

Siklus Hidup Organisasi : Suatu Analisis Perkembangan Organisasi

Sam'un Jaja Raharja

*Jurusan Ilmu Administrasi Niaga dan Program Magister Administrasi Bisnis
Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran, harja_63@yahoo.com*

Abstract

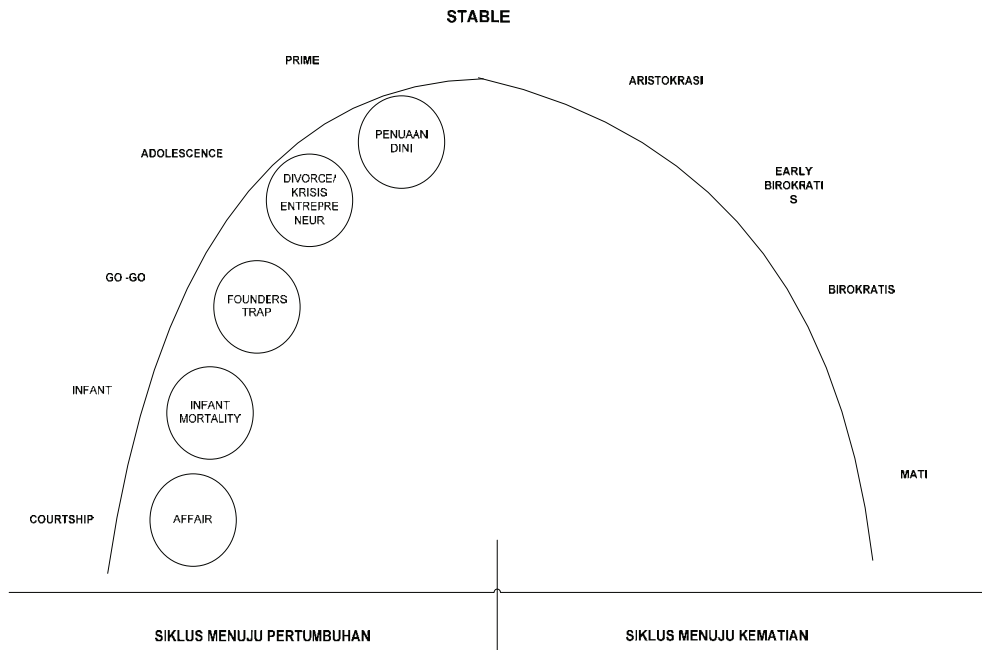
Organization is born from the idea or proposal which is declare by the founder. In their way, every organization will experience up and down, stagnant, or even collapse, if planning wasn't implemented and systematic effort. Organization life cycle gives a description and analysis about phase of the organization's development, condition characteristics which were encounter in the every development and also implications which were faced in every development phase, also treatment needed to turn back organization objective.

Keywords: organization life cycle, organization development

1. Pendahuluan

Siklus hidup organisasi adalah suatu tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi beserta kondisi, kesulitan dan masalah-masalah transisi serta implikasi yang mengikuti dari setiap perkembangan tersebut. Seperti juga kehidupan organisme, pertumbuhan dan kemunduran setiap organisasi terutama disebabkan oleh dua faktor yaitu fleksibilitas dalam merespon setiap perubahan lingkungan dan "kekakuan" (controllability) dalam merespon setiap perubahan (Adizes, 1996)

Setiap tahapan-tahapan yang dilalui oleh organisasi akan selalu memunculkan kesulitan atau masalah yang memerlukan penanganan baik secara internal maupun intervensi dari pihak luar (eksternal). Tahapan perkembangan organisasi sendiri sebenarnya dapat diprediksi dan bersifat repetitif (Adizes, 1999). Oleh karena itu pemahaman terhadap setiap perkembangan tahapan organisasi memberikan kemampuan kepada pimpinan organisasi untuk secara proaktif dan preventif dan menyongsong persoalan-persoalan organisasi dimasa datang, atau jika tidak mampu, bagaimana sebisa mungkin menghindari masalah-masalah tersebut



Gambar 1. Siklus hidup organisasi

2. Tahap-tahap Perkembangan (Siklus) Organisasi

Ichak Adizes (1989) menguraikan tiga tahapan utama yaitu;

1. Tahap pertumbuhan (growing stages) yang meliputi masa pengenalan (courtship), masa bayi (infancy), dan masa kanak-kanak (go-go);
2. Masa "coming of age" yang meliputi masa kedewasaan (adolescence) dan masa puncak/ keemasan (prime); dan
3. Tahap Penurunan (aging organizations) yang meliputi masa kemapanan (stable organizations), masa aristokrasi (aristocracy), masa birokrasi awal (early bureaucracy) dan masa birokrasi dan mati (bureaucracy and death).

Dari sembilan tahapan yang dirinci di atas dalam tulisan ini yang akan diuraikan hanya 7 (tujuh) tahap yang paling penting.

2.1. Masa Pengenalan (Courtship)

Ciri utama organisasi pada masa pengenalan adalah, banyaknya ide atau gagasan yang ingin diwujudkan, meskipun organisasi belum berdiri. Banyak sekali gagasan-gagasan tentang masa depan, tanpa adanya kegiatan yang nyata.

Karenanya pada tahap ini antusiasme sangat tinggi dan ketertarikan secara emosional. Antusiasme dan ketertarikan secara emosional yang sangat tinggi itulah yang membangkitkan komitmen

Perkembangan dalam masa pengenalan menunjukkan ciri-ciri normal yaitu; apabila komitmen disertai dengan uji kenyataan secara realistis dan risiko diperhitungkan secara moderat.

Sedangkan ciri-ciri abnormal yaitu gagasan tidak diuji secara realistis dan sesuai dengan kenyataan dan risiko tidak diperhitungkan secara moderat

Gagasan-gagasan yang tidak realistis dan berisiko tinggi, memungkinkan organisasi hanya berwujud dalam gagasan dan angan-angan. Dalam bahasa yang lain, organisasi akan mengalami "keguguran" sebelum lahir

2.2. Masa Bayi (*Infant Periode*)

Gagasan-gagasan dan ide yang dibangun pada tahap pengenalan apabila disertai kemampuan untuk mewujudkannya merupakan siklus awal dari kehidupan organisasi.

Tentu saja tidak semua gagasan dapat diwujudkan, karena hal itu berkaitan langsung dengan ketersediaan dan kemampuan sumberdaya organisasi, baik sumberdaya manusia (SDM) maupun sumberdaya lainnya.

Meskipun risiko telah diperhitungkan secara moderat, organisasi pada tahap awal membutuhkan kerja keras dan aktivitas-aktivitas berkelanjutan yang dilakukan oleh pendiri atau penggagas.

Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa pada tahap ini aktivitas organisasi masih bertumpu pada pimpinan atau pendiri (baik dalam komitmen maupun dalam pengambilan keputusan). Oleh karenanya sistem dan prosedur masih sederhana, pengelolaan serta struktur hirarkinya sempit.

Tanpa komitmen dari pendiri untuk memberikan "kasih sayang" kepada organisasi (dalam bentuk perhatian, tenaga, bahkan uang), maka organisasi akan mati dikala masih bayi (*infant mortality*)

2.3. Masa Anak-Anak (*Go-Go*)

Organisasi yang berhasil mewujudkan gagasan dalam bentuk yang nyata dianggap telah melewati masa awal. Dalam jumlah terbatas, ide-ide dapat dilaksanakan dan mulai menunjukkan aktivitas walaupun dalam skala terbatas.

Keberhasilan dalam masa ini akan mendorong pendiri untuk memperbanyak ide dan mencoba untuk mewujudkan setiap ide yang muncul dalam angan-angan. Akhirnya banyak sekali ide yang ingin direalisasikan.

Setiap peluang dan kesempatan "disambar" tanpa memperhitungkan kekuatan sumberdaya organisasi, tanpa menentukan skala prioritas, karena semua adalah prioritas. Akibatnya banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan pada saat bersamaan.

Sindrom "go-go" adalah semua ingin digarap, persis seorang anak yang selalu melahap apa saja yang ditemukan, tak peduli makanan atau bukan. Organisasi dikendalikan oleh setiap "temuan" peluang, bukan organisasi yang mengendalikan peluang.

2.4. *Masa Dewasa*

Organisasi yang berhasil melewati masa Go-Go yaitu yang secara selektif memilih peluang - bidang untuk digarap - dikerjakan, apakah melalui penetapan skala prioritas secara seksama, pilihan yang paling realistis atau secara radikal mengganti tujuan, menetapkan kembali "visi" dan "misi" organisasi.

Organisasi yang berhasil melewati masa ini telah mencapai kedewasaan yang dicirikan berfikir dan bertindak realistis serta bekerja dalam level risiko yang moderat.

Tentu saja penggantian tujuan ini membutuhkan perenungan, pemikiran, waktu, memerlukan refleksi. Risikonya, pada saat orang bertempur memperebutkan berbagai peluang untuk dikerjakan, masuk dalam bidang-bidang garapan, organisasi ini masih berasik-asik dengan program rekayasa ulang atau jargon-jargon reformasi.

Oleh karena itu, refleksi dan perumusan penggantian tujuan harus dilaksanakan secara seksama, agar momentum tidak hilang dan organisasi mengalami penurunan atau "penuaan" dini (premature aging), dalam arti organisasi belum sampai kepada visi dan misi yang diimpikan, komitmen dan sumberdaya sudah berkurang dan tidak efektif lagi untuk berjuang, akhirnya organisasi mengalami penuaan dini (Premature Aging)

2.5. *Masa Puncak Organisasi*

Organisasi yang berhasil melewati masa dewasa akan mencapai masa puncak organisasi. Hal ini ditandai dengan sasaran-sasaran yang secara realistis ditetapkan berhasil dicapai dengan baik.

Organisasi dapat dikendalikan dengan baik karena sistem dan prosedur, serta mekanisme pengambilan keputusan telah tersusun dengan baik serta diterapkan secara konsekwen. Kendati, organisasi secara ketat menjalankan sistem dan prosedur, organisasi tetap fleksibel dalam arti masih mampu mengadopsi berbagai perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan.

Oleh karena itu tahap ini disebut pula sebagai tahap Go-Go kedua atau second birth new infant. Organisasi secara agresif mencari berbagai peluang dan kesempatan untuk memperluas usaha dan diversifikasi berbagai bidang usaha), namun dibarengi dengan perhitungan dan prediksi secara ketat dan pengendalian dalam implementasinya.

2.6. *Masa Stabilitas Organisasi*

Apabila organisasi secara konsisten mampu mempertahankan masa puncak selama beberapa periode tertentu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu mengalami atau berada pada posisi kestabilan. Tentu saja pada tahap ini banyak sekali "godaan" dan tantangan yang muncul secara internal maupun eksternal

2.7. Masa Penurunan dan Kematian Organisasi

Secara internal godaan yang muncul adalah munculnya rutinitas pekerjaan sehingga mematikan kreativitas dan inovasi. Setiap gagasan atau inovasi muncul selalu akan mengganggu kestabilan. Jargon "jangan mengganggu suasana yang sudah kondusif" merupakan senjata untuk mematikan setiap inovasi dan kreativitas.

Jika situasi ini terus berlanjut, maka lama kelamaan akan memunculkan kubu-kubu yang saling berseberangan, atau bahkan saling bermusuhan secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi (konflik). Dari segi analisa struktur organisasi, konflik merupakan suatu ciri dimana struktur yang ada sudah tidak efektif atau deficiency (Daft, 1992) dan Manakala ini terjadi, maka suasana saling curiga-mencurigai akan terjadi.

Setiap orang selalu berancang-ancang untuk menjatuhkan lawan konfrontasinya secara fisik (memecat, merumahkan) maupun secara mental psikologik dengan memainkan berbagai kartu truf masing-masing dengan mencari kelemahan pihak lainnya. Semua daya upaya difokuskan kepada usaha-usaha untuk menjatuhkan lawan.

Sementara implementasi tujuan-tujuan organisasi menjadi terbelengkalai. Akhirnya ketika organisasi menghadapi masalah, yang terjadi adalah saling menyalahkan, bukan mencari penyebab dan solusi untuk memecahkan masalah.

Karena organisasi terus menerus dilanda konflik, sementara pelayanan atau implementasi organisasi menjadi terabaikan, maka yang mengemuka dalam organisasi adalah kepentingan-kepentingan politik dari masing-masing pihak yang bertikai.

Komitmen yang semula dibangun pada tahap awal pendirian organisasi, tidak ada lagi. Banyak anggota organisasi yang exodus keluar atau mengundurkan diri (exit) (Hirschman, 1970).

Jika para anggota organisasi yang exodus, atau jika pun bertahan namun komitmen sudah tidak ada lagi sebagai pemersatu gerak langkah tujuan organisasi, maka pada saat itu organisasi, kendati secara formal masih berdiri, secara riil sudah mati.

3. Mempertahankan Stabilitas Organisasi Pada Posisi Puncak (Prime)

Masa penurunan atau penuaan (aging) dan atau masa kematian organisasi harus dihindari atau dengan kata lain bagaimana caranya agar organisasi tetap berada pada posisi puncak atau stabil.

Proses penurunan organisasi ditandai dengan ketidakmampuan organisasi dalam menangani berbagai masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan peremajaan (rejuvenation) untuk mengembalikan organisasi ke posisi puncak dan tetap bertahan di sana.

Kunci sukses untuk mengatasi masalah tersebut bukan dengan mengurangi masalah, tetapi memusatkan perhatian pada masalah organisasi yang muncul saat itu. Oleh karena itu ketika organisasi mencapai tahap perkembangan atau posisi puncak, perhatian harus diberikan kepada hal-hal yang akan menyebabkan organisasi mengalami penurunan atau penuaan (aging).

Kendati penurunan atau penuaan merupakan suatu proses, pada organisasi hal tersebut dapat dihindari, sehingga organisasi dapat terus bertahan pada posisi puncak dan secara terus-menerus meremajakan diri.

Secara ringkas bagaimana cara mempertahankan organisasi pada posisi puncak antara lain sebagai berikut;

1. Sadari bahwa organisasi senantiasa akan berhadapan dengan masalah. Masalah dalam organisasi adalah hal yang normal Organisasi yang tidak mempunyai masalah adalah organisasi yang tak mengalami perubahan, dan itu hanya jika organisasi itu telah mati. Mengelola organisasi berarti secara terus menerus memecahkan masalah
2. Dalam organisasi dikenal masalah yang normal dan abnormal. Masalah yang normal adalah masalah yang dapat dipecahkan dengan menggunakan energi internal yang dimiliki organisasi. Masalah menjadi abnormal, apabila energi internal tidak mampu mengatasinya dan membutuhkan intervensi atau energi dari luar.
3. Kenali dan waspadai ciri-ciri organisasi yang sedang mengalami penurunan atau penuaan dengan mencermati ciri-ciri atau tanda-tanda organisasi yang sedang mengalami hal tersebut.
4. Dengan mengenali dan menyadari tanda-tanda tersebut, pimpinan organisasi harus segera melakukan spin off new infant organizations yaitu dengan mengarahkan kembali organisasi ke ciri masa-masa puncak.
5. Spin off ini dapat dilakukan dalam bentuk penyegaran (refreshing) organisasi, peningkatan kemampuan (up-grading) personal organisasi, membangun kembali visi baru organisasi (rebuilding a new vision of organization), menegaskan kembali komitmen anggota organisasi dll.

4. Penutup

Deskripsi tentang siklus hidup organisasi dengan analogi makhluk hidup memberikan suatu wacana dan pengetahuan bahwa pada dasarnya organisasi mengalami perkembangan, dimana setiap perkembangan akan memunculkan masalah dan tantangan tersendiri bagi pengelola organisasi.

Inspirasi yang dapat ditarik adalah bagaimana mengelola organisasi dengan baik dengan mengenali tanda-tanda yang akan membawa kepada kemunduran organisasi pada setiap tahap perkembangan. Dengan mengenali tanda-tanda yang negatif pimpinan organisasi dapat melakukan perbaikan (treatment) sehingga organisasi dapat terus bertahan dan berkembang sesuai dengan cita-cita awal

Daftar Rujukan

- Ichak Adizes. 1989. *Corporate Lifecycles : How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*. Prentice Hall Inc., New Jersey
- Albert O. Hirschman. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge Mass
- Richard L. Daft. 1992. *Organization Theory and Design*. Info Access, Singapore