

**SIKLUS HIDUP ORGANISASI:
UPAYA-UPAYA STRATEGIS DALAM MENGHADAPI
GEJALA PENURUNAN ORGANISASI AGAR DAPAT
“GOING CONCERN” DAN TETAP UNGGUL**

Suryo Budi Santoso, SE
Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Herni Justiana Astuti, SE
Universitas Muhammadiyah Purwokerto

ABSTRAK

Keuntungan dari krisis multi dimensi yang terjadi sejak tahun 1997 di Indonesia banyak yang dapat kita ambil sebagai pelajaran berharga. Diantaranya adalah banyaknya perusahaan yang mengalami gulung tikar dimana sebelumnya dia menjadi salah satu perusahaan yang sangat sukses bahkan disegani di tingkat asia dengan julukan “Macan Asia”.

Menjadi organisasi yang unggul (competitive advantage) adalah pilihan yang mau tidak mau harus di ambil jika kita tidak mau kalah dalam persaingan di era globalisasi ini sehingga perusahaan dapat going concern.

Upaya strategis yang dapat dilakukan yaitu; dengan konsep glocal strategy yang terdiri dari local, international, multinational, and global strategy approaches; diperlukanya etika di dalam strategi pembuatan keputusan; efektifitas dan komitmen dalam organisasi; harus memiliki tujuh sifat kesadaran organisasi seperti yang disarankan oleh Heaton dan Harung (1999) dan kesadaran emosional serta kesadaran spiritual; modal intelektual organisasi; pembelajaran organisasi dengan menggunakan management by process, experiment, demi transfer of knowledge.

Kata-Kata Kunci: Keunggulan, Organisasi, Siklus hidup, Strategi.

PENDAHULUAN

Sejak krisis moneter dan ekonomi melanda Indonesia sejak tahun 1997 banyak perusahaan yang mengalami gulung tikar atau bangkrut sehingga terpaksa harus di tutup. Dampak dari penutupan perusahaan tersebut sudah dapat dipastikan yang masih menjadi permasalahan sampai sekarang adalah pengangguran dimana-mana. Hal tersebut

ditambah lagi dengan banyak penanam modal asing (PMA) yang “hengkang” dari tanah air dan memindahkan aktifitas bisnisnya dinegara lain seperti Cina, Vietnam, dan lain sebagainya.

Kondisi seperti itu berlawanan dengan yang terjadi sebelum saat krisis mulai, dimana negara Indonesia di sebut-sebut dengan “Macan Asia” dari sisi investor luar negeri yang menanamkan modalnya di Indonesia. Jika melihat dari kaca mata keberadaan perusahaan yang ada dan beroperasi pada saat itu memang banyak dan bergairah dalam menjalankan aktifitas bisnis, terlepas dari unsur lain dalam menilai kondisi sebelum krisis ekonomi terjadi seperti politik, keamanan, dan lainnya. Hal tersebut merupakan daya tarik tersendiri dari jatuhnya perusahaan yang ada di Indonesia dan sulitnya bagi para pengusaha luar negeri (PMA) untuk dapat bertahan di Indonesia, sehingga menjadi studi kasus yang menarik bagi mahasiswa negara Amerika yang mengambil *Master Bisnis of Administration* (MBA) dari berbagai universitas untuk mengkajinya dan mereka datang langsung di tanah air yang katanya memiliki julukan *gemah ripah loh jinawi* ini.

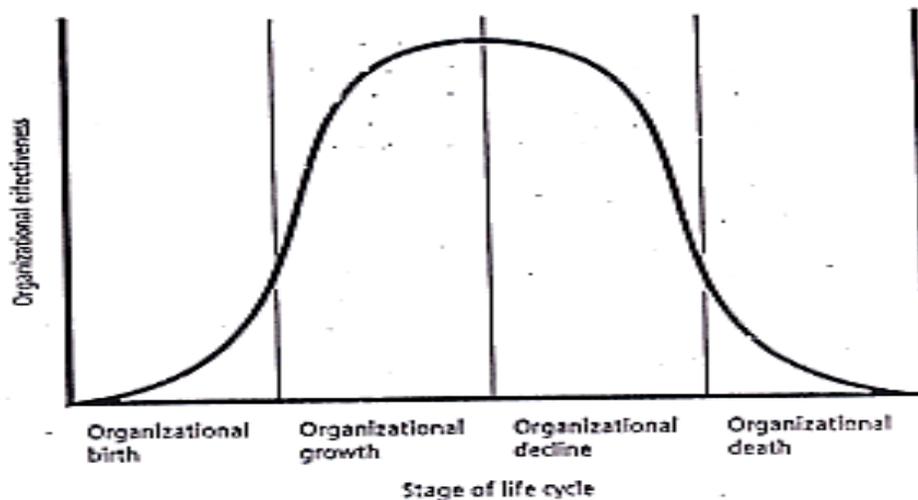
Memang dari kaca mata pendidikan yang dikaitkan dengan politik dan kebijakan yang diambil oleh pemerintahan sebelum datangnya reformasi yaitu masa pemerintahan orde baru yang dipimpin oleh Jenderal Besar Soeharto sebagai Presiden Republik Indonesia saat itu mendesain agar masyarakat Indonesia sedikit yang menjadi orang pandai, sehingga berakibat secara umum walaupun dikaruniai sumber daya alam yang banyak dan subur tetapi karena kurang dan lemahnya dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi bangsa kita kalah dengan Bangsa Thailand, Jepang, China, dan lain sebagainya yang produk-produknya sekarang banyak kita dapatkan di supermarket dan bahkan di pasar tradisional dengan kualitas yang lebih bagus dan harga lebih murah. Kita dapat mengambil contoh gula impor yang lebih putih dan bersih dan lebih murah, karena teknologi pergulaan bangsa kita ketinggalan 32 tahunan. Masih banyak lagi produk-produk yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dari negara kecil yang dapat menembus pasar global dan termasuk pasar kita yang sudah di “intervensi” oleh mereka. Sehingga memang benar kalimat yang menyebutkan “orang bodoh akan menjadi makanan orang pintar”. Analogi dari hal tersebut juga dapat terjadi pada organisasi di suatu perusahaan. Martini (1998) menyatakan sisi manusia mengenai *knowledge management* merupakan bagian kuat untuk dapat *involves creating a strong foundation where an organization moves from individual knowledge to organization knowledge, where it energizes itself to create knowledge sharing and reuse behaviors to tap its collective wisdom*. Hal tersebut yaitu *knowledge management* sekarang menjadi inisiatif yang diintegrasikan dalam strategi bisnis (Lihat juga McCampbel *et al.*, 1999; Bennet dan Gabriel, 1999; Dixon, 1999).

Bunz dan Maes (1998) menyebutkan bahwa di dalam era seperti sekarang dimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan maka organisasi akan tetap *survive*. Hal ini menjadi penting sehingga organisasi akan dapat sukses dalam melaksanakannya.

Ditambah lagi dengan kemajuan informasi dan teknologi (IT) maka individu dan organisasi dipacu dengan kemajuan kedua hal tersebut. Jika organisasi tidak dapat menyesuaikan dengan kemajuan tersebut, hampir dapat dipastikan lambat laun akan ditinggal oleh *customer*-nya karena dirasa sudah tidak efektif dan efisien lagi.

Jones (1995) menyatakan bahwa suatu perusahaan akan mengalami suatu siklus hidup. Ada empat tahapan siklus hidup organisasi yaitu; kelahiran, pertumbuhan, penurunan, dan kematian.

Gambar 1
Model Siklus Hidup Organisasi



Sumber: Jones, 1995: 421

Organizational birth (kelahiran organisasi), dengan memanfaatkan keahlian dan kompetensi, beberapa orang kemudian dapat menciptakan nilai/ *value* sehingga dapat disebut lahirlah sebuah organisasi. Menciptakan nilai, misalnya menemukan cara baru untuk dapat meraih pasar. Contohnya, kita menjual produk yang sama, tetapi harga lebih murah, kita membuat kue yang memiliki cita-rasa lezat yang tidak sama dengan perusahaan sejenis. Contoh tersebut menunjukkan strategi yang dipilih seperti penawaran harga yang lebih rendah dari pesaing (*low-cost business*) dan penawaran produk yang berbeda dari pesaing (*differentiation*).

Organizational growth (pertumbuhan organisasi), yaitu organisasi yang mengembangkan keahlian dan kompetensinya. Banyak cara yang dilakukan agar dapat tumbuh seperti meniru strategi, struktur, dan budaya organisasi yang telah sukses sebelumnya.

Organizational decline (penurunan organisasi), yaitu suatu organisasi yang gagal dalam mengantisipasi, mengenali, menghindari, menetralkan, atau menyesuaikan diri dengan tekanan eksternal dan internal yang mengancamnya.

Organizational death (organisasi yang mati), yaitu organisasi yang tidak bisa lagi beroperasi dan beraktifitas lagi. Hal seperti ini sebenarnya yang harus dihindari dari suatu organisasi.

Sedangkan pada jaman sekarang yaitu jaman globalisasi, sukses dan gagalnya perusahaan akan tergantung pada lingkungan yang kompetitif di pasar global (Zou dan Cavusgil, 1995). Jika bisa memenangkan pasar global maka organisasi tersebut akan terus hidup dan mungkin dapat menjadi pemimpin pasar global. Namun sebaliknya jika tidak bisa bersaing di pasar global, maka lambat laun organisasi akan mengalami penurunan terus menerus sehingga sampai pada akhirnya yaitu kematian organisasi. Hal senada dengan hal di atas dikemukakan oleh Li *et al.* (2000), bahwa *from 408 foreign-funded firms competing in China's telecommunications equipment industry provides convincing evidence to the need for high-tech firms to maintain technology leadership in international markets, including emerging markets, so multi-national companies (MNCs) competing in emerging markets, technology leadership generates some very important competitive advantage.* Jadi penguasaan teknologi dan pasar oleh suatu perusahaan akan membawa kepada kemenangan dalam persaingan di era globalisasi ini.

Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini bertujuan untuk membahas tentang siklus hidup suatu organisasi dengan harapan kita dapat menemukan upaya-upaya strategis dalam menghadapi gejala penurunan organisasi agar dapat “*going concern*” dan tetap unggul.

STRATEGI ORGANISASI

Organisasi harus berupaya untuk dapat tetap *survive* dan unggul. Untuk itu, diperlukan berbagai strategi organisasi dalam menghadapi tantangan yang dihadapi. Davis dan Albright (2000) menyatakan berkenaan dengan perubahan yang dilakukan oleh informasi dan teknologi serta dukungan yang ada baik dalam bentuk perintah yang bersifat organisatoris maupun teknis. Sistem informasi baru digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan fasilitasi penyusunan kembali bisnis. Pada kedua lokasi yang diteliti, jumlah tingkatan pelaporan menurun dan hubungan pelaporan tidak terhalang lebih lama oleh lokasi-lokasi geografis dalam struktur organisasi pada perusahaan tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gul dan Chia (1994) tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap kinerja manajemen, mereka menemukan bahwa desentralisasi dan ketersediaan karakteristik informasi *Management*

Accounting Systems (MAS) pada lingkup yang luas dan agregasi informasi dihubungkan dengan kinerja manajerial yang lebih tinggi terjadi dibawah kondisi *perceived environmental uncertainty* (PEU) yang tinggi. Sedangkan dibawah kondisi PEU yang rendah, hasilnya sebaliknya yaitu desentralisasi dan ketersediaan lingkup yang luas dan agregasi informasi dihubungkan dengan kinerja manajerial ternyata lebih rendah. Sementara itu, Chong dan Chong (1997) menemukan bahwa *strategic business unit* (SBU) dan PEU merupakan anteseden dari desain MAS, dan informasi MAS yang memiliki cakupan luas (*broad scope MAS information*) merupakan sebuah *anteseden* yang penting bagi kinerja SBU.

Hasil penelitian lainya menyatakan bahwa meskipun pertumbuhan membutuhkan sebuah pendekatan "*leading a cross all styles*" terhadap manajemen strategi, banyak dari penulis dan praktisi menekankan pada permasalahan strategis yang lebih dekat dihubungkan dengan gaya kepemimpinan strategis yang menjadi preferensi mereka dan pengabdiosian (implisit) dari "*this by and large*" sebagai satu-satunya jalan untuk melakukan manajemen strategi (Richadson, 1994).

Sementara itu, Svensson (2001) menyatakan bahwa banyak yang keliru dalam mengartikan *the globalization of business activities and the term "global strategy"*. Jargon yang banyak disebut tersebut ternyata tidak dapat mencakup semua kenyataan yang sebenarnya pada pendekatan strategi global, sehingga nampaknya menjadi utopia bagi manajer. Sebagai formula yang ditemukan yaitu *glocal strategy* dan *globalization*. *Glocal strategy* adalah pendekatan yang diinspirasi dari *global strategy approach* yang dikarenakan kebutuhan adaptasi lokal dan menyesuaikan dengan aktifitas bisnis secara simultan yang diakuinya. Konsep *glocal strategy* terdiri dari *local, international, multinational, and global strategy approaches*.

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah dari sisi etika. Kita dapat mengambil contoh yang lebih besar dari suatu organisasi adalah suatu negara. Jika negara yang orang-orang di dalamnya banyak yang melakukan korupsi maka dapat dipastikan negara tersebut akan mengalami kebangkrutan atau kemunduran. Contoh yang sedang kita alami sekarang adalah negara kita, yang masuk peringkat atas dalam hal korupsi sehingga berakibat seperti ini, organisasi negara mengalami defisit yang sangat banyak guna melakukan aktifitas kenegaraan walapun negara kita terkenal dengan negara yang subur. Sungguh merupakan suatu kenyataan anomali pada saat ini.

Dalam organisasi di perusahaan, Key dan Popkin (1998) menyebutkan bahwa dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan etika di dalam strategi pembuatan keputusan akan menghasilkan perkembangan yang lebih efektif dalam strategi jangka pendek dan jangka panjang. Khususnya, kriteria etika harus dimasukkan sebagai bagian dari proses strategi pada saat sebelum dan sesudah keputusan yang menguntungkan guna

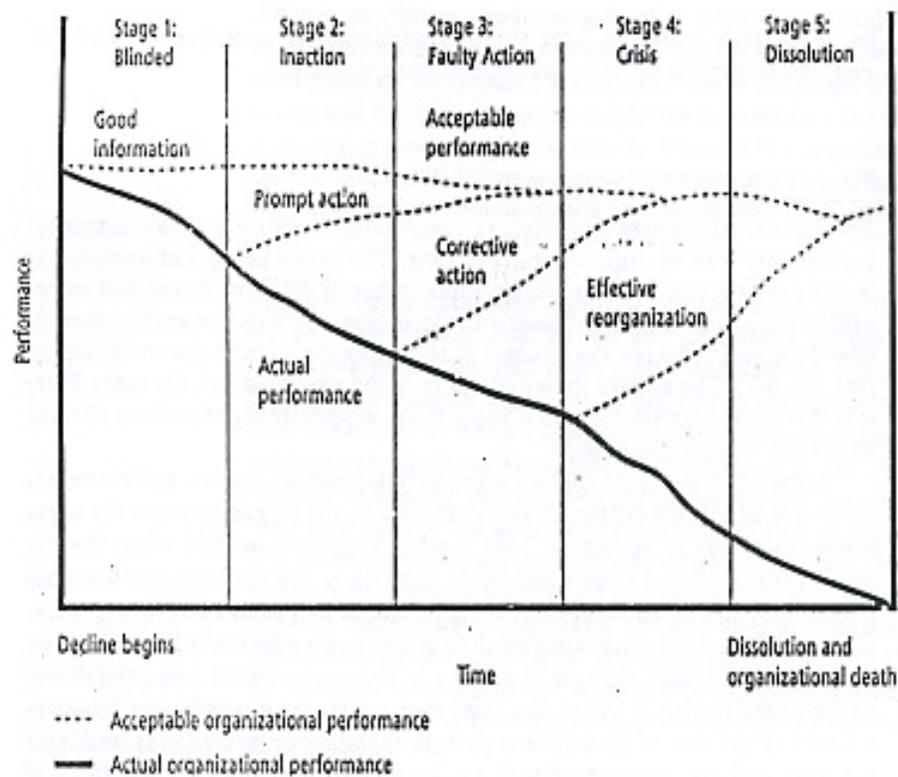
memaksimalkan keuntungan perusahaan dan meningkatkan strategi perkembangan serta pada saat implementasi.

PENURUNAN ORGANISASI

Dari gambar 2 di bawah terlihat ada lima tahap *decline*, yaitu tahap satu *blinded*, tahap dua *inaction*, tahap tiga *faulty action*, tahap empat *crisis*, dan tahap lima *dissolution and organizational death*.

Gambar 2
Model Penurunan Organisasi

444 CHAPTER 11 ORGANIZATIONAL BIRTH, GROWTH, DECLINE, AND DEATH



Sumber: Weitzel dan Jonsson, 1998

Tahap pertama *blinded*, yaitu organisasi tidak dapat mengenal masalah internal atau eksternal yang sedang mengancam kehidupannya. Hal ini dikarenakan organisasi tidak memiliki tempat untuk memonitoring dan sistem informasi yang mereka butuhkan untuk mengukur efektivitas organisasi dan mengidentifikasi penyebab *organizational inertia*. Langkah yang dapat dilakukan manajer yaitu memonitor faktor-faktor internal dan eksternal secara terus menerus sehingga memiliki informasi yang tepat waktu untuk melakukan tindakan koreksi.

Tahap dua *inaction*, hal ini terjadi karena kekeliruan manajer dalam menginterpretasikan informasi dan situasi ini merefleksikan perubahan jangka pendek. Penyebab lainnya yakni manajer mengejar tujuannya dengan mengorbankan tujuan *stakeholder* lain.

Tahap tiga *faulty action*, hal ini karena tidak selesainya masalah yang dihadapi walaupun manajer telah berusaha mengambil beberapa tindakan. Penyebabnya dapat dikarenakan manajer *over commitment* (komitmen yang berlebihan) terhadap strategi dan struktur sehingga tidak berani merubah meskipun ternyata hal tersebut tidak dapat menghentikan *decline*.

Tahap empat *crisis*, yaitu menggunakan perubahan radikal terhadap strategi dan struktur organisasi yang dapat menghentikan *decline* sehingga perusahaan akan tetap *survive*.

Tahap lima *dissolution*, yaitu tahap dimana organisasi tidak dapat dibangkitkan lagi. Organisasi telah kehilangan dukungan dari *stakeholder*-nya, akses ke sumber daya lain lemah, kehilangan reputasi dan pasar. Organisasi mungkin tidak mempunyai pilihan selain melepaskan sumber daya yang tersisa atau melikuidasi assetnya dan kemudian bangkrut.

Dari uraian tersebut, nampak jelas beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi khususnya manajer dalam rangka penyelamatan organisasi yang sedang dalam tahap-tahap penurunan beserta cara penanganannya. Clark (1997) menyarankan agar perusahaan tidak mengalami penurunan, khususnya pada bisnis ritel dengan membuat *customer loyal*. Semua aspek *loyalty* yang dapat diambil untuk mencapai bagaimana membuat *customer* yang terbaik, dengan memberi *reward* atau penghargaan, ilmu tentang loyalitas, mengukur jangka waktu nilai *customer*, dan efektifitas dari paradigma perusahaan. Jika perusahaan sudah dapat menerapkan ini maka aspek penurunan perusahaan akan dapat terhindarkan.

Cara lain dalam menghadapi penurunan yang disebutkan oleh Fuller (2000), yakni dengan *continuous improvement and benchmarking processes* ternyata dapat memberikan peningkatan pada input manajemen yang akan menjadi bahan organisasi dalam memproduksi keuntungan dan input manajemen pada saat terdapat hambatan anggaran yang terbatas. Hasil penelitian Fuller menunjukkan bahwa metode tersebut dapat

reducing costs, improving performance, minimizing organizational change and assessing performance within different work environments. Dengan demikian maka tantangan bagi organisasi jika ingin masuk dalam fase penurunan organisasi, yaitu menggunakan cara di atas.

Efektifitas dan komitmen dalam organisasi juga merupakan faktor kunci yang dapat menghindarkan keterpurukan organisasi (Thibodeaux dan Favilla, 1996) baik di dalam perusahaan ataupun dari penilaian investor melalui respon pasar yang diprosikan biasanya dengan naik turunnya harga saham dari perusahaan tersebut. Jika ternyata perusahaan dibaca oleh investor memiliki efektifitas tinggi dan tim manajemen di dalamnya juga memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi maka respon pasar dari investor biasanya positif signifikan terhadap harga saham perusahaan tersebut. Apabila kedua hal tersebut ada dalam organisasi manapun maka prospek perusahaan tersebut tentunya akan baik dan dapat menghasilkan laba yang tinggi secara berkelanjutan yang pada akhirnya dapat menghasilkan dividen yang diharapkan oleh investor.

Moreno dan Cebrian (1999) menyimpulkan bahwa dengan mengadakan efisiensi secara teknis, ternyata *the European railways* menganggap sebagai konsekuensi dari *inefisiensi* sebagai alternatif yang menguntungkan bagi organisasi. Dengan melaksanakan hal tersebut, maka organisasi dapat terhindar dari kerugian yang sistematis yang pada gilirannya dapat mematikan organisasi tersebut. Kesadaran akan hal tersebut sangat dibutuhkan terutama bagi manajemen agar organisasi tidak terpuruk pada tingkatan yang terlambat atau sudah tidak dapat ditolong lagi.

GOING CONCERN

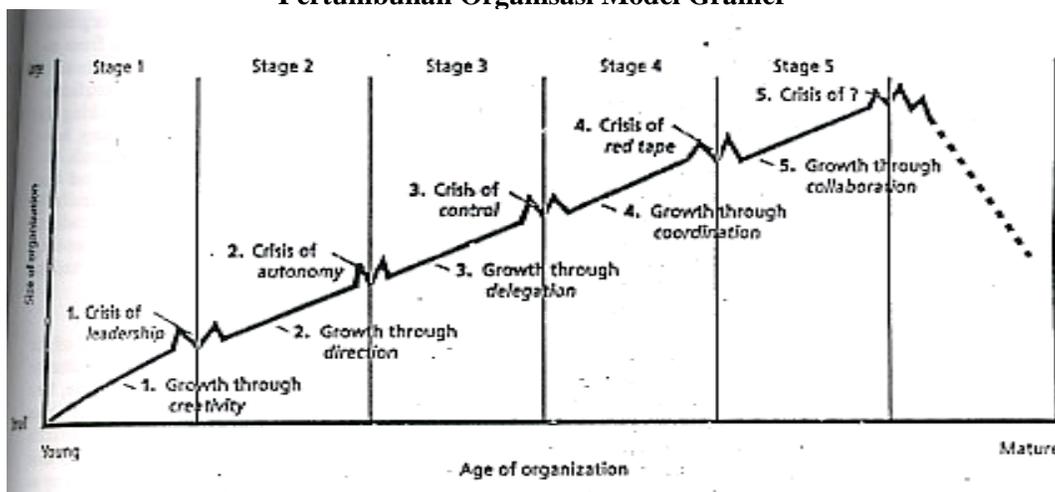
Model Grainer (dalam gambar 3) menyatakan bahwa organisasi berjalan melalui lima subtahap pertumbuhan yang berurutan selama evolusi organisasi, dan semua tahap diakhiri dengan suatu krisis karena adanya problem utama yang dihadapi organisasi. Adapun tahap-tahap tersebut yakni;

Tahap pertama yakni pertumbuhan melalui kreatifitas, seseorang setelah mengembangkan produk baru ke pasar melalui pengembangan keahlian dan kemampuannya sehingga organisasi dapat berkembang. Kemudian terjadi krisis kepemimpinan, yang biasanya mengindikasikan pengusaha tersebut tidak tepat untuk menjadi seorang manajer.

Tahap kedua yakni pertumbuhan melalui direksi, dengan adanya krisis kepemimpinan tersebut, maka tim manajemen puncak yang kuat dapat menjadi pemimpin pada tahap berikutnya. Sehingga mereka mengambil tanggungjawab dengan mengatur strategi perusahaan. Kemudian menerapkan aturan-aturan yang standar dan formal, dan

prosedur-prosedur yang memungkinkan semua fungsi-fungsi organisasi untuk memonitor dan melakukan pengendalian aktivitas dengan lebih baik. Kemudian terjadi krisis otonomi, karena orang-orang kreatif seperti pada departemen *research and development* (R&D), departemen produksi, dan pemasaran menjadi frustrasi karena kurangnya pengendalian terhadap pengembangan produk dan inovasi. Struktur didisain oleh manajer puncak dan memaksakan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan membatasi kebebasan untuk *experiment*, mengambil risiko, dan menjadi *entrepreneurship internal*.

Gambar 3
Pertumbuhan Organisasi Model Grainer



Sumber: Grainer, 1972

Tahap tiga adalah pertumbuhan melalui delegasi, yaitu organisasi yang banyak mendelegasikan otoritasnya kepada manajer di tingkat bawah dalam semua fungsi dan memberikan penghargaan atas kontribusinya dalam mengendalikan aktivitas organisasi. Kemudian terjadi krisis pengendalian, yaitu manajer puncak merasa kehilangan pengendalian terhadap perusahaan secara keseluruhan. Manajer di tingkat bawah menyukai *extra power* ini karena berhubungan dengan *prestise* dan *reward*.

Tahap empat yaitu pertumbuhan melalui koordinasi, yaitu manajer puncak mengkoordinasi divisi-divisi dan memotivasi manajer divisi untuk menjalankan organisasi dengan perspektif yang luas. Kemudian terjadi krisis *red tape*, yaitu aturan dan prosedur meningkat tetapi pengaruhnya terhadap peningkatan efektivitas organisasi hanya sedikit bahkan mungkin menjadi kurang efektif karena melemahkan *entrepreneurship* dan aktivitas produktif lainnya.

Tahap lima pertumbuhan melalui kolaborasi, yaitu menekankan pada spontanitas yang lebih besar dalam tindakan manajemen melalui tim dan kecakapan dalam menghadapi

pertentangan antar personal. Jadi yang diterapkan adalah pengendalian sosial dan *self-discipline*, bukan pengendalian formal. Sehingga banyak perusahaan yang akhirnya memperbaiki pelayanannya terhadap *customer* dan menggunakan "*matrix in the mind*" yang pada manajemen global adalah bagian dari strategi kolaborasi. Dengan menggunakan saling menyesuaikan (*mutual adjustment*) dan mengurangi standarisasi dalam kerangka kolaborasi ternyata banyak perusahaan yang cukup sukses dan menjadikan organisasi lebih organik.

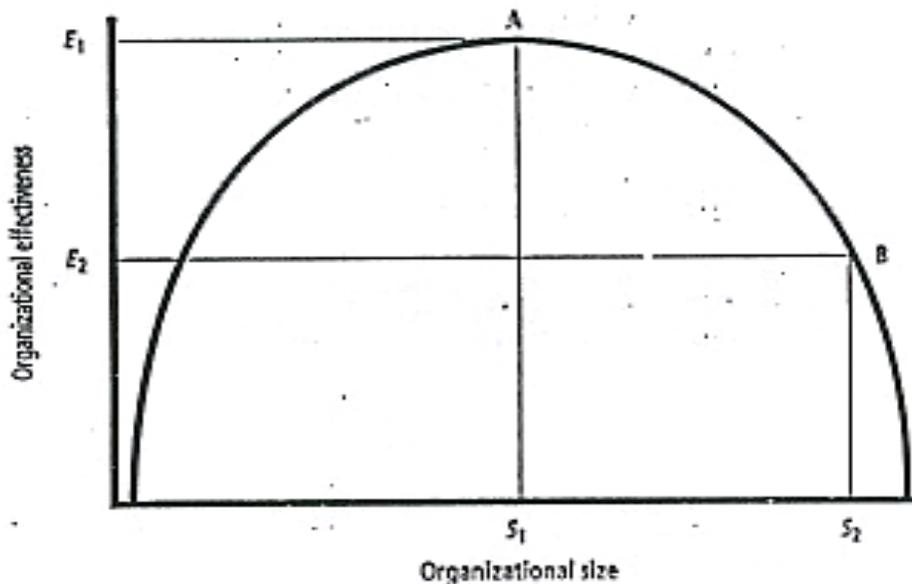
Dari Model Grainer nampak bahwa banyak cara yang dapat digunakan organisasi dalam menanggulangi krisis yang terjadi. Ahmed dan Simitiras (1996) menawarkan konsep sukses dan meningkatkan perusahaan agar sukses dengan sebutan *Business Process Re-Engineering* (BPR). Saat ini, banyak yang membuktikan kesuksesan konsep BPR di dalam bisnis. Konsep ini menekankan pada tiga parameter kritis yaitu *a process approach, concept of radical change and sociotechnical enablers. Within this framework, the process approach retains a central position in BPR. We present an analysis of process which maps the organization along three dimension: mediation, interaction and collaboration.* Namun pendekatan ini masih tetap memerlukan sisi kemanusiaan dalam implementasi dalam organisasi. Dengan begitu, maka keberlanjutan perusahaan akan dapat lebih lama bertahan.

Untuk dapat mengatasi keberlanjutan pada organisasi yang memiliki kedinamisan tinggi dari tim manajer, Jarrett dan Kellner (1996) menyatakan bahwa baik *chief executive officer* atau konsultan membutuhkan pemahaman dan kedinamisan yang sedang dikerjakan agar supaya lebih efektif. Guna menganalisa hal tersebut maka kerangka kerja *psychodynamic* yang tepat untuk digunakan. *Psychodynamic* timbul dari ketidaksadaran dan ketidak rasionalan yang sedang berlaku didalam kehidupan organisasi. *Psychodynamic* berakar dari *psychoanalytical thinking* dari Klein. Dia menyarankan bahwa ketidak sadaran orang dewasa dan pertahanan perlindungan diri berawal dari masa kanak-kanak dan kegelisahan dan stress pada kehidupan setiap harinya dapat menyebabkan ketidaksadaran yang berpengaruh pada perilaku yang merubah persepsi dari realita yang sulit dan kemudian menyajikan cara untuk meniru terhadap apa yang pernah dialami pada waktu kecil. Strategi pertahanan pribadi, ketepatan dalam hubungannya dengan situasi yang nyata, dimana ketidaksadaran secara normal, meskipun begitu hal tersebut memiliki kekuatan yang besar (*powerfull*). Hal ini ternyata yang dapat digunakan oleh organisasi dalam memecahkan solusi-solusi yang dihadapinya.

KEUNGGULAN ORGANISASI

Untuk dapat menjadi organisasi yang unggul tentunya dapat dilihat dari keefektifan organisasi dihubungkan dengan ukuran organisasi tersebut. Oleh karena itu, hubungan keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 4
Hubungan antara Organisasi dan Keefektifan Organisasi



Sumber: Jones, 1995: 441

Dari gambar di atas, nampak hubungan antara efektifitas organisasi dengan ukuran organisasi. Titik yang paling efektif berada pada titik A, yaitu perpotongan antara titik efektifitas organisasi pada E₁ dengan ukuran organisasi pada titik S₁. Sedangkan jika organisasi tumbuh terus dan melewati dari titik A, maka efektifitas terlihat akan menjadi menurun. Asumsi dari model ini yaitu manajer memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi krisis organisasi, sehingga dapat mempertahankan organisasinya. Pada titik A banyak faktor yang dapat menyebabkan organisasi tumbuh dengan sangat cepat atau tumbuh dengan cara yang mengarahkan organisasi ke tahap *decline* yaitu: *Organizational Inertia* dan *Environmental Change*.

Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kinerja yang baik agar memiliki nilai yang unggul sehingga terhindar dari *decline*. Tvorik dan McGiven (1997) menyatakan bahwa faktor yang menentukan kinerja organisasi adalah *repository of skills and capabilities*

exhibiting aligned resources and leadership styles that mobilize the firm through the creation of a shared vision. Kombinasi dari hal tersebut dapat menjadi simbiosis mutualisma satu sama lain sehingga dapat menciptakan inovatif dan keunggulan. Sementara itu, Walters (1997) mengenalkan *additional value driver* yang didasarkan pada manajemen operasional yang dipertimbangkan pada *middle* manajemen akan lebih mudah dalam mengidentifikasi dengan seluruh konsep dari *shareholder value* utamanya juga pada kinerja perusahaan. Apabila manajer dan *shareholder* telah sinergi maka keberlanjutan perusahaan dapat lebih mudah untuk dilakukan secara bersama-sama.

Thomas (2000) menyatakan bahwa melalui pembelajaran organisasi maka akan dapat meningkatkan aliran pendapatan baru yang dari sisi bisnis merupakan usaha yang berpengaruh baik secara signifikan. Informasi dan pengetahuan yang disebarluaskan di dalam organisasi dapat meningkatkan inovasi yang pada akhirnya menjauhkan organisasi dari kekalahan dalam bersaing.

Dalam berorganisasi khususnya bila menginginkan organisasi yang unggul, maka harus memiliki tujuh sifat kesadaran organisasi seperti yang disarankan oleh Heaton dan Harung (1999). Ketujuh sifat tersebut adalah; *efficiency on a par with nature's principle of least action, spontaneous and frictionless coordination, creative inspiration akin to artistic genius, doing well by doing good: prosperity and social value, harmony with the natural environment, spontaneous change in an evolutionary direction, and leadership which promotes full human development.* Dari keterangan tersebut seolah-olah dikembalikan kembali kepada hal sifat alamiahnya. Dengan demikian seperti yang dikatakan Agustian (2002), dalam organisasi tentunya akan lebih mempunyai keunggulan yang lebih menyakinkan dengan pendekatan *emosional* dan juga *spiritual*. Hal senada juga dinyatakan oleh Bastaman (1995), yang dikutip Triyuwono (2003), yang menyebutkan ada tiga tingkat kesadaran manusia yaitu pertama kesadaran spiritual, kedua kesadaran emosional dan ketiga kesadaran intelektual (posisinya paling bawah). Hal tersebut merupakan hal penting untuk dapat dipahami dan dipraktikkan sehingga tujuan keberhasilan secara alamiah yaitu manusia dan organisasi akan tercapai dan langgeng tidak hanya secara material namun juga secara non material (bahagia, tentram, aman).

UPAYA STRATEGIS

Gambar 5 berikut ini menunjukkan strategi berkompetisi di dalam sumber daya lingkungan. *R-strategy* adalah upaya membangun organisasi lebih awal di lingkungan yang baru. Keuntungannya yaitu memperoleh *first-mover advantage* dan memiliki kesempatan pertama untuk memperoleh *resources* dilingkungannya sehingga organisasi dapat tumbuh cepat dan mengembangkan keahliannya sehingga dapat meningkatkan kesempatan untuk tetap hidup dan menjadi lebih makmur.

Gambar 5
Strategi Berkompersi di dalam Sumber Daya Lingkungan

	<i>Spesialis Strategy</i> (operates in one niche)	<i>Generalist Strategy</i> (operates in several niches)
<i>r- Strategy</i>	<i>r- Spesialis</i>	<i>r- Generalist</i>
<i>k- Strategy</i>	<i>k- Spesialis</i>	<i>k- Generalist</i>

Sumber: Jones, 1995: 426

K-strategy adalah membangun organisasi lebih lambat, biasanya berada pada lingkungan yang lain dan jika lingkungan tersebut sudah berkurang serta organisasi telah menemukan cara yang benar dalam bersaing, baru organisasi itu berpindah pada lingkungan yang baru dan menjadi pesaing.

Specialist strategy yaitu mengupayakan *core competence*-nya untuk dapat memasuki area sumber daya yang sempit pada suatu relung pasar. *Generalist strategy* yaitu menyebarkan *core competence*-nya pada area sumber daya yang lebih luas di beberapa relung pasar. *Generalist strategy* dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang tidak pasti karena jika satu relung menghilang mereka masih memiliki relung yang lain untuk beroperasi. Sedangkan *specialist* hanya memiliki satu relung sangat besar sehingga ada kemungkinannya untuk gagal dan mati. *Specialist* dan *generalist* dapat hidup berdampingan, karena kesuksesan *generalist* menciptakan kondisi dimana *specialist* dapat beroperasi.

Process of Natural Selection memunculkan empat jenis strategi yaitu *r-specialist*, *r-generalist*, *k-specialist*, dan *k-generalist* dari perlawanan antara *r-strategy* vs *k-strategy* dan *specialist strategy* vs *generalist strategy*. Organisasi yang menerapkan *r-strategy* akan bergerak cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen sehingga pertumbuhannya seperti menjamur yang biasanya organisasi ini kemudian menjadi *r-generalist*.

Kemudian organisasi yang sekarang menjadi *r-generalist* akan memasuki pasar dan mengancam *r-specialist* yang lemah. Akibatnya hanya *r-specialist* yang kuat saja yang dapat bertahan, kemudian *r-generalist* dan *k-generalist* yang dapat terus bertahan dan

mendominasi lingkungan dengan melayani berbagai segmen pasar dan menekan biaya lebih rendah, atau dengan *differentiation strategy*.

Perusahaan biasanya cenderung memilih *k-generalist strategy* yang dapat menimbulkan relung-relung untuk perusahaan baru sehingga *k-specialist* dapat memanfaatkan relung tersebut. Perusahaan baru biasanya memunculkan kesempatan baru, sehingga hal ini yang menyebabkan proses seleksi alam, yaitu suatu proses yang menjamin kelangsungan hidup dari organisasi yang memiliki keahlian dan kemampuan terbaik saja yang dapat bertahan pada lingkungannya.

Oleh karena itu, modal intelektual organisasi yang dikemukakan Robinson dan Kleiner (1996) merupakan upaya strategis bagi organisasi dalam menjamin keberlanjutan dan sekaligus memiliki keunggulan kompetitif. Sebagai contoh lihat bagaimana Bill Gates yang memiliki modal intelektual dalam organisasinya, dia selalu menjadi pionir dalam bidang *software* di dunai yang sampai sekarang belum ada yang menandingi keunggulannya.

Sebagai langkah keberlanjutannya yaitu dengan *managing organizational knowledge as a strategic asset* yang merupakan peran yang tidak kalah pentingnya dalam strategi organisasi yang unggul (Brollinger dan Smith, 2001). Untuk menunjang strategi tersebut, perkembangan teknologi yang tidak bisa diabaikan peran strategisnya adalah dengan jaringan intranet dan internet. Seperti yang dikemukakan oleh Yen dan Chou (2001) bahwa dalam menggunakan intranet sebagai alat komunikasi, organisasi ternyata menunjukkan efisiensi yang tinggi karena dapat mengurangi biaya komunikasi. Intranet adalah jaringan komunikasi antar bagian dalam suatu lingkungan perusahaan dan biasanya dapat juga menjangkau kepada beberapa gedung yang berbeda dalam satu lokasi perusahaan.

Sesuai dengan modal intelektual organisasi yang diharapkan dapat ada dan selalu ditingkatkan dalam sebuah organisasi maka hal yang sangat perlu dilakukan oleh organisasi itu sendiri adalah pembelajaran organisasi. Individu-individu dan *group* dalam suatu organisasi sangat penting untuk belajar agar dapat berdampak kepada lingkungan organisasi, sehingga organisasi akhirnya juga harus belajar (Thomas, 2000), baik dengan *learning by doing*, ataupun eksperimen, kesemuannya demi *transfer of knowledge* yang ujung-ujungnya organisasi memiliki *competitive advantage* organisasi (Englihardt dan Simmons, 2002).

Dalam perusahaan manufaktur, pembelajaran organisasi dengan menggunakan *management by process* menunjukkan solusi yang inovatif dari organisasi dan menunjukkan indikator kinerja yang secara sistematis sesuai dengan proses yang mendasarinya bagi setiap industri manufaktur (Toni dan Tonchia, 1996). Pembelajaran organisasi merupakan suatu yang alamiah yang kadang organisasi modern lebih

cenderung seperti mesin sehingga melupakan proses alamiah ini (Cavaleri dan Fearon, 2000). Hasil penelitian Cavaleri dan Fearon menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memberikan keuntungan bagi organisasi karena ada potensi sinergi dan manajemen proyek dapat lebih terintegrasi secara bersama. Untuk mencapai *learning organization* menurut Bettersby (1999), maka langkah berikutnya yang dapat dilakukan oleh organisasi, khususnya kepada anggota atau karyawan adalah dengan melakukan *Continuing Profesional Education* (CPE). Dengan melaksanakan CPE ini maka akan dapat terjadi *emancipatory and transformative imperative* terhadap *learning organization*

KESIMPULAN

- a) Banyak keuntungan yang dapat diambil dari krisis multi dimensi yang terjadi pada Bangsa Indonesia, diantaranya adalah dapat mengetahui dan memahami siklus hidup suatu organisasi sebagai pelajaran yang sangat berharga di kelak kemudian hari.
- b) Menjadi organisasi yang unggul (*competitive advantage*) adalah pilihan yang mau tidak mau harus di ambil jika kita tidak mau kalah dalam persaingan di era globalisasi ini.
- c) Cara meraih *competitive advantage* diantaranya dengan mengolah sumber daya manusia yang baik, maju dalam informasi dan teknologi, dan dapat memasuki pasar global.
- d) Perlunya konsep *glocal strategy* yang terdiri terdiri dari *local, international, multinational, and global strategy approaches* agar organisasi dapat unggul dan bukannya jargon “*global strategy*” yang banyak disebut ternyata tidak dapat mencakup semua kenyataan yang sebenarnya pada pendekatan strategi global sehingga nampaknya menjadi utopia bagi manajer
- e) Diperlukannya etika di dalam strategi pembuatan keputusan akan menghasilkan perkembangan yang lebih efektif dalam strategi jangka pendek dan jangka panjang.
- f) Efektifitas dan komitmen dalam organisasi merupakan faktor kunci yang dapat menghindarkan keterpurukan organisasi.
- g) Agar organisasi unggul, organisasi harus memiliki tujuh sifat kesadaran organisasi seperti yang disarankan oleh Heaton dan Harung (1999) dan kesadaran emosional serta kesadaran spiritual dalam menjalankan aktifitas sehari-harinya.
- h) Modal intelektual organisasi merupakan upaya strategis bagi organisasi dalam menjamin keberlanjutan dan sekaligus memiliki keunggulan kompetitif
- i) Pembelajaran organisasi dengan menggunakan *management by process*, atau eksperimen demi *transfer of knowledge* menunjukkan solusi yang inovatif dari organisasi dan memberikan keuntungan bagi organisasi karena ada sinergi potensial dan manajemen proyek dapat lebih terintegrasi secara bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. 2002. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ (Emostional Spiritual Quation)*. Arga. Jakarta.
- Ahmed, P. K. dan Simitiras A. C. 1996. Conceptualizing Business Process Re-Engginering. *Business Process Re-Engginering and Management Journal* 2/2: 73-92.
- Bennet, Roger dan Gabriel Helen. 1999. Organisational Factors and Knoledge Management Within Large Marketing Departements: An Empirical Study. *Journal of Knowledge management* 3/3: 212-225.
- Bettorsby, David. 1999. The learning Organizational and CPE: Some Philoshopycal Consideration. *The learning Organizational* 6/2: 58-62.
- Brollinger, Audrey dan Smith Robert D. 2001. Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge management* 5/1: 8-18.
- Bunz, Ulla K. dan Maes Feanne. 1998. Case Studies Learning Excelence: Southwest Airlnines' Approach. *Managing Service Quality* 8/3: 163-169.
- Cavaleri, Steven A. dan Fearon David S. 2000. Integrating Organizational Learning and Business Praxis: a Case for Intelegent Project Management. *The Learning Organization* 7/5: 251-258.
- Chong, Vincent K. dan Chong Kar Ming. 1997. Strategic Choices Environmental uncertainty and SBU Performance: A Note on The Intervening Role of Management Accounting Systems. *Accounting and Business Research* 27/4: 268-276.
- Chryssides, George D. dan Kaler John H. 1993. *An Introduction to Business Ethics*. Chapman & Hall.
- Clark, Robin. 1997. Elaborate Loking After Business: Lingking Existing Customer to Profitability. *Managing Servis Quality* 7/3: 146-149.
- Davis, Stand dan Albright Tom. 2000. The Changing Organization Structure and Individual Responsibilities of Managerial Accountants: A Case Study. *Journal of Managerial Issues* XII/4: 446-467.
- Dixon, Nancy M. 1999. The Changing Face of Knowledge. *The Learning Organization*. 6/5: 212-216.

- Englehardt, Charles S. dan Simmons Peter R. 2002. Creating an Organizational Space for Learning. *The Learning Organization* 9/1: 39-47.
- Fuller, Colin. 2000. Modelling Continuous Improvement and Benchmarking Processes Through The Use of Benefit Curves. *Benchmarking, An International Journal* 7/1: 35-51.
- Grainer, L. E. 1972. Evolution and Revolution Grow. *Harvard Business Review*. Dalam Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory Text and Cases*. Addison-Wesley Publishing Company. Amerika.
- Gul, Ferdinand A. dan Chia Yew Ming. 1994. The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-Way Interaction. *Accounting Organizations and Society* 19/(4/5): 413-426.
- Heaton, Dennis P. dan Harung Herald S. 1999. The Conscious Organization. *The Learning Organization Journal* 6/4: 157-162.
- Jarrett, Michael dan Kellner Kamil. 1996. Coping With Uncertainty: A Psychodynamic Perspective on The Work of The Top Team. *Journal of Management Development* 15/2: 54-68.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory Text and Cases*. Addison-Wesley Publishing Company. Amerika.
- Key, Susan dan Popkin Samuel J. 1998. Integrating Ethics into The Strategic Management Process: Doing Well By Doing Good. *Management Development* 36/5: 331-338.
- Li, Ji., Lam, Kevin., dan Qian Gongming. 2000. Hi-Tech Industries and Competitive Advantage in Emerging Markets: A Study of Foreign Telecommunications Equipment Firms in China. *The Journal of High Technology Management research* 10/2: 295-312.
- Martini, Marilyn. 1998. Knowledge Management at HP Consulting. *American Management Association, Organization Dynamic* 27/2: 71-77.
- McCampbel, Atefeh Sadri; Clare Linda Moerhead dan Gitter Scott Howard. 1999. Knowledge Management: The New Challenge for The 21st Century. *Journal of Knowledge Management* 3/3: 172-179.

- Moreno, Justo De Jorge dan Cebrian Lucia Isabel Gracia. 1999. Measuring of Production Efficiency In The European Railways. *European Business Review* 99/5: 332-344.
- Robinson, Geprge dan Kleiner Brian H. 1996. How to Measure an Organization's Intellectual Capital. *Managerial Auditing Journal* 11/8: 36-39.
- Svensson, Goran. 2001. "Glocalization" of Business Activities: A Glocal Strategy Approach. *Management Decision* 39/1: 6-18.
- Thibodeaux, Mary S. dan Favilla Edward. 1996. Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management. *Industrial Management and Data System* 96/5: 21-25.
- Thomas, Colin Coulson. 2000. Developing A Corporate Learning Strategy. *Industrial and Comercial Training* 32/3: 84-88.
- Toni, A. De, dan Tonchia, S. 1996. Lean Organization, Management by Process and Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*. 6/2: 221-236
- Triuwono, Iwan. 2003. *Formulasi Kurikulum Berbasis Intelektual-Emotional-Spiritual Intelegence pada Pendidikan Tinggi Akuntansi*. Makalah disajikan dalam Seminar dan Lokakarya Relevansi Sistem Pendidikan Berbasis Intelektual-Emotional-Spiritual Intelegence pada Pendidikan Tinggi Akuntansi. Unibraw Malang. Malang. 7-8 April.
- Tvorik, Stephen dan McGivem Michael H. 1997. Determinan of Organizational Performance. *Management Decition* 35/6: 417- 435.
- Velasquez, Manuel G. 1992. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Fifth Edition. Prentice hall. New Jersey.
- Walters, David. 1997. Developing and Implementing Value Based Strategy. *Management Decision* 35/10: 709-720.
- Weitzel, W. dan Jonsson E. 1998. Decline in Organization. *Organizational Theory: Text and Cases*. Addison-Wesley Publishing Company. Amerika.
- Yen, David C. dan Chou David C. 2001. Intranet for Organizational Innovetion. *Information management and Computer Security* 9/2: 80-87.
- Zou, Shoaming dan Cavusgil S. Tamer. 1995. Global Strategy: A Review an Integrated Conceptual Framework. *Eurapean Journal of Marketing* 30/1: 52-69.

