

GAJAH DAN ORGANISASI

T. Hani Handoko

APA itu organisasi? Meskipun jawaban yang paling sering kita dengar adalah "sekelompok orang bekerja bersama untuk mencapai berbagai tujuan bersama", tidak ada definisi yang dapat diterima secara universal. Masing-masing teoritis organisasi, manajer praktisi yang memimpin organisasi dan anggota organisasi lainnya cenderung mempunyai definisi yang berbeda-beda.

Fenomena tadi analog dengan cerita tentang enam orang buta dan seekor gajah. Orang pertama yang merasakan bagian gading, mengatakan bahwa binatang ini seperti sebuah tombak. Orang kedua, memegang tubuh sang gajah, menyangkal dan menyatakan ini lebih mirip sebuah tembok. Memegang kaki, orang ketiga menggambar-kannya sebagai sebuah pohon; sedangkan orang keempat, merab-raba belalai gajah, membantah bahwa ini lebih menyerupai seekor ular. Orang kelima yang meraih telinga, berpikir bahwa gajah sangat mirip sebuah kipas angin; dan orang keenam, menggenggam ekor, mengatakan binatang ini seperti seutas tali.

Pemahaman mereka tentang seekor gajah tadi akan semakin pelik (*complicated*) bila gajah itu bergerak-gerak. Orang yang sedang memegang kaki akan merasakan suatu benda berbentuk bulat panjang yang bergerak maju. Orang yang sedang menggenggam ekor akan merasa dicambuk secara random, sedangkan yang lain disentak dan diombang-ambingkan, dan barangkali disembur atau disemprot dengan air dan kotorannya. Gerakan gajah ini mungkin akan mengacaukan pemahaman mereka sebelumnya sehingga membuat upaya untuk mencapai konsensus semakin sulit.

Seperti halnya enam orang buta di atas, kita memahami suatu organisasi atas dasar pengalaman nyata. Kita menjadi anggota di dalamnya dan/atau mempunyai hubungan dengan bagian tertentu organisasi tersebut. Karena pengalaman kita berbeda-beda, maka kita mengartikan organisasi secara berbeda-beda pula. Sebagai contoh, seorang yang bekerja di pabrik yang pengap akan memandang organisasi perusahaan sebagai instrumen dominasi dan eksploitasi, sedangkan manajer yang bekerja di kantor yang nyaman mungkin akan memandang organisasi sebagai suatu organisme yang perlu dijaga kelangsungan hidupnya.

Tergantung pada pengalaman, kemudian termanifestasikan pada cara pikir (*a way of thinking*) dan cara pandang (*a way of seeing*) kita, organisasi dapat mempunyai arti yang berbeda-beda. **Morgan** (1986) mengidentifikasi tujuh metafora yang telah sering digunakan untuk menjelaskan kehidupan organisasional. Organisasi dapat diibaratkan sebagai: [1] **mesin** (aliran manajemen ilmiah dan teori birokrasi); [2] **organisme** (pendekatan sistem, teori kontingensi, dan pandangan ekologi populasi); [3] **jaringan otak** (organisasi dianggap sebagai sistem holographic, cybernetics, dan pemroses informasi); [4] **budaya** (pandangan antropologi); [5] **sistem politik** (ilmu politik); [6] **penjara kejiwaan** (penekanan pada aspek-aspek psikodinamik dan ideologis); dan [7] **alat dominasi** (penekanan pada aspek-aspek eksploitatif).

Cara pikir dan cara pandang kita sebagai manajer terhadap organisasi selanjutnya akan mempengaruhi cara kita mengelola organisasi tersebut. Bila seorang manajer berpikir dan memandang organisasi sebagai suatu mesin, dia

juga akan cenderung merancang dan mengelolanya seperti mesin yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait dan masing-masing mempunyai peranan yang jelas dalam suatu fungsi secara keseluruhan. Pandangan ini mewarnai perkembangan organisasi birokratik. Sedangkan jika seorang manajer memandang organisasi seperti otak, dia akan cenderung memusatkan perhatiannya pada pentingnya pemrosesan informasi, proses belajar, sistem intelijen pasar, dan desain organisasi yang mendorong inovasi dan mempunyai tingkat fleksibilitas tinggi. Dan seterusnya.

Implikasi uraian di atas adalah bahwa kita perlu menyadari kompleksitas kehidupan organisasional dan bahaya suatu teori yang terlalu menyederhanakan pengertian organisasi. Oleh karena itu, ada dua tantangan yang dihadapi oleh para manajer organisasi dalam upaya untuk memahami suatu situasi organisasional: Pertama, bagaimana kita mengatasi sindrom "orang buta" yang hanya melihat organisasi dari satu sisi atau satu elemennya saja. Kedua, bagaimana mengembangkan *a way of thinking* yang mampu menghadapi kerancuan dan paradoks. Perlu diingat bahwa *a way of seeing is also a way of not seeing* [Krupp, 1961].

Kepustakaan:

- Krupp, S., 1961: *Patterns in Organizational Analysis*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Morgan, G., 1986: *Images of Organization*, Beverly Hills, CA.
- Perrow, C. 1986: *Complex Organizations: A Critical Essay*, New York: Random House.