

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Setialim Gunung Sari merupakan perusahaan tekstil keluarga yang berada di Driyorejo Gresik. Perusahaan manufaktur yang bergerak pada industri pertenunan ini memproduksi dan memperdagangkan kain selimut, kain pel, kasa, dan lap. Perusahaan tersebut pertama kali didirikan oleh mendiang Ayahanda dari Bapak Halim Endra Soebiantoro, yang saat ini menjabat sebagai Direktur Utama sekaligus pemilik PT Setialim Gunung Sari. Seperti perusahaan keluarga yang lain, PT Setialim Gunung Sari adalah sebuah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan jabatan atau fungsi. Bisnis dilakukan secara bersama-sama di dalam keluarga. Kekurangan dalam perusahaan keluarga adalah organisasi yang dibentuk masih tradisional dan hanya berazas pada kepercayaan yang tinggi antar anggota keluarga. Sebagai contohnya adalah terkait dengan struktur organisasi di perusahaan keluarga.

Banyak perusahaan keluarga memiliki struktur yang lemah karena kurangnya transparansi yang terkadang sengaja diciptakan dengan bermacam alasan yang terkait dengan rahasia keluarga, salah satunya si pendiri tidak ingin karyawan mengetahui formula bisnisnya, karena itu mereka hanya tahu sebagian saja dari bisnis dan kinerja. Walaupun ini dilakukan untuk melindungi rahasia keluarga, akibatnya adalah kinerja tidak dapat diukur karena tidak ada sitem yang

transparan. Bisnis keluarga lebih mengandalkan pengamatan dibanding dengan data dan fakta untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Saat ini persaingan dalam dunia bisnis, khususnya dibidang tekstil semakin berat, *market place* sudah berubah dan persaingan semakin ketat, ditambah dengan masuknya berbagai produk tekstil impor membuat pesaing-pesaing yang dihadapi perusahaan keluarga kini sudah berbeda dan jauh lebih berat dengan pesaing jaman dulu. Hal ini semakin disadari oleh pemilik generasi kedua dan ketiga, mereka menyadari jika perusahaan keluarga tidak memiliki *value proposition* yang kuat untuk mempertahankan SDM, mereka akan kehilangan orang-orang terbaik. Tantangan berikutnya yang akan dihadapi adalah peralihan organisasi, hal ini sekaligus tantangan terberat karena berdasarkan statistik tingkat keberhasilan transisi dari generasi pertama ke generasi kedua hanya 30%, artinya sisa 70% mengalami kegagalan. Kemudian tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga jatuh menjadi 7%. Dengan adanya realita ini, anggota keluarga harus paham bahwa setiap transisi bisa membawa perusahaan mereka mengalami lonjakan kearah pertumbuhan positif dengan syarat diprofesionalisasi dengan baik.

Perubahan menghadapi tantangan - tantangan bisnis kritis mengharuskan organisasi menciptakan kapabilitas baru organisasional untuk mencapai keunggulan organisasi melalui kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan atau kegesitan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawan.

Pengembangan kapabilitas organisasional mengharuskan manajemen untuk proaktif melalui proses transformasi organisasional, baik transformasi organisasi

atau restrukturisasi yang meliputi struktur, kultur sistem maupun transformasi kualitas proses dan aktivitas (Idrus, 2008).

Dalam menghadapi gejolak perubahan yang tidak dapat diprediksi, struktur organisasi tradisional yang demikian menjadi terlalu kaku dan tidak mudah beradaptasi dengan perubahan (Idrus, 2008). Pada lingkungan yang stabil dan dapat diramalkan cenderung sesuai dengan struktur mekanistik (tradisional), akan tetapi pada lingkungan yang tidak stabil dan tidak dapat diramalkan maka struktur tipe organik (kontemporer) (Daft, 2010; Astuti, 2011; Juniarti, 2009). Hal tersebut sejalan dengan West (2000) yang menjelaskan bahwa struktur organisasi kontemporer cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan lebih sesuai mendorong kinerja terutama ditekankan pada pengendalian yang kuat serta desentralisasi pengambilan keputusan. Dengan kata lain, bahwa 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).

Pada dasarnya, aktivitas manusia dalam suatu struktur sistem kerja dapat digolongkan menjadi kerja fisik (otot) dan kerja mental (otak). Aktifitas fisik dan mental ini menimbulkan konsekuensi munculnya beban kerja. Beban kerja dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kemampuan atau kompetensi pekerja dengan tuntutan pekerjaan (Meshkati, 1988). Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Sebaliknya, jika

kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan. Baik perasaan bosan maupun timbulnya kelelahan yang berlebihan akan berdampak pada kinerja pegawai yang kemudian akan mendistorsi kinerja pada perusahaan. Kedua hal tersebut perlu dipertimbangkan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia.

Disamping aspek kemampuan atau kompetensi pekerja, beban kerja juga terkait dengan aspek kuantitas pekerja. Jika jumlah pekerja dalam suatu fungsi terlalu sedikit, maka beban kerja per orang akan terlalu tinggi, akibatnya kualitas pelayanan akan rendah atau bahkan kinerja fungsi tersebut dibawah standar. Sebaliknya jika jumlah pegawai banyak, maka beban kerja akan terlalu rendah, akibatnya perusahaan akan menanggung biaya yang tinggi dalam hal ini pengeluaran gaji untuk karyawan. Oleh karena itu, dalam penataan sumber daya manusia perlu ditentukan jumlah beban kerja standard dan jumlah pegawai standar untuk masing-masing fungsi.

Seperti yang sudah diuraikan diatas, diketahui pada perusahaan PT Setialim Gunung Sari belum ada struktur organisasi yang jelas sehingga dalam pelaksanaan operasional perusahaan sering kali mengalami masalah dalam hal rantai perintah (*chain of command*), dimana koordinasi dan tanggung jawab pekerjaan pada masing – masing divisi tidak terfokus. Pada segi jumlah tenaga kerja pun tidak seimbang dengan tujuan jabatannya, oleh karena itu perusahaan tidak dapat melaksanakan upaya-upaya standarisasi kompetensi seluruh karyawan guna mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Dengan berbagai permasalahan tersebut serta melihat perkembangan perindustrian yang tidak dapat diprediksi,

maka hal inilah yang kemudian melatarbelakangi pentingnya menyusun struktur organisasi serta perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan pada PT Setialim Gunung Sari.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rancangan struktur organisasi PT Setialim Gunung Sari yang selaras dengan rencana strategis organisasi?
2. Bagaimana rancangan perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan pada PT Setialim Gunung Sari yang selaras dengan rencana strategis organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang terdapat pada uraian sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk merancang desain struktur organisasi yang selaras dengan rencana strategis organisasi PT. Setialim Gunung Sari.
2. Melakukan *job analysis* yang selaras dengan rencana strategis organisasi PT. Setialim Gunung Sari.
3. Untuk merancang perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan yang selaras dengan rencana strategis organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dalam bentuk saran dan rekomendasi bagi pihak manajemen PT. Setialim Gunung Sari untuk melakukan perencanaan SDM yang

terintegrasi dengan rencana strategis organisasi melalui perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan sehingga dapat terwujud efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai visi misi organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan didalam karya tulis ilmiah ini disusun sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematikan penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi mengenai tinjauan teoritis lingkup studi yang menguraikan tentang pengertian perusahaan keluarga, visi, misi, tujuan, strategi, perencanaan strategis, struktur organisasi, perencanaan SDM, analisa jabatan, perhitungan beban kerja, dan perhitungan kebutuhan jumlah karyawan.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini memaparkan pemilihan metode pendekatan penelitian, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

Bab IV Gambaran umum Objek Penulisan

Dalam bab ini penulis menyajikan informasi tentang profil perusahaan, visi, misi, strategi perusahaan, bidang usaha perusahaan, dan struktur organisasi.

Bab V Analisis dan pembahasan Hasil Penulisan

Bab ini menggambarkan hasil analisis terhadap penyusunan Struktur Organisasi, rancangan perhitungan beban kerja dan kebutuhan jumlah karyawan yang selaras dengan rencana strategis organisasi pada PT. Setialim Gunung Sari.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini memaparkan kesimpulan yang didapatkan dari pembahasan hasil penelitian serta saran-saran yang ditujukan untuk manajemen PT. Setialim Gunung Sari secara ringkas dan jelas. Bab ini juga meliputi saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

