusahaan yang cukup besar. Metode ini juga merupakan metode dengan keakurasian yang cukup baik karena sudah masuk ke dalam metode kuantitatif sehingga baik untuk digunakan dalam melakukan analisis dan evaluasi. Analisis dan evaluasi jabatan bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap posisi – posisi

struktural dalam struktur organisasi agar dapat dirancang usulan perbaikan rancangan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien bagi perusahaan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dijelaskan pada latar belakang, rumusan masalahnya yaitu bagaimana struktur organisasi lebih efektif dan efisien pada PT JMPS ?

I.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, dilakukan pembatasan masalah. Batasan tersebut yaitu struktur organisasi yang diamati berfokus pada organisasi di tingkat fungsional saja, kemudian penilaian yang dilakukan berdasarkan analisis dan evaluasi jabatan serta evaluasi struktur organisasi saja bukan penilaian yang didasarkan pada penilaian individual pengisi jabatan.

I.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Mengusulkan rancangan perbaikan struktur organisasi agar dapat menjadi lebih *efektif* dan *efisien*,
2. Memperjelas dan mempertegas *job description* dan *job specification* yang ada dalam struktur organisasi,
3. Menganalisis struktur organisasi yang sudah ada, untuk melakukan perbaikan atau penyederhanaan jabatan dalam struktur organisasi dengan metode analisis jabatan dan evaluasi jabatan,
4. Membandingkan perbedaan antara struktur organisasi sebelum dan setelah dilakukan perbaikan.

I.5 Penelitian Terdahulu

1. Perancangan Struktur Organisasi Berbasis Team Studi Kasus PT Multi Megah Mandiri oleh Sylvia Yacobus Fakultas Teknik Industri Universitas Atmajaya Jakarta yang melakukan analisis tentang perbandingan antara

struktur organisasi perusahaan divisi *purchasing* yang menggunakan struktur organisasi *funksional* hirarki dengan perbaikan terhadap struktur menjadi berbasis tim dengan tujuan untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan struktur organisasi berbasis tim untuk diterapkan perusahaan. Korelasi yang sama dengan penelitian yang diajukan, tetapi perbaikan perancangan struktur organisasi yang akan dilakukan lebih menyeluruh tidak hanya satu divisi saja karena bertujuan untuk menciptakan struktur yang efektif dan efisien.

2. Usulan Perbaikan Struktur Organisasi Berdasarkan Analisa Jabatan dan Evaluasi Jabatan oleh Fidelia Fifi Fakultas Teknik Industri, Universitas Atmajaya Jakarta menjelaskan tentang perbaikan struktur organisasi pada PT ABC yang merupakan dampak dari keterpurukan kondisi ekonomi sehingga pengurangan jumlah tenaga kerja menjadi solusi yang dirasa tepat oleh perusahaan, tetapi mengakibatkan dampak yaitu adanya kekosongan jabatan pada struktur organisasi maka dirasa perlu untuk merampingkan struktur organisasi agar lebih efektif dan *efisien*. Persamaan terhadap penelitian baru yang akan dianalisis adalah metode analisis penelitian lama dilakukan terhadap analisis jabatan dan evaluasi jabatan yang ada dengan melakukan observasi serta wawancara dengan tujuan untuk memperinci *job description* dan *job specification* struktur organisasi yang baru. Perbedaan yang ada yaitu penelitian sebelumnya dilakukan berdasarkan kekosongan jabatan akibat adanya krisis ekonomi.
3. Improvisasi Struktur Organisasi PT. Sukses Sumatera Timber yang dilakukan oleh Netty Herawaty Fakultas Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Musi, menjelaskan mengenai perbaikan dalam struktural organisasi pada perusahaan hampir sama dengan penelitian ini dengan fokus dan tujuan redesain struktur organisasi.