

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kota Bandung masuk dalam jaringan kota kreatif dunia berdasarkan UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) atau *UNESCO Creative Cities Network (UCCN)* (Iglesias, 2015). Walikota Bandung Ridwan Kamil mengatakan bahwa kota Bandung dapat terpilih menjadi salah satu kota dikarenakan adanya bisnis kreatif, dan komisi dari pemerintah yang fokus pada pengembangan ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif yang dikembangkan terbagi dalam usaha bisnis pada bidang fashion, kuliner, Industri IT, dan desain. Menurut Howkins (2001) ekonomi kreatif adalah kegiatan ekonomi dalam masyarakat yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan ide, tidak hanya melakukan hal-hal yang rutin dan berulang. Karena bagi masyarakat ini, menghasilkan ide kreativitas merupakan hal yang harus dilakukan untuk kemajuan ekonomi.

Kreativitas masyarakat bandung perlu dikembangkan agar perkembangan ekonomi kreatif di bandung semakin pesat (Munaf, 2016). Upaya pengembangan ekonomi kreatif yang ditunjukan usaha kecil yang menunjukkan perkembangan yang pesat dalam industri usaha kecil di Bandung. Kota Bandung fokus pada pengembangan bisnis usaha kecil yang kreatif karena Bandung memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) lebih banyak ketimbang Sumber Daya Alam (SDA).

Menurut Walikota Bandung Ridwan kamil bahwa” pertumbuhan UKM di Bandung mencapai 7,8%, lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia yaitu 4,7%”, maka dapat dikatakan bahwa pertumbuhan usaha kecil di bandung berkembang pesat. (Fauzi, 2010). Bisnis usaha yang dikembangkan untuk ekonomi kreatif itu sendiri diklasifikasikan berdasarkan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Menurut Undang undang bahwa usaha ekonomi kreatif yang termasuk didalam UMKM adalah usaha milik perorangan atau badan usaha yang berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan dengan jumlah kekayaan asset maksimal 500 juta, dan pendapatan per tahun dari usaha tersebut ada maksimal 50 Miliar rupiah.

Salah satu dari bisnis usaha yang termasuk dalam ekonomi kreatif adalah Perusahaan Tintapucino yang beralamat di Gedung Pusat Teknologi (GPT) Lt.3, Jl. Moh Toha No.77 Bandung, Jawa barat, Indonesia. Didasarkan dari undang undang diatas maka Perusahaan Tintapucino tergolong dalam usaha mikro yang begerak di bidang industri IT. Perusahaan Tintapucino sendiri berdiri pada 5 Agustus 2015.

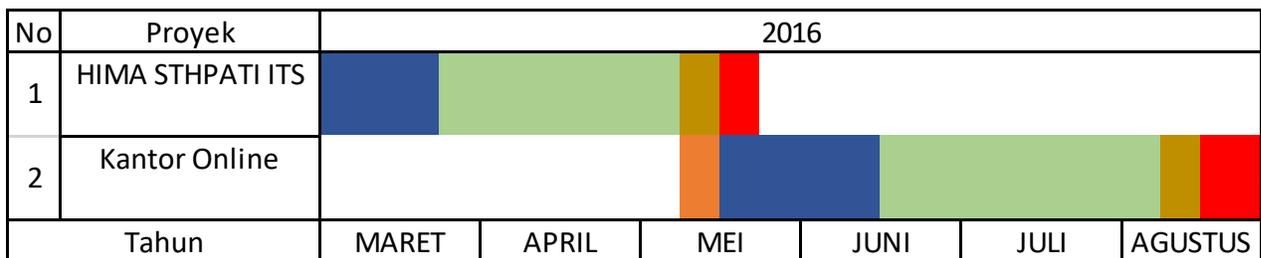
Tintapucino ini sendiri bergerak dalam pembuatan produk produk *software* diantaranya adalah aplikasi, *games*, jasa pembuatan video, *website*, dan *support maintenance*. Perusahaan Tintapucino memiliki 1 orang *founder* dan 2 orang karyawan yang bekerja di bidang *programmer*. Berikut merupakan data proyek yang telah dikerjakan oleh perusahaan Tintapucino dan data perusahaan Tintapucino yang memiliki masalah dan terkena pinalti.

Tabel 1.1 Pengerjaan Proyek Perusahaan Tintapucino

Data Proyek	Batas Waktu pengerjaan	Waktu pengerjaan
Terminal Kopi	1 Bulan	Desember 2015 - Januari 2016
Cahaya.co	1.5 Bulan	Januari 2016 - Februari 2016
Hima STH Pati ITS (penalty)	2.5 Bulan	Februari 2016 - Mei 2016
Radio Streaming	5 Bulan (masih berjalan)	Oktober 2016 – Sekarang
Kantor Online (Penalty)	3 Bulan	Mei 2016 - Agustus 2016
CR Code(Polri)	3 Bulan	Agustus 2016 - November 2016
Legenda Poker	2 Bulan	November 2016 -Desember 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 Pengerjaan Proyek Perusahaan Tintapucino diketahui bahwa terdapat beberapa jenis proyek yang dikerjakan oleh perusahaan Tintapucino. Seperti proyek terminal kopi, Cahaya.co, Hima STH Pati ITS, dan Kantor Online merupakan proyek *website*. Proyek Radio Streaming dan CR Code merupakan proyek aplikasi. Proyek legenda poker merupakan proyek yang berbentuk *game*. Diketahui bahwa perusahaan Tintapucino memiliki sebuah target yang dilaksanakan bahwa agar perusahaan Tintapucino memiliki penghasilan tetap diluar proyek yaitu dengan pembuatan program radio streaming.

Pembuatan program radio streaming ditujukan agar perusahaan mendapat penghasilan lebih diluar proyek untuk biaya operasional dengan cara menjual program radio streaming dengan cara bekerja sama dengan radio radio yang ada di area bandung yang difungsikan mengumpulkan semua stasiun radio dalam 1 aplikasi. Dapat diketahui juga bahwa terdapat 2 proyek yang terkena pinalti yaitu proyek Kantor Online dan proyek Hima STH Pati ITS. Penjelasan pengerjaan proyek dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar I.1 Gantt Chart Proyek Tintapucino yang terkena Pinalti

Tabel I.2 Penjelasan pembagian pekerjaan *Gant Chart*

Lambang	Pengertian
■	<i>Planning</i>
■	Design
■	<i>Programming</i>
■	Publishing
■	Pinalti

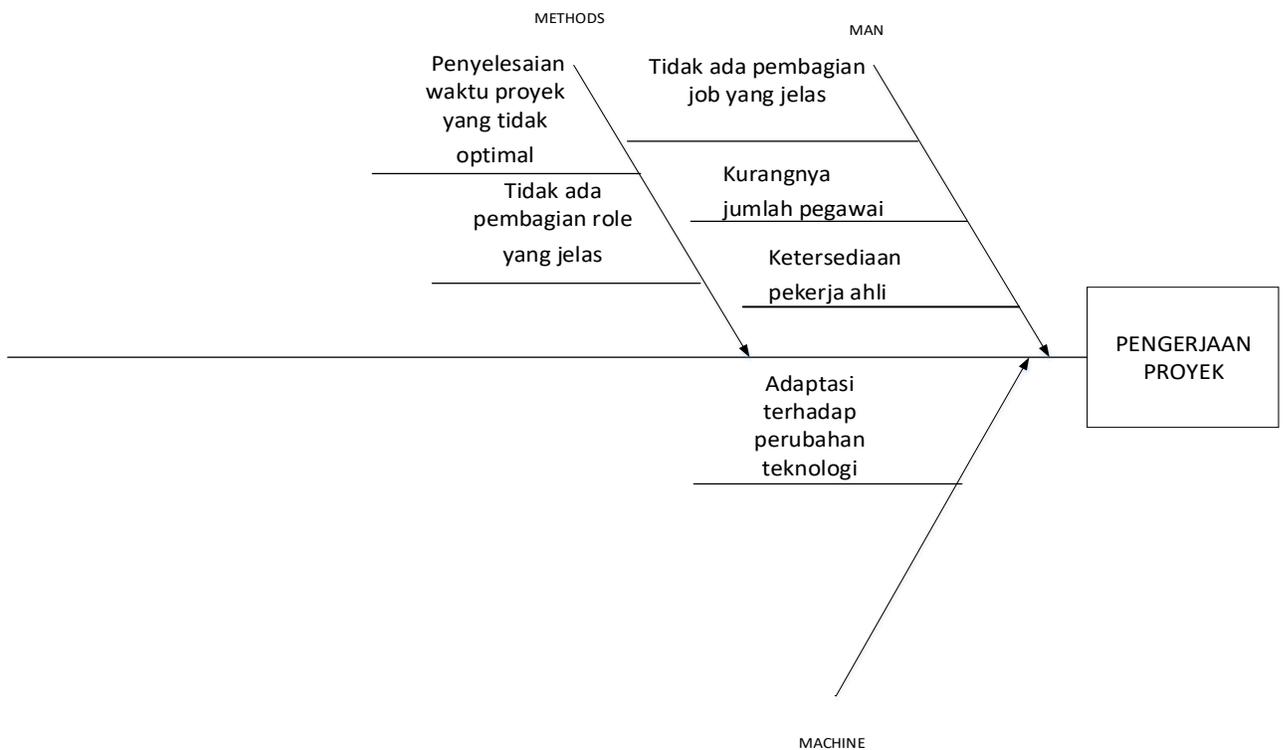
Dari gambar *Gantt Chart* 1.1 diketahui bahwa terdapat proyek yang terkena pinalti yang dikerjakan oleh perusahaan Tintapucino. Pada pengerjaan masing masing proyek terdapat berbeda kebutuhan pekerjaan sesuai dengan jenis proyek. Pada proyek yang bertipe *website* dan aplikasi pekerjaan yang harus dilakukan hampir serupa yaitu *planning* (menentukan fitur dan database), *Programming*, *design website*, *publishing*, dan *maintenance* apabila terdapat pada perjanjian proyek. Pada jenis proyek *game* pekerjaan yang dilakukan adalah *planning* (penentuan fitur, konsep dan komponen *gameplay*), *Rendering 3d visual*, *Desain Platform*, *Rendering audio*, *Programming*, dan *Testing game*. Pengerjaan proyek pada perusahaan Tintapucino dilakukan berdasarkan sesuai dengan kemampuan dan siapa yang bisa mengerjakan pekerjaan tersebut. Proyek HIMA STHPATI ITS dan Kantor Online merupakan proyek yang terkena pinalti. Pengerjaan proyek dilakukan dengan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dan apabila dibutuhkan menggunakan *outsourc*e. Ada beberapa proyek yang masuk pada jeda proyek terkena pinalti (bulan Maret – Agustus), namun dikarenakan pada proyek tersebut Tintapucino terkena pinalti maka perusahaan memutuskan menolak mengambil proyek yang tersedia tersebut sehingga tidak memaksimalkan perusahaan untuk mendapat profit.

Pada proyek HIMA STHPATI ITS, Ahmad Rizki selaku pemilik mengerjakan semua prosedur pengerjaan proyek sendiri sehingga pekerjaan tersebut terhitung berat dan mengakibatkan proyek tersebut tidak terselesaikan dengan tepat waktu yang mengakibatkan perusahaan terkena pinalti. Pada proyek ini dikerjakan sendiri dikarenakan pada saat itu perusahaan belum memiliki karyawan tetap.

Pada proyek Kantor Online, perusahaan Tintapucino sudah memiliki karyawan tetap akan tetapi pada pengerjaan proyek tersebut tetap terkena pinalti dikarenakan pengerjaan pada tiap tiap proyek berbeda dari masing masing pekerja sehingga ada pengerjaan proyek belum maksimal. Kemampuan dari karyawan tetap juga masih kurang sehingga pengerjaan proyek menjadi terhambat. Pada proyek ini *Owner* melakukan pekerjaan *planning*, akan tetapi pekerjaan *programming* juga dilakukan

oleh *owner* dikarenakan ada perkembangan fitur baru dalam *programming* pengerjaan proyek yang hanya bisa dilakukan oleh *owner*. *Programmer* pertama melakukan desain website dan *programmer* kedua hanya melakukan *maintenance* yang dibutuhkan ketika semua program sudah selesai.

Dari setiap proyek pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dari masing masing pekerja. Seperti pada proyek CR Code, *Owner* masih mengerjakan *planning* dan *programming*, pekerja 1 mengerjakan pekerjaan yang sama dari pekerjaan sebelumnya yaitu *programming* akan tetapi tidak dengan desain web, dan pekerja 2 melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja 1 pada proyek sebelumnya yaitu desain web, dan juga pekerja 2 tetap harus melakukan *maintenance* pada proyek yang sebelumnya. Dari penjabaran proyek diatas diketahui berdasarkan menurut perusahaan Tintapucino memiliki masalah pada pengerjaan proyek seperti diagram *fishbone* dibawah ini:



Gambar I.2 Diagram *Fishbone*

Pada penjelasan diagram fishbone diketahui memiliki 5 faktor, yaitu faktor *Man*, *Machine*, *Method*, *material*, dan *money*. Dari faktor yang digunakan berdasarkan diagram fishbone diatas maka dapat diketahui bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam pengerjaan proyek. Faktor faktor tersebut adalah *Man*, *Machine*, dan *methods*. Faktor *material* tidak digunakan pada kondisi perusahaan dikarenakan perusahaan tidak berbasis produksi melainkan proyek sehingga tidak menggunakan material. Faktor *money* juga tidak digunakan karena masalah keuangan perusahaan yang tertera adalah dikarenakan pengerjaan proyek yang tidak maksimal dan metode pengerjaan yang tidak optimal, masalah tersebut termasuk kedalam faktor *methods*. Penjelasan dari faktor faktor yang digunakan dari diagram *fishbone* mengenai masalah didalam perusahaan sendiri dijelaskan dengan tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Penjelasan Diargam *Fishbone*

Faktor	Penyebab	Akar penyebab
<i>Man</i>	Tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas	Tidak memiliki struktur organisasi dan job desk
	Kurangnya jumlah pegawai	Terbatasnya finansial
	Ketersediaan pekerja ahli	Kurangnya kemampuan pegawai
<i>Techonology &Machine</i>	Perkembangan terhadap teknologi terbaru	terbatasnya finansial untuk <i>training</i> dan penyesuaian dengan perkembangan teknologi
<i>Methods</i>	Penyelesaian waktu proyek yang tidak optimal	Pengerjaan sesuai dengan kemampuan sehingga tidak jelas pembagian kerja dan terbatasnya kemampuan dan sumber daya yang ada.

Tabel I.4 Identifikasi Masalah dengan *tools* 5W

Masalah	<i>Why</i>	<i>Why</i>	<i>Why</i>	<i>Why</i>	<i>Why</i>
Tidak jelas pembagian pekerjaan	Tidak memiliki <i>job desk</i>	Tidak memiliki struktur organisasi yang sesuai	Belum pernah dilakukan analisis terhadap desain organisasi	Tidak ada yang melakukan analisis desain organisasi	
Kurangnya jumlah pegawai	Terbatasnya finansial				
Ketersediaan pekerja ahli	Kurangnya kemampuan pekerja	Kurangnya pelatihan dan sertifikasi pekerja			
Perkembangan terhadap teknologi terbaru	Dibutuhkan <i>training</i> untuk pemahaman	Terbatasnya finansial	Dibutuhkan waktu untuk beradaptasi terhadap teknologi terbaru		
Penyelesaian waktu proyek yang kurang optimal	Terbatasnya resource pegawai	Terbatasnya finansial untuk <i>outsourse</i>	Pengerjaan sesuai dengan kemampuan	Tidak ada struktur organisasi yang membagi pekerjaan dengan jelas	

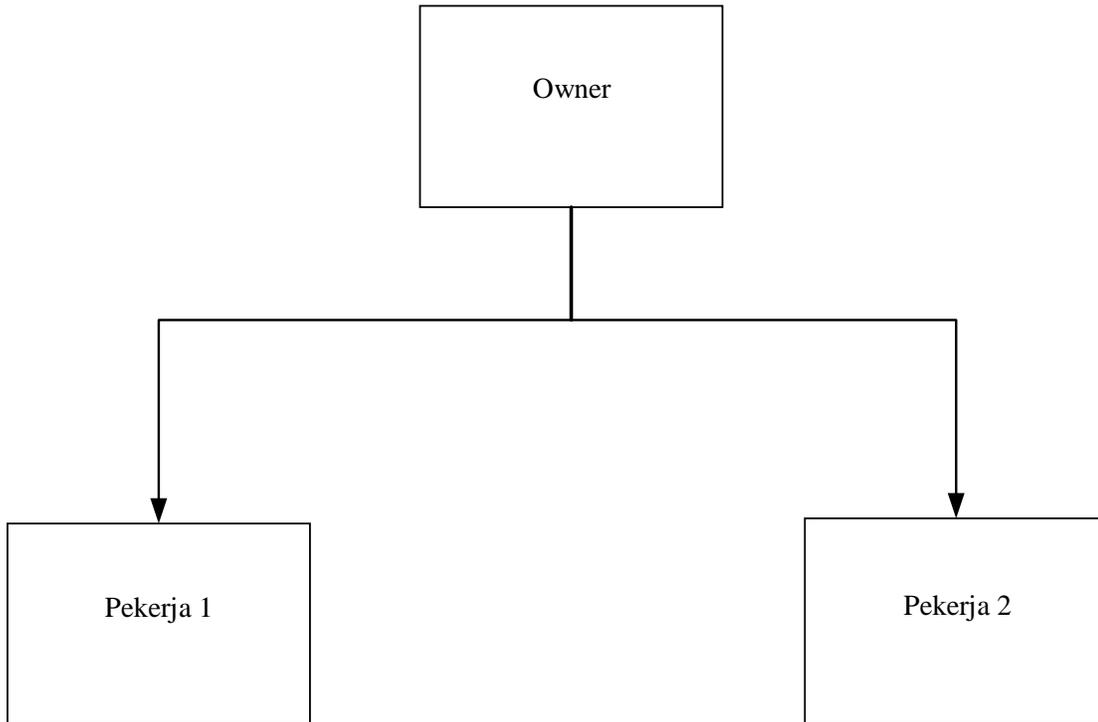
Dari gambar dan tabel diatas maka diketahui bahwa perusahaan Tintapucino memiliki masalah pada pengerjaan proyek. Menurut *founder* Tintapucino Ahmad Rizki bahwa dalam pengerjaan proyek didasarkan pada siapa yang memiliki kemampuan dalam pengerjaan tersebut, sehingga pembagian pekerjaan belum seimbang didalam organisasi. Faktor *man* atau sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam mencapai keberhasilan. Organisasi pada dasarnya adalah suatu wahana yang efektivitas kegiatannya akan sangat ditentukan oleh unsur manusia yang menyanggah tugas-tugas organisasi atau sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti fasilitas, alat-alat, waktu, metode, dan teknik kegiatan dipergunakan secara optimal oleh manusia yang berada dalam organisasi atau orang-orang yang berkaitan dengan organisasi.

Menurut Sudjana (2004), keberhasilan dari kegiatan struktur organisasi sering ditemukan bukan berdasarkan unsur non manusia didalam organisasi, tetapi ditentukan oleh sumber daya manusia yang terlibat didalam organisasi itu sendiri. Peralatan dan aplikasi lain yang mengandung unsur non manusia secanggih apapun tidak akan bermanfaat apabila tidak diseimbangkan oleh faktor manusia yang melakukan kegiatan tersebut.

Faktor ini juga sangat berpengaruh terhadap pengerjaan proyek karena masalah yang terdapat pada pengerjaan proyek yang paling sering dihadapi oleh perusahaan Tintapucino adalah bagaimana keahlian dari pekerja yang belum memadai dan pembagian pekerjaan yang kurang adil. Keterbatasan finansial juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap penyelesaian proyek karena terbatasnya dana juga membuat kurang maksimalnya pengerjaan proyek.

Didalam sebuah perusahaan memiliki tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam mencapai suatu tujuan dari organisasi dibutuhkan sebuah desain dari organisasi yang menyusun kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007). Pada proses pengerjaan proyek dan pembagian tugas diketahui bahwa

perusahaan Tintapucino memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional. Diketahui struktur organisasi perusahaan seperti gambar dibawah ini:



Gambar I.3 Struktur Organisasi

Berdasarkan gambar I.2 menurut Ivancevich (1996) perusahaan Tintapucino memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional. Bentuk dimensi struktural dari organisasi yang dimiliki oleh perusahaan Tintapucino memiliki tingkat formalisasi pada peraturan di tingkat rendah. Pada proses jalannya pengerjaan belum ada peraturan dalam bentuk tertulis sehingga pekerja didalam perusahaan bisa mengerjakan suatu pekerjaan tanpa ditentukan bagaimana caranya dan tidak ada peraturan mengenai bagaimana pekerja harus datang dan selesai di setiap hari waktu kerja. Pembagian pekerjaan pada perusahaan Tintapucino berdasarkan keahlian pekerja masing masing. Penanggung jawab pada proyek dibebankan kepada 1 orang yaitu *founder* Tintapucino.

Pembagian pekerjaan pada perusahaan Tintapucino yang berdasarkan keahlian pegawai diketahui kurang seimbang sehingga membuat pembagian pekerjaan sering tidak terselesaikan tepat waktu.

Pengerjaan proyek dengan pembagian pekerjaan sesuai keahlian pada perusahaan Tintapucino diketahui kurang maksimal dikarenakan pada proses pengerjaan yang tidak seimbang menyebabkan pengerjaan sering tertunda dan membuat perusahaan terkena pinalti. Perkembangan dari *software* dalam melengkapi fitur fitur 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*.

Melihat permasalahan yang dimiliki perusahaan Tintapucino diatas perlunya dilakukan analisis usulan desain organisasi dalam perusahaan Tintapucino. Menurut (Ivancevich,1996) Kekurangan dari struktur organisasi yang digunakan sekarang yaitu struktur organisasi fungsional adalah:

- Pembagian pekerjaan berdasarkan keahlian menimbulkan kesulitan terhadap kerja sama yang dilakukan didalam perusahaan, diperlukan kerjasama yang tinggi dari masing masing pekerja. Sementara pada berjalannya perusahaan formalisasi didalam perusahaan ada di tingkat yang rendah sehingga menyulitkan masing masing karyawan untuk bertem
- Pembagian kerja yang berdasarkan keahlian menimbulkan kesulitan pada pekerjaan dikarenakan kemampuan dari masing masing pegawai yang masih saling membutuhkan yang membuat pekerjaan menjadi terhambat.
- Fleksibilitas dari struktur organisasi fungsional terhadap perubahan lingkungan cenderung berjalan lambat. Sementara dalam perjalanan pengerjaan proyek perusahaan Tintapucino dibutuhkan respon yang cepat terhadap perubahan yang terjadi dari faktor yang ada di lingkungan seperti perubahan teknologi.

Berdasarkan penjabaran diatas diketahui bahwa ketidaksesuaian desain organisasi pada perusahaan menyebabkan pengerjaan menjadi tidak maksimal sehingga dalam perusahaan dibutuhkan usulan terhadap desain organisasi yang meliputi perancangan struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi agar memudahkan dalam pekerjaan. Perancangan desain organisasi di perusahaan Tintapucino dilihat dari aspek internal dan eksternal perusahaan.

Menurut Daft (2006) terdapat 2 pendekatan melalui faktor internal perusahaan yaitu pendekatan Miles & Snow dan pendekatan strategi Porter. Dalam pendekatan internal digunakan pendekatan Miles & Snow dikarenakan pendekatan strategi ini sesuai karena perusahaan Tintapucino merupakan perusahaan yang bersifat melayani jasa dan memiliki sistem kerja proyek. Pada strategi Miles & Snow juga digunakan dikarenakan penggunaan strategi ini sesuai dengan keinginan perusahaan yang memiliki target memaksimalkan proyek dan pembuatan produk baru karena pada strategi tersedia 4 jenis strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Strategi ini juga sesuai dengan penggunaan didalam perusahaan Tintapucino dikarenakan dibutuhkan sebuah strategi yang menghubungkan antara karakteristik dari organisasi tersebut dengan faktor lingkungan yang ada di sekitar organisasi.

Pendekatan melalui kondisi eksternal perusahaan juga dilakukan melalui pendekatan lingkungan. Penggunaan pendekatan dari aspek lingkungan dikaji dari bagaimana kondisi lingkungan didalam perusahaan sehingga mendukung struktur yang sesuai dengan kondisi didalam lingkungan dan strategi yang digunakan. Dalam penyusunan desain organisasi juga bertujuan untuk merancang struktur organisasi dan juga mendesain strategi apa yang tepat sehingga akan membantu perusahaan untuk berkembang.

I.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dibahas pada laporan penelitian ini, yaitu

1. Strategi apa yang sesuai dengan perusahaan?
2. Bagaimana struktur dan desain organisasi yang tepat berdasarkan kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan Tintapucino?

I.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan desain dan struktur organisasi menggunakan strategi *Miles and Snow* dan analisis lingkungan.

I.4 Tujuan dan Manfaat

I.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitiannya adalah:

1. Membuat strategi perusahaan untuk perusahaan Tintapucino.
2. Usulan desain struktur organisasi yang tepat berdasarkan kondisi internal dan lingkungan eksternal untuk perusahaan Tintapucino.

I.4.2 Manfaat Penelitian

I.4.2.1 Manfaat untuk Perusahaan

1. Pengaplikasian struktur organisasi pada perusahaan Tintapucino.
2. Membantu perusahaan Tintapucino dalam pembuatan strategi perusahaan.

I.4.2.2 Manfaat untuk Peneliti

1. Pengaplikasian pengetahuan desain organisasi dalam kehidupan nyata.
2. Mendapat pengetahuan tentang kondisi lingkungan dalam perusahaan.

I.4.2.3 Manfaat untuk orang lain

1. Penelitian menjadi pembanding dan masukan untuk bahan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penelitian

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **Bab I Pendahuluan**
Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar dari dilakukannya penelitian, kemudian terdapat uraian dari perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan
- **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**
Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah penelitian melalui model konseptual dan secara rinci pada sistematika pemecahan masalah, tahap-tahap tersebut yaitu meliputi tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap perancangan, tahap analisis , serta tahap kesimpulan dan saran.
- **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**
Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data-data yang berasal dari perusahaan dan proses pengolahan data yang disajikan secara singkat.
- **Bab V Analisis**
Pada bab ini menjelaskan mengenai bagaimana hasil struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi yang ada didalam perusahaan
- **Bab VI Kesimpulan dan Saran**
Bab terakhir pada laporan penelitian ini berupa rangkuman hasil penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah dan tujuan pada bagian awal penelitian. Bagian ini pun menuliskan saran dari peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.