

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka peneliti mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dapat dilihat dari PEST (politik, ekonomi, sosial dan teknologi) dan *SWOT (Opportunities-Technology)*, dimana:
 - Dari aspek politik, kebijakan pemerintah membuat UD Alexander tidak mau mengubah perusahaannya menjadi badan hukum. Hal ini dapat menghambat perkembangan dan kemajuan UD Alexander dalam mencapai visinya menjadi perusahaan yang dikenal pada tataran pasar internasional
 - Dari aspek ekonomi, inflasi mempengaruhi harga bahan baku, harga jual, dan upah pegawai. Hal ini menjadi faktor yang perlu yang akan disarankan untuk diperhatikan oleh manajemen, agar tidak menjadi penghalang di masa depan, dalam rangka pencapaian visi.
 - Dari aspek sosial, gaya hidup yang serba instan mempengaruhi cara berbelanja masyarakat sehingga mempengaruhi metode pemasaran. Hal ini membuat UD Alexander memiliki peluang yang masih cukup besar untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih banyak.
 - Dari aspek teknologi, perkembangan teknologi informasi memudahkan perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnis.
 - Yang menjadi peluang bagi perusahaan adalah dukungan pemerintah dan perkembangan teknologi informasi. Dengan adanya dukungan pemerintah, penjualan akan meningkat. Pemakaian teknologi informasi akan membuat perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya secara lebih efektif dan produktif.

- Ancaman yang dihadapi perusahaan adalah masuknya sepatu dari RRC. Hal ini menjadi perhatian perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan memperbaiki proses produksi agar produk yang dihasilkan berkualitas dan memotong harga yang dikeluarkan perusahaan.

Kondisi internal perusahaan dapat dilihat dari *SWOT (strength-weakness)*, fase pertumbuhan organisasi, hambatan yang dihadapi perusahaan, dan budaya organisasi.

- Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kualitas yang baik dan desain sepatu yang *up-to-date* sehingga perusahaan dapat bersaing di pasar bisnis.
 - Kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah belum memiliki sistem pengelolaan manajemen yang baik sehingga dalam menjalankan bisnisnya aktivitas perusahaan menjadi kurang efektif.
 - Perusahaan berada di fase 1 yaitu *growth through creativity*, untuk mencapai tujuan, perusahaan harus berada pada fase 2 yaitu *growth through direction*.
 - Hambatan yang dihadapi perusahaan adalah tujuan yang tidak jelas, kurangnya pengembangan manajemen, dan kurangnya kendali. Hal ini perlu menjadi perhatian pemimpin perusahaan untuk memperbaiki hal tersebut.
 - Budaya organisasi UD Alexander adalah Clan, dimana suasana kerja adalah kekeluargaan, sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan budaya organisasi yang sebaiknya dijalankan oleh perusahaan adalah Adhocracy.
2. Model perubahan UD Alexander belum dapat merespon perubahan lingkungan eksternal dan internal dengan baik. Dalam menghadapi perubahan eksternal, perusahaan menambah mesin, karyawan, dan ruang penyimpanan. Usaha perubahan yang sudah dilakukan UD Alexander dapat dikatakan belum mencukupi, hal ini tercermin dari keadaan perusahaan yang tidak memiliki pengelolaan yang baik,

perusahaan tidak memiliki sistem yang menjadi standar untuk kegiatan operasional perusahaan.

3. Untuk merespon perubahan lingkungan eksternal perusahaan, faktor-faktor organisasi yang dapat dirubah adalah unsur-unsur yang terdapat dalam organisasi yang dikemukakan oleh McKinsey (*Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style dan Staff*).

- *Strategy*

Strategi yang dijalankan perusahaan adalah penetrasi pasar, sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi yang harus dilakukan adalah strategi pengembangan pasar.

- *Structure*

Struktur perusahaan saat ini adalah struktur fungsional yang sederhana, untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan posisi-posisi seperti manajer pemasaran, staf akunting dan posisi lainnya.

- *Systems*

Sistem yang berjalan perusahaan belum dirumuskan secara tertulis, perusahaan sebaiknya merumuskan dan menuliskan SOP, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya secara lebih efisien.

- *Shared values*

Nilai yang terdapat dalam perusahaan adalah nilai kekeluargaan, nilai ini membentuk budaya organisasi yaitu clan, untuk mencapai tujuan perusahaan, budaya organisasi yang dijalankan perusahaan sebaiknya adhocracy.

- *Skills*

Keterampilan karyawan yang dimiliki perusahaan sudah baik, namun perlu terus dikembangkan agar dapat bersaing di dunia internasional.

- *Style*

Gaya kepemimpinan pemilik perusahaan adalah transaksional, untuk mencapai tujuan perusahaan, gaya kepemimpinan lebih baik transformasional.

- *Staff*

Staf yang dimiliki perusahaan masih terbilang sedikit, untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan penambahan jumlah karyawan dan sistem untuk mengelola karyawan.

4. Langkah perubahan yang harus dilakukan UD Alexander adalah memahami dan selalu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan, perubahan tersebut disesuaikan dengan lingkungan internal perusahaan apakah sesuai dengan kondisi eksternal. Untuk menganalisis ada tidaknya kesesuaian antara lingkungan eksternal dan internal organisasi, digunakan kerangka berpikir 7S McKinsey (*Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style dan Staff*), jika terdapat kesenjangan maka perusahaan harus melakukan perubahan. Untuk sampai tujuan perusahaan yaitu penetrasi pasar sampai ke luar negeri, perusahaan harus mencapai pada fase 2 greiner yaitu *growth through direction*.

5.2. Saran

Perubahan harus dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dan terus bersaing. Perubahan yang dilakukan menggunakan kerangka berpikir 7S yang dikemukakan oleh McKinsey, yaitu *Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style dan Staff*. Berdasarkan teori pertumbuhan organisasi greiner, untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu penetrasi pasar sampai ke luar negeri, perusahaan harus berada dalam tahap 2 yaitu *growth through direction*. Perusahaan tidak dapat langsung mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan waktu dan proses untuk merubah lingkungan internal organisasi, sehingga peneliti memberi saran dalam jangka tahunan selama 3 tahun untuk mencapai tujuannya yaitu sebagai berikut:

7S	Saran (2017-2018)	Saran (2018-2019)	Saran (2018-2019)
<i>Strategy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan transformasi dari tradisional menjadi lebih profesional dalam semua aspek fungsi organisasi. 2. Strategi pemasaran: <ul style="list-style-type: none"> • Membuka toko <i>online</i> menggunakan platform instagram, menjual produk di tokopedia.com, lazada.co.id, shopee. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan transformasi dari tradisional menjadi lebih profesional dalam semua aspek fungsi organisasi. 2. Strategi pemasaran: <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan target penjualan. • Membuat web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan transformasi dari tradisional menjadi lebih profesional dalam semua aspek fungsi organisasi. 2. Mengikuti pameran. 3. Strategi pemasaran: <ul style="list-style-type: none"> • Menerima pembelian dari luar negeri melalui web.
<i>Structure</i>	Memperbaiki struktur organisasi sesuai dengan rencana perubahan dan pengembangan (struktur organisasi terlampir).		
<i>Staff</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat HR planning. 2. Membuat sistem motivasi dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mulai menyelenggarakan pelatihan. 2. Mengevaluasi dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk dan

	penyusunan sistem manajemen kinerja.	memperbaiki sistem manajemen kinerja.	layanan. 2. Mengevaluasi dan memperbaiki sistem manajemen kinerja.
<i>Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan keterampilan untuk owner. <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti seminar bisnis. 2. Mengikuti seminar yang berhubungan dengan teknologi informasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan keterampilan karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan keterampilan untuk owner. <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti seminar bisnis internasional.
<i>Style</i>	Secara perlahan mulai menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional.	Mengevaluasi dan memperbaiki gaya kepemimpinan transformasional.	
<i>Systems</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi dan menuliskan SOP perekrutan. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job description</i> • <i>Job specification</i> • <i>HR planning</i> 2. Mengevaluasi sistem produksi dan menuliskannya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi sistem keuangan dan menuliskannya. 2. Mengevaluasi aturan perusahaan dan menuliskannya. 3. Mengevaluasi sistem dokumentasi dan menuliskannya. 	Mengevaluasi sistem pemasaran dan menuliskannya.

<p><i>Shared Values</i></p>	<p>1. Merumuskan visi, misi dan strategi, lalu dikomunikasikan kepada karyawan.</p> <p>2. Menerapkan budaya Adhocracy, dengan cara menerapkan nilai-nilai kepercayaan, mengobarkan semangat pentingnya perubahan, dan kolaborasi.</p>	<p>Sosialisasi visi dan misi perusahaan dan terus mempertahankan budaya Adhocracy.</p>
-----------------------------	---	--

1. *Strategy*

❖ Tahun 2017-2018

- Melakukan transformasi dari tradisional menjadi lebih profesional dalam semua aspek fungsi organisasi.
UD Alexander merupakan perusahaan keluarga yang sistem kerjanya masih tradisional, sebaiknya perusahaan bertransformasi menjadi lebih profesional.
- Strategi pemasaran:
Membuka toko *online* menggunakan platform instagram, menjual produk di tokopedia.com, lazada.co.id, shopee, karena menjual produk disini tidak memerlukan modal yang banyak dan relative lebih mudah, karena masyarakat sudah mengenal aplikasi tersebut.

❖ Tahun 2018-2019

- Strategi pemasaran:

- Meningkatkan target penjualan
Berdasarkan data penjualan tahun 2017-2018, penjualan harus ditingkatkan dan ditargetkan kenaikannya
- Membuat web
Pembuatan web berguna untuk memberi informasi lebih lanjut tentang info perusahaan dan produk, menambah visibilitas/kehadiran perusahaan, meningkatkan kualitas layanan pelanggan, dan meningkatkan kredibilitas perusahaan.
- ❖ Tahun 2019-2020
 - Strategi pemasaran:
Menerima pembelian dari luar negeri melalui web. Penggunaan web memungkinkan pembelian dari luar negeri perusahaan dari luar negeri akan lebih percaya jika perusahaan mempunyai web dibandingkan hanya menjual produk di Instagram dan *e-commerce* lainnya.
 - Mengikuti pameran untuk mengenalkan produk UD Alexander ke masyarakat luas.
- 2. *Structure*
 - Memperbaiki struktur organisasi sesuai dengan rencana perubahan dan pengembangan
- ❖ Tahun 2017-2018
 - Menambah posisi staf digital marketing, yang bertanggung jawab untuk memasarkan produk lewat internet.
 - Menambah posisi staf keuangan untuk memastikan apakah perusahaan untung atau rugi.
 - Menambah posisi *designer* untuk membuat desain sepatu.

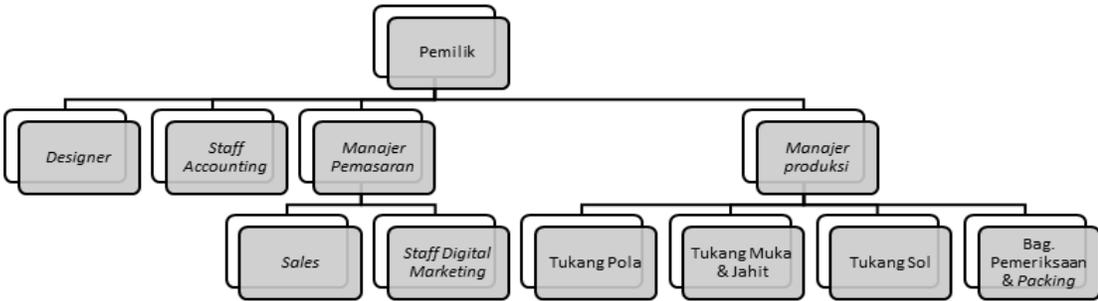
Gambar 5.1
Saran Struktur Organisasi 2017-2018



❖ Tahun 2018-2019

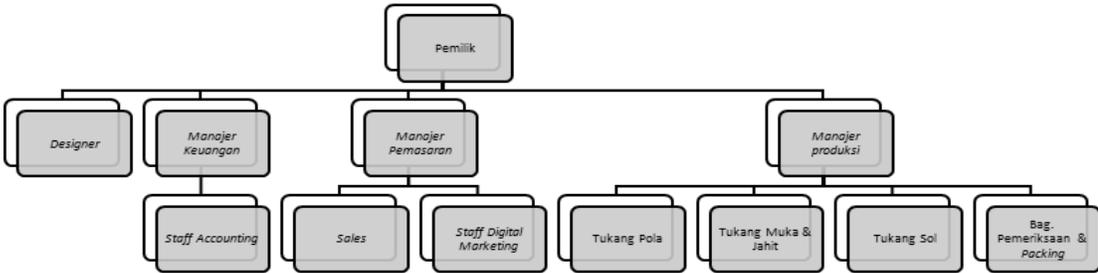
- Menambah posisi manajer pemasaran yang membawahi sales dan staf *digital marketing*
- Menambah posisi manajer keuangan untuk membawahi staf keuangan

Gambar 5.2
Saran Struktur Organisasi 2018-2019



- ❖ Tahun 2019-2020
- Menambah posisi Manajer Keuangan

Gambar 5.3
Saran Struktur Organisasi 2019-2020



3. *Staff*

❖ Tahun 2017-2018

- Membuat *HR Planning*, untuk memastikan jumlah modal insani yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan tujuan strategisnya. Tidak hanya jumlah, namun kualitas dan kesesuaian dengan *business planning* perusahaan perlu diperhatikan.
- Membuat sistem motivasi dan penyusunan sistem manajemen kinerja, inovasi yang sudah dilakukan karyawan perlu diukur untuk dapat dievaluasi dan diperbaiki kedepannya.

❖ Tahun 2018-2019

- Mulai menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.
- Mengevaluasi dan memperbaiki sistem motivasi dan sistem manajemen kinerja, apakah sistem yang sudah berjalan sudah baik atau belum.

❖ Tahun 2019-2020

- Menyenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.
- Mengevaluasi dan memperbaiki sistem manajemen kinerja, apakah sistem yang sudah berjalan sudah baik atau belum.

4. *Skill*

❖ Tahun 2017-2018

Pengembangan keterampilan untuk owner dengan mengikuti seminar bisnis dan mengikuti seminar yang berhubungan dengan teknologi informasi, dengan begitu pengetahuan tentang bisnis selalu diperbaharui, mengetahui kondisi di perkembangan bisnis terkini dan mendapat pengetahuan tentang teknologi informasi, sehingga kedepannya dapat memanfaatkan teknologi informasi.

❖ Tahun 2018-2019

Pengembangan keterampilan karyawan, dengan mengikuti *training* yang dibutuhkan perusahaan.

❖ Tahun 2019-2020

Pengembangan keterampilan untuk owner dengan mengikuti seminar bisnis bertaraf internasional, untuk mendapatkan pengetahuan bisnis berskala internasional.

5. *Style*

❖ Tahun 2017-2018

Secara perlahan mulai menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional

Hal dapat dilakukan oleh pemimpin:

- 1) Menyemangati karyawan dan menyadari karyawan untuk melihat pekerjaannya dari beberapa perspektif baru
- 2) Memperhatikan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
- 3) Mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan.

❖ Tahun 2018-2019

Mengevaluasi dan memperbaiki gaya kepemimpinan transformasional, apakah gaya kepemimpinan sudah berjalan dengan baik.

6. *Systems*

❖ Tahun 2017-2018

- Mengevaluasi dan menuliskan SOP perekrutan mulai dari *job description, job specification, HR planning*, proses *staffing*.
- Mengevaluasi dan menuliskan sistem produksi, mulai dari perencanaan produksi sampai prosedur produksi (jumlah, standar kualitas, standar waktu produksi)

❖ Tahun 2018-2019

- Mengevaluasi dan menuliskan sistem keuangan agar pencacatan lebih teratur dan rapi.
- Mengevaluasi dan menuliskan aturan perusahaan, seperti jam kerja, hari kerja dan aturan lainnya.
- Mengevaluasi dan memperbaiki sistem dokumentasi, agar data-data perusahaan tersusun secara rapi dan ketika data itu dibutuhkan tidak susah untuk mencarinya.

❖ Tahun 2019-2020

- Mengevaluasi dan memperbaiki sistem pemasaran, mulai dari target penjualan, cara memasarkannya, dimana saja memasarkannya.

7. *Shared Value*

❖ Tahun 2017-2018

- Merumuskan visi, misi dan strategi, lalu dikomunikasikan kepada karyawan, agar karyawan dan pemimpin satu hati dan satu tujuan.
- Menerapkan budaya Adhocracy, dengan cara menerapkan nilai-nilai kepercayaan, mengobarkan semangat pentingnya perubahan, dan kolaborasi.

❖ Tahun 2018-2020

Sosialisasi visi dan misi perusahaan agar karyawan selalu ingat tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, Steven H. 2012. *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. Emerald Group Publishing Limited.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621711211253231>. 24 Juni 2017.
- Cameron, Esther & Mike Green. 2004. *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass.
- Clarke, Liz. 1994. *The Essence of Change*. Prentice Hall Trade.
- Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. Mc Graw hill, Boston.
- Russel, Neil & Jones. 2003. *Managing Change (Management Pocketbooks)*. United Kingdom.
- Slocum, John W. , Don Hellriegel & Susan E. Jackson. 2007. *Competency-based Management*. 11th. South-Western: Thomson.
- Ward, J. & Peppard, J. 2002. *Strategic Planning for Information Systems*. GreatBritain: John Wiley & Sons Ltd.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. 2008. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana.
- Woodcock, Mike & Francis, Dave. 1994. *Unblocking Your Organization. A Revised and Expanded Edition of People at Work: A Practical Guide to Organizational Change*. USA California: University Associates