

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat organisasi masih relatif kecil dan aktifitas-aktifitasnya relatif masih sederhana, manajemen organisasi serta struktur organisasi juga tampak sederhana, akan tetapi ketika organisasi semakin besar dan kompleks, manajemen organisasi serta struktur organisasi menjadi tidak sesederhana seperti kondisi sebelumnya. Sehingga diperlukan transformasi organisasi atau restrukturisasi yang dimulai dari struktur organisasi, seperti yang dikatakan oleh (Daft, 2010) struktur organisasi adalah struktur organisasi *formal*, yang mencakup desain sistem untuk menjamin efektivitas komunikasi, koordinasi dan integrasi (kontrol) yang berasal dari hubungan antar departemen. Sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri perkapalan dan pelayaran yang telah mengalami perkembangan pesat membutuhkan transformasi atau restrukturisasi terutama dalam struktur organisasi saat ini yang masih relatif sederhana.

Struktur organisasi membatasi perilaku karyawan yang mengatur hubungan *formal* diantara manusia yang bergerak di dalam organisasi itu baik secara individu maupun kelompok, karena didalam organisasi dikenal jabatan-jabatan serta tugas yang berbeda-beda, sehingga di dalam struktur tersebut diatur suatu hubungan dasar antara mereka yang berwenang membuat keputusan dengan mereka yang berkewajiban melaksanakan keputusan tersebut.

Banyaknya karyawan dalam struktur organisasi perusahaan mengharuskan perusahaan menentukan garis tertentu yang merupakan batas pelaksanaan

koordinasi kerja dalam perusahaan, perubahan lingkungan tidak saja berpengaruh terhadap struktur organisasi tetapi juga menuntut pimpinan harus lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan dan penanganan karyawan disamping juga adaptif, karena apabila tidak melakukan hal tersebut maka akan berdampak pada produktivitas dan kinerja karyawan (Juniarti, 2009).

Keragaman karakteristik karyawan dan banyaknya lini kerja di perusahaan membuat pekerjaan untuk mengelola, mengorganisasi dan memimpin karyawan bukanlah pekerjaan mudah, hal ini dilakukan karena banyaknya karyawan dengan beragam pendidikan dan keterampilan yang diserap oleh perusahaan, oleh sebab itu diperlukan sistem dan divisi tersendiri dalam perusahaan dan karyawan harus diberi pengarahan akan visi utama dari perusahaan sehingga tercipta sinergi perusahaan yang baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan.

Dengan struktur organisasi yang dimiliki saat ini oleh sebuah perusahaan yaitu PT. Bertaga Lestari yang berdiri sejak tahun 2010 masih relatif sederhana menyebabkan sistem di dalam perusahaan yang belum terfokus dan karyawan di dalam perusahaan tidak hanya terpaku pada pengarahan cara kerja saja, tetapi karyawan juga harus diberikan motivasi, kompensasi dan penghargaan untuk hasil jerih payahnya sehingga karyawan tahu bahwa seluruh karyawan juga merupakan bagian dari perusahaan.

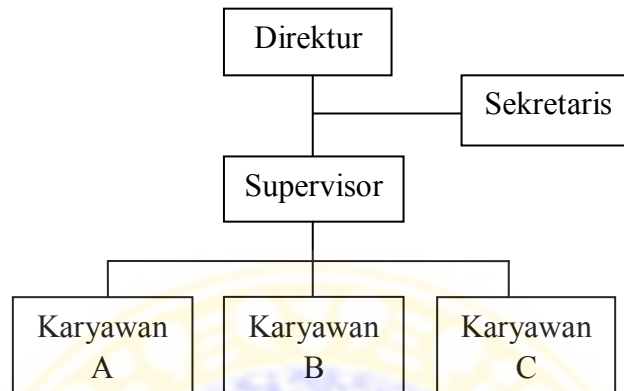
Sehingga hal ini dibutuhkan analisa jabatan. Secara teoritis, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan adalah produk dari aktivitas analisis jabatan, tentang deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, Whether dan Davis (1996, 131)

menyatakan bahwa keduanya sangat erat hubungannya dan membedakan hanya perspektifnya. Analisa jabatan merupakan elemen penting dalam sistem manajemen kinerja, tanpa adanya analisa jabatan maka akan sulit untuk memahami tugas-tugas yang dilakukan pada tingkatan jabatan tertentu.

Dengan berdasarkan wawancara dengan direktur perusahaan terdapat beberapa fokus perubahan di dalam perusahaan terutama dalam struktur organisasi yang ingin dilakukan tentunya dengan melalui analisa jabatan selain itu diperlukan juga penilaian kinerja individu karyawan oleh perusahaan yang digunakan untuk mengetahui apakah karyawan ini berada pada jalur yang benar sesuai dengan deskripsi jabatan (*job description*), ataukah karyawan ini kehilangan fokus pekerjaan sehingga bisa menjadi penghambat dalam pertumbuhan perusahaan. Suatu penilaian kinerja merupakan salah satu aktifitas kunci yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dan akan memberikan kontribusi penting terhadap kinerja perusahaan dan bertahannya suatu perusahaan.

Sebelum melakukan perubahan restrukturisasi, permasalahan di dalam perusahaan harus di ketahui sebelumnya dengan melakukan wawancara awal dengan direktur perusahaan, beberapa permasalahan tersebut bahwa di dalam struktur organisasi seringkali mengalami masalah dalam *span of control* yang menyebabkan alur koordinasi menjadi tidak jelas dan pelaksanaan operasional perusahaan dalam hal keputusan selalu berada dalam satu jalur sehingga kurang efisien karena dalam hal ini menyebabkan timbulnya tumpang tindih pekerjaan di

dalam perusahaan dan terdapatnya dua atau lebih pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang, berikut struktur organisasi saat ini;



Gambar 1.1. Struktur Organisasi

Sumber: PT. Bertaga Lestari (2010)

Struktur organisasi saat ini masih relatif sederhana dan menimbulkan banyak permasalahan di dalam perusahaan karena tanpa adanya sistem yang terfokus dan cenderung keluar dari batasan pekerjaan, mulai dari; Direktur yang seharusnya hanya mengawasi dan mengevaluasi saja, tapi juga di kerjakan hampir semua oleh direktur meliputi sebagai dirut perencanaan juga pengembangan usaha, *manager* SDM juga bagian keuangan, dan melakukan pertemuan sekaligus *handle* dengan rekan bisnis dalam sistem bisnis untuk pelayaran, tentu hal ini menjadi beban kerja yang *overload* untuk seorang direktur yang merangkap banyak jabatan.

Kemudian sistem kerja karyawan dalam proses pembuatan kapal dimana *supervisor* hanya satu orang saja dan dibandingkan dengan banyaknya karyawan yang bekerja sehingga hal ini sangat tidak efisien, berikutnya sekretaris yang memegang kendali absen karyawan dan mendata penggajian juga melakukan

pencatatan pembelian kelengkapan bahan-bahan material pembuatan kapal, sampai pada kelompok karyawan yang seharusnya terfokus di dalam divisi kadang mengerjakan diluar batasan tanggung jawab pekerjaan yang seharusnya dilakukan.

PT. Bertaga Lestari yang berlokasi di Jl.Pertamina, galangan (kutai kartanegara) Kalimantan Timur, memiliki karyawan yang bekerja di dalamnya sekitar 100 orang, hal ini jelas mengganggu jalannya aktivitas perusahaan karena semua pengawasan terfokus hanya pada *supervisor*, hal ini memicu kurang produktifnya beberapa karyawan dalam bekerja, mulai dari hal transparansi terjadinya kecurangan yang dilakukan beberapa karyawan dimana bahan yang digunakan dalam pembuatan kapal yaitu sisa besi atau potongan-potongan besi tersebut dijual kembali oleh karyawan tersebut tanpa sepengetahuan pihak perusahaan. Jika ini terus menerus terjadi akan berdampak pada hasil pembuatan kapal dan secara tidak langsung perusahaan nantinya akan mengalami kerugian secara finansial maupun *quality*.

Selain itu banyaknya karyawan mengharuskan perusahaan melakukan pembuatan kapal secara efektif dan efisien, agar *profit* terus meningkat, pembuatan kapal dibutuhkan waktu berkisar dari 3 bulan, 6 bulan hingga 1 tahun sesuai dengan ukuran kapal dan jumlah penjualan kapal dalam waktu satu tahun rata-rata 20 unit kapal dengan jenis kapal yang berbeda-beda dari kapal LCT, kapal tugboat dan mayoritasnya adalah kapal SPOB dengan 90 GT, dengan harga penjualan perunitnya sesuai ukuran dari 2.5 Miliar, 6 Miliar sampai 18 Miliar. Hal

ini terkendala dengan tidak adanya *marketing* ataupun bagian yang terfokus pada pemasaran dan penjualan.

Kemudian faktor berikutnya yang sangat penting bagi karyawan yaitu tidak adanya standar operasional prosedur yang secara tertulis, jadi selama ini para karyawan hanya bekerja berdasarkan unsur kehati-hatian tetapi tidak memperhatikan unsur yang lain, jadi karyawan kurang memahami akan kewajiban yang harus dilakukan untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, sehingga karyawan tersebut tidak maksimal dalam bekerja dan mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan.

Dengan hal ini dilakukan pembenahan di dalam perusahaan yaitu PT. Bertaga Lestari dalam perubahan restrukturisasi melalui analisa jabatan agar semua pekerjaan terfokus dan efisien, dengan melakukan pembenahan yaitu untuk mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga tugas yang dikerjakan lebih mudah, pembenahan tersebut juga bertujuan agar perusahaan tetap berjalan dan bersaing dalam industri perkapalan dan pelayaran, dengan melakukan *re-design* struktur organisasi diharapkan agar tujuan perusahaan dapat terwujud yaitu efisiensi, efektivitas, dan meningkatnya nilai perusahaan, kemudian pentingnya melakukan penilaian kinerja secara efektif agar karyawan dapat saling berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Untuk itu peneliti mengusulkan ke perusahaan untuk melakukan *re-design* struktur organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan dengan penambahan divisi dan sistem yang terfokus juga melakukan penilaian kinerja yang dapat meningkatkan perkembangan perusahaan terutama dalam

pembuatan kapal dan dalam sistem bisnis pelayaran, maka dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Re-Design Struktur Organisasi dan Perancangan Penilaian Kinerja Individu Karyawan Bagian Perancangan Kapal pada PT. Bertaga Lestari*”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimana *re-design* struktur organisasi yang selaras dengan rencana strategis organisasi pada PT. Bertaga Lestari?
2. Bagaimana menyusun *job analysis* yang selaras dengan rencana strategis organisasi untuk tiap-tiap jenis pekerjaan pada PT. Bertaga Lestari?
3. Bagaimana rancangan penilaian kinerja individu karyawan pada PT. Bertaga Lestari?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Melakukan *re-design* struktur organisasi yang selaras dengan rencana strategis organisasi PT. Bertaga Lestari.
2. Menyusun *job analysis* yang selaras dengan rencana strategis organisasi PT. Bertaga Lestari.
3. Merancang penilaian kinerja individu karyawan pada PT. Bertaga Lestari.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan dari penelitian ini akan diberikan manfaat sebagai berikut:

Memberikan solusi dalam bentuk saran, rekomendasi pada PT. Bertaga Lestari untuk melakukan *re-design* struktur organisasi yang selaras, melakukan *job analysis* dan memberikan rancangan penilaian kinerja individu karyawan sehingga dapat terwujud efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai visi, misi organisasi, juga sebagai studi literatur peneliti selanjutnya yang berminat untuk meneliti lebih lanjut mengenai struktur organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- **BAB I. Pendahuluan**
Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.
- **BAB II. Tinjauan Pustaka**
Bab ini akan menjelaskan berbagai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini yaitu mengenai penelitian terdahulu, tinjauan teoritis dan kerangka konsep penelitian.
- **BAB III. Metode Penelitian**
Bab ini memaparkan pemilihan metode tentang pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

- BAB IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, bidang usaha perusahaan, aktifitas bisnis perusahaan, dan struktur organisasi yang ada.

- BAB V. Analisa dan Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi hasil analisa dan intepretasi seluruh data yang didapat dalam penelitian dan hasil *re-design* struktur organisasi dan penilaian kinerja individu karyawan pada PT. Bertaga Lestari.

- BAB VI. Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang bermanfaat untuk manajemen PT. Bertaga Lestari dan juga untuk penelitian-penelitian berikutnya.