

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi dewasa ini telah mengarah pada sebuah hubungan saling terkait dan saling mempengaruhi antara organisasi lain, atau dengan lingkungannya yang kemudian menjadi sebuah sistem jaringan. Organisasi sebagai sistem terbuka selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Setiap adanya perubahan yang terjadi di lingkungan akan mempengaruhi organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Perubahan yang terjadi di lingkungan akan mempengaruhi dan menuntut pengembangan organisasi tersebut. Kemampuan organisasi untuk aktif merespon perubahanlah yang akan menjadi kunci utama untuk dapat menjaga eksistensinya dan selalu siap dalam menghadapi setiap bentuk dan jenis tantangan dan perubahan baru.

Perkembangan pasar global yang diwarnai dengan berbagai bentuk kesepakatan baik ditingkat regional maupun multilateral telah membawa dampak positif dalam menghilangkan berbagai hambatan perdagangan antar negara. Kondisi ini berimplikasi pada tingginya tingkat persaingan antar pelaku bisnis modern. Kondisi persaingan yang kian menajam tersebut mendorong setiap perusahaan untuk *adaptable* terhadap setiap perubahan. Untuk dapat terus bertahan dalam persaingan tersebut

setiap perusahaan harus dapat mengelola sumber daya internalnya, dalam hal ini adalah organisasi perusahaan.

Tuntutan untuk melaksanakan perubahan atau pengembangan organisasi di Perusahaan Umum Pegadaian dilatar-belakangi oleh munculnya perubahan eksternal dan internal dari lingkungan usaha pegadaian. Perubahan eksternalnya antara lain adalah perkembangan teknologi yang semakin pesat yang ditandai dengan era digitalisasi dimana proses melakukan pekerjaan dilakukan dengan sistem komputer. Era ekonomi baru (*new economy era*) yang disertai dengan desakan *liberalisasi* menuntut setiap organisasi harus memegang asas keterbukaan (*transparency*), keadilan (*fairness*), dan obyektivitas dalam menjalankan usahanya.

Munculnya berbagai kecenderungan sosial yang diantaranya karena perilaku dari pelanggan turut menjadi motivasi bagi perusahaan untuk mengadakan pengembangan organisasi. Preferensi pelanggan sering mengalami perubahan. Faktor-faktor yang menjadi penyebabnya pun bervariasi seperti tingkat pendidikan yang semakin meningkat, kemampuan ekonomi yang mulai membaik, perubahan status sosial dari seseorang, pertimbangan gengsi atau karena munculnya produk pelayanan jasa kredit baru yang lebih menguntungkan. Artinya produk-produk jasa yang unik dan khas yang diberikan oleh pegadaian bukan lagi menjadi satu-satunya pilihan bagi konsumen.

Perubahan internal perusahaan antara lain adalah jangkauan operasional perusahaan yang semakin luas, hal ini ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah Cabang Pegadaian, omzet perusahaan yang meningkat, peningkatan profit perusahaan yang semakin besar dari tahun ke tahun, diversifikasi usaha yang tujuannya diharapkan dapat menopang usaha pokok dari perusahaan. Antisipasi terhadap kondisi dan situasi inilah yang saat ini telah dan terus dilakukan oleh Perum Pegadaian.

Beberapa alasan pengembangan Organisasi di Perum Pegadaian antara lain adalah :

- Pertumbuhan jumlah cabang yang meningkat sangat pesat dari tahun ke tahun menyebabkan jangkauan operasional yang semakin luas dimana angka pertumbuhan cabang dan anak cabang mencapai hampir 200% dibandingkan dengan pada saat awal status Perum Pegadaian (tahun 1990/1991). Perum Pegadaian sampai dengan akhir bulan Desember 2001 mempunyai 14 Kantor Daerah (Kanda) yang membina, memonitor, dan mengendalikan operasional 608 unit cabang dan 114 unit anak cabang di seluruh Indonesia. Untuk menambah unit operasional dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat, selama tahun 2001 telah dibuka anak cabang sebanyak 32 (tigapuluh dua) unit yang sementara diklasifikasikan sebagai cabang kelas III.

- Omzet perusahaan juga mengalami peningkatan secara konsisten. Realisasi omzet nasional perusahaan naik 41,12 % atau Rp. 1.739.532.320.009,00 yaitu dari Rp. 4.230.778.095.3123,00 pada tahun 2001. Prosentase kontribusi terhadap omzet nasional dari masing-masing Kanda adalah sebagai berikut :

TABEL I.1
PROSENTASE KONTRIBUSI TERHADAP OMZET NASIONAL DARI
MASING-MASING KANDA
TAHUN 2002

	Kanda	Jml cab.	Omzet (Rp)	% thd total	Kontribusi Omzet/Cabang
I	Medan	48	293.120.834.900,-	4,91	6.102.684.060,-
II	Padang	47	351.377.341.500,-	5,89	7.676.113.649,-
III	Jakarta	67	1.001.408.134.175,-	16,77	14.946.390.062,-
IV	Bandung	56	478.384.621.150,-	8,01	8.542.582.521,-
V	Makasar	72	944.394.031.064,-	15,82	13.116.583.765,-
VI	Semarang	53	322.970.308.300,-	5,41	6.093.779.402,-
VII	Yogyakarta	62	332.068.288.400,-	5,56	5.355.907.877,-
VIII	Surakarta	54	303.325.975.600,-	5,08	5.617.147.696,-
IX	Surabaya	58	392.352.419.300,-	6,57	6.764.696.884,-
X	Malang	54	251.465.176.065,-	4,21	4.565.762.520,-
XI	Jember	40	235.503.830.152,-	3,94	5.887.595.754,-
XII	Denpasar	44	479.874.903.015,-	8,04	10.906.247.796,-
XIII	Balikpapan	43	401.964.540.600,-	6,73	9.348.012.572,-
XIV	Kupang	24	182.102.001.100,-	3,05	7.587.583.796,-
	TOTAL	722	5.970.310.415.321,-	100	8.269.127.999,-

Sumber : Surat Edaran Direksi PERUM Pegadaian Nomor: 13/Op3.00213/2002

- Sesuai dengan *Life Cycle Product*, usaha gadai dapat dimungkinkan akan mencapai titik jenuh dan akhirnya akan menurun. Untuk itu perlu diadakan diversifikasi usaha yang diharapkan dapat menopang usaha pokok. Muncul kemudian beberapa usaha diversifikasi yang belum diakomodir didalam Struktur Organisasi lama, antara lain Jasa taksiran dan Jasa penitipan barang, Unit Toko Emas (UTE) Galeri “24”, koin emas ONH, persewaan gedung, Jasa Lelang, dan jasa gadai syariah.

- Tugas/pekerjaan dari beberapa jabatan Kasubsi di Kantor Pusat sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada, misalnya pembagian subseksi di subdit Litbang, subdit AP, subdit Bangunan dan lain-lain sudah tidak berdasarkan wilayah lagi (Subseksi Anggaran wilayah I, wilayah II, dan wilayah III). Perubahan struktur organisasi diharapkan lebih flat, sehingga komunikasi lebih lancar dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan.
- Perlunya ditampung unit-unit baru yang mendukung perkembangan dan kesinambungan usaha Perum Pegadaian, seperti pusat teknologi informasi. Usaha yang telah dilakukan untuk mengikuti perkembangan teknologi adalah dengan membangun Sistem Informasi Terpadu, Implementasi SISDAM, SIAGA, SISCAB, SISKEU, SISDA, SISLOG yang semua unit-unit baru tersebut harus diakomodir dalam struktur organisasi dan tata kerja Perum Pegadaian yang baru.

Khususnya untuk Kantor Wilayah VIII Surakarta terdapat berbagai perubahan yang juga menuntut untuk segera diakomodir dalam program pengembangan organisasi, perubahan di Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta tersebut antara lain adalah :

- Seperti yang ditunjukkan pada tabel I. 1, bahwa kontribusi omzet dari Kanwil Surakarta terhadap omzet nasional mengalami peningkatan sebesar 5,08 %.

- Untuk Kantor Daerah VIII Surakarta pada bulan April tahun 2001 juga telah membuka cabang baru yaitu Kantor Cabang Palur sebagai usaha Perum Pegadaian Kanwil Surakarta untuk lebih menjangkau pada nasabahnya.
- Untuk Diversifikasi usaha Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta membuka Usaha Toko Emas (UTE) Galeri “24” dan Gadai Syariah yang dibuka di Solo baru.

Maksud dan tujuan diterbitkannya Susunan Organisasi dan Tata Kerja yang baru adalah dalam rangka Pengembangan Organisasi untuk menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi badan usaha yang *adabtable* terhadap dinamika perubahan, mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus agar lebih berdaya guna, dan berhasil guna, terutama dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat.

Sasaran utama program pengembangan organisasi ini adalah agar perusahaan memiliki SDM dengan kompetensi yang tepat dan selaras dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi. Untuk dapat mengelola SDM dengan standar kompetensi maka Perum Pegadaian telah melakukan berbagai upaya ,terutama yang menyangkut dengan organisasi dan tata kerjanya. Upaya-upaya itu antara lain terlihat dengan adanya perubahan dan pengembangan peranan dari Bagian Kepegawaian. Perubahan ini ini mencakup perubahan nama dari Bagian Kepegawaian menjadi Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengembangan peranan yang lebih

strategis dari Bagian tersebut. Peranan strategis dalam artian bahwa Bagian SDM bertanggung jawab terhadap pemenuhan kebutuhan SDM yang berkualitas yang dapat menjalankan strategi perusahaan untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan.

Dalam usaha tersebut, Perum Pegadaian kemudian menetapkan Surat Keputusan (SK) Direksi Perum Pegadaian nomor : 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Perubahan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian. Keputusan ini mulai efektif diberlakukan tanggal 27 Juni 2002 menggantikan Organisasi dan Tata Kerja sebelumnya, yang diatur dalam Keputusan Direksi PERUM Pegadaian No.Sm.2/1/29 tanggal 27 Oktober 1990.

Menurut Surat Keputusan Direksi nomor : 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Perubahan Struktur Organisasi Perum Pegadaian ini bukan merupakan *reengineering* tapi *reorganisasi*. Perbedaan dari konsep itu antara lain pada *reengineering* adalah perombakan total atau rekayasa ulang organisasi dan tata kerja secara mendasar dan menyeluruh menyangkut seluruh sendi kehidupan organisasi. Sedangkan *reorganisasi* adalah hanya menyesuaikan organisasi terhadap perubahan yang terjadi, tidak bersifat menyeluruh dan bukan perombakan total.

Seperti pada struktur organisasi Kantor Wilayah yang lama berdasarkan Keputusan Direksi PERUM Pegadaian No.Sm.2/1/29 tanggal 27 Oktober 1990 terdapat Seksi Kepegawaian yang membawahi tiga Sub

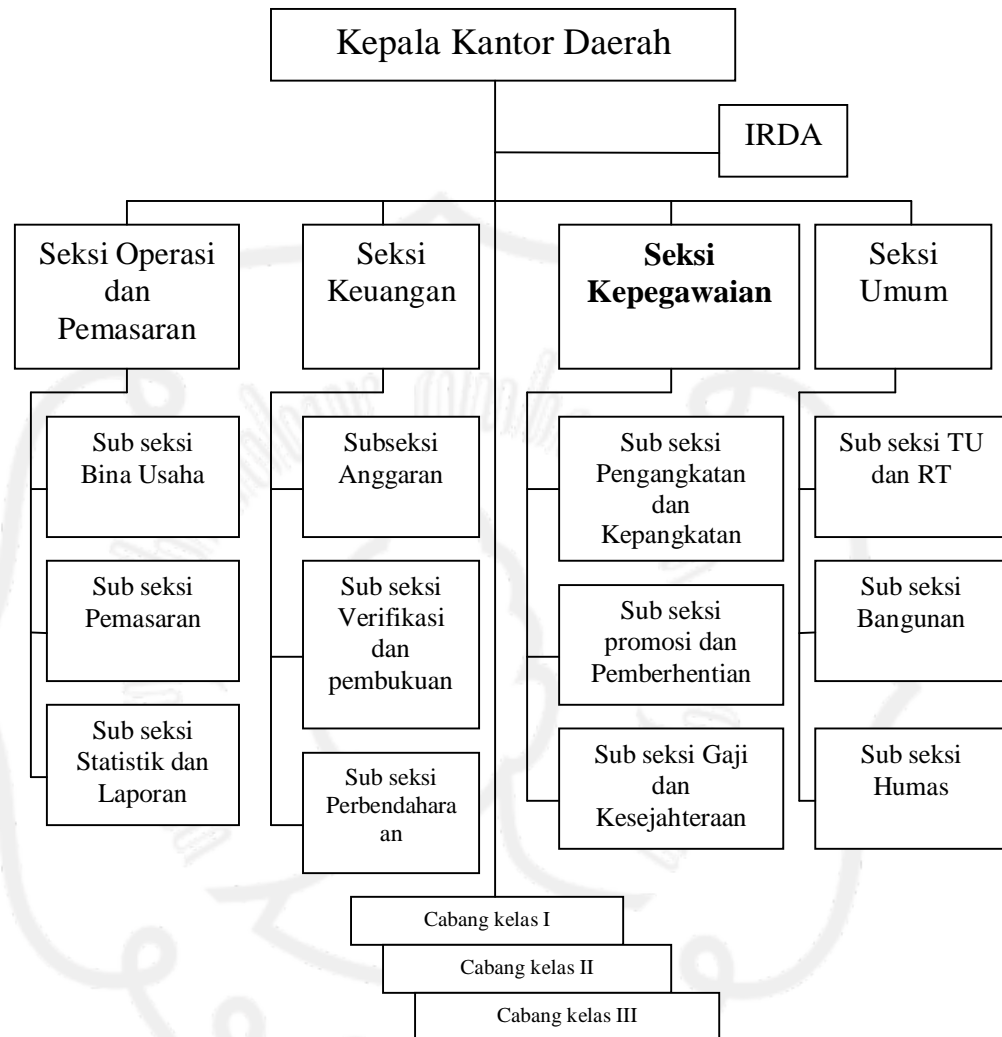
Seksi, yaitu Sub Seksi Pengangkatan dan Kepangkatan, Sub Seksi Promosi dan Pemberhentian, dan Sub Seksi Gaji dan Kesejahteraan.

Seksi Kepegawaian Menurut struktur organisasi dan tata kerja yang lama mempunyai tugas ;

- a. Mengurus dan memproses pengangkatan pegawai, kepangkatan, dan kenaikan gaji berkala.
- b. Mengurus dan memproses usul mutasi, promosi, pemberhentian dan pensiunan pegawai.
- c. Mengurus dan memproses pembayaran gaji dan kesejahteraan pegawai.

Struktur organisasi berdasarkan SK Direksi lama dapat dilihat berikut ini.

Gambar I.1
Struktur Organisasi berdasarkan SK Direksi No.Sm.2/1/29
tanggal 27 Oktober 1990



Sumber : Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta

Dalam struktur organisasi Kantor Wilayah berdasarkan SK Direksi yang baru yaitu Surat Keputusan (SK) Direksi Perum Pegadaian nomor : 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002 Seksi Kepegawaian dirubah menjadi Bagian Sumber Daya Manusia yang memiliki dua Asisten manajer, yaitu Asisten manajer Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Asisten manajer Kesejahteraan. Bagian

Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yaitu merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, serta mengendalikan pengembangan SDM, administrasi kepegawaian, dan kesejahteraan pegawai.

Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai tugas, yaitu :

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan pengembangan sumber daya manusia, organisasi, ketatalaksanaan, dan mutasi serta promosi pegawai,
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, dan menyelenggarakan serta mengendalikan formasi, pengadaan, pengangkatan, kepangkatan, tata usaha kepegawaian, pemensiunan, dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDAM),
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan urusan kesejahteraan, penindakan dan hukuman disiplin pegawai, pemberhentian pegawai, serta Sistem Informasi Gaji (SIAGA),
- d. Merencanakan, menyelenggarakan dan mengevaluasi pertanggung jawaban risiko kerja (asuransi), kesehatan dan segala kemungkinan risiko atas SDM.

Bila dibandingkan antara struktur organisasi lama yang berdasar pada Surat Keputusan Direksi No.Sm.2/1/29 tanggal 27 Oktober 1990 dengan struktur organisasi yang baru berdasarkan pada Surat Keputusan

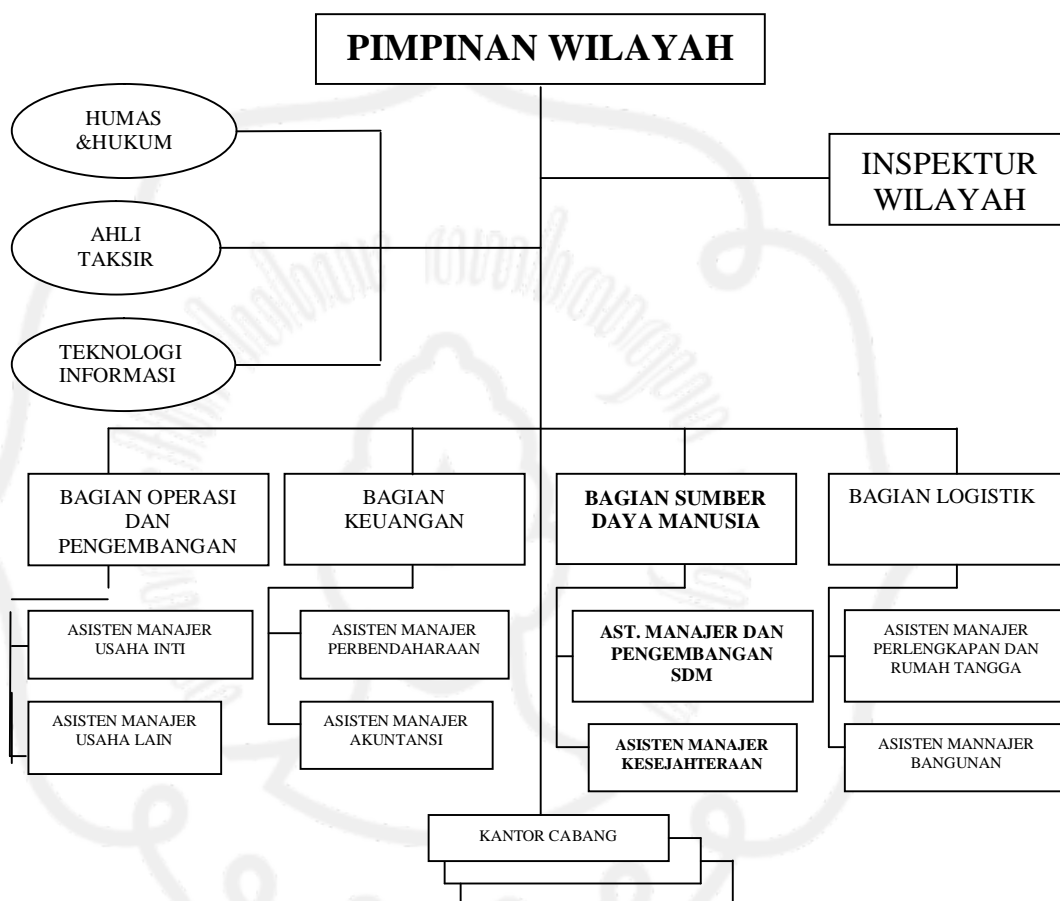
Direksi nomor 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002, maka dapat terlihat adanya usaha perampingan Sub bagian dan sekaligus pengembangan tugas dan fungsinya dari Seksi Kepegawaian pada struktur organisasi yang lama dengan Bagian Sumber Daya Manusia pada struktur organisasi yang baru.

Menurut struktur organisasi yang lama Bagian kepegawaian mempunyai tiga Sub seksi, yaitu Sub seksi Pengangkatan dan kepangkatan, Sub seksi Mutasi, Promosi, dan Pemberhentian, serta Sub seksi Gaji dan Kepegawaian. Sementara dalam struktur organisasi yang baru terlihat adanya usaha perampingan pada Bagian Sumber Daya Manusia menjadi dua Asisten manajer, yaitu Asisten manajer Administrasi dan Pengembangan SDM serta Asisten Manajer Kesejahteraan.

Dalam pengembangan tugas dan fungsi Bagian Sumber Daya Manusia pada struktur organisasi yang baru, selain memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas administrasi kepegawaian dan kesejahteraan pegawai seperti halnya yang disebutkannya dalam tugas dan fungsinya Seksi Kepegawaian pada struktur organisasi yang lama, Bagian Sumber Daya Manusia juga memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan fungsinya mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK), mengelola Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDAM), dan menyelenggarakan Sistem informasi Gaji (SIAGA). Berikut ini adalah struktur organisasi

yang baru berdasarkan SK Direksi Nomor 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002.

Gambar I.2
Struktur Organisasi Berdasarkan SK Direksi Nomor 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002



Sumber : Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta

Dalam tema penelitian ini penelitian hanya memfokuskan pada pelaksanaan pengembangan organisasi Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Perum Pegadaian No. 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002 khususnya perubahan pada Seksi Kepegawaian menjadi Bagian Sumber Daya Manusia dengan tambahannya tugas dan fungsi barunya. Hal ini untuk menghindari

cakupan masalah yang terlalu luas dan tidak fokus, dengan demikian pembahasan masalah akan lebih terperinci.

Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi perhatian yang khusus dalam struktur organisasi yang baru sebab peranannya yang sentral dalam mempengaruhi keberadaan organisasi itu sendiri. Keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung dari kemampuan manusia untuk menggerakkannya. Manusia (*men*) adalah kekayaan utama dari organisasi yang menjadi unsur dari manajemen, selain *money*, *methode*, *machine*, *material*, dan *market*.

Pengembangan SDM adalah bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dimana pengaturan unsur manusia yang diantaranya meliputi perencanaan, pengelolaan, pengendalian adalah bidang bahasannya. Kualitas dan kuantitas orang harus sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan dari perusahaan. Penempatan karyawan terhadap pos-pos pekerjaan harus berdasarkan kompetensi yang tepat agar kinerja organisasi secara keseluruhan dapat efektif dan efisien. Untuk itu adanya Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam sebuah organisasi modern.

Pengembangan Bagian SDM akan dapat mendukung fungsi MSDM secara efektif. Bagian SDM dalam struktur organisasi yang baru merupakan titik awal (*starting point*) dimana organisasi ingin meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan daripada

karyawannya sesuai dengan kebutuhan organisasi pada saat sekarang ataupun pada masa mendatang.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana pelaksanaan pengembangan organisasi pada Bagian Sumber Daya Manusia di Perum Pegadaian Kanwil Surakarta berdasarkan Surat Keputusan (SK) Direksi Perum Pegadaian nomor : 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002?

C. Tujuan Penelitian

Suatu *research* atau penelitian mempunyai tujuan mendapatkan sesuatu yang baru, yang dapat menambah pengetahuan dalam bidang tertentu yang dihadapi oleh masyarakat, termasuk juga dalam sebuah organisasi. Selain itu juga dapat untuk memperbaiki sesuatu yang sudah ada, untuk mengganti atau mengurangi kelemahan sekaligus mengoreksi semua kelemahan yang mungkin ada, sehingga hasil penelitian pada akhirnya dapat memberikan kemajuan dari organisasi dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Misalnya dalam sebuah organisasi bagaimana agar organisasi dapat selalu dinamis mengikuti perkembangan yang terintergrasikan dalam sebuah sistem. Bagaimana sebuah organisasi berjalan dengan efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tujuan yaitu :

1. Tujuan Operasional

Untuk mengetahui pengembangan organisasi, dalam hal ini adalah pelaksanaan struktur organisasi yang baru berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor : 1000/Kp. 400324/2002 pada Bagian Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Surakarta.

2. Tujuan fungsional

Penelitian ini bertujuan agar hasil penelitian dimanfaatkan oleh semua pihak yang berkepentingan, bagi para pembaca maupun bagi Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta, baik sebagai pengetahuan, masukan, dan bahan pertimbangan yang sifatnya konstruktif dalam program pengembangan organisasi.

3. Tujuan Individual

Penelitian ini dilaksanakan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara, Universitas Sebelas Maret.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan tentang pelaksanaan pengembangan organisasi pada Bagian Sumber Daya Manusia berdasarkan kenyataan yang ada, sehingga melalui penelitian ini dapat memberikan masukan agar pelaksanaan pengembangan organisasi pada Bagian Sumber Daya Manusia sesuai dengan yang diamanatkan di

Surat Keputusan (SK) Direksi Perum Pegadaian nomor : 1000/Kp. 400324/2002 tanggal 17 Juni 2002.

E. Tinjauan Pustaka

1. Perubahan Struktur Organisasi

Kata organisasi berasal dari istilah Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang dapat berarti alat, bagian anggota atau badan. Secara luas E. Wight Bakke mendefinisikan organisasi adalah :

Suatu sistem yang kontinyu dari aktifitas orang yang berbeda dan terkoordinasikan yang memakai, mengubah, dan memadu bersama-sama suatu perangkat khusus dari orang-orang, barang, modal, pemikiran dan sumber-sumber alam ke dalam suatu ketunggalan, keseluruhan pemecahan masalah yang fungsinya adalah memuaskan kebutuhan-kebutuhan manusia tertentu dalam saling pengaruh dengan berbagai system lain dari aktivitas-aktivitas dan sumber-sumber manusia di dalam suatu lingkungan khususnya. (Sutarto, 2000:30).

Dari segi proses menurut John M Pfiffner dan S. Owen Lane organisasi dapat dirumuskan sebagai :

“organization is the proses of combining the work which individuals or group have to performs with the faculties necessary for its execution, so that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive, and coordinated application of effort.” (Organisasi adalah proses menggabungkan pekerjaan yang orang-orang atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan kekuasaan yang diperlukan untuk pelaksanaannya, sehingga kewajiban-kewajiban yang dilaksanakan demikian itu memberikan saluran-saluran terbaik bagi penyelenggara usaha yang efisien, teratur, positif ,dan terkoordinasikan.) (Sutarto, 2000:24)

Sondang P. Siagian, mengatakan bahwa organisasi tidak pernah statik dan tidak pernah pula bergerak pada kondisi kekosongan. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam

organisasi sendiri dan dari lingkungannya (2000:18). Dengan perkataan lain, setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder), yaitu para manajer, para karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat pekerja, dan pemerintah.

Miftah Toha (1989 : 35) mengatakan bahwa :

Suatu organisasi yang tidak pernah melakukan perubahan dan penyempurnaan, sementara perubahan-perubahan lingkungan berjalan dengan cepat, maka organisasi itu akan mengalami kemunduran. Usaha perbaikan organisasi yang dirancang secara jelas dan prosesnya berjalan dengan teratur, terkendali dan berjangka panjang, maka usaha semacam itu akan membantu organisasi menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungannya yang pesat itu.

Perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi mendorong dilakukannya Pengembangan Organisasi (PO). Menurut Sondang P. Siagian (2000 : 19), salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah menampilkan manajemen yang efektif. Jika suatu organisasi tidak mampu melakukan perubahan tidak mustahil taruhannya adalah kelanjutan eksistensi organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut ciri-ciri utama organisasi masa depan menurut Alvin Toffler ialah fleksibilitas, kreatifitas, dan inovasi.(dalam Sondang P. Siagian 2000 : 227). Perubahan struktur organisasi dan tata kerja yang dilakukan oleh Perum Pegadaian seperti yang tertuang dalam Surat Keputusan (SK) Direksi Perum Pegadaian nomor : 1000/Kp.

400324/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Perubahan struktur organisasi Perusahaan Umum (Perum) Pegadaian adalah dalam usaha menjawab tantangan perubahan dan mewujudkan manajemen yang efektif.

Ketika organisasi mengambil keputusan untuk melakukan perubahan maka harus menentukan komponen organisasi yang hendak diubah. Perubahan organisasi itu sendiri mempunyai beberapa pertimbangan antara lain adalah :

- meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat dari perubahan yang akan terjadi.
- Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi.
- Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi meningkatkan kemampuan untuk melakukan kedua hal tersebut diatas.
- Meningkatkan daya tahan organisasi tidak hanya untuk mampu bertahan namun juga memiliki kemampuan untuk bersaing.
- Mengendalikan suasana kerja sehingga menimbulkan perasaan aman dari anggota organisasi meskipun terjadi perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam atau pun diluar organisasi.

Pengertian Pengembangan Organisasi menurut beberapa tokoh dapat dilihat berikut ini. Karl Albrecht mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai proses menyeluruh dari peningkatan yang

direncanakan dalam fungsi yang menyeluruh pada suatu organisasi. (1985 : 27)

Wendell French

Pengembangan organisasi merupakan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kecakapan suatu organisasi dalam memecahkan persoalan dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungannya melalui bantuan dari konsultan atau sering disebut dengan agen pembaharuan baik yang berasal dari luar maupun dari dalam sendiri, konsultan berasal dari kelompok penganut ilmu-ilmu perilaku. (Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA ; 1989 : 39)

Margulies dan Raia

Pengembangan organisasi adalah suatu proses penilaian dan perubahan berencana atas dasar sistem nilai tertentu, yang mencakup strategi dan teknologi tertentu, yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu sistem organisasi secara keseluruhan. (Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA ; 1989 : 40)

Dari definisi diatas dapat dilihat ciri-ciri pengembangan organisasi (Drs. Adam I. Indrajaya : 1983 : 41) sebagai berikut :

1. *Pengembangan Organisasi adalah suatu proses berencana, dimana selalu mendasarkan pada data yang diperlukan dalam proses penentuan tujuan, penentuan rencana tindak, pelaksanaan dan pengendalian serta bagi usaha perbaikan rencana perubahan organisasi tersebut.*
2. *Pengembangan Organisasi berorientasi pada persoalan dan usaha pemecahannya, dimana selalu berusaha memanfaatkan berbagai macam teori yang berasal dari berbagai cabang keilmuan.*
3. *Pengembangan Organisasi selalu berusaha mempergunakan pendekatan kesisteman, karena selalu berusaha melihat hubungan antara berbagai macam sub sistem yang terdapat dalam organisasi*
4. *Pengembangan Organisasi harus selalu merupakan bagian integral dari manajemen, merupakan suatu kegiatan yang dapat terjadi secara rutin dalam suatu organisasi dimaksudkan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi pada keadaan sekitar.*

5. *Pengembangan Organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus*, bukan merupakan usaha yang perlu diadakan secara khusus atau sewaktu-waktu.
6. *Pengembangan Organisasi memberi perhatian utama pada peningkatan*, penggunaan tidak hanya pada organisasi yang sedang sakit tetapi juga pada organisasi yang sehat untuk lebih baik.
7. *Pengembangan Organisasi berorientasi pada pelaksanaan*, selalu berusaha untuk melakukan perbaikan pada apa yang mungkin diperbaiki, dalam pengembangan organisasi harus ada kesediaan untuk mengadakan perubahan dan mengalami perubahan.

Dari beberapa definisi dan uraian diatas, Pengembangan Organisasi merupakan suatu proses perubahan organisasi secara berencana. Suatu proses yang dilakukan secara bertahap, baik dalam usaha peningkatan kemajuan, memecahkan persoalan, maupun dalam rangka meningkatkan kemampuan melakukan adaptasi dan antisipasi terhadap tuntutan perubahan.

Sasaran utama dalam pengembangan organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan efektifitas organisasi sebagai suatu sistem terbuka.
- b. Mengembangkan potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata.

Harold J. Leavitt (dalam terjemahan Dra. Muslichah Zarkasi,1978:318) memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap terdiri dari interaksi dari empat variabel utama, yaitu :

1. *Task*, atau tugas yang meliputi unsur keluaran (*out put*) produksi atau tujuan dari organisasi.

2. **Struktur**, yaitu yang kaitannya dengan badan organisasi, kebijaksanaan ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis.
3. **People** atau orang-orang yang berada pada organisasi tersebut.
4. **Teknologi** atau peralatan teknis yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menghasilkan produk baik berupa barang ataupun jasa.

Antara keempat variabel itu saling berhubungan, segi struktur merupakan sarana yang bagus untuk memulai langkah penyelesaian bagi tugas-tugas yang diprogramkan, sedangkan segi manusia merupakan sarana yang baik untuk mengawali langkah yang tidak bisa diprogramkan.

Struktur didefinisikan sebagai suatu cetak biru organisasi yang menunjukkan tentang cara pengelompokan orang dan pekerjaan dalam suatu organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1989:705). Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi siapa melapor pada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti (Stephen P. Robbins, 1994:6)

Setiap Organisasi harus memiliki struktur, menurut Sutarto (2000:24) struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing memiliki peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Selanjutnya menurut Sutarto :

Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib, struktur organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan

organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. (Sutarto, 2000:43)

Pengembangan organisasi ini menggunakan pendekatan gradual (bertahap) dalam mewujudkan perubahan, termasuk perubahan yang strategis sebagai tanggapan terhadap kebutuhan dalam bidang sumber daya manusia. Kebutuhan akan sumber daya manusia menjadi sangat strategis sebab faktor manusia akan menjadi faktor penentu dari keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut SK Direksi ini perubahan pada struktur organisasi bertujuan untuk menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi Badan Usaha yang dinamis, mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus agar lebih berdaya guna, dan berhasil guna, terutama dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat. Atas tujuan tersebut, perubahan terutama difokuskan pada usaha untuk memaksimalkan peran dari Bagian Sumber Daya Manusia.

2. Bagian Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola organisasi secara efektif dan untuk itu membutuhkan perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Ulrich, 1996). Oleh sebab itu penyesuaian strategi SDM harus relevan terhadap strategi bisnis (Schuler & Jackson, 1992). Untuk dapat menyusun strategi SDM yang baik ternyata dibutuhkan tenaga

SDM yang berkualitas dan berkompetensi tinggi (Ghosal & Darlet,1995 serta Ulrich,1997), menyebut adanya peran baru divisi SDM guna mendukung kompetensi SDM yang dituntut oleh organisasi agar *survive* terhadap perubahan. (Ignatius Roni Setiawan, dalam Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004:7).

Dari teori yang dikemukakan diatas sangat jelas bahwa kebutuhan mereposisi Bagian Sumber Daya Manusia menjadi sebuah keputusan yang strategis selaras dengan strategi bisnis yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Reposisi ulang dari peran Bagian Sumber Daya manusia adalah dalam rangka adaptasi dan antisipasi segala perubahan dan tantangan yang semakin berat. Upaya *repositioning* pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berpikir dan peran baru dari sumber daya manusia (Schuller & Jackson,1996). Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. (Ignatius Roni Setyawan dalam Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002:11)

Dalam paradigma lama, peran divisi sumber daya manusia sekedar pelengkap maka dalam paradigma baru (era 1980-1990 atau *the edge of gaining and sustaining competitive advantage*) divisi sumber daya manusia sudah memiliki peran strategis. Artinya divisi sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional bukan lagi pada pengawasan,

pengarahan, dan pengendalian saja (*command*) tetapi sudah pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (*coordination*). (Bowen & Scheineder, 1995;Ulrich, 1997 dan 1998 dalam Ignatius Roni Setyawan, 2002:9)

Tujuan fungsional dari Bagian Sumber Daya manusia adalah dalam bidang manajemen sumber daya manusia seperti yang diungkapkan oleh Sondang P. Siagian (1996:28) dibawah ini :

Berarti yang dimaksud dengan pencapaian tujuan fungsional dalam bidang manajemen sumber daya manusia ialah keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusinya yang maksimal.

Lebih lanjut tugas dari Bagian Sumber Daya manusia menurut Sondang P. Siagian (1996:29) adalah sebagai berikut :

Berbagai langkah dan prosedur tersebut biasanya terdiri dari perencanaan ketenagakerjaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengupahan dan penggajian, pembinaan karier, pendidikan dan latihan, pemeliharaan hubungan kerja hingga pemberhentian, baik dalam bentuk pemutusan hubungan kerja maupun pemensiunan. Singkatnya tujuan fungsional yang ingin dicapai adalah tersedianya sumber daya manusia yang tidak saja ahli, terampil dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, akan tetapi juga mamiliki berbagai atribut yang tercermin pada berbagai hal seperti kesetiaan kepada organisasi, dedikasi kepada tugas, kesediaan membawahkan kepentingan pribadi kepada kepentingan bersama, kesediaan bekerja sama, penumbuhan, pengembangan dan pemeliharaan perilaku positif dalam interaksinya dengan orang lain serta kesediaan menghindari berbagai jenis perilaku negatif yang dapat berakibat pada tidak hanya rusaknya citra organisasi, akan tetapi juga merugikan diri sendiri, suatu hal yang tentunya tidak diinginkan.

Perubahan peran dari Bagian Sumber Daya Manusia melalui aspek kompetensi sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan

peningkatan kualitas dari sumber daya manusia lengkap dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan (fasilitas) (Schuller,1990 dalam Ignatius Roni Setyawan, 2002:11).

Bagian Sumber Daya Manusia yang terdapat pada struktur organisasi yang baru mendukung dilaksanakan program pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resources Management*). Program pengembangan ini mempunyai tujuan untuk menyelaraskan antara tersedianya sumber daya manusia baik secara kualitas dan kuantitas dengan kebutuhan unit-unit kerja yang terdapat di Perum Pegadaian. Pengembangan sumber daya manusia sendiri dirasa sangat vital manfaatnya karena kebutuhan dari pekerjaan atau jabatan serta perkembangan teknologi.

Dalam perubahan struktur organisasi yang baru, Bagian Sumber Daya Manusia, dimana dalam struktur yang lama bagian tersebut mempunyai nama Seksi Kepegawaian. Bagian Sumber Daya Manusia pada struktur organisasi yang baru mempunyai Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia. Disini dapat terlihat bahwa pengembangan *people* atau orang-orang adalah suatu hal yang penting sebagai bagian dari sistem dalam organisasi. Perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi akan menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu dilakukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sondang P. Siagian (1983:13) mengatakan bahwa :

Pentingnya peranan orang sebagai alat administrasi dan manajemen harus dikaitkan dengan kemampuan manusia didalam organisasi. Karena bergerak atau tidaknya organisasi kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkan organisasi kearah yang telah ditetapkan.

Dalam perubahan struktur organisasi terdapat dua fokus utama yang diperhatikan, yaitu struktur organisasi dan *people* atau orang-orang yang berada pada organisasi ini. Dalam melaksanakan SK Direksi ini struktur organisasi yang baru mendasarkan pada Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM – BK) yang kemudian dijelaskan sebagai serangkaian keputusan di bidang hubungan ketenagakerjaan untuk mengelola secara optimal dan terintergrasi suatu sistem rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pemanfaatan informasi kebutuhan, kompetensi jabatan dan tingkat kompetensi individu guna mencapai tujuan organisasi. Pengisian formasi jabatan sebagaimana yang dimaksud dalam struktur organisasi yang baru dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan kompetensi jabatan dan kebutuhan kompetensi individu (*the right man on the right place*).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.(2000:10)

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dari program pengembangan diatas dapat diimplementasikan ke dalam rencana kerja, rencana kebutuhan, dan rencana pengembangan dari Bagian Sumber Daya Manusia untuk mencapai arah kompetensi yang diinginkan dari sumber daya manusia. Hal itu mencakup di dalamnya adalah apa saja program kerja yang akan dilakukan, seperti rencana kebutuhan sumber daya manusia dan pengembangannya.

Kecenderungan kebutuhan perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif berupa keunggulan kompetensi dari sumber daya manusianya meliputi :

1. **Pengelolaan Kompetensi tenaga kerja**, meliputi beberapa kompetensi sumber daya manusia seperti: kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional dan kompetensi berbasis output (Lado & Wilson, 1994). Kompetensi berbasis input lebih menekankan pada manager-strategy fit melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya (Lado, et. Al., 1992). Kompetensi berbasis output lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan yang positif dengan para stakeholder. (dalam Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002 : 15)
2. **Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja**, merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan : ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa (Schullouer, 1990; Certo, 1997). Sementara itu Greer (1995) melihat bahwa pengelolaan diversitas ini meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya pelatihan bagi manajer dengan topik terkait. (dalam Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002 : 16) .
3. **Pengelolaan Dukungan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kerja**, Sanchez & Haine (1997) mengartikan sebagai upaya yang membuat staf sumber daya manusia dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih, dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan sumber daya manusia. Bernaddin & Russel (1993) melihat pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik, dan tidak dapat ditiru pesaing dimata pelanggan (customer value). Lado dan Wilson (1994) menambahkan satu kompetensi lagi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer sumber daya manusia memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan

(dalam Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002 :16).

4. **Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja**, Bernaddin & Russel (1993) mengartikan sebagai upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan akan globalisasi dalam praktik bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional terutama dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan globalisasi yang perlu diketahui misalnya meliputi pemahaman tentang *expatriate*, kebijakan sumber daya manusia negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional dan diversitas sumber daya manusia (Barlett & Ohwall,1992; Greer, 1995; Cert, 1997 dalam Ignatius Roni Setyawan , 2002 :21)

Dari pengembangan terhadap aspek bidang pengetahuan diatas dapat diadakan paket pengembangan dan diklat yang mencakup semua topik diatas.

Definisi pengembangan menurut Malayu S.P. Hasibuan(2000:68) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Jan Bella (dalam Malayu S.P. Hasibuan, 2000:69) pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, dan biasanya menjawab *how*.

F. Kerangka Pemikiran

Keputusan Direksi nomor 1000/Kp. 400324/2002 tentang program restrukturisasi organisasi pada dasarnya adalah salah satu kebijaksanaan dari perusahaan dalam upaya untuk mengantisipasi segala perubahan yang terjadi di internal Perum Pegadaian sendiri maupun dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal Perum Pegadaian, dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat.

Keputusan untuk melakukan Pengembangan Organisasi dengan melalui pelaksanaan perubahan struktur organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi itu sendiri merupakan tindakan atau upaya dari perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi perusahaan. Sekaligus didalamnya termasuk juga dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan standar pelayanan profesional kepada para nasabah melalui pelayanan yang prima dengan produk-produk jasa gadai dan jasa-jasa lainnya yang ditawarkan Perum Pegadaian.

Standar pelayanan yang profesional sangat mutlak diperlukan oleh Perum Pegadaian agar perusahaan mempunyai daya tarik yang kuat dan sanggup bersaing dengan pendatang baru yang mulai bermunculan seiring dengan meningkatnya peran swasta dalam industri jasa keuangan, khususnya jasa gadai. Pelayanan adalah tujuan suatu organisasi untuk memberikan jasa kepada masyarakat.

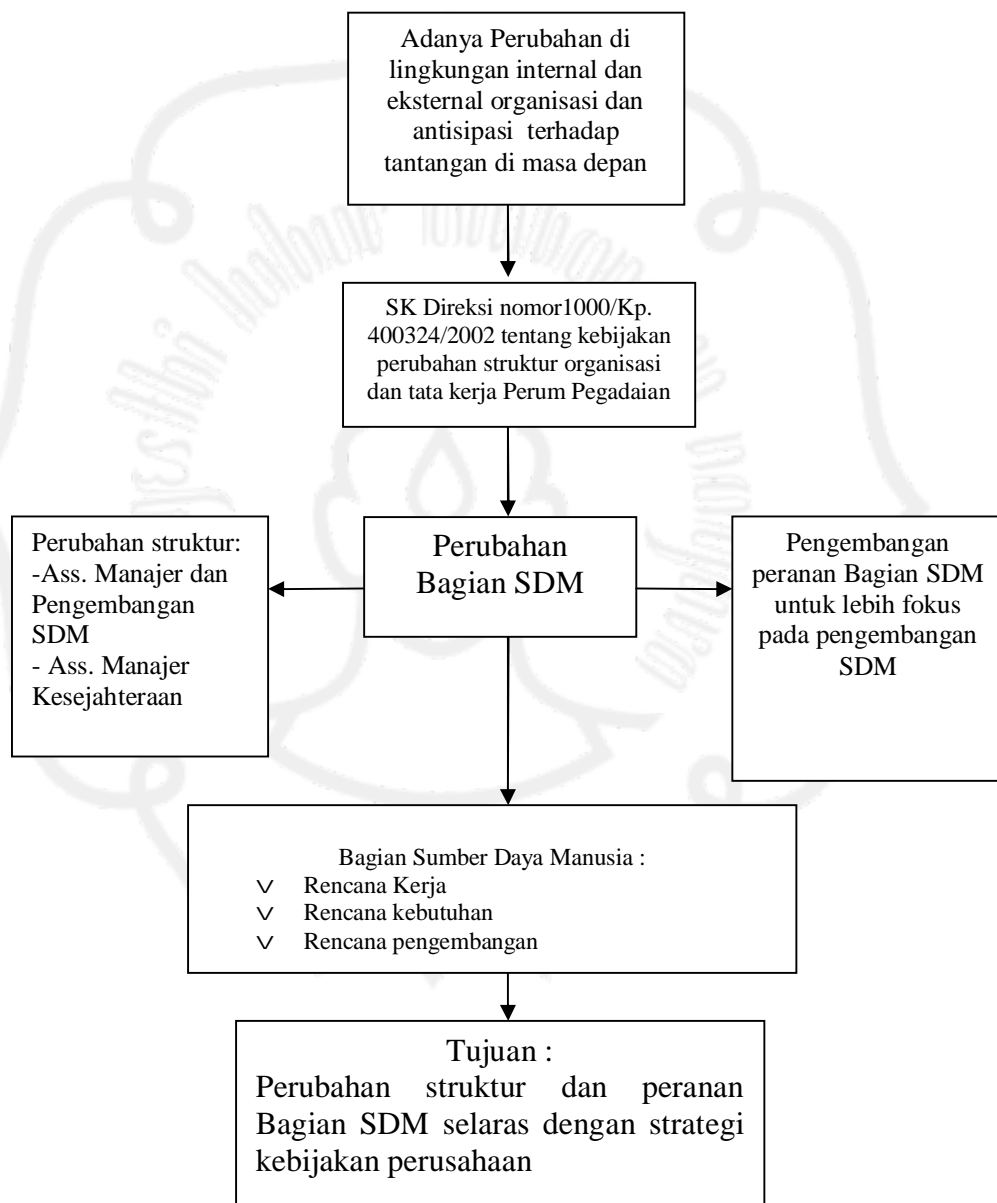
Unsur manusia menjadi perhatian yang penting dalam menghadapi segala bentuk tantangan dan perubahan di masa mendatang. Untuk itu dalam susunan struktur organisasi yang baru terdapat Bagian Sumber Daya manusia yang disamping menjalankan tugas administrasi kepegawaian, juga mempunyai tanggung jawab dalam pengembangan sumber daya manusia dengan menjalankan program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK).

Penelitian ini akan membahas mengenai pelaksanaan pengembangan organisasi pada Bagian Sumber Daya Manusia berdasarkan SK Direksi nomor 1000/Kp. 400324/2002. Perubahan ini fokusnya adalah pada struktur dan peranan Bagian Sumber Daya Manusia. Perubahan struktur yang terjadi adalah pada perubahan sub bagian menjadi dua yaitu Assisten Manajer dan Pengembangan SDM dan Assisten Manajer Kesejahteraan. Selain itu Bagian SDM telah mengalami Repositioning peran dan fungsinya. Dalam hal ini berkaitan dengan pelaksanaan strategi kebijakan perusahaan dalam mensikapi perubahan lingkungan harus didukung dengan lebih banyak fungsi manajerial, antara lain fungsi manajerial pada Bidang SDM. Hal itu kemudian memberikan peranan yang lebih penting dari Bagian SDM agar strategi manajemen SDM selaras dengan kebutuhan strategi kebijakan perusahaan, antara lain dengan menerapkan manajemen SDM berdasarkan kompetensi.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran untuk mengemukakan pokok-pokok perumusan masalah tentang pelaksanaan perubahan struktur

organisasi sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Perum Pegadaian Nomor 1000 /Kp. 400324/2002 berdasarkan landasan teori yang telah disampaikan diatas.

Gambar I.3
Skema Kerangka Pemikiran



G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini berusaha mengungkapkan suatu fakta atau peristiwa sebagaimana adanya dan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang mungkin dihadapi dalam upaya pengembangan organisasi Perum Pegadaian. Oleh karena itu jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan dukungan data kualitatif dan kuantitatif, yang merupakan penelitian yang memaparkan, menafsirkan dan menganalisa data yang telah dikumpulkan dan disusun dari lapangan.

Dengan menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif, penulis berharap dapat menangkap dan memperoleh informasi-informasi yang diperlukan, sehingga dapat menyajikan gambaran realita secara utuh. Ditambah dengan studi pustaka yang diharapkan dapat memberikan relevansi pengetahuan yang ditemukan di lapangan dengan teori-teori yang ada.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perum Pegadaian Kantor Wilayah (Kanwil) Surakarta dengan pertimbangan bahwa Kanwil Surakarta, berdasarkan Surat keputusan Direksi PERUM Pegadaian nomor : 1000/Kp. 400324/2002 telah mengalami pengembangan organisasi dengan adanya perubahan struktur dan tata kerja khususnya pada

Bagian Sumber Daya Manusia dan penambahan Kantor Cabang baru di Palur yang mulai beroperasi pada bulan April tahun 2002.

3. Sumber Data dan Teknik Pengambilan Sampel

Pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana data yang dicari bersumber pada orang-orang yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti.

Untuk itu dalam penelitian ini informan yang digunakan meliputi :

- Manajer Bagian Sumber Daya Manusia Kanwil Surakarta.
- Asisten Manajer Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kanwil Surakarta.
- Asisten Manajer Kesejahteraan.
- Beberapa Pegawai di Perum Pegadaian Kanwil Surakarta

Namun demikian informan yang dipilih dapat menunjuk informan yang lebih tahu sehingga pemilihan informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemantapan peneliti.

4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, 2002 : 112).

Berdasarkan pendapat tersebut maka dalam penelitian ini dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Observasi

Pengumpulan data dengan observasi langsung atau pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan indera pendengaran dan penglihatan.

b. Interview

Proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara penanya dengan responden, dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara).

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan mengadakan atau melihat kembali dokumen yang telah ada dengan mempelajari kembali informasi yang tersimpan, misalnya berkas-berkas, tabel-tabel dan bahan-bahan dokumentasi lainnya yang bermanfaat sebagai sumber data.

d. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan memanfaatkan arsip, dokumen atau buku-buku yang ada sehingga dapat ditemukan teori untuk mendukung penelitian.

5. Sumber Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari keterangan informan. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi langsung di

Perum Pegadaian Kantor Wilayah Surakarta untuk mengadakan interview secara intensif dengan sejumlah informan yang ada terutama yang terkait dengan tujuan penelitian ini.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh selain dari sumber data primer, yaitu data yang diperoleh dari kutipan laporan, arsip dan dokumen yang mendukung penelitian ini.

6. Validitas Data

Untuk dapat menjamin validitas data yang akan diperoleh dalam penelitian ini, maka peningkatan validitas data akan dilakukan dengan cara *triangulasi data* yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. (Moleong 2002: 178). Oleh karena itu dalam mengecek kebenaran data tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan data yang sejenis, yang diperoleh dari data yang berlainan, atau dengan kata lain data yang sama dikontrol dari sumber yang berbeda.

7. Teknik Analisa Data

Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan model interaktif. Dalam model ini terdapat tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (H.B. Sutopo, 2002: 96).

Adapun pengertian dari masing-masing komponen pokok itu adalah:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Merupakan proses seleksi, membuat fokus, menyederhanakan dan membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa untuk membuat kesimpulan akhir.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Merupakan suatu rangkaian informasi secara sistematis yang memungkinkan penarikan suatu kesimpulan dapat diambil.

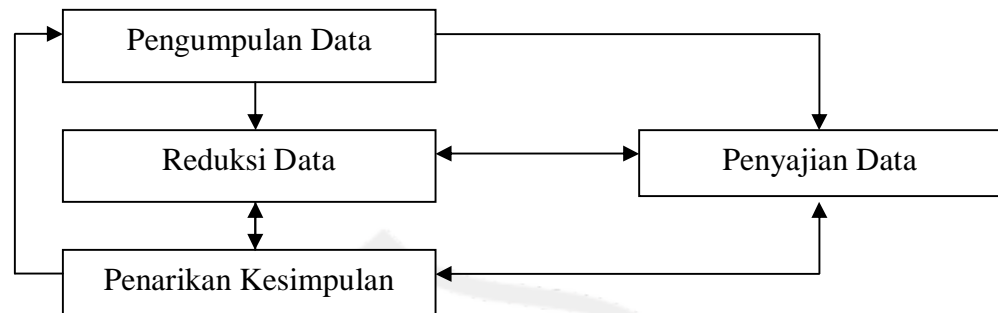
c. *Conclution Drawing* (Penarikan Kesimpulan)

Merupakan proposisi yang bersifat terbuka dan skeptis, kesimpulan akhir tidak akan terjadi sampai proses pengumpulan data berakhir. Kesimpulan diverifikasi, yang pada awalnya kurang jelas kemudian meningkat secara eksplisit dan memiliki landasan yang kuat.

Ketiga komponen itu membentuk suatu interaksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema berikut ini :

Gambar I. 4
Model Analisis Interaktif



Sumber : HB. Sutopo, 2002 :96

