

STRATEGI MANEJEMEN UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Oleh : Dra. Endang Wirjatmi TL., M. Si.

Perubahan organisasi merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan dalam menghadapi perkembangan global yang telah mengarah pada intelektual sebagai kapital (Sullivan, 2000). Oleh sebab itu kemampuan melakukan desain sebuah strategi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Bila kita sadari adanya kompleksitas (Flood:1999:7) dari organisasi, maka ibarat orang yang buta dan penyusunan strategi adalah gajahnya. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai proses learning. Untuk melihat kompleksitas tersebut, organisasi dapat memanfaatkan sistemik thinking dengan melalui belajar dari hal-hal yang tidak diketahui. Masing-masing kita dalam mengungkapkan misteri tentang binatang itu, memegang satu bagian tertentu atau lainnya. Isu strategis yang diutarakan ialah usaha organisasi meraih fit (kesesuaian) antara apa yang dikerjakan dan apa yang diperlukan lingkungan organisasi saat ini, sementara pada saat bersamaan mempersiapkan dirinya sendiri bagi suatu lingkungan baru esok hari.

Pendahuluan

Strategi pada hakekatnya adalah suatu visi dan misi yang terjabarkan dalam suatu pola perencanaan strategis. Jabaran tersebut berisi tentang langkah-langkah konkrit untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain, strategi adalah suatu proses pemikiran yang dilakukan secara sadar dan sistematis dengan menggunakan teknik-teknik analisis tertentu. Kegiatan yang dilakukan tersebut merupakan suatu alat untuk mencari jawaban atas dinamika lingkungan di sekitarnya, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan organisasi yang bersangkutan.

Proses penyusunan strategi sendiri berbeda-beda, paling tidak terdiri dari 10 mazhab, baik yang bersifat preskriptif maupun deskriptif. Proses penyusunan strategi menurut 10

mazhab tersebut adalah: 1) proses kon-sepsi (*design school*); 2) proses formal (*planning school*); 3) proses analisis (*positioning school*); 4) proses visioner (*entre-preneurial school*); 5) proses mental (*cognitive school*); 6) proses dadakan (*learning school*); 7) proses negosiasi (*power school*); 8) proses sosial (*cultural school*); 9) proses reaktif (*environmental school*); dan 10) proses transformasi (*configuration school*).

Terjadinya suatu isu yang tidak jelas sejauh ini merupakan suatu pandangan yang berbeda-beda. Mazhab-mazhab ini menggambarkan proses-proses dan pendekatan-pendekatan berbeda terhadap penyusunan strategi. Perbedaan itu juga terjadi pada bagian-bagian berbeda dari proses yang sama. Dalam hal ini memang ada ambiguitas dan agaknya mempunyai kecenderungan yang tetap demikian, karena

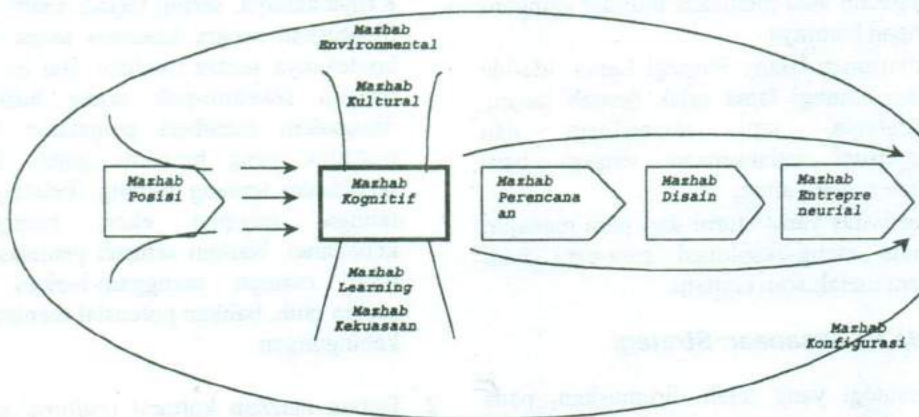
jawaban mana pun mengandung keterbatasan (boundary) ruang dan waktu.

Untuk mengurangi adanya boundary dalam proses pembuatan strategi. Terdapat beberapa mazhab yang dapat tercakup di dalamnya. Sebagian dari mazhab tersebut jelas merupakan tahapan atau aspek-aspek dari proses penyusunan strategi (Gb 1), yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Mazhab kognitif berada dibenak ahli strategi yang terletak di pusat
- Mazhab posisi melihat ke belakang pada data-data matang yang dianalisis dan dimasukkan ke dalam black box penyusunan strategi.
- Mazhab perencanaan melihat agak ke depan, dalam memrogramkan strategi-strategi yang diciptakan dengan cara-cara lain.
- Diatas mazhab kultural, mazhab environmental, bisa dikatakan, memandang seperti penonton (*look on*).

- Mazhab disain memandang jauh ke depan ke suatu perspektif strategi
- Mazhab entrepreneurial me-mandang ke luar ke suatu visi unik tentang masa depan
- Mazhab learning dan kekuasaan (*power*) melihat ke bawah, terlibat dalam hal-hal detail. Learning menatap ke akar rumput, sementara power menelusuri bagian bawah batu karang ke tempat-tempat dimana organisasi tidak ingin diekspos.
- Mazhab kultural menoleh ke bawah, yang diliputi oleh awan kepercayaan.
- Mazhab konfigurasi meman-dang ke sekeliling proses, yang berbeda dengan mazhab kognitif yang memandang ke dalam proses.

Penyusunan strategi berdasarkan proses sosial dan proses reaktif, tergolong kepada strategi safari.



Gambar 1. Penyusunan Strategi sebagai Suatu Proses Tunggal

Evolusi Strategi

Persoalan bagi pengamat adalah: menyeimbangkan dan mengkombinasikan pandangan jangka-pendek dan pandangan jangka-panjang. Satu caranya ialah mengambil pandangan evolusioner: strategi itu ber-evolusi, bukan dengan pasif tapi kreatif, dan tak terprediksi, semata-mata karena organisasi-organisasi berusaha menjadi unik. Tapi ini dilakukan bukan dengan mengadopsi suatu teori perubahan yang pseudo-ilmiah. Evolusi dalam manajemen strategi mengikuti prinsip-prinsip yang berbeda karena ide dan prakteknya berasal dari sumber-sumber yang berbeda secara kualitatif:

- Kontak Kolaboratif diantara organisasi-organisasi: perusahaan tidak bisa menghindari learning dan borrowing saat melakukan transaksi dagang dan bekerja bersama-sama
- Kompetisi dan Konfrontasi: kebutuhan adalah induk penemuan, dan gagasan-gagasan serta praktek-praktek baru muncul ketika manajer berusaha mengecoh atau memaksa mundur saingan-saingan beratnya.
- Penyusunan Ulang Strategi Lama: ide-ide dalam strategi lama tidak pernah lenyap seluruhnya, tapi menyelinap dan menyusupi pelaksanaan strategi baru secara samar-samar.
- Kreativitas yang Murni dari para manajer, karena meng-eksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

Kendala Pelaksanaan Strategi

Suatu strategi yang telah dirumuskan, pada saatnya harus segera diimplementasikan. Strategi yang dapat dilaksanakan secara

sempurna (*perfect implementation*) diyakini akan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan maupun secara parsial misalnya meningkatkan spirit inovasi dan jiwa entrepreneur, memberikan nilai tambah ekonomis terhadap produk barang atau jasa yang dihasilkan, mempertinggi motivasi dan semangat kerja pegawai, dan sebagainya. Sebaliknya, implementasi yang tidak sempurna (*unsuccessful implementation*) akan memunculkan kebingungan atau disorientasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam prakteknya, implementasi strategi seringkali menghadapi kendala yang cukup kompleks, sehingga dapat mengancam keberlangsungan kinerja organisasi. Oleh karena itu, probabilitas kegagalan implementasi strategi perlu diminimalisir dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Lingkungan organisasi adalah suatu entitas ekologis (*ecological entity*), sehingga cara pandang terhadap organisasi tersebut juga harus dilakukan secara komprehensif. Kenyataannya, sering terjadi suatu strategi diputuskan secara kasuistik tanpa melihat konteksnya secara totalitas. Hal ini analog dengan sekelompok orang buta yang ditugaskan memberi penjelasan tentang makhluk yang bernama gajah. Seluruh penjelasan tentang hidung (belalai), kaki, telinga, maupun ekor, mengandung kebenaran. Namun seluruh penjelasan tadi tidak mampu menggambarkan Gajah secara utuh, bahkan potensial menimbulkan kebingungan.
2. Dalam mazhab kultural (*cultural school*), terdapat premis-premis yang harus dipenuhi untuk dapat menyusun dan

menerapkan strategi secara tepat. Premis-premis tersebut antara lain adalah :

- Penyusunan strategi adalah suatu proses interaksi sosial yang didasarkan pada kepercayaan dan pemahaman bersama anggota organisasi.
- Satu individu menerima kepercayaan ini lewat proses akulturasi atau sosialisasi, yang umumnya bersifat non-verbal meski ada kalanya diperkuat lewat indoktrinasi yang lebih formal.
- Para anggota organisasi, hanya dapat menggambarkan kepercayaan yang menyokong kulturenya secara parsial, sementara asal-usul dan penjelasan mungkin tetap kabur.
- Akibatnya, strategi terutama sekali mengambil bentuk preskriptif, ketimbang posisi yang berakar pada kehendak kolektif. Karena itu, strateginya merupakan sesuatu yang direncanakan meskipun tidak disadari sepenuhnya. Kultur dan ideologi tidak begitu kuat mendorong perubahan strategi dibandingkan dengan strategi yang berlaku saat ini; paling besar pengaruhnya adalah dalam penggeseran posisi dalam perspektif strategi organisasi secara keseluruhan.

Suatu strategi tidak akan dapat tercipta dan terimplementasikan dengan baik jika tidak memenuhi premis-premis diatas. Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya soliditas diantara seluruh jajaran pendukung organisasi.

Dimensi Kultur Dalam Strategi Organisasi

Kultur memiliki hubungan yang sangat erat dengan strategi, bahkan dapat dikatakan bahwa hubungannya bersifat tegak lurus. Artinya,

karakteristik kultur akan menentukan bentuk strategi. Dengan kata lain, penyusunan strategi merupakan suatu proses yang berakar pada kultur/kebudayaan di lingkungannya. Selanjutnya, Bjorkman (1989) menyatakan bahwa perubahan radikal dalam strategi harus didasari pada perubahan kultur secara fundamental. Dalam kaitan ini, terdapat 4 fase bagi berlangsungnya perubahan strategi sebagai berikut :

1. Pergeseran strategi (*strategic drift*).
Perubahan radikal didahului oleh melebarnya gap antara sistem kepercayaan organisasional dengan karakteristik lingkungan. (Johnson, 1987).
2. Peleburan sistem kepercayaan yang ada sekarang.
Pergeseran strategi akan menimbulkan kemerosotan finansial dan persepsi atas krisis organisasional. Dalam situasi ini kepercayaan organisasional digugat. Hasilnya adalah tumbuhnya ketegangan dan perpecahan dalam organisasi, termasuk gangguan terhadap sistem kepercayaan.
3. Eksperimentasi dan reformulasi.
Setelah sistem kepercayaan organisasional ditanggalkan, organisasi memasuki periode pengembangan visi strategis yang baru, yakni dengan membaurkan ide-ide baru dan ide-ide lama, serta berkulminasi pada keputusan strategis yang eksperimental sifatnya sesuai dengan visi tersebut.
4. Stabilisasi.
Umpan-balik positif secara gradual dapat meneguhkan komitmen anggota organisasi terhadap sistem kepercayaan baru.

Proses Strategi Dengan Dimensi Kultur

Mazhab kultur memberikan pemahaman mengenai pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi sebagai masalah adaptasi dalam suatu konteks kolektif, khususnya menyangkut perlunya reframing kolektif sebagai prasyarat bagi perubahan organisasi. Fokus dari pemahaman ini adalah stagnasi dan kemunduran organisasi, serta fungsi kekuatan kultural (dan juga kekuatan politik dan kognitif) dalam upaya adaptasi tersebut.

Dalam kaitan dengan ke-kuatan kultural ini, Grant (1991) menegaskan bahwa dengan rapuhnya lingkungan eksternal, organisasi harus memperhatikan kapabilitas internal untuk dapat memiliki *sense of direction* yang stabil. Bagi organisasi yang condong mengikuti pandangan yang berfokus pada lingkungan eksternal (seperti dikemukakan Porter), pandangan berbasis sumberdaya bisa berfungsi sebagai alat koreksi, yang mengayunkan pendulum kembali kepada kapabilitas internal yang berakar dalam kultur yang bertahan lama. Pertanyaannya adalah mana yang lebih diperlukan: pendulum atau keseimbangan? Inside-in atau outside-in yang lebih baik? Mazhab disain agaknya menjawabnya dengan baik dengan mengutamakan balanced fit.

Keunggulan Dan Kelemahan Strategi Berdimensi Kultur

Pada dasarnya, setiap jenis strategi memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Meskipun demikian, untuk mengoptimalkan keunggulan sekaligus meminimalisir kelemahan, perumusan suatu strategi perlu memperhatikan situasi dan kondisi organisasi dan lingkungannya. Inilah

pendekatan kontingensi dalam perencanaan strategis.

Sementara itu kelebihan / keunggulan dan kelemahan strategi berdimensi kultur dan lingkungan dapat dikemukakan sebagai berikut

1. Keunggulan

- Cenderung lebih lengkap dan lebih kaya yang memungkinkan lebih banyak eksperimentasi dan inovasi.
- Tidak menimbulkan banyak sterilitas dalam pemikiran dan aplikasi.
- Menawarkan konsensus ideologi yang memadukan ketimbang konflik politik yang mencerai-beraikan.
- Menghasilkan dimensi kolektivis yang penting dari proses sosial, dengan memberi tempat pada corak organisasional berdampingan dengan corak pribadi dan menantang tendensi umum yang memisahkan antar bagian dalam membangun perspektif yang terpadu.
- Mendasarkan strategi pada sejarah organisasi. Dalam mazhab ini, penyusunan strategi menjadi manajemen kognisi kolektif, yang merupakan gagasan penting meski sukar untuk di-manage.

2. Kelemahan

- Dapat menimbulkan kebingungan yang menimbulkan banyak kontingensi dan berbagai perspektif yang menghalangi aplikasi.
- Kurang jelas dan konsisten sehingga memudahkan diskusi dan transmisi ide.

- Konsep relatif kurang jelas karena berganti-ganti label.
- Mengecilkan arti pentingnya perubahan yang diperlukan. Dengan menekankan pada tradisi dan konsensus maupun men-cirikan perubahan sebagai sesuatu yang begitu kompleks dan sukar, mazhab ini mendorong kepada stagnasi.
- Sebagai kerangka eksplanatori, ia menyamakan keunggulan strategi dengan keunikan organisasional.
- Ambiguitas yang terkait dengan sumberdaya bisa menjelaskan mengapa strategi yang berhasil itu tak dapat digoyahkan untuk waktu yang lama, namun ia tidak dapat menunjukkan kapan dan bagaimana mengubahnya.
- Dibidang ini bukan koreksi yang diperlukan, melainkan keseimbangan diantara semua faktor yang berhubungan.

Proses Strategi Dengan Dimensi Lingkungan

Lingkungan (*environment*) adalah sekumpulan kekuatan yang berada diluar organisasi. sementara mazhab lain melihatnya sebagai faktor, mazhab ini melihatnya sebagai aktor. Konsep-kuensinya, organisasi dianggap pasif, yang menghabiskan waktunya untuk memberi reaksi terhadap suatu lingkungan yang menetapkan agenda-nya.

Dalam mazhab ini, lingkungan digambarkan sebagai serangkaian dimensi yang abstrak, bermusuhan (*malevolent*), dinamis, kompleks, atau kekuatan umum yang mendorong organisasi kedalam suatu niche yang bercorak ekologis. Niche disini adalah pusat kompetisi

yang sesungguhnya, tempat organisasi bersaing dengan entitas seperti dirinya.

Premis-Premis dari Mazhab Environmental

1. Environment, sebagai sekumpulan kekuatan umum, merupakan aktor sentral dalam proses penyusunan strategi.
2. Organisasi harus merespons kekuatan-kekuatan ini, jika tidak akan “tersingkir” (*selected out*).
3. Kepemimpinan, karenanya, menjadi satu elemen pasif dengan maksud untuk membaca environment dan memastikan adaptasi organisasi yang tepat.
4. Organisasi-organisasi mengakhiri pengelompokan bersama dalam niche-niche ekologis yang khusus, dimana mereka tetap bertahan hingga sumberdaya-sumberdaya menjadi langka atau kondisi-kondisi menjadi terlalu bermusuhan. Selanjutnya organisasi-organisasi itu mati.

Perkembangan mazhab ini bergerak dari: 1) teori kontingensi, menjadi 2) ekologi populasi, dan kemudian menjadi 3) teori institusi. Teori kontingensi berpendapat bahwa segala sesuatu tergantung pada ukuran organisasi, teknologi, stabilitas lingkungan, sikap permusuhan eksternal, dan sebagainya. Situasi-situasi yang berbeda akan menimbulkan perilaku-perilaku yang berbeda pula. Dalam hal ini, respon organisasi terhadap dimensi-dimensi lingkungan adalah dengan melakukan desain terhadap struktur dan strategi.

Selanjutnya, ekologi populasi memberi pandangan bahwa dalam rangka menjelaskan perubahan, perlu digunakan model variasi-selektif-retensi yang berlangsung pada level populasi (perilaku kolektif). Dalam hal ini, organisasi memiliki sebuah pilihan:

memanfaatkan lingkungan dengan se-baik-baiknya (menekankan fleksibilitas), atau menahan sumber daya tertentu sebagai cadangan bagi keadaan darurat dimasa depan (menekankan efisiensi).

Adapun teori institusi memandang lingkungan sebagai suatu wadah penyimpan sumber daya ekonomi (uang, tanah, mesin) dan sumber daya simbolik (reputasi, pemimpin yang berprestasi). Strategi adalah usaha untuk menemukan cara-cara mendapatkan sumber daya ekonomi kemudian mengubahnya menjadi sumber daya simbolik, dan sebaliknya. Hal ini berguna untuk melindungi organisasi dari ketidakjelasan lingkungannya. Teori institusi membedakan 3 jenis *isomorfisme*, yaitu : 1) *coercive*: tekanan untuk melakukan konformitas lewat standar, regulasi dan sejenisnya. (akibatnya: uniformitas struktur dan strategi); 2) *mimetic* : hasil dari meminjam dan imitasi (bench-marking); 3) *normative*: akibat kuatnya pengaruh dari keahlian profesional.

Martani Huseini (2000), mengemukakan penggolongan aspek sumber-daya sebagai :

1. Sumberdaya *tangible*, meliputi staf, pelanggan, kapasitas, finansial, dan produk.
2. Sumberdaya *intangible*, meliputi keterampilan staf, kualitas pelanggan, efisiensi biaya produksi, dan kualitas produk.
3. Sumberdaya *very intangible*, mencakup moral para staf, reputasi di mata pelanggan, dan reputasi di mata investor.

Dalam hubungan ini, organisasi dapat memberikan respon dalam lima bentuk sebagai berikut (Oliver, 1991):

- Acquiescence, artinya menyerah sepenuhnya kepada tekanan institusional.

- Compromise, yakni hanya secara parsial menerima tekanan.
- Avoidance, yaitu berupaya meng-hindari tuntutan konformitas.
- Defiance, yakni secara aktif menentang tekanan institusional.
- Manipulation, yaitu berusaha memodifikasi atau mengubah tekanan-tekanan.

Keunggulan Dan Kelemahan Strategi Berdimensi Lingkungan

1. Keunggulan

- Cenderung lebih lengkap dan lebih kaya yang memungkinkan lebih banyak eksperimen dan inovasi.
- Tidak menimbulkan banyak sterilitas dalam pemikiran dan aplikasi.
- Memberikan pengertian yang jelas tentang populasi organisasi, serta bentuk-bentuk lingkungan organisasi yang berbeda-beda.

2. Kelemahan

- Dapat menimbulkan kebingungan yang menimbulkan banyak kontingensi dan berbagai perspektif yang menghalangi aplikasi.
- Kurang jelas dan konsisten sehingga memudahkan diskusi dan transmisi ide.
- Dimensi lingkungan dari teori kontingensi kerap kali begitu abstrak, sementara strategi berhubungan dengan pemilihan posisi yang spesifik.
- Dalam kenyataannya, tidak ada lingkungan yang ramah, kompleks ataupun dinamis, tetapi berwujud kantong-kantong.

- Organisasi memiliki pilihan strategi yang riil, bukan sebaliknya. Yang harus dipikirkan bukan eksistensi dari pilihan itu, melainkan kondisi yang memperlebar atau membatasi lingkungannya.

Penutup

Akar dari mazhab kultural ini bersumber pada pada tulisan Rhenman (1973) & R.Normann (1977) di Swedia, yang berbasiskan disiplin ilmu Antropologi dengan kategori mazhab deskriptif. Sedangkan pemeran utama (champions) adalah orang-orang yang menyenangi masalah sosial, spiritual dan kolektifitas - khususnya di Skandinavia dan Jepang. Hal ini yang mendasari simbol dari mazhab kultural yaitu Gajah Berbadan Beruang, yang tidak pernah lupa karena mempunyai daya ingat yang besar sekali.

Sementara akar dari mazhab lingkungan bersumber M.T. Hannan & J. Freeman (1977), yang berbasiskan disiplin ilmu Biologi dengan kategori mazhab deskriptif. Pemeran utama

(champions) adalah ekolog populasi, teorisi organisasi, splitter dan positivis umumnya - khususnya di negeri Anglo-Saxon. Simbol dari mazhab lingkungan adalah koala yang selalu menghamiri rimbunan pohon-pohon eucalyptus.

Daftar Pustaka

- Huseini, M., Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based, Usahawan No. 01 Th. XXIX, 2000.
- Markides, C.C., In Search Of Strategi, Sloan Mangement Review, 1999
- Mintzberg, H., and Lampel, J., Reflecting On Strategy Process, Sloan Mangement Review, 1999.
- Mintzberg, H., and Ahlstrand, B., and Lampel, J., Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, 1998.

Organization of the National Security Council Staff

1. The National Security Council Staff is organized as follows:

2. The National Security Council Staff is organized as follows:

3. The National Security Council Staff is organized as follows:

4. The National Security Council Staff is organized as follows:

5. The National Security Council Staff is organized as follows:

6. The National Security Council Staff is organized as follows:

7. The National Security Council Staff is organized as follows:

8. The National Security Council Staff is organized as follows: