

**DESAIN STRUKTUR ORGANISASI EFEKTIF UNTUK MENCAPAI
TUJUAN ORGANISASI PUBLIK
(STUDI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII LAMPUNG)**

**DESIGNING AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE TO
ACHIEVE PUBLIC ORGANIZATION OBJECTIVE
(CASE STUDY IN PT. PTPN VII LAMPUNG)**

Devi Yulianti

Jurusan Administrasi Negara Fisip Unila
Email:devi_y@unila.ac.id

Dedy Hermawan

Jurusan Administrasi Negara Fisip Unila
Email: dedy.hermawan@fisip.unila.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian tentang desain struktur organisasi untuk mencapai tujuan dalam mewujudkan efektivitas organisasi publik yang berlokasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung. Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara desain struktur organisasi di PTPN VII (Persero) dengan pencapaian tujuan perusahaan dalam mewujudkan organisasi yang efektif. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan tipe deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan reduksi data, pemaparan data dan penarikan kesimpulan. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa PTPN VII (Persero) menggunakan desain struktur organisasi divisional dengan dominasi peran the middle line, perkembangan struktur organisasinya yaitu terjadi perubahan pada struktur organisasinya selama kurun waktu 4 tahun. Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di kantor direksi maupun kenaikan ataupun penurunan jumlah unit usaha, dan hubungan antara struktur organisasi dengan pencapaian tujuan organisasinya khususnya untuk menjadikan PTPN VII (Persero) sebagai perusahaan yang berkemampulabaan (profitable) dan makmur (wealthy) belum dapat diwujudkan sehingga perusahaan ini belum efektif. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa desain struktur organisasi di PTPN VII (Persero) Lampung tidak berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasinya sehingga PTPN VII (Persero) belum dapat dikatakan sebagai perusahaan yang efektif.
Kata kunci : organisasi, struktur organisasi, dan efektivitas organisasi.

ABSTRACT

This research is about the design of organization structure to create the effective public organization which is located in PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung. This research is aimed to describe and analyze the relation between the design of organization structure of PTPN VII (Persero) with the company goals in creating the effective corporation. This study used qualitative

approach with descriptive method. The data was collected using documentation technique and the data analysis was using reduction and conclusion technique. The results of this research were three main points. First, PTPN VII (Persero) has used the divisional structure. Second, there were some alterations in divisional structure each year from 2008 until 2012. Third, the divisional structure of PTPN VII (Persero) hasn't been able to support the achievement of company goals so that this corporation is no yet effective. The conclusion of this research is that the design of organization structure of PTPN VII (Persero) is not effective to reach the company goals.

Keywords: organization, organization structure, and organization effectiveness.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam masyarakat modern baik di sektor publik (negara) maupun di sektor swasta. Dalam masyarakat modern seperti Indonesia, masa kini dikenal berbagai macam organisasi seperti rumah sakit, sekolah, universitas, yayasan, badan usaha milik negara dan kantor-kantor pemerintah. Dalam administrasi negara, organisasi merupakan unsur yang utama karena menyangkut kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan-tujuan publik seperti pembangunan dan pelayanan masyarakat (Kasim, 1993:15).

Robbins (1996:10) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat

diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif, terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Tujuan-tujuan tersebut di dalam organisasi tidak akan dapat tercapai apabila organisasi tersebut tidak memiliki sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya di dalam organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, alam, keuangan serta informasi (Griffin, 2002). Untuk mencapai tujuan itu, Handoko (1992:20) menyatakan perlunya proses pengorganisasian dan proses ini tercermin dalam struktur organisasi. Struktur organisasi mencakup aspek-aspek penting, antara lain : (1) pembagian kerja, (2) departementalisasi, (3) bagan organisasi formal, (4) rantai perintah dan kesatuan perintah, (5) tingkat-tingkat hierarki manajemen, (6) saluran komunikasi, (7) penggunaan

komite, (8) rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

Dalam hal pencapaian tujuan, suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sehingga organisasi tersebut dapat dikatakan efektif apabila banyak tujuan-tujuan organisasi tercapai. Efektivitas atau keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang didekati berdasarkan nilai-nilai bersaing dan nilai-nilai inti organisasinya. Istilah efektif (effective) menunjukkan seberapa baik proses atau ukuran dalam memenuhi pencapaian tujuan organisasi. Menentukan keefektifan memerlukan : (1) evaluasi seberapa baik pendekatan diselaraskan dengan kebutuhan organisasi, dan seberapa baik pendekatan disebarluaskan dan diterapkan, (2) evaluasi hasil (outcome) dari ukuran yang digunakan.

Menurut Petters dan Waterman dalam Robbins (1994:80)

karakteristik umum perusahaan-perusahaan efektif antara lain :

- a. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- b. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- c. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
- d. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai.
- e. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif dalam masalah di semua tingkatan.
- f. Selalu dekat dengan usaha yang diketahui dan dipahami.
- g. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas yang mendukung.
- h. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai perusahaan dengan kontrol yang

longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik perusahaan yang efektif, dapat terlihat bahwa untuk menjadi efektif maka organisasi harus memiliki struktur organisasi yang tepat, memiliki

kontrol dan desentralisasi wewenang. Dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara yang berada di Provinsi Lampung dan telah melakukan beberapa perubahan terhadap struktur organisasinya sejak tahun 2009 dengan data sebagai berikut :

Tabel 1. Perubahan Struktur Organisasi di PTPN VII (Persero) Periode 2009-2012

STRUKTUR	PERIODE			
	2009	2010	2011	2012
Rapat Umum Pemegang Saham	RUPS	RUPS	RUPS	RUPS
Dewan Komisaris	Dekom	Dekom	Dekom	Dekom
Direktur Utama	Dirut	Dirut	Dirut	Dirut
Direksi- Direksi	Direktur Keuangan	Direktur Keuangan	Direktur Keuangan	Direktur Keuangan
	Direktur Pemasaran dan Perencanaan Pengembangan			
	Direktur Produksi	Direktur Produksi	Direktur Produksi	Direktur Produksi
	Direktur SDM dan Umum			
Distrik	Distrik Way Sekampung	Distrik Way Sekampung	Distrik Way Sekampung	Distrik Way Sekampung
	Distrik Way Seputih	Distrik Way Seputih	Distrik Way Seputih	Distrik Way Seputih
	Distrik	Distrik	Distrik	Distrik

Devi Yulianti dan Dedy Hermawan :Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik(Studi Pada Pt. Perkebunan Nusantara VII Lampung)

	Banyuasin	Banyuasin	Banyuasin	Banyuasin
	Distrik Muara Enim	Distrik Muara Enim	Distrik Muara Enim	Distrik Muara Enim
	Distrik Bengkulu	Distrik Bengkulu	Distrik Bengkulu	Distrik Bengkulu
Bagian Kantor Direksi	SPI, Tanaman, Teknik, Pengolahan, SDM, Umum, Plasma dan Kemitraan, Keuangan, Akuntansi, Pengkajian dan Perencanaan Pengembangan, Pengolahan, Pemasaran, Sekretariat Perusahaan	SPI, Tanaman, Teknik, Pengolahan, SDM, Umum, Kemitraan dan Pengadaan Bahan Baku, Perencanaan dan Pengendalian, Akuntansi dan Keuangan, Pengadaan, Pemasaran, Penelitian dan Pengembangan, Sekretariat Perusahaan, Sistem dan Teknologi Informasi	SPI, Kemitraan, Tanaman, Teknik, Pengolahan, SDM, Umum, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, Perencanaan dan Pengendalian Anggaran, Akuntansi dan Keuangan, Pengolahan, Pemasaran, Penelitian dan Pengembangan, Sekretariat Perusahaan, Sistem Teknologi Informasi	SPI, Tanaman, Teknik, Pengolahan, SDM, Hukum dan Pertanahan, PKBL dan Umum, Kepatuhan dan Manajemen Resiko, Anggaran, Akuntansi dan Keuangan, Logistik, Pemasaran, Penelitian, Perencanaan dan Pengembangan, Teknologi Informasi dan Pengembangan, Sekretariat Perusahaan
Unit Usaha	Keda, Bege, Wabe, Wali, Resa, Pewa, Beki, Tubu, Patu, Buma, Mula, Tebe, Betu, Beka, Tasa, Cima, Baja, Suni, Suli,	Keda, Bege, Wabe, Wali, Resa, Pewa, Beki, Tubu, Patu, Buma, Mula, Tebe, Beta, Betu, Beka, Tasa, Cima, Beri,	Keda, Bege, Wabe, Wali, Resa, Pewa, Rapi, Beki, Tubu, Patu, Buma, Watu, Mula, Tebe, Betu, Beka, Beta, Tasa,	Keda, Bege, Wabe, Wali, Resa, Pewa, Beki, Tubu, Patu, Buma, Rapi, Mula, Tebe, Betu, Beka, Beta, Tasa, Cima,

	Sula, Sena, Pala, Beri, Pawi, Keta, Tapi	Baja, Suni, Suli, Sula, Sena, Pala, Tapi, Pawi, Keta.	Cima, Beri, Baja, Suni, Suli, Sula, Sena, Pala, Tapi. Pawi, Keta.	Beri, Baja, Suni, Suta, Supa, Sena, Pala, Tapi, Pawi, Keta.
--	--	--	---	---

Sumber : Laporan Tahunan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) 2009-2012.

Dengan membandingkan laporan tahunan dari tahun 2009-2012 terlihat bahwa yang banyak mengalami perubahan adalah struktur bagian di kantor direksi dan jumlah unit usaha. Pada tabel 1 di atas terlihat bahwa pada tahun 2009 terdapat 13 bagian di kantor direksi dan 26 unit usaha, pada tahun 2010 terdapat 14 bagian di kantor direksi dan 27 unit usaha, pada tahun 2011 terdapat 15 bagian di kantor direksi dan 29 unit usaha dan pada tahun 2012 tidak terdapat penambahan jumlah bagian di kantor direksi tetapi terdapat pengurangan jumlah unit usaha yaitu menjadi 28 unit usaha.

Berbagai perubahan struktur bagian di kantor direksi sepanjang periode 2009-2012 yang terlihat yaitu bagian plasma dan kemitraan di tahun 2009 berubah menjadi bagian kemitraan dan bahan baku pada tahun 2010. Bagian keuangan dan bagian akuntansi terpisah pada tahun

2009 tetapi mengalami penggabungan di tahun 2010. Bagian pengkajian, perencanaan dan pengembangan di tahun 2009 dikembangkan menjadi bagian perencanaan dan pengendalian serta bagian penelitian dan pengembangan di tahun 2010. Pada tahun 2009 belum terdapat bagian teknologi informasi sehingga di tahun 2010, PTPN VII (Persero) menambahkan bagian sistem dan teknologi informasi. Sedangkan tahun 2011 terdapat penambahan bagian yaitu bagian tanggung jawab sosial dan lingkungan dan struktur bagian di kantor direksi semakin berkembang di tahun 2012 dengan beberapa penambahan bagian antara lain : bagian hukum dan pertanahan, bagian PKBL dan umum, bagian kepatuhan dan manajemen resiko, bagian anggaran dan bagian logistik.

Berdasarkan data laporan tahunan perusahaan tersebut telah

terjadi perubahan pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) selama kurun waktu 4 tahun. Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di kantor direksi maupun kenaikan ataupun penurunan jumlah unit usaha. Keputusan untuk merancang, memilih dan merubah struktur organisasi di PTPN VII (Persero) yang dilakukan oleh manajernya memiliki tujuan untuk membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi. Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing, tetapi diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi.

Perumusan desain struktur organisasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponendan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antar komponen,

sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta.

Struktur organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut. Pada umumnya orang akan menganggap struktur sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinu dan dirancang oleh manajer.

Sebagaimana telah disampaikan bahwa struktur organisasi yang efektif dapat membantu pencapaian tujuan bagi terwujudnya efektivitas organisasi,

maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah desain struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) terhadap pencapaian tujuan perusahaannya?

METODE

Pendekatan dan Tipe Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu pengumpulan dan penyajian datanya dituangkan dalam kata-kata dan gambar serta menyusun hasil wawancara dalam kalimat, sedangkan tipe penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif. Adapun pemilihan pendekatan dan tipe penelitian didasarkan atas beberapa pendapat ahli diantaranya :

- a. Irawan (2007:4), yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak terbatas pada urusan data, objek kajian atau bahkan prosedur penelitian.
- b. Denzin dan Lincoln dalam Basrowi dan Suwandi (2008:20), bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan model

yang dikembangkan sangat beragam.

- c. Bogdan dan Taylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.
- d. Kirk dan Miller dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Dari berbagai pengertian mengenai penelitian kualitatif dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang merupakan tradisi dari ilmu sosial dengan penggunaan prosedur tertentu yang dapat menghasilkan data deskriptif berpakata-kata, perilaku

yang dapat diamati dan memiliki model yang sangat beragam.

Tipe penelitian deskriptif menurut Widi (2010:84) bahwa tipe deskriptif menggambarkan semua data atau keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung pada saat ini dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalahnya. Ciri-ciri umum tipe deskriptif adalah memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (masa sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual, serta menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya disertai interpretasi rasional.

Dari penjelasan tentang pendekatan kualitatif dan tipe penelitian deskriptif di atas, maka yang menjadi alasan peneliti menggunakan pendekatan dan tipe tersebut dikarenakan penelitian tentang desain struktur organisasi akan berhubungan dengan data-data yang bersumber dari pengamatan

atau observasi mengenai bentuk desain struktur organisasi dalam perusahaan, dampak diterapkannya struktur organisasi bagi pencapaian tujuan dalam mewujudkan efektivitasnya, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan melalui proses wawancara sedangkan mengenai tipe penelitian deskriptif dikarenakan peneliti akan mencoba menganalisis dan membandingkan kenyataan yang sedang berlangsung dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya.

Fokus Penelitian

Dari uraian tersebut di atas, peneliti mencoba memfokuskan penelitian ini pada beberapa hal, antara lain :

- a. Mendeskripsikan struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero).
- b. Menganalisis perkembangan struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero).
- c. Menganalisis hubungan antara struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII

(Persero) dengan pencapaian tujuan organisasinya.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data sangat penting karena menjadi dasar dalam penguasaan masalah atau materi penelitian dan ketepatan fokus sesuai dengan masalah yang diteliti. Selain itu, data-data yang dikumpulkan juga berguna untuk mendukung analisis penelitian sehingga mendapatkan kemantapan dalam kesimpulan akhir. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data profil perusahaan terutama mengenai struktur organisasinya, literatur tentang organisasi, struktur organisasi dan efektivitas organisasi.

Teknik Analisis Data

Menurut Ikbar (2012:186) analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data dilakukan sepanjang penelitian dan

dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Sedangkan Bogdan dalam Sugiyono (2012:244) analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang akan diceritakan kepada orang lain.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah :

a. Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang hal yang tidak perlu. Dalam teknik ini, peneliti merangkum, memilah hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada apa yang akan diteliti terhadap data-data perusahaan dan teori yang berhubungan dengan penelitian.

b. Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan

adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian-penyajian sehingga kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Dalam teknik ini, peneliti menyajikan informasi penelitian dengan mengaju pada sekumpulan informasi yang telah disusun sehingga dapat menarik kesimpulan.

c. Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan dimulai dengan mencari arti benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan setelah mengetahui arti, pola dan penjelasan dari pertanyaan atau fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung

Dalam website PTPN VII (Persero) dikatakan bahwa PTPN VII (Persero) adalah salah satu BUMN sektor perkebunan Indonesia. Perseroan berkantor pusat di

Bandar Lampung, Provinsi Lampung, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 dan Akte Notaris Harun Kamil, S.H Nomor 40 tanggal 11 Maret 1996. PTPN VII (Persero) merupakan penggabungan dari PT. Perkebunan X (Persero), PT. Perkebunan XXXI (Persero), Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat dan Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) di Provinsi Bengkulu.

Akte Pendirian Perusahaan oleh Notaris Harun Kamil, S.H tersebut telah diubah dengan Akte Nomor 08 tanggal 11 Oktober 2002 oleh Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, S.H, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan HAM RI dengan Surat Nomor C-20863 HT.01.04 tahun 2002 tanggal 25 Oktober 2002. Akte pendirian tersebut di atas kemudian diubah dengan Akte Nomor 34 tanggal 13 Agustus 2008, oleh Notaris Nur Muhammad Dipo Nusantara Pua Upa, S.H, dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia Nomor

AHU-55963.AH.01.02. Tahun 2008 dan dengan adanya perubahan Pasal 11 ayat (12) yang dituangkan dalam Akta Nomor 11 tanggal 14 September 2009, disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.1-18412 tanggal 22 Oktober 2009. Penggabungan sejumlah perkebunan ke dalam PTPN VII (Persero) memberikan catatan sejarah tersendiri. Sebelum bergabung menjadi PTPN VII (Persero), PT. Perkebunan X (Persero) adalah sebuah BUMN yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung dan Sumatera Selatan. PT. Perkebunan X (Persero) bermula dari sebuah perusahaan perkebunan milik Belanda yang terletak di Sumatera Selatan dan Lampung. Melalui proses nasionalisasi, perkebunan tersebut diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1957. Perusahaan ini juga telah berjalan mengikuti berbagai bentuk kebijakan pemerintah di bidang reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan

sebelum akhirnya menjadi sebuah Perseroan Terbatas pada tahun 1980.

Perjalanan sejarah PT. Perkebunan XXXI (Persero) baru mulai terukir menyusul kebijakan pemerintah dalam pengembangan industri gula di luar Jawa pada tahun 1978. Perusahaan perkebunan ini pada awalnya merupakan proyek pengembangan PT. Perkebunan XXI - XXII (Persero) yang berkantor pusat di Surabaya. Pada tahun 1989 perusahaan ini ditetapkan menjadi badan usaha sendiri dengan nama PT. Perkebunan XXXI (Persero) dengan kantor pusat di Palembang, Sumatera Selatan. Sementara itu Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan yang berkantor pusat di Jakarta dan Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) Bengkulu yang berkantor pusat di Surabaya merupakan Proyek Perkebunan Inti Rakyat sejak tahun 1980-an. Rentang kendali yang cukup jauh ini menyebabkan rendahnya efisiensi pengelolaan proyek, selain beratnya kondisi topografi yang mengakibatkan tingginya biaya eksploitasi proyek,

yang pada gilirannya membuat pengelolaan proyek berjalan kurang optimal.

Wilayah kerja Perseroan meliputi 3 (tiga) Provinsi yang terdiri dari 10 Unit Usaha di Provinsi Lampung, 14 Unit Usaha di Provinsi Sumatera Selatan, dan 3 Unit Usaha di Provinsi Bengkulu. Sejak awal, Perseroan didirikan untuk ambil bagian dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan Program Pemerintah di bidang ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya serta sub-sektor perkebunan pada khususnya. Ini semua bertujuan untuk menjalankan usaha di bidang agribisnis dan agroindustri, serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan dalam rangka meningkatkan nilai Perseroan melalui prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Pembahasan

Dalam pembahasan ini, peneliti membaginya berdasarkan

fokus penelitian yaitu untuk mendeskripsikan struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), menganalisis perkembangan struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), dan menganalisis hubungan antara struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dengan pencapaian tujuan organisasinya.

a. Deskripsi struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dewan komisaris, jajaran direksi, distrik-distrik, bagian-bagian di kantor direksi, dan unit-unit usaha yang tersebar di tiga provinsi. Pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat bahwa posisi dewan komisaris terdiri dari 6 orang komisaris, jajaran direksi terdiri dari 5 direksi, distriknya terdiri dari 5 pembagian distrik, banyak bagian di kantor direksi serta unit usaha yang mengalami penambahan, pengurangan maupun penggabungan bagian.

Apabila melihat deskripsi dari struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat bahwa struktur organisasinya memiliki banyak bagian dan unit usaha. Hal ini berarti bahwa desain struktur organisasinya didominasi oleh manajer tingkat menengah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mintzberg yang menyatakan bahwa desain organisasi yang berupa struktur divisional didominasi oleh manajer tingkat menengah. Struktur ini terdiri dari kesatuan yang terdiri dari unit-unit yang memiliki otonomi tinggi dan masing-masing unit birokrasi mesin dan dikoordinasi oleh masing-masing kepala divisi (manajer tingkat menengah). Kepala divisi bertanggung jawab terhadap produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan pasar yang beraneka ragam. Lingkungan yang cocok untuk struktur jenis ini adalah

lingkungan yang simpel dan stabil. Sehingga apabila melihat macam-macam desain struktur organisasi yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan adhocracy, maka struktur organisasi di PTPN VII (Persero) masuk golongan desain struktur organisasi divisional yang didominasi oleh The Middle Line yaitu banyaknya manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional.

b. Perkembangan struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung

Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) mengalami perubahan sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2012 yang dapat dilihat dari tabel 1.1 sebelumnya, dimana dari tahun 2009-2012 terlihat bahwa yang banyak mengalami perubahan adalah struktur bagian di kantor direksi dan jumlah unit usaha. Pada tabel tersebut terlihat bahwa pada tahun 2009 terdapat 13 bagian di kantor direksi dan 26 unit usaha, pada tahun 2010

terdapat 14 bagian di kantor direksi dan 27 unit usaha, pada tahun 2011 terdapat 15 bagian di kantor direksi dan 29 unit usaha dan pada tahun 2012 tidak terdapat penambahan jumlah bagian di kantor direksi tetapi terdapat pengurangan jumlah unit usaha yaitu menjadi 28 unit usaha.

Berbagai perubahan struktur bagian di kantor direksi sepanjang periode 2009-2012 yang terlihat yaitu bagian plasma dan kemitraan di tahun 2009 berubah menjadi bagian kemitraan dan bahan baku pada tahun 2010. Bagian keuangan dan bagian akuntansi terpisah pada tahun 2009 tetapi mengalami penggabungan di tahun 2010. Bagian pengkajian, perencanaan dan pengembangan di tahun 2009 dikembangkan menjadi bagian perencanaan dan pengendalian serta bagian penelitian dan pengembangan di tahun 2010. Pada tahun 2009 belum terdapat bagian teknologi informasi sehingga di tahun 2010, PTPN VII (Persero) menambahkan bagian sistem dan teknologi informasi. Sedangkan

tahun 2011 terdapat penambahan bagian yaitu bagian tanggung jawab sosial dan lingkungan dan struktur bagian di kantor direksi semakin berkembang di tahun 2012 dengan beberapa penambahan bagian antara lain : bagian hukum dan pertanahan, bagian PKBL dan umum, bagian kepatuhan dan manajemen resiko, bagian anggaran dan bagian logistik.

Berdasarkan data laporan tahunan perusahaan tersebut telah terjadi perubahan pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) selama kurun waktu 4 tahun. Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di kantor direksi maupun kenaikan ataupun penurunan jumlah unit usaha.

Perubahan struktur organisasi tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, baik berupa pembagian kerja, distribusi wewenang dan jaringan komunikasi sesuai dengan pengertian struktur organisasi menurut Silalahi (2011:185) yang

menyatakan bahwa struktur organisasi diartikan sebagai pola-pola yang menggambarkan peranan dan hubungan peran, alokasi kegiatan ke subunit-subunit terpisah, distribusi otoritas di antara posisi-posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal. Perubahan struktur organisasi juga memerlukan fungsi manajemen dalam hal pengorganisasian. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1992:20) menyatakan bahwa perlunya proses pengorganisasian dalam struktur organisasi. Struktur organisasi mencakup aspek-aspek penting, antara lain : (a) pembagian kerja, (b) departementalisasi, (c) bagan organisasi formal, (d) rantai perintah dan kesatuan perintah, (e) tingkat-tingkat hierarki manajemen, (f) saluran komunikasi, (g) penggunaan komite, (h) rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

c. Hubungan antara struktur organisasi PT. Perkebunan

Nusantara VII (Persero) dengan pencapaian tujuan organisasinya

Untuk melihat hubungan antara struktur organisasi di PTPN VII (Persero) dengan pencapaian tujuan organisasinya, maka peneliti memaparkan terlebih dahulu struktur dan tujuan organisasi yang dimaksud. PTPN VII (Persero) menggunakan desain struktur organisasi divisional dimana banyaknya dominasi peran the middle line atau manajer tingkat menengah yang menjebatani antara manajer tingkat atas dengan bagian operasional. Struktur ini cocok digunakan untuk organisasi yang memiliki banyak jenis produksi barang atau jasa dengan lingkungan yang stabil. Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) juga mengalami perubahan dan perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan, jaringan komunikasi, pembagian peran dan pendelegasian wewenang. Sedangkan tujuan perusahaan di PTPN VII (Persero) yang terdapat pada akte pendirian perusahaan dalam lima tahun kedepan adalah : 1) Melaksanakan pembangunan

dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai dengan prinsip perusahaan yang sehat, kuat dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis, 2) Menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (profitable), makmur (wealthy), dan berkelanjutan (sustainable) sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

Dalam tujuan perusahaan dikatakan bahwa PTPN VII (Persero) ingin menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (profitable). Berdasarkan hal tersebut maka peneliti menyertakan data tentang kinerja perusahaan untuk melihat pencapaian kinerja perusahaan dengan desain struktur organisasi divisional dan perkembangan struktur organisasinya sebagai berikut :

Tabel 2. Iktisar Keuangan dan Operasional 2012

KETERANGAN	2008	2009	2010	2011	2012
Posisi Keuangan					
ASET					
Jumlah Aset Lancar	1.342.128	1.537.997	1.713.883	1.827.646	2.205.874
Jumlah Aset Tidak Lancar	1.814.830	2.268.875	3.144.079	4.209.899	4.960.031
Jumlah Aset	3.156.958	3.806.872	4.857.962	6.037.546	7.165.905
LIABILITAS					
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	1.082.406	1.048.606	1.136.228	1.556.040	1.768.447
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	879.579	1.488.580	2.249.926	2.947.455	3.862.768
Jumlah Liabilitas	1.961.985	2.537.186	3.386.154	4.503.495	5.631.215
EKUITAS					
Jumlah Ekuitas	1.194.973	1.269.686	1.471.808	1.534.051	1.534.690
Jumlah Liabilitas dan Ekuitas	3.156.958	3.806.872	4.857.962	6.037.546	7.165.905
Modal Kerja Bersih	259.722	489.390	577.655	271.606	437.427
LABA RUGI					

KOMPREHENSIF					
Penjualan Bersih	3.421.191	2.892.489	3.831.934	4.923.295	4.360.371
Laba Kotor	810.010	601.361	860.395	700.238	815.771
Laba Usaha	426.266	322.617	490.569	378.459	277.957
Laba Komprehensif	260.840	150.356	253.244	153.410	54.333
Jumlah Saham yang Beredar	365.000	365.000	365.000	365.000	1.226.233
Laba (Rugi) Saham Komprehensif (dalam Rp)	715	412	694	420	44
RASIO KEUANGAN (dalam %)					
Rasio Imbal Hasil Terhadap Aktiva	23,13	15,69	18,08	14,61	11,46
Rasio Imbal Hasil Terhadap Ekuitas	27,92	13,43	20,78	11,11	3,67
Rasio Lancar	123,99	146,67	150,84	117,45	124,74
Rasio Kewajiban Terhadap Ekuitas	164,19	199,83	230,07	293,57	366,93
Rasio Kewajiban Terhadap Jumlah Aktiva	62,15	66,65	69,70	74,59	78,58
MARJIN LABA (dalam %)					
Marjin Laba Kotor	23,68	20,79	22,45	14,22	18,71
Marjin Laba Usaha	12,46	11,15	12,80	7,69	6,37
Marjin Laba Bersih	7,62	5,20	6,61	3,12	1,25

Sumber : Laporan Keuangan Perusahaan 2012

Dari tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa laba perusahaan secara komprehensif yang terdiri dari laba kotor mengalami kenaikan dari tahun 2008 sampai dengan 2012. Sedangkan laba usaha dan laba

komprehensif dari tahun 2008 sampai 2012 terus mengalami penurunan.

Apabila melihat hubungan antara struktur organisasi dengan pencapaian tujuan organisasinya khususnya untuk menjadikan PTPN

VII (Persero) sebagai perusahaan yang berkemampuan (profitable) dan makmur (wealthy) hal ini belum dapat diwujudkan di PTPN VII (Persero) sehingga perusahaan ini belum dapat dikatakan efektif karena sesuai dengan pendapat dari Etzioni (1985:12) yang mengemukakan bahwa efektivitas organisasi merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau sasarannya. Efektivitas organisasi merupakan konsep yang penting dalam teori organisasi karena mampu memberikan gambaran keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya. Sedangkan menurut Robbins, efektivitas organisasi dapat diwujudkan apabila organisasi dapat mencapai berbagai sasaran (jangka pendek) dan tujuan (jangka panjang) yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran dan tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subjektif penilai dan tahap pertumbuhan organisasi.

Berikut ini adalah faktor-faktor penyumbang efektivitas organisasi menurut Steers (1985:8) yang dapat dilihat pada tabel 2.4 sebelumnya, bahwa karakteristik

organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan menurut Petters dan Waterman dalam Robbins (1994:80) bahwa karakteristik umum perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari :

- 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- 2) 2). Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- 3) Memberi para pegawai tingkat tonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.

- 4) Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai.
- 5) Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif dalam masalah di semua tingkatan.
- 6) Selalu dekat dengan usaha yang diketahui dan pahami.
- 7) Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas yang mendukung.
- 8) Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

SIMPULAN/REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa desain struktur organisasi di PTPN VII (Persero) Lampung tidak menentukan terhadap pencapaian

tujuan organisasinya, sehingga PTPN VII (Persero) belum dapat dikatakan sebagai perusahaan yang efektif.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka saran yang dapat diberikan untuk perbaikan di masa yang akan datang yaitu : PTPN VII (Persero) seharusnya tidak sering melakukan perubahan terhadap struktur organisasinya tetapi dengan persamaan fungsi pada desain struktur organisasi divisional yang telah terbentuk dapat dilakukan penggabungan bagian-bagian untuk memudahkan jaringan komunikasi, pendelegasian wewenang dan rentang kendali. Perbaharuan terhadap desain struktur organisasi dilakukan dengan cara menganalisis, memproyeksikan desain untuk lima tahun mendatang terhadap pencapaian tujuan perusahaannya serta melakukan evaluasi terhadap desain struktur organisasi yang telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Basrowi, Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Griffin, W, Ricky. 2002. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga.
- Ikbar, Yanuar. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Rineka Cipta.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. FISIP Jakarta. Universitas Indonesia.
- Kasim, Azhar. (1993). *Ke Arah Pengukuran Efektivitas Organisasi Yang Lebih Komprehensif*. Jakarta. Jurnal Ilmu Politik 5.
- Handoko T. Hani. (2002). *Manajemen*. Yogyakarta. BPF E.
- Robbins. P. Stephen. (1994). *Management*. Pearson Education. Canada.
- Robbins. P. Stephen. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta. PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*. Jakarta. Erlangga.
- Sugiyono, A.G. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung. Alfabeta.

