

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Setelah dilakukan analisa terhadap perancangan organisasi Gemala Group, maka pada bab ini penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dan rekomendasi yang mungkin dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Kesimpulan

Gemala Group merupakan salah satu perusahaan konglomerasi di Indonesia yang berasal dari perusahaan keluarga. Bedanya dengan perusahaan konglomerasi lainnya adalah bahwa kelompok ini terbentuk karena adanya kesepakatan antara anggota keluarga Wanandi untuk menggabungkan bisnis yang telah dirintis oleh masing-masing anggota keluarga dalam satu kelompok besar yaitu Gemala Group. Dengan demikian, pada saat terbentuknya kelompok bisnis ini, maka kelompok ini sudah memiliki anak-anak perusahaan dalam jumlah besar yang tadinya dimiliki dan dikelola oleh masing-masing anggota keluarga.

Dengan mottonya yang berbunyi "*strength trough diversity*" maka Gemala adalah kelompok bisnis yang memasuki berbagai bidang usaha, seperti otomotif, battery, farmasi, kimia, jasa, dan lain-lain.

Gemala Group sebagai salah satu perusahaan konglomerasi di Indonesia yang tidak terlepas dari adanya faktor-faktor koneksi dengan pihak penguasa, sudah menyadari pentingnya arti perancangan organisasi bagi kelangsungan hidup perusahaannya yang dalam masa-masa sekarang dan yang akan datang tidak dipungkiri tetap akan menghadapi situasi persaingan yang ketat baik di tingkat domestik, maupun di tingkat internasional oleh karenanya dalam manajemennya dituntut profesionalisme yang tinggi.

Dalam usaha pengembangan organisasinya ke arah profesionalime, Gemala Group mulai melakukan perancangan organisasi yang lebih baik dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti lingkungan, misi yang hendak dicapai oleh kelompok ini, sasaran-sasaran atau tujuan yang hendak dicapai, manajemen *portfolio* yang ada serta sumber daya manusia yang dimiliki.

Faktor-faktor lingkungan yang sudah menjadi pertimbangan Gemala Group dalam merancang organisasinya adalah:

- (a) lingkungan internal: sumber daya yang dimilikinya dengan melihat kondisi saat itu yang meliputi aspek-aspek ruang lingkup usaha, kepemilikan saham-saham, organisasi kerja, sistem pengembangan dan sistem pengendalian.
- (b) lingkungan eksternal: model-model organisasi group yang ada di Indonesia, kebijakan fiscal dan moneter, kepentingan pemegang saham, karyawan, *special interest group*, pelanggan, dan *creditor*.

Dilihat dari strategi yang dipergunakan dalam pengembangan kelompok bisnisnya, maka dapat disebutkan bahwa Gemala Group menggunakan strategi *portfolio*

management, hal ini sesuai dengan motto yang dimilikinya yaitu *Strength through diversity*.

Apabila dilihat dari sudut pandang H. Mintzberg, maka perancangan organisasi Gemala Group mengarah kepada bentuk organisasi divisional.

Struktur organisasi yang terbentuk adalah khas Gemala, dengan posisi-posisi kunci masih dipegang oleh keluarga dan masih adanya perangkapan jabatan, khususnya di organisasi pusat. Seperti posisi *Chairman and Chief Executive Officer*, *Vice President IV: Financial Resources Analysis, Allocation and Control* serta *Executive Vice President Division IV* masih dipegang oleh orang yang sama. Sehingga desentralisasi di tingkat pusat masih belum terasa.

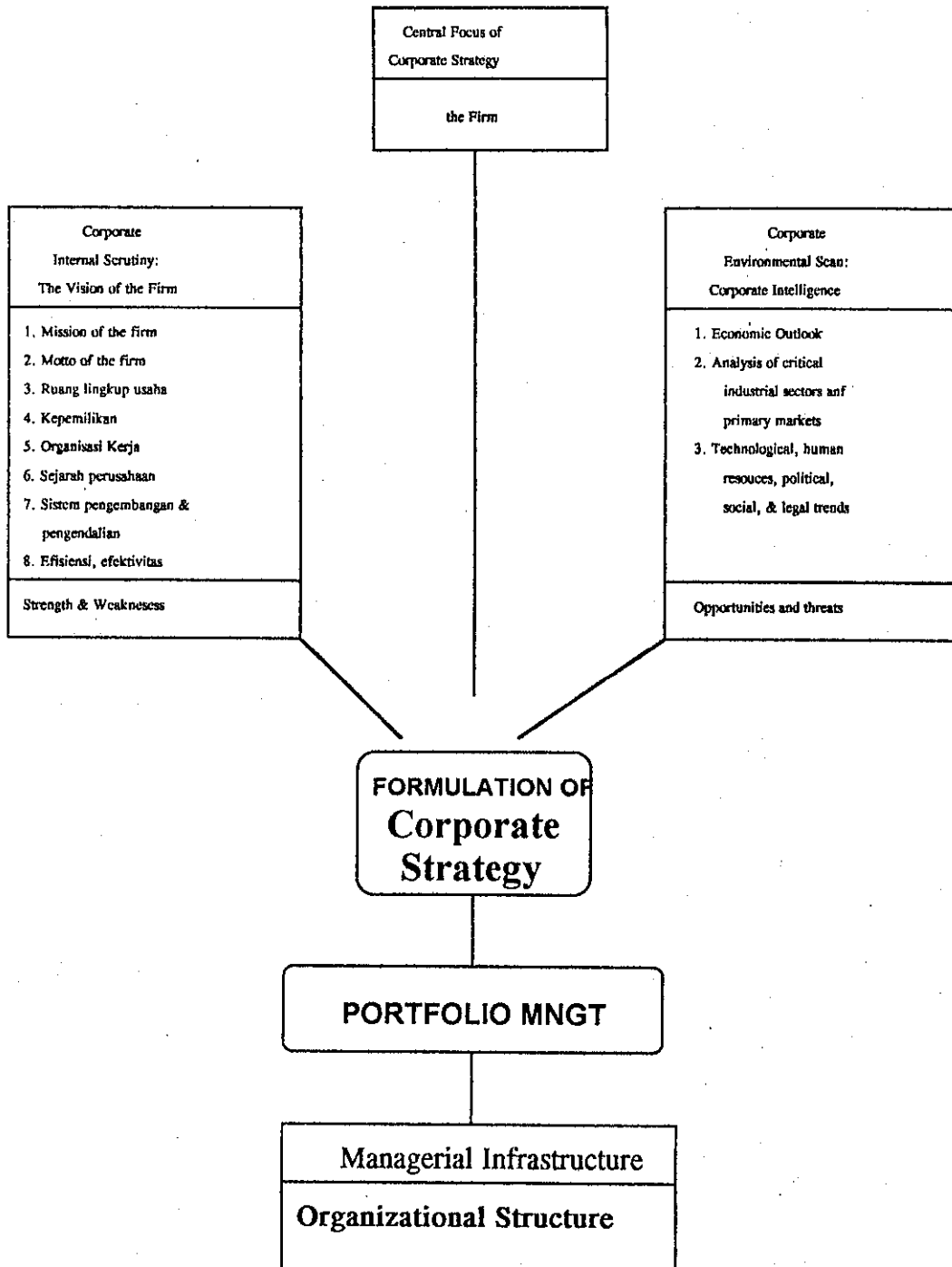
Dasar pembentukan divisi yang dipakai pada awalnya adalah historis. Maksudnya perusahaan-perusahaan yang sebelumnya dimiliki atau dikelola oleh orang yang sama, akan masuk di dalam satu divisi yang sama. Dengan demikian maka masih terdapat beberapa anak perusahaan yang sejenis, berada dalam divisi yang berlainan.

Fungsi pengarahan, pengendalian, koordinasi dan supervisi dilaksanakan oleh *central management organization* (CMO) yang terdiri atas dua *committee*, yaitu *central executive board* (CEB) dan *central functional board* (CFB). CEB ini merupakan pimpinan teras Gemala Group, sedangkan CFB merupakan bagian penunjang yang membantu CEB dalam perencanaan dan pengendalian serta evaluasi baik secara divisional maupun total group.

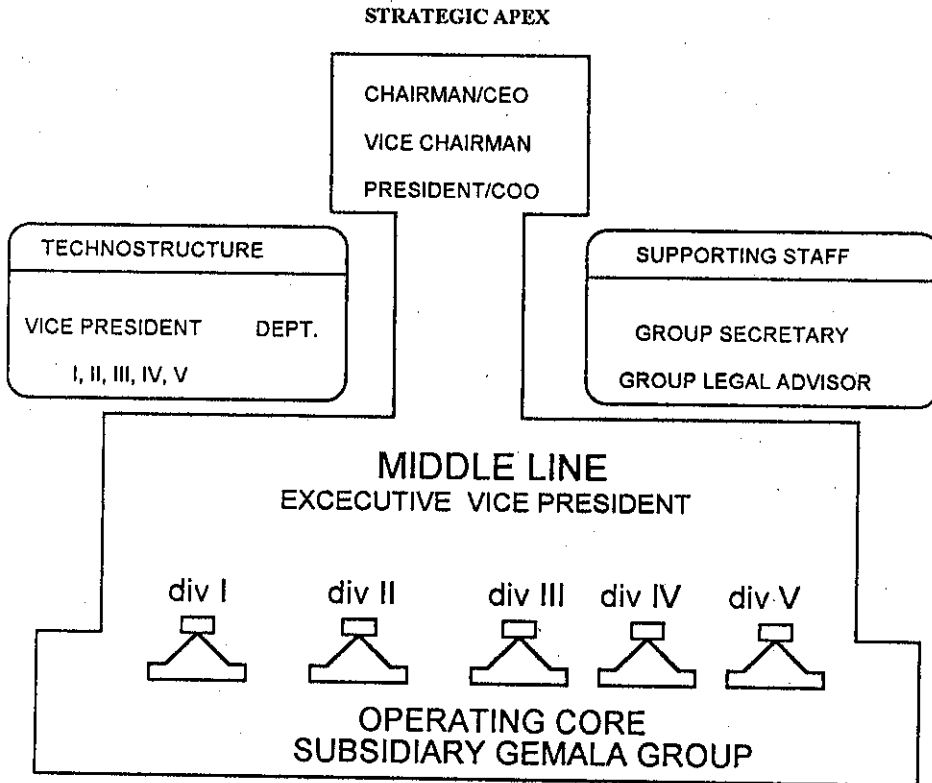
yang berbeda-beda antara organisasi perusahaan yang satu dengan organisasi perusahaan lainnya .

Untuk organisasi Gemala Group karena penulis memandang Gemala Group sebagai aktor yang mampu untuk mendefinisikan lingkungan dan melakukan pilihan dalam perancangan organisasinya, maka bentuk perancangan organisasi Gemala Group akan merupakan suatu bentuk yang khas, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi Gemala Group dan situasi yang dihadapi serta kondisi lingkungan yang dipersepsi oleh aktor di dalam organisasi.

Gambar 5.1 Model Perancangan Organisasi Gemala Group



Gambar 4.2 Model konfigurasi struktur organisasi Gemala Group



Rekomendasi

Melihat pertumbuhan organisasi Gemala Group yang cukup pesat ini maka penulis memberikan rekomendasi dalam beberapa hal.

Pertama, penempatan sumber daya manusia dalam organisasi. Selama ini posisi-posisi puncak masih dipegang oleh keluarga. Masih banyak posisi yang dirangkap oleh orang yang sama. Hal ini akan dapat menimbulkan masalah tidak jelasnya hubungan pertanggungjawaban. Dalam teori organisasi disebutkan bahwa aspek *accountability* dan *responsibility* dalam organisasi menjadi sangat penting, terutama apabila organisasi mulai tumbuh dan delegasi wewenang sudah mulai ada. Mengingat posisi yang dirangkap ini adalah posisi-posisi kunci dalam kelompok usaha ini, maka disarankan untuk mencari orang yang tepat yang dapat dipercaya dan dapat memenuhi tuntutan jabatan untuk masing-masing posisi tersebut. Apabila posisi ini masih akan dipertahankan oleh anggota keluarga, maka dasar penempatannya haruslah pada aspek potensi manajerial, bukan pada aspek kekeluargaan sehingga kemungkinan jatuh ke dalam *family trap* yang masih terus mengancam dapat diatasi.

Kedua, mengenai pembentukan divisi yang didasarkan pada sejarah pendiriannya, sehingga memiliki sentimentil pendiri atas perusahaan yang dirintisnya, maka penulis menyarankan untuk secara perlahan-lahan mengadakan restrukturisasi divisi. Masih ada anak-anak perusahaan yang sebetulnya merupakan perusahaan sejenis tetapi berada dalam divisi yang berlainan. Hal ini akan dapat menimbulkan pemborosan dalam hal sumber daya seperti misalnya sumber daya manusia, dan teknologi. Apabila anak-anak perusahaan yang sejenis dapat berada dalam divisi yang sama, maka akan lebih memudahkan dalam hal koordinasi baik dalam bidang

marketing, keuangan, riset dan pengembangan produk baru maupun penanganan sumber daya manusianya.

Ketiga, mengingat organisasi yang tumbuh semakin besar dapat memunculkan permasalahan dalam hal pengawasan, maka disarankan untuk selalu memonitor kemajuan dari tiap-tiap anak perusahaan. Sangat baik apabila rencana pembentukan masing-masing anak perusahaan menjadi SBU (strategic business Unit) dapat terlaksana sehingga diharapkan dapat lebih mandiri dalam hal keuangan dan manajemennya. Pusat hanya terlibat dalam bentuk kepemilikan sahamnya saja. Dengan menjadikan anak-anak perusahaan sebagai SBU, akan nampak dengan jelas posisi porfolio dari kelompok ini dan apabila salah satu SBU mengalami kerugian terus menerus dan tidak dapat dibantu lagi, maka akan lebih mudah memutuskan untuk dihentikan saja perusahaannya. Dengan demikian, strategi diversifikasi yang digunakan oleh Gemala Group dalam bisnisnya, akan benar-benar dapat menguntungkan baik bagi kelompok ini sendiri, maupun bagi masyarakat pada umumnya sehingga misi kelompok bisnis ini dapat terwujud.

Dewasa ini muncul pemikiran baru mengenai reengineering organisasi, yang merupakan perombakan total atas perusahaan. Pemikiran ini berasal dari Michael Hammer dan James Champy yang tertuang dalam bukunya *Reengineering the Corporation*. Mereka mengatakan bahwa apabila perusahaan ingin mempertahankan bisnisnya, maka ada saatnya perusahaan harus melakukan perombakan total atas bisnisnya. Perombakan ini bukan hanya meliputi struktur organisasinya saja, tetapi juga meliputi aspek-aspek budaya organisasi, proses, sistem prosedur, bahkan teknologi yang dipergunakan. Pendek kata seluruh

organisasi mengalami perombakan yang sifatnya fundamental, dramatis dan radikal.

Sehubungan dengan pemikiran Hammer di atas, maka penulis menyarankan agar Gemala juga mulai memikirkan langkah yang sudah banyak dilakukan oleh perusahaan konglomerasi di Indonesia, yaitu merombak total bisnisnya. Apa yang telah dilakukan oleh Gemala, baru sebagian dari proses reengineering. Namun mengingat biaya yang tidak sedikit, Gemala daapt melakukan uji coba terlebih dahulu pada salah satu anak perusahaannya, seperti yang telah dilakukan oleh ASTRA. Setelah proyek percontohan dianggap berhasil, barulah kemudian diterapkan untuk anak perusahaan yang lain.

Daftar Pustaka

- Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept & Process: A Pragmatic Approach*, Prentice Hall, 1991
- Arthur A. Thompson, Jr dan A.J. Strickland III, *Strategic Management: Concept and Cases*, Irwin, 1992.
- Daniel H. Gray, *Uses and Misuses of Strategic Planning*, HBR. No. 86105 Jan-Feb 1986
- Edwin A. Gerloof, *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management*, Mc Graw Hill, 1985
- George E. Hall, *Reflections on Running a Diversified Company*, HBR. Jan-Feb 1987
- Hari Lubis dan Martani Huseini, *Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro*, PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI, 1987
- Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis for The Research*, Mc Graw Hill, 1979
- Henry Mintzberg and James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, 1991
- Henry Mintzberg, *Crafting Strategy*, HBR. No. 87407, July-August 1987
- Ichak Adizes, *Corporate Life Cycles: How and Why Corporation Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall, 1988
- Koontz dan Weihrich, *Management*, Mc Graw Hill, 1988
- Kwik Kian Gie, Christianto Wibisono, Sjahrir, Bob Widyahartoono, B.N. Marbun, *Konglomerat Indonesia: Permasalahan dan Sepak Terjangnya*, Sinar Harapan, 1991
- Michael C. Jensen, *Takeovers: Folklore and Science*, HBR. Nov-Dec 1984
- Micheal E. Porter, *From Competitive advantage to Corporate Strategy*, HBR No. 87307, May-Jun 1987
- Michael E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, HBR No. 79208, March-April 1979
- Michael Hammer & James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution*, Harper Business, 1993

Scott, Mitchel and Birnbaum, *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Irwin Series, 1981

Stephen P. Robins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Mc. Graw Hill, 1990

Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Adson Wesley, 1991.

William Ouchi, *The M-Form Society: How American Teamwork can Recapture the Competitive Edge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984

Media Masa harian/bulanan

Editor No. 33/THN. IV/4 Mei 1991: *Konglomerat: Manajemen dan Kekuasaan*

The Jakarta Post, 14 November 1989

Kompas, 14 November 1989

Kompas, 14 November 1989

Kompas, 28 November 1989

Kompas, 11 Desember 1989

Kompas, 5 September 1991

Matra edisi No. 63 Oktober 1991

Pelita, 6 Oktober 1989

Pelita, 13 November 1989

Pelita, 14 November 1989

SWA edisi 08/VI-November 1990: *Fondasi Konglomerat Kita "Keropos?"*

SWA edisi 02/X-Mei/1994: *Merombak Total Proses Bisnis*