

MODUL PERTEMUAN 11
ONLINE 9
ESA141 – Motivasi Usaha

EFFEKTIFITAS

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas

Esa Unggul

SESI 11

PENGELOLAAN EFEKTIVITAS INDIVIDU, KELOMPOK & ORGANISASI

Seperti dijelaskan dalam bab terdahulu, 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.

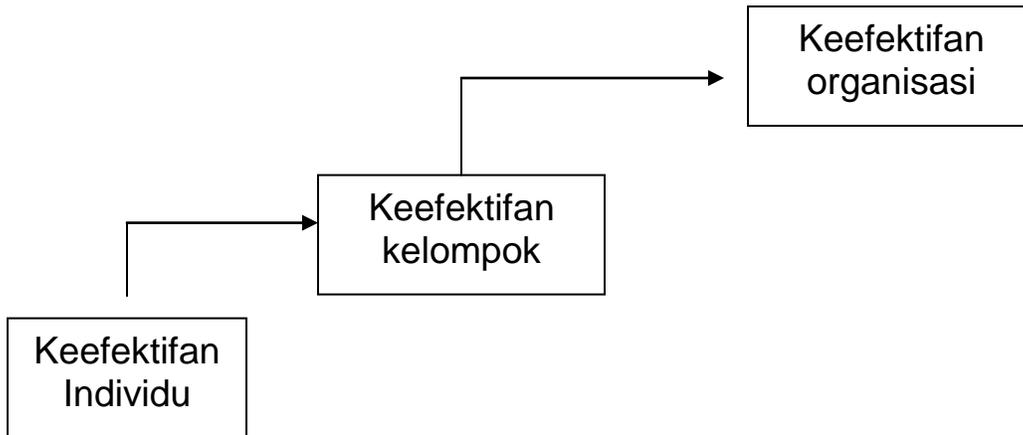
Perspektif Keefektifan:

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.
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 bagiannya.

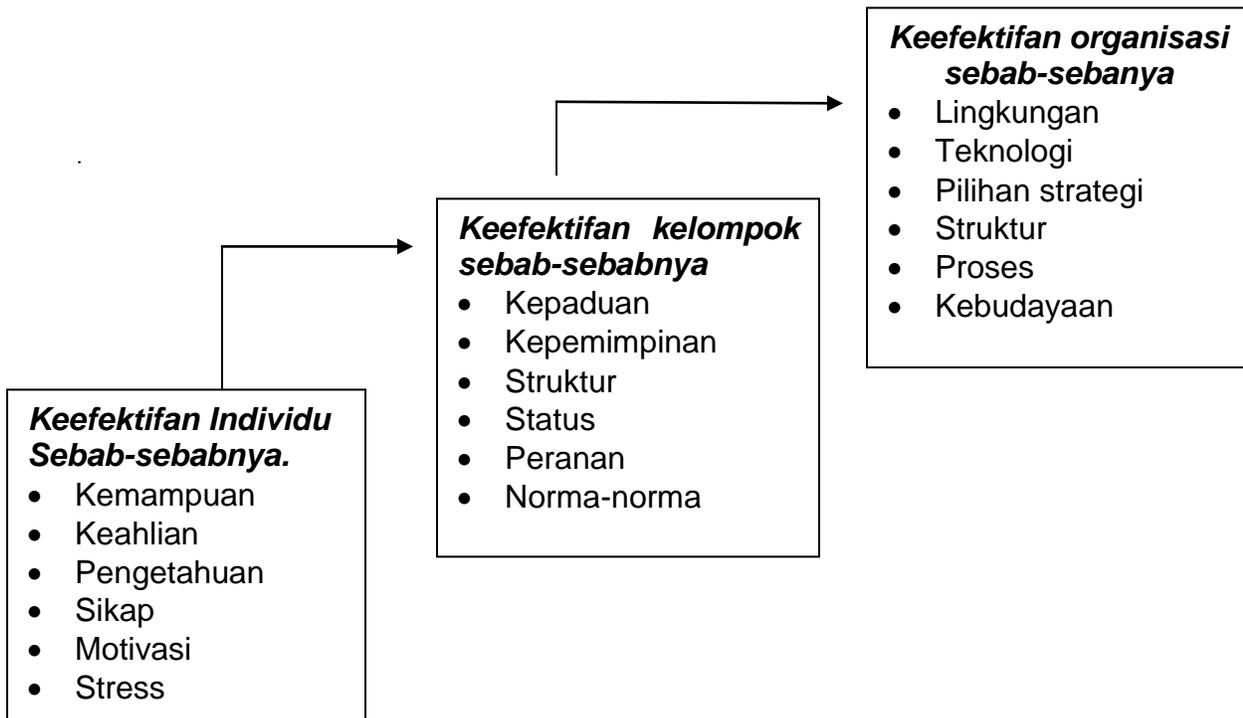
Hubungan antara ketiga perspektif tentang keefektifan disajikan pada **gambar 2-1**. Panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu dan keefektifan organisasi tergantung pada kelompok. Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung 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.

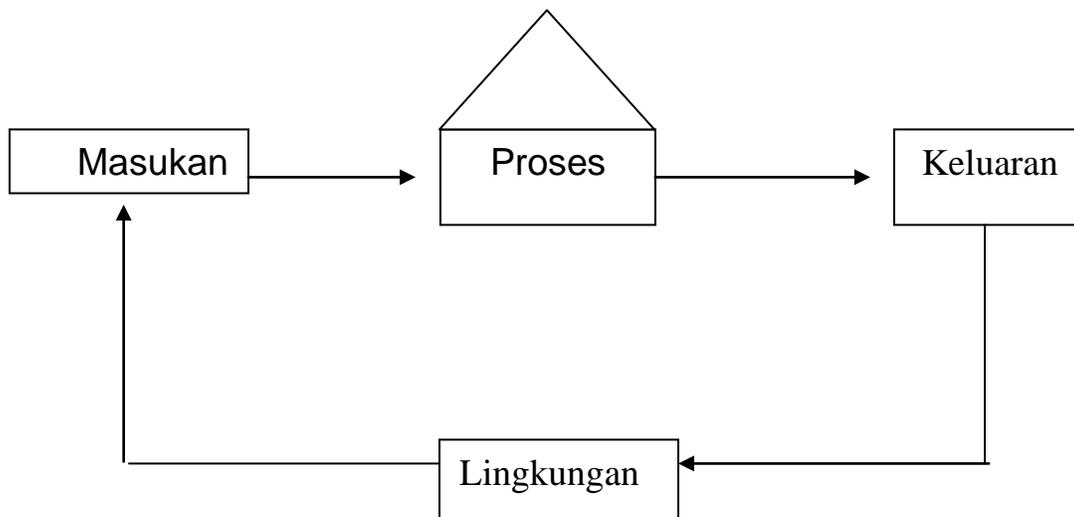
Alternatif dari pendekatan tujuan adalah pendekatan **teori sistem**. Melalui teori sistem, konsep keefektifan dapat didefinisikan dalam hubungan yang memungkinkan para manajer mempunyai pandangan yang lebih luas tentang organisasi dan memahami sebab-sebab keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

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, risert 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.

