



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN ORGANISASI BISNIS
DI INDONESIA
STUDI KASUS GEMALA GROUP**

**Perpustakaan
Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Merdeka 19
BANDUNG**

56626
13/10-1994

**OLEH :
M. BANOWATI TALIM
No. Induk : 119009236**

338.700 959 8

TAL

f

**PROGRAM ILMU SOSIAL
FAKULTAS PASCA SARJANA
1994**

**UNIVERSITAS INDONESIA
BIDANG ILMU SOSIAL
PROGRAM PASCA SARJANA**

PENGESAHAN

N a m a : M. Banowati Talim
Nomor Induk : 119009236
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Perancangan Organisasi Bisnis di Indonesia
(studi Kasus di Gemala Group)

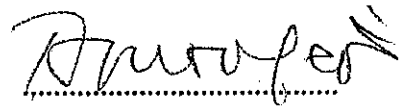
Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Bidang Studi Ilmu Sosial Universitas Indonesia, pada :

Hari : Selasa
Tanggal/Bln/Th : 5 Juli 1994
J a m : 11.00 - 12.30

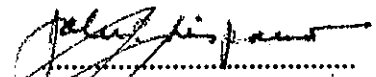
dan dinyatakan **L U L U S**

Panitia Penguji Tesis

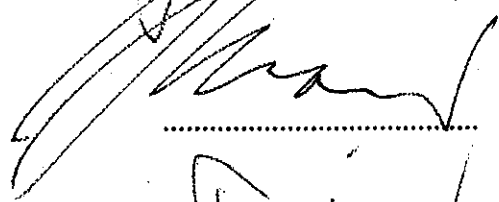
1. Ketua Sidang
DR. SASA DJUARSA SENDJAJA
2. Pembimbing Pertama,
PROF. DR. JOHN S. NIMPOENO, Dipl. Psy
3. Pembimbing Kedua,
DR. MARTANI HUSEINI
4. Pembaca Ahli,
DR. Ir. SUDARSONO HARDJOSOEKARTO, MA
5. Ketua Program Studi,
DR. PAULUS WIRUTOMO, MSc
6. Sekretaris Bidang Studi,
DRS. JOHANNES SUTOYO, MA



.....



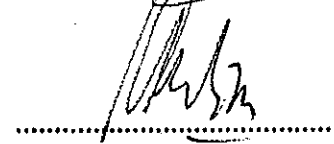
.....



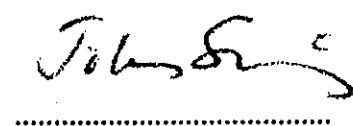
.....



.....



.....



.....

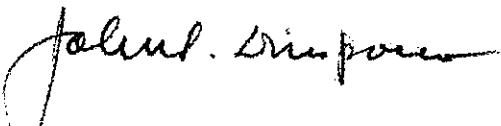
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : PERANCANGAN ORGANISASI BISNIS DI INDONESIA
(STUDI KASUS DI GEMALA GROUP)
Penyusun : M. Banowati Talim
Nomor Induk : 119009236
Program Ilmu : Ilmu Administrasi
Pada Semester : Ganjil tahun akademik 1993/1994
Tanggal/Bulan/tahun : 5 Juli 1994

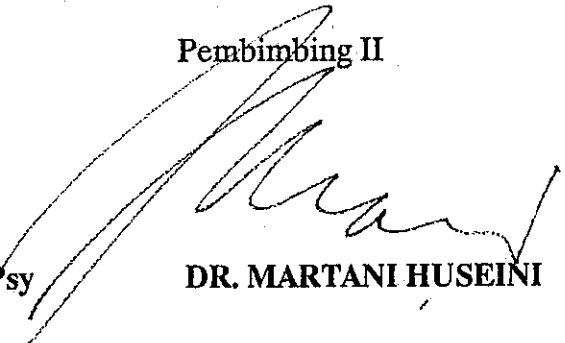
Mengetahui Pembimbing Tesis :

Pembimbing I

Pembimbing II



PROF. DR. JOHN S. NIMPOENO, Dipl. Psy



DR. MARTANI HUSEINI

Abstrak

Kondisi perekonomian Indonesia pada tahun delapanpuluhan telah melahirkan dampak yang cukup besar pada pertumbuhan konglomerasi perusahaan-perusahaan. Polemik yang muncul di tengah masyarakat baik yang berasal dari pakar ekonomi, politik maupun suara dari Pemerintah, telah menimbulkan pro kontra yang tidak pernah habis. Namun apapun bentuk pemikiran yang muncul dari berbagai sisi tersebut, ada satu hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan konglomerasi, yaitu bagaimana perusahaan merancang strateginya dalam menghadapi persaingan yang ada. Salah satu wujud dari strategi yang dijalankan adalah dalam bentuk perancangan organisasi yang merupakan strategi korporat hasil atas pendefinisian aktor-aktor organisasi terhadap situasi baik di lingkungan intern maupun eksteranya.

Perancangan organisasi ini merupakan bentuk konfigurasi dari lima unsur terkait - *strategic apex, supporting staff, technostructure, middle line dan operating core*. Salah satu bentuk konfigurasi yang dimunculkan adalah bentuk organisasi divisional. Hal ini merupakan bentuk konfigurasi yang sesuai untuk organisasi yang memasuki berbagai bidang usaha dalam skala besar sehingga memerlukan penanganan yang khusus untuk masing-masing bidang usaha. Di samping itu lingkungan yang dihadapi adalah sangat kompleks dan dinamis.

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memberikan gambaran bagaimana organisasi merancang struktur hubungan antara jabatan-jabatan yang ada di

dalamnya, serta menganalisa faktor-faktor apa yang mempengaruhi bentuk perancangan yang dipergunakannya.

Penelitian dilakukan di Gemala Group yang merupakan salah satu perusahaan konglomerasi di Indonesia. Mulai tahun 1991 sampai dengan tahun 1992, dengan melalui penelitian lapangan dan kepustakaan. Adapun sumber informasi dari penelitian kualitatif ini adalah pihak pejabat teras Gemala Group- Sofyan Wanandi dan DR. Biantoro Wanandi- serta salah satu profesional Gemala Group yang berada di Anugerah Pharmindo Iestari - Ir. Henry Jonathan, MBA. Informasi yang lengkap diperoleh melalui teknik wawancara lisan dan tulisan.

Kelompok bisnis ini mulai dikenal sebagai salah satu perusahaan konglomerasi pada akhir tahun delapan puluhan. Mulanya bisnis ini merupakan usaha perorangan dari anggota keluarga Wanandi. Dengan adanya deregulasi yang dikeluarkan Pemerintah pada tahun delapan puluhan membuahakan kesepakatan di antara anggota keluarga untuk menyatukan perusahaan yang telah dirintisnya ke dalam satu kelompok bisnis yang diberi nama Gemala Group. Sehingga tidaklah mengherankan dalam usia kelompok yang relatif sangat muda, kelompok ini sudah memasuki bidang usaha yang sangat beragam, meliputi otomotif, farmasi, kimia, jasa, trailer, accu, dan container.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok bisnis ini menggunakan konfigurasi divisional dalam perancangan organisasinya yang merupakan perwujudan dari strategi portfolionya. Hanya sifatnya khas Gemala Group. Maksudnya, dalam hal dimensi-dimensi struktural dan kontekstualnya merupakan ciri khas yang dimiliki

kelompok ini. Seperti masih banyaknya posisi yang ditempati oleh anggota keluarga, khususnya untuk posisi-posisi strategis dalam organisasi pusat dan masih terdapat perangkapan jabatan oleh anggota keluarga. Dengan demikian maka tingkat desentralisasi yang terdapat di organisasi pusat relatif masih sedikit.

Dengan mengacu pada pemikiran Ichak Adizes yang mengemukakan tentang tahapan-tahapan kehidupan organisasi, maka kelompok Gemala yang sedang dalam masa pertumbuhan ini harus hati-hati akan dampak yang mungkin ditimbulkan dari adanya dominasi anggota keluarga ini terutama jika penempatannya dilakukan berdasarkan kepemilikan bukan atas dasar profesionalisme. Sehingga kemungkinan untuk jatuh ke dalam *family trap* masih tetap ada.

Kata Pengantar

Pertumbuhan perusahaan konglomerasi di Indonesia pada tahun delapan puluhan telah banyak menimbulkan polemik di masyarakat. Kecenderungan yang ada adalah lebih banyaknya pendapat yang bersifat negatif daripada positif. Terlepas dari pandangan yang ada, pertumbuhan perusahaan ini mau tidak mau telah menimbulkan dampak tersendiri bagi mereka yang terlibat di dalamnya, yaitu persaingan yang semakin besar. Kondisi ini telah menumbuhkan minat tersendiri di hati penulis untuk mengetahui lebih jauh bagaimana mereka dapat bersaing satu sama lain dalam memperebutkan pasar yang ada di Indonesia ? apa strategi yang mereka jalankan dalam menghadapi kondisi yang demikian ?

Adanya ungkapan dari Kwik Kian Gie yang mengatakan bahwa organisasi konglomerat kita keropos, semakin menambah keingintahuan penulis mengenai organisasi dari kelompok bisnis ini.

Dengan berbekal materi-materi yang telah diberikan dalam perjalanan studi di Pasca Sarjana, akhirnya penulis berhasil menyelesaikan tesis ini. Adapun penelitian dilakukan di Gemala Group sebagai studi kasus atas perusahaan bisnis di Indonesia. Kelompok bisnis yang mulai dikenal pada akhir tahun delapan puluhan ini merupakan salah satu perusahaan konglomerasi di Indonesia di bawah komando Sofyan Wanandi.

Harapan dari penulisan ini adalah dapat diberikannya sumbangan pemikiran bagi para pengambil keputusan di perusahaan bisnis, mengenai bagaimana perancangan organisasi dilakukan dalam rangka mewujudkan strategi korporatnya.

Akhirnya, dengan telah diselesaikannya penulisan tesis ini hanya ucapan syukur yang dapat penulis panjatkan kepada **Tuhan Yang Maha Esa** atas rahmat dan peneranganNya. Semoga apa yang telah dituangkan dalam penulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang memerlukannya.

Bandung, 18 Juni 1994

M. Banowati Talim

Ucapan Terima Kasih

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya atas bantuan dari berbagai pihak yang tidak dapat diabaikan dalam penulisan tesis ini.

Pertama-tama terima kasih kepada pihak **Universitas Katolik Parahyangan**, yang telah memberikan kesempatan langka dan beasiswa untuk dapat mengikuti studi di Pasca sarjana. Juga kepada pihak dari **Katholic University of Leuven, Belgia** yang telah memberikan banyak beasiswa dalam pendidikan awal program Pasca Sarjana ini.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. **Prof. DR. John S. Nimpoeno, Dipl, Psy** yang telah banyak meluangkan waktu dan pikirannya untuk membimbing penulisan tesis ini hingga selesai.
2. **DR. Martani Huseini** sebagai pembimbing kedua yang di samping kesibukannya masih dapat meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan masukan-masukan bermanfaat hingga terselesaikannya tesis ni.
3. **DR. L.TH. Smith**, yang telah memperkenalkan penulis dengan metodologi penelitian, khususnya penelitian kualitatif yang sangat bermanfaat dalam penulisan tesis ini.

4. Pimpinan teras Gemala Group, **Sofyan Wanandi dan DR. Biantoro Wanandi** yang telah memberikan kesempatan dan waktunya kepada penulis untuk melakukan penelitian di Gemala Group.
5. **Ir. Henry Jonathan, MBA**, yang telah banyak memberikan informasi kepada penulis sehubungan dengan perancangan organisasi Gemala Group.
6. **Ir. Haryono, MBA** yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi sehubungan dengan sistem manajemen di APL yang merupakan salah satu anak perusahaan Gemala Group.
7. Pihak Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNPAR, khususnya Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan serta Sekertaris Jurusan Administrasi yang telah memberikan kesempatan untuk meninggalkan tugas-tugas rutin selama mengikuti perkuliahan Pasca Sarjana dan memberikan keringanan tugas dalam menyelesaikan penulisan tesis ini hingga akhirnya dapat terselesaikan.
8. Teman-teman sejawat di Fisip UNPAR yang telah rela berkorban menggantikan tugas-tugas penulis selama mengikuti perkuliahan dan penyelesaian tesis ini. Terimakasih banyak atas kesediaan dan kerelaannya.
9. Karyawan Administrasi Unpar yang telah memberikan pengertiannya apabila penulis tidak dapat memenuhi tugas-tugas administratif tepat pada waktunya selama perkuliahan hingga selesainya penulisan tesis ini.

10. Karyawan administrasi Pasca Sarjana Unpar dan Universitas Indonesia yang banyak memberikan bantuan kepada penulis selama studi dan penyelesaian tesis.
11. **Almarhum Ayahanda** yang selama hidupnya telah banyak memberikan dorongan serta doa untuk kemajuan studi penulis. **Ibu Srimukti Talim, kakak Suriowati SH. dan adik Bambang Sucipto** yang telah banyak memberikan dorongan kepada penulis agar cepat menyelesaikan studi.
12. Terimakasih untuk yang tercinta, **Adi Bakti Setiawan** dan anak dalam kandungan yang tidak pernah lelah untuk menemani penulis sampai jauh malam dalam rangka penulisan tesis, serta tidak henti-hentinya memberikan dorongan moril hingga semangat untuk meneruskan penulisan tesis ini tidak pernah padam.
13. Teman-teman dekat penulis, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas doa restu serta dorongan yang diberikan secara tidak langsung melalui pertanyaan " kapan lulusnya?". Ini merupakan cambuk bagi penulis untuk menyelesaikan studi ini.

Akhirnya, semoga bantuan yang telah diberikan akan memperoleh balas jasa dari Tuhan YME , Amin.

Bandung, 18 Juni 1994

M. Banowati Talim

Daftar Isi

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Kondisi Perekonomian Indonesia (1985-1992)	2
1.2 Konglomerasi sebagai suatu fenomena baru	4
1.3 Konglomerat: Suatu Kajian teoritis	8
1.4 Proses Pembentukan Konglomerat	10
1.5 Identifikasi Permasalahan	14
1.6 Kerangka Pemikiran	16
1.7 Metodologi Penelitian	54
1.8 Metode penelitian	56
BAB II KONGLOMERASI DI INDONESIA	57
BAB III PROFIL GEMALA GROUP	68
3.1 Sejarah Perusahaan	68
3.2 Bidang Usaha	71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	80
4.1 Perancangan Organisasi Gemala Group	82
4.1.1 Proses Perancangan Organisasi Gemala Group	83
A. Kondisi Wanandi Group saat itu	84
B. Evaluasi terhadap Sistem Wanandi Group	87
C. Konsep Dasar Pengembangan Organisasi	90
D. Model-Model Organisasi Group	92
E. Pertimbangan dalam Penentuan Alternatif	94
F. Hambatan-hambatan yang sudah diantisipasi	100
G. Tahapan-tahapan dalam membangun Sistem	101
H. Elemen-elemen Kerja Corporate	102
I. Langkah-langkah dasar Implementasi	105
4.2 Temuan-temuan Hasil Analisa terhadap Perancangan Organisasi	
Kelompok Gemala	123
4.2.1 H. Mintzberg	124
4.2.2 Ichak Adizes	135
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	151
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

Daftar Tabel

1.1 Dimensi Struktural dan Kontekstual Organisasi	33
1.2 Normal dan Abnormal Coutship	38
2.1 Karakteristik Konglomerat Indonesia	64
2.2 Peta Kelompok Bisnis di Indonesia	65
4.1 Ciri-ciri Perusahaan sedang tumbuh dan Perusahaan yang sudah matang	148

Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Anak-anak Perusahaan Gemala Group

Lampiran 2 : Skema Hubungan antar Unit-Unit Usaha dengan GG

Lampiran 3 : Grafik Pertumbuhan jumlah perusahaan di bawah GG

Daftar Gambar

1.1 Proses Penyusunan Strategi	23
1.2 Elemen Dasar Strategi Korporat	28
4.1 Struktur Organisasi Gemala Group	108
4.2 Model Konfigurasi Struktur Organisasi Gemala Group	134
4.3 Perkembangan Anak-anak Perusahaan Gemala Group	142
4.4 Struktur Hirarki Identifikasi Permasalahan dan pengambilan Keputusan	150
5.1 Model Perancangan Organisasi Gemala Group	156

BAB I

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi yang pesat telah menimbulkan pertumbuhan perusahaan-perusahaan konglomerasi di Indonesia. Gejala ini mulai nampak sejak tahun delapan puluhan di mana Pemerintah Indonesia sedang berusaha untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih pesat dengan cara menelurkan berbagai bentuk deregulasi. Pertumbuhan yang cepat dari perusahaan konglomerasi ini seharusnya diimbangi dengan strategi yang tepat dalam hal pengelolaan organisasinya baik intern maupun dalam hubungannya dengan pihak-pihak ekstern. Namun dalam kenyataannya masih banyak organisasi konglomerat yang belum ditata dengan baik. Seperti apa yang dikemukakan oleh Kwik Kian Gie¹, bahwa masih banyak organisasi perusahaan konglomerat yang belum dikelola dengan rapih sesuai dengan perkembangan perusahaannya, di mana perusahaan terus berkembang, namun organisasi di dalamnya tidak dapat mengikuti perkembangan yang demikian pesat sehingga pengelolaan internal tidak sesuai dengan yang seharusnya.

Pendapat di atas masih perlu pengujian lebih lanjut. Tentunya hal ini akan banyak berkaitan dengan sejarah masing-masing perusahaan konglomerasi di Indonesia, juga kondisi perekonomian yang ada. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa perusahaan konglomerasi yang merupakan perusahaan bisnis itu dipengaruhi dan

¹ *Fondasi Konglomerat Kita "Keropos?"* Hasil wawancara SWA dengan Kwik Kian Gie, disajikan dalam majalah SWA edisi 8/VI-November 1990.

mempengaruhi kondisi perekonomian di mana perusahaan tersebut berada. Untuk itulah maka pada bagian awal tulisan ini akan dikemukakan kondisi perekonomian Indonesia sekitar dasawarsa delapanpuluhan yang merupakan konteks ekonomi dari perusahaan konglomerasi di Indonesia, mengingat bahwa Gemala Group yang merupakan objek penelitian penulis adalah salah satu perusahaan konglomerasi di Indonesia.

1.1 Kondisi Perekonomian Indonesia (1985-1992)

Pembangunan suatu negara khususnya dalam bidang ekonomi tidak bisa dilepaskan dari peranan swasta sebagai partner pemerintah. Hal ini tidak dapat dipungkiri lagi mengingat kedua aktor pembangunan ini - pemerintah dan swasta - sangat tergantung satu sama lainnya.

Dalam tahun-tahun pertama dasawarsa delapanpuluhan Indonesia mengalami masa-masa sulit dalam kehidupan perekonomiannya. Pemerintah harus bekerja keras untuk merombak perekonomiannya karena komoditi utama yaitu minyak bumi sudah tidak dapat diandalkan lagi sebagai sumber devisa utama dengan adanya penurunan harga yang drastis.

Usaha yang dilakukan pemerintah untuk mengatasi kondisi di atas adalah antara lain melalui paket deregulasi di berbagai sektor ekonomi. Hal-hal yang diatur antara lain adalah proteksi melalui larangan impor dan tarif bea masuk yang tinggi dikurangi, dan perijinan untuk investasi dibuat lebih fleksibel. Hasilnya sangat luar biasa. Ekspor non migas meningkat dengan cepat. Dalam tahun 1985 ekspor migas meningkat sampai mencapai 66,7 % atau dua pertiga dari total ekspor.

Dalam tahun 1989 ekspor migas ini turun menjadi hanya 39 %. Total ekspor tahun 1989 mencapai US\$ 22,1 milyar merupakan total ekspor terbesar sesudah *boom* minyak pada tahun 1981. Ekspor manufaktur termasuk barang-barang pertanian melebihi US\$ 9,6 milyar pada tahun 1988-1989 yakni sekitar 80 % dari total ekspor non migas. Berarti dengan adanya deregulasi ini struktur ekspor Indonesia mengalami perubahan drastis. Migas sudah bukan lagi menjadi komoditi ekspor utama tetapi sudah berganti dengan komoditi dari sektor industri manufaktur.

Selain itu dengan adanya kemudahan-kemudahan dalam investasi, menyebabkan pengeluaran investasi swasta (non-pemerintah) melebihi anggaran pembangunan pemerintah. Selama tiga pelita sebelumnya keadaan yang terjadi justru sebaliknya di mana sektor pemerintah yang sebelumnya selalu leading, justru sekarang kalah dengan sektor swasta. Investasi PMDN sekarang juga melebihi PMA. Maka sektor industri dan jasa swasta menjadi besar, kuat dan dinamis (hal inilah yang memunculkan gejala konglomerasi di Indonesia).

Laporan Bank Dunia menyebutkan bahwa investasi asing mengalami peningkatan sebesar 100 % antara tahun 1985 dan 1990, di mana pada tahun 1987 investasi asing yang telah terealisasi sebesar US\$ 1,4 milyar, tahun 1988 sebesar US\$ 4,4 milyar dan pada tahun 1989 sebesar US\$ 4,7. Dalam tahun 1988-1989 saja, investasi asing ini mencapai sepertiga dari total investasi asing yang disetujui oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). GDP mengalami peningkatan dari 2,5 % pada tahun 1983 menjadi hampir 7 % pada tahun 1988, persentase orang yang masih berada di bawah garis kemiskinan berkurang 10 %,

harapan hidup orang Indonesia meningkat sebesar 7 tahun dan tingkat kelahiran menurun sebesar 3 %.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa usaha yang dilakukan pemerintah Indonesia dalam memperbaiki kondisi perekonomiannya membuahkan hasil yang luar biasa. Namun di samping itu juga telah melahirkan gejala konglomerasi. Justru hal inilah yang semakin menguatkan pendapat bahwa pemerintah dan swasta tidak bisa dipisahkan bahkan saling tergantung satu sama lainnya.

1.2 Konglomerasi sebagai suatu fenomena baru.

Dalam pembangunannya, Indonesia telah menerapkan berbagai usaha yang telah disebutkan dalam pembahasan di atas. Salah satunya adalah mengundang investor-investor baru, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar negeri dengan memberikan kemudahan-kemudahan dalam prosedurnya yang di tuangkan dalam paket deregulasi. Memasuki Pelita V kehidupan ekonomi dan bisnis Indonesia diwarnai dengan munculnya berbagai pendapat atas pertumbuhan dan perkembangan konglomerat Indonesia yang begitu pesat. Jika kita perhatikan, pendapat-pendapat tersebut - berasal dari pakar dan pengamat ekonomi, wakil rakyat dan pemerintah- maka tampaknya lebih banyak yang bernada negatif dari pada positif.

Pengertian mengenai konglomerasi sendiri masih belum begitu jelas, namun pada umumnya dikatakan bahwa konglomerat merupakan kelompok bisnis raksasa milik pengusaha swasta (dan juga pemerintah) -bisa juga kerjasama keduanya- yang menguasai berbagai bidang usaha dan jasa melalui pelbagai anak

perusahaan yang saling berkaitan secara monopolistis. Inilah yang telah melahirkan kecurigaan dan kekhawatiran di kalangan masyarakat.

Konglomerasi terasa diperlukan karena konglomerasi turut memberikan andil terhadap perluasan kesempatan kerja, yang mana hal ini sangat dibutuhkan. Begitu pula sumbangan mereka terhadap penerimaan negara, berupa pajak. Kebanyakan dari konglomerat-konglomerat merupakan pembayar pajak terbesar. Masalah tingginya tingkat pengangguran dan usaha meningkatkan penerimaan pajak jelas merupakan hal yang sangat vokal untuk digalakkan dalam era pelita V ini².

Di samping itu konglomerasi juga dipandang sebagai bentuk usaha yang sedang berkembang di Indonesia, dapat diarahkan untuk menyukseskan kebijakan ekonomi Nasional yang berlandaskan GBHN. Menurut Menko Ekuin (saat itu) Radius Prawiro, pengembangan bentuk usaha konglomerasi di Indonesia, paling tidak diperlukan untuk menghadapi semakin ketatnya persaingan antar negara untuk menembus pasar internasional. Konglomerat dapat dimanfaatkan dalam upaya memasarkan produk komoditi yang dihasilkan pengusaha berskala kecil atau dalam kegiatan penelitian pasar (market survey) di luar negeri³.

Menurut Menkeu JB. Sumarlin, konglomerat sejauh ini tidak memonopoli kehidupan perekonomian Indonesia, malah mereka sangat diperlukan dalam menghadapi efisiensi dan persaingan dengan luar negeri, guna menciptakan

². Kompas, 5 September 1991, pendapat sebada juga dikemukakan oleh JB. Sumarlin dalam Kompas 14 November 1989.

³. Pelita 6 Oktober 1989, pendapat serupa juga dikemukakan oleh Christianto Wibisono dalam dengar pendapat dengan DPR.

pertumbuhan ekonomi yang makin baik. Lebih jauh dikemukakan bahwa konglomerat yang berkembang secara vertikal dan horisontal secara khusus memang diperbolehkan menurut GBHN. Memang tidak dilarang operasi monopoli yang demikian, namun harus dikenali unit ekonomi tersebut asal tidak merugikan kepentingan umum. Kebijakan pemerintah juga menjamin bahwa perkembangan bisnis yang demikian harus diimbangi dengan kebutuhan yang lebih luas yaitu menjamin kesejahteraan ekonomi dari seluruh masyarakat, melalui kegiatan yang efisien di pasaran dalam negeri⁴.

Dengan demikian pemerintah sangat mendukung adanya konglomerasi di Indonesia ini. Hanya ditegaskan oleh Presiden Soeharto bahwa swasta hanya perlu direm, bukan di stop, tetapi swasta juga harus ikut memikirkan pihak-pihak yang masih lemah. Baik BUMN maupun swasta sebaiknya menyisihkan keuntungannya 5 % untuk membina yang lemah -koperasi, pengusaha kecil- atau sebagai modal dan jaminan kredit bagi mereka yang memerlukan. Hal ini dikarenakan kemajuan swasta tidak terlepas dari perjuangan seluruh bangsa Indonesia termasuk orang miskin. Dan tidak terlepas pula dari situasi serta kondisi yang diciptakan pemerintah⁵.

Bila kita kaji lebih jauh, filosofi mendasar dari Presiden Soeharto bahwa manusia dan pengusaha Indonesia secara individu diberi hak dan kesempatan serta keleluasaan untuk menjadi kaya atau meningkatkan perusahaan yang dikelolanya menjadi raksasa, melalui cara-cara yang halal. Berarti unit bisnis harus

⁴. Kompas, Pelita, Merdeka, The Jakarta Post, 14 November 1989.

⁵. Seperti yang dikutip oleh Ketua Umum Dekopin, Prof. Sri Edi Swasono, Pelita 13 November 1989.

memproduksi dan menjual hasil produksi berupa barang dan jasa, melalui mekanisme pasar bebas dengan harga bersaing, agar masyarakat dapat menikmati produk tersebut secara wajar⁶.

Pendapat lain menyatakan bahwa kehadiran konglomerat mempunyai kecenderungan mencaplok perusahaan kecil dan menengah. Dan apabila konglomerat sudah menguasai 40 % pangsa pasar, maka konglomerat sudah termasuk kategori yang membahayakan kepentingan umum⁷ sehingga tidaklah mengherankan banyak harapan dikemukakan oleh berbagai pihak untuk segera mengatur konglomerat dalam suatu UU anti monopoli, antara lain hal ini dikemukakan oleh wakil ketua komisi APBN, wakil ketua komisi VI DPR yang juga membidangi masalah BKPM dan perindustrian, wakil sekretaris FKP bidang EKKU, komisi VII dari FKP, F-PDI dan F-PP.

Pertumbuhan dan perkembangan konglomerasi di Indonesia yang sangat pesat itu justru dimungkinkan oleh kondisi perekonomian dan moneter Indonesia, sehingga hal ini merupakan sesuatu yang wajar. Ketika era *oil boom* berlalu dan beban pembangunanpun semakin berat, maka kehadiran swasta sebagai partner pemerintah dalam pembangunan nasional sangat dibutuhkan. Untuk itu dikeluarkan sejumlah paket deregulasi yang menjamin kebebasan pengusaha swasta untuk memasuki segala sektor bisnis.

⁶. Christianto Wibisono, Kompas 11 Desember 1989.

⁷. Kompas 28 November 1989.

Konglomerat yang dianggap lebih siap dalam hal modal, manajemen dan pengalaman usaha; bergerak lebih cepat dan sigap dalam menyambut peluang bisnis ini. Dari gerak inilah mulai muncul banyak sorotan yang seringkali bernada sinis terhadap konglomerat. Namun bila kita memperhatikan penegasan yang berkali-kali disampaikan oleh pemerintah melalui Menteri Keuangan JB. Sumarlin, jelaslah bahwa kehadiran konglomerasi perlu juga dinilai secara positif, jangan hanya memandang dari sudut negatifnya saja. Pihak pemerintah sendiri memang mengakui adanya sisi negatif dari konglomerasi namun yang penting di sini adalah bagaimana mencegah eksese negatif dari konglomerasi ini.

1.3 Konglomerat: Suatu Kajian Teoritis

Kehadiran konglomerat di Indonesia melahirkan pro dan kontra. Ada yang setuju dengan melihat dari segi positifnya, namun lebih banyak yang bernada negatif. Untuk itu akan dibahas terlebih dahulu apa itu konglomerat dari sudut pandang pakar dan pengamat ekonomi.

Kwik Kian Gie dalam wawancaranya dengan Kompas mengatakan bahwa konglomerat itu merupakan kumpulan dari *profit centres* yang dimiliki oleh satu orang atau satu perkongsian dari sekelompok kecil orang. Bisa dikatakan sebagai satuan rugi/laba. Yang membedakan suatu organisasi yang merupakan profit centre atau tidak adalah apakah organisasi yang bersangkutan dalam berdagang dengan orang lain atau pihak lain melalui mekanisme pasar atau tidak. Profit centres bisa dituangkan ke dalam berbagai macam organisasi yang masing-

masing merupakan badan hukum tersendiri, tetapi juga bisa dituangkan ke dalam satu organisasi dan satu badan hukum dengan berbagai macam divisi. Kalau ada satu perusahaan yang mempunyai tiga divisi, yakni produksi, reparasi dan distribusi, dan setiap divisi dianggap sebagai profit centres, maka perusahaan ini sudah dianggap sebagai konglomerat. Biasanya yang menerobos pasar internasional adalah satu profit centre saja dari konglomerat.

Secara teoritis didefinisikan konglomerat adalah suatu korporasi yang bersilang seling (diversified) yang mengalami pertumbuhan melalui merger yang bukan horisontal dan bukan vertikal⁸. *Conglomerate mergers* dikelompokkan dalam tiga jenis: perluasan produk (product-extension), perluasan pasar (*market extension*), dan *conglomerate merger* murni. Konglomerat berusaha untuk memaksimalkan kemakmuran para pemegang sahamnya melalui tindakan-tindakan finansial seperti alokasi dana.

Terbentuknya konglomerat tidak perlu melalui proses konglomerasi saja. Satu perusahaan yang berhasil mengembangkan diri dan mendirikan banyak anak perusahaan yang berlainan bidang usahanya juga dapat disebut konglomerat.

Dalam prakteknya, konglomerat dapat dibedakan menjadi dua. Yaitu konglomerat horisontal dengan anak perusahaan yang bergerak dalam berbagai jenis usaha yang berlainan dan konglomerat vertikal dengan anak perusahaan yang menguasai industri hilir dan industri hulu bagi perusahaan inti.

⁸. Douglas Greenwald, *The Mc Graw-Hill Dictionary of Modern Economics*, 1973, seperti yang dikutip oleh Bob Widayartono dalam tulisannya *Konglomerat: Antara Teori dan Realita*, Sinar Harapan 1991.

Konglomerat baru dapat tumbuh dan berkembang bila didukung oleh kapitalisme. Dalam kapitalisme orang diperbolehkan untuk memiliki modal dan pemilik modal ini diijinkan untuk melakukan produksi dan distribusi dengan tujuan untuk mendapatkan laba dan menumpuk labanya. Kemudian laba yang dikumpulkannya dipakai untuk membuat perusahaan baru lagi. Perusahaan yang baru lambat laun menghasilkan laba dan laba ditumpuk lagi dipakai untuk perluasan usaha atau untuk mendirikan perusahaan baru lagi dan seterusnya. Lambat laun akan terhimpun perusahaan dalam arti *profit centres* yang menjadi miliknya. Pertumbuhan yang demikian bahkan dipacu dengan kemungkinan untuk menggunakan kredit dari bank dengan perpaduan *debt equity ratio* yang disyaratkan oleh bank.

1.4 Proses Pembentukan Konglomerat

Secara objektif konglomerat terbentuk sebagai konsekuensi dari persaingan bebas yang melanda kehidupan ekonomi pasar. Dengan persaingan bebas, perusahaan yang efisien akan dapat bertahan dan sebaliknya yang tidak efisien yang musnah. Dengan proses ini, posisi pasar bebas (*perfect market*) -terdapat begitu banyak penjual dan begitu banyak pembeli sehingga salah satu dari mereka tidak dapat mempengaruhi pasar- akan berkembang pada situasi dimana penjual akan makin sedikit, yaitu hanya mereka yang mampu bertahan dari persaingan yang keras. Makin lama perusahaan yang efisien dan sedikit itu menjadi besar, sebab pembeli tidak berkurang malahan bertambah banyak.

Dari sejarah mereka yang terlibat sangat menyadari bahwa persaingan yang berkepanjangan apabila tidak diatur pasti akan membawa kehancuran kepada salah satu dari mereka. Oleh karena itu tidak ada jalan keluar kecuali berdamai. Perdamaian inilah yang membawa ke arah persekutuan yang pada mulanya dalam bentuk kesepakatan untuk membatasi jumlah produksi, menentukan harga jual dari masing-masing produk dan menentukan pembagian wilayah pasar. Inilah yang disebut sebagai kartel. Perkembangan lebih lanjut dari persekutuan adalah dalam bentuk kesepakatan dalam pemasaran dengan adanya kebebasan dalam memproduksi yang disebut dengan sindikat. Hal ini dilakukan melalui semacam joint companies operation. Namun hal inipun tidak berlangsung lama karena dianggap kurang dapat memuaskan pihak-pihak yang bersekutu. Akhirnya dicapai suatu bentuk yang dirasakan paling memuaskan yaitu melebur usaha masing-masing secara sempurna ke dalam satu perusahaan, dengan komposisi yang berbeda tergantung pada posisi masing-masing dalam tawar menawar. Inilah yang disebut dengan *trust*.

Persekutuan yang terakhir ini sudah dilarang di Amerika dengan adanya anti-trust law karena bentuk ini sudah merupakan monopoli sempurna atas suatu kegiatan bisnis tertentu sehingga konsumen dapat dirugikan.

William Ouchi mengutip pendapat dari Prof Oliver Williamson dari Universitas Yale, yang mengatakan bahwa untuk organisasi perusahaan besar, hanya terdapat tiga elemen struktur yang paling memungkinkan untuk digunakan, yaitu organisasi

bentuk U, organisasi bentuk H dan organisasi bentuk M⁹. Organisasi bentuk U lebih dikenal dengan nama organisasi fungsional. Masing-masing unit di dalamnya bukan merupakan *profit centre*, kontrol dilakukan secara terpusat sehingga setiap pimpinan organisasi harus selalu mengikuti kegiatan dari masing-masing unit atau departemen. Organisasi bentuk H, di dalamnya terdapat staf perusahaan dalam jumlah sedikit dan hanya menangani masalah pengawasan keuangan terhadap unit operasional. Tiap-tiap unit operasi merupakan bisnis yang tidak berhubungan, masing-masing berdiri sendiri dan karenanya dapat dievaluasi sebagai profit centre, sehingga desentralisasi yang ada adalah maksimal. Organisasi bentuk M, atau dikenal dengan nama multidivisional organization, merupakan organisasi dengan centralisasi tingkat intermediate antara sentralisasi bentuk U dan desentralisasi bentuk H. Yang utama di sini adalah bahwa masing-masing unit operasi bersifat independen. Setiap unit menghasilkan produk atau jasa yang berbeda namun menggunakan teknologi, skill yang sama. Contohnya adalah Hewlett-Packard yang memiliki 50 divisi yang semi-otonom, masing-masing melayani pelanggan yang berbeda namun semuanya memiliki dasar yang sama dalam profesi sebagai electrical engineering, menggunakan metode yang sama.

Dari penjelasan di atas, jelaslah bahwa organisasi konglomerat akan lebih cocok apabila dilihat sebagai organisasi bentuk H, atau dikenal sebagai *holding company*.

Di Indonesia, studi mengenai konglomerat sudah banyak dilakukan antara lain oleh Richard Robison, Yoshihara Kunio, Kano Hoosyohi, Yahya A. Muhaimin¹⁰.

⁹. William Ouchi, *The M-Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984, p. 18

¹⁰. Editor no. 33/THN. IV/4 Mei 1991: Konglomerat: Manajemen dan Kekuasaan

Umumnya konglomerat negeri ini lahir, tumbuh dan besar karena konsensi, lesensi dan subsidi pemerintah seperti misalnya *low interest loan*.

Dari sejak masa program Benteng hingga masa orde baru, proteksi telah melahirkan konglomerat tetapi bukan pengusaha yang kompetitif dan otonom, bebas dari pengaruh kekuasaan politik dan pemerintah. Atau sering juga disebut sebagai konglomerat yang besar berkat payung kekuasaan, berkat sistem neopatrimonial. Inilah yang menyebabkan Yoshihara Kunio menggolongkan kapitalis Indonesia sebagai kapitalis semu (*Ersatz capitalism*).

Kemudahan-kemudahan, lisensi, konsensi telah melahirkan akibat strategi kepada kapasitas organisasi dan manajemen di satu pihak, dan kapitalis sumber daya manusia / elite manajerial penentu (di lain pihak). Jelas hal ini merupakan perkara yang terlalu strategis untuk bisa diserahkan kepada kaum profesional yang jelas-jelas bukan pemilik. Karena itu pertumbuhan konglomerat cepat atau lambat akan menghadapi masalah dari segi organisasi seperti pemisahan kepemilikan dan manajemen. Selain itu juga dampak perubahan-perubahan besar dalam kekuasaan birokrasi.

Dengan demikian sangatlah menarik untuk menyoroti bagaimana perusahaan konglomerasi ini merancang organisasinya yang merupakan cerminan dari organisasi yang dijalankannya. Dan strategi yang diambil merupakan hasil pengolahan organisasi dalam mendefinisikan lingkungan - pemerintah/birokrat, pesaing, supplier, masyarakat, budaya, teknologi - yang mempunyai arti baginya atau lingkungan yang dipengaruhi dan mempengaruhi organisasi.

Dalam penelitian ini akan disoroti mengenai perancangan organisasi bisnis di Indonesia dengan mengambil kasus pada Gemala Group yang merupakan salah satu konglomerat di Indonesia.

1.5 IDENTIFIKASI PERMASALAHAN

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa kondisi perekonomian Indonesia telah membawa perkembangan ke arah konglomerasi perusahaan-perusahaan bisnis. Kondisi ini akan membawa dampak tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan karena mereka tidak lagi mengatur organisasi yang kecil, melainkan mulai mengatur berbagai anak perusahaan dalam organisasi yang lebih besar. Hal ini tentunya akan menyebabkan perusahaan konglomerasi memerlukan bentuk perancangan organisasi yang berbeda dari organisasi perusahaan yang masih sederhana.

Perancangan organisasi bagi sebuah perusahaan bisnis mempunyai dampak yang penting bagi perusahaan, di mana apabila organisasi dirancang dengan baik akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif. Sebaliknya apabila organisasi dirancang dengan tidak tepat, maka akan membawa akibat negatif bagi organisasi perusahaan, antara lain dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dari individu yang berada dalam organisasi yang akhirnya dapat membawa ke arah turnover yang tinggi, tingkat absensi tinggi dan produktivitas rendah. Berarti pencapaian tujuan organisasi dapat terhambat.

Berbicara mengenai perancangan organisasi tidak akan terlepas dari strategi yang dijalankan oleh organisasi perusahaan. Organisasi sebagai pihak yang terus aktif dalam mendefinisikan lingkungannya, akan berusaha untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang akan terjadi di kemudian hari. Hal ini tertuang dalam bentuk strategi yang merupakan penjabaran secara umum mengenai hal-hal yang akan dilakukan perusahaan sehubungan dengan antisipasinya terhadap lingkungan.

Penelitian ini berusaha untuk menyoroti bagaimana perancangan organisasi perusahaan bisnis di Indonesia dengan mengambil kasus di Gemala Group. Perusahaan ini mulai dikenal sejak akhir dasawarsa delapan puluhan dimana saat itu di Indonesia mulai dibanjiri dengan munculnya perusahaan konglomerasi. Hal ini tidak mengherankan karena kondisi perekonomian Indonesia yang memungkinkan, didukung dengan kebijakan pemerintah yang tertuang dalam paket-paket deregulasi di bidang ekonomi, antara lain mempermudah investasi dalam negeri.

Gemala Group terbentuk atas kesepakatan anggota keluarga Wanandi untuk menyatukan perusahaan-perusahaan mereka di bawah satu bendera. Dalam proses pembentukan Gemala Group ini, hal yang paling penting dirasakan adalah bagaimana cara yang paling baik dalam menyatukan dan mengkoordinasikan perusahaan-perusahaan yang sudah dirintis terlebih dahulu oleh masing-masing anggota keluarga Wanandi sehingga semuanya dapat berjalan dengan harmonis. Hal ini berkaitan dengan perancangan organisasi Gemala Group yang merupakan definisi kelompok ini terhadap lingkungan internal dan eksternal. Perancangan organisasi akan mengatur pola-pola hubungan antara anggota organisasi satu dengan lainnya, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem

pengawasan dan koordinasi perusahaan yang berada di bawah Gemala Group dan lain sebagainya yang merupakan dimensi dalam perancangan organisasi.

Melihat pentingnya peran perancangan organisasi ini dalam mendukung keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Gemala Group yang mempunyai karakteristik seperti yang disebutkan oleh Mintzberg, merancang struktur organisasinya dengan mempertimbangkan dimensi struktural dan kontekstual ?
2. Pertimbangan-pertimbangan apa saja yang diambil Gemala Group dalam merancang organisasi ?

1.6. Kerangka Pemikiran

Seperti telah dikemukakan dalam sub bab sebelumnya bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Gemala Group merancang organisasinya dan faktor-faktor apa yang menjadi pertimbangan dalam perancangan organisasinya. Untuk mendukung penelitian ini maka diperlukan dukungan pemikiran para ahli di bidang perancangan organisasi yang tentunya akan sangat bermanfaat dalam melakukan analisa atas hasil penelitian yang akan dituangkan dalam bab IV.

Pertama-tama akan dikemukakan konsep mengenai organisasi. Hal ini penting diketahui mengingat penelitian ini dilakukan terhadap organisasi, khususnya organisasi perusahaan bisnis. Apa dan bagaimana tujuan organisasi tertuang dalam

bentuk perencanaan yang memiliki berbagai dimensi akan dikemukakan sebagai pembuka. Konsep-konsep mengenai manajemen strategi akan merupakan induk dari segala pemikiran mengenai perancangan organisasi, mengingat perancangan organisasi merupakan salah satu strategi organisasi dalam menghadapi lingkungannya.

Kemudian dilanjutkan dengan bagaimana proses manajerial diwujudkan dalam organisasi, karena organisasi tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dalam menjalankan kegiatannya. Kemudian dimensi-dimensi organisasi yang dikemukakan oleh Hari Lubis dan Martani Huseini juga dipertimbangkan sebagai masukan yang penting dalam analisa perancangan organisasi perusahaan. Selanjutnya pandangan dari Ichak Adizes mengenai corporate life cycle akan sangat membantu dalam menyoroti strategi dan perilaku organisasi dalam kehidupannya. Terakhir, penulis akan mengemukakan pilihan dalam perancangan organisasi yang merupakan pijakan utama dalam penelitian, yaitu buah pikiran dari Henry Mintzberg.

Pengertian organisasi

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang sepakat untuk mencapai tujuan bersama-sama dengan menggunakan sumber daya yang ada. Dengan demikian, organisasi pastilah akan memiliki tujuan yang tentunya harus diketahui dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Stephen P. Robbins mengemukakan

An organization is a consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that function on relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals¹¹

¹¹. Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 1990

Tujuan organisasi ini akan tertuang dalam bentuk perencanaan yang mempunyai banyak dimensi, yaitu misi atau tujuan, sasaran, strategi, kebijaksanaan mayor atau minor, prosedur, aturan-aturan, program-program, anggaran.¹² Untuk jelasnya akan diuraikan pengertian dari masing-masing bentuk perencanaan di bawah ini.

Bentuk perencanaan organisasi

Koontz mengemukakan bahwa perencanaan organisasi mempunyai sifat berjenjang, maksudnya bahwa perencanaan dapat digambarkan mulai dari yang sifatnya umum, sampai yang terperinci/operasional. Bentuk-bentuk perencanaan ini meliputi misi, sasaran, strategi, kebijaksanaan mayor atau minor, prosedur, aturan-aturan, program-program, anggaran.

Misi atau tujuan (*mission or purpose*), merupakan sesuatu yang diharapkan untuk dicapai oleh masyarakat. Misalnya dunia usaha diharapkan untuk dapat melakukan produksi dan distribusi barang dan jasa. Disamping itu perusahaan dapat saja mempunyai misi dengan hanya memproduksi beberapa jenis produk atau jasa saja. Bahkan ada pula yang menyatakan misinya dalam bentuk slogan, seperti misalnya Du Pont Company - better things through chemistry. **Sasaran (*objectives*)**, adalah tujuan akhir yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa aktivitas. Sasaran ini tidak saja mewakili titik akhir dari perencanaan saja melainkan juga akhir yang ingin dituju melalui proses pengorganisasian

¹². Seperti apa yang dikemukakan oleh Koontz dan Wehrich dalam bukunya *Management*, 1988

(*organizing*), penempatan staf (*staffing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Strategi, ada tiga pengertian yang dapat dipakai sebagai pedoman. Pertama, program umum dari aktivitas-aktivitas dan pemanfaatan sumber-sumber daya untuk mencapai sasaran komprehensif. Kedua, program dari sasaran organisasi dan perubahan-perubahannya, dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai sasaran, kebijaksanaan dalam perolehan, penggunaan dan disposisi sumber daya. Ketiga, determinasi sasaran dasar jangka panjang organisasi dan pengadopsian sejumlah tindakan dan alokasi sumber-sumber daya guna mencapai tujuan. Tujuan dari adanya strategi ini adalah mengkomunikasikan dan mendeterminasikan, melalui sebuah sistem sasaran dan kebijaksanaan, sebuah gambaran mengenai organisasi macam apa yang ingin ditampilkan. Dengan demikian strategi ini merupakan pedoman dalam berpikir dan bertindak.

Kebijaksanaan (*policy*), juga merupakan bagian dari perencanaan yang merupakan petunjuk umum dalam hal pengambilan keputusan. Kebijaksanaan akan menentukan area pengambilan keputusan, dan meyakinkan bahwa keputusan tersebut akan konsisten dan memberikan kontribusi terhadap tujuan. Biasanya, kebijaksanaan ini akan ada pada semua tingkatan organisasi, dalam bentuk kebijaksanaan mayor pada departemen-departemen utama dan kebijaksanaan minor untuk kebijaksanaan pada bagian-bagian organisasi.

Prosedur, adalah rencana yang menentukan metode-metode yang digunakan untuk menjalankan aktivitas di masa yang akan datang. Biasanya dalam organisasi

perusahaan, prosedur ini diberikan dalam bentuk manual, misalnya division standard.

Aturan-aturan (rules), secara spesifik menyebutkan tindakan-tindakan yang harus dilakukan tanpa adanya penyimpangan yang dibenarkan. Biasanya aturan ini merupakan perencanaan dalam bentuk yang paling sederhana.

Program, merupakan kesatuan yang kompleks dari sasaran, kebijaksanaan, prosedur, aturan, tugas, langkah yang harus dijalankan, sumber daya yang digunakan dan elemen lainnya untuk menjalankan sejumlah tindakan. Biasanya program ini didukung oleh adanya anggaran.

Anggaran, merupakan hasil yang dicapai, dinyatakan dalam bentuk angka. Hal ini juga merupakan salah satu alat pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas nyatalah bahwa perencanaan ini mempunyai bentuk seperti piramida, dimana bentuk perencanaan di mulai dengan bentuk yang paling luas yang disebut dengan misi atau tujuan (*purpose*), kemudian perencanaan akan lebih diperjelas lagi dalam bentuk-bentuk berikutnya yang akan merupakan operasionalisasi dari bentuk perencanaan di atasnya. Dengan demikian perencanaan ini akan bertingkat-tingkat, untuk itulah diperlukan kejelasan atau kesamaan persepsi dari masing-masing anggota organisasi sehingga dapat dengan mudah menterjemahkan atau mengoperasionalkan bentuk perencanaan yang lebih tinggi ke dalam bentuk yang lebih operasional.

Sampai di sini sudah terlihat bahwa perencanaan akan memberikan gambaran mengenai bagaimana identitas dari organisasi yang akan ditonjolkan. Sehingga amatlah penting untuk memperhatikan bentuk- bentuk perencanaan ini jika kita ingin mengetahui identitas suatu organisasi.

Strategi Organisasi : Suatu Konsep dan hubungannya dengan struktur organisasi

Strategi dapat dilihat sebagai suatu konsep multidimensional yang menyatukan aktifitas penting dari sebuah perusahaan, dan memberikan kesan *unity*, *direction* dan *purpose*. Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf mengemukakan enam dimensi dari strategi sebagai berikut:

Strategy as a coherent, unifying, and integrative pattern of decision.

Strategy as a means of establishing the organizational purpose in terms of its long-term objectives, action programs, and resource allocation priorities.

Strategy as a definition of the competitive domain of the firm.

Strategy as a response to external opportunities and threats, and internal strengths and weaknesses, in order to achieve competitive advantage

Strategy as a channel to differentiate managerial tasks at the corporate, business, and functional levels.

*Strategy as a definition of the economic and noneconomic contribution the firm intends to make to its stakeholders.*¹³

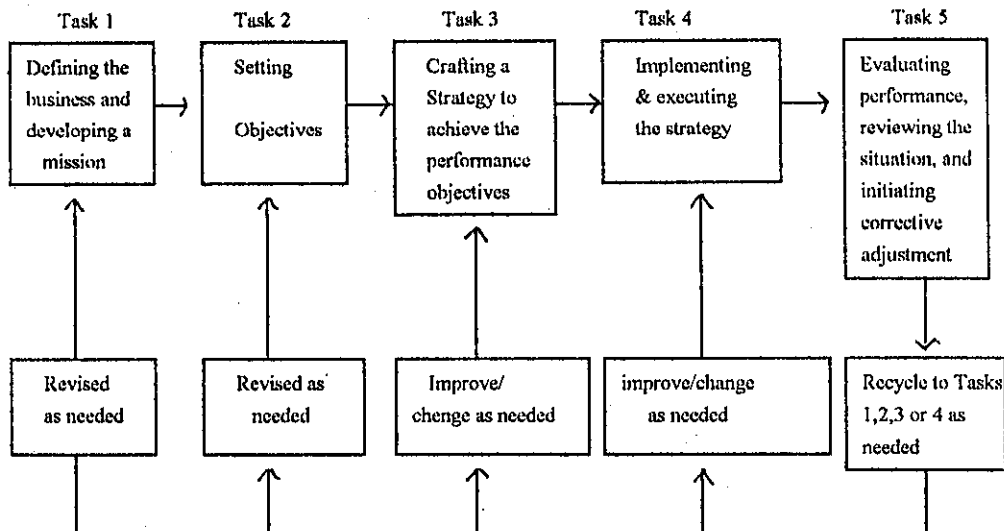
Dari dimensi yang telah dikemukakan di atas, tampak bahwa strategi memiliki pengertian yang sangat luas. Strategi merupakan panduan bagi perusahaan dalam menetapkan tujuan di masa yang akan datang, merupakan panduan bagi tindakan-tindakan dan kebijakan yang harus diambil dalam menghadapi permasalahan, juga merupakan alat untuk melakukan diferensiasi tugas-tugas manajerial di tingkat korporat, bisnis dan fungsional. Dengan adanya strategi, organisasi mengetahui dasar yang harus digunakan sebagai pegangan dalam mendefinisikan perubahan lingkungan yang terjadi. Sehingga dengan demikian, strategi merupakan kekuatan untuk melakukan perubahan dalam rangka menghadapi persaingan.

Proses penyusunan strategi dan fungsi pelaksanaan strategi oleh manajer terdiri atas lima komponen yang saling berkaitan satu sama lainnya. Hal ini akan digambarkan dalam model di bawah ini.¹⁴

¹³. Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf *The Strategy Concept & Process: A Pragmatic Approach*, Prentice Hall, 1991, p. 2-5

¹⁴. Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management : Concept and Cases*, Irwin 1992, sixth edition.

Gambar 1.1 Proses Penyusunan Strategi



Dalam langkah pertama, manajer harus menentukan arah yang hendak di capai dengan menjawab pertanyaan "*what is our business and what will it be?*" Dengan menjawab pertanyaan ini manajer mengembangkan visi yang hendak dicapai dalam jangka panjang antara lima sampai sepuluh tahun ke depan. Selain itu jawaban atas pertanyaan "*what is our business and what will it be?*" akan merupakan petunjuk ke arah mana organisasi hendak dibawa dan sekaligus menentukan identitas organisasi. Hal inilah yang disebut dengan *mission*. Misi ini merupakan pernyataan mengenai masa depan organisasi, "*who we are, what we do, and where we're headed.*"

Langkah ke dua yang harus dilakukan adalah menentukan objectives. Dalam tahapan ini manajer menterjemahkan misi yang sudah ditetapkan ke dalam target-tager performance, yaitu suatu kemajuan perusahaan yang dapat diukur. Sasaran ini mengindikasikan pula tantangan, hasil yang hendak dicapai dengan usaha yang keras. Sasaran ini juga harus menunjukkan jangka waktu, baik jangka pendek

maupun jangka panjang. Sasaran jangka pendek menyebutkan perbaikan-perbaikan dan hasil manajemen yang harus segera dicapai. Sasaran jangka panjang mempertimbangkan hal-hal yang dapat dilakukan manajer saat ini untuk memperbesar kekuatan organisasi dan kemampuan performance dalam jangka panjang.

Sasaran ini diperlukan oleh semua manajer sebagai batasan atas tindakan yang akan dilakukan. Ada dua jenis sasaran performance, yaitu *financial objectives* dan *strategic objectives*. Sasaran finansial diperlukan karena performance keuangan yang dapat diterima akan menentukan vitalitas dan kesehatan organisasi. Sasaran ini dituangkan dalam bentuk ukuran keuangan seperti pertumbuhan pendapatan, ROI, cash flow. Sasaran strategis, berhubungan dengan kondisi persaingan perusahaan secara keseluruhan, meliputi pertumbuhan perusahaan dalam industrinya, market share yang dicapai, kemenangan atas pesaing dalam hal kualitas produk, servis, meningkatkan reputasi perusahaan di mata pelanggan, dan lain sebagainya.

Langkah ke tiga adalah menyusun strategi. Sasaran yang sudah disusun dalam langkah ke dua merupakan akhir yang hendak dituju, sedangkan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan ini. Dengan kata lain strategi merupakan alat manajemen untuk mencapai target strategis.

Tugas penyusunan strategi bermula dengan analisa terhadap situasi organisasi internal dan eksternal. Secara definitif, strategi adalah pola perubahan organisasi dan pendekatan manajerial yang digunakan untuk mencapai sasaran organisasi dan untuk

memenuhi misi yang sudah digariskan. Strategi organisasi sebagai besar berisi pendekatan-pendekatan dan praktek -praktek yang baik untuk dilanjutkan.

Selanjutnya, implementasi strategi merupakan langkah penentuan cara-cara bagaimana agar strategi dapat dijalankan dan mencapai target performance sesuai dengan jadwal. Hal ini pada dasarnya merupakan aktivitas administratif yang meliputi *organizaing, budgeting, motivating, culture-building, supervising, and leading* seperti yang akan dijelaskan di bawah ini:

- a. membangun sebuah organisasi yang mampu untuk menjalankan strategi dengan baik dan berhasil.
- b. Mengembangkan anggaran (budget) yang akan mengarahkan sumber-sumber daya ke arah aktivitas internal yang kritis terhadap keberhasilan strategi.
- c. Memotivasi orang-orang agar berupaya mencapai target, memodifikasi tugas-tugas dan perilaku kerja mereka agar sesuai dengan tuntutan keberhasilan strategi.
- d. Menyusun sistem imbalan yang dapat mendukung keberhasilan pencapaian target.
- e. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif terhadap keberhasilan implementasi strategi.
- f. Membangun kebijakan dan prosedur yang mendukung strategi.
- g. Mengembangkan sistem informasi dan pelaporan sehingga dapat memantau kemajuan dan memonitor performance.
- h. Menentukan kepemimpinan internal yang dapat mendorong implementasi ke arah keberhasilan.

Terakhir, adalah melakukan evaluasi terhadap performance, mengkaji situasi dan melakukan tindakan penyesuaian. Hal ini penting mengingat masa depan yang sulit untuk diramalkan secara tepat dan situasi lingkungan yang selalu berubah-ubah sehingga strategi inipun perlu sekali-sekali disesuaikan dengan situasi yang ada.

Hierarki strategi

Ada tiga tingkatan strategi, yaitu (1) *corporate strategy*, (2) *business strategy*, (3) *functional strategy*.¹⁵

Strategi korporat, menggambarkan arah perusahaan secara umum dalam hal sikap terhadap pertumbuhan dan manajemen atas berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai *balanced portfolio* dari produk dan jasa yang dihasilkan.

Strategi bisnis, terdapat di tingkat divisi dan menekankan pada perbaikan atas posisi persaingan dari produk atau jasa perusahaan dalam industri yang spesifik atau segmen pasar yang dilayani. Divisi mungkin saja diatur sebagai strategic business unit (SBU) yang diberikan otonomi untuk menentukan sendiri strategi divisinya yang merupakan penjabaran atas strategi dan sasaran korporat.

Strategi fungsional, strategi yang memfokuskan pada maksimisasi produktivitas sumber daya. Strategi ini dikembangkan oleh masing-masing departemen dalam batasan strategi korporat dan bisnis di mana berbagai macam aktivitas dan kompetensi departemen bersama-sama ditujukan untuk perbaikan performance.

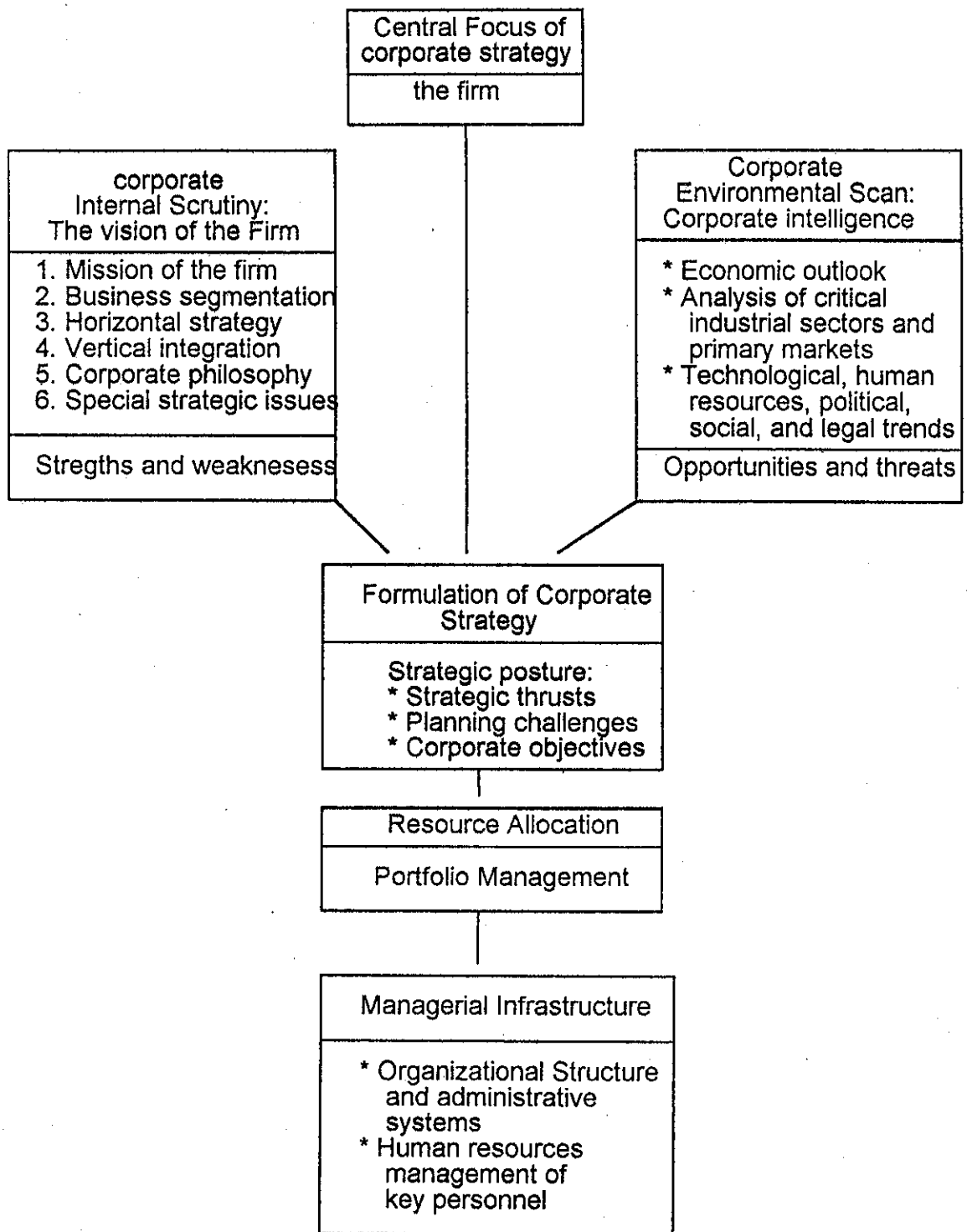
¹⁵ . Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Adson Wesley, 1991, p. 19

Ketiga tingkatan strategi ini harus terintegrasi apabila perusahaan ingin mencapai keberhasilan.

Hubungan strategi dengan struktur organisasi

Apabila kita kembali pada proses penyusunan strategi, terlihat bahwa salah satu bentuk implementasi dari strategi ini adalah dalam perancangan struktur organisasi. Struktur organisasi yang menunjukkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab akan mencerminkan strategi yang digunakan oleh perusahaan.

Hal ini didukung pula oleh Arnoldo c. Hax dan Nicolas S. Majluf yang mengemukakan elemen dasar dalam definisi strategi korporat ke dalam sepuluh tugas. Apabila kita melihat dalam model yang digambarkan di bawah ini, maka tampak bahwa sebelum strategi korporat diformulasikan, maka harus diketahui terlebih dahulu strategi perusahaan, kemudian visi yang telah ditentukan serta hasil analisa terhadap lingkungan perusahaan. Setelah diformulasikan maka sumber daya harus dialokasikan ke dalam bentuk manajemen portfolio. Terakhir, adalah pembentukan infrastruktur manajerial yang meliputi perancangan struktur organisasi dan sistem administratif, serta manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.



Gambar 1.2 Elemen dasar definisi Strategi Korporat¹⁶

¹⁶. op. cit Arnoldo & Nicolas, p. 107

Struktur organisasi yang merupakan hasil dari perancangan organisasi harus memperhatikan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Caranya adalah dengan menentukan perancangan struktur internal yang memperhatikan faktor-faktor kunci keberhasilan dan tugas-tugas pokok yang terkandung dalam strategi perusahaan.

Ada lima tahapan prosedur yang harus dilalui oleh organisasi perusahaan dalam menentukan struktur yang tepat sesuai dengan strategi, yaitu:¹⁷

1. *Pintpoint the key functions and tasks necessary for successful strategy execution.*
2. *Reflect on how strategy-critical functions and organizational units relate to those that are routine and to those that provide staff support.*
3. *Make strategy-critical business units and functions the main organizational building blocks.*
4. *Determine the degrees of authority needed to manage each organizational unit bearing in mind both the benefits and costs of decentralized decision making.*
5. *Provide for coordination among the various organizational units.*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Alfred Chandler menunjukkan bahwa perubahan-perubahan dalam strategi organisasi membawa masalah administrasi baru yang akibatnya memerlukan perubahan struktur agar strategi tersebut dalam terlaksana dengan baik. Penelitiannya menghasilkan thesis: *Structure-follows-strategy*.

¹⁷. op. cit Arthur A. Thompson, Jr. dan A. J. Strickland III p. 219 yang mengutip pendapat LaRue T. Hosmer, dalam *Strategic Management: Text and Cases on Business Policy*.

Thesis dari Alfred Chandler di atas, didasari pada pemikiran yang logis bahwa bagaimana aktivitas-aktivitas organisasional terstruktur, akan merupakan alat untuk mencapai tujuan- bukan tujuan itu sendiri. Struktur merupakan alat manajerial dalam menjalankan strategi organisasi dan membantu mencapai target *performance*.

Perancangan struktur organisasi merupakan alat untuk "harnessing" usaha-usaha individual dan mengkoordinasikan pelaksanaan dari baerbagai macam tugas. Perancangan yang baik akan sangat membantu orang-orang untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Jika aktivitas-aktivitas dan tanggung jawab-tanggung jawab diorganisir berdasarkan struktur dan strategi, maka akan memudahkan untuk mengkoordinasikan perubahan-perubahan strategis untuk bidang-bidang fungsional dalam organisasi.

Dengan demikian, dari penjelasan di atas, dapat dimengerti bahwa perancangan organisasi sebuah perusahaan akan merupakan perwujudan atas strategi yang telah dipilihnya. Strategi itu sendiri merupakan jawaban atas pendefinisian lingkungan oleh organisasi. Lingkungan yang mempunyai nilai tersendiri akan melahirkan tantangan atau permasalahan yang berbeda dari sudut pandang masing-masing organisasi. Sehingga jelas, strategi apa yang digunakan oleh organisasi akan berbeda-beda dalam konteks persepsi yang berbeda.

Dimensi-dimensi organisasi

Perancangan organisasi berkenaan dengan membangun dan merubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kedua bermula dari sebuah tujuan akhir, kemudian perancang akan menciptakan alat atau rencana untuk mencapai tujuan. Menurut Gerloff¹⁸, perancangan organisasi adalah pembuatan keputusan-keputusan yang berkenaan dengan proses manajemen.

Sedangkan Minzberg, mengemukakan bahwa dalam kasus struktur organisasi, merancang berarti memutar kenop-kenop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, yang mana semua ini akan mempengaruhi fungsi-fungsi organisasi-bagaimana aliran material, otoritas, informasi dan proses pembuatan keputusan berjalan.¹⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa perancangan organisasi dibuat untuk mencapai tujuan organisasi, melalui pemanfaatan alat-alat organisasi yang dikombinasikan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain di dalam perancangan organisasi, kita bekerja dengan dimensi-dimensi organisasi.

Hari Lubis dan Martani Huseini mengemukakan dua dimensi organisasi, yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual. Yang dimaksud dengan dimensi struktural adalah dimensi yang berkenaan dengan karakteristik internal

¹⁸. Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design: A Structure Approach for Management*, 1985, p.10

¹⁹. Lihat Henry Mintzberg dalam bukunya *The Structuring of Organizations Research*, 1979

suatu organisasi yang terdiri dari formalisasi, spesialisasi, standarisasi, sentralisasi, hirarki kekuasaan, kompleksitas, profesionalisme, dan konfigurasi. Sedangkan dimensi kontekstual merupakan karakteristik keseluruhan suatu organisasi yang mencakup lingkungan, terdiri atas ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan²⁰. Definisi dari masing-masing dimensi akan digambarkan dalam tabel 1.1 di bawah ini.

²⁰. Lihat Hari Lubis dan Martani Huseini , *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, PAU Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987

Tabel 1.1 - DIMENSI STRUKTURAL DAN KONTEKSTUAL ORGANISASI

DIMENSI STRUKTURAL	DIMENSI KONTEKSTUAL
<p>FORMALISASI: Menunjukkan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi yang menggambarkan perilaku serta kegiatan organisasi.</p> <p>SPECIALISASI: Menunjukkan derajat pembagian kerja dalam organisasi.</p> <p>SENTRALISASI: Menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan dalam organisasi, antara lain ditunjukkan dengan jenis dan jumlah keputusan yang boleh ditetapkan pada setiap tingkatan.</p> <p>HIRARKI KEKUASAAN: Menggambarkan pola pembagian kekuasaan serta rentang kendali secara umum.</p> <p>KOMPLEKSITAS: Menunjukkan banyaknya kegiatan dalam organisasi dan terdiri atas: * kompleksitas vertikal * kompleksitas horisontal</p> <p>PROFESIONALISME: Menunjukkan tingkat pendidikan formal atau tidak formal rata-rata yang dimiliki oleh anggota organisasi.</p> <p>KONFIGURASI: Menunjukkan penugasan anggota organisasi ke dalam bagian-bagian, baik vertikal maupun horisontal</p>	<p>UKURAN ORGANISASI: Menunjukkan jumlah anggota organisasi.</p> <p>TEKNOLOGI ORGANISASI: Menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem.</p> <p>LINGKUNGAN: Menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi terutama elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi.</p>

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa organisasi yang lebih besar berhubungan dengan spesialisasi yang lebih tinggi dan semakin jelasnya harapan-harapan untuk pemegang peranan/jabatan di dalam organisasi. Lebih

lanjut, semakin diperlukan integrasi proses kerja akan semakin besar tingkat spesialisasi dan semakin jelas definisi peranannya.

Tahapan-tahapan Kehidupan Organisasi

Penting untuk diketahui bahwa organisasi tumbuh dan berkembang dengan mengikuti tahapan-tahapan tertentu. Untuk mengenali apa saja yang dilalui oleh organisasi dalam kehidupannya, maka di bawah ini penulis juga menggunakan pemikiran Ichak Adizes yang mengemukakan mengenai *corporate life cycle*²¹.

Seperti halnya makhluk hidup, pertumbuhan dan kedewasaan organisasi termanifestasi dalam hubungan dua faktor, yaitu tingkat fleksibilitas (*flexibility*) dan tingkat pengendalian (*controllability*). Ketika organisasi masih muda, tingkat fleksibilitasnya masih tinggi, tetapi sulit untuk dikendalikan. Pada saat organisasi mulai dewasa, hubungan ini berubah. Tingkat pengendaliannya meningkat, tetapi fleksibilitasnya menurun.

Pengertian *young* dan *old* tidak selalu berkaitan dengan faktor waktu dan ukuran organisasi. *Young* berarti organisasi dapat berubah dengan relatif mudah walaupun apa yang akan dikerjakan tidak dapat diprediksi karena rendahnya tingkat pengendalian yang dimiliki oleh organisasi. *Old* berarti adanya perilaku yang terkendali, tetapi organisasi kurang fleksibel. Ketika organisasi fleksibel dan terkendali, organisasi ini tidak terlalu muda atau terlalu tua. Tahapan ini disebut

²¹. Ichak Adizes, *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, 1988

dengan *prime*. Organisasi dapat melakukan perubahan dan perubahan ini seperti yang diinginkan. Organisasi dapat mengendalikan apa yang ingin dikerjakannya.

Normal vs abnormal problems

Normal : jika problem dapat diselesaikan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya internalnya. Ada dua macam problem normal, *sensation*, jika problem yang muncul sudah dapat diprediksi pada setiap tahapan hidup organisasi. *Trasition*, jika kemunculannya tidak dapat diprediksi dan tidak diharapkan oleh organisasi.

Abnormal: jika problem yang muncul tidak dapat diselesaikan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya internalnya, sehingga membutuhkan tenaga dari luar, seperti menggunakan jasa profesional. Ada dua macam problem abnormal, *complexity* yaitu problem yang sering muncul dalam tahapan life cycle dan *pathologies* yaitu problem yang jarang muncul.

Tahapan-tahapan dalam kehidupan organisasi

Menurut Adizes, ada tiga tahapan utama dalam kehidupan organisasi. yaitu tahap pertumbuhan, tahap kelahiran kembali dan kedewasaan, serta tahap kematangan.

Masing-masing tahapan akan dijelaskan dalam uraian di bawah ini.

A. THE GROWING STAGES

meliputi tahapan:

1. courtship
2. infancy
3. go-go

B. THE SECOND BIRTH AND COMING OF AGE

Meliputi tahapan:

1. adolescence
2. prime

C. AGING ORGANIZATIONS

Meliputi tahapan:

1. stable
2. aristocracy
3. early bureaucracy
4. bureaucracy and death

A. THE GROWING STAGES

COURTSHIP

Pada tahap ini organisasi belum dilahirkan, karena baru merupakan ide. Pendiri perusahaan harus melalui tahapan jatuh cinta terhadap ide mengenai perusahaan yang akan didirikan. Hal ini dapat mempertahankan motivasi pendiri selama menjalani masa sulit.

Selama masa ini motivasi pendiri harus ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pasar yaitu menciptakan *value added*. Jika yang dibicarakan adalah *return on investment* secara khusus, komitmen pendiri tidaklah cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan yang baru pada saat menghadapi masa sulit karena

profit tidak selalu ada. Ide-ide harus dioperasionalisasikan dan dalam proses ini kesalahan mungkin saja terjadi yang dapat menyebabkan kerugian perusahaan.

Orientasi pendiri lebih ke arah produk daripada pasar. Ia tidak memberikan respon terhadap apa yang diharapkan oleh pasar, melainkan lebih pada berusaha untuk mendidik pasar dan merubah perilaku pasar untuk dapat menerima produk yang ditawarkannya. Dengan cara ini ia mengekspresikan kebutuhan dari pasar.

Adalah wajar bila pendiri merasakan keragu-raguan dalam masa ini. Keraguan ini muncul dengan adanya pertanyaan-pertanyaan:

- *what exactly are we going to do ?*
- *how is it going to be done ?*
- *when should it be done ?*
- *who is going to do it and why ?*

Tahapan courtship tanpa ujian yang sesungguhnya, adalah sebuah *affair*, yang mana mengakibatkan hilangnya komitmen.

Di bawah ini akan dikemukakan perbedaan antara normal courtship dengan abnormal courtship.

Tabel 1. 2. Normal dan abnormal courtship

NORMAL COURTSHIP	ABNORMAL COURTSHIP
<ul style="list-style-type: none"> • Menyenangkan, kenyataan sudah diuji • Komitmen pendiri realistis • Orientasi terhadap produk - komitmen pada nilai tambah • Komitmen sepadan dengan resiko • Pendiri memegang kendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada uji kenyataan atas komitmen • Pendiri fanatik dan tidak realistis • Orientasi pada ROI - profit • Komitmen tidak sepadan dengan resiko • Lemahnya pengendalian pendiri

Tanda bahwa perusahaan sudah dilahirkan adalah dengan adanya ekspresi nyata dari komitmen, ketika beberapa resiko diambil. Resiko ini bisa termanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti misalnya seseorang meninggalkan pekerjaannya, menandatangani penyewaan kantor, menjanjikan untuk mengirim produk dalam jangka waktu tertentu. Pada saat ini organisasi bergerak ke tahapan selanjutnya yang disebut *infancy*

INFANCY

Pada tahap ini fokus berubah dari ide dan kemungkinan menjadi produksi dan penjualan. Sebelumnya dalam masa courtship merupakan waktu untuk berbicara dan bermimpi, sedangkan pada masa ini tidak ada lagi waktu untuk berbicara, melainkan untuk bertindak. Saat ini komitmen tidak lagi terhadap mimpi-mimpi yang dibangun pada tahap courtship. Karena sekali organisasi dilahirkan, resiko yang dihadapi adalah besar, dengan demikian organisasi memerlukan seorang pekerja keras, pendiri yang berorientasi pada hasil, bukan lagi pemimpi.

Dalam masa ini perusahaan baru memiliki sedikit kebijakan, sistem, prosedur, atau anggaran. Organisasi merupakan *one- person show*. Tidak ada lagi yang mampu memimpin jika pendiri meninggal. Untuk dapat bertahan, perusahaan membutuhkan dua hal utama, yaitu *operating capital* dan komitmen dari pendiri.

Karena organisasi infan masih sering kekurangan dana segar, maka harus selalu membuat perkiraan (proyeksi) keuangan 16 minggu ke depan dan dimonitor setiap minggu. Selain itu juga harus dilakukan pengawasan terhadap *turnover* atas *inventory* dan *receivable*.

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki pertumbuhan yang seimbang ditunjukkan dengan ketersediaan dana. Dalam tahap ini adalah normal bagi pendiri bekerja lembur, tidak ada delegasi wewenang, dan membuat semua keputusan.

Infant mortality dapat terjadi ketika pendiri kehilangan kendali atas organisasinya. atau pada saat organisasi tidak dapat memperbaiki kondisi likuiditasnya.

GO-GO

Ide sudah berjalan, perusahaan telah dapat mengatasi negative cash flow dan penjualan meningkat. Perusahaan bukan saja dapat bertahan, melainkan berkembang maju. Hal ini yang membuat pendiri dan organisasi menjadi arrogant. Hasilnya, go-go biasanya akan mengalami kesulitan dengan terlalu banyaknya arah yang dituju pada waktu yang bersamaan.

Perusahaan go-go seperti layaknya seorang bayi yang baru mulai belajar merangkak. Mereka tidak melihat masalah, yang ada hanyalah kesempatan (*opportunities*).

Keberhasilan dari go-go merupakan realisasi mimpi pendiri dan jika satu mimpi dapat terwujud, mimpi yang lain mengapa tidak? Akibatnya, investasi yang dilakukan tidak lagi direncanakan dengan baik.

Pada tahap ini, pelatihan, penilaian prestasi (*performance appraisal*) dan sistem penggajian masih relatif sedikit. Perusahaan diatur menurut orang, bukan berdasarkan tugas. Perusahaan menyadari kebutuhan akan seperangkat aturan, prosedur dan kebijaksanaan mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya dan apa yang tidak diperkenankan. Organisasi go-go yang tidak dapat mengembangkan sistem administrasinya, tidak dapat mengembangkan leadershipnya akan jatuh ke dalam *founder's trap*. Apabila pendiri meninggal dunia, organisasi ikut mati. Kemudian, *founder's trap* ini dapat berkembang menjadi *family trap*, dimana anggota keluarga mengambil alih perusahaan berdasarkan kepemilikan bukan berdasarkan kemampuan dan pengalamannya. Hal ini dapat mengakibatkan organisasi kehilangan manajer yang baik.

Terapi yang sesuai untuk tahapan ini adalah menyadarkan organisasi mengenai apa saja yang tidak boleh dikerjakan. Semakin cepat organisasi dapat menentukan prioritasnya, semakin cepat organisasi dapat menentukan fokusnya dan menjadi lebih efisien.

B. THE SECOND BIRTH AND COMING OF AGE

ADOLESCENCE

Perusahaan dilahirkan kembali, seperti halnya seorang remaja yang berusaha untuk menjadi mandiri dari keluarganya.

Pergeseran ke arah adolescence, memerlukan delegasi otoritas. Penekanan sekarang beralih ke arah sistem, kebijaksanaan dan administrasi yang mana membutuhkan seperangkat keahlian yang jauh berbeda daripada dalam tahapan sebelumnya. Perusahaan tidak membutuhkan orang seperti halnya pendiri, melainkan memerlukan seorang administrator. Selain itu goals juga berubah dari more is better menjadi better is more, dari working harder menjadi working smarter.

Hasil dari adanya delegasi wewenang, perubahan kepemimpinan, dan perubahan goals adalah munculnya konflik capital "c".

Pathologi akan muncul pada saat adanya kehilangan respek dan kepercayaan diantara mereka yang mengendalikan proses pengambilan keputusan. Akibatnya, turnover personel tidak dapat dihindari, khususnya tingkat enterpreneur. organisasi jatuh ke dalam *premature aging*.

Hal yang harus dilakukan adalah pertama-tama perusahaan memulai dengan dibangunnya teambuilding untuk melepaskan organisasi dari pendiri. Kemudian perusahaan juga harus mendefinisikan kembali misinya. Organisasi harus direstrukturisasi sehingga tim dapat mengambil alih kepemimpinan. Saat inilah waktunya untuk menjadikan pendiri sebagai chairman atau chief executive officer. Pemimpin baru sekarang menjadi chief operating officer. Jika sistem administrasi

berhasil dijalankan dan kepemimpinan sudah melembaga, organisasi akan memasuki tahapan selanjutnya yaitu prime.

PRIME

Tahapan ini merupakan titik optimum dalam tahapan kehidupan organisasi, di mana organisasi mencapai keseimbangan antara pengendalian diri dan fleksibilitas.

Ciri-ciri organisasi prime:

- Memiliki sistem fungsional dan struktur organisasi
- Sudah melembaganya visi dan kreatifitas
- Memuaskan kebutuhan pelanggan
- Membuat rencana dan tindak lanjut atas rencana
- Performance yang baik sudah dapat diramalkan
- Pertumbuhan penjualan dan profitabiliti yang baik
- Menghasilkan organisasi infan yang baru

Perusahaan sekarang sudah mengetahui apa yang sedang dikerjakan, ke mana arah yang hendak dituju, dan bagaimana untuk mencapai arah itu. Anggaran yang ada bersifat agresif dan selisih yang terjadi masih dapat ditolelir.

Yang harus diingat di sini adalah bahwa prime bukannya berarti kita telah sampai di tujuan, karena sebenarnya organisasi masih terus tumbuh. Jika organisasi tidak dapat mengisi momentum yang ada, dan jika kehilangan kemampuan enterpreneurshipnya maka organisasi dapat memasuki tahapan stable, yang merupakan akhir dari pertumbuhan organisasi dan merupakan tahapan awal dari kemunduran.

Tantangan utama dalam prime adalah mempertahankan kedudukan di posisi ini. Untuk itu diperlukan desentralisasi.

C. AGING ORGANIZATION

STABLE

Pada tahapan ini organisasi masih kuat, tetapi mulai kehilangan fleksibilitas dan semangat kreativitasnya. Terdapat ketergantungan yang tinggi terhadap apa yang sudah dilakukan di masa lampau.

Anggaran untuk penelitian marketing mulai dikurangi untuk mendorong profit. Management development digantikan dengan management training. Pertimbangan profit jangka pendek. Personel bagian keuangan menjadi lebih penting dibandingkan bagian marketing.

Organisasi masih tumbuh, khususnya bila dilihat dari sales, namun penyebab kemunduran mulai tampak. Jika kreativitas terabaikan dalam jangka waktu cukup lama, maka akan dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Jelaslah bahwa meningkatkan kesadaran adalah tugas utama yang penting pada tahapan ini. Tugasnya adalah meramalkan masa depan, memperkirakan threats dan opportunities, dan bersikap fleksibel dalam penetapan goals. Tahapan selanjutnya adalah dengan cepat melakukan desentralisasi untuk menstimulasikan entrepreneurship.

ARISTOCRACY

Pola perilaku yang menjadi ciri dalam tahapan ini:

- Uang digunakan untuk sistem pengendalian, benefits dan fasilitas
- Penekanan dilakukan pada bagaimana sesuatu itu dikerjakan daripada what dan why
- Individu dipertimbangkan sebagai kekuatan organisasi sebagai kelompok
- Adanya formalitas dalam pakaian, alamat dan tradisi
- Rendahnya inovasi internal

Pada tahap lanjutan dari aristocracy, produk yang ditawarkan sudah out of date. Perusahaan sudah kehilangan market sharenya. Adanya negative cash flow dan tingginya turnover dari orang-orang yang berkualitas. Persaingan untuk dapat bertahan dimulai.

Organisasi aristocrat ini membutuhkan kesadaran. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah mengumpulkan seluruh anggota untuk tukar pendapat mengenai masalah yang dihadapi organisasi. Hal ini untuk melegitimasi kebutuhan perubahan dan menciptakan energi untuk mengatasi masalah yang abnormal.

EARLY BUREAUCRACY

Pada tahap ini perbedaan yang mendasar dari tahap sebelumnya adalah pada aspek managerial paranoia. Di mana orang sekarang mulai banyak dipersalahkan dan dipecat.

Kemampuan kreativitas manajer tidak lagi ditujukan untuk menciptakan produk yang lebih baik tetapi lebih ke arah mempertahankan diri dengan cara menyudutkan pihak lain. Bersamaan dengan menurunnya performance organisasi, orang-orang di dalam cenderung menjadi paranoid.

Orang-orang yang terbaik meninggalkan organisasi, sehingga yang tertinggal adalah administrator, bukan enterpreneur. Sehingga organisasi menjadi birokrasi yang menekankan pada aturan, kebijakan dan tidak ada arah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Hal-hal yang harus dilakukan adalah menggantikan orang-orang yang berperilaku negatif, manajemen sebaiknya menjual unit-unit yang tidak menguntungkan dan menghentikan negative cash flow. Penekanan utama harus pada pertahanan.

BUREAUCRACY AND DEATH

Pada masa ini organisasi tidak lagi memiliki kemampuan untuk menghasilkan sumber daya yang cocok. Keberadaannya hanya karena kenyataan bahwa mereka masih tetap ada. Birokrasi tetap hidup karena adanya monopoli atas aktivitasnya. Kematian akan terjadi jika tidak ada lagi orang yang memiliki komitmen terhadap organisasi.

Pilihan Dalam Perancangan Organisasi

Organisasi-organisasi mempunyai ciri tersendiri yang khas. Namun pada dasarnya mereka di dalam perancangan organisasinya mempunyai rangka atau unsur yang sama. Yang membedakan adalah dalam mengkombinasikan elemen-elemen organisasi organisasinya atau yang tadi telah disebutkan sebagai dimensi-dimensi organisasi. Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi keberhasilan perancangan organisasi, maka masalah ini bukanlah sesuatu yang mudah diselesaikan. Apalagi dengan mengetahui bahwa kesuksesan organisasi akan dipengaruhi oleh rancangan organisasi yang akan digunakan, maka masalah pemilihan rancangan yang tepat merupakan hal yang utama.

Dalam memilih rancangan organisasi ini kita berhubungan dengan strategi organisasi. Yang dimaksud dengan strategi ialah tindakan-tindakan perencanaan organisasi yang merupakan tanggapan atau reaksi atau antipasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal -pemakai, pesaing. Strategi merupakan cara organisasi untuk memperbaiki posisinya dalam menghadapi persaingan - misalnya melalui biaya produksi atau angkutan yang rendah, memberikan nilai tambah pada pemakai, mencapai dominasi penjualan. Dengan kata lain strategi merupakan cara organisasi mengungkapkan bagaimana organisasi menciptakan nilai yang unik. Dengan demikian strategi yang digunakan organisasi akan menunjukkan identitas dari organisasi yang bersangkutan.

Henry Mintzberg mengemukakan bahwa pada dasarnya organisasi tersusun atas lima bagian utama yaitu :

- **the operating core,**
karyawan yang menjalankan pekerjaan-pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa.
- **the strategic apex,**
manajer tingkat atas yang bertanggung jawab untuk organisasi secara keseluruhan.
- **the middle line,**
manajer tingkat menengah yang menghubungkan operating core dengan strategic apex.
- **the technostructure,**
analisis yang bertanggung jawab untuk menentukan standarisasi dalam organisasi.
- **the support staff,**
orang yang berada pada unit-unit staf yang memberikan dukungan jasa-jasa tidak langsung pada organisasi.

Setiap bagian organisasi di atas mendominasi organisasi, yang berhubungan dengan bentuk konfigurasi struktural tertentu.

Ada lima bentuk konfigurasi yang mungkin terjadi, yaitu *the simple structure*, *the machine bureaucracy*, *the professional bureaucracy*, *the divisional structure*, *the adhocracy*. Masing-masing konfigurasi ini akan dijelaskan di bawah ini.

The simple structure

Konfigurasi ini biasanya terjadi pada organisasi dengan lingkungan yang tidak kompleks dan memiliki tingkat formalitas yang rendah serta sentralisasi otoritas berada dalam satu tangan. Struktur ini dapat digambarkan sebagai organisasi yang berbentuk flat atau datar. Sehingga di sini jelas bahwa struktur ini mempunyai *operating core* yang banyak dan hampir semuanya bertanggung jawab pada satu orang *strategic apex* yang memiliki wewenang tunggal dalam pengambilan keputusan.

Kekuatan

Kekuatan utama bentuk ini berada pada kesederhanaannya, yang membuat struktur menjadi fleksibel dan hanya memerlukan biaya rendah untuk memeliharanya. Disamping itu pertanggungjawaban sangat jelas, setiap anggota dengan mudah mengetahui tujuan-tujuan organisasi, misi organisasi dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kelemahan

Kelemahan dari struktur ini adalah kurang dapat dipergunakan dalam praktek. Pada saat ukuran organisasi bertambah besar, maka struktur ini sudah tidak dapat dipergunakan secara efektif. Disamping itu keberhasilan dari organisasi sangat bergantung pada satu orang.

Struktur organisasi ini dapat dipergunakan pada organisasi yang masih kecil dan dinamis, jika pemimpin perusahaan juga pemilik perusahaan. Dalam struktur ini

sangat disukai bentuk komunikasi yang informal, rendahnya tingkat standarisasi pekerjaan.

The machine bureaucracy

Konsep utama dalam organisasi ini adalah standarisasi. Ciriya adalah tingkat rutinitas pekerjaan operasional yang tinggi, adanya formalitas dalam aturan dan prosedur, tugas-tugas dikelompokkan dalam departemen yang dibuat berdasarkan fungsi, sentralisasi otoritas, struktur administrasi dengan perbedaan yang tajam antara aktivitas line dan staf. Dalam struktur ini dominasi terletak pada *technostructure*.

Kekuatan

Kekuatan bentuk organisasi ini terletak pada kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan dengan standarisasi tinggi secara efisien. Dapat memuaskan karyawan karena mereka dapat berbicara dengan bahasa yang sama dengan teman sekerja yang berada dalam satu bagian atau departemen. Dengan adanya standarisasi prosedur dan aturan-aturan, akan memperkecil penyimpangan yang dapat dilakukan oleh manajer.

Kelemahan

Kelemahan bentuk ini terletak pada kecenderungan manajer fungsional untuk memeningkan tujuan departemennya sendiri. Disamping itu karena aturan dan prosedur sudah demikian terstandarisasi, maka begitu dihadapkan pada masalah lain yang sebelumnya belum pernah dihadapi, maka sulit untuk melakukan modifikasi.

Bentuk organisasi ini akan sangat baik digunakan jika kita mempunyai ukuran organisasi yang besar, lingkungan yang stabil dan teknologi rutin sehingga dapat dilakukan standarisasi pekerjaan.

The professional bureaucracy

Bentuk ini merupakan kombinasi dari standarisasi dengan desentralisasi. Biasanya digunakan dalam organisasi rumah sakit, universitas, dan lain-lain perusahaan jasa. Tekanan utama dalam organisasi ini adalah spesialisasi sosial, bukan pada spesialisasi fungsional yang berarti didasarkan pada profesi seseorang, bukan pada pembagian kerja yang terjadi dalam spesialisasi fungsional.

Kekuatan

Kekuatan organisasi terletak pada *operating core* yang mempunyai keahlian spesifik yang diperlukan organisasi. Disamping itu mereka mempunyai otonomi untuk menggunakan keahlian mereka. *Support staff* bertugas memberikan jasa atau dukungan terhadap aktivitas *operating core*. Keuntungan menggunakan bentuk ini adalah dapat melaksanakan tugas-tugas dengan tingkat spesialisasi tinggi secara efisien seperti dalam *machine bureaucracy*. Profesional dapat menjalankan tugasnya dengan otonomi tinggi, namun tetap dilakukan pengawasan oleh manajemen puncak.

Kelemahan

Kelemahannya sama seperti bentuk mesin. Terdapat kecenderungan munculnya konflik antar sub unit, dimana profesional akan mendahulukan kepentingannya.

Disamping itu aturan-aturan resmi dalam etika profesi mereka akan membatasi ruang gerak profesional sendiri.

Bentuk organisasi ini akan baik bila digunakan untuk organisasi besar, yang menghadapi lingkungan yang stabil dan kompleks, dan menggunakan teknologi rutin.

The divisional structure

Dalam organisasi bentuk ini, kekuatan berada pada manajer tingkat menengah, karena pada intinya struktur merupakan sekumpulan unit-unit yang memiliki otonomi sendiri. Dimana dalam tiap-tiap unit merupakan bentuk machine bureaucracy yang dikoordinasikan oleh pusat. Manajer divisi bertanggung jawab terhadap performance divisi dan mempunyai wewenang untuk menjalankan aktivitas divisinya. Pusat akan memberikan jasa-jasa seperti misalnya dalam bidang keuangan, hukum, dan pajak. Pusat akan mengendalikan divisi melalui pengawasan terhadap *performance*. Biasanya divisi akan diorganisir menurut kelompok fungsional dengan tingkat pembagian kerja yang tinggi, formalisasi tinggi dan sentralisasi otoritas pada manajer divisi.

Kekuatan

Kekuatan bentuk ini adalah adanya pertanggungjawaban yang lebih besar dan fokus pada hasil. Manajer divisilah yang bertanggung jawab untuk operasi sehari-hari sehingga pusat dapat memusatkan perhatian pada rencana jangka panjang. Sehingga dengan demikian akan memberikan keuntungan pada manajer divisi menggali pengalaman dalam menangani perusahaan. Keuntungan yang lain

adalah dengan adanya perusahaan di dalam perusahaan, divisi akan lebih tanggap, akan lebih mudah memproses informasi, akan mempunyai keuntungan ekonomis yang dihasilkan dari ukuran organisasi yang besar, dan akhirnya dengan divisi ini berarti juga membagi-bagi resiko.

Kelemahan

Kelemahan bentuk ini terletak pada perlunya duplikasi aktivitas dan sumber daya. Karena dalam masing-masing divisi memiliki fungsi-fungsi tersendiri. Dengan adanya divisi-divisi akan memudahkan untuk munculnya konflik baik antar divisi maupun antar divisi dengan pusat. Yang akhirnya menimbulkan masalah koordinasi.

Organisasi bentuk divisional ini dapat digunakan bila terdapat diversifikasi produk atau jasa dalam organisasi. Di samping itu jika ukuran organisasi bertambah besar sehingga menyulitkan untuk melakukan koordinasi secara fungsional, maka bentuk divisional dapat digunakan sebagai cara untuk memecahkan masalah ini. Di samping itu bentuk divisional hanya dimungkinkan jika sistem teknis dapat dibagi secara efisien ke dalam bagian-bagian untuk masing-masing divisi. Terakhir adalah faktor lingkungan. Bentuk ini akan dapat digunakan jika lingkungan yang dihadapi adalah sangat kompleks atau sangat dinamis.

The adhocracy

Karakteristik organisasi bentuk ini adalah tingginya diferensiasi horisontal, sedikitnya diferensiasi vertikal, rendahnya formalisasi, desentralisasi dan tingginya

tingkat fleksibilitas dan tanggap terhadap perubahan. Dominasi terletak pada profesional. *Technostructure* hampir tidak ada karena manajer tingkat menengah, *support staff* dan *operating core* secara khusus semuanya adalah profesional. Koordinasi dilakukan melalui *mutual adjustment*.

Kekuatan

Kekuatan organisasi ini terletak pada kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan dan inovasi. Disamping itu kemampuannya untuk mengkoordinasikan berbagai macam spesialis.

Kelemahan

Kelemahannya adalah konflik yang merupakan bagian yang alamiah dalam *adhocracy*. Tidak adanya hubungan atasan-bawahan yang jelas, adanya ambiguitas dalam otoritas dan tanggung jawab. *Adhocracy* juga dapat menimbulkan stress sosial yang disebabkan oleh tekanan dari pekerjaan.

Faktor yang menentukan keberhasilan dalam menerapkan bentuk organisasi ini antara lain adalah strategi organisasi, teknologi, lingkungan, dan tingkat hidup organisasi. Strategi yang digunakan adalah diversifikasi, perubahan dan resiko tinggi. Teknologi yang digunakan non-rutin. Lingkungan yang dihadapi dinamis dan kompleks, karena berhubungan dengan pekerjaan yang inovatif, tidak dapat diramalkan. Bentuk organisasi ini akan lebih disukai pada saat organisasi baru berdiri. Karena saat inilah organisasi memerlukan fleksibilitas yang tinggi untuk mengidentifikasi kelompok pasar yang dituju dan mendeterminasi cara untuk mencapai sasarnya.

Dari uraian yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa merancang organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Banyak faktor yang harus diperhatikan seperti dimensi-dimensi yang membentuk rancang organisasi perusahaan, hubungan antara dimensi-dimensi organisasi dan yang terakhir adalah tahapan pertumbuhan organisasi. Pilihan rancang organisasi yang dikemukakan oleh Mintzberg dapat digunakan sebagai salah satu alternatif yang rasional.

Pada akhirnya semua akan kembali terpulang kepada kesadaran aktor-aktor di dalam organisasi mengenai kesemua hal yang telah disebutkan diatas. Apakah sadar akan posisinya, sumber dayanya, lingkungan yang dihadapinya dan lain sebagainya.

1.6 Metodologi penelitian

Sebelum memperhatikan perancangan organisasi suatu perusahaan, perlu untuk diketahui terlebih dahulu bagaimana peneliti memandang organisasi sebagai objek penelitian. Untuk itu penulis mengambil pemikiran dari para ahli yang sebelumnya telah banyak melakukan penelitian di bidang organisasi ini.

Ada berbagai sudut pandang dari para ahli organisasi mengenai organisasi. Hal ini menunjukkan betapa pluralisme teoritis ini dapat memperkaya pemahaman yang komprehensif terhadap organisasi. **Asley dan Van de Ven (ASQ, June 1983)** memberikan satu masukan yang sangat menarik. Menurut mereka ada dua dimensi yang dilihat, pertama adalah tingkat analisis yang terdiri atas analisa mikro atau

makro. Kedua, adalah cara kita dalam memandang manusia, apakah voluntaristik atau deterministik. Dalam tingkat analisa mikro, penekanannya adalah organisasi individual. Sedangkan tingkat analisa makro menekankan populasi dan komunitas organisasi. Manusia dilihat sebagai deterministik jika perilakunya dideterminasi oleh reaksi mereka terhadap batasan-batasan struktural yang memungkinkan stabilitas dan pengawasan yang baik atas kehidupan organisasi. Manusia voluntaristik berarti perilakunya otonomos, proaktif. Manusia dilihat sebagai agen perubahan (*agent of change*). Bagan yang dihasilkan dari kedua dimensi di atas akan mencerminkan empat buah model, yaitu *natural selection view*, *collective view*, *system-structural view* dan *strategic choice view*.

Dalam penelitian ini penulis beranggapan bahwa model yang tepat untuk digunakan adalah *strategic choice view*. Dalam model ini, struktur organisasi dianggap sebagai hasil dari definisi aktor terutama yang memegang kekuasaan terhadap situasi yang dihadapi. Struktur bukan lagi merupakan fenomena objektif yang terlepas dari kesadaran individu, tetapi sebagai hal yang secara subjektif dialami. Karena itu perubahan tidak lagi disebabkan oleh hal-hal dari luar organisasi, tetapi oleh pilihan individu. Begitu pula lingkungan dapat diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dalam pandangan ini manajer berperan secara proaktif.

Sesuai dengan pandangan di atas, maka sangatlah tepat untuk memperhatikan strategi yang dijalankan oleh organisasi dalam merancang organisasinya.

1.7 Metode Penelitian

Berdasarkan metode penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulisan thesis ini memerlukan pemanfaatan metode penelitian kualitatif dengan analisa deskriptif yang memusatkan perhatian dan mengamati kejadian/peristiwa tertentu melalui penggambaran secara logis untuk menjawab pertanyaan "apa" sehingga dapat diketahui dengan jelas perancangan organisasi yang dilakukan oleh Gemala dan apa saja yang menjadi bahan pertimbangannya.

Dengan penelitian kualitatif ini, memungkinkan penulis untuk meneliti isu-isu spesifik, kasus-kasus atau kejadian secara detail dan mendalam sehubungan dengan perancangan organisasi Gemala Group. Data dan informasi diperoleh melalui wawancara dengan pihak Gemala Group dan studi dokumen.

Perpustakaan
Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Merdeka 19
BANDUNG