

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berikut ini adalah rumusan masalah yang hendak dijawab oleh penulis yang sudah dituliskan pada bab 1.3:

1. Bagaimana tahap kedewasaan CV. Sugih yang telah terjadi selama berjalannya usaha tambak ikan beserta dengan cara mengatasi krisis yang ada di CV. Sugih?
2. Bagaimana 4 faktor (*structure, task, people, dan technology*) dalam *Leavitt Framework* dapat berubah seiring berjalannya perubahan di CV. Sugih serta faktor mana yang paling siap dilakukan perubahan dari tahap *growth through direction* menuju tahap *growth through delegation*?

Proposisi yang penulis sampaikan pada bab 1.7 adalah sebagai berikut :

1. 4 faktor didalam *Leavitt Framework* akan berubah jika CV. Sugih dapat maju dalam tahapan kedewasaannya pada *Greiner Model*.

Dari Hasil penelitian dapat dilihat dari *Leavitt Framework* pada bagian *structure* yang seharusnya hierarki yang sudah ada beberapa manajer tapi di CV. Sugih hanya ditemukan *simple structure* yang tidak memiliki seorang manajer pada bagian *middle line*. Dengan demikian jika CV. Sugih memerlukan seorang *middle line* dan dengan adanya seseorang di posisi tersebut akan terjadi perubahan pada *task*, dan *people*. Pada *task* seorang *middle line* akan memiliki KPI dan pada bagian *people* seorang *middle line* juga harus memiliki kualifikasi khusus untuk berada di posisi tersebut. Sedangkan pada *technology* tidak akan mengalami perubahan karena *technology* di CV. Sugih sudah memadai untuk menunjang semua kegiatan produksi.

Berdasarkan dari rumusan masalah dan proposisi yang telah dibuat maka penulis menemukan bahwa hal kritis yang penulis lihat dari CV. Sugih adalah tidak adanya posisi *middle line* sebagai perantara antara *strategic apex* dan *operating core*. Dapat dilihat pada tabel 4.3 keterlibatan *owner* sangat berpengaruh dan sangat mengalami ketergantungan kepada *owner*. *Owner* yang tidak selalu berada ditempat membuat masalah karena keputusan tidak dapat sesegera mungkin dibuat. Sejak

berdirinya tahun 2008 CV. Sugih tidak memiliki orang atau jabatan lain yang dapat menggantikan *owner* dalam pembuatan keputusan dilapangan. Jadi, selama berjalannya waktu *owner* selalu menjadi orang yang melakukan monitoring dan melakukan supervisi sendiri tanpa ada bantuan orang lain. Dengan demikian dengan tidak adanya posisi pada *middle line* sebagai penyambung *operating core* dan *strategic apex* menyebabkan secara organisasi CV. Sugih tidak berkembang. Hal ini terlihat tidak mampunya CV. Sugih untuk melangkah pada tahap lebih jauh dan usaha tidak dapat ditinggal dan *owner* tidak memiliki kesempatan untuk dapat melakukan diferensiasi usaha. Sehingga CV. Sugih mengalami sebuah keadaan yang terpaksa dan tidak mampu untuk berkembang lebih jauh dan lebih profesional karena tidak adanya seorang *middle line* sebagai penyampai perintah, melakukan monitoring dan supervisi. CV. Sugih terus berada pada tahap 2 dari Greiner Model yaitu tahapan *growth through direction* dimana keterlibatan dari *owner* sangat besar dan tidak memungkinkan untuk dilakukannya diferensiasi usaha karena *owner* harus terus melakukan supervisi terhadap keadaan di CV. Sugih. Berada pada tahap 2 dalam Greiner Model maka CV. Sugih pun mengalami krisis yaitu *crisis of autonomy* dimana pegawai yang ada di CV. Sugih tidak memiliki kemampuan untuk membuat keputusan karena semuanya terpusat kepada *owner*. Maka, CV. Sugih sebaiknya melakukan perubahan agar mampu melangkah ke tahap berikutnya dari Greiner Model, dan *owner* akan memiliki kesempatan untuk melakukan usaha yang lain. Dari ketiga analisis yang penulis lakukan pada bab 4 dapat disimpulkan bahwa kelangsungan dari CV. Sugih masih panjang dimana CV. Sugih sudah memiliki pembeli tetap yang mampu untuk membeli seluruh produksi dari CV. Sugih. Dapat dikatakan bahwa CV. Sugih sudah memiliki posisi yang kuat didukung juga dengan ketersediaan modal yang dimiliki, namun *owner* dari CV. Sugih memiliki harapan untuk melakukan usaha yang lain, sehingga dibutuhkan manajemen yang lebih baik di dalam CV. Sugih, karena didalam CV. Sugih tidak memiliki *supervisor* yang mampu untuk melakukan *controlling* sehingga *owner* dari CV. Sugih harus selalu ikut mengawasi kinerja dari semua pegawai yang ada. CV. Sugih harus berkembang ke tahap 3 akan menghadapi krisis. Krisis yang muncul dari tahap pendelegasian adalah krisis kontrol, karena manajer tingkat bawah merasa nyaman dengan otonomi yang diberikan, sedangkan top manajemen merasa takut organisasi akan dibawa ke

berbagai arah. Oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengelola kelangsungan organisasi.

Dengan perubahan yang diinginkan untuk menambahkan jabatan yang baru dalam CV. Sugih maka akan dipastikan bahwa 4 faktor yang ada pada *leavitt framework* yang ada di CV. Sugih akan berubah dimana jabatan baru pada *sturcture* akan memberikan *task* baru dan kualifikasi baru pada *people* yang mengisi jabatan tersebut, sedangkan *technology* kemungkinan tidak akan banyak terpengaruh karena sederhananya peralatan yang ada di CV. Sugih. Dengan demikian pun terjadi perubahan yang saling berkaitan antar *greiner model* dengan *leavitt framework*.

## 5.2 Saran

CV . Sugih dalam tahap kedewasaanya berada diantara tahap 1 dan 2 dari Greiner Model. Agar mampu mencapai tahap 3 CV. Sugih dapat melakukan beberapa hal seperti berikut:

**Tabel 5.1**

**Roadmap perubahan yang perlu dilakukan CV. Sugih**

Ketegori	Tahun 1 Greiner tahap 2	Tahun ke 2-3 Greiner tahap 3
Fokus manajemen	Efisiensi produktivitas	Ekspansi pasar
		Action Plan: 1. diperlukan penambahan jumlah kolam. 2. jumlah pegawai yang harus dilatih untuk mampu memaksimalkan proses produksi

Kategori	Tahun 1 Greiner tahap 2	Tahun ke 2-3 Greiner tahap 3
		dan kualitas ikan.
Struktur organisasi	Sentralisasi	Desentralisasi  Action Plan: Membuat posisi baru dalam struktur organisasi. posisi tersebut adalah Manajer Operasi dan mengambil keputusan operasional.
<i>Top management style</i>	<i>Directive</i>	<i>delegative</i>  Action Plan: <i>Owner</i> memberikan wewenang pada Manajer Operasi untuk mengawasi para pegawai lainnya.

Kategori	Tahun 1 Greiner tahap 2	Tahun ke 2-3 Greiner tahap 3
Sistem kontrol	Standard operating procedure dan berdasarkan <i>cost</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerapihan dokumentasi.</li> <li>2. Kepatuhan terhadap aturan.</li> <li>3. Besarnya profit perusahaan.</li> <li>4. Pembuatan laporan kepada <i>owner</i></li> </ol> <hr/> <p>Action plan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat sistem monitoring pada Manajer Operasi.</li> <li>2. Memberikan penilaian evaluasi kinerja.</li> <li>3. Manajer operasi diberikan SOP yang tertulis dan jelas begitu juga dengan pegawai lainnya agar memberikan tolak ukur yang jelas pada setiap pegawai.</li> <li>4. Perhitungan input output dan bahan yang</li> </ol>

Kategori	Tahun 1 Greiner tahap 2	Tahun ke 2-3 Greiner tahap 3
		<p>digunakan selama proses dihitung dan dimaksimalkan untuk menambah profit</p>
Reward yang diberikan	Pemberian gaji yang sudah sesuai dengan ketentuan normatif yang ada yaitu UU ketenagakerjaan.	<p>Sudah adanya <i>reward</i> lain selain gaji untuk setiap individu. Contohnya bonus dari penjualan ikan.</p> <p>Action Plan : CV. Sugih sudah memiliki <i>reward</i> selain gaji yang berupa bonus yang diberikan kepada setiap pegawainya yang mampu melebihi produksi yang telah ditetapkan.</p>

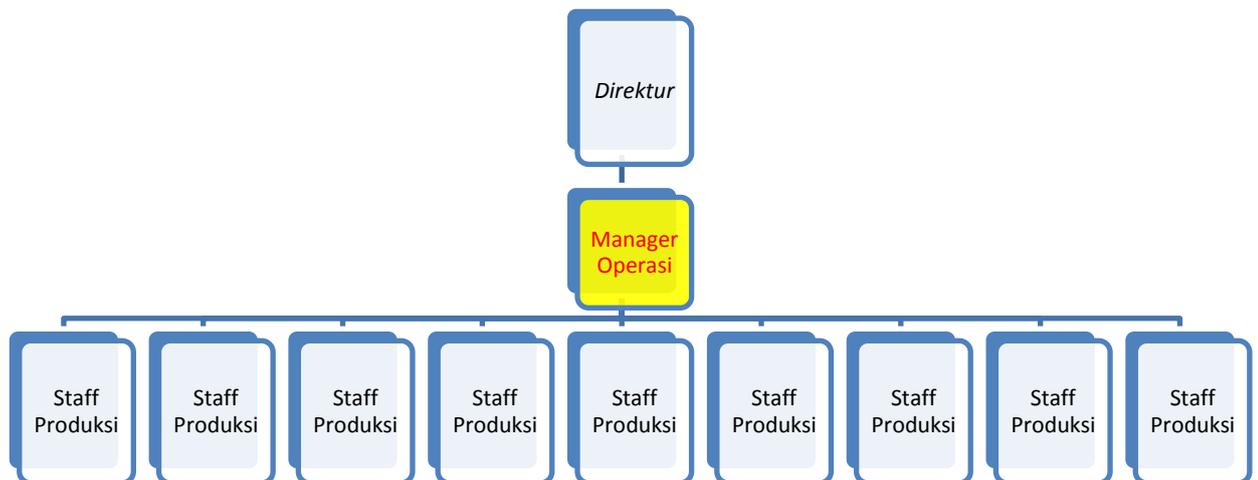
Dengan CV. Sugih mampu melakukan semua hal seperti tabel diatas maka diharapkan CV. Sugih mampu melangkah lebih jauh ke tahap 3 dimana peran serta

*owner* sudah menjadi lebih sedikit dan *owner* pun mampu melakukan diversifikasi usaha

Dengan berbagai hal tersebut yang harus dicapai untuk mencapai tahap 3 CV. Sugih harus memiliki struktur organisasi yang mampu mengakomodasi perubahan tersebut. Struktur organisasi CV. Sugih merupakan struktur informal yang sebenarnya tidak dimiliki oleh CV. Sugih namun penulis telah memberikan gambaran struktur organisasi dari CV Sugih pada gambar 4.1. Dengan demikian untuk dapat benar-benar dapat masuk pada tahap 3 dari Greiner model maka CV. Sugih pun harus mengubah struktur organisasinya agar mampu lebih memaksimalkan kinerja dari CV. Sugih. Dengan keadaan CV. Sugih maka penulis mengajukan sebuah struktur baru untuk dengan memberikan sebuah jabatan baru yaitu Manajer Operasi. Dengan demikian struktur organisasi dari CV. Sugih akan berubah seperti berikut:

**Gambar 5.1**

**Saran Struktur Organisasi untuk CV. Sugih**



Penulis menggunakan pendekatan teori Mintzberg (1992) untuk memberikan sebuah posisis baru. Penulis menambahkan 1 posisi baru pada bagian *middle* yaitu adanya Manajer Operasi dengan alasan karena *owner* tidak dapat hadir setiap hari di lapangan. CV. Sugih merupakan tambak ikan yang memiliki *operating core* seperti sebuah pabrik yang seharusnya memiliki hierarki yang tinggi namun pada kasus ini CV. Sugih memiliki hierarki yang lebar. Karena CV. Sugih tidak memiliki *techno-structure* dan *support staff* maka hal tersebut pula yang mendorong penulis untuk memberikan saran untuk adanya sebuah posisi baru yaitu Manajer Operasi.

Manajer Operasi memiliki tujuan utama untuk mengisi *middle line* yaitu sebagai penghubung antara *operating core* dan *strategic apex*. *Operating core* adalah semua pegawai yang berfokus untuk melaksanakan kegiatan produksi setiap harinya di CV. Sugih. *Strategic apex* adalah pucuk pimpinan di CV. Sugih yang merupakan *owner* dari CV. Sugih yang kemudian akan berubah namanya pada struktur yang baru menjadi Direktur. *Middle line* yang selama ini tidak dimiliki sebagai penghubung antara *operating core* dan *strategic apex* menjadi masalah yang kritis. *Middle line* menjadi masalah kritis karena Direktur yang tidak dapat selalu berada di lapangan tetapi menginginkan adanya sebuah pendelegasian tugas agar Direktur dapat melakukan diferensiasi usaha menjadikan dibutuhkan sebuah posisi di *middle line*.

Manajer Operasi akan ditunjuk *owner* berdasarkan orang yang paling Direktur percayai, hal ini penting karena orang yang paling *owner* percayai setidaknya sudah memiliki senioritas dan sudah lama berada di lapangan sehingga mampu memberikan arahan kepada pegawai lainnya dilapangan dan juga akan menjadi sebagai alat kontrol dari Direktur kepada para pegawai lainnya yang ada dilapangan sehingga penting Manajer Operasi ini ditunjuk oleh *owner* berdasarkan yang paling dia percayai. Manajer Operasi sendiri harus memiliki SOP yang jelas agar ia memiliki pekerjaan yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan kepada *owner*. hal ini dimaksudkan agar CV. Sugih kedepannya akan memiliki sebuah standar prosedur yang akan memudahkan setiap bagian di dalamnya agar dapat menjalankan segala prosedur dan tugas yang dimiliki oleh seluruh pegawai yang bekerja di CV. Sugih. Dengan standar yang ada pun akan memudahkan koordinasi

antara *strategic apex*, *middle line*, dan *operating core*. Jika ketiga faktor tersebut dapat berjalan dengan baik dan masing-masing aktor dalam manajemen menjalankan SOP maka kondisi ini akan membuat Direktur berfungsi dengan baik dan dapat mengurangi keterlibatannya didalam CV. Sugih seperti yang *owner* inginkan. Manajer Operasi akan memiliki tugas untuk melakukan kontrol kegiatan operasional setiap hari kepada pegawai lain dan memberikan laporan mengenai seluruh hal yang terjadi di lapangan kepada *owner*. Manajer Operasi juga akan menjadi orang pertama yang bertanggung jawab dan akan mengambil keputusan di lapangan jika ada keadaan darurat yang terjadi dilapangan. Tugas lainnya pun Manajer Operasi harus mampu untuk memberikan perintah untuk melakukan *maintenance* untuk menjaga kebersihan kolam agar ikan dapat tumbuh dengan baik.

Manajer Operasi harus memiliki kewenangan yang dipercayakan oleh *owner*, dan *owner* pun harus memberikan otonomi untuk Manajer Operasi agar Manajer Operasi memiliki porsi yang cukup untuk melakukan tugasnya. Hal ini merupakan pendelegasian wewenang agar mengurangi keterlibatan Direktur di dalam perusahaan. Manajer Operasi akan bertindak mengambil keputusan dilapangan tetapi tetap harus memiliki koordinasi dengan Direktur agar tidak terjadi *miscommunication*. Manajer Operasi yang memiliki tugas yang berbeda dan memiliki jabatan lebih tinggi membutuhkan juga bonus dan gaji yang lebih besar dari pegawai biasa yang ada di CV. Sugih. Hal ini juga agar mampu memotivasi Manajer Operasi agar dapat bekerja lebih baik dan mampu mengarahkan para pegawai lainnya untuk dapat mencapai *mission* dalam satu kali proses produksi. Manajer Operasi harus diberikan sebuah pengertian bagaimana mereka akan diberikan ekspektasi dan kebebasan untuk memenuhi ekspektasi tersebut. Hal ini dimaksudkan agar Manajer Operasi pun memiliki tantangan dalam pekerjaannya sehingga dapat memotivasi pula diri dari Manajer Operasi juga sehingga motivasi tidak hanya berasal dari kompensasi tapi juga dari tantangan pekerjaan dan kebebasan yang diberikan kepadanya. Manajer Operasi pun harus ditekankan untuk dapat memberikan profit yang lebih baik untuk CV. Sugih dengan cara terus memonitor para pegawai lainnya dalam kegiatan produksi setiap harinya agar mampu melakukan produksi lebih banyak agar mampu membuat profit dari CV. Sugih lebih maksimal.

Agar dapat mencapai tahap 3, Direktur pun harus memberikan sosialisasi kepada pegawai lainnya agar membuat jalur koordinasi untuk tidak langsung berkomunikasi kepada *owner* tetapi harus melewati Manajer Operasi sehingga semakin jelas bahwa ada jabatan yang lebih tinggi dari pegawai lainnya untuk memberikan arahan. Hal ini dimaksudkan agar ada jalur koordinasi yang jelas dan memudahkan para pegawainya untuk melakukan koordinasi baik dengan pegawai lainnya maupun dengan atasannya.

Berikut adalah usulan KPI untuk posisi Manajer Produksi di CV. Sugih:

**Tabel 5.2**

**KPI untuk manajer produksi**

<b>NO.</b>	<b>Key Performance Indicator (KPI) – Ukuran Keberhasilan</b>	<b>Unit Pengukuran</b>	<b>Formula</b>
1.	Peningkatan Hasil panen ikan	%	Persentase jumlah ikan yang tidak berhasil panen dibanding total ikan produk yang dihasilkan.
2.	<i>Cost Efficiency</i>	Angka	Jumlah penggunaan pakan ikan untuk memproduksi dalam satu periode.
3.	Kepatuhan terhadap SOP	%	Persentase kesesuaian proses produksi dengan SOP
4.	Pembuatan laporan yang tepat waktu	%	Sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
5.	Melakukan Training		Jumlah kegiatan “on the job training” yang dilakukan kepada staf produksi yang baru direkrut

Kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi Manajer Produksi di CV. Sugih adalah:

- Bekerja sudah lebih dari 2 tahun.
- Peka terhadap kondisi dan perubahan cuaca bendungan Jatiluhur.
- Mampu mengambil tindakan cepat dan tepat saat terjadi bencana di bendungan Jatiluhur.

Berikut adalah usulan KPI untuk posisi Direktur di CV. Sugih.

**Tabel 5.3**

**KPI untuk Direktur**

<b>NO.</b>	<b>Key Performance Indicator (KPI) – Ukuran Keberhasilan</b>	<b>Unit Pengukuran</b>	<b>Formula</b>
1.	Peningkatan net Profit	Angka	Membandingkan kenaikan profit setiap tahunnya.
2.	Peningkatan Pertumbuhan	%	Persentase kenaikan pertumbuhan <i>revenue</i> setiap tahunnya.
3.	Kepuasan pelanggan		Pembeli menerima tambahan produksi yang dihasilkan

Jabatan Direktur untuk saat ini akan diisi oleh anak dari *owner* CV. Sugih sehingga tidak memerlukan kualifikasi yang khusus karena anak dari *owner* CV. Sugih sendiri sudah berpengalaman bekerja di bendungan Jatiluhur lebih dari 5 tahun dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Staff produksi CV. Sugih yang ada saat ini 9 orang masih cukup memadai untuk saat ini.

Saran diberikan sebagai studi eksperimen untuk penulis lain. Dengan demikian jika ada saran yang lebih memungkinkan dalam perubahan dapat pula dilakukan saran tersebut oleh penulis lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, S. dan Jack . 2008. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report Volume 13*
- Clarke, L. 1994. *The Essence of Change*. Prentice Hall
- Grant, D. dan Mergen. 1996. Applying quality to Leavitt's framework to solve information technology problems: A case study. *Information Technology & People*
- Lunenburg, F. 2012. Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume 14, Number 1*
- Park, S. dan Kim. 2015. Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. *European Journal of Training and Development*
- Saunders, M. Phillip Lewis dan Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Students*. Fifth edition .Pearson Education Limited
- Sekaran dan Bougie. (2013). *Research Methods for Business*. Chennai.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Situs Internet :
- Leedy, Paul. "Penelitian Eksplanatori". 31 Juli 2017.  
[https://id.wikipedia.org/wiki/Penelitian\\_eksplanatori#cite\\_note-Paul.D.\\_Leedy-2](https://id.wikipedia.org/wiki/Penelitian_eksplanatori#cite_note-Paul.D._Leedy-2)

## Lampiran

### Pertanyaan Greiner

1. Struktur organisasi informal.
2. *Top management* merasa sangat dibebani dengan segala tanggung jawab yang ada.
3. Manajemen hanya fokus pada efisiensi.
4. Pegawai memiliki pengetahuan lebih , tentang *markets, product, trends, etc.*, daripada atasan.
5. Tujuan utama manajemen ekspansi pasar.
6. *Top management* merasa kehilangan kontrol bisnis.