

BAB. IV

PENUTUP

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Sub-subsistem yang saling tergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*).

Bekerja dalam organisasi modern dilakukan oleh kelompok-kelompok saling bergantung melaksanakan tugas khusus dalam pembagian kerja. Salah satu konsekuensi dari spesialisasi tersebut adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok-kelompok berbeda. Koordinasi tersebut adalah kunci untuk menyelesaikan tugas-tugas dan menyampaikan informasi dari satu kelompok ke kelompok dalam organisasi. Koordinasi adalah sesuatu yang berlangsung, aktivitas dinamis yang tidak berhenti ketika suatu pekerjaan terselesaikan dalam sebuah organisasi.

A. Kesimpulan

Berdasarkan kasus yang terjadi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya, dapat kita lihat bahwa koordinasi kerja tidak cukup diwakili dalam hirarki, program, atau struktur kontrol formal melalui penciptaan jadwal, perintah, dan penggambaran teknik. Koordinasi adalah sesuatu yang berlangsung, aktivitas dinamis yang tidak berhenti ketika suatu pekerjaan terselesaikan dalam sebuah organisasi.

Jadi poin-poin yang dapat kita ambil adalah :

1. Dalam prakteknya, koordinasi kerja pada PT. Cartonindus Sumber Jaya justru seringkali menimbulkan permasalahan. Di antaranya adalah Masalah Ketidak-tepatan Jumlah Produksi, Masalah Kesalahan Penempatan Barang, dan Masalah Keterlambatan Pengiriman.
2. Pada PT. Cartonindus Sumber Jaya, koordinasi terbungkus dalam bentuk koordinasi formal dalam konteks pendekatan fungsional vertikal organisasi yang terspesialisasi. Dalam Spesialisasi kerja yang terlalu di tekan, karyawan dipisah ke dalam departemen tertentu. Hal tersebut menyebabkan halangan yang muncul di antara departemen. Ketika komunikasi dan koordinasi formal antar fungsi tidak berjalan dengan baik, batasan-batasan formal menyebabkan koordinasi yang buruk dalam proses

organisasi yang berarti respon yang lambat terhadap masalah dan perubahan lingkungan.

3. Konteks kerja merupakan instrumental dalam membentuk bagaimana koordinasi kompleks, aktifitas yang saling tergantung terjadi, menghasilkan dalam variasi praktek koordinasi. Baik secara formal maupun informal.
4. Koordinasi kerja tidak cukup diwakili dalam hirarki, program, atau struktur kontrol formal. Koordinasi adalah sesuatu yang berlangsung, aktivitas dinamis yang tidak berhenti ketika suatu pekerjaan terselesaikan dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, koordinasi adalah sesuatu yang fleksibel dan tidak dapat distandarisasikan. Perlu adanya keselarasan antara strategi koordinasi standar perusahaan dengan kondisi lingkungan serta interaksi melalui koordinasi informal pada proses kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Brech, E.F.L. 2002. *The Principle and Practice of Management*, diterjemahkan oleh Handyaningrat. Jakarta: Erlangga.

Daft, L. Richard. 2002. *Menejemen Edisi Kelima*, diterjemahkan oleh Emil Salim. Jakarta: Erlangga.

Daft, L. Richard. 2006. *Menejemen Edisi Keenam*, diterjemahkan oleh , Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

Durkheim, Emile. 1984. *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.

Friedson, Eliot. 1976. "The Division of Labor as Social Interaction." *Social Problems* 23: 304-313.

Husein Usman, Purnomo Setyadi Akbar. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.

Kartasaputra, G, S.H.1992. *Sosiologi Industri*. Jakarta: P.T. Rineka Cipta.

Liker, K. Jeffrey. 2006, *The Toyota Way*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Liliweri Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya.

Manullang. 1976. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Galia.

Meyerson, Debra, Karl E. Weick, dan Roderick M. Kramer. 1996. "Swift Trust and Temporary Groups." Dalam Kramer, Roderick M. dan Thomas R. Tyler (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, hal. 166-195. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moleong, Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Nasir, Mohamad. 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia.

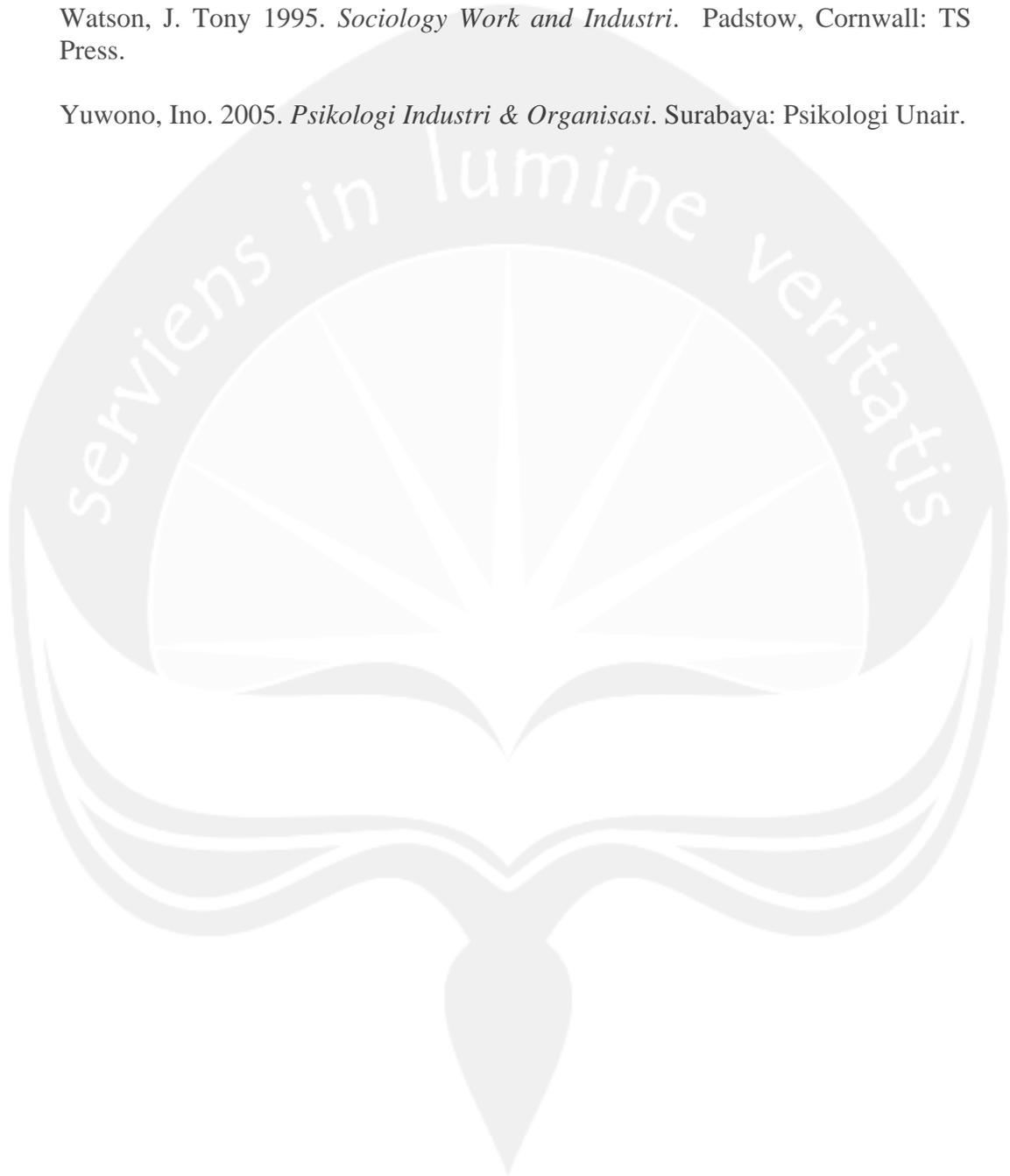
Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Terry, R. George. 1986. *Asas-asas Menejemen*, diterjemahkan oleh Winardi.

Bandung: Alumni.

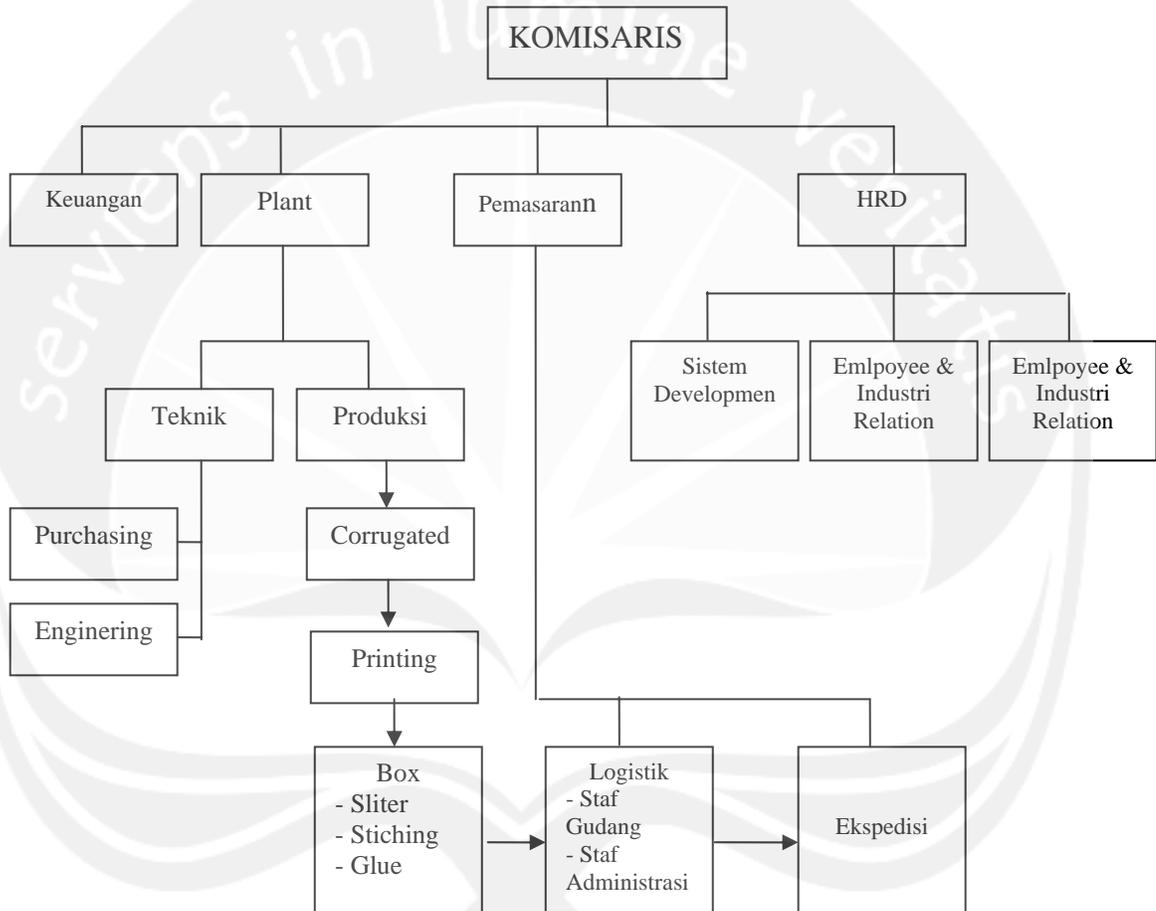
Watson, J. Tony 1995. *Sociology Work and Industri*. Padstow, Cornwall: TS Press.

Yuwono, Ino. 2005. *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Psikologi Unair.



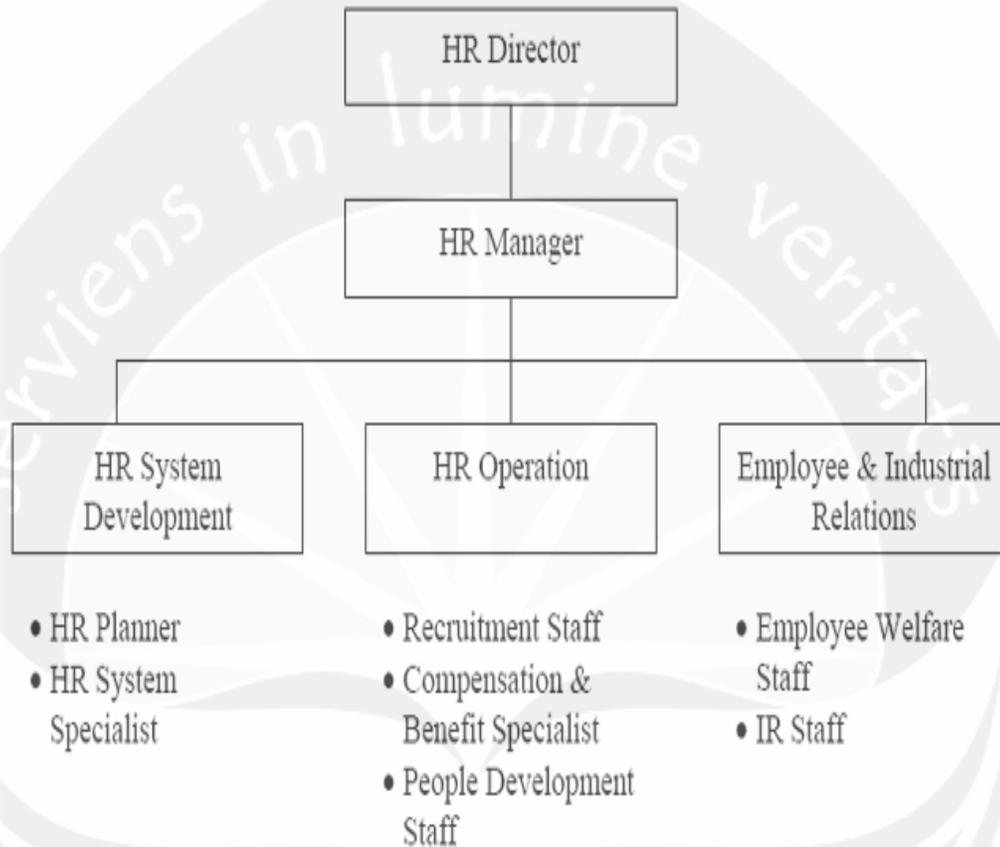
Lampiran

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN



Sumber : Bagian HRD PT. Cartonindus Sumber Jaya Struktur Organisasi tahun 2006

Struktur Departemen HRD



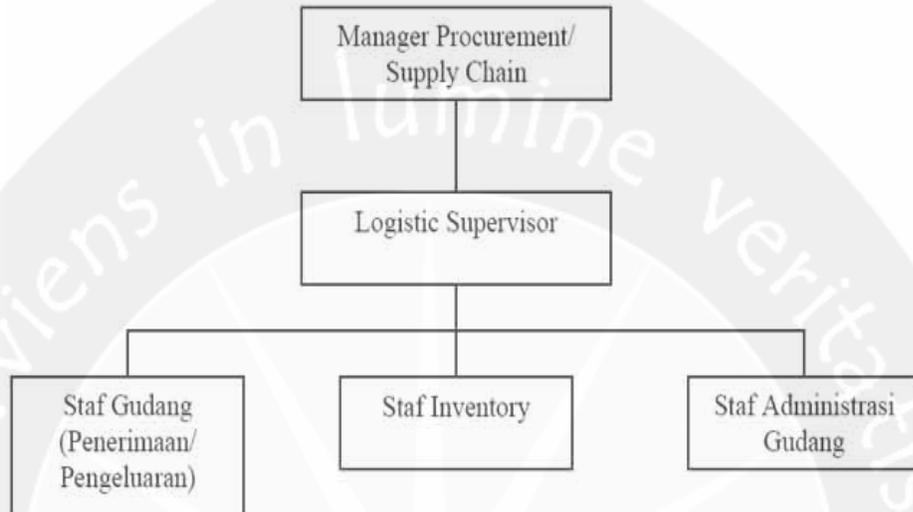
Sumber : Bagian HRD PT. Cartonindus Sumber Jaya Struktur Organisasi tahun 2006

Struktur Departemen Perencanaan



Sumber : Bagian HRD PT. Cartonindus Sumber Jaya Struktur Organisasi tahun 2006

Struktur Departemen Logistik



Sumber : Bagian HRD PT. Cartonindus Sumber Jaya Struktur Organisasi tahun 2006

Alur Kerja Produksi



Sumber : Bagian HRD PT. Cartonindus Sumber Jaya Struktur Organisasi tahun 2006

Hasil Wawancara

Wawancara dengan Bapak Gatot Selaku kepala Personalia tanggal 3 November 2008

Pertanyaan : berkaitan dengan proses produksi

Jawaban :

Untuk urutan proses produksi, setelah pesanan masuk dalam daftar produksi, selanjutnya masuk dalam proses produksi *Corrugated* (produksi karton lembaran). Setelah selesai produksi karton lembaran, produksi masuk pada tahapan cetak (*Printing*), pemotongan berdasarkan ukuran jenis pesanan (*Sliter*), penjahitan (*Stiching*), dan selanjutnya adalah pengeleman (*Glue*). Ketika produk selesai diproduksi, produk langsung masuk ke gudang untuk di pisah-pisahkan penempatannya berdasarkan jenis barang (untuk produksi *box*), jenis kertas, ukuran, dan komposisi bahan (untuk produksi kertas karton), atau berdasarkan tujuan pemesanan untuk sebelum selanjutnya dikirimkan kepada pihak konsumen.

Dalam tiap-tiap perpotongan proses produksi (cth : Setelah kertas selesai di produksi pada bagian *Corrugated*, kertas masuk pada tahap cetak pada bagian *Printing*) *Group Leader* membuat surat keterangan berkaitan dengan barang. Termasuk di dalamnya adalah jenis kertas, ukuran, komposisi dsb. Hal tersebut dimaksudkan untuk pendataan tentang karakter barang. Sehingga pada sub bidang produksi yang selanjutnya (cth. Bagian *Printing*) dapat mengetahui barang tersebut ingin dibuat dalam tipe apa, dan diperuntukkan untuk konsumen yang mana. Begitu juga selanjutnya pada tahapan produksi yang lain sampai yang terakhir bagian pergudangan dan Ekpedisi.

Pertanyaan : berkaitan dengan komposisi karyawan dalam proses produksi

Jawaban :

Dari keseluruhan 714 karyawan, kira-kira lebih dari setengahnya terlibat dalam proses produksi. Diantaranya 142 orang karyawan *Corrugated* beserta 11 orang *Group Leader Corrugated*, 162 orang karyawan *Box* beserta 14 orang *Group Leader Box* dan 154 orang karyawan *Printing* beserta 12 orang *Group Leader Printing* yang bekerja dalam dua gilir kerja dan sisanya adalah dukungan administratif non-teknis seperti perencana dan penjadwal serta ekspedisi dan transportasi.

Saat ini PT .Cartonindus Sumber Jaya mempunyai 8 buah mesin *Corrugated*, 11 buah mesin *Sliter*, 11 buah mesin *Printing*, 42 buah mesin *Stiching*, dan 5 buah mesin *Glue*. Dalam setiap gilir kerja, untuk bagian *Corrugated* melibatkan 71 orang karyawan beserta 5-6 *Group Leader Corrugated*. Untuk bagian *Box* (masuk didalamnya proses *Stiching* dan *Glue*) melibatkan 81 karyawan beserta 7 orang

Group Leader Box. Bagian Printing (termasuk di dalamnya proses Sliter) melibatkan 77 orang karyawan beserta 6 orang Group Leader Printing.

Pertanyaan : berkaitan dengan proses koodinasi

Jawab :

Dalam penunjang proses koordinasi, yang kami lakukan adalah dengan pembagian kerja, hirarki jabatan yang jelas, fungsi-fungsi jabatan ditentukan, aturan-aturan, penciptaan jadwal dan penggambaran teknik. Selebihnya untuk mekanismenya dilapangan kami serahkan pada pucuk pimpinan selanjutnya seperti kepala bagian dan group leader.

Yang dimaksud dengan penyusunan peraturan dan prosedur formal sebagai sebuah system koordinasi adalah berkaitan dengan aturan formal yang diberlakukan dalam kaitanya terhadap alur informasi dan tindakan pada proses produksi baik itu antara karyawan maupun antar sub-unit kerja. Diantaranya adalah system pengecekan barang, pendataan barang, penggambaran teknik, pembagian tugas, penentuan jadwal dll.

wawancara dengan saudara Budi, karyawan bagian ekspedisi (pengiriman) berkaitan dengan kasus tanggal 28 Oktober 2008.

” setiap permasalahan barang hilang, bagian ekspedisi selalu kena getahnya karena barang terakhir kami yang pegang. Padahal belum tentu kami yang berbuat kesalahan. Bisa saja barang rusak saat proses produksi. Masalah data, masing-masing kepala bagian bisa aja maen karang-karangan. Mereka takut kena marah bos, jadi jumlah barang bisa aja ditulis pas padahal rusak. Kita mah Cuma tukang muat, gak mungkinlah kita ngecek barang satu-satu yang jumlahnya bisa ratusan bahkan ribuan. Mau slesai berapa jam? ntar kalo barang telat nyampe, kita juga yang kena marah bos. Klo kita nyolong barang misalnya, gak ada untungnya juga mas. Brapa sih harga karton eceran diluar? Gak sebanding banget klo kita ketauan dan kita kena potong gaji. Kecuali ini pabrik baja/ besi, mungkin kita bisa nakal gitu.”

Wawancara tanggal 7 November 2008 dengan bapak Berlian kepala subdivisi Production Control. Berkaitan dengan kasus tanggal 6 November

Pertanyaan : berkaitan dengan penyebab kesalahan koordinasi pada kasus tersebut

Jawaban :

Tekanan dari pimpinan untuk mencapai target terkadang membuat karyawan melakukan kesalahan kerja. Disini para karyawan dituntut kerja dengan cepat. Seperti kasus kemarin, mungkin itu si Udin (karyawan pengepakan yang melakukan kesalahan kerja) dikejar target sama si Endang (ketua regu pengepakan), jadinya dia buru-buru dan gak teliti naruh barangnya, jadinya ada barang yang ketinggalan gitu. Mo gimana lagi, si Endang juga kena target juga dari Pak Darman (kepala bagian Production Control).

wawancara dengan bapak Sareh, sebagai salah satu kepala bagian produksi. Tanggal 28 Oktober 2008.

Pertanyaan : Berkaitan dengan permasalahan koordinasi yang sering terjadi

Jawaban :

Mereka cenderung tidak bisa menempatkan diri sebagai suatu tim. Yang ada adalah sikap individual atau beliau lebih suka mengistilahkannya dengan “ slamet dewe”. Yang penting pekerjaan dia selesai tanpa mau peduli dengan pekerjaan karyawan yang lain. Padahal jika pola pikir mereka seperti itu, maka proses produksi menjadi tidak maksimal. Begitu juga dengan para karyawan yang beda bagian kerja. Seharusnya mereka bisa saling mengisi layaknya suatu tim sepak bola, tapi yang terjadi disini seolah mereka tidak mau peduli satu sama lain. Sebagai contoh, karyawan bagian produksi bertugas memproduksi barang yang dipesan oleh konsumen dan menaruhnya dalam gudang serta memberikan kode pada barang tersebut. Terkadang, mereka berpikir praktisnya saja, yang penting barang sudah jadi diproduksi, masalah packing, itu sudah urusan karyawan bagian packing. Jika itu berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya maka tidak akan menimbulkan permasalahan. Tapi kadang-kadang jika ada karyawan produksi yang iseng, dengan menyembunyikan barang yang dimaksud ke dalam gudang yang luasnya mungkin hampir 3 kali lapangan bola, maka yang terjadi karyawan packing yang sudah ditunggu oleh para supir, akan kebingungan mencarinya sehingga barang menjadi telat sampai pada ke konsumen. Selain itu, dominasi karyawan warga pribumi menjadi sangat dominant. Hal tersebut terkadang dapat menimbulkan gesekan-gesekan antar karyawan yang pada akhirnya juga dapat menggagu proses kerja.

Melakukan wawancara dengan saudara Adaw selaku karyawan bagian Administrasi. Tanggal 4 November 2008.

Pertanyaan : berkaitan dengan permasalahan koordinasi dalam proses pengiriman barang

Jawaban :

Sebagai satu contoh permasalahan yang sering terjadi adalah antara sopir Borongan dengan bagian administrasi. Salah satu tugas bagian administrasi adalah dalam menentukan proses distribusi barang ke konsumen termasuk didalamnya adalah mengatur sopir borongan mana yang melakukan pendistribusian tersebut. Terkadang, walaupun bagian administrasi sudah menentukan sopir mana yang akan mengantarkan barang tersebut, tapi ada saja sopir borongan yang tidak mau mengantarkan barang dengan alasan pertimbangan jarak tujuan yang terlalu jauh ataupun juga ada sopir yang tidak mau mengantarkan barang karena pabrik yang menjadi tujuan pengantaran barang biasa tidak memberikan Tips pengangkutan (seperti diketahui, ada beberapa pabrik yang memberikan tips pengangkutan dan ada yang tidak). Dengan kondisi seperti itu, maka sering terjadi masalah dalam pendistribusian barang. Sehingga turut mengganggu produksi juga dan ada beberapa

konsumen yang merasa dirugikan dengan keterlambatan tersebut. Sampai saat ini pihak perusahaan belum melakukan tindakan yang benar-benar efisien untuk mengatasi masalah tersebut.

Melakukan wawancara dengan saudara Wisnu 27 tahun selaku staf personalia bagian pelayanan kesejahteraan dan konseling. Tanggal 20 November 2008.

Pertanyaan : berkaitan dengan hubungan koordinasi dalam kinerja tim produksi

Jawaban :

Dari hasil wawancara tersebut dapat sedikit disimpulkan bahwa menurut saudara Wisnu yang menjadi permasalahan dalam perusahaan adalah berkaitan dengan koordinasi yang kurang baik antara atasan (atasan yang dimaksud oleh saudara Wisnu adalah para kepala bagian) dengan para bawahannya. Saudara Wisnu menganggap bahwa sebenarnya para kepala bagian merupakan suatu kunci kesuksesan dalam proses produksi dalam perusahaan. Tapi yang terjadi menurut dia, para kepala bagian disini bukannya memberi motivasi kepada para bawahannya untuk bias lebih produktif serta dapat memberikan kondisi lingkungan yang nyaman namun terkadang justru malah seakan-akan menjadi Polisi bagi karyawan yang tugasnya hanya mengawasi dan memberi hukuman. Kondisi seperti ini yang pada akhirnya membuat karyawan menjadi tertekan. Tapi, menurut dia, ada juga kepala bagian yang terlalu longgar dengan bawahannya dan pada akhirnya bawahannya itu justru menjadi semaunya sendiri.

Melakukan wawancara dengan salah satu kepala bagian produksi yang bernama saudara Aan. Tanggal 4 November 2008.

Pertanyaan: berkaitan dengan hambatan koordinasi kerja

Jawaban :

“menurut saya, ada banyak sebab yang menyebabkan proses kerja terganggu. Kesalahan koordinasi, kurangnya kerjasama, dan SDM yang kurang mumpuni merupakan beberapa hal yang menyebabkan proses kerja terganggu. Kalo saya melihat disini, SDM adalah faktor yang sangat berpengaruh. Disini banyak karyawan yang hanya lulusan SD/SMP mas. Jadi memang susah untuk berkomunikasi dengan mereka. Apalagi mereka yang orang pribumi, suka semaunya sendiri. Pihak perusahaan mau memecat mereka juga takut rugi. perusahaan tidak mau kluar banyak uang buat biaya tunjangan mereka. Jadinya y seperti sekarang ini. Sebenarnya sih semua ini bisa tidak menjadi masalah apabila ada pemimpin yang bisa mengontrol mereka. Yang perlu ditekankan dalam kasus seperti ini menurut saya ya bagaimana caranya perusahaan dapat mengembangkan SDM yang sudah ada ini “.

Wawancara tanggal 6 November dengan saudara Wisnu selaku salah satu kepala bagian produksi. Berkaitan dengan kasus tanggal 6 November 2008.

“sebenarnya dalam setiap proses produksi, sebelum sampai pada tahapan selanjutnya, harus dilakukan pengecekan barang terlebih dahulu oleh Group Leader dari tiap-tiap tim dalam proses produksi. Jadi pendataan mengenai apakah barang sudah pas atau belum, ada kesalahan dalam proses produksi atau tidak, dapat kita ketahui sejak dini.”

Wawancara dengan saudara Siley selaku karyawan bagian produksi yang melakukan keteledoran pada kasus tanggal 3 November 2008:

Waktu itu saya dikejar target mas. Saya takut dimarahi pak Darman (kepala sub-unit produksi) kalau pekerjaan saya di unit produksi belum kelar. Karena kebetulan pekerjaan hari itu cukup banyak.

Kasus koordinasi yang terjadi selama internship

Kasus : Tanggal 28 Oktober 2008

Terjadi kesalahan dalam pendataan jumlah barang produksi. Pada tgl tersebut, diproduksi barang Cp1132 sebanyak 400 buah. Sebagai antisipasi barang rusak dalam proses produksi, maka barang di produksi sebanya 410 buah. Seperti diketahui, produksi barang meliputi beberapa tahapan. Yaitu mulai dari proses Corrugated, Sliter, Sticking, printing, hingga pengemasan. Namun hingga sampai tahap pengiriman barang(sampai pemesan), ternyata barang hanya ada 378 buah. Dalam kasus ini pada akhirnya muncul saling lempar tanggungjawab antar pimpinan sub-unit berkaitan dengan pada tahapan mana barang tersebut hilang. Karena apabila dilihat dari data laporan pengecekan barang dari tiap-tiap sub-unit jumlah barang sudah memenuhi permintaan.

Kasus tanggal 3 November 2008.

Karyawan bagian produksi bertugas memproduksi barang yang dipesan oleh konsumen dan menaruhnya dalam gudang sesuai dengan kode pada barang tersebut. Pengkodean (proses koordinasi formal) tersebut dimaksudkan untuk memudahkan karyawan bagian packing melakukan penspesifikasian barang sebelum barang diantar ke pemesan. Namun yang terjadi karyawan produksi tidak menaruh barang sesuai dengan kodenya. Sehingga yang terjadi karyawan packing dan ekspedisi kesulitan mencari barang yang dibutuhkan. Akibatnya, hal tersebut mengakibatkan pengiriman barang menjadi terlambat.

Kasus : Tanggal 6 November 2008

Terjadi kasus barang telat dikirim. Hal tersebut terjadi karena koordinasi antara karyawan pengepakan dengan karyawan ekspedisi yang kurang baik. Seperti diketahui, setelah barang selesai diproduksi, barang di taruh di gudang. Dan ini adalah tugas bagian pengepakan. Setiap jenis barang, ada tempatnya masing-masing

sesuai kode barang. Yang terjadi, salah satu karyawan pengepakan ada yang menaruh barang tidak sesuai tempatnya. Akibatnya, ketika karyawan ekspedisi ingin melakukan pengiriman barang, mengalami kesulitan dalam mencari barang di gudang (yang besarnya hampir 3 kali lapangan sepak bola). Akibat dari permasalahan tersebut, barang akhirnya mengalami ketrlambatan pengirima.

Kasus tanggal 23 November 2008

Terjadi kesalahan pendataan barang produksi. Diproduksi barang tipe AT2113 sebanyak 375 buah. Pada saat pengiriman diketahui barang kurang sebanyak 7 buah. Dalam kasus ini pada akhirnya muncul saling lempar tanggungjawab antar pimpinan sub-unit berkaitan dengan pada tahapan mana barang tersebut hilang. Karena apabila dilihat dari data laporan pengecekan barag dari tiap-tiap sub-unit jumlah barang sudah memenuhi permintaan.