

# Organization Development at E-Commerce Online Pharmacy Based on Open System Method

**Arseptas Kurnia Sandra., Fithriwati, D.**

Fakultas Psikologi Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Ahmad Dahlan  
Yogyakarta, Indonesia  
arseptaks@windowlive.com

**ABSTRAK** PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang e-commerce online pharmacy yakni penyedia layanan transaksi jual beli obat oleh pasien atau konsumen melalui internet online. Sebagai perusahaan start up, PT. X mengalami berbagai tantangan dalam mengelola sistem dalam mengarahkan pergerakan proses bisnis guna mencapai tujuan organisasi. Analisa menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang menghambat efektivitas organisasi pada PT. X. Penelitian ini bertujuan mengungkap permasalahan secara mendalam guna menentukan intervensi yang sesuai. Pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus digunakan guna menggali permasalahan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi dokumen. Pemetaan permasalahan menggunakan metode diagnosis open sistem. Adapun, dalam memperkuat diagnosis peneliti menggunakan metode stream analysis guna mengungkap sebab akibat core permasalahan sehingga dapat menentukan intervensi lanjut. Hasil diagnosis menunjukkan bahwa ketiadaan arah tujuan spesifik serta pembaharuan struktur berdampak pada aktivitas organisasi sehingga dibutuhkan intervensi yang sesuai guna memperbaiki kinerja organisasi. Intervensi yang direkomendasikan oleh peneliti guna memperbaiki inti permasalahan pada PT. X adalah modul pembentukan visi misi dan pembaharuan struktur organisasi. Harapannya, dengan modul dan pembaharuan struktur organisasi perusahaan dapat menentukan prioritas kebutuhan dengan merujuk pada satu tujuan guna mencapai efisiensi kebutuhan organisasi.

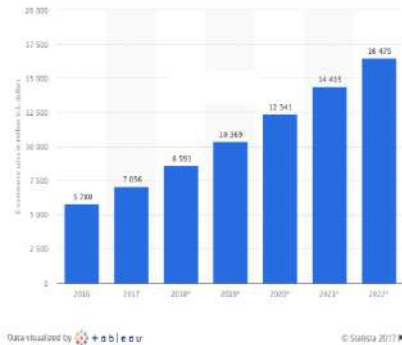
**Kata kunci :** *open system, diagnosing, corporate, organization development, e-commerce online pharmacy.*

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan gambaran dari satu kesatuan organisasi yang bergerak dinamis guna bertahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Cummings & Worley (2015) menjelaskan organisasi merupakan sebuah sistem yang terbuka merespon perubahan – perubahan lingkungan serta mendapatkan stimulus atau pengaruh dari luar. Stimulus atau pengaruh lingkungan tersebut terbagi menjadi dua bagian yaitu stimulus lingkungan eksternal dan internal. Faktor stimulus internal, berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Stimulus eksternal adalah lingkungan umum serta lingkungan industri di luar internal perusahaan yang merupakan suatu peluang atau hambatan bagi perusahaan. Stimulus yang berasal dari faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Tidak hanya semata-mata merefleksikan lingkungan ekologi, tetapi juga menjelaskan gambaran keseluruhan terhadap kekuatan lingkungan eksternal yang dapat berdampak pada aktivitas organisasi dari segala aspek sehingga dalam menghadapi persaingan dunia bisnis diperlukan suatu strategi yang tepat guna memenangkan persaingan tersebut. Data (statista.com) mengenai trend pengguna transaksi online khususnya di Indonesia meningkat pertahunnya. Peningkatan pengguna transaksi jual beli online khususnya di Indonesia menjadi peluang besar bagi pengusaha dalam mendirikan perusahaannya.

Gambar 1 Grafik Peningkatan E-Commerce



Berdasarkan pertumbuhan grafik e-commerce diatas, tampak bahwa bisnis e-commerce di Indonesia berpotensi meningkat hingga tahun 2022, dimulai dari tahun 2016 ke 2017 meningkat sebanyak 1.276, pada tahun 2017 ke 2018 diprediksikan akan meningkat sebanyak 1.535, pada tahun 2018 ke 2019 diprediksikan akan meningkat sebanyak 1.778, 2019 ke 2020 diprediksikan akan meningkat sebanyak 1.974, 2020 ke 2021 diprediksi akan meningkat sebanyak 2.072, 2021 ke 2022 diprediksikan akan meningkat sebanyak 2.060.

Data peningkatan jumlah e-commerce tersebut menunjukkan adanya peningkatan minat perusahaan dalam bergerak dan berkembang di dunia bisnis teknologi Indonesia. Selain itu, peningkatan jumlah perusahaan yang bergerak di dunia bisnis teknologi atau biasa yang disebut e-commerce adalah merupakan salah satu dampak dari peningkatan arus globalisasi teknologi. Bara (2014) mengemukakan globalisasi teknologi hadir sebagai bentuk tatanan baru kehidupan yang bersinergi tanpa batas geografis, batas ekonomi maupun batas budaya. Globalisasi merupakan perubahan kondisi di masyarakat dengan menekankan keterkaitan antar elemen, dan dengan semakin canggihnya teknologi baik dari segi komunikasi maupun informasi maka semakin tingginya kemungkinan perluasan komunikasi dan hubungan baik pertukaran budaya, ekonomi, sosial dan hubungan antar negara dan jaringan perkembangan dunia internasional.

Hal tersebut memprediksikan kondisi masa depan bahwa teknologi dapat menjadi media jalinan hubungan ekonomi, sosial, dan segala hal secara internasional antara negara-negara di dunia tanpa memandang batas wilayah, status sosial maupun perkembangan yang ada di dalamnya. Sejalan dengan peningkatan jumlah e-commerce, globalisasi teknologi yang terjadi mampu membuka peluang ekonomi khususnya mengembangkan bisnis dengan tantangan jumlah kompetitor yang meningkat.

Salah satu perusahaan yang meramaikan dunia e-commerce tersebut adalah PT. X. PT. X merupakan layanan farmasi dan pemesanan obat berbasis aplikasi yang dibentuk pada tahun 2013 dengan beberapa karyawan. PT. X merupakan anak perusahaan dari PT. XA yaitu perusahaan waralaba yang bergerak dibidang penjualan obat. Pada perjalanannya, PT. X menghadapi berbagai kendala guna menghadapi tantangan global serta kompetitor.

Tantangan global yang dialami oleh PT. X berasal dari aturan pemerintah dan persaingan bisnis dengan kompetitor yang bergerak pada proses bisnis serupa. Tantangan kompetitor merupakan tantangan yang cukup dipertimbangkan. Pasalnya, kompetitor PT. X yaitu HD, AA dan layanan pemesanan obat lainnya berlomba lomba memberikan pelayanan terbaik dari segi kemudahan dalam mengakses aplikasi serta keramahan dalam melayani setiap pasien. Selain itu, tantangan global lainnya adalah perluasan mitra. Sebagai perusahaan startup PT. X memerlukan perluasan mitra guna membentuk jaringan agar dapat bertahan guna memperluas akses pasar.

Sejak tahun 2012 hingga 2017 saat ini PT. X menerima 1 penghargaan yang merepresentasikan kinerja perusahaan dalam tetap eksis dan bertahan sebagai layanan pemesanan obat terbaik di Indonesia, namun demikian sejalan dengan data peningkatan e-commerce di Indonesia berdampak pada ketatnya persaingan PT. X dengan kompetitor e-commerce lainnya sehingga membutuhkan strategi pengembangan untuk menghadapi kompetitor.

Menurut Cummings & Worley (2015) organisasi merupakan sebuah sistem yang terbuka merespon perubahan – perubahan lingkungan serta mendapatkan stimulus atau pengaruh dari luar. Situasi tersebut menggambarkan kondisi yang dialami oleh PT. X saat ini, hasil wawancara dengan Direktur PT. X pada tanggal 25 november 2017 mengungkapkan bahwa PT. X mengalami hambatan pengiriman disebabkan oleh salah satu media pengiriman melakukan blocking application terhadap layanan PT. X dan hal tersebut berpotensi mempengaruhi peningkatan omset dan revenue PT. X. Selain itu, PT. X berupaya bergerak menyusun strategi guna menghadapi ancaman kompetitor. Kompetitor tersebut adalah HD, AA dan GM. Kemudian usia PT. X yang baru berdiri kurang dari 5 tahun atau masuk dalam kategori *startup company* mengakibatkan kondisi yang dialami cenderung berubah. Selain itu, ketiadaan target jangka panjang juga menjadi permasalahan tersendiri pada PT. X, pasalnya ketiadaan tujuan jangka panjang berdampak pada pemenuhan kebutuhan sumberdaya sehingga menimbulkan ambiguitas perusahaan dalam menfokuskan tujuan dan memaksimalkan energi. Berbagai permasalahan menimbulkan dampak bagi pencapaian organisasi diantaranya ketiadaan laba, kepuasan karyawan yang rendah dan berbagai permasalahan sistem aplikasi layanan pemesanan obat.

Oleh karena itu, perlu dilakukan diagnosis lebih lanjut lagi mengenai hal tersebut. Berdasarkan pemaparan diatas, maka asesmen diperlukan bagi organisasi untuk mengevaluasi strategi, penekanan arah bisnis perusahaan dan juga proses PT. X dalam menjalankan fungsi organisasi. Fokus utama dalam diagnosis ialah, bagaimana cara PT. X dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Oleh karena itu, hasil diagnosis akan menuntun pada intervensi yang cocok digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam PT. X.

## II. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu

penelitian bertujuan untuk memahami fenomena yang terjadi pada subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan (Moleong, 2011). Williams (Moleong, 2011) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah. Metode kualitatif adalah metode dimana data diinterpretasikan melalui analisis pemaknaan (West dan Turner, 2008). Data diperoleh berdasarkan hasil pengukuran (observasi) yang berhubungan dengan kategori dan berbentuk pernyataan atau kata-kata. Data penelitian kualitatif pada umumnya didapat melalui wawancara. Oleh karena itu, data kualitatif bersifat subjektif sehingga setiap orang memiliki interpretasi atau penafsiran yang berbeda-beda terhadap data tersebut sehingga guna meminimalisir subjektivitas peneliti menggunakan studi dokumen.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan studi kasus. Creswell (1998) menjelaskan bahwa studi kasus adalah sebuah eksplorasi dari “suatu sistem yang terikat” atau sebuah kasus dan bisa juga beragam kasus. Studi kasus melibatkan pengumpulan data yang banyak karena peneliti mencoba untuk membangun gambaran yang mendalam dari suatu kasus. Penerapan studi kasus dapat menggunakan beberapa metode diantaranya observasi (terlampir), wawancara dan studi dokumen atau metode gabungan dari keduanya.

**Tabel | Studi Dokumen Demografi**

No	Daftar Dokumen	ACC
1	Annual Report	X
2	NPS (Network Promote Statistic)	X
3	Data Demografik Karyawan	V
4	Informasi Revenue Tiga Tahun Terakhir	X
5	Performance Appraisal	X
6	Company Profile	X
7	Ketersediaan Barang/Alat Kerja	V
8	Struktur Organisasi (confidential)	V
9	Job Description	X

Data studi dokumen yang digunakan pada penelitian berupa data yang dapat diakses melalui izin otoritas manajemen berkaitan dengan confindensialitas perusahaan. Namun demikian, ketidakterediaan data menjadi keterbatasan lain peneliti dalam menggunakan data studi dokumen secara menyeluruh. Dengan demikian, data studi dokumen yang digunakan berupa data demografi karyawan, ketersediaan alat kerja dan *unpublished organization structure*.

Responden yang berpartisipasi dalam wawancara dipilih dari populasi karyawan PT. X Indonesia, untuk sampel diambil berdasarkan tingkat jabatan dan departemen yang ada di PT. X. Karyawan dengan jabatan Direktur maupun staf pada masing-masing departemen dipilih sebagai sampel dari karyawan yang ada di PT. X secara menyeluruh untuk menjadi responden.

Tabel 2 Responden Wawancara

Departemen	Divisi	Jabatan	Jumlah
HR	Recruitment	Lead	1
	Comben	Lead	1
	OD	Lead	1
Finance	Finance & Acc	Lead	1
Operational	HC	Lead	1
	-	Lead	1
-	-	Direktur	1
IT	Developer	Lead	1
	Content	Lead	1
Merchant Relation	-	Lead	1
<i>Significant person</i>	<i>Informal interview</i>	Lead, Staff	2
<b>Jumlah Total</b>			<b>11</b>

Pada kasus ini peneliti menggunakan teknik diagnosa open system untuk melihat letak permasalahan yang ada di organisasi dan bagaimana pengaruh lingkungan terhadap

kelangsungan organisasi. Open system merupakan salah satu alat yang berfungsi untuk mendeteksi atau mendiagnosa letak permasalahan di dalam sebuah organisasi dimulai dari identifikasi output organisasi sampai dengan desain komponen dan input organisasi (Cummings & Worley, 2015). Perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi secara menyeluruh baik secara sistem, proses bisnis, dan kebijakan yang diterapkan. Adapun peneliti menggunakan sistematika pola stream analisis dalam menguraikan dinamika permasalahan yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Tabel 3 Sumber Data Berdasarkan Komponen Open Sistem

Komponen Open System	Metode Pengumpulan Data		
	Observasi	Wawancara	Studi Dokumen
<b>Input Organisasi</b>			
<i>General Environment</i>	-	x	x
<i>Task Environment</i>	-	x	x
<i>Enected Environment</i>	-	x	-
<b>Desain Komponen</b>			
Strategi	-	x	-
Teknologi	x	x	x
Struktur Organisasi	x	x	x
Manajemen Sumber Daya	-	x	x
Proses Manajemen	-	x	-
Kultur Organisasi	x	x	x
<b>Output Organisasi</b>			
Kinerja	-	x	x
Produktifitas	-	x	x
Kepuasan Stakeholder	-	x	-

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil temuan Studi Dokumen Data Demografi

Tabel 4 Berdasarkan Jenis Kelamin

JK	JUMLAH
L	4
P	24
Jumlah	28

Secara keseluruhan, PT. X memiliki 4 karyawan berjenis kelamin laki laki dan 24 karyawan berjenis kelamin perempuan. Mayoritas karyawan pada PT. X didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

Tabel 5 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

PENDIDIKAN	JUMLAH
S2	1
S1	11
D3	1
SMK	11
SMF	3
PROFESI APOTEKER	1
Jumlah	28

Secara keseluruhan, karyawan yang bekerja pada PT. X memiliki latarbelakang pendidikan S1 dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Namun demikian, terdapat beberapa karyawan yang memiliki latarbelakang pendidikan Sekolah Menengah Farmasi (SMF), S1, S2 dan Profesi Apoteker.

Tabel 6 Berdasarkan Usia

TAHUN LAHIR	USIA	JUMLAH
1999 - 2017	18	6
1998 - 2017	19	2
1997 - 2017	20	1
1996 - 2017	21	1
1993 - 2017	24	5
1992 - 2017	25	4
1991 - 2017	26	2
1990 - 2017	27	2
1989 - 2017	28	2
1986 - 2017	31	1
1983 - 2017	34	1
Jumlah		27

Secara keseluruhan karyawan yang bekerja pada PT. X bergerak pada rentang usia 18 hingga 34 tahun. Namun demikian, mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. X berada pada rentang usia 18, 24 dan 25 tahun.

Tabel 7 Berdasarkan Waktu Lama Bekerja

DOJ	LAMA KERJA	USIA	JUMLAH
2013 - 2017	4 Tahun	28	1
2014 - 2017	3 Tahun	25-27	2
2015 - 2017	2 Tahun		
2016 - 2017	1 Tahun	21-31	4
-	10 Bulan	18-34	21
<b>Jumlah</b>			<b>28</b>

Secara keseluruhan, ditinjau dari lama masa kerja karyawan terlama sebanyak 1 orang kurang lebih 4 tahun, sebanyak 2 karyawan bermasa kerja 3 tahun, sebanyak 4 karyawan bermasa kerja 1 tahun dan sebanyak 21 karyawan bermasa kerja 10 bulan atau kurang dari 1 tahun.

Tabel 8 Sebaran Mitra PT. X

No	Provinsi	Jumlah Cabang
1	Jawa Barat	78
2	Jawa Timur	71
3	Yogyakarta	56
4	Jawa Tengah	49
5	DKI Jakarta	48
6	Sumatera Selatan	19
7	Banten	16
8	Papua	12
9	Bali	10
10	Nusa Tenggara Timur	9
11	Sumatera utara	8
12	Sulawesi Selatan	5
13	Kalimantan Timur	4
14	Bangka Belitung	3
15	Kalimantan Selatan	3

16	Kalimantan Tengah	2
17	Kalimantan Barat	1
18	Kepulauan Riau	2
19	Lampung	2
20	Nusa Tenggara Barat	1
21	Bengkulu	1
22	Jambi	1
23	Papua Barat	1
24	Sulawesi Tengah	1
25	Timor Leste	1
<b>Jumlah</b>		<b>404</b>

Sebaran mitra pada PT. X berada pada area Negara Indonesia yaitu pada provinsi Jawa Barat, Jawa Timur, Yogyakarta, Jawa Tengah, DKI Jakarta, Sumatera Selatan, Banten, Papua, Bali, Nusa Tenggara Timur, Sumatera utara, Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, Bangka Belitung, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat, Kepulauan Riau, Lampung, Nusa Tenggara Barat, Bengkulu, Jambi, Papua Barat dan Sulawesi Tengah. Adapun mitra yang berasal dari Negara Timor Leste menjadi satu satunya mitra yang berada diluar Negara Indonesia.

**B. Pengelompokkan Temuan Berdasarkan Elemen Open Sistem**

Tabel 9 Gabungan data wawancara observasi dan studi dokumen

Elemen organisasi		Temuan
Output	Kinerja	Instability revenue. Money support dari holding. (Source: wawancara)

	Produktifitas	Produktifitas karyawan : Sepanjang tahun 2017 (23 karyawan) 8 diantaranya mengalami pergantian. <i>Turnover</i> rate tinggi. (Source: studi dokumen & wawancara) Produktifitas penjualan : Transaksi, penjualan, omset meningkat. (Source: studi dokumen & wawancara)
	Stakeholder Satisfaction	274 konsumen, 207 diantaranya menyatakan puas. 67 tidak puas karena sistem. (source: studi dokumen) Fasilitas tercukupi, kebebasan berpendapat, saling memberi feedback baik antar karyawan atau atasan karyawan. (source: wawancara, observasi)
Desain component	Strategi	Tidak terdapat visi. Terdapat misi dan diketahui oleh beberapa karyawan. Selebihnya tidak mengetahui. (source: wawancara, observasi)
	Teknologi	Fasilitas tercukupi dan mendukung aktivitas organisasi, namun belum kukuhnya sistem keuangan spesifik. (source: wawancara, studi dokumen, observasi)
	Struktur Organisasi	Tidak terdapat struktur terdokumentasi. Karyawan tidak memahami struktur. Jalur koordinasi lapangan tidak mengalami kendala. Perbedaan struktur dengan aktivitas kerja organisasi. (source: wawancara, studi dokumen)
	Manajemen Sumber Daya	Tidak terdapat divisi HRM. Fungsi HR dijalankan oleh holding berupa pemenuhan kebutuhan (rekrutmen seleksi), pelaksanaan sistem reward (compensation benefit) dengan skema yang dibentuk oleh direktur PT. X. (source: wawancara)
	Proses Manajemen	Pengambilan keputusan dilakukan melalui media strategic meeting, morning briefing dengan dukungan teknologi skype wa telegram.

	Kultur Organisasi	Satu sama lain membutuhkan pendapat, feedback dengan divisi lain. Setiap karyawan dapat mengungkapkan pendapat, direktur memberi ruang karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan memberi feedback. Memberikan pembelajaran baru dan melakukan sharing. (source: wawancara)
Input	General Environment	Competitor PT. X yaitu GJ dan HD berkolaborasi. GJ merupakan jasa yang digunakan PT. X dalam melaksanakan proses bisnis. Aturan penjualan online resep dan obat bebas terbatas oleh pemerintah. Aturan ekspedisi pengiriman obat cair dan cream. (source: studi dokumen, wawancara)
	Task Environment	GJ sebagai jasa yang digunakan PT. X melakukan pemblokiran. AA competitor PT. X melakukan plagiarism pola layanan dengan PT. X. Mitra belum memahami sepenuhnya alur kerja PT. X. Start-up Company, usia 5 tahun. (source: wawancara, observasi)
	Enacted Environment	Beberapa karyawan berpendapat PT. X berkembang lebih, memiliki potensi untuk berkembang, memandang kompetitor semakin mengejar dan perlu menangani mitra. (source: wawancara, observasi)

melakukan aktivitas kerja seperti budaya mengembangkan diri, kemauan untuk belajar yang tinggi, budaya mendengarkan pendapat, menerima masukan, kebutuhan akan feedback disetiap individu, budaya saling membantu antar satu divisi dan divisi lain. Selain itu, rendahnya rentang hierarki jabatan serta minimnya gap antar level jabatan memudahkan pemecahan masalah akan suatu kendala cenderung dapat terselesaikan. Kedua adalah proses pengambilan keputusan yang cepat, pengambilan keputusan yang cepat tidak lain didukung oleh tersedianya media komunikasi selama 24jam dan budaya antar divisi dalam menerima feedback dan masukan memudahkan proses pengambilan keputusan guna menemukan solusi terhadap permasalahan organisasi. Ketiga adalah kekuatan akan kesadaran karyawan terhadap adanya competitor, seluruh divisi memahami bahwa competitor pesaing PT. X adalah HD dan AA. Kesadaran yang dimiliki memicu karyawan untuk mencari tau kelebihan dan kekurangan competitor sehingga mampu memberikan kontribusi inovasi teknik dalam menghadapi ancaman akan adanya competitor serta meningkatkan kualitas organisasi dalam menghadapi ancaman kompetitor.

Kekuatan eksternal yang mendasari berjalannya kegiatan organisasi adalah fasilitas dukungan oleh PT. XA baik dari segi financial maupun pengelolaan SDM. Pemberian sistem reward yang dibentuk oleh Direktur PT. X dalam memenuhi kebutuhan guna membangkitkan motivasi ekstrinsik pada karyawan dikelola oleh HR PT. XA. Hal ini terjadi sebab PT. X tidak memiliki divisi pengelolaan SDM didalam badan organisasi sehingga fungsi pengelolaan SDM secara keseluruhan dikelola oleh HR PT. XA. Selain memfasilitasi pengelolaan SDM PT. X, PT. XA memberikan pinjaman hutang kepada PT. X guna melakukan penggajian dan dukungan penambahan sumber daya bagi karyawan PT. X. Seluruh kekuatan internal dan eksternal tersebut berdampak positif bagi berjalannya sistem dan fungsi pengelolaan organisasi serta menjadi kunci tercapainya tujuan organisasi dari segi peningkatan omset.

Kekuatan yang mendasari berjalannya kegiatan dan optimalisasi kinerja organisasi di PT. X berasal dari internal dan eksternal. Kekuatan internal antara lain adalah kultur organisasi yang kuat, kesadaran akan competitor, proses pengambilan keputusan yang cepat sedangkan kekuatan eksternal yang mendasari berjalannya kegiatan organisasi antara lain adalah dukungan serta fasilitas yang diberikan oleh PT. XA baik dari segi pengelolaan SDM maupun Financial support.

Kekuatan internal pertama adalah kultur organisasi, kultur organisasi yang kuat tercermin pada norma norma informal yang dimiliki setiap kelompok divisi maupun individu dalam

Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan PT. X yang memicu tidak tercapainya tujuan organisasi berupa stabilitas revenue dan tingginya tingkat *turnover*. Kelemahan tersebut antara lain ketiadaan arah tujuan jangka panjang organisasi, standarisasi alur koordinasi, standarisasi pengelolaan sistem keuangan, standarisasi kinerja pada beberapa divisi, dan perencanaan SDM.

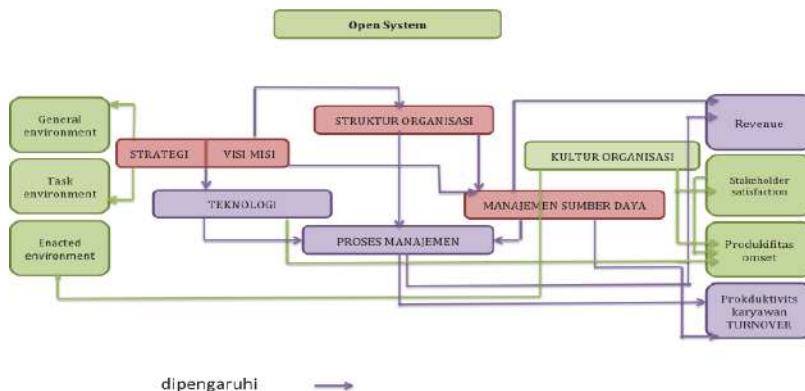
Pertama, arah tujuan jangka panjang organisasi, belum adanya arah tujuan jangka panjang organisasi berdampak pada perencanaan efisiensi biaya serta sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kinerja. Selain itu, perubahan fluktuatif alur koordinasi kerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh belum adanya arah tujuan jangka panjang organisasi sehingga berdampak pada formasi kerja yang cenderung mudah berubah. Kedua, standarisasi alur koordinasi, standarisasi alur koordinasi pada PT. X tercermin pada struktur organisasi yang dibentuk sekitar tahun 2016 akhir. Perbedaan antara struktur dan realita alur koordinasi yang dilakukan oleh karyawan memicu ambiguitas serta intensitas tinggi karyawan dalam melakukan *short cut* koordinasi sehingga memicu kesalahpahaman hubungan antar individu. Selain itu, belum adanya pembaharuan struktur memicu *double job* pada berapa karyawan sehingga memunculkan ambiguitas tugas dan tanggung jawab akan sebuah penyelesaian tugas.

Ketiga adalah standarisasi kinerja, ketiadaan standarisasi kinerja pada beberapa

divisi berupa tidak adanya aturan baku pengerjaan dan pengambilan keputusan sehingga berdampak pada kemandirian individu dalam mengerjakan tugas. Keempat adalah standarisasi pengelolaan sistem keuangan, ketiadaan standarisasi pengelolaan sistem keuangan berupa tidak adanya ketetapan pasti akan aturan penggunaan uang baik refund, voucher dan sistem keuangan pada jurnal penyesuaian guna pengambilan keputusan keuangan berdampak secara tidak langsung langsung pada pertimbangan kebutuhan keuangan serta efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh PT. X.

Kelima adalah perencanaan SDM, belum adanya strategi perencanaan SDM dan standar kemampuan SDM dalam mendukung optimalisasi sistem PT. X berdampak pada terhambatnya aktivitas kerja individu guna menunjang efektivitas organisasi. Angka *turnover* yang tinggi pada PT. X cenderung dipengaruhi oleh kurang sesuainya kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas serta keberlanjutan kontrak kerja mengindikasikan bahwa optimalisasi kinerja individu dalam menjalankan aktifitas kerja mengalami hambatan. Ketidak sesuaian kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas memicu kelancaran aktivitas individu dalam mendukung pencapaian organisasi. Selain itu, mayoritas karyawan yang tidak melanjutkan kontrak kerja mengindikasikan ketidakpuasan berada dalam lingkungan organisasi sehingga berdampak pada terhentinya kegiatan aktifitas individu sementara.

**B. Pembahasan**





Hasil keseluruhan temuan kekuatan dan kelemahan menunjukkan PT. X memiliki berbagai faktor yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi optimalisasi kinerja organisasi. Melalui metode stream analysis peneliti lebih lanjut menguraikan factor yang mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Porras (1987) menjelaskan stream berfungsi guna mengidentifikasi permasalahan sebab akibat dari suatu masalah. Cummings & Worley (2015) menjelaskan bahwa metode open sistem berfungsi dalam mempotrait kinerja organisasi ditinjau dari output organisasi yakni *stakeholder satisfaction*, produktivitas organisasi dan stabilitas revenue. Dengan menggunakan prinsip stream analysis peneliti menggabungkan kedua metode diagnosa sebagai satu kesatuan yang melengkapi dan memudahkan peneliti dalam menguraikan sebab akibat yang terdapat pada sebuah organisasi.

Kondisi *stakeholder satisfaction* yakni terbagi 3 diantaranya mitra, customer dan karyawan. Pertama, peneliti akan menguraikan kondisi *stakeholder satisfaction* ditinjau dari kepuasan kerja karyawan. Hasil wawancara pada seluruh partisipan mengindikasikan kepuasan kerja karyawan kurang lebih dipengaruhi oleh atmosfer kepemimpinan yang diberikan oleh Direktur. Hal ini sejalan dengan temuan Rumawas (2003) yakni kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kondisi *stakeholder satisfaction* kedua mitra, mitra merupakan partner PT. X dalam melakukan aktivitas bisnis. Mitra PT. X adalah apotek yang menerima pesanan melalui jasa PT. X, pada prosesnya PT. X mengalami berbagai kendala salah satunya mitra belum memiliki kesadaran tinggi akan kehadiran PT. X sehingga mempersulit koordinasi ketika mengalami kendala dalam pemesanan obat. Permasalahan tersebut ditanggulangi manajemen dengan membentuk divisi mitra guna melakukan fokus secara menyeluruh kepada mitra. Upaya tersebut sejalan dengan temuan Alexander (2005) tentang pentingnya organisasi dalam memberikan fokus perhatian untuk mengembangkan dan

memelihara hubungan yang kuat dengan kelompok pemangku kepentingan (*stakeholder*) agar meningkatkan kemungkinan hubungan akan berlanjut.

Kondisi *stakeholder satisfaction* ketiga diungkap melalui hasil studi dokumen ditemukan bahwa 207 konsumen menyatakan ungkapan kepuasan dan 67 tidak. Setelah dianalisa secara mendalam, 67 yang menyatakan ungkapan ketidakpuasan dipengaruhi oleh sistem yang belum maksimal. Dewantara (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap penggunaan sistem transaksi jual beli online pada Konsumen "Z" dengan adanya peningkatan kepuasan maka dapat meningkatkan penggunaan sistem transaksi jual beli online pada Konsumen "Z" dan dengan proses tersebut dapat mendukung konsumen untuk melakukan transaksi secara online. Dengan tingginya jumlah ungkapan kepuasan dibandingkan ketidakpuasan, jika mengacu pada penelitian pembanding mengindikasikan bahwa peningkatan penggunaan sistem transaksi jual beli online dipengaruhi oleh kepuasan konsumen dalam bertransaksi jual beli online.

Kondisi produktivitas omset transaksi mengalami peningkatan setiap bulannya. Hasil wawancara mengungkap melalui tinjauan data NPS terdapat peningkatan transaksi jual beli pada PT. X per April hingga Desember. Kondisi produktivitas omset yang meningkat dapat dipengaruhi oleh berbagai factor diantaranya adalah baiknya kualitas layanan yang diberikan oleh PT. X sehingga memicu konsumen untuk membeli. Temuan ini sejalan dengan penelitian bahwa adanya peningkatan transaksi dipengaruhi oleh kepuasan transaksi jual beli customer PT. X yang berdampak pada pengulangan transaksi jual beli online. Sidharta & Suzanto (2015) menemukan bahwa kepuasan konsumen pada saat bertransaksi berpengaruh terhadap kepercayaan konsumen dalam membentuk sikap dan perilaku untuk melakukan pembelian ulang di e-commerce. Selaras dengan data studi dokumen yang mengungkap tingginya tingkat kepuasan customer dengan penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan customer

menjadi salah satu factor yang mempengaruhi kenaikan transaksi jual beli atau produktivitas omset PT. X.

Kondisi produktivitas kerja karyawan mengalami penurunan, hasil studi dokumen menunjukkan sepanjang tahun 2017 ditemukan bahwa tingkat *turn over* pada PT. X cukup tinggi yakni 8 dari 23 karyawan mengalami pergantian. Selain itu, sepanjang tahun 2016 karyawan operasional tidak melanjutkan kontrak, mengalami sakit dan mengajukan pengunduran diri. Slavianska (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *turnover* karyawan dapat dipengaruhi oleh aplikasi HRM pada perusahaan. Karyawan yang berfikir untuk melakukan perpindahan perusahaan dan tidak melanjutkan kerja disebabkan oleh ketidakjelasan sistem promosi yang jelas sehingga berpotensi untuk karyawan berpindah kerja. Studi dokumen mengungkapkan bahwa fungsi HRM pada PT. X dilakukan oleh perusahaan inti tanpa menyesuaikan kebutuhan PT. X dan belum terdapat strategi SDM dalam mendukung aktivitas organisasi. Penelitian tersebut linier dengan temuan peneliti bahwa ketiadaan fungsi HR diindikasikan menjadi salah satu factor yang mampu mempengaruhi karyawan dalam memutuskan pergi atau tidak melanjutkan kerja.

Selain itu, struktur yang berfungsi sebagai alat manajemen produktivitas mengarahkan individu dan kelompok pada tugas spesifik tidak berfungsi secara maksimal. Ketiadaan pembaharuan struktur dan dokumentasi jobdes menjadi permasalahan yang memicu karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Arifin (2006) menjelaskan struktur organisasi mencerminkan pandangan manajemen tentang cara efektif dalam menggerakkan perusahaan. Nasron & Astuti (2015) menemukan bahwa manajemen produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, hal ini berarti bahwa apabila perusahaan lebih memiliki manajemen produktivitas yang tinggi terhadap perusahaan maka produktivitas kerja juga akan mengalami peningkatan. Pada kasus PT. X, tingkat *turnover* yang tinggi diindikasikan merupakan hasil dari struktur organisasi yang tidak berfungsi

secara optimal sehingga mempengaruhi produktivitas karyawan.

Kemudian, struktur yang tidak berfungsi secara optimal cenderung berpengaruh pada produktivitas dari segi efisiensi tenaga kerja. Arifin (2006) mengemukakan fungsi struktur organisasi ditinjau dari perspektif pendekatan fungsional terbagi dalam tiga fungsi dasar yaitu fungsi pembiayaan, fungsi operasi dan fungsi infestasi. Nasron & Astuti (2015) menjelaskan efisiensi tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, hal ini berarti bahwa apabila perusahaan memiliki efisiensi tenaga kerja maka produktivitas kerja juga akan mengalami peningkatan. Sehingga dengan kedua temuan tersebut menjelaskan bahwa keabsenan struktur juga berdampak kepada fungsi operasi (efisiensi tenaga kerja) karyawan pada PT. X.

Kondisi revenue pada PT. X cenderung tidak stabil, jika ditinjau dari temuan Yousman (2008) terkait profitabilitas, peningkatan profitabilitas memerlukan peninjauan faktor – faktor yang mempengaruhinya, yang berasal dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Faktor – faktor internal perusahaan tersebut antara lain manajemen perusahaan, organisasi, budaya perusahaan, sumber daya manusia, pengelolaan modal, pengelolaan asset, pengelolaan sistem keuangan, pengalaman dan inovasi. Pada PT. X belum terdapatnya pengelolaan perencanaan SDM dan belum optimalnya fungsi struktur organisasi mengindikasikan menjadi factor yang secara tidak langsung berkontribusi dalam stabilitas revenue sehingga menghambat peningkatan profitabilitas perusahaan. Arifin (2006) mengemukakan fungsi struktur organisasi ditinjau dari perspektif pendekatan fungsional terbagi dalam tiga fungsi dasar yaitu fungsi pembiayaan, fungsi operasi dan fungsi infestasi. Penelitian tersebut jika dikaitkan dengan temuan pada PT. X mengungkapkan bahwa ketiadaan pembaharuan struktur yang belum berfungsi secara optimal mempengaruhi pada fungsi pembiayaan sehingga berdampak pada instability revenue PT. X.

Jika diuraikan secara mendalam melalui berbagai literature diatas, permasalahan produktivitas karyawan yang rendah ditandai dengan *turnover* tinggi serta *instability revenue* yang dimiliki perusahaan dipengaruhi oleh kurangnya optimalisasi fungsi alat manajemen kinerja yang spesifik berupa struktur organisasi, perubahan struktur dan belum dilakukannya pembaharuan struktur pada PT. X kurang lebih disebabkan oleh ketiadaan arah tujuan organisasi yang belum terbentuk secara harfiah. Tjahyono (2011) menjelaskan tanpa visi, sebuah organisasi tidak akan mampu merancang suatu rencana dan bagaimana untuk mencapainya, atau kapan perusahaan telah sampai pada tujuannya. tidak ada yang dapat diciptakan atau dicapai tanpa visi, tanpa visi perusahaan akan melangkah tanpa arah. John (2000) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara pernyataan visi dan kinerja perusahaan. Linier dengan pemaparan tersebut ketiadaan visi dapat dikatakan berdampak pada beberapa elemen organisasi khususnya perencanaan aktivitas organisasi seperti perbedaan formasi kerja dengan realita lapangan dan ketiadaan gambaran strategi perencanaan SDM sehingga dengan permasalahan tersebut dibutuhkan sebuah intervensi inti agar memperbaiki kinerja organisasi.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dinamika permasalahan pada PT. X, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi PT. X belum berkembang secara optimal. Dari 6 (enam) variabel dalam proses diagnosa pengembangan ditemukan (tiga) variabel yaitu teknologi, proses manajemen dan kultur organisasi berjalan secara maksimal. Tetapi terdapat 3 (tiga) variabel yang memiliki permasalahan sehingga mempengaruhi output organisasi yaitu visi misi organisasi, struktur organisasi dan pengelolaan SDM sehingga perlu adanya intervensi lanjut guna pengembangan PT. X ke depan untuk tetap eksis menghadapi tantangan perubahan global baik perubahan internal maupun perubahan eksternal.

Kunci utama suatu organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi perubahan adalah kejelasan strategi dan kultur organisasi yang memediasi tersampainya cita cita/harapan organisasi dan implementasi dari cita cita/harapan organisasi. Sehubungan dengan itu kejelasan visi misi, struktur serta pengelolaan SDM PT. X saat ini akan mempersulit kinerja organisasi dan dasar pengambilan keputusan yang dibutuhkan organisasi untuk pengembangan organisasi kedepan yang lebih baik. Oleh karena itu, perlu adanya intervensi lanjut guna memperbaiki inti permasalahan pada PT. X adalah berkaitan dengan kebutuhan penekanan arah tujuan organisasi dan dilanjutkan dengan penyederhanaan arah tujuan organisasi dalam formasi kerja serta kebutuhan perencanaan SDM dalam mendukung arah tujuan organisasi tercapai dengan memuaskan. Kebutuhan arah penekanan tujuan organisasi dapat dituangkan dalam sebuah intervensi seperti pembentukan visi misi.

Bhatt (2005) mengemukakan perusahaan dengan pernyataan visi formal memiliki pengembalian atas ekuitas pemegang saham dua kali lebih besar dibandingkan perusahaan-perusahaan tanpa pernyataan visi. Pembentukan visi misi diharapkan mampu menjadi pijakan pengambilan keputusan guna mengarahkan seluruh kegiatan organisasi dalam mencapai visi misi serta mengoptimalkan produktifitas sumber daya dalam melakukan aktivitas kerja sehingga kedepannya dapat mengontrol stabilitas keuangan dan menunjang efektivitas organisasi. Selain pembentukan visi misi, proses penyampaian visi misi juga penting untuk dikomunikasikan kepada karyawan. Sebab menurut Taiwo, Lawal & Agwu (2016) pernyataan visi dan misi yang dibuat dan diterapkan dengan benar dapat mempengaruhi karyawan organisasi dalam aktivitas sehari-hari karyawan dan membantu pencapaian tujuan organisasi dengan misi dan visi sebagai cahaya penuntun.

Selain itu, peneliti melampirkan modul pembentukan struktur organisasi serta perencanaan SDM sebagai tahap lanjut implementasi visi misi guna menunjang kinerja organisasi, dengan demikian harapannya dapat

memudahkan perusahaan dalam melakukan aktivitas kerja organisasi. Namun demikian, adapun keterbatasan penelitian dalam menjelaskan secara rinci data kasus serta publikasi lampiran modul struktur dan perencanaan SDM terkait azas konfidensialitas sehingga modul dan pengolahan data tersaji tidak dapat dipublish secara rinci.

## V. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alexander, C.S. (2017). *How Important Are Stakeholder Relationships?*. King's College : Paul Miesing, State University of New York at Albany
- [2] Arifin, Zainul. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Pustaka Alvabet, Jakarta. Badan Usaha Milik Negara
- [3] Bhatt, G.D. (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*, 7(2): 89–99 (90);
- [4] Bara, B. (2014). *Analisis Globalisasi yang Berdampak Pada Perilaku Menyimpang Anak Remaja*. [https://www.kompasiana.com/bayubara/analisis-globalisasi-yang-berdampak-pada-perilaku-menyimpang-anakremaja\\_54f84b1ea33311af608b50a0](https://www.kompasiana.com/bayubara/analisis-globalisasi-yang-berdampak-pada-perilaku-menyimpang-anakremaja_54f84b1ea33311af608b50a0) 24 Februari 2014 19:56 Diperbarui: 24 Juni 2015 01:31 diakses pada pukul 00.02 23 November 2017 Kamis).
- [5] Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, 10th Edition*. United State of America: Cengage Learning.
- [6] Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five tradition*. London : Sage Publication.
- [7] Statista. (2017). <https://www.statista.com/statistics/280925/b2c-e-commerce-sales-in-indonesia/>. (diakses pukul 12.00 23 november 2017 Kamis).
- [8] Iwan Sidharta Boy Suzanto. (2015). Pengaruh Keupasan Transaksi Online Shopping dan Kepercayaan Konsumen Terhadap Sikap Serta Perilaku Konsumen Pada E-Commerce. *Jurnal Computech & Bisnis*, Vol. 9, No. 1, Juni 2015, 23-36 ISSN 2442-4943.
- [9] John, R. C. (2005). Mission Statements Make Cents. *Journal Of Business Strategy*, Vol 45
- [10] Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1987). Organization development theory: A typology and evaluation. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 1: 1-57. Greenwich, CT: JAI Press
- [11] Moleong, L. J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [12] Nasron., Astuti, T.B. (2012). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Mazuvo Indo)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.
- [13] Rumawas, W. (2003). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Faculty of Social and Political Science, Sam Ratulangi University Manado, North Sulawesi
- [14] Sugara, A., Dewantara, R.Y. (2017). Analisis Kepercayaan dan Kepuasan Terhadap Penggunaan Sistem Transaksi Jual Beli Online (Studi Pada Konsumen "Z"). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*[Vol. 52 No. 1 November 2017].
- [15] Taiwo, A.A., Lawal, F.A., & Agwu, M.E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?. *The International Journal Of Business & Management* (ISSN 2321–8916). Vol 4 Issue 3 March, 2016. Page 127 - 134.
- [16] Tjahyono, H. (2011). *Culture Based Leadership*. Jakarta: PT Gramedia.
- [17] Viara Slavianska. (2012). Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Problem of Management in The 21<sup>st</sup> Century Volume 4, 2012* 63.
- [18] West, R., & Turner, L. H. (2008). *Pengantar teori komunikasi 1, Edisi 3*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [19] Yousman, W. (2008). *Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penurunan Kemampuan Perusahaan Studi Kasus Kontraktor PT. NKP*. Program Studi Teknik Sipil Tesis Program Pascasarjana Bidang Ilmu Teknik : Universitas Indonesia.