



## Usulan Desain Organisasi Baru dalam Bisnis Keluarga untuk Keberlanjutan Bisnis (Studi Kasus: XYZ Garment)

Tara Armani<sup>1</sup>, Neneng Nurlaela Arief<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Institut Teknologi Bandung

\*Penulis<sup>1</sup>, email: [tara\\_armani@sbm-itb.ac.id](mailto:tara_armani@sbm-itb.ac.id)

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu XYZ Garment dalam mengembangkan desain organisasi baru untuk keberlanjutan bisnis. XYZ Garment adalah bisnis keluarga dan saat ini dipimpin oleh kepemimpinan generasi kedua. Saat itu, XYZ Garment sedang dalam proses pertumbuhan dan peningkatan produk mereka untuk melayani pelanggan mereka dengan lebih baik. Sistem bisnis pada perusahaan masih menggunakan pendekatan tradisional dan tidak sesuai dengan keadaan saat ini, dimana bisnis semakin berkembang dan semakin besar. CEO XYZ Garment menemukan beberapa masalah yang membuat organisasi tidak efektif dan tidak dapat bekerja dengan baik. Penelitian ini menggunakan teori Greiner Growth Model untuk menentukan fase XYZ Garment yang mana, dan mana yang akan membantu dalam menentukan langkah XYZ Garment selanjutnya. Berdasarkan analisis, saat ini XYZ Garment sedang dalam pertumbuhan tahap kedua dan akan menuju pertumbuhan tahap ketiga. Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mempersiapkan XYZ Garment menuju fase pertumbuhan ketiga. Penulis kemudian menerapkan teori Galbraith Star Model pada faktor desain organisasi yang baru. Strategi, struktur, proses, penghargaan, dan orang-orang organisasi semuanya telah disiapkan untuk XYZ Garment memasuki fase pertumbuhan ketiga. Setelah itu, penulis memberikan rekomendasi untuk melakukan dua langkah awal berdasarkan teori 8 Langkah Kotter yaitu menciptakan rasa urgensi dan membangun tim koalisi untuk mentransformasi organisasi secara efektif selama proses manajemen perubahan.

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu XYZ Garment dalam mengembangkan desain organisasi baru untuk keberlanjutan bisnis. XYZ Garment adalah bisnis keluarga yang saat ini dipimpin oleh kepemimpinan generasi kedua. Saat ini, XYZ Garment sedang dalam proses pertumbuhan bisnis dan peningkatan produk untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Sistem bisnis pada perusahaan masih menggunakan pendekatan tradisional dan hal ini sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, dimana bisnis semakin berkembang dan semakin besar. CEO XYZ Garment menemukan beberapa masalah yang membuat organisasi menjadi tidak efektif sehingga organisasi tidak dapat bekerja dengan optimal. Penelitian ini menggunakan teori Greiner Growth Model untuk menentukan di fase mana XYZ Garment berada, dan akan membantu dalam menentukan langkah yang harus dilakukan XYZ Garment. Berdasarkan hasil analisis, saat ini XYZ Garment sedang dalam pertumbuhan tahap kedua dan akan menuju pertumbuhan tahap ketiga. Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mempersiapkan XYZ Garment menuju fase pertumbuhan ketiga. Penulis kemudian menerapkan teori Galbraith Star Model untuk membantu mempersiapkan desain organisasi yang baru. Dalam hal ini faktor strategi, struktur, proses, ketidakseimbangan, dan orang-orang telah dipersiapkan untuk memasuki fase pertumbuhan ketiga. Setelah itu, penulis memberikan rekomendasi untuk melakukan dua langkah awal berdasarkan teori *Kotter 8 Step* yaitu menciptakan rasa urgensi dan membangun tim bersatu untuk melakukan transformasi organisasi secara efektif selama proses manajemen perubahan.

**Kata kunci:** desain organisasi; transformasi organisasi; perusahaan pakaian jadi; manajemen perubahan; keberlanjutan

**How to Cite:** Armani. T., Arief. N. N. (2023). Judul. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 12(1), 148-154. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2023 by author.

## 1. Pendahuluan

XYZ Garment adalah perusahaan clothing di Bukittinggi, Sumatera Barat. XYZ Garment berfokus pada penjualan pakaian pria siap pakai daripada memproduksinya. XYZ Garment membeli pakaian pria dari pemasok dan menjualnya kembali ke pelanggan dengan harga grosir dan eceran. XYZ Garment memasok produknya ke hampir 140 toko pakaian di Sumatera. Pada tahun 2022, XYZ Garment akan bertransisi dari kepemimpinan generasi pertama ke generasi kedua. Generasi pertama dalam hal ini adalah pendiri yang ingin pensiun dan mewariskan jabatannya kepada anaknya, generasi kedua. Pemilik bisnis keluarga harus mendelegasikan otoritas manajemen dan pengambilan keputusan kepada penerusnya. Dinamika keluarga dan perencanaan suksesi dapat berdampak positif pada pertumbuhan bisnis (Liaqat et al., 2021). Saat ini, generasi kedua mengambil alih posisi ayahnya sebagai CEO di XYZ Garment.

Lebih lanjut, data Pasar Pakaian Indonesia menunjukkan kinerja industri pakaian jadi meningkat dari tahun 2016 ke 2019. Kenaikan ini menandakan industri pakaian jadi Indonesia semakin berkembang. Selain itu, pandemi Covid-19 berdampak pada kinerja industri di tahun 2020 sehingga terjadi penurunan pasar. Data menunjukkan bahwa pasar industri pakaian jadi mulai membaik pada tahun 2021. Pasar Pakaian Indonesia diperkirakan bernilai \$19,80 miliar pada tahun 2022. Pasar ini diproyeksikan tumbuh pada tingkat tahunan 6,14% (CAGR 2022-2026). (Statista, 2022). Karena potensi pasar yang kuat di Indonesia untuk bisnis pakaian jadi, data di atas menunjukkan bahwa XYZ Garment mungkin dapat memperluas pasarnya di luar Sumatera.

Generasi kedua XYZ Garment mengalami beberapa masalah bisnis selama masa transisi kepemimpinan, sehingga kinerja organisasi menjadi tidak efektif dan berpotensi mempengaruhi pencapaian penjualan. Menurut wawancara awal dengan CEO XYZ Garment, beliau menemukan beberapa masalah di XYZ Garment yang perlu segera dibenahi pada masa transisi kepemimpinan. Menurut temuan wawancara, XYZ Garment menghadapi masalah berikut: struktur organisasi tidak tertulis dan uraian tugas di organisasi, sistem bisnis tradisional, kurangnya sistem manajemen inventaris, dan kurangnya pengawasan dan prosedur tertulis. Selama masa jabatannya, CEO bekerja untuk meningkatkan dan memperluas bisnis XYZ Garment. Ia juga ingin memperluas pasar bisnis XYZ Garment di luar Sumatera.

Fokus penulis dalam penelitian ini adalah membantu XYZ Garment dalam mengembangkan desain organisasi yang sesuai agar XYZ Garment menjadi bisnis yang berkelanjutan dan merancang proses manajemen perubahan di XYZ Garment untuk mendukung transformasi organisasi. Dengan berkonsentrasi pada aspek-aspek tersebut, XYZ Garment dapat menjadi lebih efektif dan berkelanjutan. Elemen desain organisasi mencakup rutinitas dan aktivitas kerja yang dimasukkan ke dalam berbagai proses untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Struktur yang menyediakan pengambilan keputusan, komunikasi, dan penetapan arah untuk proses ini dimasukkan sebagai proses untuk menarik dan memotivasi bakat dengan keterampilan yang dibutuhkan, serta penyelarasan proses ini dengan strategi perusahaan (Aguilar et al., 2019).

Teori Star Model digunakan dalam penelitian ini untuk mengembangkan desain organisasi. Kerangka desain organisasi Star Model adalah dasar untuk keputusan desain perusahaan. Kerangka tersebut terdiri dari kebijakan desain yang manajemen dapat mengontrol dan mempengaruhi perilaku karyawan. *Kebijakan* adalah alat yang manajemen harus pelajari untuk digunakan untuk membentuk keputusan dan perilaku organisasi mereka secara efektif. Model Bintang mengkategorikan kebijakan desain menjadi lima kelompok. Yang pertama adalah strategi, yang menentukan bagaimana untuk melanjutkan. Faktor kedua adalah struktur, yang menentukan letak kekuasaan pengambilan keputusan. Proses yang berhubungan dengan arus informasi dan digunakan untuk menanggapi teknologi informasi terdiri dari kategori ketiga. Kategori keempat adalah penghargaan dan sistem penghargaan, yang mempengaruhi motivasi orang untuk melakukan dan mencapai tujuan organisasi (Galbraith, 1960).

Selanjutnya, teori Delapan Langkah Kotter digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan proses manajemen perubahan. Untuk memulai proses perubahan dengan membuat orang sadar akan perlunya perubahan dan menanamkan rasa urgensi. Membentuk koalisi pemandu mengarah pada pengembangan visi perubahan. Visi ini dikomunikasikan kepada karyawan, dan koalisi (bersama karyawan) berkontribusi pada proses perubahan dengan mengembangkan rencana perubahan. Langkah selanjutnya mendorong kemenangan cepat untuk memperkuat implementasi perubahan. Dia kemudian mendefinisikan tahap konsolidasi, yang memperkuat dan melanjutkan perubahan dengan mengimplementasikan perubahan tambahan yang perlu diterapkan tetapi harus ditangani karena proses organisasi harus cukup selaras dengan visi perubahan awal. Tahap terakhir meresmikan perubahan dengan memasukkannya ke dalam struktur dan sistem organisasi (Kotter, 1996).

## 2. Metodologi penelitian

Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara dengan CEO XYZ Garment, secara historis dan observasional. Melakukan wawancara mendalam dengan CEO XYZ Garment akan membantu penulis mengumpulkan lebih banyak informasi tentang situasi perusahaan dan

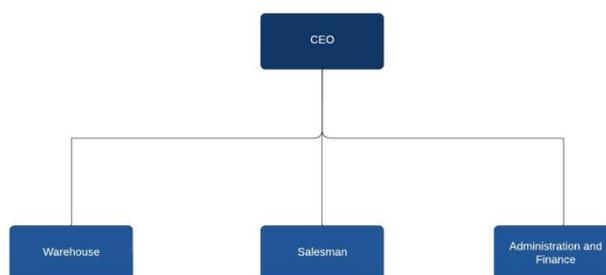
mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah perusahaan yang harus dipecahkan. Studi ini mengidentifikasi masalah dan kemudian beralih ke tinjauan pustaka, pengumpulan data, dan analisis. Penelitian ini juga membutuhkan data perusahaan untuk mendukung analisis dan kajian literatur tentang desain organisasi, struktur, dan sumber daya manusia. Selain itu untuk menganalisis penelitian ini menggunakan Model Pertumbuhan Greiner, Model Bintang Galbraith, dan teori Delapan Langkah Kotter.

### 3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Setelah menentukan tahap pengembangan organisasi X YZ Garment, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan untuk mendesain ulang organisasi tersebut. X YZ Garment sedang dalam pertumbuhan tahap kedua pada saat itu dan akan dipindahkan ke tahap ketiga. Berdasarkan teori Model Pertumbuhan Greiner, karakteristik fase pertumbuhan ketiga adalah: manajemen berfokus pada perluasan pasar, struktur organisasi dalam organisasi bersifat desentralisasi dan geografis, gaya manajemen puncak bersifat delegatif, sistem kontrol organisasi adalah pusat laporan dan laba, dan penghargaan manajemen berdasarkan bonus individu. Pada penelitian ini tujuan perancangan ulang XYZ Garment didasarkan pada kelima karakteristik tersebut. Fokus manajemen pada XYZ Garment berfokus pada perluasan pasar dan akuisisi pelanggan, dan struktur organisasi XYZ Garment menjadi terdesentralisasi. Gaya manajemen lebih bersifat delegatif daripada direktif, sistem kontrol pada XYZ Garment terhadap report dan profit center, dan manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan pada XYZ Garment yang akan didasarkan pada bonus individu.

Model Galbraith Star akan digunakan untuk menganalisis dan membantu transformasi organisasi setelah menentukan fase X YZ Garment mana yang akan dipindahkan dari Model Pertumbuhan Greiner. Aspek pertama dari Model Bintang yang akan dibahas adalah strategi. Strategi sangat penting dalam desain organisasi karena menetapkan kriteria untuk memilih bentuk organisasi alternatif (Galbraith, 2002). Studi ini mengidentifikasi strategi yang paling sesuai untuk XYZ Garment; penelitian ini menggunakan Strategi Generik Porter untuk mengembangkan strategi. Pada saat yang sama, Porter Generic Strategies dapat menjelaskan pengejaran keunggulan kompetitif perusahaan di seluruh ruang lingkup pasar yang dipilihnya. Menurut penilaian internal dan eksternal, XYZ Garment sebaiknya menggunakan strategi cost leadership. Karena bisnis XYZ Garment adalah B2B, pelanggannya akan menjual kembali produknya. XYZ Garment harus memiliki produknya karena mereka adalah produsen langsung dan dapat memproduksi barang dengan biaya lebih rendah. XYZ Garment dapat memilih bahan baku yang dapat diterima dan lebih ekonomis karena Indonesia memiliki banyak pemasok di industri tersebut. Karena ditujukan untuk dijual kembali, konsumen akan mencari produk dengan harga wajar, memungkinkan XYZ Garment untuk menjualnya nanti dengan harga lebih murah.

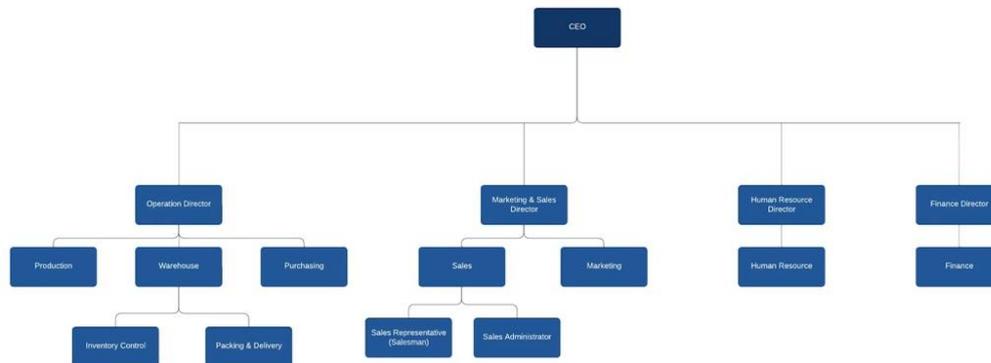
Selain itu, berdasarkan pertumbuhan tahap ketiga, di mana pasar diperluas, XYZ Garment dapat menciptakan produk pakaian jadi yang tidak hanya berfokus pada fashion pria tetapi juga fashion wanita dan anak-anak. Salah satu taktik untuk menumbuhkan pasar adalah memperkenalkan barang baru untuk memasuki pasar baru. Taktik ini akan memungkinkan XYZ Garment memasuki pasar yang lebih luas. Untuk menjangkau klien yang lebih luas, XYZ Garment juga dapat mempromosikan barang-barang mereka di luar wilayah Sumatera. Struktur adalah faktor kedua yang perlu dipertimbangkan. Struktur organisasi menentukan bagaimana kekuasaan dan otoritas didistribusikan. X YZ Garment saat ini membagi tim berdasarkan fungsi, tetapi tidak ada struktur organisasi tertulis yang berlaku. XYZ Garment memiliki struktur hierarki yang ketat. Dengan memanfaatkan jenis koordinasi ini, CEO bertanggung jawab atas semua pengambilan keputusan, yang bertentangan dengan karakteristik yang dibutuhkan untuk maju ke tahap pertumbuhan ketiga. Berkenaan dengan kondisi struktur organisasi saat ini, berikut adalah gambaran kondisi eksisting pada struktur organisasi X YZ Garment :



Gambar 3.1 Ilustrasi Struktur Organisasi yang Ada

Ilustrasi struktur organisasi di atas menggambarkan kondisi terkini pada struktur organisasi X YZ Garment. Saat itu, masing-masing divisi melapor kepada CEO secara langsung. Pengambilan keputusan dipusatkan pada CEO sebagai hasil dari jenis koordinasi ini. Dengan kata lain, ini tidak sesuai dengan

karakteristik yang dibutuhkan untuk maju ke tahap perkembangan ketiga. Seperti yang bisa dilihat, X YZ Garment saat ini tidak memiliki kepala divisi yang melapor langsung ke CEO. Namun sebaliknya, berdasarkan



wawancara dengan CEO, saat ini dia berpendapat bahwa sistem seperti ini tidak efektif karena CEO sering merasa kewalahan ketika bertanggung jawab untuk semua divisi. Struktur organisasi yang diusulkan untuk X YZ Garment, yang telah dimodifikasi untuk memenuhi kebutuhan bisnis dalam pendekatan yang disarankan sebelumnya, adalah sebagai berikut:

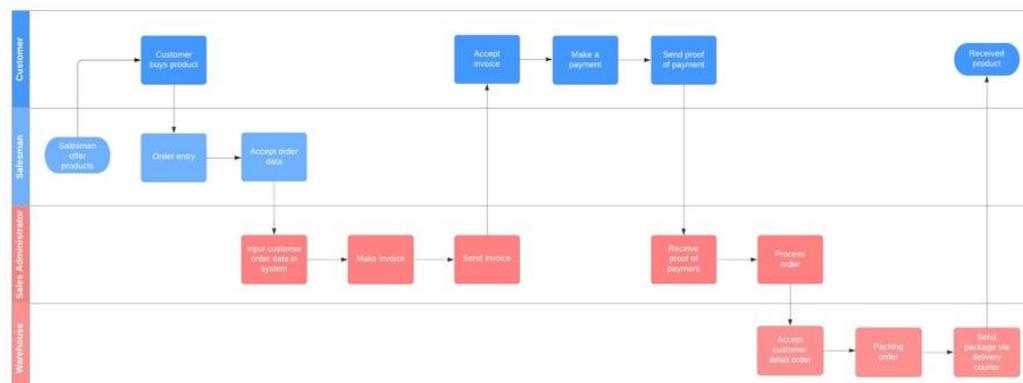
Gambar 3.2 Usulan Struktur Organisasi XYZ Garment

Ilustrasi di atas menggambarkan jenis organisasi yang sesuai untuk X YZ Garment. Saran ini didasarkan pada tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja, merampingkan operasi bisnis, dan strategi yang disarankan di bagian sebelumnya. Untuk membantu pengembangan job description dalam organisasi, dimana hal ini dimaksudkan agar kegiatan dalam organisasi menjadi lebih efisien dan tugas masing-masing posisi menjadi jelas, CEO dapat merekrut kandidat untuk posisi Human Resource Director, dimana X YZ Garment sebelumnya tidak memiliki Divisi SDM. Peran Direktur Sumber Daya Manusia dalam hal ini adalah membantu CEO dalam menyusun job description masing-masing divisi sebelum melakukan proses rekrutmen untuk posisi-posisi yang lowong.

Memiliki job description yang jelas untuk setiap posisi memudahkan setiap karyawan untuk memahami tanggung jawabnya dan dapat meningkatkan efektivitas kerja. Ini karena tanggung jawab dan pengambilan keputusan didelegasikan kepada beberapa orang daripada berfokus pada satu orang saja. Dan itu sesuai dengan karakteristik pertumbuhan tahap ketiga, di mana struktur organisasi terdesentralisasi. Dalam hal ini, CEO X YZ Garment akan mengembangkan usulan struktur organisasi. CEO dapat merevisi dan memperluas rekomendasi struktur organisasi yang disajikan di atas. Alhasil, struktur organisasi baru yang saat ini beroperasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan X YZ Garment, dan diharapkan dengan struktur organisasi baru ini XYZ Garment dapat lebih produktif dan efektif dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Formasi organisasi yang ditata sedemikian rupa dan sesuai dengan kebutuhan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Proses adalah kategori ketiga dalam Galbraith Star Model. Proses tersebut mencakup informasi dan proses pengambilan keputusan yang dapat menjangkau struktur organisasi. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dirancang dan dideskripsikan sebelumnya, terlihat jelas bahwa setiap pimpinan di setiap departemen dan divisi ada dalam struktur organisasi yang diusulkan. Dalam hal ini, CEO tidak lagi mengarahkan karyawannya, melainkan melalui kewenangan yang tercantum dalam job description masing-masing jabatan. Atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan melalui pendelegasian. Tindakan ini dilakukan untuk mempercepat suatu tugas agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar dan efisien. Pada waktu itu, XYZ Garment masih kekurangan dokumentasi laporan dan pengambilan keputusan masih terpusat pada CEO. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan proses bisnis atau alur kerja yang jelas. XYZ Garment dapat menggunakan teknologi instant messaging yang ada seperti WhatsApp atau Google Chat untuk memudahkan koordinasi kerja antar divisi.

Menurut teori Model Pertumbuhan Greiner, gaya manajemen puncak organisasi dalam fase tiga pertumbuhan adalah delegatif. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dirancang dan dijelaskan sebelumnya, masing-masing pimpinan di setiap departemen dan divisi ada dalam struktur organisasi yang diusulkan. Dalam hal ini, CEO tidak lagi mengarahkan karyawannya, melainkan melalui kewenangan yang tercantum dalam job description masing-masing jabatan. Atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan melalui pendelegasian. Tindakan ini dilakukan untuk mempercepat suatu tugas agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar dan efisien. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, X YZ Garment saat ini tidak memiliki alur kerja yang jelas. Hal ini menyebabkan kegiatan bisnis menjadi tidak efisien. Alur kerja bisnis adalah proses yang juga dapat diulang dan mencakup berbagai aktivitas yang harus diselesaikan dalam urutan tertentu. Akibatnya, X YZ Garment membutuhkan alur kerja yang jelas agar aktivitas bisnisnya berjalan efektif, karena alur kerja yang jelas memungkinkan alur kerja karyawan terlihat jelas dan setiap bagian memahami perannya. Berikut adalah alur kerja proses bisnis yang disarankan untuk X YZ Garment:



Gambar 3.3 Alur Kerja Proses Bisnis yang Diusulkan

Menurut alur kerja bisnis di atas, peran salesman atau perwakilan penjualan adalah menawarkan produk kepada calon pelanggan; jika penawaran yang dilakukan penjual dapat diterima, pelanggan akan membeli produk tersebut, dan penjual akan mencatat pesanan pelanggan. Penjual kemudian memberikan detail pesanan kepada administrator penjualan, yang menyimpannya di sistem. Administrator penjualan kemudian membuat faktur dan mengirimkannya ke pelanggan. Setelah menerima invoice, customer akan membayar dan mengirimkan bukti pembayaran ke sales administrator. Setelah pembayaran diterima, sales administrator akan mengirimkan ringkasan pesanan ke divisi gudang untuk diproses. Setelah menerima rekap pesanan pelanggan, divisi gudang akan mengemas pesanan dan mengirimkannya melalui pengiriman kurir. Pesanan kemudian akan diantarkan ke pelanggan.

Faktor keempat dalam teori Galbraith Star Model adalah faktor reward. Sistem penghargaan menentukan motivasi sumber daya manusia perusahaan, dan dengan demikian komitmen mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Saat ini, hadiah X YZ Garment adalah kenaikan gaji dan prestasi. Kemungkinan situasi saat ini disebabkan oleh kurangnya inisiatif karyawan karena mereka tidak termotivasi untuk berbuat lebih banyak untuk perusahaan, sehingga yang mereka lakukan hanyalah menunggu perintah dari atasan mereka. Situasi X YZ Garment saat ini tidak selaras dengan karakteristik fase pertumbuhan ketiga; oleh karena itu, X YZ Garment harus merancang sistem penghargaan yang selaras dengan fase pertumbuhan ketiga, yaitu memberikan bonus individu kepada karyawan untuk memotivasi mereka. Merancang sistem penghargaan dapat mempengaruhi motivasi orang untuk melakukan dan mengatasi tujuan organisasi.

Saran bagi XYZ Garment untuk memberikan bonus Individu kepada karyawan didasarkan pada kinerja atau prestasi mereka. Melalui penilaian kinerja, departemen sumber daya manusia akan melakukan evaluasi bulanan bagi karyawan untuk menilai kinerja dan pencapaian individu. Jika seorang karyawan memiliki nilai yang baik, perusahaan akan memberikan penghargaan kepada karyawan tersebut dengan bonus individu untuk meningkatkan kinerjanya. Diharapkan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan, mereka akan lebih bersemangat dalam pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya, jika karyawan memenuhi target penjualan maka akan mendapatkan bonus individu. Saat ini di X YZ Garment jika target penjualan tidak tercapai maka akan dibawa ke bulan berikutnya tanpa reward jika tercapai. Akibatnya, X YZ Garment harus mengubah kebijakan ini untuk memberikan bonus individu jika memenuhi atau melebihi target yang diharapkan. Namun, jika tujuan tidak tercapai, evaluasi dapat dilakukan.

Orang adalah pertimbangan terakhir. Bagian ini difokuskan pada kebijakan sumber daya manusia, yang memengaruhi dan seringkali menentukan pola pikir dan keterampilan karyawan. Saat ini, XYZ Garment belum pernah memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan. Selanjutnya, dimana belum pernah ada proses rekrutmen formal, rekrutmen masih dilakukan secara kekeluargaan, dengan hanya rekomendasi atau kerabat dan keluarga yang melamar. XYZ Garment tidak dapat terus melakukan ini untuk menjadi perusahaan yang berkelanjutan. Akibatnya, XYZ Garment harus memodifikasi aspek manusia seperti yang dijelaskan pada Model Bintang Galbraith. Memiliki program pelatihan bagi karyawan serta alur rekrutmen XYZ Garment salah satunya. Fondasi perusahaan harus kuat, terutama dalam hal manusia. Bagian SDM XYZ Garment sebaiknya melakukan analisis terhadap kebutuhan perusahaan untuk mengoptimalkan tenaga kerja yang ada. Proses rekrutmen sangatlah penting karena kinerja karyawan yang kita rekrut akan berdampak pada kinerja perusahaan kita.

Sesuai usulan struktur organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa posisi baru yang perlu diisi. XYZ Garment dapat memulai proses rekrutmen dan seleksi formal berdasarkan langkah-langkah

yang diuraikan di atas. Membuat strategi rekrutmen dan deskripsi pekerjaan sebelumnya akan membantu pelamar memahami apa yang akan mereka lakukan. Setelah itu posting lowongan di media rekrutmen, seperti website lowongan kerja seperti Jobstreet, Kalibr, dan LinkedIn. Selain itu, karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga pekerjaannya menjadi lebih baik dan efektif. Keterampilan keras dan keterampilan lunak karyawan dapat ditingkatkan dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka. XYZ Garment akan mampu beroperasi secara efektif dan fleksibel dalam menghadapi setiap perkembangan. Kinerja bisnis pasti akan meningkat jika kualitas sumber daya lebih baik.

Setelah mendefinisikan perubahan pada organisasi dengan Model Galbraith Star, proses manajemen perubahan akan dilakukan dengan menggunakan Model Delapan Langkah Kotter untuk memastikan keberhasilan proses transformasi. Penelitian ini hanya melihat dua langkah pertama dari Delapan Langkah Kotter di XYZ Garment, Creating Urgency dan Building a Coalition. Karena kedua langkah ini sangat penting untuk XYZ Garment, diperlukan pembentukan koalisi perubahan yang efektif yang akan berkolaborasi untuk menciptakan rasa urgensi dengan memberi tahu karyawan bahwa perubahan diperlukan. Ini adalah tindakan yang harus dilakukan XYZ Garment untuk menerapkan proses manajemen perubahan menggunakan Kotter Eight Step Model, dengan fokus pada dua langkah pertama: Menciptakan rasa urgensi: Mengkomunikasikan dan mengklarifikasi tujuan bahwa XYZ Garment membutuhkan perubahan dan Membimbing koalisi : Membuat grup transisi untuk mengembangkan manajemen baru.

CEO XYZ Garment harus meningkatkan kesadaran dan mengkomunikasikan alasan perubahan tersebut kepada semua anggota organisasi. Setelah itu, CEO dapat membentuk kelompok untuk mengawasi proses transisi tersebut. Pembentukan tim baru ini dapat mendukung kelangsungan transisi organisasi. Dua langkah yang diuraikan di atas dimaksudkan untuk mempermudah transformasi organisasi XYZ Garment. Alhasil, seluruh anggota organisasi akan memahami mengapa penting bagi XYZ Garment untuk melakukan perubahan, dan pembentukan tim transisi dapat membantu CEO dalam melakukan transformasi organisasi. Transformasi organisasi XYZ Garment diharapkan berjalan lancar.

#### 4. Simpulan

Menurut wawancara CEO, XYZ Garment menghadapi masalah yang mengakibatkan organisasi tidak efektif. XYZ Garment harus menjalani transformasi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi industri. Model Pertumbuhan Greiner dapat membantu menentukan tahapan perusahaan sebelum mulai mengubahnya. XYZ Garment sedang dalam pertumbuhan fase dua dan akan bergerak ke fase ketiga berdasarkan karakteristik masing-masing fase pada Model Pertumbuhan Greiner. Sejak mengidentifikasi fase mana dan masalah apa yang perlu dipecahkan di XYZ Garment, Model Bintang Galbraith menentukan faktor mana yang perlu dianalisis dan perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Model Bintang Galbraith terdiri dari lima komponen: strategi, struktur, proses, penghargaan, dan orang. Ketika faktor Model Galbraith Star teridentifikasi, XYZ Garment dapat menggunakan proses manajemen perubahan yang dijelaskan oleh Kotter untuk membantu kesuksesan transformasi. XYZ Garment harus mengambil dua langkah dalam studi ini: menciptakan urgensi dan koalisi pemandu. Kedua langkah ini harus diambil agar transformasi organisasi berhasil. Dalam hal ini, dalam melakukan transformasi organisasi di XYZ Garment, penulis mengusulkan beberapa tindakan yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi berdasarkan temuan penelitian. Berikut adalah rekomendasi transformasi organisasi XYZ Garment: (1) Lanjutkan dengan analisis apa yang perlu diubah dalam organisasi dengan melihat faktor-faktor Galbraith Star Model yang sudah dijelaskan sebagai panduan transformasi organisasi; (2) Memodifikasi proses manajemen secara bertahap untuk mendukung transformasi organisasi; (3) Jelaskan kepada semua anggota tim mengapa perusahaan perlu bertransformasi; (4) Membentuk tim transisi untuk melakukan transformasi organisasi; dan (5) Meninjau dan mengevaluasi proses transformasi secara berkala untuk memastikan keberhasilan.

#### Daftar Rujukan

- Cummings Cummings, TG, & Worley, GC (2015). *Pengembangan & perubahan organisasi*. Belajar Cengkeh.
- Galbraith, JR (1974). Desain organisasi: Tampilan pemrosesan informasi. *4* (3), 28-36.
- Galbraith, JR (2016). *Konsultan Manajemen Galbraith*. Diambil November 2022, dari <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- Greiner, LE (1989). Evolusi dan Revolusi sebagai Organisasi Tumbuh. Dalam D. Asch, & C. Bowman, *Bacaan dalam Manajemen Strategis* (hlm. 373-387). London: Macmillan Publishers Limited.
- Gutterman, A. (2021). Desain Organisasi untuk Keberlanjutan. *Proyek Berkelanjutan*, 1-41.

- Ipsen, C., & Bergmann, ST (2021). Merancang Organisasi Berkelanjutan-Kerangka Kerja dengan Fokus Bersama pada Kesejahteraan dan Kinerja Organisasi di Tempat Kerja. *Kemajuan dalam Faktor Manusia, Manajemen Bisnis dan Kepemimpinan* (hlm. 335-341). Peloncat.
- Joseph, J., Baumann, O., Burton, R., & Srikanth, K. (nd). Meninjau, Meninjau Kembali, dan Memperbaharui Fondasi Desain Organisasi. *Desain Organisasi (Lanjutan dalam Manajemen Strategis)*, 40 , 1-23.
- Kotter, J. (2018). *Kotter* . Diakses November 2022, dari [www.kotterinc.com/methodology/8-steps/](http://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/)
- Laig , RB, & Abocejo , FT (2021). Proses Manajemen Perubahan di Perusahaan Pertambangan: Model Perubahan 8 Langkah Kotter. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Organisasi Industri*, 5 (3), 31-50.
- Aguilar, IL, Alonso, GM, Portilla, AR, & Hidalgo, A. (2019). Model Bisnis Berkelanjutan melalui Lensa Desain Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis. *11* (19), 5379.
- Liaqat, MU, Haron , AJ, & Bhatti, HS (2021). Pengaruh Suksesi terhadap Inovasi dan Kepemimpinan Bisnis Keluarga: Analisis Kasus UKM Australia . *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Organisasi*, 10 (1), 1-8.
- Obel, B., & Kallehave , P. (2022). Merancang organisasi yang berkelanjutan: kerangka kerja empat I. *Jurnal Desain Organisasi*, 11 (2), 65-76.
- Pellegrini, C., Rizzi , F., & Frey, M. (2018). Peran praktek sumber daya manusia yang berkelanjutan dalam mempengaruhi perilaku karyawan untuk keberlanjutan perusahaan. *Strategi Bisnis dan Lingkungan*, 27 (8), 1221-1232.
- Porter, ME (1987). *Dari Keunggulan Kompetitif ke Strategi Perusahaan* . Diambil Desember 2022, dari Harvard Business Review: <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Statista. (2022). *Pasar Konsumen: Pakaian Jadi-Indonesia* . Diakses November 2022, dari Statista: <https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/indonesia>