

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan pertumbuhan perekonomian di Indonesia merupakan hal yang ditargetkan oleh pemerintah. Dalam mewujudkan hal tersebut pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) memiliki nilai yang strategis untuk mendorong ekonomi kerakyatan. Dampak secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi, berbagai pihak memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut untuk bisa menciptakan mata pencaharian yang baru, dimana mereka melakukan penjualan produk/jasa dalam bidang teknologi, dan meningkatkan daya saing masyarakat untuk menciptakan produk atau jasa melalui usaha start-up, usaha kecil atau usaha menengah. Usaha kecil sendiri menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak lima puluh juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan, memiliki hasil penjualan paling banyak tiga ratus juta rupiah dalam setahun.

Menurut Walikota Bandung perkembangan UKM di Bandung mencapai 7,8% dan kota Bandung fokus pada perkembangan UKM kreatif karena memiliki sumber daya manusia (SDM) yang lebih banyak dari pada sumber daya alam (SDA), bidang UKM yang ada di kota Bandung sangat beragam diantara UKM yang sering dijumpai bergerak di bidang kuliner, fashion, kerajinan tangan, dan berbasis teknologi dan informasi (IT). Dengan kemajuan teknologi sekarang ini UKM berbasis teknologi dan informasi mengalami peningkatan yang pesat dengan banyaknya *incubator* UKM yang ada di kota Bandung (Rayanti.D;2016). Menurut senior partner Blindspot Advisor, Diyanto Imam peranan *incubator* dan perusahaan pembiayaan bisa disinergikan untuk memberikan pembinaan dan pendampingan kepada UKM IT hingga mereka bisa tumbuh menjadi perusahaan besar (Fauzi;2010).

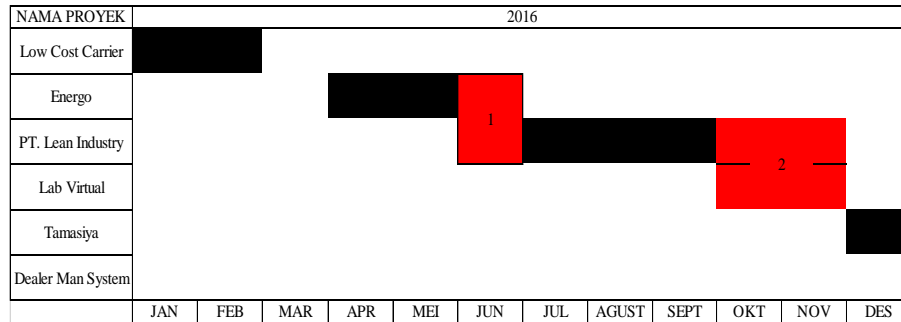
Salah satu inkubator bisnis UKM IT yang ada di kota Bandung adalah RICE Bandung yang beralamat di Gedung Pusat Teknologi (GPT) Lt.3, Jl. Moh Toha No.77 Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Dimana RICE Bandung menaungi beberapa UKM IT yang ada di Bandung dan salah satu UKM yang menjadi rekanan dari RICE Bandung salah satunya adalah CV. Sumapala, yaitu UKM yang bergerak

pada bidang IT yang berdiri pada tanggal 28 Agustus 2015 dan beralamat di Gedung Pusat Teknologi (GPT) Lt.3, Jl. Moh Toha No.77 Bandung, Jawa barat, Indonesia.

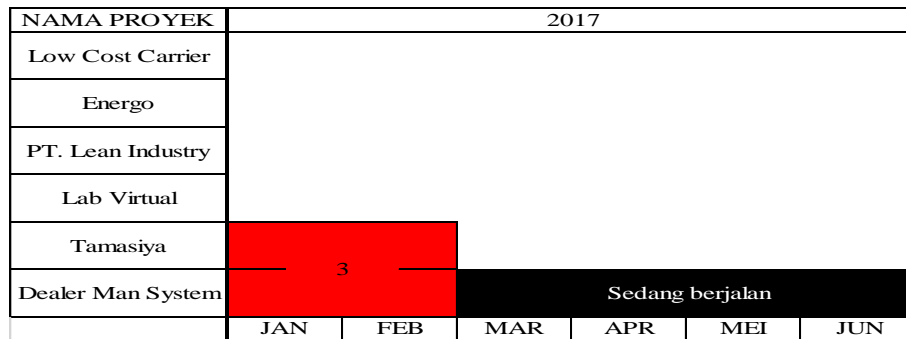
CV. Sumapala sendiri berdiri pada awal tahun 2015 tepatnya pada bulan Januari, dimulai oleh 3 orang dalam bisnis IT yang berfokus pada pembuatan *hardware* dari satu perusahaan seperti pembuatan papan nama dan pemasangan sistem keamanan, semakin berkembangnya teknologi dan kemampuan yang dimiliki oleh ketiganya mereka seiring berjalannya waktu mulai mengembangkan untuk membuat *software* dan bergabung dengan inkubator IT *startup* yang ada di kota Bandung yaitu RICE Bandung, sampai saat ini CV. Sumapala sudah berkembang dan terdiri dari 4 orang yang berperan dalam berjalannya bisnis, akan tetapi CV. Sumapala tidak memiliki struktur organisasi dan pembagian rencana kerja yang jelas yang bisa digunakan untuk kejelasan uraian tugas, kejelasan tanggung jawab dan kejelasan kedudukan, hal ini di pertegas dari pernyataan salah satu *founder* CV. Sumapala yaitu Okyza Prabowo pada wawancara yang dilakukan, Okyza mengatakan bahwa dalam berjalannya bisnis IT ini perusahaan tidak memiliki desain organisasi ataupun struktur organisasi. Proses dalam menyelesaikan sebuah proyek, mereka mengerjakannya dengan cara siapa yang bisa mengerjakan maka akan di kerjakan jika tidak ada yang bisa mengerjakan maka *founder* dari perusahaan yang akan mengerjakan proyek tersebut. Perusahaan juga tidak dapat memaksimalkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki karena masih bergantung pada salah satu pekerja saja. Produk dari UKM ini sendiri bisa berupa *hardware* dan *software*. CV. Sumapala menerima pelanggan dengan *system project based* dengan rata-rata proyek yang dikerjakan sebanyak 5 proyek pertahun dan pengerjaan dari 1 proyek memerlukan waktu 1-6 bulan. CV. Sumapala juga memiliki kerjasama dengan beberapa perusahaan lain, contohnya dengan perusahaan PLN dimana mereka menjual *device* kepada PLN dan *device* tersebut bisa digunakan oleh PLN dengan catatan PLN membayar lisensi kepada CV. Sumapala.

Beberapa proyek yang dikerjakan memiliki waktu yang berbeda-beda dan ada waktu yang bersamaan, sehingga dalam proses penyelesaiannya mengalami beberapa masalah. Apabila digambarkan dengan *gantchart* maka akan terlihat jelas

proyek mana yang dalam pengerjaannya dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Berikut adalah *ganttchart* data proyek yang dikerjakan oleh CV. Sumapala.



Gambar I.1 Data Proyek CV. Sumapala Tahun 2016



Gambar I.2 Data Proyek CV. Sumapala Tahun 2017

Dari Gambar I.1 dan Gambar I.2 bisa diketahui bahwa ada 3 masalah pengerjaan waktu proyek. Pertama pengerjaan proyek Energo dan PT. Lean Industry, pada pengerjaan proyek ada waktu yang sama dalam prosesnya yang ditandai dengan warna merah 1, tetapi proses pengerjaannya dapat tetap berlangsung sesuai dengan yang direncanakan karena pada pengerjaan proyek Energo CV. Sumapala sudah menyelesaikan 85% dari total pekerjaan dan sisa pekerjaannya dapat ditangani oleh staf yang ada. Sedangkan untuk proyek PT. Lean Industry pada tahap awal yang dilakukan adalah membuat *database* yang dikerjakan oleh Okyza yang sekaligus membuat *database* dari proyek sebelumnya yaitu Energo, beliau bisa melakukan pekerjaan *database* proyek PT. Lean Industry tanpa hambatan dikarenakan untuk proyek sebelumnya *database* sudah selesai dibuat. Pada proyek PT. Lean Industry, pekerjaan untuk membuat *mobile app* dan *web desain* oleh Diansyah Maulana juga bisa dilakukan sesuai dengan rencana karena pada proyek sebelumnya beliau mengerjakan *mobile app* dan *web desain* yang dibantu oleh staf dari CV. Sumapala

sehingga dalam pengerjaannya sesuai dengan rencana, yang menjadi permasalahan dalam pengerjaan kedua proyek ini adalah pada pekerjaan *maintenance* dimana staf dari CV. Sumapala melakukan *maintenance* yang dikerjakan oleh Temmy Rustandi pada dua proyek sekaligus.

Kedua pengerjaan proyek PT. Lean Industry dan KEMENDIKNAS (Lab Virtual) yang ditandai dengan warna merah<sup>2</sup> pada Gambar I.1, terjadi beberapa masalah dalam proses pengerjaannya dikarenakan staf yang bekerja juga masih memiliki tanggung jawab pekerjaan dari proyek sebelumnya yang belum selesai yaitu dalam proses pembuatan *web desain* dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikannya memiliki waktu yang sama.

Ketiga pengerjaan proyek Tamasiya dan Dealer Man Sysytem yang ditandai dengan warna merah<sup>3</sup> pada Gambar I.2, terdapat menjadi masalah adalah dalam pengerjaan tugas membuat *planning* dan *database* yang dikerjakan oleh Okyza yang memiliki waktu pengerjaan yang hampir bersamaan meskipun waktu penyelesaian dari kedua proyek tersebut berbeda.

Dari penjelasan salah satu *owner* CV. Sumapala pada saat wawancara yang dilakukan maka didapatkan masalah-masalah yang dihadapi UKM jika digambarkan dalam diagram *fishbone* adalah sebagai berikut :



Gambar I.3 *Fishbone*

Dari Gambar I.3 dapat dilihat ada beberapa hal yang menjadi masalah dan jika dilihat dari masalahnya dapat kita bagi adanya beberapa dimensi yang berpengaruh, dimensi yang berpengaruh yaitu sebanyak 3 dimensi yaitu :

Tabel I.1 Permasalahan CV.Sumapala

DIMENSI	WHY						
	MAN	Kekurangan pegawai.	pembagian tugas belum jelas.	keterbatasan finansial.	proyek tidak menentu setiap bulan.	keterbatasan kemampuan pegawai.	kurang training.
MACHINE	Teknologi yang digunakan mudah berganti.						
METHODS	belum ada aturan kerja.	by target dalam pengerjaannya.	belum ada role pembagian tugas.	belum ada SOTK.			

Dari Tabel I.1 dan Gambar I.3 diatas bisa dilihat bahwa permasalahan yang dihadapi oleh UKM dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dalam perusahaan dan eksternal, dimana penumpukan tugas menjadi permasalahan yang menjadi masalah utama, masalah CV. Sumapala dibagi 3 dimensi yang berpengaruh yaitu *man, machine, methods* dan dari ketiganya dimensi *man* memiliki penyebab paling banyak dan faktor *man* atau yang sering kita kenal sebagai SDM merupakan faktor utama dalam mencapai keberhasilan. Faktor manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen, termasuk dalam organisasi. Organisasi pada dasarnya adalah suatu wahana yang efektivitas kegiatannya akan sangat ditentukan oleh unsur manusia yang menyangkut tugas-tugas organisasi atau sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti fasilitas, alat-alat, waktu, metode, dan teknik kegiatan didayagunakan secara optimal oleh manusia yang berada dalam organisasi atau orang-orang yang berkaitan dengan organisasi.

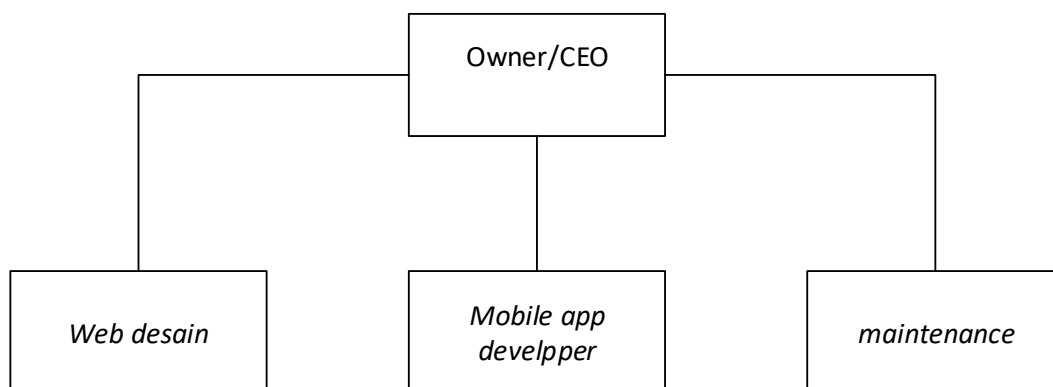
Dengan perkataan lain, bahwa kemantapan kegiatan dan keberhasilan suatu organisasi sering tidak ditentukan oleh lengkapnya unsur non-manusia dan struktur organisasi. Melainkan akan sangat ditentukan oleh unsur sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi itu sendiri (Sudjana, 2004) sebab tanpa ada yang menjalankan maka peralatan yang canggih sekalipun tidak akan berguna, penyebab-penyebab tersebut antara lain kekurangan pegawai yang dimiliki oleh UKM, hal ini juga merupakan dampak dari keadaan finansial UKM yang tidak stabil karena proyek yang dikerjakan tidak menentu setiap bulan, dalam pengerjaan proyek terkadang ada pegawai mengeluh tentang kesulitan pengerjaan proyek karena kurangnya kemampuan dan kurangnya pelatihan yang diikuti oleh pegawai

sehingga dalam pembagian tugas dan PIC pekerjaan masih belum jelas, pengerjaan proyek juga terhambat dikarenakan adanya konflik antar pegawai dan egoisme dari pegawai yang merasa mempunyai peran yang lebih besar dalam CV. Sumapala, tidak adanya komunikasi antar pegawai karena jarang bertemu dan *sharing* tentang pekerjaan.

Dilihat dari dimensi *machine* memiliki penyebab yang sederhana yaitu teknologi yang digunakan mudah berganti dan berkembang. Perkembangan dari teknologi *software* dalam melengkapi *future future* yang dibutuhkan juga membuat pekerjaan sering tertunda dikarenakan penyesuaian terhadap inovasi *software* terbaru yang berjalan lambat dan keahlian penggunaan *software* terbaru hanya dimiliki oleh owner, untuk itu diperlukan penyesuaian untuk menggunakan teknologi yang baru sehingga produk/jasa yang dihasilkan oleh UKM bisa maksimal dan memenuhi spesifikasi yang diminta dan disepakati oleh kedua belah pihak yaitu UKM dan konsumen.

Dimensi terakhir yang mempengaruhi adalah *methods* memiliki beberapa penyebab diantara belum adanya aturan kerja untuk pegawai karena UKM hanya fokus untuk menyelesaikan target proyek yang ada, sehingga pembagian pekerjaan juga tidak jelas sehingga berpengaruh pada proses pertanggung jawaban suatu proyek yang tidak jelas seperti salah satu penyebab dari dimensi pertama yaitu dimensi *man*.

Dari uraian permasalahan yang dihadapi oleh CV. Sumapala hal yang menjadi permasalahan utama adalah keterlambatan dalam penyelesaian proyek yang dikarenakan banyak faktor diantaranya karena CV. Sumapala tidak memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang tidak seimbang antar pegawai atau *stakeholder* yang terlibat untuk menjalankan usaha dan CV. Sumapala tidak memiliki struktur organisasi yang mempertimbangkan aspek lingkungan dan strategi-strategi merancang struktur organisasi karena menurut *founder* CV. Sumapala, dalam berjalannya perusahaan hanya menerapkan prinsip yang penting perusahaan bisa berjalan dan menghasilkan keuntungan. Dari uraian diatas dalam menjalankan perusahaan, struktur organisasi CV. Sumapala jika dibuat dalam diagram dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.4 Struktur Organisasi Eksisting

Didalam suatu perusahaan pastinya memiliki tim untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan sebuah desain organisasi yang menyusun kerangka kerja formal organisasi dan dengan kerangka kerja tersebut tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007).

Berdasarkan Gambar 1.4 diatas struktur organisasi yang ada dalam CV. Sumapala berjenis struktur organisasi fungsional (Ivancevich, 1996) hal ini diketahui dengan ciri-ciri pembagian pekerjaan sesuai dengan keahlian pekerja dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan/proyek dibebankan pada satu orang yaitu owner/ CEO. Sistem kerja didalam CV. Sumapala tidak memiliki formalitas tentang kehadiran pegawai dikantor yang penting pekerjaan yang diberikan selesai dalam waktu yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan standar / spesifikasi yang sudah disepakati oleh pelanggan, pekerjaan yang diberikan pada pegawai sesuai dengan spesialisasi yang pegawai miliki yang dapat dilihat dari tingkat pendidikan, pengalaman, dan sertifikasi terkait pekerjaan yang akan diberikan oleh owner dan owner juga memberikan kewenangan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan, pengambilan suatu keputusan terkait dengan proyek yang ditangani dilakukan oleh owner sebagaimana untuk menentukan apakah suatu proyek cukup dikerjakan dengan pegawai yang ada yaitu 3orang atau menambah tenaga *outsorce* jika dibutuhkan. Melihat permasalahan dalam CV. Sumapala. Menurut (Ivancevich, 1996) kelebihan dan kekurangan dari struktur organisasi fungsional yang digunakan sekarang adalah :

- Kelebihan
  1. Pembagian pekerjaan berdasarkan keahlian menyebabkan pegawai/pekerja yang kompeten dibidangnya masing-masing. Contoh yang terjadi di CV. Sumapala sebagai berikut, pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
  2. Munculnya banyak inovasi dan dengan inovasi yang muncul maka perusahaan (CV. Sumapala) akan cepat berkembang dengan mengatur setiap tujuan atau target yang diharapkan oleh perusahaan. Inovasi yang muncul pada CV. Sumapala adalah proses pengerjaan proyek yang sederhana dan kecepatan dalam penyelesaiannya.
- Kekurangan
  1. Pemabagian kerja berdasarkan keahlian pegawai, sehingga menyebabkan pegawai CV. Sumapala kesulitan untuk bekerjasama didalam perusahaan, dibutuhkan kerjasama yang tinggi dari semua pekerja. Sementara pada proses berjalannya perusahaan CV. Sumapala formalisasi didalam perusahaan berada di tingkat yang rendah sehingga sulit untuk pegawai bekerja sama dan bertemu, adanya konflik antar pegawai baik secara vertikal maupun horizontal, munculnya persaingan yang tidak sehat karena masing-masing individu merasa ahli dan memiliki rasa egoisme karena beranggapan memiliki peranan yang besar dalam perusahaan, sehingga sulit untuk melakukan kerja sama team. Apabila salah satu pekerjaan tidak dapat diselesaikan oleh pegawai maka tidak ada pegawai lain yang bisa membantu karena bukan spesialisasinya.
  2. Fleksibilitas dari struktur organisasi fungsional cenderung merespon dengan lambat terhadap perubahan lingkungan. Sementara didalam pengerjaan proyek CV. Sumapala dibutuhkan respon yang cepat terhadap perubahan yang terjadi dari faktor yang ada di lingkungan seperti adanya perubahan teknologi.

Terkait dengan target perusahaan kedepannya adalah mengembangkan UKM menjadi sebuah perusahaan IT yang bisa mendapatkan pendapatan tetap dan bisa menambah pegawai ahli yang baru untuk mengerjakan jenis-jenis proyek IT yang lain. Kelemahan dari struktur organisasi fungsional tentunya akan menghambat



untuk mencapai target tersebut, karena adanya konflik antar pegawai dan persaingan yang tidak sehat masing-masing individu, lambatnya dalam merespon perubahan lingkungan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dilihat tidak sesuainya desain organisasi pada perusahaan menyebabkan pengerjaan proyek yang dilakukan oleh CV. Sumapala menjadi tidak maksimal sehingga dalam perusahaan dibutuhkan usulan terhadap desain organisasi yang salah satunya adalah perancangan struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi agar memudahkan dalam pekerjaan.

Adanya desain organisasi dalam perusahaan akan memudahkan dalam perancangan struktur organisasi setiap individu yang terkait. Tidak adanya desain organisasi dalam satu pekerjaan membuat tidak seimbang nya pembagian tugas atau pekerjaan yang diberikan dan siapa yang berwenang dalam setiap pekerjaan. Dari permasalahan tersebut maka bisa membuat sebuah desain organisasi yang sesuai dengan keadaan permasalahan yang dihadapi oleh UKM dimana ketika membuat desain organisasi bisa menciptakan struktur organisasi dan pembagian pekerjaan yang seimbang. Perancangan desain organisasi yang meliputi perancangan struktur organisasi yang sesuai dengan CV. Sumapala dapat dilihat dari dua aspek yaitu internal dan eksternal dari CV. Sumapala. Didalam merancang desain organisasi ada beberapa faktor yang diperhatikan seperti tujuan dan strategi, teknologi, lingkungan, ukuran dan budaya organisasi akan tetapi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua faktor yaitu analisis strategi dan analisis kondisi lingkungan, yang pertama adalah analisa terhadap strategi organisasi (Daft,2006) untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dari sebuah organisasi. Salah satu strategi yang bisa digunakan untuk merancang desain organisasi adalah SWOT (Rangkuti,2014), dengan strategi ini kita bisa melihat hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, keuntungan, dan ancaman yang dimiliki oleh UKM. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats) (Rangkuti, 2014).

## **I.2 Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dari CV. Sumapala sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kondisi organisasi CV. Sumapala dilihat dari strategi SWOT ?
2. Bagaimana rancangan struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi SWOT di CV. Sumapala ?

## **I.3 Batasan Masalah**

Batasan yang dimiliki oleh penulis dalam menyelesaikan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Pembuatan struktur organisasi hanya menggunakan strategi SWOT.
2. Penggunaan strategi SWOT dan mempertimbangkan 2 faktor yang digunakan yaitu faktor lingkungan organisasi dan strategi dalam organisasi.

## **I.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut.

1. Mengetahui kondisi eksisting dari CV. Sumapala dengan menggunakan strategi SWOT.
2. Merancang struktur organisasi yang sesuai untuk CV. Sumapala dengan strategi SWOT.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **A. Untuk Penulis**

Manfaat dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk menciptakan desain organisasi dan uraian pekerjaan yang sesuai dan mengaplikasikan bidang keilmuan yang sudah didapatkan didalam dunia kerja.

### **B. Untuk Perusahaan**

Manfaat dari penelitian yang dilakukan untuk perusahaan adalah untuk memberikan gambaran desain organisasi yang sesuai dengan kondisi

lingkungan dan eksternal perusahaan yang berguna untuk mengembangkan perusahaan nantinya.

#### C. Untuk Orang lain

Manfaat dari penelitian yang dilakukan untuk orang lain adalah untuk menjadi pembanding atau bahan pertimbangan serta masukan bagi penelitian selanjutnya.

### **1.6 Sistematika Penelitian**

#### Bab I Pendahuluan

Studi pendahuluan dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi di perusahaan CV. Sumapala dimana salah satu masalah ditemukan ketika proses pekerjaan berlangsung. Hal tersebut dilakukan dengan observasi langsung ke lapangan dan mewawancarai pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi, dan juga mengidentifikasi masalah yang ada di lingkungan perusahaan.

#### Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait aspek penelitian, literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga berisi ulasan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian beserta alasan pemilihan metode.

#### BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi hal apa saja yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari langkah awal penelitian, proses penelitian hingga mendapatkan kesimpulan penelitian.

#### BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini menjelaskan mengenai tahapan dalam pengumpulan data kuisisioner SWOT dan kuisisioner faktor lingkungan. Setelah diperoleh data yang diperlukan, dilakukan pengolahan data menggunakan strategi SWOT.

#### BAB V Analisis

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis dari hasil pengolahan data yang diperoleh dari Bab IV. Pada bab ini memberikan rekomendasi bagi CV. Sumapala dalam mengembangkan perusahaan dengan struktur organisasi yang tepat.

## BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari seluruh hasil yang sudah didapatkan pada penelitian ini dan saran yang ditunjukkan untuk penelitian selanjutnya dan objek penelitian.