

---

## **THE ORGANIZATIONAL LIFE-CYCLES : MASALAH MANAJERIAL DALAM TAHAPAN *DECLINE* STAGE DAN ALTERNATIF PEMECAHANNYA**

**Oleh :  
Heris Kencana TJ**

### **Abstract**

*The purpose of this paper is to investigate the life cycle of organizations related to managerial problems in the decline stage of the stage and solution alternatives.*

*Jones (2001) refer to the stages in Organizational Life Cycles includes birth, growth, decline, and death stage, so it can be said that the life cycle of an organization (the Organizational Life Cycles) is an organization stages starting from birth, grow, mature and die.*

*Organizational life cycle was very long but can also be very short, depending on the quality of management processes, including the organization's ability to deal with external and internal turbulence, because often these external turbulence create pressures on organizational performance.*

*But an organization sometimes was forced to come to the decline stage, which is caused by four reasons, namely organizational atrophy, vulnerability, loss of legitimacy, and the environment entrophy. If an organization until the decline stage, the necessary efforts to prevent it and in fact the organization does not have to stop operations, but claimed to be more efficient, productive, innovative, and more effective.*

*The effort is described Weizel and Johnson (1989) through a model of organizational decline. The stages in the decline stage include: blinded stage, Inaction stage, the stage is faulty action, crisis stage, and the dissolution stage. As for alternative solutions to problems in order to survive and flourish in a globally competitive environment, organizations must take a strategy that gives them a sustainable competitive advantage. Strategies include: Strategy costs / leadership, differentiation strategy, and strategy niche market.*

**Keyword :** *Organizational Life Cycles, decline stage.*

### **PENDAHULUAN**

Sejalan dengan perubahan waktu, organisasi terus berubah,. Ada yang berubah positif, dari yang tidak teratur dan kecil hingga berkembang menjadi tertata dan besar. Dan tidak jarang organisasi berubah negatif, bahkan akhirnya mati karena tidak mampu berubah sesuai dengan tuntutan zaman. Robbins (1990) mengungkapkan hal ini melalui pernyataannya "New organi-

*zations are formed daily. At the same time, every day hundreds of organizations close their doors, never to open again".*

Layaknya makhluk hidup, organisasi mengalami perubahan dan juga memiliki siklus hidup. Perubahan organisasi biasanya mengikuti tahapan tertentu yang dikenal dengan istilah Siklus Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*). Perbedaannya terletak pada

unsur-unsur pembentukan tahapan hidup. Pada manusia, unsur yang sangat menentukan adalah mekanisme biologi atau fisiologinya. Hal demikian akan terlihat pada rentang tahapan usia tertentu yang kemudian akan menentukan usia harapan hidup seseorang. Namun hal ini tidak terjadi pada organisasi.

Siklus hidup organisasi bisa berusia sangat panjang, namun bisa juga sangat singkat/pendek. Panjang pendeknya usia organisasi sangat ditentukan oleh mutu dari proses manajemen, termasuk di dalamnya kemampuan organisasi berhadapan dengan turbulensi eksternal dan internal, seperti seberapa jauh organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategisnya. Kemampuan tersebut antara lain sangat bergantung pada seberapa jauh kemampuan sebuah organisasi/perusahaan menerapkan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) strategisnya.

Hal ini sangat beralasan karena sering turbulensi eksternal membuat tekanan-tekanan pada kinerja organisasi. Apabila perusahaan berhasil menerapkan MSDM strategis yang pada intinya berfokus jangka panjang dan terintegrasi dengan strategi perusahaan, maka usia harapan hidup organisasi akan lebih lama. Dengan kata lain perusahaan pada setiap tahap Siklus Hidup Organisasi memiliki daya saing tinggi. Untuk itu peran potensi individu manajemen dan karyawan termasuk kepemimpinan harus terintegrasi dalam menghadapi setiap persoalan bisnis secara optimal.

Organisasi yang telah berhasil mengatasi keunikan lingkungannya akan mampu menarik sumberdaya dalam menghadapi berbagai permasalahan, sebagai upaya mempertahankan

pertumbuhan dan daya tahannya. Permasalahan pertama yang dihadapi adalah bertahan dari kerentanan kelahiran organisasi (*organizational birth*). Permasalahan lain timbul pada saat organisasi tumbuh, dan ketika organisasi dewasa, permasalahan-permasalahan tersebut harus dikelola untuk menghindari awal kemunduran atau kematian.

Organisasi juga menghadapi kenyataan bahwa mereka tidak selalu harus terus tumbuh. Ada beberapa organisasi yang harus berhenti tumbuh dan bahkan di antaranya sampai mengalami penurunan. Salah satu aspek tersulit adalah melakukan rasionalisasi atau memberhentikan karyawan. Bagaimana organisasi mengelola permasalahan yang dihadapi, akan menentukan apakah organisasi itu dapat maju ke tahap berikutnya dalam daur hidup organisasi, dan apakah organisasi itu akan tetap mampu bertahan dan memperoleh kesejahteraan, atau pada akhirnya gagal dan kemudian mati.

### **DEFINISI DAN MANFAAT MEMPELAJARI SIKLUS HIDUP ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE*)**

Kehidupan organisasi sangat tergantung pada lingkungan. Karena itu organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan, bila ingin tetap bertahan (*survival*) dan berumur panjang. Untuk itu diperlukan pengawasan terhadap perubahan lingkungan dan pengembangan rencana untuk bertahan dengan perubahan-perubahan yang sesuai dengan perubahan lingkungan.

Jones (2001) menyebut tahap-tahap dalam *Organizational Life Cycles* mencakup *birth*, *growth*, *decline*, and *death stage*, sehingga dapat dikatakan

bahwa Siklus Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycles*) adalah tahapan suatu organisasi mulai dari lahir, tumbuh, dewasa dan mati. Dalam hal ini Jones mengartikan pula pertumbuhan organisasi sebagai: “tahap siklus hidup organisasi dimana organisasi mampu mengembangkan nilai kreasi dan kompetensi sehingga mendapatkan sumber daya tambahan. Pertumbuhan ini memungkinkan organisasi meningkatkan pembagian kerja dan spesialisasi serta sekaligus mengembangkan keunggulan kompetitif”.

Adapun keuntungan memahami organisasi berdasarkan Tahap Siklus Hidup menurut Randolph (1985) adalah “*past the decisions of management and the past evens in the organization’s history have a direct influence on the present and future events and decisions in the organization’s life*”. Dalam hal ini gagasan mengenai tahap siklus hidup organisasi, sering dikaitkan dan dianggap berasal dari literature pemasaran yang membahas *Product Life Cycle* (Robbins, 1987).

## TAHAP-TAHAP SIKLUS HIDUP ORGANISASI

Sebenarnya gagasan mengenai Tahap Siklus Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycles*), sudah dibicarakan lebih dari 40 tahun. Ini dapat diruntut dari tulisan Lippit and Schmidt (1967), yang menyebutnya terdapat Tiga tahap evolusi perkembangan organisasi, yaitu *birth, growth, and maturity*. Siklus ini diubah sesuai perkembangan oleh Oakley and Krug (1991), yang menyebut dengan “*phases of renewal stage*” dan Jones (2001) yang menyebutnya dengan *Organizational Life Cycles* yang mencakup *birth, growth, decline, and death stage*.

Larry Greiner (1972) menyatakan bahwa tahap siklus hidup organisasi mencakup empat tahap, yaitu *birth stage, growth stage, renewal stage, dan death stage*, dimana *growth stage* dibagi lagi ke dalam empat tahap yang meliputi *creativity stage, direction stage, delegation stage, dan coordinate stage*. Sedangkan *renewal stage* dibedakan menjadi *maturity stage* dan *decline stage*.



Dalam kaitannya dengan pertumbuhan organisasi, Larry Greiner (1972) menjelaskan bahwa evolusi/perkembangan organisasi dikarakteristikan ke dalam lima tahap, yaitu

kreativitas (*creativity*), Pengarahan (*directing*), Pendelegasian (*delegation*), Koordinasi (*coordination*), Kerjasama (*collaboration*), dimana dalam setiap

tahap tersebut selalu terjadi krisis pada organisasi.

Krisis pada tahap tertentu diharapkan dapat diatasi melalui perkembangan organisasi pada tahap berikutnya. Krisis yang dimaksud adalah : Pada Tahap *Creativity* terjadi krisis *leadership/kepemimpinan*. Pada tahap kedua (*Direction*) terjadi krisis *autonomy/otonomi*. Pada tahap ketiga (*Delegation*) terjadi krisis *controll/pengendalian*. Pada tahap keempat (*Coordinates*) muncul *crisis of red tape*. Sedangkan pada tahap yang terakhir (*Collaboration*) terjadi krisis *unspecified* (Randolph, 1985) atau *crisis unknown future* (Aldag and Steans, 1987). Greiner berhenti di sini, tidak memberi jawaban untuk menangani krisis yang terakhir, karena belum diketahui krisis macam apa yang akan dihadapi pada tahap sesudah *collaboration*.

Melanjutkan pemikiran Greiner adalah kemungkinan krisis pada setiap kolaborasi yaitu kemungkinan terjadinya kemandegan atau keusangan organisasi (*organizational obsolescence*), atau kelambanan organisasi (*organizational inertia*) sebagai akibat dari adanya *group think* dan akibat dari adanya konflik yang berlarut-larut (*chronic conflict*) di antara mereka yang seharusnya bekerja sama. *Group think* adalah keadaan dimana kerjasama terlalu akrab sehingga tidak lagi obyektif mengkritisi pendapat sesama. Sedangkan *conflict* berarti adanya pertentangan di antara pribadi atau kelompok yang bekerja sama.

Mengatasi keusangan dan kelambanan organisasi sebagai akibat dari *group think* dan *chronic conflict*, diperlukan kerja sama yang *professional collaboration* dan keterbukaan untuk belajar secara terus-menerus. Apabila organisasi berhasil menangani kedua hal

tersebut secara profesional, maka tahap *collaboration* dapat dipertahankan. Namun bila gagal, maka organisasi akan mengalami siklus hidup *decline stage*. Dengan kata lain *renewal stage* diharapkan terjadi pada saat *collaboration/maturity stage* agar organisasi tidak perlu mengalami *decline stage*. Namun demikian, jika sudah terlanjur mencapai *decline stage*, diharapkan adanya upaya lebih keras untuk *renewal* agar organisasi tidak mati.

## DECLINE STAGE

Kemunduran adalah fase terakhir dari siklus hidup organisasi yang seringkali terabaikan untuk diantisipasi, seperti yang telah dikemukakan terdahulu. Demikian pula yang dikemukakan oleh Greiner bahwa, " *Organizational decline is the life cycle stage that an organization enters when it fails to "anticipate, recognize, avoid, neutralize, or to adapt to external and internal pressure that threaten the (its) long-term survival* (Jones, 1994:440).

Sebuah organisasi ada kalanya terpaksa harus sampai pada *decline stage*. Mengapa organisasi mengalami kemunduran? Hal ini dapat diakibatkan kekeliruan dalam adaptasi, khususnya bila mengalami kesuksesan atau organisasi tumbuh terlampau cepat, juga diakibatkan ketidakpuasan stakeholder misalnya konsumen; keengganan menanggung resiko; krisis identitas; terlalu banyak hutang; kejenuhan terhadap perubahan; konflik internal; kerusakan pada kemampuan inti; nasib buruk. Sebenarnya setidaknya terdapat empat alasan untuk itu, yaitu *organizational atrophy, vulnerability, loss of legitimacy, dan environment entropy*.

*Organizational atrophy* terjadi jika organisasi semakin tua (*grow older*) sehingga kurang efisien, dan lebih

mengutamakan keuntungan dari pada mutu produk. *Vulnerability* terjadi bila organisasi gagal beradaptasi atau mengontrol lingkungan, tidak memiliki cukup hubungan timbal balik dengan lingkungan. *Loss of legitimacy*, berarti produk atau jasa yang ditawarkan organisasi sudah tidak dipercaya konsumen dan tidak laku di pasar. Dan yang terakhir adalah *Environment entropy* yaitu lingkungan kehabisan sumber yang diperlukan organisasi, yang memaksa organisasi harus lebih efisien atau harus mencari pasar baru/domain baru (Hodge and Anthony, 1980).

Sebenarnya terdapat sejumlah sinyal yang dapat diamati bahwa organisasi berada pada tahap *decline stage*, yaitu *"exercise numbers of personnel, a slow down in decision making, a rise in conflict between functions or divisions, and a fall in profits"* (Jones, 2001).

### **Masalah Manajerial Yang Potensial Jika Organisasi Mundur.**

Beberapa permasalahan yang potensial apabila organisasi mengalami kemunduran, akan berakibat pada hal-hal sebagai berikut :

#### **1. Meningkatnya konflik.**

Kemunduran organisasi akan menimbulkan konflik, konflik akan lebih tinggi pada organisasi yang sedang mundur dibandingkan pada organisasi yang sedang tumbuh. Pihak manajemen harus dapat mengelola konflik tersebut untuk memperlambat kemunduran. Dari konflik tersebut dapat timbul perubahan yang dapat menghidupkan kembali organisasi seperti penciptaan produk dan jasa baru dan tindakan untuk mengurangi biaya organisasi dengan melakukan

efisiensi di setiap sektor sehingga organisasi dapat hidup terus.

#### **2. Meningkatnya Berpolitik.**

Perubahan struktural selama kemunduran akan lebih mungkin ditentukan oleh koalisi mana yang menang dalam perebutan kekuasaan. Koalisi timbul dari kelompok yang diorganisasikan dan vocal, yang secara aktif akan mengejar kepentingannya sendiri. Dalam situasi kompetisi untuk kelangsungan hidup organisasi, biasanya peraturan standar diabaikan. Pada lingkungan yang demikian akan mendorong dijalankannya politik "tidak ada palka yang dipalangi".

#### **3. Meningkatnya Penolakan Terhadap Perubahan**

Kekuatan utama yang menolak perubahan pada tahap awal kemunduran adalah orang yang mempunyai kepentingan yang paling banyak memperoleh keuntungan dari pertumbuhan. Koalisi domain mereka akan melindungi diri untuk mempertahankan *status quo* dan kontrolnya. Karena basis dari kekuasaan mereka ditantang, sehingga mereka terdorong untuk meneruskan usaha yang berhubungan dengan pertumbuhan meskipun tidak masuk akal lagi. Jika organisasi tersebut berniat mengubah kebijakan mereka ke arah menstabilisasi organisasi maka mereka perlu melepaskan pendukung pertumbuhan dari posisi kekuasaan mereka dan menggantikannya dengan kader pemimpin baru yang mempunyai kepentingan berbeda.

#### **4. Hilangnya Kredibilitas Manajemen Puncak.**

Pada saat kemunduran para anggota organisasi akan melihat

kepada individu atau kelompok tertentu yang dapat dijadikan kambing hitam dari terjadinya kemunduran tersebut. Ada kecenderungan bahwa pihak manajemen yang akan dijadikan kambing hitam kemunduran tersebut sehingga kredibilitas mereka akan menurun, tanda-tandanya dapat dilihat dari menurunnya moral dan komitmen pegawai, kepuasan kerja cenderung untuk jatuh secara mencolok seperti loyalitas terhadap organisasi.

### 5. Perubahan Komposisi Tenaga Kerja

Pengurangan memerlukan pemotongan jumlah karyawan/pegawai. Kriteria yang paling populer untuk menentukan siapa yang harus diberhentikan lebih dahulu adalah senioritas, artinya yang dipekerjakan paling akhir adalah yang pertama yang harus meninggalkan organisasi. Salah satu hasil yang kurang menyenangkan dari penghentian yang didasarkan senioritas bahwa hal itu menghambat ke arah pembukaan kesempatan kerja bagi wanita kelompok minoritas.

### 6. Meningkatnya Perputaran Tenaga Kerja Secara Sukarela

Pada saat terjadi kemunduran organisasi akan terjadi pengunduran diri secara sukarela, tetapi orang pertama yang akan meninggalkan organisasi adalah orang-orang yang paling baik, seperti teknisi yang terampil, para profesional dan pegawai manajer yang berbakat. Sehingga manajemen senior ditantang untuk memberikan insentif bagi manajer junior jika ingin memperlambat kemunduran yang lama.

### 7. Rusaknya Motivasi Pegawai

Waktu organisasi mundur akan terjadi pemberhentian, pengaturan kembali tugas yang seringkali merupakan penyerapan dari tugas-tugas sebelumnya yang dilakukan orang lain dimana perubahan ini dapat menyebabkan stres kerja. Biasanya pegawai sukar untuk tetap termotivasi jika terdapat ketidakpastian yang tinggi mengenai apakah mereka akan tetap punya pekerjaan dilain waktu.

Jika sebuah organisasi/ perusahaan sampai pada *decline stage*, maka diperlukan upaya untuk mencegahnya, dan organisasi sebenarnya tidak harus menghentikan operasinya, tetapi dituntut agar lebih efisien, produktif, inovatif, dan lebih efektif. Bila memungkinkan, mencari pasar atau domain baru (Aldag and Stears 1987). Dengan kata lain, meski sudah terlambat, organisasi bisa *born again* atau *reborn/renewal*. "Lebih baik terlambat daripada tidak sama sekali". Karena jika tidak, kinerja akan semakin menurun, mengorbankan banyak pegawai, membuat pimpinan semakin panik, sehingga diputuskan bahwa organisasi lebih baik berhenti beroperasi, alias mati atau tutup (masuk pada tahap akhir dari siklus hidup organisasi).

Upaya yang dimaksud, digambarkan Weizel dan Johnson (1989) melalui model *organizational decline*. Menurut Jones, terdapat lima tahapan menurunnya organisasi, yaitu *blinded stage*, *inaction stage*, *faulty stage*, *crisis stage*, dan *dissolution stage*. Pada empat tahap pertama menurunnya organisasi masih ada kemungkinan untuk bangkit kembali, tapi bila sudah masuk tahap kelima (*dissolution stage*), maka organisasi tidak mungkin lagi diperbaiki

dan terpaksa harus ditutup untuk selamanya.

Pada tahap pertama, *blinded stage*, organisasi tidak dapat mengenali persoalan intern dan ekstern yang mengancam kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Alasan utama kebutaan semacam ini karena organisasi tidak memiliki sistem informasi dan monitoring yang diperlukan untuk mengukur keefektifan organisasi dan untuk mengidentifikasi sumber-sumber *organizational inertia*. Pada tahap ini, akses pada informasi yang benar dan keefektifan kelompok manajemen puncak dapat mencegah penurunan lebih lanjut dari organisasi dan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pola pertumbuhan yang telah dicapai.

Bila sebuah perusahaan tidak menyadari adanya masalah serius pada *blinded stage*, maka bisa turun ke tahap kedua yaitu *inaction stage*. Pada tahap ini, meskipun sangat jelas terlihat penurunan kinerja organisasi, namun manajemen puncak hanya mengambil tindakan yang terbatas untuk memperbaiki keadaan. Tidak adanya tindakan merefleksikan bahwa pimpinan salah menginterpretasikan informasi, dan yakin bahwa situasi hanya merefleksikan perubahan dalam jangka pendek saja. Pada tahap ini kesenjangan antara kinerja yang dapat diterima dengan kinerja senyatanya sudah semakin lebar.

Bila organisasi gagal mengatasi menurunnya organisasi pada posisi *inaction stage*, maka organisasi bisa terus turun ke *faulty action stage*. Pada tahap ini masalah makin bertambah banyak tanpa diimbangi perbaikan yang berarti. Pimpinan mungkin sudah mengambil keputusan, tetapi keliru karena konflik yang terjadi pada kelompok manajemen puncak. Atau bisa juga mereka melakukan perubahan

kecil dan terlambat, karena merasa takut jika perubahan dilakukan secara besar dan mendasar (perubahan secara radikal), justru akan berdampak lebih buruk. Ketika sampai pada *crisis stage*, maka hanya perubahan radikal atas staregi dan struktur yang dapat menghentikannya dan memungkinkan organisasi dapat bertahan hidup.

Sering terjadi pada tahap ini hanya beberapa orang dari kelompok manajemen puncak yang masih tinggal dalam organisasi. Dalam mengatasi kelambanan organisasi, memerlukan gagasan-gagasan baru, sehingga mampu beradaptasi dengan kondisi baru di lingkungan sekitar organisasi. Namun bila gagal pada tahap ini, maka organisasi akan masuk dalam *dissolution stage*, dimana sudah tidak mungkin dilakukan perbaikan (*recover*). Kalaupun pimpinan baru terpilih, sangat sulit baginya untuk melakukan pengembangan rutinitas baru. Organisasi tidak memiliki pilihan lain kecuali divestasi/likuidasi dan menyakatan bankrut atau tutup selamanya.

## **ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH**

Sesungguhnya tidak ada teknik yang betul-betul ampuh untuk mengatasi hal-hal yang negatif yang disebabkan mundurnya organisasi. Akan tetapi kita tidak dapat berdiam diri menghadapi kondisi tersebut. Ada beberapa kegiatan yang harus segera dilakukan antara lain menjelaskan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi, mensentralisasi pengambilan keputusan, mendesain kembali pekerjaan dan pengembangan pendekatan yang inovatif terhadap pemotongan.

Agar bisa tetap bertahan hidup dan bertumbuh subur dalam suasana yang kompetitif secara global,

organisasi-organisasi harus mengambil satu strategi yang memberi mereka suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Semua strategi tersebut termasuk dalam satu atau lebih kategori berikut:

a. **Strategi biaya/kepemimpinan.**

Strategi dalam kategori ini berusaha untuk memperbaiki efisiensi dan mengontrol biaya di seluruh rantai biaya kegiatan sebuah organisasi (biaya kegiatan pemasokan, biaya kegiatan *in-house*, dan biaya kegiatan distribusi)

b. **Strategi diferensiasi.** Strategi dalam kategori ini berusaha untuk menambah nilai, sebagaimana ditetapkan oleh pelanggan atas produk atau jasa organisasi. Strategi-strategi tersebut biasanya mencakup perolehan superioritas atas para pesaing, terus menerus mengungguli pesaing di bidang mutu, memberikan layanan dukungan yang lebih besar dan lebih banyak kepada pelanggan, dan atau memberikan pelanggan lebih banyak nilai atas uang mereka.

c. **Strategi celah pasar.** Strategi dalam kategori ini berfokus pada segmen pasar (celah pasar) yang ditetapkan secara sempit, dan berusaha untuk membuat organisasi mempertanyakan kepada pemimpin pasar dalam celah tersebut. Kepemimpinan dapat dicapai dengan mengambil kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi atau keduanya yang dirancang untuk terutama menarik bagi target pasar.

Mengelola kemunduran organisasi bukan saja berarti mengembalikan apa-apa yang pernah diperoleh organisasi pada fase-fase sebelumnya, karena ada proses yang terjadi selama pertumbuhan organisasi yang tak dapat dikembalikan lagi.

Seperti yang dikemukakan Robbins (1990) bahwa terdapat suatu keteringgalan yang mencirikan tingkat perubahan dalam struktur selama terjadinya kemunduran panjang yang tidak terdapat pada pertumbuhan. Keteringgalan ini mengakibatkan tingkat struktur akan lebih besar dalam organisasi yang sama dengan tingkat ukuran tertentu selama terjadinya kemunduran dibandingkan waktu pertumbuhan. Sebaliknya hal tersebut mengakibatkan adanya komponen administratif yang lebih besar selama kemunduran; makin pentingnya perspektif pengendalian kekuasaan dalam menjelaskan struktur, serta kecenderungan bagi manajemen untuk pertama-tama, mengesampingkan kemunduran, kemudian memperlakukannya sebagai sebuah penyimpangan dan akan hanya menanggapi dengan tepat setelah tertunda sejenak.

Pada saat terjadi kemunduran, para manajer kemungkinan akan menghadapi tingkat konflik yang lebih tinggi, permainan politik yang bertambah, penolakan yang meningkat terhadap perubahan, kehilangan kredibilitas, perubahan dalam komposisi tenaga kerja secara sukarela lebih tinggi, dan motivasi pegawai yang makin runtuh.

Untuk menjaga jangan sampai terjadi kemunduran dalam organisasi maka setidaknya setiap organisasi melakukan evaluasi diri secara kontinyu, seperti halnya yang seringkali dilakukan oleh organisasi-organisasi pendidikan (seperti yang dilakukan oleh BAN-DIKTI) yaitu dengan sistem akreditasinya. Dalam evaluasi diri tersebut butir-butir permasalahan yang dideskripsikan antara lain: Jati diri dan visi program studi; Misi dan tujuan program studi; Pengelolaan program; Kurikulum dan



proses belajar mengajar; Sumber daya manusia dan pengembangannya; mahasiswa dan pembimbingannya; sarana dan prasarana, sistem evaluasi pembiayaan. Dari hasil evaluasi diri tersebut kemudian dianalisis dengan metode SWOT.

Dasar pemikiran untuk melakukan analisis SWOT adalah bahwa rencana organisasi hendaknya menghasilkan suatu kecocokan yang memadai antara situasi internal dan situasi eksternalnya. Sebuah situasi internal organisasi ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan. Situasi eksternal; sebuah organisasi ditentukan oleh peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan usaha. Rencana strategik hendaknya dirancang dengan cara sedemikian rupa sehingga mengeksplorasi kekuatan dan peluang organisasi, sementara secara serempak mengatasi, menampung, atau mengelak dari kelemahan dan ancaman.

Untuk organisasi yang homogen ada teknik analisis lain yang dapat dijadikan sebagai alternatif untuk mengevaluasi diri organisasinya yaitu dengan metode Environment–Value–Resources (EVR). Dengan metode ini kita dapat mengetahui potensi diri serta posisi organisasi kita terhadap lingkungan serta hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai baik nilai yang dianut individu (manajer dan staf/karyawan) maupun nilai-nilai sosial, ekonomi, politik, budaya. Dari ketiga aspek itu baru dibuat rencana strategik yang menyentuh ketiga aspek tersebut.

Dari kedua teknik analisis harus dilanjutkan dengan pembuatan rencana strategik yang memungkinkan bagi organisasi untuk merumuskan tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, yang diawali dengan *point of departure* (berdasarkan analisis SWOT maupun

EVR) yang dimiliki oleh organisasi serta strategi pencapaian terhadap *point of arrival* dari organisasi yang bersangkutan.

Adapun tindakan *downsizing* bukan hanya dilakukan pada saat organisasi mengalami kemunduran. *Downsizing* merupakan strategi yang dapat dilakukan dalam setiap tahap dari daur hidup organisasi, untuk menjaga ketepatan ukuran-ukuran organisasi dalam mempertahankan efektivitas dan efisiensi organisasi yang bersangkutan, bukan sekedar untuk menjaga eksistensi saja.

## KESIMPULAN

Sebuah organisasi ada kalanya terpaksa harus sampai pada *decline stage*, yang bisa disebabkan karena empat alasan, yaitu *organizational atrophy, vulnerability, loss of legitimacy*, dan *environment entropy*.

Beberapa permasalahan manajerial yang potensial terjadi apabila organisasi mengalami kemunduran adalah : meningkatnya konflik, meningkatnya berpolitik, meningkatnya penolakan terhadap perubahan, hilangnya kredibilitas manajemen puncak, perubahan komposisi tenaga kerja, meningkatnya perputaran tenaga kerja secara sukarela, dan rusaknya motivasi pegawai.

Jika sebuah organisasi sampai pada *decline stage*, maka diperlukan upaya untuk mencegahnya, dan organisasi sebenarnya tidak harus menghentikan operasinya, tetapi dituntut agar lebih efisien, produktif, inovatif, dan lebih efektif. Dengan kata lain, meski sudah terlambat, organisasi bisa *born again* atau *reborn/renewal*. "Lebih baik terlambat daripada tidak sama sekali".

Upaya yang dimaksud digambarkan Weizel dan Johnson (1989) melalui

model *organizational decline*. Upaya yang dimaksud digambarkan Weizel dan Johnson (1989) melalui model *organizational decline*. Tahap-tahap dalam *decline stage* meliputi : *blinded, inaction, faulty action*, dan *crisis stage*. Namun bila gagal pada tahap *crisis stage*, maka organisasi akan masuk dalam *dissolution stage*, dimana sudah tidak mungkin dilakukan perbaikan (*recover*). Walaupun pimpinan baru terpilih, sangat sulit baginya untuk melakukan pengembangan rutinitas baru. Organisasi tidak memiliki pilihan

lain kecuali divestasi/likuidasi dan menyakatan bankrut atau tutup selamanya.

Adapun alternatif pemecahan masalah agar bisa tetap bertahan hidup dan tumbuh subur dalam suasana kompetitif secara global, organisasi harus mengambil satu strategi yang memberi mereka keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi itu termasuk dalam satu/lebih kategori, yaitu : a. Strategi biaya/kepemimpinan; b. Strategi diferensiasi; dan c. Strategi celah pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Jones, Gareth R. 1994, *Organization Theory, Text and Cases*, Second Edition. Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc, United States of America.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Organizational Theory, Text and Cases*. Second Edition. Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc. United States of America.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory, Structure, design and Applications*. Third Edition. Prentice-Hall International, Inc. United States of America.
- Walonick, David S, *Organizational Theory and Access from* <http://www.survey-software.solutions.com/walonick/organization-theory.html>
- <http://funnymustikasari.wordpress.com/2008/08/26/pertumbuhan-dan-siklus-hidup-organisasi/>