

# DAUR HIDUP ORGANISASI: BERBAGAI ISU ANALISIS DAN APLIKASI

oleh: T. Hani Handoko<sup>1</sup>

## Pendahuluan: Perspektif Daur Hidup

Setiap hari kita membaca berita, mendengar atau menyaksikan organisasi-organisasi baru dibentuk atau "dilahirkan." Tetapi, pada saat yang sama, banyak organisasi mati. Fenomena kelahiran dan kematian ini berlaku tidak hanya bagi organisasi-organisasi kecil, tetapi juga organisasi-organisasi besar; bahkan, misal, sebesar Bank Summa. Banyak teoritis organisasi telah lama mencoba untuk memahami daur hidup organisasi: bagaimana mereka lahir, tumbuh dan kemudian mati. Dengan menggunakan metafora biologis, hidup organisasi dipandang seperti hidup manusia, yang mempunyai pola perubahan secara teratur dan dapat diprediksi. Menurut perspektif daur hidup, setiap organisasi hidup melalui suatu proses evolusi dari kelahiran menuju kedewasaan, kemudian menjadi tua dan mengalami kematian. Proses evolusi ini mencerminkan suatu urutan transisi "standar" sejalan dengan perkembangan organisasi sepanjang waktu. Tahap-tahap yang dilalui merupakan pola konsisten, dan transisi dari satu tahap ke tahap berikut merupakan kejadian yang dapat diprediksi, bukan terjadi secara acak atau random.

Meskipun daur hidup organisasi tidak sejelas daur hidup manusia, binatang atau tumbuh-tumbuhan, para teoritis telah mengembangkan beragam skema untuk membedakan tahap-tahap perkembangan organisasi (lihat Bedeian, 1984, untuk review). Berdasarkan hasil berbagai riset, Quinn dan Cameron (1983) mengemukakan model empat tahap pertumbuhan organisasional dan tahap penurunan (*decline*) sebagai berikut:

1. *Tahap kewirausahaan.* Organisasi masih bayi. Tujuan cenderung ambigu, dan terfokus pada formasi *niche*. Kegiatan-kegiatan bersifat kewirausahaan dengan sedikit perencanaan dan koordinasi. Peran kreativitas tinggi, yang tercermin dengan banyaknya ide. Sukses ke tahap berikut tergantung pada kemampuan untuk mengakuisisi sumberdaya yang diperlukan.
2. *Tahap kolektivitas.* Tahap ini melanjutkan proses inovasi, tetapi misi dan tujuan organisasi semakin jelas. Komunikasi dan struktur organisasional secara esensial tetap informal. Rasa kolektivitas dan komitmen para anggota tinggi.

---

<sup>1</sup> Staf pengajar Fakultas Ekonomi UGM dan Program Pascasarjana UGM dan UI.

3. *Tahap formalisasi.* Struktur organisasi menjadi "stabil." Berbagai aturan formal dan prosedur institusional dibuat. Pembagian peran dan delegasi wenang pengambilan keputusan dilakukan secara konservatif. Efisiensi dan stabilitas semakin ditekankan.
4. *Tahap elaborasi.* Struktur menjadi semakin kompleks dan terelaborasi menjadi posisi-posisi lini dan staf, karena organisasi biasanya melakukan diversifikasi atau ekspansi cakupan operasi. Pengambilan keputusan didesentralisasi. Organisasi perlu melakukan adaptasi dan pembaharuan untuk menghadapi perubahan lingkungan.
5. *Tahap penurunan.* Sebagai akibat persaingan semakin ketat, penciptaan pasar atau kekuatan-kekuatan lain, organisasi mengalami penurunan. Manajemen mencari cara untuk mempertahankan pasar dan mencari kesempatan baru. Tahap ini biasanya juga ditandai dengan meningkatnya konflik dalam organisasi dan pergantian kepemimpinan.

Secara rinci dan ringkas empat tahap pertumbuhan organisasional dalam suatu daur hidup organisasi ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1.  
**Ringkasan Model Daur Hidup Organisasional**

<b>Tahap Kewirausahaan</b>	<b>Tahap Kolektivitas</b>	<b>Tahap Formalisasi</b>	<b>Tahap Elaborasi</b>
Pengadaan sumberdaya	Komunikasi dan struktur formal	Formalisasi aturan-aturan	Elaborasi struktur
Banyak gagasan	Perasaan kolektivitas	Struktur stabil	Desentralisasi
Kegiatan-kegiatan kewirausahaan	Kerja keras	Tekanan pada efisiensi dan pemeliharaan	Ekspansi lingkup "bisnis"
Perencanaan dan koordinasi	Perasaan misi	Konservatisme	Adaptasi
Formasi "niche"	Inovasi berlanjut	Prosedur institusional	Pembaharuan
"Penggerak utama" mempunyai power	Komitmen tinggi		

Sumber: R.E.Quinn dan K. Cameron, Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, *Management Science* 29 (January 1983).

Diagnosis terhadap posisi organisasi dalam daur hidup memberikan data tambahan bagi para manajer dalam perancangan kegiatan-kegiatan manajerial. Ini juga memungkinkan penemuan berbagai penyelesaian untuk masalah-masalah dominan yang terkait dengan setiap tahap. Rerangka daur hidup organisasi telah banyak digunakan untuk menganalisa berbagai fenomena manajerial. Sebagai contoh, setelah melakukan studi terhadap sejumlah kasus perkembangan korporat, Greiner (1972) mengidentifikasi lima tahap evolusi organisasi, di mana pada setiap tahap akan diakhiri dengan krisis manajemen yang dapat diprediksi. Agar organisasi berhasil dan *survive* ke tahap berikut, manajemen perlu melakukan berbagai *adjustments* untuk mengantisipasi dan menangani krisis-krisis yang akan datang. Selanjutnya, rerangka daur hidup juga diterapkan untuk memprediksi perubahan kriteria efektivitas sejalan dengan perkembangan organisasi melalui daur hidup mereka (Kimberly, 1979; Cameron & Whetten, 1981; Quinn & Cameron, 1983). Seperti rerangka organisasional lainnya, aplikasi rerangka daur hidup organisasional secara "benar" harus menghadapi berbagai masalah konseptual dan metodologis. Berikut dibahas berbagai isu utama identifikasi, pengukuran, dan formulasi strategi penerapan rerangka daur hidup sebagai *a way of seeing* proses evolusi organisasi.

### Berbagai Isu Analisis dan Aplikasi

Ada ambivalensi terhadap konsep daur hidup organisasi. Di satu pihak, konsep ini mempunyai *enduring appeal*, karena logik intuitif urutan lahir, tumbuh, dewasa dan menurun berdasarkan analogi biologis. Ini memberikan nilai deskriptif bila digunakan sebagai rerangka sistematis untuk menjelaskan dinamika organisasi. Tetapi, di lain pihak, kesederhanaan konsep tersebut membuat sangat mudah dikritik dan menjadi *misleading*, terutama bila digunakan sebagai suatu model prediktif untuk mengantisipasi kapan berbagai perubahan akan terjadi dan suatu tahap akan mendahului tahap lain, atau sebagai suatu model normatif yang berupaya untuk memberikan preskripsi tentang kriteria efektivitas, strategi dan praktik-praktik organisasi alternatif yang harus dipertimbangkan pada setiap tahap. Secara ringkas, organisasi-organisasi tidak secara *neat* mengikuti tahap-tahap perkembangan biologis (Tichy, 1980). Mendasari *concerns* tersebut adalah empat isu dasar yang harus dipecahkan dalam penerapan konsep ini. Masing-masing isu aplikasi berikut diharapkan dapat memberikan *insights* untuk pengembangan lebih lanjut konsep daur hidup.

**Apa Kegiatan dan Struktur Organisasional untuk Tujuan Analisis Daur Hidup?** Masalah pertama analisis daur hidup adalah keragaman tingkat agregasi, yang memberikan karakteristik struktur dan kegiatan organisasi hirarkis, mulai dari orientasi *kognitif individual*, sampai struktur organisasi, dan akhirnya sampai hubungan organisasi-lingkungan (Quinn & Cameron, 1983). Identifikasi berbagai karakteristik struktur dan kegiatan organisasional pada setiap tahap daur hidup yang berlaku "universal" merupakan masalah empiris yang belum terpecahkan. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk menentukan karakteristik-karakteristik generik pada setiap tahap, seperti misal oleh Quinn dan Cameron (1983) (lihat Tabel 1), sampai sekarang belum ada konsensus di kalangan para teoritis organisasi. Setiap organisasi mempunyai keunikan dalam perjalanan hidupnya, sehingga berbagai karakteristik struktural dan kegiatan yang menandai setiap tahap pada proses evolusinya juga berbeda-beda. Sayangnya, upaya identifikasi ini semakin dipersulit dengan adanya keterbatasan metodologis pelaksanaan riset bidang perilaku organisasional. Penerapan pendekatan *natural science* dalam riset perilaku organisasional tidak dibekali dengan metodologi yang mampu menangkap fenomena organisasional yang *transitory* (Behling, 1980).

Pertanyaan relevan untuk memecahkan masalah ini adalah pada tingkatan mana paling akurat menangkap konsekuensi kekuatan-kekuatan yang mendasari perubahan. Bagaimanapun, ada banyak dimensi sepanjang mana organisasi dapat berubah. Sebagai contoh, Tichy (1982) menyatakan bahwa organisasi mempunyai tiga daur yang saling berhubungan: politik, teknis dan kultural. Konsekuensinya, untuk menjawab pertanyaan kapan suatu perubahan benar-benar berbeda untuk menjustifikasi pergantian atau perpindahan tahap suatu analisis daur hidup tergantung pada bagaimana kita mendefinisikan organisasi. Memandang organisasi dari perspektif *power* berarti bahwa hanya bila ada perubahan distribusi kekuasaan (Minzberg, 1984) yang menyangkut perbedaan tajam dari kondisi sekarang, suatu tahap "terpisah" dalam daur hidup perlu diidentifikasi.

Secara ringkas, daur hidup organisasi mencerminkan hasil atau ringkasan berbagai kekuatan perubahan (*change forces*). Setiap perubahan beroperasi dengan yang lain untuk memfasilitasi atau menghambat tingkat pertumbuhan atau penurunan. Meskipun berbagai pengaruh tersebut harus dipahami, ini mungkin tidak mendikte secara menyeluruh suatu daur hidup organisasi baru, dan tidak berlaku untuk semua organisasi. Lebih lanjut, ketidakstabilan mewarnai fenomena organisasional tersebut. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak hanya setiap organisasi unik, tetapi "*laws*" yang menggerakkan perubahan dalam proses evolusi organisasional juga berubah-ubah. Para teoritis organisasi perlu mencari pendekatan penelitian alternatif untuk dapat "menangkap" fenomena yang "cepat berlalu" ini.

**Apa Faktor-Faktor Mendasar yang Menentukan Parameter-Parameter Daur Hidup?** Banyak kekuatan internal dan eksternal dihipotesakan mempengaruhi urutan dan durasi tahap, bentuk daur, dan berbagai penentu utama setiap transisi ke tahapan baru. Upaya-upaya di masa lalu untuk memvalidasi keberadaan daur hidup telah mengungkap banyak urutan dan karakteristik organisasional setiap tahap. Tetapi, ketika daur hidup dianalisa oleh para teoritis organisasi, analisis cenderung terfragmentasi. Pembahasan daur hidup sering hanya terfokus pada satu tahap, seperti tahap perkembangan awal (Kimberly, 1979), pertumbuhan organisasi (Greiner, 1972), dan penurunan organisasional (Whetten, 1980; Cameron & Whetten, 1987). Upaya untuk mengintegrasikan berbagai pembahasan tersebut menjadi suatu model lengkap sangat dibutuhkan.

Lebih lanjut, berbagai upaya di masa lalu tidak diwujudkan dalam riset sistematis untuk mengungkap alasan-alasan perbedaan di antara berbagai bentuk daur hidup, dan perbedaan lama waktu organisasi tetap bertahan pada tahap-tahap tertentu dalam daur hidup mereka. Pengetahuan tentang hal ini tentu saja kritis untuk memprediksi apa kriteria sukses, dan dalam urutan seperti apa. Ini akan memungkinkan para manajer untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang diperlukan (Quinn & Cameron, 1983).

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apakah tahap-tahap daur hidup berkorelasi dengan suatu umur kronologis organisasi. Lippitt dan Schmidt, seperti dikutip Quinn dan Cameron (1983), berargumentasi bahwa dua variabel tersebut mempunyai korelasi lemah. Banyak organisasi mungkin telah mencapai tahap penurunan kurang dari lima tahun setelah terbentuk, sedangkan yang lain telah berumur dua puluh tahun dan masih pada tahap pertumbuhan. Dalam kenyataan, organisasi-organisasi yang sukses selalu berupaya untuk bertahan pada tahap-tahap awal. Lebih lanjut, organisasi juga tidak selalu melalui semua tahap. Bila mungkin, tentu saja, manajemen akan menghindari organisasi mencapai tahap kematian. Sebagai contoh, beberapa pemerintahan di dunia telah mencapai umur ratusan tahun. Apakah contoh ini sekarang telah mencapai tahap kedewasaan menjadi pertanyaan riset empiris yang menarik.

Jelas bahwa kita perlu untuk berpikir lebih dalam tentang, dan mengungkap lebih lanjut, berbagai kekuatan internal dan eksternal yang menentukan efektivitas tipe organisasi tertentu pada tahap-tahap daur hidup mereka. Kita, sebagai contoh, mungkin perlu menganalisa hubungan antara daur hidup industri dan daur hidup organisasional.

**Dapatkah Tahap Sekarang Diidentifikasi Secara Jelas?** Gagasan bahwa organisasi hidup melalui tahap-tahap kehidupan yang berbeda-beda, yang mengandung implikasi pergeseran kriteria efektivitas (Quinn & Cameron, 1983), merupakan bagian

integral konsep daur hidup organisasional. Kegunaan analisis seperti ini sering dikompromikan dengan sifat batas-batas antar tahap yang sulit diamati. Berbagai masalah identifikasi batas-batas tersebut terutama bersumber pada sensitivitas analisis daur hidup terhadap pilihan dimensi atau ukuran. Dimensi esensial dan paling jelas pada setiap daur hidup tentu saja dimensi waktu, atau rentang hidup suatu organisasi, yang biasanya disajikan sebagai aksis horizontal. Tetapi, dimensi lain, disajikan sebagai aksis vertikal, masih problematik. Apakah kita sebaiknya menggunakan besaran (*size*) organisasi (Greiner, 1972), penghasilan total (Cameron, Kim & Whetten, 1987), atau bahkan jumlah *stress* dan kebutuhan penyesuaian organisasional untuk adaptasi (Tichy, 1980), atau suatu kombinasi, merupakan pertanyaan yang tidak mempunyai jawaban tunggal. Seperti kasus pengukuran efektivitas (Handoko, 1993), ukuran tunggal "paling baik" adalah tidak mungkin dan tidak tepat. Ukuran-ukuran relevan tergantung pada tipe organisasi yang sedang diteliti.

Semakin menyulitkan identifikasi batas-batas antartahap adalah keragaman pola daur hidup yang mungkin terjadi, seperti ditunjukkan dalam Gambar 1. Ini membuat tidak mungkin bahwa posisi suatu organisasi pada daur hidupnya dapat ditentukan hanya melalui pengamatan perubahan-perubahan, sebagai contoh, pola penghasilan di masa lalu. Implikasi perbedaan antara pertumbuhan penghasilan sementara, atau bahkan selama periode lumayan panjang, dan pertumbuhan yang benar-benar ajeg, sangat berarti.

**Apa Peran yang Seharusnya Dimainkan Konsep Daur Hidup Organisasional dalam Penilaian Efektivitas?** Cameron dan Whetten (1981) menemukan bahwa berbagai perubahan signifikan terjadi pada kriteria efektivitas organisasional penting sejalan dengan kemajuan organisasi melalui tahap-tahap daur hidupnya. Lebih lanjut, Quinn dan Cameron (1983), setelah mereview sembilan model daur hidup organisasional, menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan dan struktur organisasional pada suatu tahap berbeda dengan tahap lain. Mereka berpendapat bahwa kriteria yang digunakan untuk menilai efektivitas pada suatu tahap daur hidup juga berbeda dengan kriteria yang digunakan menilai efektivitas pada tahap lain. Namun, preskripsi seperti itu bisa *misleading* karena menganggap ada peran tunggal daur hidup sebagai penentu strategi, struktur, praktik, dan efektivitas atau kinerja. Pandangan yang lebih realistis adalah bahwa daur hidup memainkan berbagai peran berbeda dalam evaluasi efektivitas, seperti kondisi yang memungkinkan, variabel *moderating*, atau konsekuensi keputusan strategik.

Fungsi daur hidup sebagai kondisi yang memungkinkan suatu hal terjadi (*enabling condition*) dalam pengertian bahwa berbagai kekuatan mendasar yang menghambat atau memfasilitasi pertumbuhan dapat menciptakan berbagai peluang dan ancaman, mempunyai implikasi strategik yang berbeda-beda. Setiap tahap merupakan

hasil pengaruh tahap sebelumnya, dan sekaligus penyebab tahap selanjutnya (Greiner, 1972). Di samping itu, setiap dimensi daur hidup organisasional adalah dialektis dan pemicu satu dengan yang lain (Tichy, 1982). Sebagai contoh, turbulensi atau ketidakpastian lingkungan dapat memaksa suatu organisasi melakukan perombakan teknis. Perombakan ini kemudian memicu pengaturan politik, yang disertai dengan perancangan ulang struktur dan perubahan basis kekuasaan individu dan kelompok. Ini selanjutnya dapat memicu daur kultural, yang mengubah nilai-nilai dan norma-norma para anggota untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan teknis dan politik yang telah berubah.

Tahap daur hidup juga berfungsi sebagai *moderating variabel* melalui pengaruhnya pada nilai posisi organisasi dalam industri, dan konsekuensi kinerja keputusan-keputusan strategis. Peran ini disadari dengan memasukkan tingkat pertumbuhan atau penurunan organisasi, atau tahap-tahap daur hidup, sebagai dimensi utama dalam gambaran menyeluruh kinerja organisasi dalam lingkungannya. Juga, suatu prakiraan daur hidup organisasi bukan merupakan *a fait accompli*, bahwa organisasi hanya bisa bereaksi, tetapi ini hanya merupakan salah satu dari banyak skenario yang tergantung pada tindakan-tindakan organisasi itu sendiri dan para pesaing. Suatu daur hidup organisasi bukan tidak mungkin diubah, bukan seperti daur hidup biologis manusia. Dalam kenyataan, sangat mungkin bagi para manajer untuk merubah daur hidup organisasional, melalui berbagai perubahan organisasional seperti misal *reengineering*, *downsizing*, *restructuring* dan *turnaround*.

## Penutup

Perspektif daur hidup organisasi menghilangkan kecenderungan untuk memandang organisasi sebagai unit statik. Organisasi adalah bukan suatu *snapshot*, tetapi "gambar" yang selalu bergerak. Organisasi selalu bergerak dan berubah. Aplikasi perspektif daur hidup membuat kita sadar bahwa fenomena organisasional selalu berubah dari waktu ke waktu. Konsep daur hidup organisasi merupakan suatu kerangka serbaguna bagi pengorganisasian kriteria efektivitas yang tepat menurut tahap-tahap perkembangan organisasi, dan pengarahan perhatian manajemen terhadap antisipasi berbagai konsekuensi dinamika mendasar organisasi dan lingkungannya. Penerapan kerangka daur hidup membuat kita *aware* apa kegiatan manajerial dan kriteria kinerja organisasi yang cocok dengan tahap daur hidup organisasi. Penilaian efektivitas dengan menerapkan kriteria yang tidak tepat akan menghasilkan informasi tidak akurat tentang tingkat efektivitas organisasional yang benar, dan bisa *misleading* dalam pemberian pedoman kegiatan organisasional.

Lebih lanjut, metafora daur hidup sangat bernilai ketika kita mempertimbangkan apa yang dapat dilakukan manajemen untuk membuat organisasi lebih efektif.

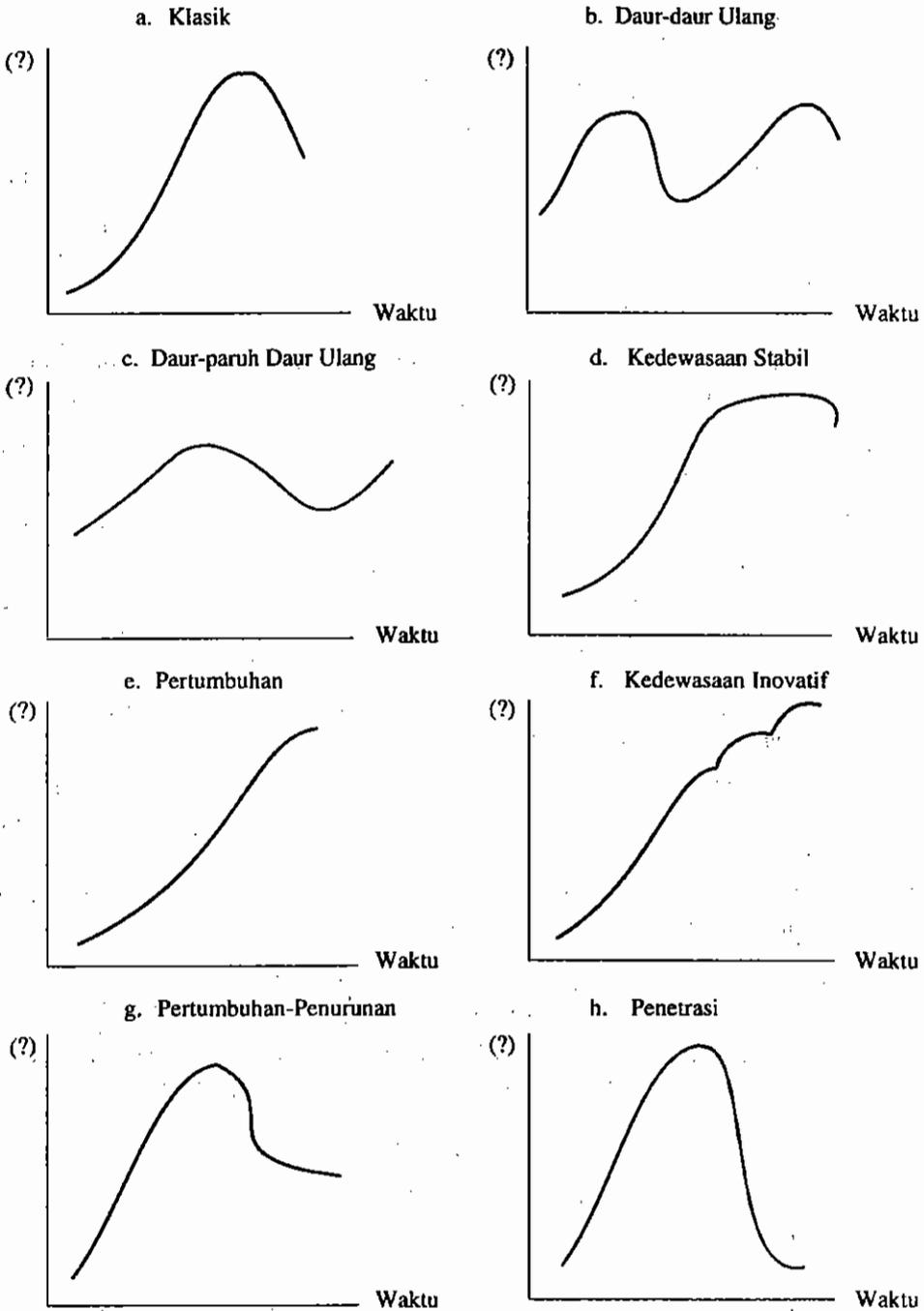
Kegiatan yang tepat untuk suatu masalah tertentu saat organisasi tumbuh mungkin berbeda bila masalah tersebut terjadi pada tahap penurunan. Tetapi, untuk meningkatkan nilai deskriptif dan eksplanatori konsep daur hidup, lebih banyak perhatian perlu diarahkan untuk memahami pola-pola berulang dinamika perkembangan organisasional. Lebih banyak upaya juga perlu dilakukan untuk mengintegrasikan berbagai determinan efektivitas organisasional pada setiap tahap daur hidup, yang disesuaikan dengan berbagai kekuatan mendasar penting yang berbeda pada setiap tahap. Akhirnya, para teoritis organisasi perlu mencari berbagai pendekatan alternatif, di samping model *natural science* (Behling, 1980), agar lebih mampu merangkap fenomena proses evolusi organisasi. Hanya dengan mengatasi sejumlah isu konseptual dan metodologis yang diungkap dalam tulisan ini, kerangka daur hidup akan mempunyai manfaat aplikatif optimal.

## **Daftar Pustaka**

- Adizes, I., (1979), *Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations. Organizational Dynamics*, Summer: 3-24.
- Bedeian, A.G., (1984), *Organizations: Theory and Analysis* (2nd.ed.). Chicago: Dryden Press.
- Behling, O., (1980), The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behaviour and Organization Theory. *Academy of Management Review*, 5(4): 483-490.
- Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1981), Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26: 525- 544.
- Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1983), Some Conclusions About Organizational Effectiveness. In K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*: 261-277. New York: Academic Press.
- Cameron, K.S., Kim, M.V., & Whetten, D.A., (1987), Organizational Effect of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32: 222-240.
- Campbell, J.P., (1977), On the Nature of Organizational Effectiveness. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*: 13-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Connolly, T., Conlon, E.J., & Deutsch, S.J., (1980), Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5: 211-277.

- Goodman, P.S., Atkin, R.S., & Schoorman, F.D., (1983), On the Demise of Organizational Effectiveness Studies. In K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*: 163–183. New York: Academic Press.
- Greiner, L.E., (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50 (2): 37–46.
- Handoko, T.H., (1993), Berbagai Isu dalam Penilaian Efektivitas Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 8 (1): 17–27.
- Hannan, M.T., & Freeman, J., (1977), Obstacles to Comparative Studies. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*: 106–131. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kimberly, J.R., (1979), Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437–457.
- Kimberly, J.R., & Miles, R.H., (1982), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mintzberg, H., (1984), Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9 (2): 207–224.
- Quinn, R.E., & Cameron, K., (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1): 33–51.
- Steers, R.M., (1975), Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20: 546–558.
- Tichy, N.M., (1982), Problem Cycles in Organizations and the Management of Change. In J.R. Kimberly & R.H. Miles (Eds.), *The Organizational Life Cycle*: 164–183. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whetten, D.A., (1980), Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. *Academy of Management Journal*, 5: 577–588.
- Yuchtman, E., & Seashore, S.E., (1967), A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 36 (6): 891–903.
- Zammuto, R.F., (1984), A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9: 606–616.

**Gambar 1  
Berbagai Tipe Pola Daur Hidup Organisasi**



*Keterangan:* (?) = masih problematik