

MODUL 6

PENGELOLAAN EFEKTIVITAS INDIVIDU, KELOMPOK & ORGANISASI

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.

A. Pengertian Perilaku Individu

Menurut *Gibson Cs.* (1996) menyatakan perilaku individu adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang, seperti : berbicara, berjalan, berfikir atau tindakan dari suatu sikap. Sedangkan menurut *Kurt Levin* : perilaku (Behavior = B) individu pada dasarnya merupakan fungsi dari interaksi antara **Person/individu (P)** yang bersangkutan dengan **lingkungan (Environment = E)**.

Dari pengertian tersebut perilaku individu dapat diartikan sebagai suatu sikap atau tindakan serta segala sesuatu yang dilakukan manusia baik yang dilakukan dalam bekerja maupun diluar pekerjaan seperti berbicara, bertukar pendapat, berjalan dan sebagainya.

Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda, sehingga setiap manusia mempunyai keunikan-keunikan tersendiri. Oleh sebab itu antara individu yang satu dengan yang lain pasti mempunyai perbedaan-perbedaan. Ada beberapa alasan mengapa manusia berperilaku berbeda :

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama;
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda;
3. Orang berfikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak;
4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya;

5. Seseorang mempunyai reaksi-reaksi tidak senang;
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

B. Dasar-Dasar Perilaku Individu

Perbedaan individu terdapat dalam bentuk kemampuan (yang termasuk kecerdasan) dan karakteristik biografis (seperti usia, gender, ras, dan masa jabatan) yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

1. Kemampuan

Yang kita akui adalah bahwa setiap individu memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan yang membuatnya relative lebih unggul atau kurang unggul di bandingkan individu lain dalam melakukan tugas atau aktivitas tertentu. Dari sudut pandang manajemen, adalah mengetahui bagaimana setiap individu bisa memiliki kemampuan yang berbeda dan memanfaatkan kemampuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yg dapat di lakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok factor, yaitu Kemampuan Intelektual dan Fisik.

- **Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang di butuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental-berfikir, menalar, dan memecahkan masalah.

Tujuh dimensi yang paling sering di sebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah

- a. Kecerdasan Angka – Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat.
- b. Pemahaman Verbal – Kemampuan memahami apa yang di baca atau di dengar dan hubungan antara kata-kata.
- c. Kecepatan Persepsi – Kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat.
- d. Penalaran Induktif – Kemampuan mengidentifikasi uruyan logis dan sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut.

- e. Penalaran Deduktif – Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argument.
- f. Visualisasi spasial – Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang di ubah.
- g. Daya Ingat – Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu.

Sejumlah peneliti yakin bahwa kecerdasan dapat di pahami secara lebih baik dengan membaginya ke dalam empat subbagian :

- ✓ Kecerdasan *Kognitif* meliputi Kecerdasan yang telah lama diliput oleh tes-tes kecerdasan tradisional.
- ✓ Kecerdasan *Sosial* adalah kemampuan seseorang untuk berhubungan secara efektif dengan individu lain.
- ✓ Kecerdasan *Emosional* adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi.
- ✓ Kecerdasan *Kultural* adalah kesadaran akan perbedaan-perbedaan lintaskultural dan kemampuan untuk berfungsi secara berhasil dalam situasi lintaskultural.

Penting untuk diperhatikan bahwa penyelidikan ini terhadap multikecerdasan (*multiple intelligences*) masih berada dalam tahap awal, dan klaim yang dibuat tidak selalu sesuai dengan bukti ilmiah.

- Kemampuan Fisik

Kemampuan Fisik (*physical abilities*) adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang di butuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi Sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik.

Faktor Kekuatan

1. Kekuatan Dinamis – Kemampuan menggunakan kekuatan otot secara berulang atau terus-menerus.
2. Kekuatan Tubuh – kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut).
3. Kekuatan Statis – kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal.
4. Kekuatan Eksplosif – kemampuan mengeluarkan energy maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan ekslosif.

Faktor Fleksibilitas

5. Fleksibilitas Luas – kemampuan menggerakkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin.
6. Fleksibilitas Dinamis – kemampuan membuat gerakan-gerakan lentur yang cepat dan berulang-ulang.

Faktor Lainnya

7. Koordinasi Tubuh – kemampuan mengoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda.
8. Keseimbangan – kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan.
9. Stamina – kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang membutuhkan usaha berkelanjutan.

2. Karakteristik-Karakteristik Biografis

Karakteristik-karakteristik biografis merupakan karakteristik perseorangan seperti usia, gender, ras, dan masa jabatan, yang diperoleh secara mudah dan objektif dari arsip pribadi seseorang.

a. Usia

Pengaruh usia terhadap perputaran karyawan. Semakin tua, **semakin kecil** kemungkinan untuk keluar dari suatu pekerjaan yang sedang dijalani. Selain itu, para pekerja yang lebih tua berkemungkinan **lebih rendah** untuk mengundurkan diri.

Pengaruh usia terhadap ketidakhadiran. Sebagian hubungan tersebut merupakan fungsi dari apakah ketidakhadiran tersebut dapat dihindari atau tidak. Secara umum, para pekerja yang lebih tua memiliki tingkat ketidakhadiran yang dapat dihindari yang **lebih rendah** dibandingkan para pekerja yang lebih muda. Tetapi, tingkat ketidakhadiran yang tidak dapat dihindari **lebih tinggi**.

Pengaruh usia terhadap produktivitas. Kesimpulan alamiah bahwa tuntutan bagi sebagian besar pekerjaan, bahkan untuk pekerjaan dengan persyaratan tenaga kerja manual yang berat, tidaklah cukup ekstrem sehingga penurunan dalam keterampilan fisik yang berkaitan dengan usia memiliki dampak para produktivitas; atau, jika terdapat **sedikit penurunan** yang dikarenakan usia, hal tersebut akan tergantung oleh keuntungan yang didapatkan dari pengalaman.

Pengaruh usia terhadap kepuasan kerja. Yang paling masuk akal adalah penelitian yang mencampuradukkan karyawan profesional dan nonprofesional. Kepuasan **cenderung meningkat** secara terus-menerus di antara profesional seiring bertambahnya usia mereka, sedangkan di antara nonprofesional kepuasan tersebut **menurun** selama usia tengah baya dan meningkat lagi pada tahun-tahun selanjutnya.

b. Gender

Bukti menunjukkan bahwa hanya terdapat sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang memengaruhi kinerja mereka. Penelitian psikologis menunjukkan bahwa para wanita lebih bersedia menyesuaikan diri terhadap otoritas dan pria lebih agresif serta lebih mungkin memiliki pengharapan sukses dibandingkan para wanita, tetapi perbedaan-perbedaan tersebut kecil. Kita harus berasumsi bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita.

Tingkat perputaran karyawan wanita **sama** dengan pria. Namun, penelitian terhadap ketidakhadiran secara konsisten menunjukkan bahwa para wanita memiliki tingkat ketidakhadiran yang **lebih tinggi** dibandingkan pria, hal ini karena adanya tanggung jawab rumah tangga dan keluarga yang ditanggung para wanita.

c. Ras

Ras berhubungan terhadap hasil-hasil pekerjaan seperti keputusan pemilihan personel, evaluasi kinerja, dan diskriminasi di tempat kerja.

Pertama, dalam situasi pekerjaan, terdapat sebuah kecenderungan bagi individu untuk lebih menyukai rekan-rekan dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji. Kedua, terdapat sikap-sikap yang berbeda secara substansial terhadap tindakan afirmatif. Ketiga, adanya perlakuan yang buruk terhadap suatu ras yang dilakukan oleh ras lain.

d. Masa Jabatan

Jika mendefinisikan senioritas sebagai waktu pada suatu pekerjaan, maka terdapat **hubungan positif** antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Sedangkan, senioritas **berkaitan secara negatif** terhadap ketidakhadiran. Berhubungan dengan perputaran karyawan, semakin lama seseorang berada dalam satu pekerjaan lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Bukti juga menunjukkan bahwa masa jabatan dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang positif.

C. Pendekatan Perilaku Individu

Untuk memahami perilaku individu dapat dilihat dari dua pendekatan, yang saling bertolak belakang, yaitu: (1) behaviorisme dan (2) holistik atau humanisme. Kedua pendekatan ini memiliki implikasi yang luas terhadap proses pendidikan, baik untuk kepentingan pembelajaran, pengelolaan kelas, pembimbingan serta berbagai kegiatan pendidikan lainnya.

a) Mekanisme Pembentukan Perilaku Menurut Aliran Behaviorisme

Behaviorisme memandang bahwa pola-pola perilaku itu dapat dibentuk melalui proses pembiasaan dan penguatan (reinforcement) dengan mengkondisikan atau menciptakan stimulus-stimulus (rangsangan) tertentu dalam lingkungan. Behaviorisme menjelaskan mekanisme proses terjadi dan berlangsungnya perilaku individu dapat digambarkan dalam bagan berikut :

S > R atau **S > O > R**

S = stimulus (rangsangan); R = Respons (perilaku, aktivitas) dan O=organisme (individu/manusia).

Karena stimulus datang dari lingkungan (W = world) dan R juga ditujukan kepadanya, maka mekanisme terjadi dan berlangsungnya dapat dilengkapkan seperti tampak dalam bagan berikut ini :

W > S > O > R > W

Yang dimaksud dengan lingkungan (W = world) di sini dapat dibagi ke dalam dua jenis yaitu :

1. Lingkungan objektif (*umgebung*=segala sesuatu yang ada di sekitar individu dan secara potensial dapat melahirkan S).
2. Lingkungan efektif (*umwelt*=segala sesuatu yang aktual merangsang organisme karena sesuai dengan pribadinya sehingga menimbulkan kesadaran tertentu pada diri organisme dan ia meresponsnya).

Perilaku yang berlangsung seperti dilukiskan dalam bagan di atas biasa disebut dengan perilaku spontan. Contoh : seorang mahasiswa sedang mengikuti perkuliahan Psikologi Pendidikan di ruangan kelas yang terasa panas, secara spontan mahasiswa tersebut mengipas-ngipaskan buku untuk meredam kegerahannya. Ruangan kelas yang panas merupakan lingkungan (W) dan menjadi stimulus (S) bagi mahasiswa tersebut (O), secara spontan mengipas-ngipaskan buku merupakan respons (R) yang dilakukan mahasiswa. Merasakan ruangan tidak terasa gerah (W) setelah mengipas-ngipaskan buku. Sedangkan perilaku sadar dapat digambarkan sebagai berikut:

W > S > O_w > R > W

Contoh : ketika sedang mengikuti perkuliahan Psikologi Pendidikan di ruangan kelas yang terasa agak gelap karena waktu sudah sore hari ditambah cuaca mendung, ada seorang mahasiswa yang sadar kemudian dia berjalan ke depan dan meminta ijin kepada dosen untuk menyalakan lampu neon yang ada di ruangan kelas, sehingga di kelas terasa terang dan mahasiswa lebih nyaman dalam mengikuti perkuliahan. Ruangan kelas yang gelap, waktu sore hari, dan cuaca mendung merupakan lingkungan (W), ada mahasiswa yang sadar akan keadaan di sekelilingnya (O_w), –meski di ruangan kelas terdapat banyak mahasiswa namun mereka mungkin tidak menyadari terhadap keadaan sekelilingnya–. berjalan ke depan, meminta ijin ke dosen, dan menyalakan lampu merupakan respons yang dilakukan oleh mahasiswa yang sadar tersebut (R), suasana kelas menjadi terang dan mahasiswa menjadi lebih nyaman dalam mengikuti perkuliahan merupakan (W).

Sebenarnya, masih ada dua unsur penting lainnya dalam diri setiap individu yang mempengaruhi efektivitas mekanisme proses perilaku yaitu receptors (panca indera sebagai alat penerima stimulus) dan effectors (syaraf, otot dan sebagainya yang merupakan pelaksana gerak R). Dengan mengambil contoh perilaku sadar tadi, mahasiswa yang sadar (O_w) mungkin merasakan penglihatannya (receptor) menjadi tidak jelas, sehingga tulisan dosen di papan tulis tidak terbaca dengan baik. Menggerakkan kaki menuju ke depan, mengucapkan minta izin kepada dosen, tangan menekan saklar lampu merupakan effector.

b) Mekanisme Pembentukan Perilaku Menurut Aliran Holistik (Humanisme)

Holistik atau humanisme memandang bahwa perilaku itu bertujuan, yang berarti aspek-aspek intrinsik (niat, motif, tekad) dari dalam diri individu merupakan faktor penentu untuk melahirkan suatu perilaku, meskipun tanpa ada stimulus yang datang dari lingkungan. Holistik atau humanisme menjelaskan mekanisme perilaku individu dalam konteks *what* (apa), *how* (bagaimana), dan *why* (mengapa). *What* (apa) menunjukkan kepada tujuan (*goals/incentives/purpose*) apa yang hendak dicapai dengan perilaku itu. *How* (bagaimana) menunjukkan kepada jenis dan bentuk cara mencapai tujuan (*goals/incentives/purpose*), yakni perilakunya itu sendiri. Sedangkan *why* (mengapa) menunjukkan kepada motivasi yang menggerakkan terjadinya dan berlangsungnya perilaku (*how*), baik bersumber dari diri individu itu sendiri (motivasi instrinsik) maupun yang bersumber dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Perilaku individu diawali dari adanya kebutuhan. Setiap individu, demi mempertahankan kelangsungan dan meningkatkan kualitas hidupnya, akan merasakan adanya kekurangan-kekurangan atau kebutuhan-kebutuhan tertentu dalam dirinya. Dalam hal ini, Maslow mengungkapkan jenis-jenis kebutuhan-individu secara hierarkis, yaitu:

1. kebutuhan fisiologikal, seperti : sandang, pangan dan papan
2. kebutuhan keamanan, tidak dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual
3. kebutuhan kasih sayang atau penerimaan
4. kebutuhan prestise atau harga diri, yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
5. kebutuhan aktualisasi diri.

Sementara itu, Stranger (Nana Syaodih Sukmadinata,2005) mengetengahkan empat jenis kebutuhan individu, yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (need for achievement), yaitu kebutuhan untuk berkompetisi, baik dengan dirinya atau dengan orang lain dalam mencapai prestasi yang tertinggi.
2. Kebutuhan berkuasa (need for power), yaitu kebutuhan untuk mencari dan memiliki kekuasaan dan pengaruh terhadap orang lain.
3. Kebutuhan untuk membentuk ikatan (need for affiliation), yaitu kebutuhan untuk mengikat diri dalam kelompok, membentuk keluarga, organisasi ataupun persahabatan.
4. Kebutuhan takut akan kegagalan (need for fear of failure), yaitu kebutuhan untuk menghindar diri dari kegagalan atau sesuatu yang menghambat perkembangannya.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut selanjutnya menjadi dorongan (motivasi) yang merupakan kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu aktivitas, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Jika kebutuhan yang serupa muncul kembali maka pola mekanisme perilaku itu akan dilakukan pengulangan (*stereotype behavior*), sehingga membentuk suatu siklus. Berkaitan dengan motif individu, untuk keperluan studi psikologis, motif individu dapat dikelompokkan ke dalam 2 golongan, yaitu :

1. Motif primer (*basic motive dan emergency motive*); menunjukkan kepada motif yang tidak pelajari, dikenal dengan istilah drive, seperti : dorongan untuk makan, minum, melarikan diri, menyerang, menyelamatkan diri dan sejenisnya.
2. Motif sekunder; menunjukkan kepada motif yang berkembang dalam individu karena pengalaman dan dipelajari, seperti : takut yang dipelajari, motif-motif sosial (ingin diterima, konformitas dan sebagainya), motif-motif obyektif dan interest (eksplorasi, manipulasi. minat), maksud dan aspirasi serta motif berprestasi.

Untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari indikator-indikatornya, yaitu : (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan. Dalam diri individu akan didapati sekian banyak motif yang mengarah kepada tujuan tertentu. Dengan beragamnya motif yang terdapat dalam individu, adakalanya individu harus berhadapan dengan motif yang saling bertentangan atau biasa disebut konflik. Bentuk-bentuk konflik tersebut diantaranya adalah :

1. *Approach-approach conflict*; jika individu dihadapkan pada dua motif atau lebih dan semua alternatif motif sama-sama kuat, dikehendaki serta bersifat positif.
2. *Avoidance-avoidance conflict*; jika individu dihadapkan pada dua motif atau lebih dan semua alternatif motif sama-sama kuat namun tidak dikehendaki dan bersifat negatif.
3. *Approach-avoidance conflict*; jika individu dihadapkan pada dua motif atau lebih, yang satu positif dan dikehendaki dan yang lainnya motif negatif serta tidak dikehendaki namun sama kuatnya.

Jika seorang individu dihadapkan pada bentuk-bentuk motif seperti dikemukakan di atas tentunya dia akan mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan dan sangat mungkin menjadi perang batin yang berkepanjangan. Dalam pandangan holistik, disebutkan bahwa dalam rangka memenuhi kebutuhan dalam dirinya, setiap aktivitas yang dilakukan individu akan mengarah pada tujuan tertentu. Dalam hal ini, terdapat dua kemungkinan, tercapai atau tidak tercapai tujuan tersebut. Jika tercapai tentunya individu merasa puas dan memperoleh keseimbangan diri (homeostatis). Namun sebaliknya, jika tujuan tersebut tidak tercapai dan kebutuhannya tidak terpenuhi maka dia akan kecewa atau dalam psikologi disebut frustrasi. Reaksi individu terhadap frustrasi akan beragam bentuk

perilakunya, bergantung kepada akal sehatnya (reasoning, inteligensi). Jika akal sehatnya berani menghadapi kenyataan maka dia akan lebih dapat menyesuaikan diri secara sehat dan rasional (*well adjustment*). Namun, jika akal sehatnya tidak berfungsi sebagaimana mestinya, perilakunya lebih dikendalikan oleh sifat emosionalnya, maka dia akan mengalami penyesuaian diri yang keliru (*maladjustment*).

Bentuk perilaku salah suai (*maldjustment*), diantaranya : (1) agresi marah; (2) kecemasan tak berdaya; (3) regresi (kemunduran perilaku); (4) fiksasi; (5) represi (menekan perasaan); (6) rasionalisasi (mencari alasan); (7) proyeksi (melemparkan kesalahan kepada lingkungan); (8) sublimasi (menyalurkan hasrat dorongan pada obyek yang sejenis); (9) kompensasi (menutupi kegagalan atau kelemahan dengan sukses di bidang lain); (10) berfantasi (dalam angan-angannya, seakan-akan ia dapat mencapai tujuan yang didambakannya).

Di sinilah peran guru untuk sedapat mungkin membantu para peserta didiknya agar terhindar dari konflik yang berkepanjangan dan rasa frustrasi yang dapat menimbulkan perilaku salah-suai. Sekaligus juga dapat memberikan bimbingan untuk mengatasinya apabila peserta didik mengalami konflik yang berkepanjangan dan frustrasi.

D. Perspektif Keefektifan:

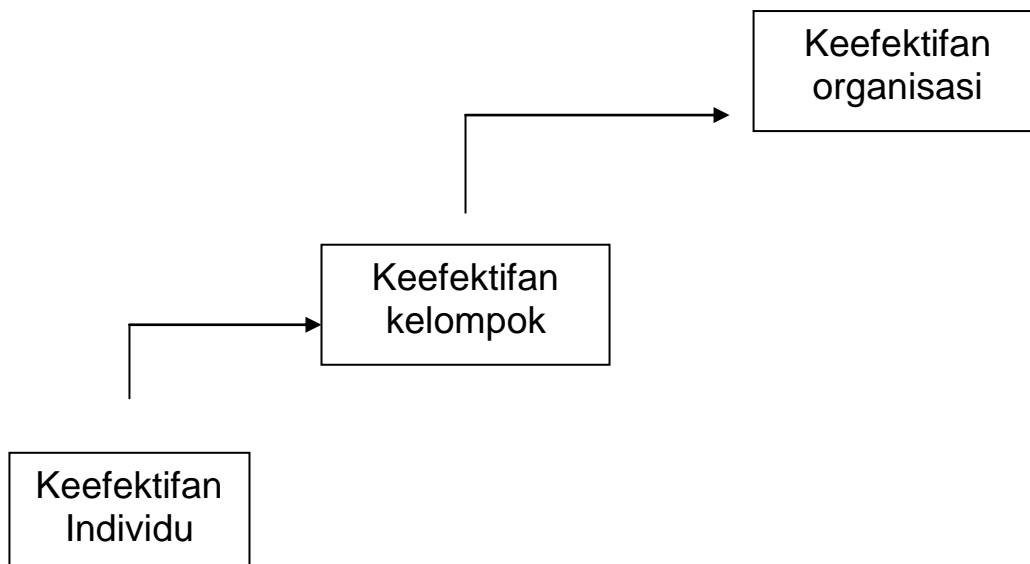
Tiga macam perpektif kefeektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

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.
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.

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 bagianya.

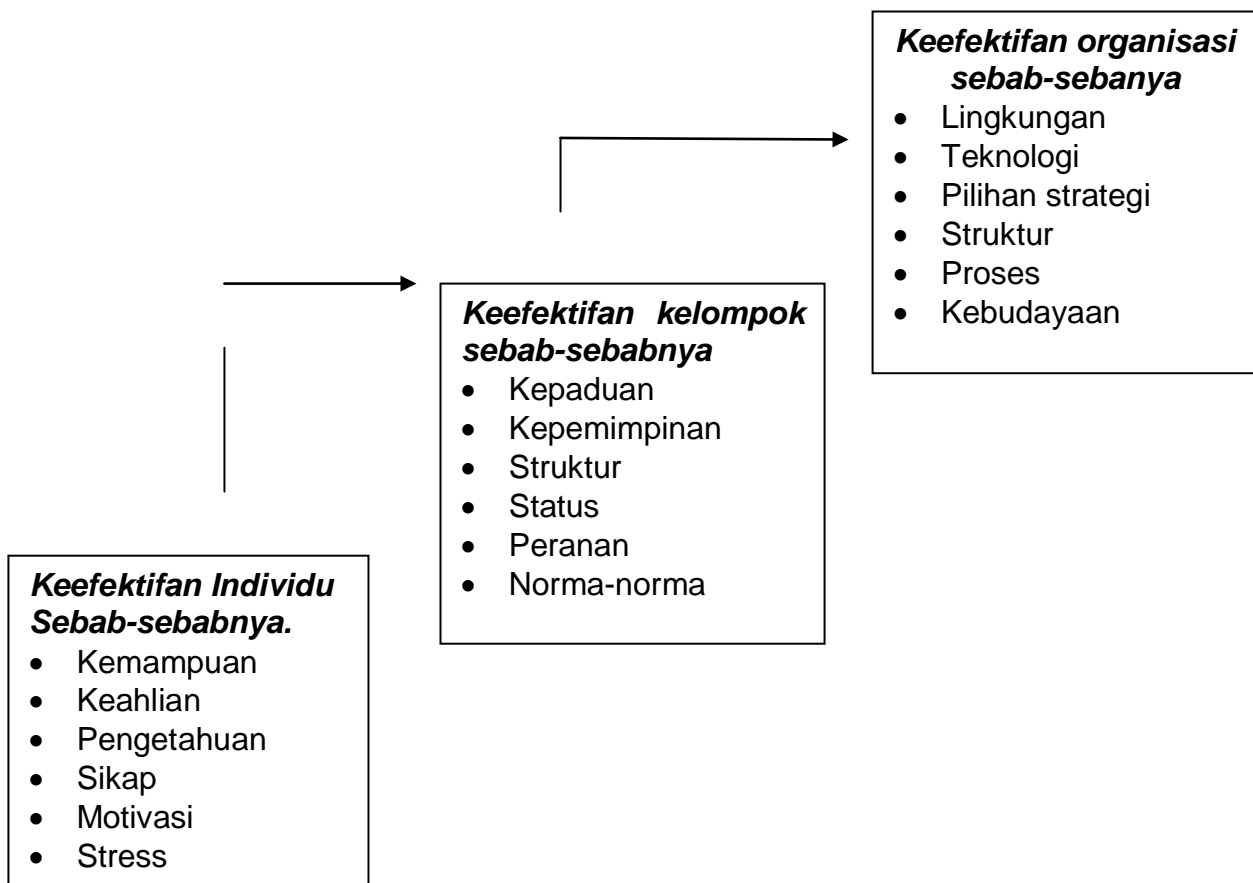
Hubungan antara ketiga perspektif tentang keefektifan disajikan pada **gambar 2-1**. Panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu dan keefektifan organisasi tergantung pada kelompok. Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung 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***. Bagaimana kita mendefinisikan keefektifan, dua pendekatan umum dari keefektifan tercermin sebagai berikut:

1. Pendekatan berdasarkan tujuan.

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 (*management 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.

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.

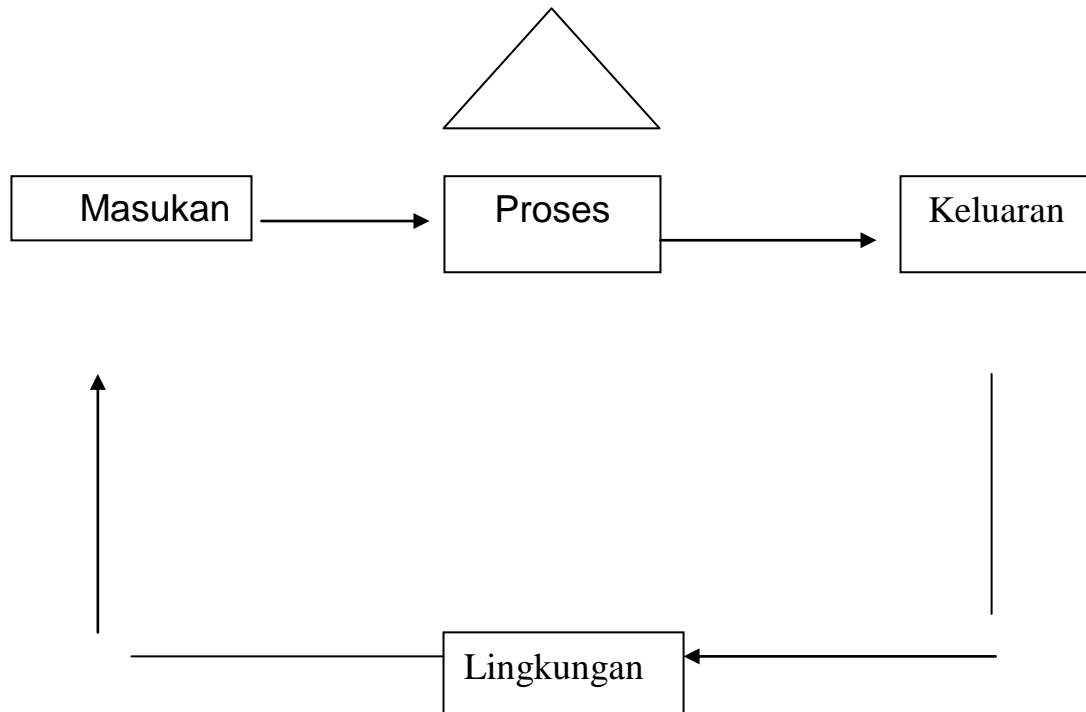
Alternatif dari pendekatan tujuan adalah pendekatan *teori sistem*. Melalui teori sistem, konsep keefektifan dapat didefinisikan dalam hubungan yang memungkinkan para manajer mempunyai pandangan yang lebih luas tentang organisasi dan memahami sebab-sebab keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

2. Pendekatan Teori Sistem

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

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 menjadi 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 pengutamakan arus masukan – proses keluaran* memerlukan pengalokasian sumber daya untuk kegiatan-kegiatan yang hanya secara tidak langsung berkaitan dengan tujuan tersebut.