

Ketika Organisasi Menghadapi ‘Kematiannya’: Studi Kasus Badan Rekonstruksi dan Rehabilitasi Aceh Nias (2005-2009)

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo
Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan

Most organizations strive to avoid the last phase of organizational life cycle – the death of the organization. Yet this organization did the exact opposite: Reconstruction and Rehabilitation Agency for Aceh and Nias (Badan Rekonstruksi dan Rehabilitasi Aceh Nias or BRR) set up to carry out reconstruction and rehabilitation process. Since its beginning on 16 April 2005, BRR counted its days toward its dissolution on 16 April 2009. This research’s objective is to describe the process undertaken by BRR through the identification of key themes to develop detailed understandings on this particular phase. Because it focuses on BRR, this descriptive qualitative research uses case study with content analysis applied on BRR Book Series documenting the process toward its ‘death.’ This research identifies organization context, process and achievements description as key themes. It also finds a cross-cutting theme: BRR ‘lived to die.’ BRR strived so at the end it could ‘die’, hence its beneficiaries – Aceh and Nias communities – could ‘live’ and take its development forward. As a case study, this research has limited generalization and suggests for further research to generate a pattern of themes. It aims to deepen appreciation on how an organization experiences its life cycle.

Keywords: organizational life cycle, Reconstruction and Rehabilitation Agency for Aceh and Nias (Badan Rekonstruksi dan Rehabilitasi Aceh Nias/BRR), case study, content analysis, death of an organization

Psikologi industri dan organisasi (PIO) sebagai cabang ilmu psikologi fokus pada perilaku individu dalam berorganisasi. Oleh karenanya, organisasi pun tidak bisa dipandang sebagai entitas yang statis, organisasi justru menjadi dinamis akibat dari peran-peran yang dilakukan oleh individu-individu di dalamnya.

Salah satu upaya memahami organisasi secara dinamis adalah dengan melihatnya

sebagaimana sebuah entitas yang sejatinya hidup, selayaknya makhluk hidup-mahluk hidup lainnya. Salah satu perspektif yang memandang organisasi seperti ini adalah teori siklus kehidupan organisasi (*organizational life cycle*). Pandangan ini melihat bahwa dalam perjalanan hidupnya, organisasi melewati sejumlah tahap sebagaimana makhluk hidup, yang berawal dari saat organisasi tersebut lahir sampai akhirnya

menurun dan perlahan-lahan berakhir di kematian.

Siklus hidup organisasi, menurut Lester dan Parnell (2002) dan Miler dan Friesen (1984) dalam Lester, Parnel, dan Carraher (2003), merupakan interpretasi kolektif mengenai sebuah organisasi berdasarkan penilaian dari sudut pandang manajemen. Lebih jauh lagi, Lester, Parnel dan Carraher (2003) menjelaskan bahwa sekalipun sejumlah peneliti mempertanyakan sudut pandang yang deterministik dari perspektif siklus kehidupan organisasi ini, teori tersebut dipandang mampu untuk memberikan kerangka guna mengidentifikasi bagaimana organisasi tumbuh dan berkembang dalam perjalanan waktu. Hal inilah yang menjadi manfaat utama dari teori siklus kehidupan organisasi.

Manfaat lain dari perspektif siklus kehidupan organisasi, menurut Kallunki dan Silvola (2008), adalah bahwa pemahaman akan siklus ini dapat berkontribusi pada hal-hal yang sifatnya spesifik, contohnya sistem akuntansi biaya. Kallunki dan Silvola (2008) melihat bahwa dengan memahami organisasi sesuai siklus kehidupannya, maka organisasi dapat memilih sistem akuntansi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Hal ini memberikan afirmasi terhadap manfaat dari teori siklus kehidupan organisasi.

Lester, Parnel dan Carraher (2003) menjelaskan bahwa siklus kehidupan organisasi terbagi ke dalam lima tahap sebagai berikut:

Pertama, eksistensi (*Existence*). Tahap ini dikenal juga sebagai tahap kelahiran (*birth*), dimana organisasi mengawali siklus kehidupannya.

Kedua, bertahan hidup (*survival*). Tahap ini adalah ketika organisasi mulai berkembang dan

melakukan proses formalisasi dari struktur dan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Ketiga, keberhasilan (*success*). Tahap yang juga dikenal sebagai kematangan (*maturity*) yang ditandai dengan periode dimana organisasi melakukan formalisasi dan kontrol melalui birokrasi yang bersifat hirarkis.

Keempat, pembaruan (*renewal*). Saat organisasi memasuki tahap ini, maka organisasi mempertahankan birokrasi sekaligus menunjukkan keinginan untuk mendorong kolaborasi dan kerja tim.

Kelima, penurunan (*decline*). Organisasi yang mengalami penurunan adalah ketika organisasi tidak lagi mampu memenuhi tuntutan dari luar dan anggota organisasi lebih mementingkan tujuan-tujuan pribadi masing-masing dibandingkan tujuan organisasi. Jika organisasi tak mampu menyelesaikan persoalan pada tahap ini, maka organisasi pun diyakini akan mengalami 'kematian' (*death*).

Sementara tahapan-tahapan di atas disarikan dari organisasi-organisasi yang berorientasi pada profit seperti perusahaan, Prasetyo (2009) menggunakan kerangka yang serupa untuk membedah berbagai fase dalam siklus kehidupan organisasi non-profit, yaitu:

Fase Pacaran. Tahap ini merupakan tahap awal dimana sekelompok orang bertemu dan merasa memiliki pandangan dan sikap sama serta mencoba berkumpul, membicarakan gagasan serta kebutuhan untuk memecahkan suatu masalah kemasyarakatan. Masa ini ditandai dengan gagasan kegiatan yang mengandung nilai "kepahlawanan" dan ide mencari dana mandiri. Jika tidak segera diikuti dengan pengujian dengan tindakan nyata, maka gagasan tersebut tidak akan menjadi kenyataan.

Fase Bayi. Tahap ini merupakan saat

dimana organisasi dibentuk kepengurusannya secara formal, gagasan disusun dan dilaksanakan dan individu-individu yang terlibat memiliki semangat dan dedikasi. Sementara produktivitas kerja tinggi, organisasi belum memiliki rencana kerja yang jelas. Jika tidak mendapatkan dukungan dana yang cukup, organisasi tersebut bisa berakhir bubar – disebut juga kematian usia dini.

Fase Kanak-kanak. Tahap ini merupakan saat dimana sejumlah gagasan mulai diwujudkan dengan baik sehingga organisasi mulai memiliki pengalaman dan rekam jejak berkat adanya dukungan dana serta sistem manajemen yang ditandai dengan pembentukan berbagai badan pelaksana di dalam organisasi.

Fase Remaja. Tahap ini ditandai dengan meningkatnya kegiatan organisasi, aturan kerja dibuat secara tertulis dan diterapkan secara ketat. Sementara gagasan tetap tumbuh subur, beberapa individu mulai merasa kebebasannya terkekang. Oleh karena itu, organisasi perlu mengatasi konflik internal dan meningkatkan motivasi, antara lain dengan mengingatkan kembali pada visi misi pendirian organisasi dan menghidupkan semangat seperti di awal berdirinya organisasi.

Fase Dewasa. Tahap ini ditandai dengan kemampuan organisasi menemukan kembali identitas diri dan semangat kerja sekaligus mempertahankan produktivitas kerja dan menerapkan keteraturan administrasi dan manajemen. Tahap ini perlu diikuti dengan desentralisasi dan reorganisasi agar dapat memanfaatkan regenerasi secara optimal.

Fase Matang. Tahap ini ditandai dengan koordinasi kerja akan membaik dan kegiatan administrasi efisien. Di sisi lain, gagasan baru mulai menurun. Pada tahap, organisasi membutuhkan evaluasi dan perencanaan

strategis, yang sebaiknya dilakukan dari pihak eksternal.

Fase Aristokrasi. Tahap ini ditandai dengan tidak ada gagasan baru dan penurunan produktivitas lembaga karena rencana yang dibuat tidak dieksekusi. Sebagian besar orang membayangkan masa jaya yang tinggal kenangan. Sebaiknya pada tahap ini, organisasi perlu melakukan penyembuhan.

Fase Birokrasi Awal. Tahap ini ditandai dengan kekakuan birokrasi yang muncul dengan pemberlakuan sistem dan peraturan baru. Karena suasana kerja menjadi formal, rutinitas lebih penting dibandingkan dengan gagasan baru. Organisasi tersebut membutuhkan upaya pembedahan untuk mencari alternatif-alternatif penyelesaian masalah.

Fase Birokrasi. Tahap ini ditandai dengan kebosanan akan rutinitas dan prioritas pada unsur-unsur administrasi sehingga rasa kesatuan dapat disebut hilang, karena organisasi memasuki tahap ‘koma.’ Pada tahap ini, organisasi perlu memikirkan tentang visi misi organisasi demi menentukan hidup atau matinya organisasi.

Fase Kematian. Tahap ini ditandai dengan situasi organisasi dimana aturan lebih banyak dilanggar, produktivitas kerja, semangat maupun gagasan pun tidak lagi ada. Jalan satu-satunya dalam menghadapi tahap ini adalah semua orang lama harus diganti dengan yang baru. Penggantian orang merupakan cara untuk mengatasi masalah pada tahap ini.

Lazimnya organisasi berupaya keras untuk menghindari tahap ‘kematian’ dengan melakukan berbagai bentuk intervensi, termasuk di antaranya pengembangan organisasi (*organizational development*). Hal ini tidak dapat dilakukan oleh Badan Rekonstruksi dan Rehabilitasi Aceh Nias

(BRR). Mengapa?

Sebelum membahas tentang hal tersebut, berikut sekelumit gambaran tentang BRR sebagai organisasi. Pada tanggal 26 Desember 2004, terjadi gempa tektonik dengan 9.1 skala Richter yang menimbulkan tsunami yang menggulung Aceh, Nanggroe Aceh Darussalam. Total 126.741 jiwa menjadi korban, 93.285 orang dinyatakan hilang, sekitar 500.000 orang yang selamat kehilangan tempat tinggal dan 750.000 orang kehilangan mata pencarian. Tanggal 28 Maret 2005, gempa dengan kekuatan 8.7 skala Richter terjadi di Nias, Sumatera Utara. Total 979 jiwa menjadi korban dan 47.055 yang selamat kehilangan tempat tinggal (BRR NAD NIAS, 2009, Vol I.).

BRR dibentuk melalui Peraturan Pemerintah pada tanggal 16 April 2005 berdasarkan Undang Undang nomor 2 tahun 2005. Tujuan pendirian BRR adalah untuk mengkoordinir program pemulihan sekaligus bersama-sama mengimplementasikan program tersebut di Aceh dan Nias melalui kerjasama dengan berbagai mitra. Mandat BRR adalah untuk merancang kebijakan, strategi serta rencana aksi, secara transparan dan akuntabel dengan melibatkan partisipasi komunitas, serta menerapkannya melalui kepemimpinan dan koordinasi yang efektif atas upaya gabungan nasional dan internasional untuk membangun kembali Aceh dan Nias (BRR NAD-NIAS (2009) *Tsunami: From Disaster to the Emergence of Light* (Volume 0).

Mandat BRR dibatasi hanya selama empat tahun sampai tahun 2009. Mengapa? Hal ini karena mandat BRR adalah melakukan rehabilitasi dan rekonstruksi Aceh dan Nias. Rehabilitasi dan rekonstruksi sendiri merupakan kegiatan yang bersifat sementara. Kegiatan lanjutan dari rehabilitasi dan rekonstruksi

adalah pembangunan dan hal ini dilakukan oleh pemerintah daerah, bukan lagi oleh BRR. Karena alasan itulah, maka mandat BRR hanya dibatasi sampai waktu 4 tahun saja (BRR NAD-NIAS (2009) *Tsunami: From Disaster to the Emergence of Light* (Volume 0).

Sepanjang waktu empat tahun, BRR menjadi organisasi setingkat menteri dibentuk berdasarkan undang-undang yang beroperasi di Aceh dengan kantor perwakilan di Nias dan Jakarta - yang bekerjasama dengan 653 lembaga donor dan 564 mitra implementasi yang menjalankan sekitar 20.000 proyek dengan melibatkan ratusan organisasi lokal, nasional, multilateral, bilateral dan internasional dan ribuan relawan – guna mengelola total bantuan sebesar 7.2 milyar Dollar Amerika dimana dua pertiga dari dana tersebut datang dari lembaga donor internasional (Mangkusubroto, 2011).

Menjelang berakhirnya mandat organisasi, BRR menyusun Buku Seri BRR. Buku ini merinci proses, tantangan, solusi, keberhasilan dan hikmah ajar (*lessons learned*) sepanjang pelaksanaan rehabilitasi dan rekonstruksi di Aceh dan Nias, dengan harapan bahwa buku seri tersebut berfungsi untuk memotret dan merawat pengalaman melakukan tanggap darurat dan menjadi panduan untuk program-program pemulihan pasca bencana lainnya di masa mendatang di berbagai tempat di dunia. (BRR NAD-NIAS (2009) *Story: Feat of the Daunting Launch* (Volume I).

Buku Seri BRR terdiri dari 12 volume buku yang disusun oleh tim yang terdiri dari penulis, editor, *copyeditor*, penerjemah sampai fotografer, ilustrator serta penyelaras akhir (*final reviewer*) untuk menyusun buku yang diterbitkan dalam dua bahasa yakni Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris. Buku seri ini

merupakan bagian dari BRR Knowledge Center (KNOW) yang didedikasikan untuk memelihara data dan mengelola informasi terkait dengan rehabilitasi dan rekonstruksi Aceh dan Nias. Buku seri ini sendiri disusun secara kerja tim sehingga teks yang dihasilkan merupakan hasil kerja kolaboratif. Buku ini diluncurkan bulan September 2009 dan dapat diunduh di <http://kc.monevacehnias.bappenas.go.id/brr-book-series.html>.

Kembali ke tema tulisan ini, yakni siklus kehidupan organisasi, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul pada saat organisasi menghadapi ‘kematian.’ Peneliti memandang hal ini penting mengingat belum banyak literatur yang menggambarkan tahap terakhir dari sebuah organisasi ini. Quinn dan Cameron (1983) menyoroti bahwa terdapat bias historis pada literatur tentang analisis dan desain organisasi yang cenderung melahirkan kajian-kajian yang fokus pada organisasi yang matang (*mature*) saja.

Selain itu, peneliti juga melihat bahwa sementara sejumlah ahli berdebat tentang karakteristik serta sifat berbagai tahap dari siklus kehidupan organisasi, ‘kematian’ organisasi – tahap yang paling tidak ambigu dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya – justru tidak banyak dibahas oleh para ahli tersebut. Hal ini kembali diperkuat oleh Quinn dan Cameron (1983) yang juga menyebutkan bahwa sebagian besar literatur tentang siklus kehidupan organisasi memang tidak membahas ‘kematian’ organisasi. Oleh karenanya siklus kehidupan yang digambarkan oleh literatur pun menjadi tidak lengkap. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada apresiasi yang lebih mendalam tentang tahap ‘kematian’ organisasi secara khusus juga

tentang siklus kehidupan organisasi secara umum. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika organisasi, baik yang bersifat profit maupun non-profit.

Dalam konteks sektor non-profit, terdapat praktik yang dikenal sebagai strategi jalan keluar (*exit strategy*). Salah satu contoh adalah dana hibah Global Fund untuk AIDS, Tuberkulosis dan Malaria (GF-ATM). Mengingat dana hibah ini akan berakhir di tahun 2015, maka disusunlah panduan exit strategy yang bertujuan untuk menyusun langkah persiapan dan antisipasi selepas kucuran dana tersebut berakhir (Direktorat Jenderal Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan, 2012). Secara umum, *exit strategy* mencakup strategi pendanaan, pembagian peran dan tanggung jawab dan penetapan prioritas. Di sisi lain, dalam sektor kewirausahaan (*entrepreneurship*) maupun dunia usaha, dikenal pula apa yang disebut sebagai *entrepreneurial exit*, yakni keputusan strategis yang diambil mayoritas para pendiri sebuah perusahaan guna mengambil laba diikuti dengan kemunduran dari kepemilikan dan struktur pembuatan keputusan utama dalam perusahaan tersebut (DeTienne, 2005 dalam DeTienne & Cardon, 2006).

‘Kematian’ organisasi BRR berbeda dengan exit strategy yang dilakukan di sektor non-profit sebagaimana dijelaskan di atas, dimana lazimnya yang ‘mati’ adalah ‘program’ atau ‘proyek’ – dan organisasi yang bersangkutan dapat melakukan serangkaian intervensi pengembangan organisasi misalnya reorientasi visi, misi dan strategi organisasi. Yang dialami oleh BRR pun berbeda *entrepreneurial exit* yang dijelaskan sebelumnya, karena ‘kematian’ BRR sebagai organisasi tak ada sangkut

pautnya dengan laba, kepemilikan maupun struktur pembuatan keputusan.

Di satu sisi, 'kematian' BRR sebagai organisasi dapat dipadankan seperti tim ad hoc yang dibentuk oleh organisasi guna mengemban tugas tertentu dalam waktu tertentu. Akan tetapi, penting untuk digarisbawahi bahwa kompleksitas, besaran (*magnitude*) dan cakupan kerja BRR menjadikan organisasi berbeda dengan praktik *ad hoc* yang lazim ditemui di berbagai organisasi. Alasan-alasan tersebutlah yang mendudukkan BRR dalam posisi yang unik dibandingkan dengan kelaziman yang berlaku di disiplin ilmu psikologi industri dan organisasi, dimana umumnya organisasi justru ingin terus bertahan hidup. Hal inilah yang membuat peneliti memilih mengkaji BRR sebagai sebuah studi kasus dengan mempertimbangkan keunikan organisasi ini.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan bagaimana organisasi menghadapi kematiannya, demi memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan mendalam mengenai tahap 'kematian organisasi' berdasarkan siklus hidup organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengidentifikasi tema-tema yang muncul pada teks yang dianalisa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada apresiasi tentang bagaimana organisasi menjalani siklus kehidupannya serta memperkaya pemahaman tentang dinamika organisasi.

Metodologi Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka

metodologi yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut. Karena peneliti ingin mendeskripsikan kompleksitas realitas saat BRR menghadapi 'kematian' organisasi, maka penelitian kualitatif menjadi pilihan yang sesuai. Hal tersebut karena penelitian kualitatif (*qualitative research*), mendasarkan diri pada kekuatan elaborasi narasi dalam mengungkapkan kompleksitas realitas guna menghasilkan pemahaman akan kedalaman, makna dan interpretasi terhadap keutuhan fenomena (Poerwandari, 2011).

Salah satu bentuk penelitian kualitatif adalah studi kasus (*case study*). Creswell (1998) dalam Herdiansyah (2010) menyebutkan bahwa studi kasus memberikan penekanan pada eksplorasi mendalam dari suatu sistem yang terbatas yang fokus pada keunikannya. Mengingat BRR memiliki keunikan dibandingkan organisasi-organisasi lainnya seperti sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka studi kasus menjadi pendekatan yang sesuai untuk penelitian ini.

Karena BRR sendiri sudah 'mati' secara organisasi, maka cara pengambilan data yang disebut sebagai metode yang tidak mengusik (*unobstrusive method*) dengan menyandarkan diri pada dokumen (Palys, 1992 dan Punch, 1998 dalam Poerwandari, 2011). Dalam menganalisis dokumen yang dijadikan sumber informasi penelitian ini, teknik yang dilakukan adalah analisis isi (*content analysis*). Teknik ini membantu peneliti mengumpulkan dan menganalisis isi dari teks (Poerwandari, 2011). Adapun teks yang dianalisa adalah Buku Seri BRR - terutama pada bab-bab yang disusun untuk mendokumentasikan hikmah ajar (*lessons learned*). Adapun teks yang dianalisa dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. *Teks yang Dianalisis*

NO	JUDUL BUKU
1	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Tsunami: From Disaster to the Emergence of Light</i> (Volume 0) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
2	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Story: Feat of the Daunting Launch</i> (Volume I) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
3	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Finance: The Seven Keys to Effective Aid Management</i> (Volume 2) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
4	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Breakthrough: Thousands of Paths toward Resolution</i> (Volume 3) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
5	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Supervision: Eradicating Corruption with No Tolerance</i> (Volume 4) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
6	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Nias: Building Through the Road Less Travelled</i> (Volume 5) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
6	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Case Study: The Scattered Beads</i> (Volume 6 a and b) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
7	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Housing: Roofing the Pillars of Hope</i> (Volume 7) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
8	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Infrastructure: Stimulating the Triggerring Sector</i> (Volume 8) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
9	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Economy: Turning the Wheel of Life</i> (Volume 9) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
10	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Religion Social Culture: Revitalizing the Dignity of Society</i> (Volume 10) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
11	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Education Health Women Empowerment: Preparing Quality Generation</i> (Volume 11) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
12	BRR NAD-NIAS (2009) <i>Institution: Laying the Foundation of Good Government</i> (Volume 12) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.

Perlu disampaikan di sini bahwa peneliti merupakan salah satu anggota tim penulis yang direkrut selama sekian bulan untuk menulis 4 dari total 12 Buku Seri BRR ini. Peneliti sendiri bukan staf BRR karena hanya bekerja dalam waktu singkat untuk pekerjaan yang berbasis proyek (*project based*). Keterlibatan ini membekali peneliti dengan sensitivitas dalam menangkap tema-tema utama yang muncul dalam teks.

Di sisi lain, karena teks Buku Seri BRR disusun oleh kerja tim dan melalui proses penyuntingan, peneliti tetap memiliki jarak obyektif dalam melakukan analisa. Dengan demikian, sekalipun penulis memberikan kontribusi terhadap penyusunan Buku Seri BRR, peneliti tidak memiliki kontrol terhadap versi final dari teks yang dijadikan sumber

informasi penelitian ini. Hal ini menghindarkan penulis dari resiko bias saat melakukan analisa.

Sebagai tambahan, karena peneliti sebelumnya memproduksi tulisan berbahasa Indonesia dalam menyusun pengalaman BRR, maka untuk penelitian ini, peneliti memilih untuk menganalisis teks bukan dalam bahasa Indonesia melainkan yang ditulis dalam bahasa Inggris, demi mempertegas jarak antara peneliti terhadap teks yang dianalisis. Selain itu, mengingat ada jarak 4 tahun antara waktu teks ini diproduksi (tahun 2009) dan waktu penelitian ini dilakukan (tahun 2013), maka hal ini juga ikut meminimalkan bias dalam menganalisa teks.

Prosedur analisis yang dilakukan oleh peneliti digambarkan dalam langkah-langkah berikut. Setelah menetapkan tujuan penelitian, maka peneliti mengumpulkan teks untuk dianalisa. Peneliti kemudian membaca teks secara keseluruhan untuk mendapatkan gambaran umum. Hal ini dilanjutkan dengan pembacaan teks secara lebih seksama, dimana peneliti melakukan proses analisis dan pencatatan terhadap detil-detil yang muncul secara konsisten pada keseluruhan teks.

Setelah tema-tema tersebut terkumpul, maka peneliti pun mengidentifikasi pola umum dengan cara melakukan abstraksi terhadap detil-detil yang tertangkap saat membaca teks. Pola umum tersebut kemudian diorganisasikan lebih lanjut sehingga teridentifikasi tema-tema utama (*key themes*). Peneliti kemudian melakukan lagi proses abstraksi terhadap tema utama guna menemukan tema saling terkait (*cross-cutting theme*). Hal ini kemudian dirangkum dalam sebuah tabel yang menyarikan tema-tema tersebut.

Setelah menuntaskan proses identifikasi tema sebagaimana dijelaskan di atas, peneliti

kembali membaca teks. Pembacaan teks kali ini dimaksudkan untuk memilih sejumlah kalimat untuk dikutip sebagai contoh untuk tema-tema tersebut. Pemilihan kalimat dilakukan berdasarkan pertimbangan kekayaan informasi, kekuatan deskripsi kalimat serta kesesuaian kalimat yang dipilih dengan tema yang diidentifikasi.

Temuan

Seperti dijelaskan di atas, penelitian ini mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam teks yang dianalisa. Selain daripada tema-tema utama, penelitian ini juga menemukan adanya tema-tema yang saling terkait (*cross-cutting themes*). Temuan-temuan tersebut dibahas secara terperinci di bawah ini.

Tema Utama

Tema-tema utama yang ditemukan dari teks adalah sebagai berikut:

Pertama, tema tentang konteks (*context-related theme*). Dalam teks yang dianalisa, tema utama yang disampaikan terkait dengan konteks adalah bahwa besaran (*magnitude*) bencana yang terjadi di Aceh dan Nias tidak ada bandingannya. Sepanjang sejarah peradaban, bencana dengan skala sebesar ini belum pernah terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, BRR sebagai sebuah organisasi yang berperan melakukan rehabilitasi dan rekonstruksi pasca bencana di Aceh dan Nias ini perlu untuk didudukkan secara tersendiri dan sebaiknya tidak dibandingkan dengan organisasi yang lazim.

Contoh pernyataan yang menggambarkan hal ini adalah sebagai berikut:

“In the history of this country, no agency has ever carried out work the likes of that

*shouldered by BRR. This government-formed agency had the extraordinary task of leading the rehabilitation and reconstruction process for Nanggroe Aceh Darussalam and Nias that had been totally destroyed by the earthquake and sweeping tsunami waves. With such a heavy task to bear, the agency had to initiate good collaborative working relationship with bureaucrats, the private sector and NGOs. Internally, the agency also had to manage its team so it could work solidly and manage what funds there were, enabling all works to be carried out in accordance with the established blueprint – although this blueprint could not be used as a full reference point, as every disaster area differed in character according to the impact of the disaster. However, one item is universal: any management program must begin with the understanding that as disasters are unplanned, and that man must prepare himself in case a disaster hits. That became BRR's philosophy in carrying out this tasks. BRR not only constructed buildings, roads and bridges, BRR attempted to ensure that the outputs of the rehabilitation and reconstruction gave rise to the new culture. The development model used by BRR could provide guidance for local government construction.” (BRR NAD-NIAS (2009) *Infrastructure: Stimulating the Triggerring Sector*)*

“Sepanjang sejarah bangsa ini, tidak ada organisasi yang pernah menjalankan pekerjaan yang diemban oleh BRR. Organisasi yang dibentuk oleh pemerintahan ini memiliki tugas luas biasa untuk memimpin proses rehabilitasi dan rekonstruksi di Nanggroe Aceh Darussalam dan Nias yang sepenuhnya dihancurkan gempa bumi dan disapu gelombang tsunami. Dengan tugas yang sebegitu berat, organisasi ini harus membangun hubungan kerjasama yang baik dengan para birokrat, sektor swasta dan lembaga swadaya masyarakat. Secara internal, organisasi juga harus mengelola tim agar dapat bekerja keras dan mengelola dana, memungkinkan

semua pekerjaan untuk bisa dilakukan sesuai dengan cetak biru yang ada – sekalipun cetak biru tersebut pun tidak bisa digunakan sepenuhnya sebagai referensi, karena setiap daerah bencana punya karakter berbeda berdasarkan dampaknya. Akan tetapi, satu hal yang sama: program manajemen apapun harus diawali dengan pemahaman bahwa bencana tak pernah direncanakan dan setiap orang harus mempersiapkan diri kapanpun bencana terjadi. Hal ini menjadi filosofi BRR dalam menjalankan tugasnya. BRR tidak hanya membangun gedung, jalan dan jembatan, BRR mencoba untuk memastikan bahwa capaian rehabilitasi dan rekonstruksi menghasilkan budaya baru. Model pembangunan yang digunakan BRR dapat digunakan menjadi panduan untuk pembangunan oleh pemerintah daerah.”

Kedua, tema tentang proses (*process-related theme*). Dalam teks yang dianalisa, tema utama yang disampaikan terkait dengan proses adalah tentang bagaimana BRR bekerja demi mencapai target-targetnya. Sepanjang pelaksanaan proses, BRR menghadapi sejumlah tantangan dan hambatan. Dalam proses mengatasi tantangan dan hambatan, BRR mengekstrak hikmah ajar (*lessons learned*). Oleh BRR, hikmah ajar ini merupakan warisan (*legacy*) kepada pemerintah daerah.

Contoh pernyataan yang menggambarkan hal ini adalah sebagai berikut:

“BRR continuously took measures to ensure that the regional government and all stakeholders had enough authority to operate and maintain facilities and infrastructure that had been constructed during rehabilitation and strengthening of the regional government's capacity. All this was realized thorough training, internship programs and transfer of knowledge from BRR to regional government.” BRR NAD-NIAS (2009) *Institution: Laying the Foundation of Good Government* (Volume 12).

“BRR terus menerus melakukan segala upaya untuk memastikan agar pemerintah daerah dan seluruh pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan memadai agar dapat mengoperasikan dan mengelola fasilitas dan infrastruktur yang pernah dibangun selama rehabilitasi dan memperkuat kapasitas pemerintah daerah. Semua ini diwujudkan melalui pelatihan, program magang dan pengalihan pengetahuan dari BRR ke pemerintah daerah.”

Ketiga, tema tentang capaian (*outcome-related theme*). Dalam teks yang dianalisa, tema utama yang disampaikan terkait dengan capaian adalah tentang capaian-capaian yang berhasil dibukukan oleh BRR. Selama empat tahun menjalankan mandatnya, BRR melakukan segala daya upaya untuk melakukan tugas-tugasnya. BRR memaparkan sejumlah keberhasilan dalam mencapai target. Selain itu, BRR juga mengakui hal-hal apa saja yang belum berhasil dicapai dan perlu dilanjutkan oleh pemerintah daerah.

Contoh pernyataan yang menggambarkan hal ini adalah sebagai berikut:

“Even after BRR had completed its tasks according to plan, society as it evolved might feel that it was still in an unfinished state of things. In other words, the work of developing Nanggroe Aceh Darussalam and Nias was continuous, whereas BRR was a temporary agency. BRR therefore prepared a handover to the regional government.” (BRR NAD-NIAS (2009) *Tsunami: From Disaster to the Emergence of Light* (Volume 0).

“Bahkan setelah BRR berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai rencana, masyarakat yang terus berkembang mungkin merasa bahwa pekerjaan ini masih belum selesai. Dengan kata lain, pekerjaan membangun Nanggroe Aceh Darussalam dan Nias berlangsung terus

menerus, sementara BRR merupakan organisasi sementara. BRR kemudian menyiapkan pengambilalihan oleh pemerintah daerah.”

Untuk lebih jelasnya, tema-tema yang ditemukan di atas dirangkum dalam bagan berikut ini.



Gambar 1. Tema utama

Tema Saling Terkait (*Cross-Cutting Theme*)

Penelitian ini mengidentifikasi ada benang merah yang menyatukan tema-tema utama yang berhasil diidentifikasi pada bagian sebelumnya. Benang merah tersebut adalah adanya penerimaan secara kolektif dan konsisten terhadap tahap akhir yang dimasuki oleh BRR sebagai sebuah organisasi ini, yakni ‘kematian’ yang berwujud dalam bentuk pembubaran diri.

Benang merah tersebut dapat disimpulkan dalam kalimat berikut:

Sebagai organisasi unik yang bekerja dalam konteks yang tidak lazim demi mengatasi kondisi bencana yang tak ada bandingannya dalam sejarah, BRR ‘hidup untuk mati’ yaitu menghadapi tantangan dan hambatan, mencapai keberhasilan dalam meraih target, memaparkan hal-hal yang belum sepenuhnya dicapai serta mengekstrak hikmah ajar untuk diwariskan kepada pemerintah daerah terkait yang melanjutkan pembangunan.

Hal ini begitu kuat resonansinya sehingga

tertangkap kesan bahwa alasan eksistensi (raison d'être atau reason for existence) BRR adalah untuk 'mati' – sehingga dengan demikian pemerintah daerah serta komunitas Aceh dan Nias memiliki kesempatan untuk 'hidup.' Tema saling terkait dari ketiga tema utama bahwa BRR 'hidup untuk mati' ini merupakan saripati yang diekstrak dari keseluruhan teks yang dianalisa oleh penelitian ini.

Kesimpulan

Dengan harapan memberikan kontribusi pada peningkatan pemahaman tentang siklus organisasi terutama tahap terakhir yaitu kematian organisasi, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul saat BRR menghadapi akhir mandatnya.

Tema-tema utama (*key themes*) yang ditemukan adalah tema-tema utama yang terkait dengan konteks, proses dan capaian BRR selama empat tahun mengemban mandat. Deskripsi tentang konteks, proses serta capaian BRR tersebut merupakan tema-tema utama yang ditemukan di dalam teks.

Selain itu, ditemukan juga tema saling terkait (*cross-cutting theme*) yaitu BRR 'hidup untuk mati', atau dengan kata lain sebagai organisasi BRR bertujuan untuk membubarkan dirinya, karena dengan cara itu, para penerima manfaat memiliki kesempatan untuk 'hidup' melanjutkan pembangunan.

Diskusi

Penelitian deskriptif kualitatif ini menegaskan bahwa 'kematian' BRR sebagai organisasi ini memang perlu dipandang dengan

perspektif yang berbeda dibandingkan 'kematian' organisasi yang lazimnya digambarkan dalam teori siklus organisasi.

'Kematian' BRR sebagai organisasi merupakan sebuah tahap yang direncanakan sejak kelahirannya. Organisasi ini secara kolektif dan koheren tidak menampik (*to deny*) 'kematian'nya', bahkan sejak tahap pertumbuhan, BRR sudah menyiapkan hal tersebut.

Apakah hal ini berarti hal-hal yang muncul dari BRR tidak bisa diterapkan pada korporasi lain di sektor industri misalnya? Ketika organisasi memutuskan untuk menerima tahap akhir kematian organisasi kemudian menerima secara koheren dan kolektif, apakah hal ini berarti organisasi perlu mengakumulasi hikmah ajar, atau dengan kata lain, mereplikasi pengalaman BRR? Bagaimana dengan sektor non-profit, apakah kesimpulan penelitian ini dapat diterapkan juga ke sektor tersebut?

Pertanyaan-pertanyaan semacam ini menyiratkan tentang generalisasi temuan. Sebagai penelitian studi kasus, penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi generalisasi. Meskipun demikian, temuan penelitian ini diharapkan mendorong munculnya penelitian-penelitian lain baik pada tipe organisasi maupun sektor yang berbeda.

Saran

Untuk memperdalam pemahaman tentang siklus kehidupan organisasi serta tahap 'kematian' organisasi, maka perlu ada penelitian-penelitian lanjutan tentang hal ini. Peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian terhadap organisasi-organisasi lain dari berbagai sektor.

Peneliti juga menyarankan untuk melakukan

penelitian pada organisasi-organisasi yang berhasil 'lolos' dari 'kematian' dengan melakukan transformasi pengembangan organisasi. Dengan demikian, diharapkan akan muncul tema-tema yang berujung pada kesimpulan berupa sebuah pola.

Pola tersebut nantinya dapat menjadi referensi bagi organisasi, baik dalam upayanya menghindari 'kematian' organisasi ataupun mengelola proses yang terjadi manakala 'kematian' organisasi memang menjadi sebuah pilihan yang niscaya.

Bibliografi

- BRR NAD-NIAS (2009). *Tsunami: From Disaster to the Emergence of Light 0*. Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009). *Story: Feat of the Daunting Launch I*. Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Finance: The Seven Keys to Effective Aid Management* (Volume 2). Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Breakthrough: Thousands of Paths toward Resolution* (Volume 3) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Supervision: Eradicating Corruption with No Tolerance* (Volume 4) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Nias: Building Through the Road Less Travelled* (Volume 5) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Case Study: The Scattered Beads* (Volume 6 a and b) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Housing: Roofing the Pillars of Hope* (Volume 7) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Infrastructure: Stimulating the Triggerring Sector* (Volume 8) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Economy: Turning the Wheel of Life* (Volume 9) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Religion Social Culture: Revitalizing the Dignity of Society* (Volume 10) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Education Health Women Empowerment: Preparing Quality Generation* (Volume 11) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- BRR NAD-NIAS (2009) *Institution: Laying the Foundation of Good Government* (Volume 12) Multi Donor Fun (MDF) United Nations Development Programme (UNDP) Technical Assistance.
- DeTienne, D. & Cardon, M. S. (2006). *Entrepreneurial exit strategy and the impact*

- of human capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(5). Institute for International Affairs dan Citi Foundation.
- Direktorat Jenderal Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan. (2012). *Pedoman Exit Strategy dana hibah Global Funds AIDS, tuberkulosis dan malaria*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan.
- Mangkusubroto, K. (2011). Analisis Dinamika Kolaborasi antara Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi Aceh dan Nias (BRR) dengan Lembaga Donor Pasca Tsunami 2004 Menggunakan Drama Theory. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 10(1).
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode penelitian kualitatif: Seni dalam memahami fenomena sosial*. Jakarta: Greentea.
- Kallunki, J. dan Silvola, H. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity based costing. *Management Accounting Review*, 19(1), 62-79.
- Lester, D. L., Parnell, J. A. & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: Five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Poerwandari, E. K. (2011). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Jakarta: LPSP3 UI.
- Prasetyo, S. A. (2009). Siklus Hidup Ornop dalam Ardhanariswari, D. (2009). *Pengelolaan Organisasi Masyarakat Sipil: Pembelajaran dari NGO Management Certificate Program 2002-2009*. Jakarta: Pacivis Center for Global Civil Society Studies dan NDI The National Democratic