

Pengembangan Organisasi PT C Berdasarkan Tahap Pertumbuhan Organisasi

Herlina, N. L.¹, Andriani, M.²

^{1,2)} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Bandung

Email: mdandriani@itb.ac.id

ABSTRAK

PT C merupakan UMKM yang terletak di bidang fashion dan terletak di kota Bandung yang sedang mengalami permasalahan berupa penurunan penjualan dan usaha yang tidak bertumbuh. Penurunan penjualan ini telah menyebabkan kerugian bagi perusahaan, sehingga terdapat urgensi yang tinggi untuk segera melakukan perbaikan. Terdapat berbagai dugaan penyebab turunnya penjualan yang belum pasti, untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perusahaan secara menyeluruh, menentukan prioritas masalah, dan merancang intervensi untuk memperbaiki prioritas masalah tersebut. Model yang digunakan untuk melakukan analisis menyeluruh dan merancang perbaikan adalah model pengembangan organisasi, dengan tahapan entering and contracting, diagnosing organizations, diagnosing groups and jobs, collecting and analyzing diagnostic information, feeding back diagnostic information, dan designing interventions. Dalam merancang intervensi, arahan perubahan diperoleh melalui identifikasi tahap pertumbuhan organisasi. Prioritas masalah yang diperoleh dari hasil diagnosis organisasi, kelompok, dan individu adalah sistem dan proses serta strategi. Intervensi yang dirancang untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah intervensi strategis berupa organization design perancangan strategi dan intervensi technostuctural berupa rancangan kerja. Kemudian, berdasarkan identifikasi tahap pertumbuhan organisasi, perusahaan saat ini berada di antara tahap pertumbuhan entrepreneurial dan collectivity. Oleh karena itu, hasil akhir yang dirancang dalam penelitian ini adalah strategi yang dapat diimplementasikan perusahaan, yaitu strategi pemasaran dan penjualan. Berikutnya adalah sistem dan proses pemasaran dan penjualan yang mulai dibuat menjadi prosedur, berkontribusi terhadap kesuksesan, dan bertujuan untuk menumbuhkan perusahaan untuk membuat perusahaan seluruhnya berada pada tahap collectivity.

Kata kunci: pengembangan organisasi, tahap pertumbuhan organisasi, intervensi strategis, intervensi technostucture

ABSTRACT

PT C is a fashion industry MSME located in Bandung, with declining sales and not growing business. This decline in sales has caused losses for the company, so there is a high urgency to make improvements immediately. There are various suspected causes of falling sales. Therefore, this study aims to analyze the company thoroughly, determine the priority of problems, and design interventions to improve the priority of these problems. The model used to conduct a thorough analysis and design improvements is the organizational development model, with stages of entering and contracting, diagnosing organizations, diagnosing groups and jobs, collecting and analyzing diagnostic information, feeding back diagnostic information, and designing interventions. In designing interventions, the direction of change is obtained by identifying organizational growth stages. The priority of problems obtained from diagnosing organizations, groups, and individuals is systems, processes, and strategies. Interventions designed to overcome these problems are strategic interventions in the form of organization design, strategy design, and technostuctural interventions in the form of work design. Then, based on the identification of organizational growth stages, the company is currently between the entrepreneurial growth stage and collectivity. Therefore, the final result designed in this study is a strategy that can be implemented by the company, namely marketing and sales strategies. Next is the marketing and sales system and process that begins to be made into procedures, contributes to success, and aims to grow the company to make the company entirely at the collectivity stage.

Keywords: organizational development, organizational growth, strategic intervention, technostucture intervention

1. Pendahuluan

Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia telah melebihi 64,2 juta, dengan kontribusi sebesar 61,9% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja sebesar 97% (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI, 2023). Oleh karena itu, keberhasilan UMKM dalam menjalankan usahanya menjadi isu penting dalam peningkatan perekonomian. Namun, masih terdapat banyak permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia seperti permodalan, pemasaran, daya saing, dan produktivitas.

PT C merupakan salah satu UMK yang terletak di Kota Bandung, didirikan pada tahun 2014, dan bergerak pada bidang *fashion*. Bisnis yang dijalankan oleh PT C adalah menjual merk dagangnya sendiri dengan ciri khas perpaduan kulit dengan batik dan menerima pesanan makloon dari perusahaan lain. Sejak awal berdiri, PT C telah mengalami banyak perkembangan, mulai dari perkembangan jumlah produk, jumlah karyawan, hingga jumlah konsumen. Namun, PT C semakin hari semakin sulit untuk berkembang, hal ini ditandai dengan penurunan pendapatan terutama pendapatan perusahaan yang berasal dari penjualan merk dagang sendiri. Perusahaan juga lebih memperhatikan kondisi penjualan merk dagang sendiri karena nilai kompetitif yang dimiliki perusahaan berasal dari keunikan desain yang diberikan pada merk dagang tersebut. Hal ini berbeda dengan usaha makloon yang tidak berfokus pada desain dan tidak berkelanjutan karena bergantung pada pihak lain.

Badan Pusat Statistik (2019) menyatakan bahwa kendala utama yang dihadapi oleh UMK di Indonesia untuk berkembang adalah adanya pesaing, permasalahan pemodalannya/likuiditas, pemasaran, bahan baku/barang dagangan, infrastruktur, tenaga kerja, Bahan Bakar Minyak (BBM) dan energi, pungutan liar, dan peraturan/birokrasi pemerintah. Kendala yang dihadapi oleh PT C juga serupa dengan yang disampaikan oleh Badan Pusat Statistik (2019), perusahaan menyadari banyaknya produk tas dan dompet dengan variasi harga yang murah hingga produk yang sangat berkualitas, perusahaan melakukan peminjaman modal pada akhir tahun 2018 dan mengalami kesulitan untuk melakukan penambahan personil maupun mesin kerja, perusahaan tidak memiliki strategi pemasaran atau penjualan dan belum fokus pada pembangunan dan pengembangan toko *online*, proses produksi juga belum berjalan mulus karena sering terjadi ketiadaan bahan baku dan standar pengrajan yang jelas, tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan juga tidak seluruhnya handal, dan perusahaan masih dikelola secara sederhana sehingga proses *monitoring* dan *controlling* belum dilaksanakan dengan baik. Pada akhirnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT C telah menghambat perusahaan untuk berkembang, padahal menurut Badan Pusat Statistik (2019), jika perusahaan berhasil berkembang, perusahaan akan mampu mengembangkan kapabilitas produksinya, mengembangkan produk, meningkatkan pendapatan, dan bersaing di pasaran.

Model yang dapat digunakan untuk mengembangkan perusahaan adalah model pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi didefinisikan sebagai proses merencanakan perubahan dalam organisasi (Bartunek & Woodman, 2015). Sementara itu, Ralko (2021) mendefinisikan pengembangan organisasi di era modern sebagai integrasi kebutuhan individu dan minat karyawan, tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan, serta penciptaan struktur, sistem dan proses yang akan memberikan perbaikan berkelanjutan dari organisasi. Proses pengembangan organisasi terdiri dari beberapa tahap dan akan menghasilkan rancangan intervensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun, rancangan intervensi satu perusahaan perlu disesuaikan dengan karakteristik pertumbuhan organisasi.

Beberapa penelitian terkait tahap pertumbuhan organisasi telah membuktikan adanya perbedaan karakteristik pada masing-masing tahap pertumbuhan, dan berdampak pula pada perbedaan kebutuhan organisasi pada setiap tahap pertumbuhannya. Tam & Gray (2016) membuktikan adanya proses pembelajaran yang berbeda di dalam organisasi, seiring dengan perubahan tahap pertumbuhan organisasi. Selain itu, Andriani, dkk. (2018) membuktikan perbedaan standar tingkat maturitas proses bisnis dan Andriani, dkk. (2019) membuktikan perbedaan strategi manajemen pengetahuan yang efektif pada setiap tahap pertumbuhan. Hasan & Cheung (2019) juga membuktikan perbedaan kebutuhan investasi organisasi pada tahap pertumbuhan yang berbeda pula. Untuk itu, penting bagi Perusahaan untuk dapat merumuskan rancangan intervensi hasil diagnosis organisasi yang disesuaikan dengan tahap pertumbuhan yang sedang dialami oleh perusahaan. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang intervensi pengembangan organisasi yang sesuai dengan tahap pertumbuhan dari perusahaan.

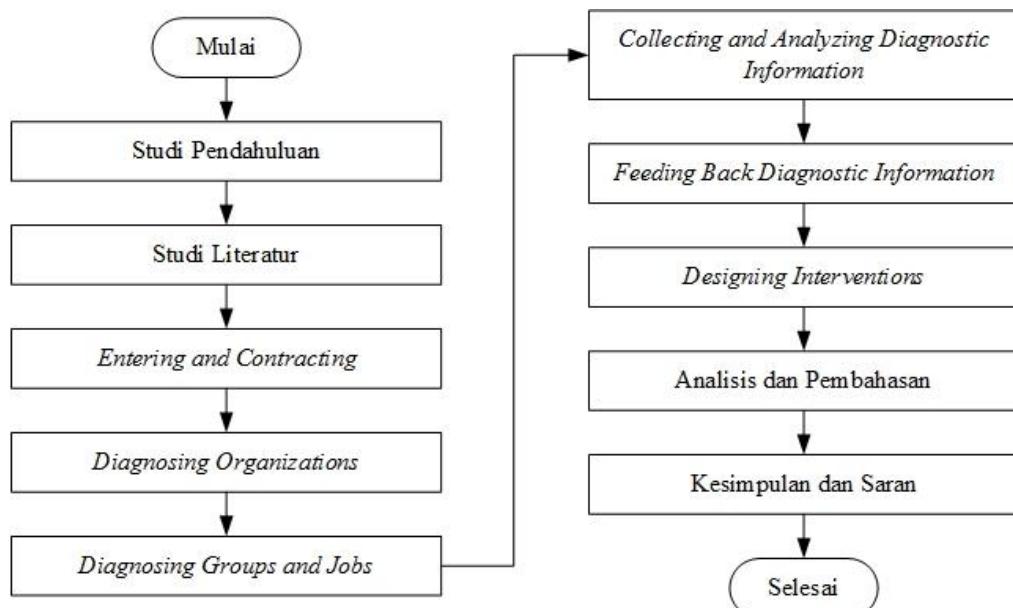
2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka pengembangan organisasi Cummings & Worley (2015) dalam melakukan pengembangan organisasi, mulai dari tahap *Entering and Contracting* hingga *Designing Interventions* yang dapat dilihat pada Gambar 1. Cummings & Worley (2015) menjelaskan proses pengembangan organisasi terdiri dari

beberapa tahap, yaitu *Entering and Contracting*, *Diagnosing*, *Planning and Implementing Change*, dan *Evaluating and Institutionalizing Change*. Tahapan pengembangan organisasi yang dilakukan dalam penelitian ini hanya dilakukan sampai pada tahap *Planning Change*, yaitu dengan merumuskan intervensi berdasarkan hasil tahap diagnosis, namun tidak diikuti dengan tahap *Implementing Change* serta *Evaluating and Institutionalizing Change*, karena adanya keterbatasan akses dari peneliti terhadap objek penelitian.

2.1 Entering and Contracting

Entering and contracting merupakan tahap awal dalam proses pengembangan organisasi. Tujuan dari tahap ini adalah meyakinkan anggota organisasi akan adanya kebutuhan atas perubahan organisasi, serta mendapatkan komitmen baik dari pihak manajemen maupun anggota organisasi lainnya agar perubahan dapat direalisasikan (Cummings & Worley, 2015). Pada penelitian ini, tahap *Entering and Contracting* dilakukan dengan tujuan untuk mengklarifikasi permasalahan yang dihadapi, mengajukan topik penelitian, serta memastikan bahwa topik penelitian benar-benar disetujui dan didukung dengan pemberian akses terhadap data yang dibutuhkan. Tahap ini dilakukan secara informal melalui wawancara tidak terstruktur kepada pemilik perusahaan.



Gambar 1. Tahapan penelitian

2.2 Diagnosing Organizations

Diagnosis organisasi ditujukan untuk mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan, divisi, ataupun Strategic Business Unit. Isu yang perlu diteliti pada level diagnosis organisasi adalah lingkungan perusahaan, struktur perusahaan, strategi, teknologi, sistem sumber daya manusia, sistem pengukuran, budaya perusahaan, dan efektivitas organisasi (Cummings & Worley, 2015).

Model yang digunakan dalam diagnosis organisasi ini adalah Integrated Organization Model (MDF, 2005) yang terdiri dari 11 komponen analisis, yaitu misi, keluaran (output), masukan (input), aktor, faktor, strategi, struktur, sistem dan proses, staf, tipe manajemen, dan budaya. Masing-masing komponen akan dinilai menggunakan 4 skala, yaitu positif, bermasalah, netral, dan tidak diketahui. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terstruktur kepada seluruh pihak dalam perusahaan dan bagian yang akan menjadi fokus penelitian adalah komponen dengan jawaban bermasalah. Dalam penentuan komponen bermasalah, digunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menghitung bobot jawaban dari wawancara terstruktur.

2.3 Diagnosing Groups and Jobs

Tahap diagnosis yang dilakukan dalam penelitian ini juga dilakukan pada level kelompok dan individu, untuk mengetahui kondisi perusahaan lebih dalam lagi. Hal yang perlu diketahui dari diagnosis pada tingkat kelompok adalah desain organisasi, struktur tugas, kejelasan tujuan, fungsi kelompok, norma kelompok, komposisi kelompok, dan efektivitas kelompok, sedangkan hal yang perlu diketahui dari diagnosis pada tingkat pekerjaan/individu adalah desain organisasi, desain kelompok, karakteristik personil, identitas tugas, variasi kemampuan, otonomi, timbal balik dan hasil, signifikansi tugas, dan efektivitas individu. Pengumpulan data

dilakukan dengan wawancara tidak terstruktur, hasil yang diperoleh dari wawancara tersebut kemudian diolah menggunakan teknik kualitatif *force field analysis*.

2.4 Collecting and Analyzing Diagnostic Information

Tahap pengumpulan data yang telah dilakukan pada dua aktivitas sebelumnya, yaitu diagnosis organisasi, kelompok, dan pekerjaan/individu kemudian dirangkum untuk mengidentifikasi akar permasalahan dari seluruh isu yang dihadapi perusahaan.

2.5 Feeding Back Diagnostic Information

Feeding back diagnostic information ditujukan untuk memberikan kembali penemuan yang diperoleh dari diagnosis kepada perusahaan, supaya perusahaan dapat menentukan komponen apa saja yang memiliki urgensi perbaikan. Tahap ini dilakukan dengan wawancara tidak terstruktur kepada pemilik perusahaan.

2.6 Designing Interventions

Pada tahap ini ditentukan rancangan intervensi yang sesuai berdasarkan hasil proses diagnosis dan tahap pertumbuhan organisasi. Penelitian terdahulu terkait pengembangan organisasi belum memanfaatkan karakteristik tahap pertumbuhan dalam menentukan rancangan intervensi.

3. Hasil dan Pembahasan

PT C merupakan salah satu UMKM yang terletak di Kota Bandung dan didirikan pada tahun 2014. Perusahaan membangun merk dagangnya sendiri dan menerima pesanan makloon dari perusahaan lain. Merk dagang perusahaan telah menghasilkan produk dengan 5 seri batik yang berbeda, dan masing-masing seri batik disertai dengan 20-30 produk tas dan dompet yang berbeda dari segi bentuk maupun ukuran. PT C saat ini memiliki dua orang karyawan manajemen, satu orang karyawan administrasi, tujuh orang karyawan produksi, dan enam orang Sales Promotion Girl (SPG).

3.1 Entering and Contracting

Pada tahap ini tidak dihasilkan kontrak yang berisi komitmen dari seluruh pihak perusahaan untuk menerapkan perbaikan yang diusulkan. Hasil dari tahap ini adalah klarifikasi permasalahan berupa penurunan pendapatan serta permasalahan lain terkait pemasaran, penjualan, produksi, dan keuangan. Topik terkait pengembangan organisasi disetujui oleh perusahaan sehingga wawancara, pengamatan, maupun data yang dibutuhkan diberikan aksesnya oleh perusahaan.

3.2 Diagnosing Organizations

Berdasarkan perhitungan bobot jawaban menggunakan AHP, jawaban yang diberikan oleh karyawan bernilai 0.073, manajemen perusahaan bernilai 0.259, dan pemilik perusahaan yang bernilai 0.668. Bobot jawaban tersebut kemudian digunakan untuk menentukan kondisi dari masing-masing elemen perusahaan yang dianalisis dengan hasil yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman hasil diagnosis organisasi

	Positif	Netral	Bermasalah	Tidak Diketahui	Persentase Bermasalah
Misi	4	0	0	3	0%
Keluaran (<i>Output</i>)	3	2	2	0	29%
Masukan (<i>Input</i>)	4	6	1	1	8%
Aktor	3	3	1	0	14%
Faktor	2	1	2	0	40%
Strategi	2	3	3	1	33%
Struktur	5	1	1	0	14%
Sistem dan Proses	1	3	5	3	42%
Staf	3	1	6	0	60%
Tipe Manajemen	1	6	0	1	0%
Budaya	2	4	2	0	25%

3.3 Diagnosing Groups and Jobs

Diagnosis kelompok untuk kelompok berdasarkan tingkatan manajemen menghasilkan data yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman hasil diagnosis kelompok

Elemen Diagnosis	Kelompok Manajemen	Kelompok Karyawan
Strategi	Strategi - Apakah strategi diterjemahkan ke dalam rencana tahunan yang jelas dan realistik?	Strategi - Apakah terdapat perencanaan kerja yang jelas dan efektif?
Struktur	Struktur - Apakah terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan dipahami oleh staf? Struktur - Apakah ada koordinasi yang cukup antara departemen/unit?	Struktur - Apakah ada koordinasi yang cukup antara departemen/unit?
Sistem dan Proses	Sistem dan Proses - Apakah ada sistem pelaporan yang memadai (secara finansial dan nonfinansial)?	

Diagnosis tingkat pekerjaan/individu menghasilkan informasi bahwa komponen misi, sistem dan proses, strategi, staf, struktur, dan masukan (input) perusahaan saat ini bermasalah.

3.4 Feeding Back Diagnostic Information

Berdasarkan hasil wawancara, prioritas masalah yang membutuhkan perbaikan segera adalah elemen strategi dan sistem & proses perusahaan. Hal yang termasuk ke dalam strategi adalah pembentukan strategi itu sendiri serta rencana tahunan yang jelas dan realistik. Hal yang termasuk dalam sistem dan proses adalah prosedur, pendekatan/metode kerja, sistem perencanaan, sistem pemantauan dan evaluasi, perhatian terhadap kontrol kualitas, sistem persebaran informasi, dan sistem pelaporan. Oleh karena itu intervensi yang dirancang harus sesuai dengan kebutuhan tersebut.

3.5 Designing Interventions

Prioritas masalah yang perlu diselesaikan adalah permasalahan terkait strategi dan sistem & proses. Oleh karena itu, intervensi yang akan dirancang adalah strategi bisnis perusahaan untuk mengatasi permasalahan terkait strategi perusahaan, dan usulan proses untuk mengatasi permasalahan terkait sistem dan proses. Formulasi strategi bisnis dilakukan dengan model yang dikembangkan oleh David & David (2017) yang dimulai dengan analisis visi dan misi perusahaan, evaluasi kondisi internal dan eksternal, perumusan strategi, hingga pemilihan strategi terbaik. Usulan proses untuk perusahaan dirancang berdasarkan *business process framework* yang pernah dikembangkan dan paling sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Namun, untuk memperjelas bentuk intervensi yang perlu dirancang, dilakukan terlebih dahulu identifikasi terhadap tahap pertumbuhan organisasi.

Tahap pertumbuhan organisasi yang digunakan dalam penelitian adalah tahap pertumbuhan organisasi yang dikembangkan oleh Daft (2010). Berdasarkan hasil wawancara mengenai kondisi perusahaan, dapat dipetakan bahwa perusahaan saat ini berada di antara tahap Entrepreneurial dan Collectivity. Oleh karena itu, intervensi yang dirancang harus mengarahkan perusahaan untuk berubah pada tahap Collectivity seluruhnya. Tindakan yang dapat diambil adalah mengubah sistem penghargaan dan kontrol menjadi lebih personal dan berkontribusi terhadap kesuksesan, inovasi mulai berasal dari karyawan dan manajer, tujuan perusahaan adalah bertumbuh, dan tipe kepemimpinan yang karismatik dan mulai mengarahkan bawahannya.

Agar perusahaan dapat terus tumbuh ke tahap pertumbuhan selanjutnya, dirumuskan strategi bisnis Perusahaan yang didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil evaluasi, total nilai internal perusahaan berdasarkan Internal Factor Evaluation (IFE) adalah 2.222 yang menunjukkan perusahaan tidak memiliki kondisi internal yang baik maupun buruk. Total nilai eksternal perusahaan berdasarkan External Factor Evaluation (EFE) adalah 2.061 yang menunjukkan perusahaan belum mengatasi peluang maupun ancaman yang ada dengan baik maupun buruk. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, formulasi strategi dilakukan dengan menggunakan Matriks Strength Weakness Threat Opportunity (SWOT) dan Matriks Internal External (IE) yang menghasilkan tiga jenis strategi hasil kombinasi dan modifikasi, yaitu strategi produksi berupa peningkatan kemampuan produksi dan peramalan pembelian bahan baku, strategi pemasaran dan penjualan berupa intensif promosi melalui pengenalan produk, diskon, dan mengelola *channel* penjualan secara *offline* maupun *online*, dan strategi pengembangan produk berupa penambahan variasi batik, model, dan lini produk. Pemilihan strategi dilakukan menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang menghasilkan nilai

tertinggi untuk strategi pemasaran dan penjualan. Oleh karena itu strategi bisnis yang paling tepat untuk diterapkan perusahaan saat ini adalah secara intensif melakukan pemasaran dan penjualan.

Proses yang diusulkan untuk diterapkan adalah proses yang lebih difokuskan untuk aktivitas pemasaran dan penjualan, hal ini ditujukan untuk mendukung terwujudnya aktivitas pemasaran dan penjualan yang baik. Kerangka proses yang digunakan sebagai acuan dalam merancang proses dipilih dari Process Classification Framework APQC for Consumer Product/Packaged Product Industry, A Canadian Approach to The Apparel Global Value Chain, dan Model Proses Bisnis Andriani, dkk. (2018). Berdasarkan hasil pemilihan kerangka proses dan identifikasi terhadap kebutuhan proses pemasaran dan penjualan perusahaan, diperoleh pemetaan proses yaitu, proses memahami pasar, konsumen, dan kapabilitas, proses mengembangkan strategi pemasaran, proses mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran, proses mengembangkan strategi penjualan, dan proses mengembangkan dan mengelola rencana penjualan. Seluruh proses tersebut dibuat lebih rinci lagi hingga tahap aktivitas yang dilengkapi dengan pelaksana dari masing-masing aktivitas tersebut.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah penurunan pendapatan yang disertai dengan berbagai masalah lain terkait pemasaran, penjualan, produksi, dan keuangan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi permasalahan yang masih tersebar pada berbagai bagian perusahaan, sehingga perusahaan perlu mencapai efektivitas yang lebih besar lagi. Analisis dan usulan solusi yang diberikan juga haruslah berasal dari metode yang dapat menganalisis kondisi perusahaan secara menyeluruh dan mengarahkan pada efektivitas yang lebih tinggi. Metode/model yang sesuai dengan kebutuhan tersebut adalah model pengembangan organisasi yang dilengkapi dengan tahap diagnosis untuk menganalisis kondisi permasalahan perusahaan secara menyeluruh dan rancangan intervensi yang juga bisa ditujukan untuk mengatasi permasalahan secara menyeluruh untuk berbagai jenis permasalahan. Selain itu, metode pengembangan organisasi juga cocok digunakan untuk organisasi yang secara aktif mengalami perubahan dari segi teknologi, ekonomi, politik, dan budaya, dan hal ini sesuai dengan PT C yang bergerak dalam industri *fashion* dan mengalami perubahan sangat cepat setiap waktunya. Selain itu, metode pengembangan organisasi ini juga cocok digunakan berbagai jenis usaha, kecil atau besar, industri kesehatan hingga otomotif, karena tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Beberapa tahapan dalam pengembangan organisasi adalah melakukan diagnosis untuk menentukan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Diagnosis secara keseluruhan ini memberikan sebuah kerangka berpikir untuk mengidentifikasi permasalahan secara holistik dan sistematis, yaitu dengan melihat elemen penting dalam perusahaan satu per satu mulai dari hal yang paling mendasar seperti visi dan misi perusahaan. Hasil yang diperoleh dari tahapan diagnosis adalah prioritas masalah yang perlu segera diselesaikan perusahaan, yaitu terkait strategi dan sistem & proses perusahaan. Oleh karena itu intervensi yang dirancang perlu mengatasi prioritas masalah tersebut.

Dalam merancang intervensi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan, dilakukan identifikasi tahap pertumbuhan organisasi, hal ini ditujukan supaya intervensi yang dirancang benar-benar sesuai dengan tantangan yang dihadapi, aktivitas, situasi, dan permasalahan yang dijalani perusahaan. Tahap pertumbuhan organisasi ini juga memberikan gambaran mengenai tahap apa saja yang dapat dijalani perusahaan dan karakteristik apa saja yang perlu dimiliki untuk mencapai tahap tersebut. Oleh karena itu, arah perbaikan menjadi lebih jelas dan rancangan intervensi bisa disesuaikan untuk arah perbaikan tersebut. Model tahap pertumbuhan organisasi yang digunakan adalah Daft (2010) karena model ini adalah model yang paling lengkap dan paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil dari formulasi strategi bisnis perusahaan adalah perusahaan perlu fokus pada strategi pemasaran dan penjualan. Hal ini sesuai dengan hasil evaluasi dan identifikasi kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Strategi bisnis berupa fokus pada pemasaran dan penjualan ini sesuai dengan hasil dari identifikasi tahap pertumbuhan organisasi, yaitu perusahaan harus beralih dari tahap Entrepreneurial ke tahap Collectivity. Dengan fokus pada proses pemasaran dan penjualan, diharapkan perusahaan mampu mengidentifikasi produk apa saja yang dapat dihasilkan untuk pasar yang ditargetkan, sehingga semakin banyak orang yang mengenal produk yang dihasilkan, dan karena produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar, semakin banyak juga produk yang terjual sehingga pada akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan.

Proses yang dirancang ditujukan khusus untuk aktivitas pemasaran dan penjualan, karena fokus dari strategi dan tujuan perusahaan saat ini adalah pada aktivitas pemasaran dan penjualan. Dengan diusulkannya proses pemasaran dan penjualan ini, aktivitas yang perlu dilakukan untuk pemasaran dan penjualan menjadi lebih jelas. Pihak yang terkait dapat mengetahui aktivitas yang perlu diprioritaskan untuk bisa melaksanakan fokus perusahaan yang terletak pada pemasaran dan penjualan. Selain itu, proses yang diusulkan juga sesuai dengan hasil identifikasi tahap pertumbuhan organisasi, yaitu berkontribusi secara aktif terhadap kesuksesan proses pemasaran dan

penjualan, yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan. Proses yang diusulkan juga berkontribusi untuk membuat pemilik perusahaan lebih memberikan arahan daripada melakukan seluruh proses seorang diri, hal ini dapat dilihat dari aktivitas dan pelaksana dari aktivitas yang diusulkan pada proses yang diberikan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil diagnosis organisasi, kelompok, dan pekerjaan/individu dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh PT C ada pada komponen strategi serta sistem dan proses. Selanjutnya, berdasarkan hasil identifikasi tahap pertumbuhan organisasi, PT C saat ini berada di antara tahap Entrepreneurial dan Collectivity. Rancangan intervensi yang disusun untuk mengatasi prioritas masalah berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk beralih pada tahap Collectivity adalah rumusan strategi bisnis perusahaan berupa fokus pada pemasaran dan penjualan, serta usulan proses untuk aktivitas pemasaran dan penjualan.

Penelitian ini masih terdiri dari berbagai kekurangan, oleh karena itu, terdapat beberapa saran untuk penelitian berikutnya yaitu:

1. Metode diagnosis yang dilakukan, perlu mengembangkan model diagnosis yang sudah ada sesuai dengan konteks objek, sehingga komponen dan elemen yang ingin diketahui kondisinya lebih terarah dan terfokus pada kebutuhan perusahaan. Hal ini ditujukan terutama supaya pertanyaan yang digali menjadi lebih sesuai dengan kondisi perusahaan.
2. Dalam melakukan diagnosis, pertanyaan pada setiap narasumber perlu disesuaikan dengan keahlian dan wewenang masing-masing, agar hasil yang diperoleh lebih valid.

Daftar Pustaka

1. Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2018). Aligning Business Process Maturity Level with SMEs Growth in Indonesian Fashion Industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 709-727.
2. Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2019). Knowledge Management Strategy : An Organisational Development Approach. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1474-1490.
3. APQC. (2018). *Cross Industry Process Classification Framework Version 7.2.1*. USA: APQC.
4. Bartunek, J.M., Woodman, R.W. (2015), Beyond Lewin : Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157-182.
5. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, 9th Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
6. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design Tenth Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
7. David, F. R., David, F. R., (2017). *Strategic Management Concepts and Cases : A Competitive Advantage, 16th Edition*, Edinburgh : Pearson Education Limited.
8. Given, M. L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. California: SAGE Publications, Inc.
9. Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*, 55+.
10. Hasan, M.M., Cheung, A. (Wai-Ka.) (2018). Organization capital and firm life cycle, *Journal of Corporate Finance*, 48, 556-578.
11. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five Stage Empirical Scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
12. Milstein & Co Consulting Inc. (2008). A Canadian Approach to The Apparel Global Value Chain. Canada: Government of Canada.
13. Ralko, O. (2021). "Methodological Approach to Assessing The Effectiveness of Organizational Development of Enterprise", Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations, and institutions' development, 204-215.
14. Scott. (1973). The Industrial State: Old Myths and New Realities. *Harvard Business Review*, 133-148.
15. Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20, 45-52.
16. Tam, S., Gray, D.E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs, *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.