

SESI 6

PENGELOLAAN EFEKTIVITAS INDIVIDU, KELOMPOK & ORGANISASI

Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu pencapaian yang ingin diraih oleh sebuah organisasi. Untuk memperoleh teori efektivitas, dapat menggunakan konsep-konsep dalam teori manajemen dan organisasi khususnya yang berkaitan dengan teori efektivitas. Efektivitas tidak dapat disamakan dengan efisiensi. Karena keduanya memiliki arti yang berbeda, walaupun dalam berbagai penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan.

Efektivitas adalah kemampuan untuk melakukan hal yang tepat atau untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik. Hal ini mencakup pelimpahan sasaran yang paling tepat dan pemilihan metode yang sesuai untuk mencapai sasaran tersebut.

Emerson menyatakan pengertian efektifitas sebagai berikut : Efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya . Berdasarkan uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu hasil kerja yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas juga dapat diartikan sebagai kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil guna sesuai yang diharapkan. Sebagaimana telah diterangkan di atas suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana adalah efektif, tetapi belum tentu efisien.

The Liang Gie ((2001 :: 108) mengemukakan mengenai arti efektivitas yaitu :

"Effectiveness–Efektivitas: Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya".

Menurut Effendy (1989) efektivitas adalah;

"Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan"

Efektivitas menurut pengertian di atas mengartikan bahwa indikator efektivitas dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Sedangkan, Menurut Agung Kurniawan dalam bukunya Transformasi Pelayanan Publik

“Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya” (Kurniawan, 2005:109).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dilihat bahwa efektivitas merupakan keterkaitan antara rencana, kehendak, aturan, tujuan atau sasaran dengan hasil yang telah dicapai setelah melakukan kegiatan untuk mencapai maksud, sasaran atau apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dengan kata lain bahwa suatu hasil dikatakan mencapai efektivitas jika hasil tersebut benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk ketentuan yang berlaku. Disamping itu, uraian yang dikemukakan di atas, menunjukkan pula bahwa indikator atau ukuran efektivitas adalah kesesuaian antara rencana dengan hasil yang dicapai, atau antara ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan kenyataan pelaksanaannya, atau dengan kata lain bahwa efektif adalah kesamaan antara rencana dan hasil yang dicapai.

Siagian mengemukakan bahwa efektivitas merupakan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya, artinya apakah pekerjaan itu dapat diselesaikan, dan tidak menjawab pertanyaan bagaimana cara melakukannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu. Lebih lanjut, S.P Siagian juga mengemukakan kegiatan dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut berhasil diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau dalam kata lain tepat waktu. Dimana Efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti

1. Sumber daya, dana, prasarana yang dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan yang jumlahnya sudah ditentukan atau di batasi
2. Jumlah dan mutu pelayanan jasa yang diberikan sudah ditentukan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai
3. Batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya
4. Tata cara yang ditempuh untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang telah ditetapkan.

Bidang Perilaku Organisasi mengidentifikasi tiga tingkatan analisis:

1. Individu
2. Kelompok dan
3. Organisasi

Ketiga tingkatan analisis tersebut juga sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial. Para manajer bertanggung jawab atas keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

Perspektif Keefektifan:

James L. Gibson (1993), memandang konsep keefektifan organisasi dari tiga perspektif, yaitu; 1) keefektifan individu, 2) keefektifan kelompok, dan 3) keefektifan organisasi.

Tiga macam perspektif keefektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Efektifitas individu, perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas pekerja atau anggota dari organisasi itu. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan adalah bagian dari pekerjaan atau posisi individu dalam organisasi itu. Para manajer secara rutin menaksir keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi. Evaluasi ini menjadi dasar untuk kenaikan gaji, promosi, dan jenis imbalan lain yang diberikan organisasi itu.

Pandangan keefektifan individu menempati tingkat yang paling dasar dalam konteks keefektifan organisasi, karena diasumsikan bila tiap anggota organisasi melakukan tugas pekerjaannya dengan efektif, maka keefektifan organisasi secara keseluruhan akan timbul. Pandangan dari segi individu menekankan kinerja karyawan atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dilaksanakan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. *Kinerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi. Penyebabnya ditentukan berbagai faktor, antara lain: keterampilan, pengetahuan, kecakapan, sikap, motivasi, dan stres.*

2. Efektifitas kelompok, Individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain di dalam organisasi itu. Menurut situasi yang lazim individu bekerja dalam kelompok. Jadi kita, harus mempertimbangkan suatu perspektif keefektifan antara ketiga kelompok adalah jumlah sumbangan dari seluruh anggotanya. Sebagai contoh: Sekelompok pekerja perusahaan rokok di bagian produksi, individu pegawai pekerja bagian linting rokok, bekerja mempunyai tingkat efektifitas yang tinggi (hasil maksimal), akan mempengaruhi efektifitas kelompok. Tentunya dalam hal ini keefektifan kelompok melebihi jumlah sumbangan individu. Dengan demikian produk jadi 1 bungkus rokok dihasilkan dari sumbangan masing-masing individu pekerja.

Orang di dalam organisasi jarang bekerja sendirian melainkan bekerja sama dengan orang lain (kelompok). Jadi, selain pandangan keefektifan individu, terdapat pula pandangan keefektifan dari segi kelompok. Dalam beberapa hal, *keefektifan kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya*. Misalnya, bagi kelompok ilmuawan mengerjakan proyek-proyek individual, yang tidak saling berhubungan, maka besarnya keefektifan sama dengan jumlah keefektifan dari tiap-tiap individu. Dalam beberapa hal lain, keefektifan kelompok adalah lebih besar dari jumlah kontribusi tiap-tiap individu. *Contoh semacam itu adalah lini perakitan yang menghasilkan produk jadi sebagai hasil sumbangan khusus, tetapi kumulatif dari kontribusi tiap-tiap individu. Penyebabnya antara lain: kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma.*

3. Efektifitas Organisasi, karena organisasi terdiri dari individu dan kelompok, keefektifan organisasi adalah fungsi dari efektifitas individu dan kelompok. Sungguhpun demikian, keefektifan organisasi melebihi jumlah efektifitas individu dan kelompok. Organisasi dapat memperoleh prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah prestasi dari masing-masing bagiannya.

Organisasi adalah suatu sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu sistem di dalamnya terdapat tiga komponen yang saling berkaitan membentuk suatu kebulatan menimbulkan organisasi, yaitu: orang-orang (sekelompok orang), kerja sama, dan tujuan. Untuk mencapai tujuan itu, dibentuk kerja sama dari orang-orang yang akan melakukan kegiatan. Makin kompleks tujuan yang ingin dicapai semakin banyak tugas-tugas yang harus dikerjakan dan semakin banyak pula orang-orang yang harus terlibat dalam kerja sama tersebut. Kesemuanya itu dituntut agar berlangsung dan berhasil mencapai tujuannya (efektif). Tetapi anehnya tidak sedikit organisasi sudah ditentukan, diisi dengan tenaga-tenaga yang akan melakukan kegiatan dalam organisasi itu, kemudian tidak berhasil mencapai tujuannya (tidak efektif), misalnya bahan baku yang kurang memadai, kinerja individu dan kelompok yang tidak memuaskan, kualitas produk yang rendah, perolehan laba yang tidak maksimal, iklim yang tidak stabil, dan sebagainya.

Organisasi dibentuk karena punya tujuan. Dengan tujuan maka organisasi menjadi dinamis. Dalam kedinamisannya para manajer dan para analis organisasi berupaya untuk membuat organisasinya lebih efektif.

Organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok. Karena itu keefektifan organisasi terdiri dari keefektifan individu dan kelompok. Namun demikian, keefektifan organisasi adalah lebih banyak dari jumlah keefektifan individu dan kelompok; lewat pengaruh sinergi (kerja sama), organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatnya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya. Sebenarnya, alasan bagi organisasi sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan masyarakat adalah bahwa organisasi itu dapat melakukan pekerjaan yang lebih banyak daripada yang mungkin dilakukan oleh individu. Faktor penyebabnya: lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses dan budaya.

Harjito (1995:p.16) mengemukakan bahwa organisasi selalu berusaha untuk mampu mempertahankan keberadaannya (*existence*) dan berusaha untuk mengembangkan diri (*develop*). Untuk dapat mempertahankan hal tersebut, sebagai kunci keberhasilan organisasi adalah keefektifan.

Apabila suatu organisasi dirasakan tidak efektif, maka secepatnya organisasi tersebut harus segera dibenahi. Jadi kata kunci pengertian ini ialah kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan manajer dan organisasi diukur dengan konsep keefektifan itu. Dan banyak sekali kejadian suatu organisasi sudah dibentuk, tetapi tujuan-tujuan yang sudah ditentukan itu tidak tercapai (tidak efektif) yang akhirnya gulung tikar sehingga perlu dilakukan perubahan dan pengembangan organisasi yang lebih efektif.

Dalam organisasi modern keefektifan lebih banyak dilihat dari sudut sistem. Sebagaimana telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mekanisme kerjanya mencakup transformasi input menjadi out put. Organisasi itu sendiri hidup ditengah-tengah sistem lain sehingga dipengaruhi dan juga mempengaruhi sistem-sistem yang lain. Dengan kata lain dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan. Konsekuensinya, keberhasilan organisasi selain ditentukan oleh faktor intern ditentukan pula oleh faktor lingkungan tersebut.

Amitai Etzioni (1985) memberi ukuran keefektifan organisasi sebagai tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya. Robbins (1995:p.53) dalam ringkasannya mendefinisikan sebagai kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mem-pertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem.

Pernyataan di atas, menurut dari pendapat para ahli di atas maka agaknya dapat dipahami sebagai pengertian keefektifan organisasi yaitu berkenaan dengan atribut yang diinginkan dalam usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Keefektifan organisasi meliputi kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan didalam sistem. Keefektifan ini sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di luar maupun di dalam organisasi.

Sudah dikemukakan bahwa keefektifan organisasi yaitu berkenaan dengan atribut yang diinginkan dalam usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Karena itu, studi tentang organisasi pada hakikatnya memberikan jawaban atas pertanyaan apa yang membuat organisasi menjadi efektif? Jawabnya adalah *struktur organisasi yang tepat, penerapan prinsip-prinsip organisasi yang benar, penggunaan teknologi dan budaya organisasi yang mendukung sehingga terselenggara suatu bentuk kerjasama dengan sebaik-baiknya dan tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif*. Dan apabila suatu organisasi tidak efektif lagi, maka perlu dilakukan perubahan dan pembinaan yang lebih baik.

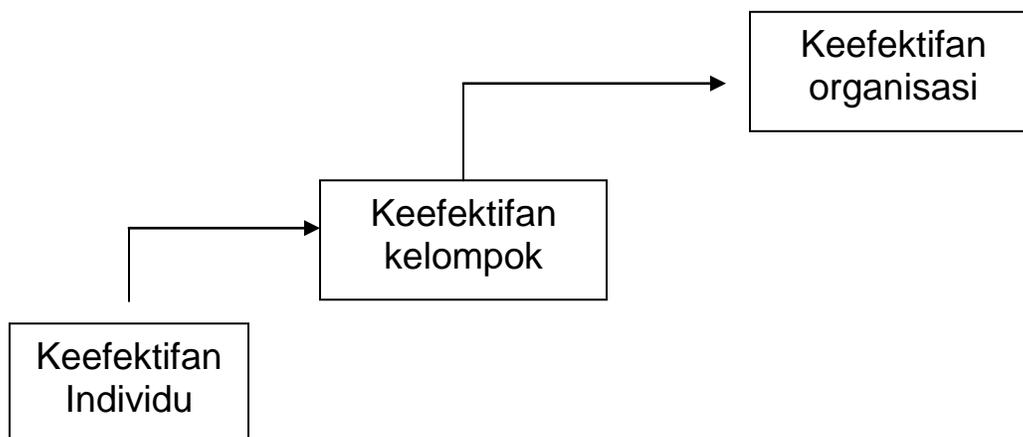
Kemudian dalam segi implementasi organisasi, keefektifan memberi informasi mengenai tingkat keberhasilan yang dapat digunakan untuk membuat kebijakan membangun sebuah model dinamisasi organisasi yang meningkat daya tahannya dan sekaligus meningkat kemampuannya untuk berkembang.

Jadi dengan konsep keefektifan, mengakibatkan organisasi terbuka menerima sumbangan dari berbagai disiplin ilmu-ilmu lain untuk menambah hasanah teori organisasi yang mungkin sangat berharga dan sangat diperlukan dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Dari segi penerapan konsep keefektifan memberi penilaian tingkat keberhasilan dan sejumlah hambatan yang dapat dijadikan patokan analisis untuk mencari langkah-langkah pasti bagi keberhasilan organisasi. Para manajer dapat membuat kebijakan, dan mencari strategi politis dalam mentranspormasikan *input* menjadi *out-put* yang maksimal. Setiap kegiatan diarahkan pada tercapainya tujuan yang dikehendaki dan penyelesaian

pekerjaan yang tepat waktu sehingga metode kerja dapat disusun secara sistimatis, penggunaan sarana yang lengkap, tenaga kerja yang cukup dan pada akhirnya organisasi memiliki kelangsungan hidup untuk tumbuh berkembang terus baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Hubungan antara ketiga perspektif tentang keefektifan disajikan pada ***gambar 2-1***. Panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu dan keefektifan organisasi tergantung pada kelompok. Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung pada hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung pada berbagai faktor seperti macam organisasi, pekerjaan yang dilakukan, dan penggunaan teknologi dalam melakukan pekerjaan tersebut. Gambar tersebut mencerminkan adanya dampak kumulatif dari ketiga perspektif itu. Jadi, keefektifan kelompok lebih besar dibandingkan dengan jumlah keefektifan individual, karena perolehan terwujud melalui usaha gabungan individu dan kelompok.

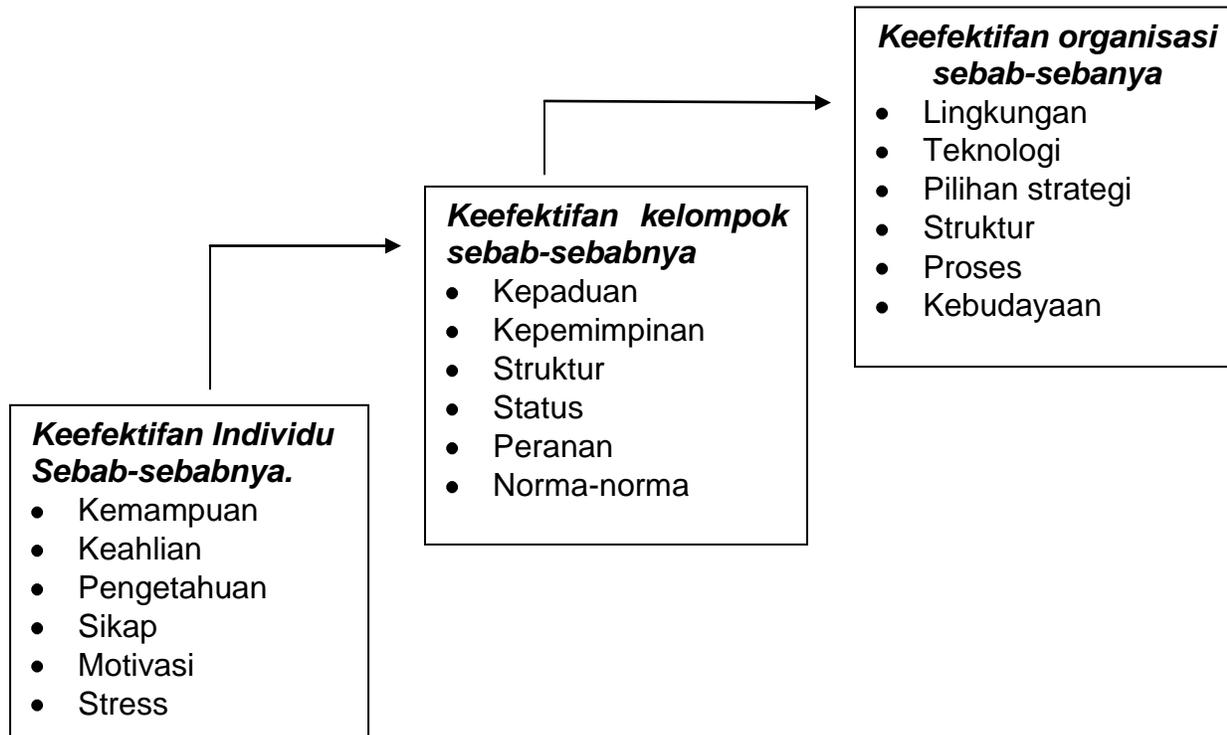
Gambar 2-1.



Tugas manajemen adalah mengidentifikasi sebab-sebab keefektifan organisasi, kelompok dan individu. Seperti diperlihatkan pada ***gambar 2-2***, setiap tingkat keefektifan dapat dipandang sebagai suatu variabel yang disebabkan oleh variabel lainnya, yaitu sebab-sebab keefektifan dari sumber-sumbernya sebagai berikut: ***Sumber keefektifan individu*** mencakup, kemampuan, keahlian, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress.

Sumber keefektifan kelompok mencakup, Kepaduan, kepemimpinan, struktur, status, peranan dan Norma-norma, serta **sumber keefektifan organisasi** yang digambarkan berikut ini:

Gambar 2-2



Pengertian keefektifan

Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud keefektifan.

Dalam melihat keefektifan organisasi, Gibson (op-cit:27) menyajikan dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu: 1) Pendekatan tujuan, dan 2) Pendekatan teori sistem. Lubis dan Huseini (1987:p.56) mengemukakannya tiga pendekatan, yaitu: 1) Pendekatan sasaran, 2) Pendekatan proses, dan 3) Pendekatan sumber. Masing-masing pendekatan tersebut dijelaskan berikut ini.

Gibson (op-cit:27) menyajikan dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu: 1) Pendekatan tujuan, dan 2) Pendekatan teori sistem.

1. Pendekatan berdasarkan tujuan (goal attainment).

Menurut pendekatan ini, sebuah organisasi didirikan untuk mencapai tujuan. Apa yang dimaksud keefektifan adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan usaha kerjasama. Banyak praktek manajemen melihat **efektifitas** didasarkan atas pendekatan menurut tujuan. Salah satu praktek yang banyak digunakan adalah, manajemen berdasarkan sasaran (*manajemen by objectives*). Dengan menggunakan praktek ini, para manajer terlebih dahulu membuat spesifikasi tujuan yang diharapkan akan tercapai oleh para bawahannya, dan secara berkala mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan

tersebut. Pada prakteknya secara nyata di perusahaan-perusahaan, manajer dan bawahannya mendiskusikan sasaran dan mencoba mencapai kesepakatan yang menguntungkan bersama. Dalam hal-hal lain, manajer menentukan sasaran itu. Idea manajemen berdasarkan sasaran ialah memerinci terlebih dahulu sasaran yang akan dicapai.

Pendekatan tujuan merupakan pendekatan yang paling lazim digunakan untuk menilai dan melihat keefektifan organisasi. Keefektifan organisasi ditetapkan sebagai pencapaian tujuan akhir organisasi. Dan hampir semua definisi organisasi dalam kepustakaan dirumuskan bahwa pembentukan organisasi adalah dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, ukuran keberhasilan organisasi diukur dari kemampuan mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Yang termasuk kriteria pencapaian tujuan yang populer adalah memaksimalkan keuntungan, memaksa musuh untuk menyerah, memenangkan pertandingan olahraga, membuat pasien menjadi sembuh, dan sebagainya.

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus diperhatikan :

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan akhir.
- b. Tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.
- c. Tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola.
- d. Harus ada consensus atau (kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut),
- e. Oleh karena itu empat asumsi diatas menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya.

Beberapa permasalahan dalam pendekatan ini antara lain adalah :

1. Apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai suatu tujuan tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya.
2. Tujuan jangka pendek sering kali berbeda dengan tujuan jangka panjangnya.
3. Organisasi yang memiliki tujuan majemuk akan menciptakan kesulitan.

Meskipun pendekatan tujuan itu kelihatannya sederhana, mudah dan masuk akal, tetapi dalam kenyataannya sering juga dihadapkan sejumlah problem. E. Frank Harrison dalam Gibson (1993:p.28).

Kelemahan dan permasalahan dalam pendekatan ini, ialah:

- Pencapaian tujuan tidak dengan mudah dapat diterapkan dan diukur bagi organisasi yang tidak memproduksi keluaran (*output*) yang nyata. Sebagai contoh, tujuan lembaga pendidikan dan keterampilan ialah menyelenggarakan pendidikan keterampilan bagi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dunia kerja dengan biaya yang wajar. Masalahnya adalah bagaimana seseorang mengetahui bahwa lembaga tersebut mencapai tujuannya?. Apa yang dimaksud dengan penyelenggaraan

pendidikan dan keterampilan itu?. Apa yang dimaksud dengan harga yang wajar sebenarnya ?. Semua itu harus diformulasikan sehingga dapat diukur dalam pencapaian tujuan, yang pada akhirnya dengan mudah dapat di hitung tingkat keberhasilan atau prestasi (*performance*) dari lembaga tersebut.

- Setiap organisasi berusaha mencapai lebih dari satu tujuan, dan pencapaian tujuan yang satu sering menghalangi atau mengurangi pencapaian tujuan lainnya. Sebagai contoh, suatu perusahaan BUMN dapat menyatakan bahwa tujuannya adalah memperoleh laba yang maksimum dan menyediakan kondisi kerja yang benar-benar aman. Kedua tujuan tersebut saling bertentangan, karena tujuan masing-masing dicapai dengan pengorbanan yang lainnya.
- Kemungkinan ada suatu tujuan yang "formal" yang terlihat didukung oleh seluruh anggota kelompok atau bagian tetapi dukungan tersebut masih sangat diragukan. Beberapa hasil survey mencatat kesukaran yang dialami manajer untuk mencapai konsesus diantara mereka menyangkut tujuan organisasi mereka secara khusus.

Meskipun pendekatan menurut tujuan menimbulkan banyak masalah, pendekatan itu masih mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi. Bahwa manajer harus mencapai tujuan organisasi, sangat mudah diucapkan. Tetapi tidak semudah itu melaksanakannya.

Alternatif dari pendekatan tujuan adalah pendekatan **teori sistem**. Melalui teori sistem, konsep keefektifan dapat didefinisikan dalam hubungan yang memungkinkan para manajer mempunyai pandangan yang lebih luas tentang organisasi dan memahami sebab-sebab keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

2. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem: Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan.

Pendekatan sistem terhadap pendekatan organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negative terhadap performa keseluruhan sistem.

Pendekatan sistem dalam pengukuran keefektifan organisasi berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada cara-cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan akhir itu. Pendekatan sistem memandang keefektifan organisasi sebagai kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses tersebut, menyalurkan keluaran, dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan di dalam sistem.

Dalam hubungannya dengan pendekatan sistem, Muhyadi (1989:289) memandang organisasi dengan dua penekanan, yaitu:

- a. Bahwa organisasi mutlak perlu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan.
- b. Bahwa secara intern organisasi harus memberikan perhatian cukup pada siklus *input – proses – output*

Berkenaan dengan itu maka keefektifan organisasi harus mencerminkan dua hal di atas. Dengan jalan pikiran seperti itu maka sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila memenuhi dua kriteria berikut:

- a. Mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan
- b. Mampu mengelola siklus *input-proses-output* dengan efisien

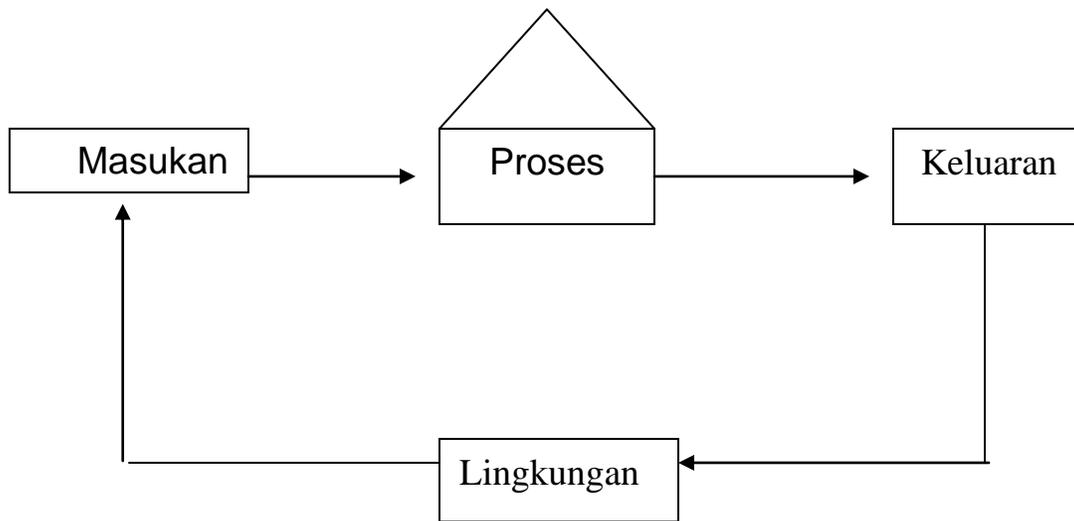
Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pelanggan, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh, dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

Kekurangan yang paling menonjol dari pendekatan system adalah hubungannya dengan pengukuran dan masalah apakah cara-cara itu memang benar-benar penting. Keunggulan akhir dari pendekatan system adalah kemampuannya untuk diaplikasikan jika tujuan akhir sangat samara atau tidak dapat diukur.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi terdiri sub bagian yang saling berhubungan, oleh karena itu dinilai berdasarkan kemampuannya untuk dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan.

Teori sistem, memungkinkan kita membahas perilaku organisasi secara intern dan ekstern. **Secara intern**, kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang didalam organisasi melaksanakan tugas individual dan kelompok. **Secara ekstern**, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi itu dengan organisasi atau lembaga lain. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungan luar dimana organisasi tersebut menjadi bagiannya, dan pada gilirannya menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan lingkungan yang lebih luas. Para manajer harus menghadapi aspek-aspek perilaku organisasi intern dan ekstern secara serempak. Proses yang pada dasarnya kompleks ini dapat disederhanakan dengan menggunakan konsep dasar teori sistem untuk tujuan analisis. Dalam teori sistem, organisasi dianggap sebagai suatu elemen dari sejumlah elemen yang saling bergantung. Arus masukan dan keluaran merupakan titik dasar dalam menggambarkan organisasi. Dalam pengertian yang paling sederhana, organisasi mengambil sumber daya masukan dari sistem yang lebih luas (lingkungan), sumberdaya ini diproses, dan keluarannya merupakan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Gambar 2-3 menggambarkan elemen-elemen dasar organisasi sebagai suatu sistem.

Gambar 2-3



Teori sistem dapat pula menguraikan perilaku individu dan kelompok. **Masukan** perilaku individu adalah **penyebab** yang timbul dari tempat kerja. Sebagai contoh, penyebab dapat berupa perintah seorang manajer untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Masukan (penyebab) kemudian bekerja pada mental individu dan proses psikologis untuk memproduksi hasil (*outcome*) yang khusus. Hasil yang dikehendaki manajer tentunya sesuai dengan petunjuk, tetapi hal itu tergantung dengan pada keadaan proses individual, yang hasilnya mungkin tidak sesuai dengan petunjuk-petunjuk itu. Demikian pula, anda dapat menggambarkan perilaku suatu kelompok menurut ukuran suatu teori sistem tersebut. Sebagai contoh, perilaku (keinginan) sekelompok pegawai untuk berserikat (hasil) dapat diterangkan oleh sebab ketidakadilan manajerial dalam penugasan kerja (masukan) dan keadaan paduan (*cohesiveness*) kelompok itu (proses). Kita gunakan ukuran teori sistem dalam bab ini untuk menguraikan dan menerangkan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Teori Sistem dan Balikan

Konsep organisasi sebagai suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih luas mengintroduksi pentingnya balikan. Seperti dikemukakan diatas, ketergantungan organisasi atas lingkungan tidak hanya mengenai masukan, tetapi juga dapat diterimanya keluaran (oleh lingkungan). Hal ini sangat penting, sehingga organisasi mengembangkan sarana untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan. Sarana untuk penyesuaian itu adalah saluran komunikasi yang memungkinkan organisasi dapat mengenali tuntutan-tuntutan tersebut. Sebagai contoh, dalam organisasi bisnis, riset pasar merupakan suatu mekanisme balikan yang penting. Bentuk balikan lainnya ialah keluhan pelanggan, komentar-komentar pegawai dan laporan keuangan.

Dalam pengertian yang paling sederhana, yang dimaksud dengan balikan ialah informasi yang mencerminkan hasil suatu tindakan atau serangkaian tindakan individu, kelompok, atau tindakan organisasi. Dalam bab ini kita melihat

Betapa pentingnya balikan. Teori sistem menekankan pentingnya sikap tanggap terhadap isi informasi balikan.

Kesimpulan dan Tanggapan

Teori sistem menekankan dua pertimbangan yang penting: (1) kelangsungan hidup organisasi yang pokok tergantung pada kemampuannya *mengadaptasi tuntutan lingkungannya*, dan (2) untuk memenuhi tuntutan ini *siklus total dari masukan – proses – keluaran harus menhadapi perhatian yang utama manajerial*. Oleh karena itu, kriteria keefektifan harus mencerminkan masing-masing dari kedua pertimbangan di atas, dan anda harus mendefinisikan keefektifan berdasarkan pertimbangan itu. Pendekatan menurut sistem menunjukkan bukti-bukti bahwa sumber daya harus dicurahkan terhadap kegiatan-kegiatan yang mempunyai sedikit kaitan dengan pencapaian tujuan utama organisasi. Dengan kata lain, *pengadaptasian terhadap lingkungan dan pengutamaan arus masukan – proses keluaran* memerlukan pengalokasian sumber daya untuk kegiatan-kegiatan yang hanya secara tidak langsung berkaitan dengan tujuan tersebut.

Lubis dan Huseini (1987:p.56) mengemukakan tiga pendekatan, yaitu: a). Pendekatan sasaran, b). Pendekatan proses, dan c). Pendekatan sumber.

a. Pendekatan Sasaran (goal approach)

Pendekatan sasaran dalam pengukuran keefektifan organisasi dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapinya.

Sasaran yang paling diperhatikan dalam pengukuran keefektifan dengan pendekatan ini adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*). Pengukuran keefektifan dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya akan memberikan hasil yang lebih realistis dari pengukuran keefektifan berdasarkan sasaran resmi (*official goal*), dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkan oleh beberapa hal berikut:

- 1) Adanya macam-macam luaran (*multiple outcomes*)
- 2) Adanya subyektivitas dalam penilaian
- 3) Pengaruh perbedaan kontekstual

b. Pendekatan Sumber (system resources approach)

Pendekatan sumber mengukur keefektifan organisasi melalui keberhasilan dalam mendapatkan berbagai jenis sumber yang dibutuhkan untuk memelihara keandalan sistem organisasi agar bisa menjadi efektif. Sumber-sumber yang ada dalam lingkungan sering kali bersifat langka dan bernilai tinggi (mahal) sehingga keefektifan organisasi dapat dinyatakan sebagai keberhasilan dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka, maupun yang nilainya tinggi itu. Secara sederhana, keefektifan organisasi seringkali diukur dengan jumlah ataupun kuantitas berbagai jenis sumber yang berhasil diperoleh dari lingkungannya sehingga ia tetap hidup. Secara lebih luas J. Barton Cunningham dalam Lubis Huseini (1987:p.61)

mempergunakan beberapa dimensi untuk mengukur keefektifan organisasi dengan pendekatan sumber yaitu:

- 1) Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi.
- 2) Kemampuan para pengambil putusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat.
- 3) Kemampuan organisasi untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh
- 4) Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari
- 5) Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

c. Pendekatan proses (*internal proces approach*)

Pendekatan proses menganggap keefektifan organisasi sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi.

Kriteria efektivitas

Salah satu masalah yang menjadi pembahasan mengenai keefektifan organisasi yaitu menentukan kriteria yang dapat digunakan untuk mengukurnya. Hingga kini baik praktisi maupun para ahli belum mencapai kesepakatan tentang variable yang dapat dijadikan kriteria pokok dalam melihat keefektifan organisasi. Pada uraian berikut ini akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang kriteria yang dapat digunakan untuk melihat keefektifan sebuah organisasi.

Charles R. Milton (Muhyadi, 1989:p.281), mengemukakan bahwa kriteria keefektifan organisasi dapat dilihat dari berbagai segi sehingga diperoleh berbagai versi keefektifan.

Kriteria efektifitas dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu:

1. Segi lingkup pengukurannya dikenal adanya efektifitas mikro dan makro.
 - a) Kriteria makro ialah pengukuran efektifitas dari sudut yang luas, contohnya keuntungan organisasi atau pencapaian tujuan akhir organisasi.
 - b) Kriteria mikro ialah pengukuran efektifitas dengan menitikberatkan pada salah satu aspek yang sempit, contohnya penampilan anggota atau tingkat ketidakhadiran karyawan.
2. Segi jumlah variable yang digunakan dalam pengukuran dikenal adanya efektifitas modal variable tunggal dan jamak.

- a) Pengukuran dengan kriteria tunggal ialah cara melihat efektifitas organisasi dengan hanya menggunakan satu variable saja. Banyak pilihan variable yang digunakan dalam teknik ini, contohnya produktifitas diukur dengan data tentang output (produk akhir yang dihasilkan), kepuasan kerja diukur dengan daftar pertanyaan yang diisi oleh para karyawan, keuntungan organisasi dapat dilihat dari data berupa angka-angka yang diperoleh dari bagian pembukuan.
- Pengukuran keefektifan organisasi dengan kriteria tunggal ialah cara melihat keefektifan organisasi dengan hanya menggunakan satu variabel saja. Cara ini lazim disebut dengan pengukuran univariasi (*univariate*). Banyak pilihan jenis variabel yang digunakan dalam teknik yang pertama ini misalnya *produktivitas* diukur dengan data tentang output (produk akhir yang dihasilkan), kepuasan kerja diukur dengan daftar pertanyaan yang diisi oleh para karyawan, keuntungan organisasi dilihat dari data berupa angka-angka yang diperoleh dari bagian pembukuan. Variabel-variabel tersebut digunakan secara terpisah, artinya tidak dilihat hubungannya satu sama lain. Teknik ini relatif mudah dilaksanakan. Oleh karena itulah para peneliti umumnya menggunakan teknik ini untuk melihat keefektifan suatu organisasi.
- b) Pengukuran dengan kriteria jamak adalah cara melihat efektifitas organisasi dengan menggunakan sebuah model yang mencakup beberapa variable, dimana hubungan antara berbagai variable ikut diperhitungkan. Teknik ini lebih sulit tetapi lebih cermat dibandingkan pengukuran dengan variabel tunggal.
3. Segi waktu pengukurannya dikenal adanya efektifitas statis dan dinamis
- a) Pengukuran statis adalah melihat efektifitas dorganisasi dengan mendasarkan diri pada aktivitas yang telah dilakukan. Jadi melihat kembali berbagai kegiatan yang telah dilakukan organisasi dan dari situ dinilai apakah organisasi yang bersangkutan termasuk dalam kategori efektif atau tidak. Pengukuran dengan teknik ini relatif mudah dilaksanakan, tetapi tidak banyak manfaat yang dapat diperoleh darinya.
- b) Dari karakteristik dinamika organisasi orang berusaha mengukur efektifitas organisasi di waktu yang akan datang. Caranya ialah dengan melihat organisasi dalam pengertian yang dinamis. Dari karakteristik dinamika organisasi orang berusaha mengukur keefeektifan organisasi di waktu yang akan datang. Jadi fokusnya terletak pada kegiatan yang dilakukan organisasi di masa mendatang.
4. Segi tingkat generalisasinya dikenal adanya efektifitas umum dan khusus.
- a) Teknik umum dimana efektifitas diukur dengan criteria yang dapat diterapkan pada semua jenis organisasi. Model yang digunakan dalam teknik ini sangat umum, sementara itu dalam kenyataannya setiap jenis organisasi memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri khusus. Oleh karena itulah maka pengukuran keefektifan organisasi dengan teknik umum tidak banyak bermanfaat bagi organisasi karena pengukuran dan analisisnya terlampau dangkal, sehingga digunakan teknik pengukuran secara khusus.

- b) Teknik khusus adalah pengukuran efektifitas yang menggunakan criteria lebih khusus sesuai dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan. Hasil diperoleh dengan cara ini tidak dapat diterapkan pada organisasi lain (kecuali pada organisasi yang memiliki sifat karakteristik yang sama dengan organisasi yang dinilai), Tetapi bagi organisasi yang bersangkutan hasil tersebut mempunyai arti yang sangat besar.

Masih dalam uraian pengukuran keefektifan organisasi, Gibson dkk. (1993:p.32), dan Manahan P. Tampubolon (2004:p.77), mengemukakan ada lima aspek kriteria keefektifan organisasi, yaitu: 1) produksi, 2) efisiensi, 3) kepuasan, 4) kemampuan adaptasi, dan 5) pengembangan organisasi

1. Produksi

Produksi ialah kemampuan organisasi menghasilkan produk (output) yang dibutuhkan oleh lingkungan. Dalam hal ini mencakup jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas). Dalam bentuknya yang nyata, produk tersebut dapat berupa barang yang dihasilkan (oleh sebuah pabrik), laba/keuntungan (oleh pedagang), pelayanan yang diberikan kepada nasabah (oleh sebuah bank), pasien yang sembuh (oleh sebuah rumah sakit), mahasiswa yang lulus (oleh sebuah perguruan tinggi), dan sebagainya. Ukuran ini berhubungan langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan organisasi.

2) Efisiensi

Efisiensi menunjuk pada pengukuran yang berkenaan dengan penggunaan sumber yang langka oleh organisasi. Konsep efisiensi didefinisikan sebagai angka perbandingan (*ratio*) antara keluaran dan masukan. Dalam sebuah organisasi masukan diubah menjadi keluaran melalui proses transformasi (siklus: masukan-proses-keluaran). Dalam bentuknya yang nyata, efisiensi dapat dilihat misalnya dari besarnya biaya dan waktu yang diperlukan untuk proses produksi per unit, besarnya biaya dan waktu yang diperlukan untuk proses produksi per unit produk, besarnya biaya dan waktu yang diperlukan setiap siswa sampai dengan lulus, dan sebagainya.

3) Kepuasan

Kepuasan sebagai kriteria efektifitas menunjuk kepada keberhasilan organisasi memenuhi kebutuhan yang dirasakan oleh para anggota dan juga kepuasan bagi para pemakai barang atau jasa yang dihasilkan. Organisasi adalah sistem sosial yang beranggotakan orang-orang. Setiap anggota berkeinginan dapat memenuhi sebagian kebutuhan hidup yang dirasakannya, misalnya kebutuhan akan materi (uang), prestise, dan hubungan sosial, melalui keterlibatannya dalam organisasi. Tingkat terpenuhi-tidaknya kebutuhan anggota dapat dilihat dari moral kerja dan sikap yang ditunjukkan terhadap organisasi. Oleh karena itu tingkat kepuasan dapat diukur antara lain dari besar kecilnya tingkat kemangkiran, tingkat ketidakhadiran, tingkat keluar masuk organisasi, dan semangat kerja yang ditunjukkan anggota.

4) Kemampuan adaptasi

Kemampuan adaptasi ialah kesanggupan organisasi melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan keadaan. Penyebab dilakukannya perubahan dapat berasal dari luar (lingkungan) dan dapat pula dari dalam organisasi yang

bersangkutan. Dibandingkan dengan kriteria terdahulu (produksi, efisiensi, dan kepuasan), konsep adaptasi lebih bersifat abstrak. Di samping itu adaptasi lebih merupakan kegiatan antara. Kondisi organisasi yang tidak produktif atau tidak efisien, atau tingkat kepuasan yang rendah, bisa jadi merupakan pertanda bahwa tindakan adaptasi perlu dilakukan. Karena adaptasi pada dasarnya merupakan respon terhadap situasi yang dihadapi, maka kegiatan tersebut baru nampak setelah situasinya menuntut untuk itu. Oleh karena itu kadang-kadang agak sulit mengukur tingkat kemampuan adaptasi sebuah organisasi. Kriteria ini baru dapat digunakan apabila organisasi telah benar-benar menghadapi situasi yang menuntut penyesuaian. Semakin tinggi frekuensi tingkat ketidakpastian situasi yang menuntut tindakan penyesuaian, semakin mudah melihat kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi. Dan jika dalam menghadapi situasi yang menuntut berbagai macam penyesuaian tersebut ternyata organisasi tanggap dan mampu melakukannya dengan baik sehingga organisasi yang bersangkutan survive atau mungkin bahkan berkembang, maka disimpulkan bahwa kemampuan adaptasinya tinggi. Dengan kata lain, organisasi yang bersangkutan cukup efektif ditinjau dari kriteria kemampuan adaptasinya.

5) Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi adalah kriteria yang menunjukkan kepada kemampuan organisasi untuk memandang jauh ke depan dan melakukan investasi dalam rangka mempertahankan hidup dan mengembangkan usaha organisasi. Kriteria pengembangan lebih menekankan pada upaya organisasi dalam jangka panjang.

Untuk mencapai tingkat keefektifan yang tinggi dalam arti pengembangan organisasi, bisa jadi sejumlah kriteria yang lain berkurang keefektifannya. Sebagai contoh kita ambil sebuah kasus pada perusahaan televisi hitam putih, pada awal keberadaannya sangat efektif tetapi dalam perkembangannya dengan adanya ciptaan televisi berwarna yang mengakibatkan animo masyarakat lebih banyak menyukainya ketimbang televisi hitam putih, sehingga televisi hitam putih dianggap tidak efektif lagi.

Perbedaan Efektivitas dan Efisiensi Dalam Organisasi

Efektivitas suatu organisasi sering kali dikaitkan dengan keberhasilan organisasi tersebut untuk mencapai sasarannya. Ternyata dalam organisasi terdapat sasaran resmi dan sasaran sebenarnya. Sasaran resmi biasanya berbentuk formal dan sulit diukur sehingga tidak mudah untuk dijadikan acuan dalam pengukuran efektivitas organisasi. Sementara sasaran sebenarnya memang lebih terukur, tetapi biasanya tidak dinyatakan secara resmi. Sasaran merupakan hal penting karena merupakan alasan bagi eksistensi suatu organisasi, dan juga sebagai patokan dalam melaksanakan proses manajemen. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Menurut definisi ini, efisiensi terdiri atas 2 unsur yaitu kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut. merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Menurut, H. Emerson ;

“Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output efisiensi adalah sesuatu yang kita kerjakan berkaitan dengan menghasilkan hasil yang optimal dengan tidak membuang banyak waktu dalam proses pengerjaannya. efektif belum tentu efisien dan begitu sebaliknya.”

Dari definisi di atas, maka terdapat perbedaan antara efektifitas dan efisiensi dalam organisasi, antara lain:

Efektif (berdaya guna) didalam suatu organisasi adalah perencanaan yang lebih matang dengan dirumuskan oleh lini atas manajemen di dalam organisasi. Kemudian dijalankan oleh berbagai lini dari atas sampai bawah. Dilanjutkan pengendalian yang matang dan mantap dari pimpinan atau manajer atas, menengah dan bawah, yang kemudian membutuhkan pengawasan organisasi dari bawah ke atas dengan disiplin dan patuh kepada peraturan yang disusun dalam organisasi.

Efisien (berhasil guna) didalam suatu organisasi adalah pengendalian yang matang dan mantap dari pimpinan atau manajer atas, menengah dan bawah, yang kemudian membutuhkan pengawasan organisasi dari bawah ke atas dengan disiplin dan patuh kepada peraturan yang disusun dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip management seperti *planning, organizing, actuating, controlling* dan lain sebagainya tujuan organisasi dapat diupayakan untuk dicapai dengan lebih baik.

Sumber:

Gibson, L. James, John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr.; alih bahasa Nunuk Adiarni, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1 Edisi 8, Penerbit Binarupa Aksara, 1996, Jakarta

<https://mardajie.wordpress.com/perilaku-organisasi/efektifitas-individu-kelompok-dan-organisasi/>

<https://suldin91.wordpress.com/2012/07/13/keefektifan-organisasi/>

<http://tugasakhiramik.blogspot.com/2013/02/efektivitas-individu.html>