

CHAORDIC ENTERPRISE : SEBUAH PENGANTAR

Fransisca Mulyono

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Business environment nowadays, that becoming more and more turbulent and complex, is hard to be predicted by managements since it has the butterfly effect : the effect that brings the greater effect in other places in this world when there is a change in a certain place. Traditional organization that considering employees as an object with its rigid structure can not adjust these rapid changes properly. It needs to be replaced by a new alternative organization : chaordic organization, i.e. an organization that combines chaos and order situation in the same time to bring changes in management as an anticipation to its environment. Chaordic organization is very important for business today because of its high appreciation on human resources making everybody in all units of organization have a high degree on autonomy and freedom, and as a result be the leading creative and innovative organization.

Key words: *turbulensi, kompleksitas, kreativitas, inovasi, chaordic.*

PENDAHULUAN

Saat ini dunia bisnis harus menghadapi berbagai macam ketidakpastian dalam lingkungannya, yang dimulai dari kebangkrutan perusahaan raksasa di Amerika Serikat akhir 2001, Enron, yang kemudian diikuti dengan berbagai skandal bisnis raksasa lainnya sebelum memasuki krisis global yang dikenal sebagai krisis *Subprime Mortgage* yang dimulai dari krisis sektor perumahan di Amerika Serikat yang gaung krisisnya masih dirasakan dunia bisnis, di tingkat local, nasional maupun internasional, di seluruh dunia. Belum lagi krisis *Subprime Mortgage* ini bisa diselesaikan dengan baik, sudah muncul krisis baru lainnya. Kamis, 26 November 2009 yang lalu diumumkan adanya kegagalan bayar obligasi oleh konsorsium Dubai, yang dikenal dengan Dubai world, sebesar US\$80 Milyar. "Pengumuman ini memicu kekhawatiran tentang kesehatan keuangan pasar negara berkembang dan dampak pada eksposur negara-negara maju kepada utang Dubai, yang melonjak karena kawasan ini telah mengalami boom konstruksi besar dalam beberapa tahun terakhir," ungkap analis Charles Schwab & Co dalam sebuah catatan kliennya (Antaraneews.com, 28 November 2009). Fenomena Dubai World ini langsung diikuti oleh kejatuhan mendalam bursa-bursa utama dunia. Wall Street jatuh sekitar 1,48% sehari setelah libur Thanksgiving (Antaraneews.com, 28 November 2009). Hari berikutnya bursa Hong Kong ditutup turun hampir 5%, demikian juga bursa Jepang yang jatuh sekitar 3,2%, bursa China jatuh sekitar 4%.

Di Eropa bursa-bursa besar juga mengalami kejatuhan yang dalam, misalnya bursa Perancis turun hingga sekitar 3,7% (Waspada online, 27 November 2009). Bursa Indonesia terselamatkan oleh libur Hari Raya Idul Adha.

Efek dari berbagai kejadian di atas menunjukkan kalau kejadian-kejadian itu merupakan suatu kejadian yang tidak bisa diprediksi. Dengan kata lain, saat ini pelaku bisnis dihadapkan kepada banyak ketidakpastian (*uncertainty*) yang sifatnya kompleks dan menyeluruh, dalam arti ketidakpastian ini mempengaruhi semua pelaku bisnis, termasuk pemerintah, di manapun di dunia ini. Tidak ada satupun pelaku bisnis yang terhindari dari pengaruh ketidakpastian ini, termasuk semua perusahaan besar berskala internasional. Padahal perusahaan-perusahaan besar pasti memiliki alat analisis yang canggih untuk mengantisipasi ketidakpastian yang mungkin dihadapinya. Tapi walau secanggih apapun alat analisis yang dilakukan perusahaan-perusahaan hebat ini, tetap saja mereka kecolongan oleh kejadian-kejadian yang tidak terduga sebelumnya. Ketidakpastian yang sulit untuk diantisipasi siapapun seperti ini dikenal sebagai *residual uncertainty* (Courtney et.al., 1997 : 82).

Menurut Carmen (tanpa tahun : 912), e-commerce telah membawa dunis bisnis mengarah kepada perubahan antara lain dalam sistem ekonomi, pasar, segmentasi konsumen, perubahan perilaku konsumen, dan pasar pegawai. Perubahan-perubahan ini mengarah kepada kemunculan sebuah ekonomi baru, sebagaimana diramalkan Peter Drucker bahwa e-commerce akan membunuh perusahaan-perusahaan multinasional yang tradisional jika perusahaan-perusahaan ini tidak mereorganisasi perusahaannya secara drastis (Carmen, tt. : 912).

LINGKUNGAN BISNIS YANG TURBULEN DAN KOMPLEKS

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis saat ini, terutama sejak ditemukannya teknologi informasi dan komunikasi, adalah amat cepat dan seringkali sulit diprediksi. Banyak pihak di dunia yang terkaget-kaget dengan kejadian Dubai World di atas. Menurut Dess dan Huber, perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis terjadi dalam dua dimensi, yaitu kompleksitas dan turbulensi (Mason, 2007 : 10-1; Mason & Staude, 2009 : 174). Kompleksitas yang meningkat akan mengarah kepada perubahan yang lebih banyak.

Kompleksitas didefinisikan Mason, (2007 : 10-1) yang bersumber pada berbagai ahli, sebagai ukuran heterogenitas atau keberbedaan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, yang memiliki sub-sub faktor seperti pelanggan, pemasok, teknologi dan sosial politik. Ketika kompleksitas meningkat, maka kemampuan organisasi untuk memahami dan menggunakan informasi guna melakukan perencanaan dan meramalkan masa depan menjadi makin sulit, yang menjadikan adaptasi

organisasi menjadi masalah. Waldrop (1992 : 11) yang dikutip Eijnatten & Putnik (2004 : 419) menyatakan bahwa sistem yang kompleks dicirikan oleh (1) begitu banyak agen yang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya. Saat ini dengan perkembangan teknologi informasi yang mau pesat, dunia bisnis semakin lama menjadi semakin saling terkait satu dengan lainnya, sehingga agen yang saling berinteraksi menjadi semakin banyak, (2) interaksi sistemik yang terjadi mengarahkan sistem menuju *self-organization* yang otomatis. Dalam globalisasi terdapat sebuah sistem global yang di dalamnya terkandung banyak sub-sistem yang ada yang sifatnya pada akhirnya saling terkait satu dengan lainnya. Sub-sistem ini sendiri pada dasarnya merupakan sebuah sistem juga. Hubungan antara sistem yang satu dengan yang lainnya dalam satu keterkaitan - dikenal sebagai interaksi sistemik - secara otomatis akan melindungi dirinya sendiri ketika terjadi sesuatu yang menganggunya. Misal dalam kaitannya dengan krisis Dubai, bursa saham dunia dalam upaya melindungi dirinya dari ketakutan terjadinya krisis global seri dua, secara otomatis melakukan pengerutan agar terhindar dari kerusakan yang lebih parah, dan (3) memiliki pola pembelajaran yang diperoleh melalui *feedback*. Pengerutan bursa saham dunia karena pengaruh krisis Dubai bisa dikarenakan hasil pembelajaran akibat krisis *Subprime Mortgage* di Amerika Serikat tahun 2007.

Turbulensi didefinisikan Conner dan Vorhies (Mason, 2007 : 10-1) sebagai dinamika lingkungan yang meliputi perubahan yang cepat dan tidak diharapkan yang terjadi dalam dimensi-dimensi lingkungan tersebut. Banyak perubahan yang tidak diharapkan terjadi dalam lingkungan yang turbulen yang disebabkan oleh perubahan dari, dan interaksi antara, berbagai faktor lingkungan, yang khususnya disebabkan oleh kemajuan teknologi dan perkembangan industri komputer, telekomunikasi dan media. Akibatnya adalah terjadi penurunan kompetisi, peningkatan kebutuhan akan informasi, inovasi dan siklus perkembangan yang lebih cepat. Menurut Wilkinson & Young (1998) yang dikutip Mason & Staude (2009 : 174), hasil dari perubahan ini adalah munculnya sebuah lingkungan dengan ketidakpastian Knightian yang menyatakan bahwa masa depan tidak bisa diketahui.

Beberapa ahli menyoroti kehadiran kompleksitas dan bentukan *chaos* dalam lingkungan bisnis, seperti eko sistem, *self-organization* dan *emergence*, dependensi sensitif pada kondisi awal dan nonlinearitas (Mason & Staude, 2009 : 174). Menurut Davies yang dikutip Mason (2007 : 10-1), para manajer harus mempelajari cara baru untuk bekerja dalam lingkungan yang turbulen seperti ini. Hasil dari begitu banyak perubahan ini menurut Lynch (1995) adalah sebuah lingkungan yang *chaotic, fragmented, unpredictable, complex* dan *turbulent*.

Ketika lingkungan organisasi bersifat turbulen dan kompleks, maka efeknya pada organisasi memunculkan beberapa hal (Mason, 2007 : 12-3; Mason & Staude, 2009 : 175-6), yaitu :

1. *Self-organization*.

- Smith (2002) dan Holbrook (2003) yang dikutip Mason & Staude (2009 : 175) menyatakan bahwa *self-organization* merupakan sebuah proses dari sebuah pola yang muncul secara teratur dari sekumpulan aturan dalam sebuah jaringan kerja yang saling berhubungan. Proses ini secara spontan mengatur dirinya sendiri mulai dari level terbawah sampai ke atas (bersifat *bottom-up*) melalui elemen-elemen sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Wilkinson (2006) yang dikutip Mason & Staud (2009 : 175) menyatakan bahwa dalam sistem seperti ini manajer tidak berada dalam sebuah aktivitas langsung seperti *directing* dan mengontrol, tetapi berpartisipasi di dalam dan bereaksi terhadap sistem.
- Pendek kata *self-organization* terjadi melalui hubungan antara semua elemen dalam organisasi yang berada dalam situasi stabil dan *chaos*. Ketika sistem dipengaruhi oleh *chaos* dan *order*, maka ia akan masuk dalam proses *self-organization* (Smith & Graetz, 2006 : 852).

2. *Emergence*.

- Dolan (2003) yang dikutip Mason & Staude (2009 : 175) menyatakan bahwa *Self-organization* memungkinkan dan mendorong kemunculan reaksi inovatif dan kreatif. Hal ini disebut sebagai *emergence*.
- *Emergence* muncul ketika parameter sistem berubah dan mengarah kepada ketidakteraturan. *Emergence* ini penting untuk sistem karena terlalu banyak keteraturan akan menyebabkan sistem menjadi kaku. Tetapi *emergence* juga harus diawasi agar porsi ketidakteraturan yang muncul tidak mengganggu sistem dan berakibat membawa sistem ke dalam pola hubungan baru yang inovatif yang memunculkan aksi-aksi baru terjadi.
- Satu hal perlu diperhatikan manajemen bahwa dalam jangka panjang *emergence* sulit untuk diprediksi dan karenanya tidak bisa dikontrol sepenuhnya oleh sistem.

3. *Feedback*.

- Stabilitas dalam organisasi atau sistem terjadi ketika *feedback* negatif mengaburkan perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga mendorong organisasi atau sistem kembali ke posisi awalnya dan menghasilkan perilaku yang bisa diprediksi/kekacauan. Atau ketidakstabilan terjadi ketika *feedback* positif menegaskan perubahan-perubahan kecil. Kedua jenis *feedback* ini dapat berlaku sebagai kekuatan yang membawa sistem ke dalam ketidakstabilan dan di waktu yang sama mengaburkan perubahan guna menciptakan stabilitas.

4. *Sensitive dependence on initial conditions* (SDIC)

- Dalam sebuah sistem yang stabil, perubahan kecil akan menghasilkan efek kecil pula. Tapi dalam sistem yang labil, perubahan kecil bisa memberi efek yang besar. Dalam kondisi seperti ini sistem diharapkan mampu mempengaruhi perubahan dalam lingkungan agar positif bagi sistemnya dan menciptakan rasa tidak nyaman bagi para pesaingnya.
- Menurut Nilson (1995) yang dikutip Mason & Staude (2009 : 175), SDIC juga memberikan cara untuk mengatasi lingkungan yang turbulen. Sentuhan kecil yang dilakukan di saat yang tepat (*initial condition*), melalui feedback yang positif, bisa mengarah kepada perubahan besar yang menciptakan sebuah *flywheel affect*. Dengan adanya *flywheel affect*, sistem bisa melakukan tindakan yang bisa membaca pola-pola yang mengindikasikan mana perubahan kecil yang harus disentuh dan kapan menyentuh perubahan-perubahan tersebut. Perubahan ini lebih menguntungkan daripada melakukan kontrol atas tindakan bawahan.

5. *Attractors*.

- Menurut Wilkinson (2006) yang dikutip Mason & Staude (2009 : 175-6), *attractor* mencerminkan adanya pola-pola yang teratur, terstruktur dan bisa diprediksi. *The-edge-of chaos attractor* yang dikenal sebagai *strange attractor* mencerminkan area di mana kreativitas dan inovasi maksimum dapat terjadi.
- Sifat unik dari *strange attractor* adalah bahwa perilaku individu selalu tetap berada dalam batas-batas tertentu. Maksudnya adalah bahwa perilaku tersebut tidak pernah identik dalam batas-batas ini, tetapi secara luas bisa diprediksi. Jadi perubahan diperbolehkan terjadi selama tetap mempertahankan beberapa keteraturan.
- *Strange attractor* dalam bisnis antara lain mencakup visi dan nilai korporat, standar industri dan Customer Relationship Management.

CHAORDIC ENTERPRISE : ALTERNATIF BENTUK BARU ORGANISASI

Ketika lingkungan organisasi bersifat turbulen dan kompleks, maka organisasi dikatakan berada dalam situasi yang *chaos* di satu sisi dan *order* di sisi lain. Dua situasi ini sekilas bertolak belakang. Menurut van Eijnatten et.al. (2003), *chaos* dan *order* adalah dua situasi yang saling mendukung dan melengkapi, menunjukkan suatu keadaan yang dibutuhkan untuk kemunculan sebuah perubahan (Goldman, 2009 : 558), yang sejalan dengan pemikiran Fuchs (2003) bahwa sistem sosial seperti organisasi didasarkan kepada dialektika antara kesempatan dan

kebutuhan dengan prinsip *order* melalui fluktuasi dalam situasi yang tidak stabil dan bergejolak (Smith & Graetz, 2006 : 852).

Dalam lingkungan bisnis yang terus menerus berubah, organisasi tradisional terbukti tidak mampu beradaptasi dengannya. Dalam situasi lingkungan yang turbulen dan kompleks, organisasi berada dalam sebuah situasi antara stabil dan tidak stabil di mana otoritas dan arahan birokrasi menjadi terpadu dengan munculnya kebutuhan akan pemberdayaan manusia dan kebebasannya untuk berekspresi. Hal ini menyebabkan organisasi memerlukan sebuah bentuk baru, seperti struktur yang menjadi *flat*, adanya delegasi pertanggungjawaban dalam pembuatan keputusan, meningkatkan kolaborasi antar elemen organisasi, menjalin hubungan dengan organisasi lain, menciptakan sebuah manajemen yang partisipatif dan pemberdayaan, dan mencari sebuah orientasi yang kreatif dan inovatif (Smith & Graetz, 2006 : 854-5).

Sistem chaordic

Sistem chaordic adalah sistem di mana tidak ada hal yang sama terulang dua kali dan meskipun demikian segalanya terjadi dengan cara yang cukup tertata untuk menghindarkan diri dari keadaan yang sama sekali kacau (Fitzgerald & Eijnatten, 2002 : 406). Penjelasan untuk hal ini diberikan van Eijnatten et.al. Menurut van Eijantten et.al., (2003), kekacauan (*chaos*) dan tatanan (*order*) dalam organisasi bukanlah dua hal yang bertolak-belakang, tetapi saling melengkapi, menunjukkan suatu keadaan yang dibutuhkan bagi munculnya sebuah perubahan

Ketika sebuah sistem mengalami sebuah kekompleksan, maka ada syarat otonomi yang tinggi dari para individu dalam sistem tersebut agar sistem tersebut bisa berhasil : individu-individu dalam situasi darurat membutuhkan *skill* yang berbeda untuk mengatur dirinya sendiri, secara individual memulai apa yang dibutuhkan, saling membantu satu dengan yang lain, dan belajar bersama-sama (Goldman, 2009 : 558).

Konsep Chaord pertama kali diperkenalkan oleh Dee Hock, mantan CEO perusahaan kartu kredit Visa, Amerika Serikat, yang menggabungkan kata *chaos* dan *order* menjadi *cha-ord* untuk menekankan kehadiran kedua fenomena tersebut yang terjadi dalam satu saat bersamaan (Eijnatten & Putnik, 2004 : 424).

Menurut Eijnatten & Putnik (2004 : 418) sebuah chaordic enterprise (selanjutnya disingkat sebagai CE) merupakan sebuah organisasi dan sistem yang keseluruhannya kompleks dan dinamis yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks, yang dinamikanya non-linier. Meadow (1999 : 1) menyatakan Chaordic organization sebagai organisasi yang self-organizing dan self-governing, beroperasi bukan dalam hirarki otoritas, tetapi melalui jaringan yang setara. Meadow lebih lanjut menyatakan bahwa organisasi ini menjadi efektif bukan karena adanya koersi, tetapi adanya tujuan bersama yang jelas, prinsip-prinsip operasi yang etis dan pertanggungjawaban yang disebarkan ke seluruh titik.

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa *chaordic organization* adalah organisasi yang tidak berlandaskan kepada manajemen tradisional yang memfokuskan kepada struktur hirarkis yang memandang manusia hanya sebagai obyek atau instrumen untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi lebih kepada organisasi yang memandang manusia sebagai subyek yang memiliki otonomitas.

Karakteristik Chaordic Organization

Ada lima karakteristik *Chaordic Organization* menurut Fitzgerald (1996a, 1997b dan 2002) yang dikutip Eijnatten (2004 : 437-8), yaitu :

1. Consciousness.

- Dalam *chaordic organization*, pikiran merupakan aset yang sangat bernilai karena ia merupakan potensi internal organisasi. Pikiran yang ada berupa pikiran individual dan pikiran kolektif. Ketika pikiran organisasi gagal untuk mengatasi perubahan sistemik, maka organisasi akan sulit membuat perubahan strategis.

2. Connectivity

- Organisasi bisnis dilihat dari perspektif sistem pada dasarnya merupakan sebuah sistem dan sekaligus sub sistem dari sistem yang lebih besar. Agar mampu berfungsi dengan baik, organisasi bisnis, baik sebagai sistem maupun sebagai sub sistem, harus mampu saling berinteraksi antar elemennya, baik ketika ia berfungsi sebagai sebuah sistem maupun sub sistem.

3. Indeterminacy

- Karena kompleksitas yang dinamis dalam organisasi, maka masa depan menjadi sulit untuk diramalkan. Yang bisa dilakukan hanyalah melihat masa lalu sebagai 'memori' dan masa depan sebagai visi. Karenanya perubahan dalam organisasi harus meliputi semua aspek strukturnya, yang fokusnya ada pada tahap persiapan.

4. Dissipation

- Organisasi bisnis merupakan sistem yang terpecah-belah secara perlahan, karena terlibat dalam siklus destruksi maupun penciptaan sekaligus. Siklus yang terjadi dalam organisasi bisnis seperti ini adalah terpecahbelah lalu tumbuh kembali dalam suatu bentuk baru, tanpa perlu melihat ke masa lalu. Karenanya aset-aset yang esensial dari organisasi harus diatur dengan 'agak longgar' (manusia, pengetahuan, *core competency*) agar memungkinkan seluruh organisasi 'terbelah' dengan baik sebelum waktunya tiba harus berbuat demikian. Dengan kata lain, lebih baik mulai sebelum waktunya.

5. Emergence

- Perusahaan diasumsikan mampu bertahan terhadap kompleksitas yang melandanya melalui kemunculan kemampuan

untuk melakukan *self-organization*, *self-reference*, dan *self-transcendence*. Dengan demikian akan muncul sebuah visi kolektif yang diciptakan dan dimiliki oleh semua pihak dalam organisasi yang menumbuhkembangkan semua pikiran dan tindakan.

Pentingnya Konsep Chaordic Organization

Ada beberapa alasan mengapa bisnis harus mulai memperhatikan konsep *chaordic organization*, yaitu (Motomura, tt. :1) :

1. Skala

- Dengan adanya globalisasi, manusia di dunia – yang berjumlah sekitar enam (6) milyar penduduk – menjadi saling terkoneksi satu dengan lainnya secara mudah dan tanpa ada batasnya lagi. Dengan skala sebanyak ini, sulit dibayangkan ada organisasi yang berstruktur *top-down* bisa mengontrolnya. Pada skala ini, menurut Motomura, organisasi yang efektif untuk mengontrolnya adalah organisasi yang memperhitungkan potensi orang untuk berfikir, mencipta, dan mengatur dirinya sendiri.

2. Demokrasi Lengkap

- konsep demokrasi memiliki ciri antara lain : transparansi atau keterbukaan antara semua orang yang ada dalam perusahaan, pegawai merasa memiliki organisasinya, ada ketergantungan yang erat antara satu orang dg lainnya dalam organisasi. Dengan perkembangan teknologi, maka demokrasi dalam dunia bisnis juga menjadi semakin utuh tercipta.
- Chaordic organization juga berkenaan dengan ide demokrasi ini, karena organisasi ini tidak lagi menggunakan struktur hirarki.

3. Ekspresi Manusia

- Dalam organisasi tradisional ekspresi manusia, dalam hal ini para bawahan, dibatasi oleh adanya kontrol dan otoritas yang mengalir dari atas ke bawah. Dengan demikian upaya untuk mengekspresikan aspirasi dari bawahan menjadi terbatas dan tidak mendapatkan ruang. Padahal banyak bukti memperlihatkan bahwa inovasi merupakan salah satu alat yang hebat dalam menumbuh kembangkan perusahaan bisnis maupun negara. Inovasi berasal dari kreativitas manusia, sehingga perusahaan bisnis maupun negara harus mampu menumbuhkembangkan ekspresi pegawainya agar mampu terus menerus menghasilkan kreativitas.
- Banyak organisasi bisnis yang saat ini masih belum mampu mengembangkan kreativitas para pegawainya, karena memperlakukan manusia sebagai mesin. Menurut Motomura (tt. : 2), *chaordic organization* akan mampu memungkinkan para manusia yang berada di dalamnya untuk berkegiatan tinggi, karena organisasi seperti ini tidak ada kontrol dari pimpinan atas bawahannya.

4. Nilai-nilai yang esensial saat ini

- Dalam organisasi tradisional, konsep kontrol memegang peranan yang vital karena adanya struktur hirarki. Dengan demikian bawahan menjadi tidak memiliki kebebasan untuk mengekspresikan aspirasinya dalam bekerja, tidak ada transparansi, tidak ada kesepakatan etis.
- Dalam *chaordic organization* yang tidak lagi mengenal hirarki, konsep otonomi, freedom dan penghargaan kepada orang lain merupakan nilai utama.

5. Era Pengetahuan

- Dalam organisasi tradisional, bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan karena dianggap tidak memiliki kemampuan untuk itu.
- Dalam *chaordic organization*, bawahan justru diberikan kesempatan yang luas untuk mengekspresikan aspirasinya dalam bekerja, sehingga bisa tercipta kreativitas. Orang-orang yang mau berfikir seperti ini amat dihargai dalam *chaordic organization*.

Siklus Proses Perancangan Chaordic

Beberapa ahli, seperti Alan Savory, Peter Senge, Peter Drucker dan Alvin Tofler memiliki sebuah keyakinan bersama bahwa era industri telah berakhir dan sebuah era baru dimulai, yaitu era post industrial, sebuah era yang membutuhkan paradigma baru organisasi yang berbeda yang memfokuskan kepada purpose (tujuan), principle (aturan) dan people (orang) (Ikerd, 2004 : 4). Mirip dengan pendapat ini adalah pendapat Clanon (1999 : 7) tentang upaya membentuk sebuah organisasi chaordic dapat dilakukan melalui proses perancangan yang meliputi enam (6) dimensi, dimulai dari *purpose* (tujuan) dan diakhiri dengan *practice* (praktek). Masing-masing dimensi bisa dianggap sebagai sebuah lensa melalui mana para partisipan menguji setiap situasi yang mengarah kepada kebutuhan akan organisasi baru atau menyusun ulang organisasi yang ada. Lihat bagan 1 di bawah.

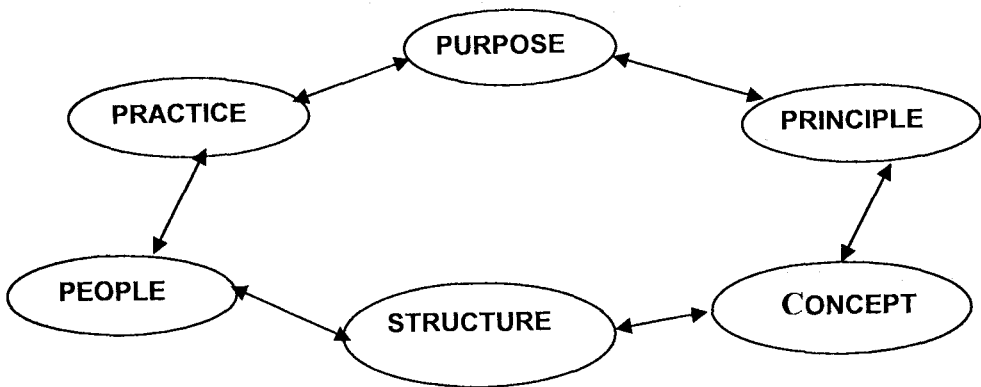
1. Purpose

- Menurut Clanon (1999 : 7), dalam dimensi ini pimpinan harus mendefinisikan tujuan organisasinya dengan jelas, bisa dipahami bersama dan diyakini secara mendalam.
- Purpose dalam era industrial difokuskan kepada pembentukan struktur organisasi. Jadi ketika semua posisi sudah ditetapkan secara cermat termasuk alur akuntabilitasnya, maka dikatakan tujuan organisasi telah dicapai. Dengan kata lain, tujuan menjadi masalah sekunder dibanding struktur organisasi. Dalam era post industrial, tujuan ada dalam kesadaran setiap orang dalam

organisasi, karena fokusnya kepada orang, bukan struktur organisasi (Ikerd, 2000 : 4).

- Struktur era post industrial adalah lebih dinamis dibanding era industrial, dalam pengertian terus berubah : menyatu dan membelah dirinya guna memenuhi permintaan pasar yang dinamis (Ikerd, 2000 : 4).
- Tujuan yang efektif umumnya jelas dinyatakan dan mudah dipahami yang mengikat semua orang dalam organisasi bersama-sama untuk mencapainya. Tujuan bisa saja dirumuskan dalam sebuah pernyataan.

Bagan 1
Siklus Proses Perancangan Chaordic



2. Principle

- Menurut Clanon (1999 : 7), dalam dimensi ini pimpinan mendefinisikan sekumpulan prinsip yang akan menjadi pedoman bagi semua struktur, keputusan maupun perilaku yang ada dalam mencapai tujuan yang ada.
- Prinsip dari organisasi yang efektif harus mewujudkan standar perilaku individu dalam pencapaian tujuan organisasi (Ikerd, 2000 : 4) dan karenanya bersifat etis dan moralis dan berlaku untuk semua orang dalam organisasi.

3. Concept

- Menurut Clanon (1999 : 7), konsep yang diciptakan – adalah konsep umum - harus sesuai dengan prinsip dan efektif berkenaan dengan semua diskusi, keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Structure

- Struktur menurut Clanon (1999 : 7) ini berbeda dengan pengertian struktur organisasi. Struktur dalam hal ini merupakan hukum yang ada untuk mengoperasionalkan *purpose*, *principle* dan *concept* yang merupakan kewajiban fundamental dari pemimpin yang akan menyatakan organisasi sebagai organisasi legal di wilayah yurisdiksi tertentu.

5. People

- Clanon (1999 : 7) menyatakan bahwa orang dalam organisasi adalah sangat penting - bersamaan dengan organisasinya - dalam pencapaian tujuan organisasi yang sesuai dengan prinsipnya.
- Orang dalam organisasi chaordic adalah mereka yang mampu menghargai individu dan kelompok yang ada di dalamnya, sehingga setiap kepentingan dihargai.

6. Practice

- Praktek diperlukan untuk merealisasikan tujuan yang ada (Clanon, 1999 : 7). Dengan adanya kejelasan tujuan dan prinsip, didukung oleh sumber daya manusia yang sesuai yang disertai dengan aturan atau hukum yang jelas, maka praktek dalam organisasi akan menggabungkan kerja sama dan kompetisi secara harmoni. Jika hal ini terjadi, maka organisasi akan terus belajar dan berevolusi.

CHAORDIC LEADERSHIP

Menurut McCallum & O'Connell (2009 : 153), *leadership* secara umum dipahami sebagai penggunaan pengaruh untuk mendorong partisipasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses kepemimpinan menurut Antonakis (2004) terdiri dari kepribadian dan perilaku pemimpin, persepsi anak buah tentang pemimpinnya dan konteks di mana interaksi terjadi. Jadi bisa dinyatakan kalau kepemimpinan adalah proses relasional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut dan dibentuk oleh sebuah konteks (McCallum & O'Connell, 2009 : 153).

Berdasarkan uraian di atas, maka peran pemimpin sangatlah besar dalam chaordic organization, karena ia mampu mendorong inovasi di level bawah dengan mengetahui bagaimana dengan bijak memandang hubungan, komunikasi, motivasi, hasil, perbedaan yang ada.

Dalam organisasi tradisional di era industrial, manajemen bersifat top-down, di mana aliran kekuasaan mengalir dari atas ke bawah. Para pemimpin melakukan kontrol - melalui *authority power* yang mereka peroleh dari posisinya - atas anak buahnya agar organisasi berada dalam keseimbangan. Dalam kondisi seperti ini, anak buah menjadi sulit untuk berkreasi menjalankan pekerjaannya. Bawahan dianggap sebagai mesin untuk mencapai tujuan dengan adanya *command* dan *control* yang ketat dari atasan.

Dalam era post industrial di mana lingkungan organisasi bersifat kompleks dan turbulen, *command* dan *control* dianggap cara yang tidak relevan dan destruktif dalam menjalankan sebuah organisasi, masyarakat atau institusi yang adaptif (Ascough, 2002 : 27). Pemimpin chaordic sebagaimana diuraikan di atas adalah pemimpin yang mampu memahami kebutuhan akan *chaos* dan *order* dan mampu menciptakan sebuah situasi dan kondisi di mana setiap bakat, dorongan, nilai dan semangat setiap bawahannya bisa disalurkan dengan baik.

Kondisi ini akan membuat tiap orang dalam organisasi menjadi *self-organize* sehingga individu dan organisasi mampu berhasil dalam setiap level apapun.

Transformational Leadership = Chaordic Leadership

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional adalah sama dengan kepemimpinan chaordic, karena pengertian keduanya adalah sama. Menurut Bass (1985) yang dikutip Stone et.al. (2004 : 350), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mentransformasikan nilai-nilai pribadi bawahannya guna mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan sebuah lingkungan di mana hubungan dan iklim kepercayaan bisa diciptakan dalam rangka berbagi visi. Pemimpin transformasional muncul ketika pemimpin memperlebar dan meningkatkan kepentingan para anak buahnya, dan ketika pemimpin menumbuhkan kesadaran dan penerimaan akan tujuan dan misi kelompok. Intinya kepemimpinan transformasional adalah proses pembentukan komitmen bagi tujuan organisasi dan kemudian memberdayakan anak buah untuk mencapai tujuan tersebut.

Avolio (1991) menyatakan ada empat (4) perilaku utama yang membentuk pemimpin transformasional, yaitu (Stone, 2004 : 350-2; Kelloway et.al., 2003 : 163) :

1. Idealized influence (or charismatic influence).
 - Adalah elemen karismatik seorang pemimpin transformasional yang menjadikannya sebagai teladan yang dihormati, dipuja dan berusaha ditandingi oleh para bawahannya. Karena itu pemimpin seperti ini sangat dipercaya para bawahannya. Selain karismatik, pemimpin seperti ini juga memiliki integritas yang tinggi yang tercermin dalam perilaku moral dan etikanya. Menurut Burns yang dikutip Parollini et.al. (2009 : 275), pemimpin transformasional adalah agen yang berpusatkan kepada moral dan nilai yang mengikat para bawahannya dan mengubah kepentingan pribadi anak buahnya menjadi kepentingan kolektif dengan mentransformasikan nilai-nilai independent anak buahnya menjadi nilai-nilai kolektif interdependen yang ordernya lebih tinggi.
 - Pemimpin transformasional ini memiliki komitmen untuk berbagi visi dengan anak buahnya, membantu mereka melihat masa depan sambil menerima segala kepentingan dan nilai pribadi untuk digabungkan menjadi kepentingan dari tujuan kelompok.
 - Pemimpin ini berani mengambil dan berbagi resiko dengan anak buahnya.
2. Inspirational motivation.
 - Pemimpin transformasional memberikan inspirasi dan memotivasi anak buahnya dengan memberikan makna dan tantangan kerja. Semangat tim dimunculkan, antusiasme dan optimisme ditampilkan.

- Pemimpin seperti ini membina hubungan dengan bawahannya melalui komunikasi yang interaktif yang membentuk sebuah ikatan budaya di antara mereka dan menggeser nilai dari kedua belah pihak menjadi nilai bersama.
- Pemimpin ini menginspirasi para bawahannya dengan melihat masa depan sebagai sesuatu yang menarik sambil mengkomunikasikan harapan-harapannya dan menunjukkan komitmen untuk berbagi tujuan dan visi.
- Pemimpin transformasional dimotivasi oleh misi untuk menciptakan ulang dan mengubah organisasi menjadi sebuah organisasi yang memiliki budaya internal yang dinamis, aktif terlibat dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dalam upaya menghasilkan perubahan revolusioner (Parolini, 2009 : 278).

3. Intellectual stimulation.

- Pemimpin transformasional mendorong anak buahnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan jalan mempertanyakan asumsi, mengkerangkakan kembali masalah-masalah yang ada dan memahami situasi lama menggunakan cara-cara baru.
- Menurut Bass and Steidlmeier (1999) yang dikutip Parolini (2009 : 278), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berusaha mengubah anak buahnya menjadi pemimpin.
- Kesalahan anak buah tidaklah dibuka di depan umum dan kreativitas amat didukung. Anak buah diajak berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- Pemimpin seperti ini mendorong anak buahnya untuk mencoba cara-cara baru dengan tetap menekankan rasionalitas.

4. Individualized consideration.

- Pemimpin ini memberikan perhatian pribadi kepada anak buahnya didasarkan kepada kebutuhan anak buahnya untuk berkembang dan berprestasi dengan cara berlaku sebagai mentor atau pelatih, mengembangkan anak buah dalam iklim suportif guna mencapai potensi yang lebih tinggi.
- Pemimpin seperti ini mampu menerima perbedaan para anak buahnya dalam hal kebutuhan dan keinginannya melalui komunikasi dua arah melalui *effective listening*.
- Pemimpin ini mendelegasikan tugasnya dan memonitor tugas-tugas itu dengan rendah hati.

Hasil dari keempat perilaku pemimpin transformasional ini adalah pemberdayaan anak buah dengan memiliki pengaruh yang besar atas anak buahnya.

Menurut Dee Hock yang dikutip Hastie (2004 : 15), kepemimpinan dalam organisasi chaotic lebih dari sekedar menerapkan power atau otoritas, karena adanya partisipasi aktif dari para bawahan yang mengikuti pemimpin dengan pemahaman yang jelas bahwa tidak ada

koersi di dalam diri pemimpinnya. Pendekatan moral, etis dan konstruktif yang ada dalam pemimpin merupakan motivator utama bagi para pengikutnya untuk menerima pandangan pemimpin.

Hock menyatakan pembagian waktu dan fokus seorang pemimpin dalam chaotic organization yang memungkinkan munculnya perilaku efektif di seluruh struktur manajemen dalam sistem adalah (Hastie, 2004 : 16) :

- a. Fokus kepada diri sendiri sebanyak 50% digunakan untuk mengelola integritas, karakter, etika, pengetahuan, temperamen, dan tindakan dirinya sendiri dan orang lain.
- b. Fokus mengelola hubungan dengan atasan sebanyak 25% digunakan untuk mendapatkan ijin dan dukungan atasan.
- c. Fokus mengelola hubungan dengan sejawat sebanyak 20%, dilakukan dengan mereka yang tidak memiliki otoritas untuk diberikan kepada pimpinan, seperti kolega, pesaing, pemasok dan pelanggan.
- d. Fokus mengelola bawahan sebesar 5% digunakan untuk memastikan bahwa bawahan dipahami, didukung dan diberi penghargaan atas kreativitasnya. Hal ini perlu dilakukan mengingat bawahan menggunakan waktunya sebanyak 25% untuk mengelola hubungan dengan atasannya.

PENUTUP

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah menyebabkan dunia menjadi semakin mengecil dan tidak ada lagi batas-batas yang nyata bagi aktivitas dunia bisnis. Konsekuensinya adalah muncul dampak yang tidak sedikit bagi dunia bisnis, yaitu ketika perubahan dalam satu perusahaan - apalagi berskala besar - di satu tempat bisa mempengaruhi perusahaan lain, apakah sejenis atau tidak, di tempat lainnya, sebagaimana terbukti oleh beberapa skandal di dunia bisnis dalam satu dasawarsa terakhir ini. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan dunia bisnis seperti ini seringkali tidak bisa diprediksi kalangan bisnis, karena kekompleksannya maupun kecepatannya.

Upaya menghadapi lingkungan yang kompleks dan cepat seperti ini terbukti kurang bisa diatasi oleh organisasi bisnis tradisional yang lebih memfokuskan diri kepada pengembangan struktur organisasi yang berorientasi kepada komando dan kontrol, sehingga kecepatan untuk tanggap terhadap perubahan yang seringkali begitu cepat berubah menjadi nihil. Agar cepat tanggap menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan berubah dengan cepat (turbulen), maka diperlukan otonomitas dalam tingkat tinggi dari setiap orang yang ada dalam organisasi bisnis, dalam arti setiap individu yang ada membutuhkan *skill* yang berbeda untuk mengatur dirinya sendiri dan selanjutnya saling membantu satu dengan yang lain dalam belajar menghadapi perubahan yang ada.

Kebutuhan akan otonomitas tinggi ini hanya bisa didapat melalui organisasi yang dikenal sebagai *organisasi chaordic* yang memandang organisasi bisnis dalam perspektif sistem yang menempatkan pikiran manusia - dalam hal kreativitas dan inovasi –sebagai prioritas utama di mana aktivitas organisasi bisnis berada dalam keterpecahbelahan (destruksi) dan keterpaduan (konstruksi) dalam saat yang bersamaan yang memungkinkan kemunculan kemampuan untuk melakukan *self-organization*, *self-reference* dan *self-transcendence* yang diharapkan memunculkan sebuah visi kolektif.

Organisasi chaordic membutuhkan gaya kepemimpinan yang juga bersifat chaordic di mana pemimpin mampu memahami kebutuhan akan adanya keterpecahan dan keperpaduan dalam saat bersamaan dan mampu menciptakan sebuah keadaan yang penuh penghargaan kepada setiap bakat, dorongan dan semangat setiap orang dalam organisasi bisnis yang pada akhirnya akan menjadikan setiap individu mampu *self-organize* dirinya sendiri, sehingga organisasi bisnis bisa berhasil dalam bertumbuh, karena adanya partisipasi aktif dari para bawahan yang mengikuti pemimpin dengan pemahaman yang jelas bahwa tidak ada koersi di dalam diri pemimpinnya. Pendekatan moral, etis dan konstruktif yang ada dalam pemimpin merupakan motivator utama bagi para pengikutnya untuk menerima pandangan pemimpin.

REFERENSI

- Ascough, Richard S., "Chaos Theory and Paul's Organizational Leadership Style", *Journal of Religious Leadership*, Vol. 1, No. 2 (Fall 2002), pp. 21-43.
- Carmen, Almășan Alina, *Challenges of a Dynamic and Complex Environment on Management Accounting*, West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration, tanpa tahun, pp. 912-916.
- Clanon, Jeff, "Organizational Transformation from the Inside Out : Reinventing the MIT Center for Organizational Learning", *The Learning Organization*, Volume 6, Issue 4 (September 1999), pp. 1-16.
- Courtney, Hugh G., [and] Jane Kirkland, [and] S. Patrick Viguerie, *Strategy under uncertainty*, The McKensey, 1997, pp. 81-90.
- Eijnatten, Frans M. van, "Chaordic systems thinking Some suggestions for a complexity framework to inform a learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 6, 2004, pp. 430-449.
- Eijnatten, Frans M. van [and] Goran D. Putnik, "Chaos, complexity, learning, and the learning organization : Towards a chaordic enterprise", *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 6, 2004, pp. 418-429.
- Fitzgerald, Laurie A, [and] Frans M. van Eijnatten, "Reflections : Chaos in Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 4, 2002, pp. 402-411.

- Goldman, Ellen, [and] Margaret Plack, Colleen Roche, Jeffrey Smith and Catherine Turley, "Learning in a chaotic environment", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21 No. 7, 2009, pp. 555-574.
- Hastie, Shane, "The Agile Mindset: what does it take to make this stuff work?", *the Agile Development Conference Wellington & Sydney*, September 2004, pp. 1 of 17.
- Ikerd, John, *Alternative Organizational Structures : Implications for Competitiveness Markets*, Published in " A Food and Agriculture Policy for the 21st Century", edited by Michael C. Sturno, Organization for Competitive Market, May 2000.
- Kelloway, E. Kevin, [and] Julian Barling, [and] Elizabeth Kelley, [and] Julie Comtois, [and] Bernadette Gaten, "Remote Transformational Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 24/3, 2003, pp. 163-171.
- Khadra, Marah F. Abu [and] Ibrahim A. Rawabdeh, "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, 2006, pp. 455-474.
- Mason, Roger B., "The external environment's effect on management and strategy A complexity theory approach", *Management Decision*, Vol. 45 No. 1, 2007, pp. 10-28.
- Mason, Roger B. [and] Gavin Staude, "An exploration of marketing tactics for turbulent environments", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 2, 2009, pp. 173-190.
- McCallum, Shelly [and] David O'Connell, "Social capital and leadership development Building stronger leadership through enhanced relational skills", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 2, 2009, pp. 152-166.
- Meadow. Donella, *A New Kind of Organization Based on Purpose and Principle*, The Global Citizen, December 23, 1999, pp. 1-24.
- Motomura, Oscar, *Chaordic Organizations*, tanpa tahun,. www.amana-key.com.br, diunduh 27 November 2009.
- Parolini, Jeanine [and] Kathleen Patterson, [and] Bruce Winston, "Distinguishing between transformational and servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 3, 2009, pp. 274-291.
- Smith, Aaron C.T., [and] Fiona Graetz, "Complexity theory and organizing form dualities", *Management Decision*, Vol. 44 No. 7, 2006, pp. 851-870.
- Stone, A. Gregory, [and] Robert F. Russell, [and] Kathleen Patterson, "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.