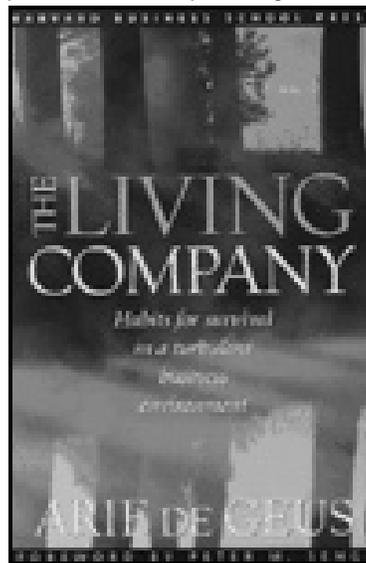


**Book Review**

Judul buku : The Living Company  
 Penulis : Arie de Geus  
 Pengantar : Peter M. Senge  
 Penerbit : Harvard Business School Press  
 Tahun terbit : 1997  
 Tebal : xiv + 214 hal

**THE LIVING COMPANY:  
 MENGHADIRKAN WAJAH ATAU  
 ROH BARU PERUSAHAAN ?**

Secara garis besar, kebanyakan buku manajemen umum perusahaan berusaha memberikan jawaban atas pertanyaan: mengapa dan bagaimana perusahaan menjadi sehat. Pada umumnya yang dimaksud sehat adalah jika perusahaan mampu menghasilkan laba setinggi mungkin. Setidaknya inilah



perspektif yang sudah lama berkembang dan tampaknya sampai kini masih mampu mendominasi wacana manajemen, sekalipun sejak beberapa tahun yang lampau telah ada perspektif lain yang lebih mengedepankan tingginya harga saham (*shareholder value perspective*) yang juga semakin mendapatkan keabsahan.

Tema persoalan sehat tidaknya perusahaan, apapun pengertiannya, nampaknya akan selalu menjadi bahan perdebatan pakar manajemen yang terus mengasyikkan. Bisa jadi karena memang itulah sesungguhnya alasan yang dapat dipertanggung jawabkan mengapa manajemen (ilmu dan seni) harus lahir, jika kita jeli mencermati sejak awal kehadirannya. Itulah persoalan pokok (*core problem*) manajemen yang akan muncul sepanjang sejarah. Ia menjadi tema klasik. Kecenderungan tersebut semakin terlihat secara jelas ketika Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr. meluncurkan buku *In Search of Excellence* (1982). Sejak itu tema tersebut mengemuka dengan lebih transparan dan ternyata berhasil mengundang peserta lebih banyak untuk terlibat secara intens. Muncullah kemudian

berbagai tulisan dan buku, bak jamur dimusim penghujan dengan tema yang kurang lebih sama.

Arie de Geus adalah salah satu pakar manajemen yang ikut terundang dan terusik menggeluti persoalan sehat tidaknya perusahaan yang kemudian dituliskan dalam *The Living Company* (1997). Sebagai mantan eksekutif perusahaan besar dan global, Shell, selama hampir 40 tahun - sekalipun lebih banyak terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan - ia memiliki legitimasi praktis memasuki persoalan yang sensitif tersebut. Tak kalah pentingnya ia juga memiliki legitimasi akademis atas pengalamannya sebagai tenaga pengajar di London Business School dan sebagai anggota MIT Center untuk organisasi pembelajaran. De Geus amat beruntung memiliki keduanya, karena sesungguhnya kedua hal tersebut merupakan salah satu syarat penting menekuni manajemen.

Namun demikian berbeda dengan kebanyakan yang lain, pertanyaan yang diajukan oleh de Geus tidak hanya berhenti sampai sehat tidaknya perusahaan saja. Ia melangkah lebih jauh dengan memberikan imbuhan yang kelihatannya kecil akan tetapi sangat signifikan, yaitu: persoalan keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian persoalannya kemudian adalah bagaimana dan mengapa perusahaan menjadi sehat dan berusia panjang. Yang dibutuhkan oleh perusahaan bukan saja sehat, tetapi juga keberlangsungan usaha dalam usia yang panjang. Apakah artinya sehat, akan tetapi hanya sesaat dan kemudian mati. Ia sepertinya tidak tertarik memahami energi yang perlu dibangun untuk menjadi pelari jarak pendek (sprinter), akan tetapi lebih memfokuskan pada pelari jangka panjang (marathoner). Sungguh sebuah imbuhan singkat yang memerlukan jawaban panjang.

Pertanyaan yang sudah selayaknya patut diajukan adalah bagaimana ia sampai tiba pada perumusan pokok persoalan yang dia miliki, yang tampak unik dan orisinal. Sekalipun ia menyadari bahwa sejarah perusahaan komersial masih muda - sekitar 500 tahun - dalam konteks sejarah kelembagaan (ini dapat dipersoalkan, lihat More dan Lewis, 2000), akan tetapi terlihat amat jelas bahwa ia terkejut ketika mendapati fakta bahwa ternyata rata-rata harapan hidup perusahaan multinasional masih rendah. Hanya sekitar 40 sampai 50 tahun, masih lebih rendah dibanding rata-rata harapan hidup manusia modern yang sudah mencapai lebih dari 75 tahun (hal 1).

Hanya sedikit perusahaan yang sehat, berkembang, dan berusia panjang Penulis menyebut: Stora di Swedia berusia 700 tahun dan Sumitomo Group yang berdiri sejak 1590. Dari puluhan ribu perusahaan yang berdiri pada abad kesembilan belas hanya beberapa saja yang kini masih tersisa yang memiliki indenitas bisnis: Du Pont, the Hudson Bay Company, W.R. Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo, Daimaru, dan tentu saja

Royal Dutch/Shell (hal 4–5, mengapa GE tak disebut?). Tidak kalah pentingnya, ternyata juga dijumpai banyak perusahaan yang ditemukan mati muda pada usia sekitar sepuluh tahun pertama. Lebih dari pada itu ditemui juga perusahaan yang mati mendadak setelah sebelumnya terkesan sehat walafiat.

Sebelum berlanjut, mungkin perlu diajukan pertanyaan sela yang tak kalah menarik, yaitu adakah penulis sendirian – tak memiliki kolega – ketika penulis dengan tajam mengajukan persoalan akademik (dan tentu juga manajerial) yang berbeda secara signifikan (mungkin malahan liar dan berada ditepian wacana) dengan yang biasa diajukan oleh akademisi lain. Jika ia sendirian, bukan tak mungkin akan membawa bencana akademik yang menakutkan: tak ada teman dialog yang pada ujungnya akan membawa kematian gairah dan kegelisahan inovasi karena kesepian berkepanjangan. Sebuah suasana yang amat ditakuti oleh setiap orang yang baru belajar menjadi pembelajar yang sungguh-sungguh.

Sungguh lebih dari sebuah keberuntungan, de Geus ternyata tidak sendirian dan dengan sendirinya ia terhindar dari kesunyian dan kesenyapan dialog. Pintu telah terbuka, tidak lagi sekedar menjadi monolog akademik yang melelahkan: ada ujung tapi tiada pangkal. Lebih dari sebuah kebetulan, ternyata kolega yang dijumpai juga memiliki legitimasi akademis yang tidak perlu diragukan. Untuk sekedar menyebut beberapa: Collins dan Porras (1994) dan Hurst (1995) telah memulai lebih dahulu, Kennedy (2000) dan Lipton (2003) menyusul kemudian. Mungkinkah kini telah tiba saatnya perusahaan memiliki roh baru dan bukan sekedar pembaharuan wajah.

Pada bagian prolog dari buku ini, de Geus mengemukakan hasil studi yang dilakukannya beserta rekan-rekannya di group planning Shell. Studi tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan lain (dengan size yang sebanding dengan Shell) menjalankan bisnisnya. Studi ini merupakan private study dan sebagai konsekuensinya, angka dan figur dari studi ini tidak dapat dimunculkan oleh penulis. Dari hasil studi ini ditemukan 40 perusahaan yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan dan dapat disimpulkan bahwa ada 4 faktor yang sama di tiap perusahaan tersebut:

1. Sensitif terhadap lingkungan. Perusahaan-perusahaan tersebut tahu apa yang harus dilakukan pada saat kondisi lingkungan bisnis mereka berubah-ubah.
2. Kohesif. Perusahaan yang hidup lama adalah kesatuan yang solid, kohesif dengan identitas yang kuat. Meskipun perusahaan ini *highly diversified* akan tetapi semua orang didalamnya merasa bahwa mereka adalah bagian dari satu entitas.

3. Toleran. Toleran disini mempunyai arti bahwa perusahaan menghindari menggunakan terlalu banyak kontrol yang terpusat.
4. Konservatisme dalam *financing*. Perusahaan ini cenderung menghindari resiko. Konservatisme juga akan mengarah kepada kebebasan perusahaan untuk melakukan apa saja yang dapat dilakukan tanpa harus meyakinkan pihak ketiga sebagai penyanggah dana. Dengan demikian perusahaan akan menjadi lebih fleksibel.

Pertanyaan yang mungkin akan muncul kemudian adalah bagaimana penjabaran living company dalam kegiatan day-to-day perusahaan? Menurut penulis, jawaban dari pertanyaan ini dimulai dengan mengajukan pertanyaan lain, yaitu: What are corporations for? Jawaban bagi pertanyaan tersebut dapat bervariasi dan bergantung kepada dari sisi mana seseorang berdiri. Bagi para pemegang saham dan investor, perusahaan ada pada dasarnya adalah untuk memberikan financial return. Para ekonom pun menawarkan penjabaran yang lebih luas tentang tujuan perusahaan, yaitu perusahaan ada untuk menawarkan produk dan pelayanan dan oleh karenanya akan membuat hidup manusia lebih nyaman dan lebih menarik. Akan tetapi de Geus berpendapat bahwa dari sudut pandang perusahaan itu sendiri, semua tujuan diatas hanyalah tujuan sekunder. Tujuan utama dari living company adalah seperti organisme/makhluk hidup lainnya, yaitu untuk bertahan dan mengembangkan dirinya; untuk menggunakan potensinya; dan untuk terus tumbuh menjadi sebesar mungkin.

Di sepanjang buku ini akan selalu dijumpai perbandingan antara konsep economic company dan living company. Dengan gaya bertutur 'I', de Geus akan mengajak kita untuk duduk menikmati cerita dan pemikirannya yang mengalir dengan lancar tentang bagaimana perusahaan sebagai makhluk hidup melakukan proses learning hingga berevolusi. Penuturan penulis tidak terasa monoton dan membosankan karena diselingi dengan kisah-kisah yang menarik seperti kisah tentang petani kentang di pegunungan Andes, cara Shell menghadapi kekacauan politik di Afrika, demonstrasi anti Shell di Brasil hingga perilaku songbirds cerdas di Inggris. Meskipun tidak terlalu tebal, buku ini bukan suatu buku yang mudah untuk dibaca dengan cepat. Setelah prolog kita akan menjumpai empat bagian inti yaitu: learning, persona (identity), ecology dan evolution.

Dalam learning, de Geus membuka pembahasan dengan mengulas pergeseran kapitalisme ke knowledge society. Selanjutnya de Geus mencoba untuk menggambarkan bagaimana perusahaan akan belajar lewat memory of the future dan menggunakan tools for foresight. Penuturan penulis pada bagian learning ini mungkin akan terasa sedikit 'berat' dan

asing pada awalnya karena memasukkan pemikiran dan hasil penelitian dari pakar di luar bidang ekonomi yaitu David Ingvar (pakar neurobiology) dan Jean Piaget (psikolog dan pionir learning theory). Satu kelemahan disini adalah pada bagian yang membahas tentang empat elemen dari learning, penulis tidak memberikan referensi yang jelas tentang para psikolog yang mendefinisikan keempat elemen tersebut (hal 59).

Untuk mengakhiri bagian yang mengupas tentang learning, penulis melontarkan pemikirannya tentang decision making as a learning activity. Disini de Geus berpendapat bahwa proses learning ini adalah sesuatu yang harus terus dilakukan, baik ketika kita masih mengenyam pendidikan atau ketika kita sudah berada di dunia kerja. Penulis juga mengkritik anggapan bahwa seorang leader suatu perusahaan adalah seorang yang paling tahu tentang segalanya sehingga tidak lagi perlu melakukan proses learning. Selanjutnya penulis menggunakan scenario planning yang dilakukan di Shell untuk menggambarkan pengambilan keputusan sebagai aktivitas learning. Shell terkenal atas 'kecanduannya' pada long-term strategic planning, sebagaimana ditulis oleh Hill dan Jones (2001) dalam buku Strategic Management mereka. Meskipun banyak orang yang menganggap bahwa long-term strategic planning adalah hal yang sudah out-of-date dan tidak dapat diterapkan tetapi Shell membuktikan bahwa long-term planning tersebut membantunya untuk bertahan di tengah krisis harga minyak di tahun '80-an.

Selanjutnya dalam bagian inti kedua dari buku ini, penulis bertutur tentang persona (identity) yang berisi tentang makhluk hidup yang belajar serta pilihan antara managing for profit atau managing for longevity. De Geus berargumen bahwa identitas akan menimbulkan rasa aman bagi semua orang didalam organisasi untuk berbicara dan mengutarakan pemikiran-pemikirannya dimana hal tersebut merupakan kunci dari learning. Pada bagian ini penulis kembali memunculkan pemikiran dari sudut psikologi untuk menjelaskan karakteristik dari persona.

Dalam bahasan mengenai pilihan antara profit atau longevity, penulis mengemukakan ide tentang 'river company' vs 'economic company'. Economic company menganggap sumber daya manusia sebagai aset semata. Economic company tidak mengenal adanya working community karena pekerja tak lebih dari sekesar mesin penghasil uang bagi perusahaan. Penulis berpendapat bahwa memilih untuk menjadi economic company adalah sah-sah saja. Akan tetapi hal tersebut juga mempunyai konsekuensi tersendiri antara lain sedikitnya loyalitas dan keengganan karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Penulis mengumpamakan economic company sebagai suatu puddle, yaitu air hujan yang terkumpul dalam suatu lubang. Kumpulan air ini tidak dapat bertahan dari terik sinar matahari dan pada akhirnya akan menguap dan hilang.

Sebaliknya river company adalah perusahaan yang terus berjalan dan mempunyai ongoing community. Penulis memilih istilah river company ini karena sungai mempunyai longevity dan bersifat permanen. Jika hujan datang sungai mungkin akan banjir, dan jika terkena panas mungkin akan menyusut, tapi dibutuhkan musim kemarau yang benar-benar panjang dan ganas untuk mengeringkan sebuah sungai. Akan tetapi meskipun river company bukan sekedar mesin penghasil uang, perusahaan tersebut tetap menganggap penting Return of Investment (ROI). Hanya saja ROI tersebut bukanlah tujuan akhir melainkan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan akhirnya yaitu longevity dan terus mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Bagian inti ketiga dari buku ini membahas tentang ekologi. Dalam bagian ini de Geus menulis tentang flocking, the tolerant company, dan corporate immune system. Penulis mendapatkan gagasan tentang flocking dari hasil kunjungannya kepada Allan Wilson, seorang zoologist di Berkeley, USA. Wilson mempelajari bagaimana hewan belajar dan ia menemukan bahwa burung - terutama songbirds - adalah spesies yang highly evolved pada urutan kedua setelah manusia. Di sini penulis kembali menggunakan Shell untuk menggambarkan bagaimana flocking ini terjadi di perusahaan tersebut.

Pada penjabaran tentang the tolerant company, penulis memberikan contoh beberapa perusahaan yang dianggap sebagai perusahaan yang toleran. Menurut de Geus perusahaan seperti Sumitomo, Stora dan DuPont adalah perusahaan yang mudah beradaptasi karena mereka memiliki toleransi seperti yang dituliskan berikut ini:

"Tolerance was the core quality that made it possible to diversify and decentralize, yet still manage the entity as a whole. These companies were particularly tolerant of activities in the margin: small, seemingly strange business that might have been pruned off the corporate rosebush elsewhere, but here were given enough resources to straggle along until the corporation needed them as an outlet for endeavor" (hal 145).

Bagaimana mengelola toleransi menjadi fokus pembahasan selanjutnya. Manajer sering dihadapkan pada pilihan sulit untuk melakukan pengendalian. Mereka harus memilih antara menekan cost per unit output atau meningkatkan output per unit of cost. Mengejar dua target yang berbeda ini bukan hal yang mudah dan akan menimbulkan dilema. Maka tidak mengherankan jika kemudian muncul suatu solusi yang disebut sebagai 'strategic planning'. Jika kita mempunyai strategi yang memberitahu kita kemana kita harus pergi maka kita tidak perlu merasa terlalu khawatir untuk kehilangan kontrol. Akan tetapi menurut Mintzberg dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning*, strategic planning ini mengandung kelemahan karena lingkungan bisnis yang turbulen sehingga planning akan lebih menjadi emergent daripada strategic.

Penulis berargumen bahwa kata 'strategi' ini telah disalahgunakan. Strategi bukanlah kata benda melainkan kata kerja, sehingga strategi adalah sesuatu yang kita lakukan dan bukan sesuatu yang kita miliki. Jika strategi adalah sesuatu yang dimiliki, maka yang dilakukan top manajemen hanyalah steering untuk memastikan bahwa institusi berada pada arah yang sesuai dengan keinginan pemilik perusahaan. Sebaliknya dalam living company, tidak ada seorangpun yang melakukan steering karena sebagai makhluk hidup ia mampu untuk mengembangkan potensinya sendiri. Pertanyaan selanjutnya adalah kearah mana kita akan melakukan steering ? Untuk menjawabnya de Geus mengutip sebuah sajak dari Machado:

Life is a path that you beat while you walk it (hal 155).

Hal ini berarti steering tidak dapat dilakukan pada living company karena perusahaan sendirilah yang akan menciptakan path di setiap langkahnya. Path tidak akan tersedia di depan mata karena masa depan tidak dapat diprediksi. Menurut penulis, apabila strategi adalah sesuatu yang dilakukan oleh manajer maka didalamnya harus mencakup proses learning dan tidak hanya steering. Dengan demikian strategi adalah perkembangan dari kemampuan organisasi untuk belajar dan kemampuan organisasi untuk belajar dengan cepat dan lebih baik dari kompetitor.

Selanjutnya dalam bahasan tentang the corporate immune system, de Geus mengemukakan bahwa seperti tubuh manusia, perusahaan juga memerlukan sistem kekebalan tubuh yang dapat memberi perlakuan yang berbeda bagi intruder yang masuk. Perusahaan tidak dapat mencegah intruder yang masuk karena sifat makhluk hidup yang terbuka terhadap dunia luar. Resistensi yang ditunjukkan oleh karyawan pada perusahaan yang diakuisisi misalnya, hanyalah satu gejala bekerjanya sistem kekebalan perusahaan pada saat terdapat 'benda' asing yang masuk dan mengancam kesehatan tubuh perusahaan. Penulis juga mengingatkan tentang parasit yang mungkin menjangkiti perusahaan serta bagaimana cara menyikapinya.

Pokok bahasan terakhir dari buku ini adalah tentang evolusi perusahaan. Menurut de Geus evolusi adalah proses dari perkembangan perusahaan dan uang mempunyai peran penting untuk survival dan evolusi perusahaan. Di sini penulis menggunakan perbandingan antara economic company dan living company dalam membahas uang sebagai regulator dari evolusi, uang menjadi pengukur sukses perusahaan dan uang sebagai ekspresi dari realitas perusahaan. Selain itu de Geus juga membahas tentang pentingnya mencegah perusahaan untuk mati secara prematur. Argumen yang meyakinkan adalah kematian perusahaan akan menimbulkan cost bagi masyarakat sebagaimana digambarkan oleh penulis sebagai berikut:

The community of people bound with that company is torn apart. People lose jobs; they are set adrift, without a work community. The debt the company owes to its previous generations, who gave themselves to its future, can no longer be fulfilled. And the company's constituents-its customers and suppliers-are bereaved. (hal 184).

Kematian perusahaan yang prematur juga akan memberikan dampak yang sama kepada para shareholders. Menurut penulis present value dari rata-rata 50 tahun profit maksimum adalah lebih rendah dari present value dari 200 tahun profit moderat yang dikombinasikan dengan ekspansi aktivitas di semua area di mana perusahaan dapat mengembangkan potensinya. Sayangnya penulis tidak memberikan analisis perhitungan present value di atas sehingga pernyataannya berkesan sebagai sweeping statement karena tidak didukung dengan penjelasan ilmiah. Berikut adalah saran de Geus kepada para manajer yang harus memilih antara short-run profit dan long-run profit:

If you are a manager, the choice is yours: running a company as a maximizer of profits on the one hand, and existing for 30-40 years; or running the company to be professionally good at what it does and to be a good citizen that stays in harmony with a changing world, and creating a legacy that may last decades longer and reward shareholders more in the bargain (hal 186).

Dalam pembahasan mengenai power, de Geus menekankan bahwa terlalu banyak power yang terpusat akan menyebabkan hilangnya kemerdekaan. Tidak adanya kemerdekaan akan berdampak pada sedikitnya knowledge creation dan kemungkinan yang lebih buruk adalah sedikitnya knowledge propagation (penyebaran knowledge) yang berarti tidak adanya tindakan efektif jika lingkungan sekitar perusahaan berubah.

Pada epilog yang menutup buku ini de Geus kembali menekankan dua hipotesis utamanya, yaitu (hal 201):

1. *The company is a living being*
2. *The decision process for action made by this living being result from learning process*

Untuk menggambarkan karakteristik dalam hipotesis tersebut, de Geus tidak hanya menampilkan aspek ekonomi, tetapi juga aspek psikologi, biologi, sosiologi dan antropologi dimana aspek-aspek tersebut saling melengkapi satu sama lain. Penulis menambahkan bahwa perusahaan sebagai *living company* tidak diharuskan untuk hidup selamanya karena bagaimanapun juga makhluk hidup akan mati pada suatu saat. Dalam buku ini penulis hanyalah berusaha menyumbangkan pemikirannya untuk menjembatani *gap* yang begitu lebar antara *average* dan *maximum life expectancy* dari perusahaan komersial. Pengurangan *mortality rate* perusahaan akan menguntungkan semua pihak yaitu:

*members, suppliers dan contractors, community dan shareholders*. Satu kelemahan adalah argumen-argumen de Geus yang mengalir secara runtut dan logis mulai dari bagian *learning* hingga *evolution*, menjadi kabur dalam bagian epilog ini. Hal ini dikarenakan de Geus terkesan hanya mengulang-ulang bahasan pada bagian-bagian sebelumnya dan tidak adanya suatu *concluding remark* yang kuat untuk menutup buku ini.

Di samping kekurangan-kekurangan yang ada, secara keseluruhan buku ini sangat menarik untuk dibaca. Buku ini mengajak kita untuk melihat perusahaan komersial dari sisi yang lain yaitu sisi dimana perusahaan bukanlah sekedar money-making machine. Perusahaan sebagai living company yang mempunyai working community didalamnya akan terus belajar dan terus tumbuh untuk mengembangkan potensi dirinya semaksimal mungkin. Oleh karenanya jika anda adalah seorang yang peduli tentang working community dan longevity perusahaan, maka buku ini sangat tepat untuk anda. Dan jika anda menyetujui apa yang ditulis oleh de Geus dalam buku ini, maka anda tidak sendirian. Peter M. Senge dalam kata pengantarnya mengemukakan bahwa pemikiran de Geus ini ternyata telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Salah satu contoh adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kata 'bisnis' dalam bahasa Swedia kuno. Istilah kuno tersebut adalah 'närings liv' yang berarti nourishment for life (hal: xi).

**Suwarsono Muhammad**

**Ayu Chairina Laksmi**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia