

MODEL PERTUMBUHAN ORGANISASI (GREINER)



RUDY C TARUMINGKENG

Rudy C Tarumingkeng: Model Pertumbuhan Organisasi (Greiner)

By:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS
rudyct75@gmail.com
Bogor, Indonesia
4 May 2025

Model Pertumbuhan Organisasi (Greiner)

Pengertian dan Ruang Lingkup Model Pertumbuhan Greiner

Model Pertumbuhan Greiner, diperkenalkan oleh Larry E. Greiner pada tahun 1972, merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi berkembang melalui rangkaian fase evolusi yang diikuti oleh titik krisis (revolusi) yang memaksa perubahan struktur dan gaya kepemimpinan ([Wikipedia](#), [Changing Minds](#)). Dalam model ini, “pertumbuhan” diartikan sebagai peningkatan ukuran atau kompleksitas organisasi, sedangkan “revolusi” merujuk pada periode krisis yang memaksa pergeseran paradigma manajerial agar organisasi dapat melanjutkan ekspansinya ([Wikipedia](#)).

Fase 1 – Growth through Creativity & Krisis Kepemimpinan

Pada tahap awal, organisasi lahir dari inovasi dan kreativitas pendiri. Komunikasi masih informal, dan setiap orang “memakai banyak topi” untuk merealisasikan ide produktif. Contoh nyata dapat dilihat pada startup teknologi seperti Gojek pada masa-masa awalnya, ketika seluruh tim bekerja secara kolaboratif dalam pengembangan prototipe aplikasi tanpa struktur formal. Namun, seiring bertambahnya anggota dan kompleksitas tugas, pendiri mulai kewalahan dalam memimpin—muncul *leadership crisis*, di mana keputusan strategis dan koordinasi operasional tak lagi cukup dipegang satu atau dua orang saja ([Changing Minds](#)). Pada titik ini, organisasi perlu merekrut manajer profesional atau menunjuk direktur guna membawa perusahaan ke fase berikutnya.

Fase 2 – Growth through Direction & Krisis Otonomi

Dengan hadirnya manajemen profesional, struktur organisasi menjadi lebih terarah dan terstandarisasi. Setiap fungsi—misalnya pemasaran, keuangan, dan operasional—beroperasi di bawah arahan strategis pusat. Misalnya, pada pertumbuhan awal Tokopedia, para pendiri membangun tim-tim khusus yang dipimpin manajer handal untuk menegakkan proses bisnis. Namun, keputusan yang terlalu terpusat menyebabkan manajer departemen merasa tidak diberi cukup kewenangan, menimbulkan *autonomy crisis* ketika unit-unit fungsional memerlukan kebebasan lebih untuk merespon dinamika pasar

lokal([Changing Minds](#), [Lucidity](#)). Untuk mengatasi hal ini, organisasi mulai mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang secara formal.

Fase 3 – Growth through Delegation & Krisis Kontrol

Di fase ini, pendelegasian menjadi kunci: manajer lapangan dan kepala unit memiliki otoritas untuk mengambil keputusan penting, memungkinkan pendiri atau eksekutif pusat fokus pada visi dan rencana jangka panjang. Contohnya, bank BRI mendelegasikan pengelolaan cabang ke kepala cabang yang diberi target pertumbuhan wilayah masing-masing. Namun, pemerataan wewenang tanpa mekanisme kontrol yang memadai dapat memicu *control crisis*, di mana pusat kehilangan visibilitas dan keseragaman praktik, sehingga perlu diperkenalkan sistem pelaporan dan audit internal yang terstandar([Changing Minds](#)).

Fase 4 – Growth through Coordination & Krisis Birokrasi

Setelah sistem kontrol diperketat, organisasi cenderung mengalami pertumbuhan stabil melalui koordinasi antar-departemen. Proses lintas fungsi (cross-functional) didorong oleh tim proyek dan teknologi informasi untuk menyelaraskan tujuan bersama. Sebagai contoh, Telkom Indonesia menerapkan platform koordinasi digital untuk menyatukan tim R&D dan pemasaran dalam peluncuran layanan baru. Namun, semakin kompleks koordinasi, potensi *red tape crisis* meningkat—birokrasi melambatkan inovasi dan mereduksi fleksibilitas operasi([Changing Minds](#)). Organisasi kemudian mencari cara menyederhanakan prosedur dan mengefektifkan komunikasi.

Fase 5 – Growth through Collaboration & Krisis Pertumbuhan

Dalam fase kolaborasi, budaya organisasi menekankan teamwork, kepercayaan, dan sistem yang ringan. Proses disederhanakan, ide-ide mengalir bebas, dan penghargaan berbasis tim menguatkan semangat inovasi berkelanjutan. Contoh literatur mencatat perusahaan multinasional seperti 3M berhasil mendorong kolaborasi lintas-unit untuk inovasi produk([Lucidity](#)). Namun, ketika organisasi mencapai tingkat kematangan tinggi, tantangan berikutnya adalah *growth crisis*—pasar jenuh, inovasi internal menurun, atau model bisnis dirasa sudah optimal sehingga sulit mendorong lonjakan pertumbuhan berikutnya. Di sinilah organisasi mulai mempertimbangkan langkah-langkah eksternal.

Fase 6 – Growth through Alliances & Krisis Identitas

Pada revisi tahun 1998, Greiner menambahkan fase keenam: aliansi strategis. Organisasi yang sudah mapan mengejar pertumbuhan melalui merger, akuisisi, atau kemitraan eksternal. Namun, ini membawa *identity crisis* ketika budaya, nilai, dan struktur organisasi yang berbeda harus dipadukan ([Wikipedia](#)). Penyatuan sistem dan budaya memerlukan manajemen perubahan yang cermat agar sinergi tercapai.

Diskusi dan Implikasi Manajerial

Model Greiner menekankan bahwa strategi manajerial yang efektif berbeda-beda pada setiap tahap pertumbuhan. Transisi antar-fase sering kali menyakitkan karena titik krisis yang tak terhindarkan. Bagi praktisi manajemen, memahami posisi organisasi pada kurva Greiner membantu merancang intervensi yang tepat—apakah perlu memperkuat kepemimpinan, mendelegasikan lebih banyak otonomi, atau membangun sistem koordinasi lintas-fungsi.

Dalam konteks organisasi kontemporer di Indonesia, misalnya startup digital dengan skala cepat, seringkali krisis terjadi lebih cepat dan bergeser—percepatan teknologi menuntut transisi dari fase kreativitas ke delegasi dalam hitungan bulan, bukan tahun. Oleh karena itu, fleksibilitas struktur organisasi serta kesiapan budaya kerja yang adaptif menjadi faktor penentu keberhasilan transisi.

Kesimpulan

Model Pertumbuhan Greiner menyediakan peta dinamis tentang bagaimana organisasi berkembang dan kapan saatnya menerapkan gaya manajerial baru. Dengan mengenali fase dan krisis khususnya, pemimpin dapat menyiapkan strategi responsif—mulai dari rekrutmen manajer profesional hingga inisiatif kolaborasi dan aliansi strategis—agar pertumbuhan tidak terhenti oleh krisis yang tak tertangani. Pemahaman ini relevan tidak hanya bagi perusahaan besar, tetapi juga startup dan UMKM yang bercita-cita tumbuh berkelanjutan dalam lingkungan VUCA saat ini.

Latar Belakang dan Konsep Dasar

Model Pertumbuhan Greiner dikemukakan oleh Larry E. Greiner pada tahun 1972, kemudian diperluas pada 1998, sebagai kerangka untuk memahami dinamika organisasi seiring pertumbuhannya ([Wikipedia](#)). Greiner menyoroti dua konsep kunci:

1. **Evolusi** (Evolution), yaitu periode pertumbuhan relatif stabil melalui perbaikan bertahap;
2. **Revolusi** (Revolution), yaitu titik-titik krisis yang memaksa perubahan radikal dalam gaya kepemimpinan, struktur, atau proses agar pertumbuhan dapat berlanjut ([Medium](#)).

Selain itu, Greiner juga mempertimbangkan lima faktor: usia organisasi, ukuran, tahap evolusi, jenis krisis, dan laju pertumbuhan industri, yang mempengaruhi kapan dan bagaimana krisis itu muncul ([Wikipedia](#)).

Rincian Fase dan Karakteristiknya

Fase	Evolusi (Growth Through...)	Krisis (Revolution)	Titik Perhatian Manajerial
1. Creativity	Kreativitas pendiri, inovasi produk/jasa, komunikasi informal, tim kecil multi-peran.	Leadership Crisis: Pendiri kewalahan, kebutuhan manajer profesional.	Rekrutmen manajer, pembentukan struktur fungsional.
2. Direction	Arahan terpusat, prosedur baku, pembagian fungsi	Autonomy Crisis: Unit fungsional	Delegasi wewenang, empowerment unit.

Rudy C Tarumingkeng: Model Pertumbuhan Organisasi (Greiner)

Fase	Evolusi (Growth Through...)	Krisis (Revolution)	Titik Perhatian Manajerial
	(pemasaran, keuangan, operasional).	merasa terkekang, lambat merespons pasar lokal.	
3. Delegation	Kewenangan didistribusikan ke manajer lapangan; fokus strategis di tingkat pusat.	Control Crisis: Pusat kehilangan visibilitas, inkonsistensi praktik.	Penerapan sistem pelaporan, audit, KPI terstandar.
4. Coordination	Koordinasi lintas-departemen, tim proyek, pemanfaatan TI untuk integrasi proses.	Bureaucracy Crisis: Birokrasi berlebihan, inovasi terhambat.	Penyederhanaan prosedur, desentralisasi terkontrol, perbaikan alur komunikasi.
5. Collaboration	Budaya kolaboratif, tim lintas-fungsi, struktur lebih datar, penghargaan berbasis tim.	Growth Crisis: Pasar jenuh, inovasi internal menurun.	Pencarian pertumbuhan eksternal (alih teknologi, diversifikasi).
6. Alliances	Aliansi strategis, merger, akuisisi, joint venture.	Identity Crisis: Konflik budaya, nilai, dan struktur antar-entitas.	Manajemen perubahan menyeluruh, integrasi budaya, sinergi operasional.

(Fase ke-6 baru ditambahkan oleh Greiner pada revisi 1998)([Wikipedia](#)).

Contoh Kasus Naratif

1. Startup Teknologi Lokal (Phase 1→2)

Gojek bermula dari ide sederhana (ride-hailing) dengan tim kecil yang merancang prototipe secara kolaboratif. Saat pengguna dan mitra semakin banyak, pendiri menghadapi *leadership crisis*—mereka merekrut manajer operasional dan pemasaran untuk mengatur proses, menandai pergeseran ke Phase 2 (Direction).

2. Perbankan Tradisional (Phase 2→3)

Bank BRI di era ekspansi cabang memberi arahan terpusat melalui kantor pusat, namun cabang membutuhkan kelincahan untuk menyesuaikan produk simpan-pinjam dengan karakteristik wilayah. Krisis otonomi memicu pendelegasian wewenang lebih besar pada kepala cabang, memasuki Phase 3 (Delegation).

3. Korporasi Multinasional (Phase 4→5)

Telkom Indonesia menggunakan platform digital untuk mengoordinasikan R&D dan pemasaran (Phase 4). Namun, birokrasi internal memperlambat peluncuran layanan baru. Sebagai respons, mereka membentuk “innovation labs” lintas-fungsi dengan struktur datar dan insentif tim, memasuki Phase 5 (Collaboration).

4. Merger GoTo (Phase 5→6)

Aliansi strategis Gojek dan Tokopedia (GoTo) merupakan contoh Phase 6, di mana dua organisasi besar berpadu. *Identity crisis* muncul dalam penyatuan budaya startup cepat (Go-Jek) dengan e-commerce skala besar (Tokopedia), yang memerlukan program integrasi budaya dan harmonisasi sistem TI.

Diskusi dan Pendapat

1. Linearitas vs. Dinamika Modern

Walau model menggambarkan fase berurutan, organisasi saat ini—terutama startup digital—bisa melompati fase atau mengalami beberapa krisis bersamaan akibat percepatan

teknologi dan ekspektasi pasar. Oleh karena itu, manajer **mesti proaktif** memetakan potensi krisis, bukan menunggu krisis itu terjadi.

2. Peran Budaya dan Nilai

Masuknya Phase 6 menegaskan pentingnya **cultural fit** dalam aliansi. Studi empiris menunjukkan 50–70 % kegagalan merger dipicu oleh konflik budaya, bukan semata-mata masalah finansial atau operasional([CIO Wiki](#)). Pendekatan integrasi budaya harus dimulai sejak due diligence.

3. Adaptasi untuk Era Digital dan Remote Work

Organisasi dengan struktur **hybrid/remote** perlu memodifikasi tiap fase: misalnya, Phase 4 (Coordination) menuntut investasi lebih besar pada platform kolaborasi daring—seperti Slack atau Microsoft Teams—serta protokol komunikasi asinkron.

4. Keterbatasan Model

- **Konteks Industri:** Tidak semua organisasi tumbuh pada jalur linier—misalnya, layanan publik atau organisasi non-profit memiliki variabel pertumbuhan berbeda.
- **Skala Terkecil:** UMKM mungkin berakhir pada Phase 3 atau 4 tanpa mengalami Phase 5 atau 6 sama sekali, karena keterbatasan sumber daya.

Kesimpulan

Model Greiner menawarkan **peta perjalanan** organisasi: dari kreativitas awal hingga pertumbuhan eksternal melalui aliansi. Dengan mengenali fase dan krisis khasnya, pemimpin dapat **merancang intervensi yang tepat**, memitigasi krisis sebelum terjadi, dan menyiapkan budaya kerja adaptif. Di era VUCA dan transformasi digital, fleksibilitas struktur dan kepemimpinan yang visioner menjadi kunci agar organisasi tidak sekadar bertahan, tetapi terus tumbuh berkelanjutan.

Lebih Jauh ...

Berikut beberapa **pendalaman** dan **penjelasan tambahan** atas Model Pertumbuhan Greiner, melengkapi uraian sebelumnya dengan aspek teori, empiris, dan kritik:

1. Durasi Fase dan Variasi Lintas Industri

Walaupun Greiner menggambarkan fase-fase dalam urutan linier, **lama setiap fase** sangat bervariasi tergantung pada **laju pertumbuhan industri, kondisi pasar, dan sumber daya organisasi**. Misalnya, startup digital dengan model bisnis “platform” (ride-hailing, fintech) sering kali menyelesaikan Fase 1 (Creativity) dan langsung terjun ke Fase 3 (Delegation) dalam hitungan **bulan**, bukan tahun, karena tekanan skala cepat dan kebutuhan pendanaan eksternal ([Lucidity](#), [Toolshero](#)). Sebaliknya, organisasi manufaktur besar mungkin menghabiskan **dekade** pada tiap fase sebelum mencapai titik krisis berikutnya.

2. Hubungan dengan Teori Daur Hidup Organisasi

Model Greiner sejatinya bagian dari kerangka **organizational life-cycle**, yang melihat organisasi layaknya **organisme biologis**: lahir (birth), tumbuh (growth), matang (maturity), dan menurun (decline) ([Medium](#)). Namun, Greiner menambahkan nuansa revolusioner di antara evolusi—menandai bahwa **setiap percepatan pertumbuhan** memunculkan kebutuhan manajerial baru. Dengan demikian, Greiner memfokuskan pada “**growing pains**” sebagai peluang intervensi manajerial, bukan sekadar fase pasif menuju kematangan.

3. Mekanisme Solusi di Titik Krisis

Setiap krisis memerlukan **solusi manajerial spesifik** yang, ironisnya, akan menimbulkan krisis baru:

- **Leadership Crisis** diselesaikan dengan merekrut atau mempromosikan manajer profesional (fase 2)
 - **Autonomy Crisis** diatasi lewat pendelegasian formal dan profit center (fase 3)
 - **Control Crisis** memantik implementasi KPI, audit, dan sistem pelaporan terpusat (fase 4)
 - **Bureaucracy Crisis** menuntut simplifikasi proses dan tim lintas-fungsi (fase 5)
 - **Growth Crisis** mendorong diversifikasi produk atau penetrasi pasar baru
 - **Identity Crisis** pada aliansi menyiratkan kebutuhan program **cultural integration** dan manajemen perubahan menyeluruh([UCG - Univerzitet Crne Gore](#), [Wikipedia](#)).
-

4. Kritikan dan Keterbatasan Model

Beberapa studi menggarisbawahi **kelemahan** Model Greiner:

1. **Linearitas Berlebihan** – Organisasi modern sering mengalami **beberapa krisis simultan** (mis. kontrol & otonomi bersamaan) sehingga tidak hanya satu fase yang perlu diatasi([Wikipedia – Die freie Enzyklopädie](#)).
2. **Generalisasi Budaya** – Model ini berangkat dari riset organisasi AS; belum tentu dapat **langsung diterapkan** di kultur Asia Timur atau korporasi pemerintah di Indonesia, di mana **hierarki** dan **kekeluargaan** memengaruhi proses pendelegasian.
3. **Kepastian Titik Krisis** – Sulit memprediksi kapan tepatnya krisis akan terjadi. Greiner sendiri menyadari bahwa **indikator kematangan** di tiap organisasi tidak selalu jelas terukur sebelum krisis tiba.

4. Implikasi untuk Praktik Manajemen di Indonesia

- **Startup e-commerce** seperti Bukalapak dan Tokopedia, setelah melewati fase kreativitas, harus cepat beralih ke fase delegasi dengan membentuk unit bisnis otonom (mis. Lazada vs. Bukalapak) untuk menjaga responsif terhadap pasar beragam di Pulau Jawa, Sumatra, dan Kalimantan.
- **BUMN** (misalnya Pertamina) yang memasuki fase koordinasi, perlu mengadopsi **digital governance**—memanfaatkan ERP dan dashboard real-time—untuk mencegah birokrasi melumpuhkan keputusan strategis([Toolshero](#)).
- **UKM tradisional**, pada umumnya, berhenti di fase 3 atau 4 karena keterbatasan modal dan teknologi; dukungan **inkubator bisnis** dan **pelatihan manajemen**, serta program **digitalisasi pemerintah**, sangat krusial agar mereka dapat melangkah ke fase kolaborasi.

5. Sinergi dengan Model Manajemen Perubahan

Untuk mengelola transisi antar-fase, menggabungkan Model Greiner dengan **Kotter's 8-Step Change Model** atau **ADKAR** dapat memperkuat kesiapan kultural dan operasional. Misalnya, sebelum pendelegasian (phase 3), perlu ada langkah “Create a Guiding Coalition” (Kotter) serta “Awareness” dan “Desire” (ADKAR) di antara manajer lapangan. Dengan kata lain, **manajemen perubahan** menjadi “jembatan” yang menghubungkan evolusi-organisasi dengan solusi revolusioner yang diusulkan Greiner.

Kesimpulan Tambahan

Model Greiner tak hanya memetakan fase pertumbuhan, tetapi juga menegaskan bahwa **setiap solusi krisis mengandung benih krisis berikutnya**. Bagi pemimpin organisasi—terutama dalam konteks dinamis Indonesia—kuncinya adalah **membangun kapabilitas**

ambidextrous: dapat **menjaga stabilitas operasional** sekaligus **mengakselerasi inovasi**. Sinergi antara kerangka Greiner dan model perubahan akan meningkatkan kemungkinan **transisi mulus**, meminimalkan guncangan, serta memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Berikut beberapa **pendalaman lanjutan** atas Model Pertumbuhan Greiner, menyoroti aspek praktis, diagnostik, dan riset terkini:

7. Indikator dan Alat Diagnostik Krisis

Agar tidak terlambat mengantisipasi *revolution*, organisasi perlu menetapkan **metrik kunci** yang memantau sinyal “growing pains”:

- **Employee turnover rate** yang tiba-tiba meningkat saat masuk Fase 2–3 dapat menandakan *leadership* atau *autonomy crisis*, karena manajer masih kesulitan mendelegasi atau mempertahankan tim ([Lucidity](#)).
- **Time-to-market** yang melambat saat Fase 3–4 menggambarkan munculnya *control* atau *bureaucracy crisis*, karena lapisan prosedur menumpuk dan pengambilan keputusan terhambat ([Lucidity](#)).
- **Revenue per employee** dan **cycle time** proses inti (misalnya order-to-cash) yang melemah memberi sinyal perlunya perbaikan koordinasi lintas-fungsi (Fase 4) atau penyederhanaan alur (Fase 5) sebelum masuk Fase 6.

Dengan **dashboard KPI** terintegrasi dan review rutin, tim eksekutif dapat “memotret” posisi di kurva Greiner dan merancang intervensi lebih awal.

8. Sinergi dengan Corporate Entrepreneurship

Penelitian terhadap **Bharti Airtel India** menunjukkan bagaimana Crisis Point bisa diubah menjadi peluang *intrapreneurship*: manajer unit

membentuk “venture teams” internal untuk menguji inovasi layanan, lalu dialokasikan otonomi dan anggaran mandiri—sebuah aplikasi nyata fase Delegation yang berhasil menunda *control crisis*. Model Greiner memandu eksekutif untuk:

1. **Mengidentifikasi unit berpotensi** (dari data pertumbuhan regional),
2. **Memberi otonomi terukur** lewat *profit center* kecil,
3. **Mengawasi hasil via KPI korporat**, sehingga tim inovasi internal tidak “tercekik” birokrasi sebelum produk layak dipasarkan.

9. Adaptasi untuk Era Digital & UKM

Model Greiner semestinya diperkaya dengan **dimensi digital maturity**—khususnya bagi UKM yang mengejar skala melalui digitalisasi. Sebuah studi multi-dimensional life-cycle untuk UKM menempatkan **Greiner** sebagai contoh di mana fase-fase pertumbuhan tradisional bertemu dengan **krisis teknologi**: misalnya, saat Fase 2–3 UKM mulai menggunakan **ERP cloud**, namun gagal mengintegrasikan data secara real-time, memicu *control crisis* yang berbeda sifatnya dari kasus korporasi besar(ijispm.sciencesphere.org).

Oleh karena itu, pendampingan digital (inkubasi, pelatihan TI, dan dashboard real-time) perlu diselaraskan dengan fase Greiner agar UKM dapat melanjutkan pertumbuhan tanpa terjebak di titik krisis teknologi.

10. Integrasi dengan Dynamic Capabilities

Dalam konteks **perubahan pasar cepat**, organisasi membutuhkan **dynamic capabilities** (kemampuan sensing, seizing, dan reconfiguring) untuk “menjalankan” transisi antar-fase Greiner secara gesit. Dengan demikian, setiap kali mendekati titik krisis—misalnya **Autonomy Crisis**—perusahaan dapat cepat mengerahkan tim *sensing* untuk menguji delegasi struktur sebelum mengadopsinya secara penuh. Pendekatan ini menyinergikan kerangka Greiner dengan teori Teece

dkk. tentang dinamis capabilities dalam menghadapi turbulensi lingkungan.

11. Arah Riset dan Pengembangan Teori

Beberapa **gap penelitian** membuka peluang eksplorasi:

- **Kuantifikasi indikator krisis:** masih sedikit studi empiris yang menetapkan “threshold” turnover atau time-to-market tertentu sebagai sinyal krisis.
 - **Interaksi multi-krisis:** dalam praktik, organisasi sering mengalami **dua atau lebih krisis simultan** (mis. Control & Bureaucracy bersamaan), sehingga model linier perlu disempurnakan menjadi matriks krisis ganda.
 - **Konteks budaya:** adaptasi kerangka Greiner untuk kultur Asia (termasuk Indonesia) memerlukan studi kualitatif tentang bagaimana nilai kekeluargaan dan hierarki mempengaruhi proses delegasi dan koordinasi.
-

12. Praktik Pelatihan & Intervensi

Untuk memuluskan “lompatan” antar-fase, banyak perusahaan menetapkan **leadership pipelines** yang:

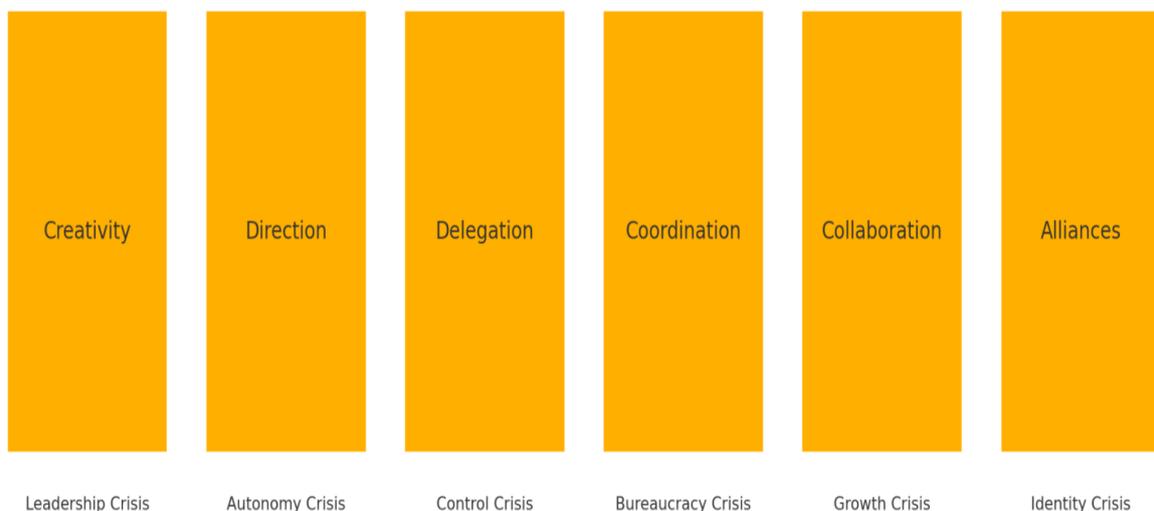
1. **Melatih style switch** (contoh: dari entrepreneur-driven ke professional management),
2. **Menyiapkan change champions** di unit fungsional sebelum *revolution*,
3. **Menggunakan action learning projects** sebagai “mini-crisis” terkontrol untuk membiasakan tim menghadapi gangguan struktural.

Dengan demikian, perubahan manajerial bukan sekadar reaksi terhadap krisis, melainkan bagian terencana dari strategi pertumbuhan.

Ringkasan: Model Greiner terus relevan, tetapi efektivitasnya meningkat bila dipadu dengan metrik diagnostik, corporate entrepreneurship, digital maturity, dan dynamic capabilities. Penelitian lanjutan di lingkungan spesifik (UKM, budaya Asia) akan memperkaya kerangka ini agar lebih aplikatif dalam era VUCA dan transformasi digital.

Berikut infografik yang merangkum fase dan krisis dalam Model Pertumbuhan Greiner, dari kreativitas awal hingga aliansi strategis, beserta tantangan manajerial yang muncul di setiap tahap.

Infografik Model Pertumbuhan Greiner



Glosarium Model Pertumbuhan Greiner

1. Creativity

Tahap awal pertumbuhan organisasi yang ditandai dengan inovasi produk atau jasa, komunikasi informal, dan struktur organisasi yang sangat fleksibel.

2. Leadership Crisis

Titik krisis di akhir fase Creativity ketika pendiri atau tim inti kewalahan memimpin organisasi yang mulai besar, sehingga diperlukan perekrutan manajer profesional.

3. Direction

Fase selanjutnya di mana struktur organisasi dibakukan, fungsi-fungsi (pemasaran, operasi, keuangan, dsb.) didefinisikan, dan keputusan terpusat di pucuk pimpinan.

4. Autonomy Crisis

Krisis yang muncul di akhir fase Direction karena unit-unit fungsional merasa terkungkung oleh pengambilan keputusan terpusat, sehingga memerlukan pendelegasian kewenangan.

5. Delegation

Tahap di mana manajer lapangan dan kepala unit diberi otoritas lebih besar untuk mengambil keputusan operasional, sementara eksekutif pusat fokus pada visi dan strategi tingkat tinggi.

6. Control Crisis

Kondisi di akhir fase Delegation ketika pengawasan pusat melemah—praktik dan hasil antar-unit menjadi tidak konsisten—sehingga perlu sistem pelaporan dan audit terstandar.

7. Coordination

Fase pertumbuhan melalui peningkatan integrasi lintas-departemen, misalnya dengan tim proyek dan dukungan teknologi informasi untuk menyelaraskan tujuan organisasi.

8. Bureaucracy Crisis

Titik kritis di fase Coordination di mana prosedur yang berlebihan dan birokrasi memperlambat inovasi dan pengambilan keputusan.

9. Collaboration

Tahap organisasi yang menekankan budaya kolaboratif, struktur lebih datar, dan penghargaan berbasis tim, untuk mempercepat inovasi dan respons pasar.

10. Growth Crisis

Krisis di akhir fase Collaboration ketika pertumbuhan internal melambat—pasar jenuh atau inovasi menurun—memaksa organisasi mencari sumber pertumbuhan baru.

11. Alliances

Fase akhir model Greiner (revisi 1998) di mana organisasi tumbuh melalui aliansi strategis, merger, akuisisi, atau joint venture.

12. Identity Crisis

Titik krisis pada fase Alliances yang muncul akibat perbedaan budaya, nilai, dan struktur organisasi dalam entitas yang bergabung.

13. Evolution (Evolusi)

Proses pertumbuhan stabil melalui perbaikan bertahap yang terjadi sebelum setiap titik krisis (revolution).

14. Revolution (Revolusi)

Periode perubahan radikal yang dipicu oleh krisis organisasi, memaksa pergeseran paradigma manajerial agar evolusi berikutnya dapat terjadi.

15. Dynamic Capabilities

Kemampuan organisasi untuk merasakan (sensing), mengeksploitasi (seizing), dan merekonfigurasi (reconfiguring) sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan, yang

memfasilitasi transisi antar-fase.

16. **Ambidexterity**

Kemampuan organisasi menjalankan operasi stabil sekaligus mengakselerasi inovasi secara bersamaan, penting untuk mengatasi “growing pains” di setiap fase.

17. **Key Performance Indicators (KPI)**

Metode kuantitatif untuk mengukur kinerja organisasi atau unit pada masing-masing fase, berguna sebagai sinyal dini krisis (misalnya turnover rate, time-to-market).

Glosarium ini membantu memahami istilah-istilah kunci dalam Model Pertumbuhan Greiner, sehingga memudahkan analisis posisi organisasi dan intervensi manajerial yang tepat.

Daftar Pustaka

1. Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 50(4), 37–46.
2. Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow* (revised edition). Harvard Business Review, 76(3), 55–68.
3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
4. Menon, S., & Suresh, V. (2008). Corporate entrepreneurship and innovation in Bharti Airtel. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 32–38.
5. Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2020). Digital maturity in SMEs: implications for growth and crisis management. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 109–125.
6. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
7. ChatGPT o4-mini-high (2025). Copilot of this article. Access date: 4 Mei 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/6816a348-af18-8013-a0a5-4e433ae4cb96>