

BERFIKIR STRATEGIS UNTUK MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI DALAM IKLIM GELOMBANG KEKACAUAN (*CHAOS*)

Arif Rahman

Universitas Negeri Medan (UNIMED), arif_r@motogp.web.id

Strategic Thinking for Achieving Organization Goal in Chaotic Climate

Strategic thinking becomes the key of success for achieving organization goal. Strategy corresponds to how things are executed based upon set-up plans to gain maximum result. Therefore, organization is obliged to have its own strategy. Four basic principles have emerged in correspondence to new strategy: They have functional roles in human life cycle.

Key words: strategy, organization, chaos

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi pada dasarnya tidak terlepas karena adanya sebuah strategi dalam melaksanakan manajemen perencanaan dari berbagai rencana yang telah ditetapkannya. Hal ini merupakan suatu aksiomatik, karena strategi berkaitan erat dengan bagaimana melakukan sesuatu secara benar sesuai dengan rencana untuk mencapai hasil maksimal dan sesuai dengan tujuan atau tuntutan yang telah digariskan atau ditetapkan. Dalam hal ini seorang manajer harus memiliki kemampuan membangun sebuah strategi yang mendasar dan tepat melalui sebuah analisis, melakukan *trial and error*, dan memanfaatkan intuisi yang dimiliki atau juga mungkin memanfaatkan sekecil apapun peluang yang ada setiap saat. Keberhasilan membaca peluang sekaligus memanfaatkan peluang tersebut untuk pengembangan kinerja organisasi, akan membangkitkan produktivitas organisasi secara signifikan.

Sebuah keberhasilan memanfaatkan peluang merupakan keberuntungan yang harus dilihat sebagai sebuah keberhasilan karena adanya strategi dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan karena memegang sebuah prinsip, dan prinsip itulah yang membantu dalam melakukan sebuah *action*. Ketika seorang manajer mampu mendatangkan keberhasilan karena adanya sebuah strategi dengan pilihan yang benar dan tepat, maka kita dapat mempercayainya bahwa ia sekurang-kurangnya telah melakukan retrospeksi yang memungkinkannya untuk mengenali secara benar bagaimana memperoleh keberhasilan melalui manajemen strategi yang dikembangkannya.

Argumen sekecil apapun dapat dijadikan alasan bahwa sebuah strategi akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi memiliki kedudukan penting dan sifatnya krusial dalam mencapai keberhasilan organisasi atau perusahaan. Berbagai keajaiban atas keberhasilan organisasi menunjukkan bahwa mereka berhasil karena adanya strategi, sehingga terlihat bahwa strategi merupakan kata kunci untuk sebuah keberhasilan. Strategi bukan sesuatu yang datang begitu saja, tetapi ia muncul karena adanya pengalaman. Pengalaman tersebut akan menimbulkan kematangan dalam membaca peluang, yang akhirnya akan memberi kesempatan kepada manajer organisasi untuk menetapkan sebuah *action* melalui suatu strategi yang lazim disebut dengan manajemen stratejik. Menurut Siagian (2001: 15), manajemen stratejik adalah "Serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan

diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Dengan demikian strategi ditempatkan sebagai sebuah artifisial dan menjadi tuntutan dalam organisasi, sehingga strategi tersebut selalu berada sebagai gagasan yang dapat berkembang dari “*strategy as positioning*” to “*strategy as visioning*”. Dengan demikian maka kedudukan strategi sifatnya terbuka di lapangan dan mampu melakukan invasi yang “seksi” sebagai sebuah slogan dan ide atau mode. Hal inilah yang menyebabkan mengapa *The Economist* dalam sebuah editorialnya secara berani dan terang-terangan membuat klaim bahwa “*nobody really knows what strategy is*”. Hal ini mereka ungkapkan karena strategi pada dasarnya bersifat dinamis dan akan selalu berkembang dalam kurun dan *setting* tertentu sesuai dengan perkembangan yang ada dan akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi sekaligus mengindikasikan apakah sebuah organisasi mampu *survive* atau tidak.

Dalam membangun strategi memang kerap ditemukan kebingungan atau ketidaksetujuan dalam organisasi. Pada dasarnya semua orang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kenyataan-kenyataan yang ada dalam organisasi dalam rangka membangun sebuah strategi secara sistematis. Mungkin hal inilah yang mengakibatkan adanya debat yang berkepanjangan mengenai strategi setelah abad dua puluh, yaitu apakah organisasi harus memilih “*strategy through “rational” planning process or whether succesful strategy really “emerges” through a process of experimentation*”. Debat yang terjadi tersebut pada dasarnya semakin mempertegas peran manajemen strategi dalam pengembangan kinerja organisasi. Ketidakmampuan organisasi atau perusahaan menentukan sebuah strategi manajemen akan membahayakan eksistensi organisasi/perusahaan tersebut. Biasanya jika eksistensi mereka terganggu maka daya saingnya akan melemah dan mengakibatkan tenggelamnya mereka dalam kompetisi yang setiap saat berlangsung.

Beranjak dari adanya pilihan tersebut, sebenarnya kedudukan strategi terkait erat dengan seberapa jauh seorang manajer memiliki kemampuan untuk menentukan keputusan yang tepat, terarah, dan akurat, untuk mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasinya. “Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan bagian kunci dari kegiatan manajer” (Stoner, 1993:173). Oleh karena itu sebuah organisasi akan berhasil jika strategi yang ditempuh manajernya memiliki kemampuan untuk menetapkan pilihan dan mampu membaca lingkungan yang berkait erat dengan kepentingan organisasi atau perusahaan tersebut. Sepertinya hanya itulah jalan yang paling tepat agar organisasi mampu menghindari resiko yang dapat membahayakan perjalanan organisasi.

Berbagai tulisan mengenai manajemen strategi cenderung dirancang untuk menunjukkan keberhasilan organisasi atau perusahaan karena adanya ketepatan dalam memainkan dan memerankan strategi. Dengan demikian berbagai hal yang dikemukakan sesuai dengan gagasan ataupun karena telah teruji melalui berbagai aktivitas dengan melakukan validasi empirik. Dalam hal ini, penekanan utama dalam mencapai keberhasilan lebih dititikberatkan kepada pertanyaan: “*How can a firm achieve “fit” between what it does and what its industry environment requires today, while also preparing itself to stretch capabilities and evolve its culture to tackle the new environment that tomorrow might bring ?*”

Bagaimanapun organisasi membutuhkan strategi dan kemampuan yang tepat atau sesuai dalam membaca situasi lingkungan yang cukup fleksibel dalam merespon lingkungan yang terus berkembang dan berubah. Situasi tertentu terkadang membuat manajer organisasi atau perusahaan tidak dapat mempersiapkan diri dan tidak mengetahui keadaan bagaimana selanjutnya. Oleh karena itu diperlukan kompetensi yang memadai dalam usaha persiapan menghadapi ketidakpastian dimasa yang akan datang.

Kompetensi yang harus dimiliki manajer puncak tentunya harus lengkap. Kompetensi atau keterampilan seorang manajer tersebut mencakup berbagai aspek yang ada dalam manajemen, seperti mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, aktivitas dan melakukan pengontrolan terhadap seluruh aspek organisasi yang sedang dan telah dilaksanakan.

B. GELOMBANG DI TEPI KEKACAUAN

Merupakan suatu fenomena yang kerap terjadi bahwa satu kali dalam seratus tahun akan terjadi perubahan mengenai pemikiran tentang manajemen. Hal ini terjadi karena adanya terobosan baru dalam hal teknologi yang memiliki karakteristik *life cycle* karena banyaknya industri dan pelanggan yang menghasilkan: *introduction*, *acceleration*, *acceptance*, dan *maturity*. Setiap ide besar memang selalu dipegang atau ditangkap secara perlahan. Dengan jangka waktu yang relatif singkat, pendekatan baru menghasilkan penerimaan yang meluas yang terkadang menyulitkan untuk membangunnya sebelum dunia melihat hasilnya. Keberhasilan memasarkan produk secara merata kepada pelanggan akan menentukan imej organisasi di pasar. Oleh karena itu terobosan yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Memanjakan pelanggan merupakan tugas utama setiap organisasi jika ingin tetap eksis dan *survive* dalam persaingan yang ketat saat ini.

Pada PD II muncul era baru yang disebut dengan "*strategic era*". Strategi militer yang telah tersusun berabad-abad menjadi dasar utama bagi berbagai organisasi dalam memperluas makna strategi dalam pengembangan organisasi, sedangkan organisasi komersil pada era tersebut masih mengalami kelemahan atau melemah. Itulah sebabnya sebelum tahun 1940-an banyak organisasi yang mengikuti prinsip atau ajaran "*make a little, sell a little, make a little more*". Namun perkembangan baru terjadi setelah *Harvard Business School* membentuk disiplin baru mengenai perlunya strategi secara serius untuk dipelajari dan ditelaah sebagai bagian dari sistem pengembangan organisasi atau perusahaan. Hingga akhirnya pada tahun 1970-an disusunlah konsep baru sebagai konsep strategis yang disebut dengan analisis SWOT (*the five forces framework, experience curves, strategic portfolios, the concept of competitive advantage*) sebagai standar dalam unsur-unsur manajemen. Akhirnya pada saat ini konsep tersebut telah menyatu dengan nyata dalam konsep-konsep pengembangan manajemen dan istilah tersebut begitu akrab dan menjadi perangkat manajemen secara meluas. Analisis SWOT tersebut memberikan kesempatan kepada organisasi untuk dapat memahami secara mendasar kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan atau hambatan secara ril yang sedang dihadapi dan bagaimana selanjutnya dalam menentukan langkah yang tepat atau strategis. Oleh karena itu berbagai organisasi melakukan penyesuaian dengan prinsip-prinsip analisis SWOT tersebut, dan hasilnya memang dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang menggunakan analisis tersebut cenderung dapat meningkatkan kinerjanya dan mempengaruhi secara signifikan produktivitasnya.

Teori Alfred Marshall yang dikenal dengan teori industri organisasi merupakan teori yang menjadi fondasi atau pilar yang secara fisik mempengaruhi strategi berpikir hingga saat ini. Strategi yang dikemukakan dalam konsep ini merupakan usaha-usaha yang setiap saat harus diperbarui oleh organisasi, yang secara mendasar diasumsikan sebagai faktor penentu dalam hal sebab akibat. Sementara itu konsep Newton, diasumsikan untuk menemukan tempat dan ruang yang tepat dalam struktur industri atau mendefinisikan situasi pasar pada saat ini, dan bagaimana menciptakan keseimbangan yang dinamis yang dapat diterima sebagai alasan yang dapat dijadikan fondasi untuk sebuah formula atau resep dalam melakukan tindakan di jajaran eksekutif.

Selama tahun 1980-an dan 1990-an kinerja *strategic era* (seperti *total quality management, kaizen, just-in-time, reengineering*) menunjukkan kesuksesan. Keberhasilan dengan gagasan yang besar harus berhadapan dengan tantangan yang juga besar. Kondisi tersebut dihadapi organisasi-organisasi pada saat ini, sehingga diperlukan adanya langkah-langkah yang bersifat strategis dalam setiap jenjang dalam melakukan pembaruan sebagai kebutuhan untuk mendapatkan keberhasilan. Tantangan harus dijadikan peluang, mungkin merupakan kata yang harus dikenal meluas dikalangan manajer organisasi, dan tidak menjadikan tantangan tersebut sebagai hambatan. Hal ini perlu dipertegas sebagai bukti bahwa manajemen organisasi harus menyadari bahwa tantangan setiap saat akan terjadi. Tantangan muncul karena dua hal : (1) adanya persaingan yang cukup ketat antar perusahaan dalam memasarkan produknya; dan (2) pelanggan membutuhkan layanan dan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

Para ilmuwan menggunakan istilah "*complex adaptive system*" (*complexity for short*) dalam membuat pemahaman yang jelas dan mendasar bagaimana sebaiknya hidup dalam dunia kerja. Walaupun harus diyakini dan disadari bahwa tidak semua teori yang dikemukakan dapat menjelaskan segala sesuatunya. Masyarakat yang memiliki kualifikasi sebagai sebuah sistem adaptif yang kompleks, harus menemukan dan melakukan validasi terhadap empat macam percobaan. *Pertama*, harus terdiri dari berbagai agen yang mampu bertindak secara paralel. Bukan dalam kontrol yang bersifat hirarki. *Kedua*, secara kontinyu membongkar dinding bangunan yang menghambat dan menggerakkan berbagai jenjang dari organisasi dan struktur yang ada. *Ketiga*, subjek yang dijadikan hukum kedua dalam termodinamik, menunjukkan ketertutupan dan belitan kelebihan waktu kecuali kalau dilengkapi lagi dengan energi. Dalam hal ini *complex adaptive system* tak akan mudah diserang menuju kematian. *Keempat*, sebuah perbedaan karakteristik, dimana semua *complex adaptive system* menunjukkan kemampuan untuk mengenali pola dan melakukan antisipasi masa depan dan belajar mengenali untuk melakukan antisipasi terjadinya perubahan.

Dengan melakukan berbagai upaya tersebut sekaligus melakukan penyadaran di jajaran manajemen bahwa pemahaman yang mendasar mengenai situasi saat ini akan menentukan bagaimana perusahaan atau organisasi menentukan langkah-langkah strategis selanjutnya untuk menjaga kesinambungan kinerja organisasi. Langkah-langkah yang ditetapkan akan menentukan kemampuan organisasi untuk tetap bertahan menghadapi kompetisi yang begitu ketat dan cenderung akan membuat frustrasi di jajaran manajemen puncak jika tidak siap menghadapi kenyataan kompetisi tersebut.

Kehadiran ilmu pengetahuan dalam pengembangan organisasi sepertinya tidak dapat ditawar-tawar lagi. "... *that an organization can develop an expanding base of grounded knowledge, recognize the need for transformation, stay on track with reality, and be ready to change in a timely manner only when a good case and support are built simultaneously*" (Hatten & Rosenthal, 2001:198-199). Hal ini dapat dilihat dari apa yang terjadi dan dilakukan di berbagai perusahaan yang berhasil meningkatkan kinerjanya. Bekerja dengan berbagai kompleksitas dimulai sejak pertengahan tahun 1980-an di New Mexico's Santa Fe Institute. Sebuah kelompok ilmuwan dengan latar belakang ahli dibidang partikel fisik, mikrobiologi, arkeologi, astropisik, paleontologi, zoologi, botani dan ekonomi memberikan gambaran secara bersama-sama melalui pertanyaan yang juga sama. Bahwa inti dari seluruh sistem yang dibangun untuk ilmu tersebut adalah perlunya membagi disiplin, membangun kompleks yang disusun dari berbagai agen. Sehingga lebih jauh lagi dapat dikatakan bahwa sistem fundamental secara kontinyu diorganisir dan mengorganisir diri mereka. Hal ini akan menjadi bunga yang memperindah terjadinya keterbatasan antara kekakuan dan ketidaksengajaan, dimana semua ini akan terjadi dalam bentuk struktur

yang luas melalui perselisihan dari berbagai kompetisi yang alami. Kompleksitas ilmu memberitahukan kepada kita mengenai organisasi, stabilitas, dan perubahan sosial dan sistem yang alami. Seorang ahli ekonomi bernama Alex Trosiglio menulis : “Kompleksitas berhadapan dengan dunia yang jauh dari keseimbangan, dan menciptakan cara-cara yang tidak dapat diprediksi. Hal itu terjadi karena adanya keterbatasan fundamental dalam kemampuan kita untuk memahami, mengontrol, mengelola dunia, dan perlunya kita untuk mengakui ketidakmampuan memprediksi perubahan yang akan terjadi”.

Kompleksitas ilmu telah menghasilkan empat prinsip dasar yang kuat yang berhubungan dengan strategi baru dalam kerja yaitu: (1) *Complex adaptive system* berisiko ketika berada dalam keseimbangan. Keseimbangan adalah pertanda menuju kematian; (2) *Complex adaptive system* menunjukkan kemampuan *self-organization* dan munculnya kompleksitas. *Self-organization* timbul dari intelegensi didalam kendali kelompok dengan sebuah jaringan kerja. Kehadiran kompleksitas dibangun melalui adanya kecenderungan struktur sederhana untuk membentuk pola novel, keragaman yang terbatas, dan selalu menjadi sejumlah bagian yang besar dari sebuah bagian; (3) *Complex adaptive system* memiliki kecenderungan untuk bergerak ke arah tepi dari *chaos* ketika terpancing melalui tugas-tugas yang kompleks; dan (4) Ketidakstabilan yang diluar batas akan lebih kondusif untuk sebuah evolusi dari salah satu pilihan antara keseimbangan atau ketidakseimbangan yang meledak.

Complex adaptive system merupakan karakteristik yang lemah dari lingkaran sebab dan akibat. Masa transisi terjadi dalam dunia dimana sebuah hubungan yang kecil dan berbagai isolasi dapat menghasilkan pengaruh yang besar. Atau bisa juga karena kemungkinan lainnya, yaitu perubahan yang besar mungkin akan memiliki sedikit pengaruh.

Apakah kompleksitas hanya sebagai ilmu yang penting, atau hanya mewakili dari sesuatu yang begitu besar kepentingannya didalam berpikir mengenai strategi kerja? Kesungguhan sebuah organisasi terhadap *complex adaptive system* menunjukkan perlunya menggunakan pengetahuan secara alami dalam melakukan strategi kerja. Dalam hal ini seseorang akan (1) mampu menjelaskan secara singkat bagaimana empat prinsip dasar yang kuat mengenai terjadinya kompleksitas sebagai sifat dasarnya dan (2) menunjukkan bagaimana mereka dapat menerapkannya dalam konteks manajerial.

Keberhasil organisasi besar sekaliber Shell menjelaskan bagaimana keberhasilan mereka dengan tradisi *mind-set* yang mereka miliki. Namun demikian kontribusi ilmu pengetahuan dapat dikatakan secara deskripsi telah meningkatkan ketepatan mereka dalam mengambil tindakan manajemen. Kompleksitas telah membuat strategi yang menantang untuk lebih bisa dipahami dan tugas-tugas yang strategis baru dapat lebih diterima. Singkatnya dapat dikatakan, bahwa catatan ini bukan merupakan perlawanan yang bersifat polemik dari sebuah pendekatan strategi tradisional tetapi merupakan sebuah argumen yang dapat diperluas untuk menjadi bahan telaahan. Hal ini perlu dikemukakan sebagai bagian dari upaya untuk menjernihkan pemahaman yang selalu keliru dalam melakukan debat terhadap perlunya mengambil tindakan yang tepat dalam menciptakan kesinambungan kinerja organisasi atau perusahaan.

1. Mengapa Keseimbangan yang Stabil Diasumsikan Menuju pada Kematian?

Sesuatu itu bisa saja tidak dikenal atau tidak jelas, tetapi merupakan bagian penting dalam hukum *cybernetic*. Bagaimana pun hukum memerlukan berbagai hal, seperti disebutkan bahwa: adanya sistem adalah untuk bertahan, maka kemudian harus mengolah berbagai hal yang berkaitan dengan kontrol internal. Jika hal itu gagal dikerjakan secara internal, maka hal itu berarti akan gagal mengulangi berbagai

keberhasilan ketika hal itu datang dari sumber-sumber eksternal.

Dorongan yang menimbulkan kegairahan atas terjadinya keseimbangan sikap yang konstan, membahayakan keberhasilan yang telah dibangun organisasi. Jim Cannavino, seorang senior eksekutif pendiri IBM, membuktikan sebuah anekdot bahwa membicarakan bahaya atau resiko akan menentang adanya perubahan. Pemikiran ini tentunya didasarkan kepada pengalaman yang telah dilalui IBM maupun oleh Cannavino yang terlibat langsung dalam perjalanan IBM. Dalam perjalanannya sebagai seorang eksekutif yang bertugas penuh di IBM selama dua puluh tahun, ia mengkliping produk-produk kerjanya diperpustakaan, melakukan berbagai tindakan untuk organisasi atau perusahaan tersebut, seperti melakukan perkiraan, mempelajari berbagai kecenderungan, dan melakukan analisis yang bersifat strategis. Hal itu dilakukannya karena "*It all could be distilled down to one sentence*". Bagaimana mereka menggambarkan perubahan strategis yang telah dikerjakan tersebut? Mereka memberikan sebuah kesimpulan dalam sebuah kalimat yang berbunyi "*Nothing changed*". Mengapa hal ini bisa terjadi? Banyak penyebabnya, karena tuntutan perubahan merupakan tuntutan yang tidak dapat ditolak, maka perubahan yang mereka lakukan cenderung untuk memberikan kesempatan kepada organisasi melalui manajernya menyesuaikan diri dengan tuntutan persaingan.

Ternyata untuk melakukan suatu perubahan memang memerlukan rencana yang benar-benar sesuai dengan pertimbangan keadaan di lapangan. Oleh karena itu perkiraan keadaan merupakan sebuah perkiraan yang benar-benar matang dan dapat menggambarkan bagaimana sebenarnya keadaan saat ini dan bagaimana kita berangkat dari keadaan ini menuju rencana strategis di masa yang akan datang. IBM sendiri sepertinya juga harus memperhatikan hal tersebut agar kehadiran mereka sebagai sebuah organisasi yang besar akan tetap besar selamanya. Karena itu keberhasilan sebuah organisasi besar sangat ditentukan oleh bagaimana ia melakukan perencanaan yang bersifat strategis untuk saat ini sebagai persiapan menghadapi masa depan. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang memiliki kualifikasi, sebab "kepemimpinan yang kuat dan jelas sangat penting untuk meraih tujuan dan merealisasikan sasaran organisasi" (Miles, dalam Timpe, 1993:34). Hal ini telah dibuktikan oleh organisasi-organisasi besar dan sukses dalam mengemban misinya seperti IBM.

Pertimbangan keseimbangan dalam sistem kehidupan kerap dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Karena jika keseimbangan dapat membahayakan sistem kehidupan, maka biasanya tindakan yang diambil adalah menyamakan sebuah atribut yang dikembangkan oleh organisasi. Keseimbangan tersebut adakalanya menyembunyikan kekuatan nilai, atau karena adanya sebuah hubungan maka dilakukan berbagai tindakan yang memadai untuk merespon keadaan. Itulah sebabnya sistem sosial yang berhubungan erat, atau juga di dalam sebuah perusahaan yang memiliki *well-synchronized* sistem operasinya (sering dirujuk sebagai sebuah "*organizational fit*") akan menentukan suatu pilihan agar respon yang diberikan tadi sesuai dengan sinyal yang ditangkap secara keseluruhan. Dengan demikian diperlukan adanya visi, nilai, dan organisasi yang sehat dalam perjalanan organisasi karena hal itu merupakan *double-edge swords*. Adakah yang lebih penting dari itu? Untuk perjalanan organisasi, setidaknya-tidaknya hal tersebut harus terpenuhi.

Kemampuan organisasi untuk tetap bertahan sebagai sebuah organisasi yang sehat sebenarnya menggambarkan bahwa organisasi tersebut telah memiliki kemampuan memperkirakan keadaan strategis saat ini untuk persiapan keadaan ke depan. Oleh karena itu manajemen strategis pada dasarnya adalah refleksi dari keberhasilan organisasi membaca dan melakukan perkiraan keadaan secara kritis dan benar sehingga mampu melakukan tindakan yang tepat untuk organisasi atau perusahaan dalam setiap

mengambil keputusan. Pengambilan keputusan tersebut pada dasarnya dilakukan oleh manajemen puncak sebagai tindakan strategis bagi organisasi. Wagner & Hollenback (1992:162) mengatakan "*Making decision is an essential part of job of any manager or executive*". Oleh karena itu bagaimana wajah organisasi pada saat ini, pada dasarnya adalah refleksi dari pola pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer puncaknya.

Sebagai ilustrasi mungkin dapat digambarkan bagaimana gangguan keseimbangan yang dialami organisasi sekaliber Shell. Pada awalnya mereka mengalami gangguan atau kekacauan dengan hasil yang mereka peroleh, tetapi dengan ketepatan melakukan transformasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan juga karena kemampuan mereka melakukan manajemen strategik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pasar, mereka mampu menghasilkan laba yang besar dan dapat dipercaya oleh pelanggan maupun pesaingnya. Keberhasilan ini tentunya tidak terlepas dari kemampuan mereka melakukan berbagai rasionalisasi melalui program *well-engineered* sebagai *strategic response*. Hasilnya memang mengangumkan, sebagai contoh dapat dikatakan bahwa operasi Shell di Perancis menghasilkan keuntungan yang besar dan berhasil mengembalik-an modal yang juga cukup besar. Pasar yang digarap oleh organisasi tersebut benar-benar meningkatkan laba yang sesuai dengan harapan manajemen strategik yang dikembangkan. Semua hal tersebut dilakukan dengan benar, rapih dan sistematis oleh manajer puncaknya. Oleh karena itu keputusan yang diambil oleh manajer puncak akan menentukan bagaimana kinerja organisasi tersebut.

2. Self-Organization dan Munculnya Kompleksitas

Stuart Kaufman seorang ahli genetik dari Santa Fe Institutes semasa hidupnya berkecimpung dalam tugas faksinasi bagi kesuburan untuk kelahiran baru dan berkelanjutan hingga menjadi orang dewasa. Ia termasuk orang pertama sebagai pemenang hadiah Nobel yang berkaitan dengan aturan yang berkaitan dengan gen. Komputer modern digunakan dalam menentukan urutan perintah yang diberikan, mengingat penggunaan sistem genetik lebih sering digunakan dalam urutan-urutan yang sifatnya secara bersamaan. Selama dekade ini para ilmuan menemukan mekanisme perintah dalam berbagai kasus mengenai terjadinya berbagai hal secara serentak, yaitu adanya sistem nonlinear terhadap situasi yang sebenarnya tenang dan replikasi terhadap sebuah *spesies*. Teori yang dibangun untuk menemukan urutan kejadian primordial yang telah menghasilkan sistem DNA pertama - ternyata telah membangun rintangan sistem kehidupan. Selanjutnya berkaitan dengan hal tersebut Kauffman memberikan pertanyaan: apakah kehidupan tidak berjalan atau berhenti hingga DNA terjadi? Apakah jika semua asam, gula, minyak dan energi solar akan mengerjakan pekerjaannya seperti sinar pada papan iklan? Jika hal itu harus demikian, maka hal itu bukanlah merupakan sebuah keajaiban (hal itu sama seperti jutaan bungkus-kartu yang jatuh dari balkon dan semuanya akan menaikkan kartu) seperti DNA yang secara serampangan ditemukan.

Munculnya kompleksitas menggerakkan sebuah pola sederhana yang tergabung dalam membangun keragaman yang terbatas. Dalam bisnis hal itu juga merupakan sebuah fenomena yang dapat ditangkap dengan jelas. Mungkin keberhasilan John Kao dapat dijadikan contoh, bagaimana ia sebagai seorang spesialis yang kreatif, menemukan manfaat air terjun kecil yang sederhana menjadi hal yang bermanfaat besar dalam kehidupan dan menjadi sebuah kompleksitas dalam kelistrikan. Juga bagaimana para spesialis lain yang sebenarnya begitu sederhana dalam menemukan mesin cetak press, atau alat transistor yang kompleks seperti *automobil*, telepon seluler, penerbitan elektronik, dan mesin hitung.

Keberanian dalam mencari jawaban terhadap masalah yang ditemukan oleh

manajemen organisasi merupakan sebuah tuntutan terhadap para manajer. Keberanian menciptakan sesuatu dengan berbagai perhitungan akan menentukan bagaimana organisasi perusahaan tersebut ke depan. Oleh karena itu kreativitas sangat menentukan keberhasilan organisasi, proses kreativitas tersebut tentunya tidak terlepas dari pengalaman yang ditemukan oleh para manajer selama mereka menjalankan organisasi tersebut. Pengalaman yang dilalui jika diolah dan ditelaah sedemikian rupa untuk mencari jalan keluar terhadap persoalan yang dihadapi organisasi akan menentukan strategi manajemen ke depan, proses yang dilakukan tersebut merupakan tindakan manajemen strategik bagi organisasi tersebut agar tetap efektif sebagai organisasi yang memiliki misi untuk menjadikan organisasi atau perusahaan mampu bersaing di pasaran, karena walau bagaimana pun kemampuan organisasi memelihara efektivitas kinerjanya akan menentukan derajat organisasi tersebut sebagai organisasi yang mampu menciptakan produktivitas secara konstan dan kontiniu.

3. Dipinggir Kekacauan

Tidak ada cerita yang muncul dari sebuah sistem dengan derajat yang tinggi dan stabil – seperti kristal, perbuatan yang sumbang dalam masyarakat, atau peraturan industri. Pada sisi yang lain, sempurnanya sistem yang kacau, seperti adanya desakan, kerusakan, marah, di tahun-tahun awal revolusi Perancis, juga kehilangan bentuk untuk bersatu. Gerakan kompleksitas menempatkan adanya keterbatasan antara kekakuan dan keacauan. Keterbatasan dalam memahami secara mendasar adanya kekacauan dalam sistem mengindikasikan ketidakmampuan kita untuk melihat secara mendasar mengapa kekacauan terjadi di saat kita tidak memahami apa yang sedang terjadi. Setelah peristiwa terjadi dan membawa dampak yang buruk dalam sistem kehidupan, barulah kita menyadari bahwa apa yang terjadi merupakan bagian dari ketidaktahuan kita terhadap sistem kehidupan dalam lingkungan kita tersebut.

Berdasarkan sejarah dapat dikatakan bahwa ilmu memandang perubahan sebagai sebuah gerakan dari suatu keseimbangan menuju kesuatu arah yang lain, seperti air yang akan berubah menjadi es (ada anomali). Pengikut Newton memahami bahwa tidak akan terkuasai atau tertanggulangnya keacauan, ketakmenentuan atau kekacauan yang nyata dalam peralihan ke diri sendiri. Para ahli ekonomi dan ekologi memiliki perasaan yang sama terhadap kondisi keseimbangan, sebab salah satu dari keduanya yaitu hasil pengamatan atau model teknik akan dapat ditangani melalui pemindahan atau peralihan. Secara relatif dapat dikatakan bahwa komputer modern telah merubah secara luas dalam melakukan simulasi ketidakseimbangan yang nonlinear.

Ketidakseimbangan dan nonlinear simulasi merupakan suatu hal yang baru. Perkembangan mengenai studi kompleksitas telah memungkinkan kita untuk dapat memahami secara lebih baik dinamika dari “situasi yang kacau”. Keterangan ini menggambarkan betapa sulitnya untuk menentukan tindakan yang tepat agar kekacauan atau *chaos* dapat dipahami sebagai sesuatu yang bersifat sementara tetapi akan mempengaruhi sistem kehidupan di lingkungan kita. Oleh karena itu pemahaman yang mendasar terhadap pola acak yang diciptakan oleh adanya *chaos* tersebut akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk menanggulangnya. Jika pertanyaan ini diarahkan kepada para ilmuwan, maka mereka menjawabnya harus dengan ilmu. Karena kekacauan pada dasarnya terjadi karena pada saat tersebut kita mengabaikan ilmu sebagai sebuah sistem yang dapat mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh manusia.

Pada dasarnya ada dua faktor penentu dalam membangkitkan sistem. Dalam *cybernetic* dikenal sebagai *amplifying (positive)* dan *damping (negative) feedback*. *Damping feedback* bekerja

seperti termostat yang mengatur temperatur dalam keterbatasan dengan *thermocouple* yang secara kontinu akan menunjukkan "too hot, too cold". Sedangkan *amplifying feedback* berfungsi ketika mikropon terlalu pendek menuju *loudspeaker*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem yang dibangun tersebut merupakan keterkaitan antar satu fungsi dengan fungsi lainnya, saling melakukan sinergi sehingga terjadi sebuah kinerja yang saling menutupi dari setiap sub sistem yang ada.

Para ahli psikologi mengemukakan bahwa perasaan sakit atau kesedihan dapat menyebabkan terjadinya perubahan, dan hal ini akan selalu terjadi ketika kita mampu mengkontekstualisasikan perasaan sakit atau sedih tersebut sebagai sebuah makna atau arti yang secara signifikan sebagai sebuah pembelajaran. Seorang ekonom besar *Austro-American* seperti Joseph Schumpeter menguraikan bahwa esensi ekonomi pasar bebas adalah sebagai "*creative destruction*", hal itu dapat diartikan sebagai sebuah karakteristik dari adanya resiko atau bahaya yang begitu dekat dipinggir/tepi kekacauan. Mungkin perlu didengarkan apa yang dikemukakan oleh Tim Mannon, presiden perusahaan HP divisi printer bahwa: "*The biggest single to our business today is staying with a previously succesful business model one year too long*".

Sistem yang dibangun pasar bebas pada dasarnya merupakan bagian dari menghindari terjadinya kekacauan, namun sistem pasar bebas itu juga secara simultan akan menciptakan kekacauan. Sebab sistem yang dibangun tersebut ternyata tidak menciptakan keadilan secara merata bagi dunia perekonomian, dimana sebagian masyarakat dunia merasakan hal itu sebagai tekanan karena tidak dapat menikmati hasilnya dan sebagian lagi akan merasakan keuntungan karena dapat mendominasi kelompok masyarakat yang tidak dapat menikmati sistem ekonomi pasar bebas tersebut. Hal ini yang akan menimbulkan kekacauan dalam sistem kehidupan secara universal. Oleh karena itu diperlukan penciptaan kebijakan yang tepat dan akurat agar semua pihak yang ikut serta dalam sistem tersebut dapat merasakannya sebagai sesuatu yang bersifat fungsional dalam sistem kehidupan manusia.

4. Gangguan Sistem Kehidupan

Suatu hal yang penting dan jelas merupakan perlengkapan dalam sistem kehidupan adalah melemahnya hubungan antara sebab dan akibat. Banyaknya pengalaman yang dilalui para manajer, seperti membuat perencanaan yang baik selalu disalahkan karena adanya *self-interest*, kesalahan mengartikan, atau karena kurangnya keterampilan untuk menyebarkan tujuan secara meluas.

Sebagai contoh mungkin peristiwa pembasmian anjing hutan (*coyote*) di Amerika Serikat berikut ini dapat dijadikan ilustrasi dalam melihat hukum sebab akibat dalam sistem kehidupan. Terjadinya perang pengurangan upah atau gaji melalui pertanian dan U.S Fish dan Wildlife beberapa waktu yang lalu dilakukan untuk "mengontrol" anjing hutan. Total sebanyak \$ 3 juta telah dihabiskan selama 100 tahun untuk melakukan perburuan dilapangan. Secara mengagumkan dapat dilihat bahwa orang-orang melakukan perburuan dengan menggunakan jebakan, melakukan peracunan, dan menyisipkan teknologi genetik (membatasi kelahiran betina) dengan membantu perlindungan biri-biri dan ternak dari serangan predator. Hasilnya ditemukan bahwa di awal tahun 1800-an, di Missisipi, anjing hutan hanya 12 ekor di barat dan tidak pernah terlihat di timur Missisipi. Bagaimanapun dapat dikatakan bahwa program pembasmian anjing hutan tersebut dapat dikatakan telah berhasil. Mengapa hal ini bisa terjadi? Intervensi yang dilakukan oleh manusia ternyata berhasil menghambat perkembangan anjing hutan tersebut. Walaupun akhirnya dilakukan pengontrolan dalam melakukan perburuan, memerangkap atau meracun anjing hutan tersebut untuk kepentingan

kelestarian dalam rangka menjaga ekosistem.

Kesuksesan dalam mengeleminir atau membasmi jumlah anjing hutan tersebut ternyata telah mendorong terjadinya kesulitan dalam hukum sebab akibat terhadap sistem kehidupan. Bagaimanapun usaha-usaha yang dilakukan manusia dalam sistem kehidupan telah mengintervensi sistem itu sendiri, yang terkadang merugikan, atau mereplikasi berbagai perbuatan yang selalu salah sasaran. Mungkin pengembangan pemerintahan di Jepang, Taiwan dan Jerman untuk mereplikasi pemeliharaan limbah Silikon dapat dijadikan contoh. Secara sederhana hukum sebab akibat dapat dilihat: (1) mengidentifikasi wilayah universitas dengan departemen yang kuat dilapangan seperti mikroelektronik, genetik, medis nuklir dan memiliki geografi dengan iklim dan fasilitas atau kenyamanan untuk menunjukkan keprofesionalan, (2) melakukan investasi untuk mendorong *self-enforcing* masyarakat yang memiliki kepentingan. Walaupun banyak kesamaan usaha tetapi tetap memiliki kritikan yang luas dari masyarakat. Hubungan sebab akibat menjadi tidak jelas dan hal ini sangat tergantung dari peluang yang ada.

Oleh karena itu strategi kerja akan tercapai melalui "*design for emergence*", kemampuan untuk menciptakan suatu rancangan dalam rangka memainkan peranan organisasi yang lebih besar saat ini dan saat yang akan datang merupakan bagian kerja dari manajemen stratejik. Ilustrasi pembasmian terhadap anjing hutan yang dikemukakan di atas, memberikan gambaran kepada kita bahwa sistem kehidupan yang dibangun pada saat ini sebenarnya dapat merujuk kepada kejadian atau peristiwa masa lalu, dimana manusia terlibat secara aktif bahkan proaktif. Atau dapat juga dikatakan terkadang ber sifat reaktif dalam mengartikan situasi lingkungan, baik dipahami secara sederhana untuk dijadikan contoh maupun secara kompleks dalam menentukan kebijakan sistem kehidupan manusia dalam melakukan interaksi dengan lingkungannya. Oleh karena itu pola yang terjadi pada saat ini seharusnya tetap merujuk kepada keadaan masa lalu secara kritis agar keputusan yang diambil untuk masa depan dapat dipertanggungjawabkan secara tepat dan akurat.

C. PENUTUP

Dalam konteks apapun sepertinya *chaos* merupakan sebuah fenomena, ia selalu berada dalam sistem kehidupan manusia, baik dalam menentukan jalan kehidupan manusia dengan lingkungannya, maupun dalam interaksi manusia dengan manusia lainnya melalui berbagai kepentingan yang sama seperti dalam organisasi. Kecenderungan munculnya *chaos* dalam sistem kehidupan manusia tersebut, ternyata pada sisi tertentu mengakibatkan manusia semakin menyadari untuk melakukan perbaikan bahkan berupaya sedini mungkin untuk melakukan tindakan preventif terhadap adanya ancaman bagi kelangsungan sistem kehidupan manusia.

Sistem kehidupan yang dibangun oleh manusia berupaya semaksimal mungkin untuk dapat mengakomodasi berbagai kepentingan dan keperluan manusia. Namun demikian, dalam berbagai upaya yang dilakukan tersebut, terdapat bias, anomali, atau deviasi yang di luar batas kemampuan manusia untuk menentukan tindakan apa yang dilakukan untuk mencegahnya. Hal ini terjadi karena akal dan pikiran yang diberikan kepada manusia, adakalanya digunakan secara random tanpa memikirkan bahwa tindakan yang telah dan akan dilakukan tersebut melanggar hukum sebab akibat dalam sistem kehidupan manusia secara menyeluruh.

Untuk melakukan apresiasi terhadap perlunya mengutamakan kepentingan manusia dalam berbagai aktivitasnya, maka manusia melakukan berbagai tindakan yang sifatnya "dalam rangka". Hal ini dilakukan agar pemberdayaan seluruh potensi yang ada dapat dimaksimalkan atau dioptimalkan. Kerangka pikir yang menjadi dasar yang kuat sebagai pijakan untuk menjalankannya dilakukan dengan bantuan manajemen sebagai sebuah

ilmu maupun sebagai sebuah perilaku. Hal inilah yang mendasari *action* selanjutnya dalam peradaban manusia modern.

Manajemen sebagai sebuah ilmu maupun sebagai sebuah perilaku dalam konteks kekinian telah mempengaruhi sistem kehidupan manusia dalam berbagai aspek. Kehadirannya telah melampaui batas keinginan manusia untuk melakukan telaah mengapa ia harus ada dalam sistem kehidupan, namun memberikan kemaslahatan dalam cara berpikir manusia untuk menelaah konteks kekinian tadi dalam rangka menghadapi masa depan. Dengan situasi yang demikian tersebut maka lahirlah berbagai pemikiran dalam teknik manajemen yang pada dasarnya memudahkan manusia untuk menentukan langkah-langkah berikutnya dalam mengisi sistem kehidupan.

Mungkin contoh berikut ini dapat dijadikan renungan, bahwa keberhasilan mengembangkan konsep *total quality management*, *kaizen*, *just-in-time*, *reengineering*, dan lain sebagainya merupakan indikasi bahwa manusia dengan segala kemampuannya telah berupaya semaksimal mungkin agar hidup ini memiliki sistem. Dengan berbagai teknik manajemen tersebut, maka lahirlah pola atau tatanan dunia yang mengalami perubahan secara mendasar, walaupun perubahan tersebut seperti dikatakan semula, tetap tidak terlepas dari situasi *chaos*, yaitu satu situasi yang tidak menentu tetap akhirnya menjadi faktor penentu.

Berbagai teknik manajemen yang telah dikembangkan tersebut telah melahirkan berbagai sistem kehidupan manusia di jagad raya ini. Dengan manajemen yang ada dan juga karena dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, dunia ini telah berada pada sebuah adagium tanpa batas. Fakta atau fenomena ini sepertinya sulit untuk dibantah, hal ini dapat dilihat dari sistem perekonomian, perdagangan dan keuangan dunia saat ini telah mencoba melampaui batas-batas antar negara. Seperti adanya perdagangan bebas, penyatuan mata uang secara regional (seperti Eropa), dan lain sebagainya.

Keadaan ini menggambarkan bahwa keberhasilan manajemen tersebut telah melahirkan keinginan yang luar biasa dari kepentingan manusia untuk tidak dibatasi oleh ruang dan waktu, apalagi jika hanya sebatas geografis saja (antar negara atau antar benua). Apakah ini tidak akan melahirkan *chaos* dalam sistem kehidupan manusia? Jika pertanyaan ini dijawab secara tekstual mungkin jawabannya sudah dapat dipastikan adalah "ya". Namun demikian, dalam hal ini, jawaban yang diberikan tidak hanya sebatas tekstual saja, ia harus dijawab secara kontekstual, konseptual, filosofis dan analisis yang mendalam. Sebab kehadiran *chaos* dalam kehidupan manusia disamping membahayakan sistem kehidupan manusia secara universal, tetapi secara simultan ia juga memberikan kesempatan kepada manusia untuk menggunakan akal dan pikirannya secara maksimal dan optimal untuk mencari sebuah solusi agar persoalan tersebut tidak hanya dapat sekedar dipecahkan saja, tetapi ia juga akan menghadirkan ritme baru dalam sistem kehidupan manusia.

Berdasarkan berbagai pemikiran yang telah dikemukakan dalam tulisan ini dapat disimpulkan bahwa sebenarnya *chaos* tersebut memang diperlukan oleh manusia, karena *chaos* pada dasarnya bersifat fungsional dalam sistem kehidupan manusia, apalagi *chaos* terjadi karena merupakan fenomena alam dan *chaos* juga terjadi karena adanya hukum sebab akibat dalam sistem kehidupan dan juga karena perilaku manusia.

REFERENSI

Michael AC. and Constantinos CM. 2001. *Strategic Thinking For The Next Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company.

- Miles M. 1993. "Manajer yang Efektif : Harus Bersifat Keras dan lembut", dalam Timpe DA. *Kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian SP. 2001. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Stoner JAF. 1993. *Manajemen*. Terjemahan Sirait A. Jakarta: Erlangga.
- Wagner AJ. and Hollonback RJ. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.