

## EFEKTIVITAS ORGANISASIONAL

Dorothea Ririn Indriastuti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

### ABSTRACT

*This article review some of the research on organizational effectiveness has been done by several researchers theory of organization. The discussion starts from the view of traditional theory in the 1950 – 1960 to the modern view that has undergone improvements in the year 1970 – 1980. Several approaches have problems and weaknesses of each, so some of the models proposed can be utilized, although significantly, but very difficult to find the best due to the complexity of organizational effectiveness and each organization has different criteria. It is very difficult to produce a model that has the capability of high validity and generalizability. A model may be suitable for use in an organization but not necessarily suitable for use in other organizations.*

**Keywords:** *organizational effectiveness, goal approach, functional approach*

### PENDAHULUAN

Jika saat ini orang sibuk belajar teori organisasi yang mempelajari berbagai hal tentang bagaimana menciptakan kepuasan kerja, bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana menciptakan kelompok organisasi yang efektif, kenapa dalam teori organisasi perlu dipelajari budaya organisasi, mengapa perlu pemilihan tipe *leadership* yang sesuai dengan harapan bawahan dan sebagainya, tujuan yang ingin dicapai dari itu semua adalah agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Efektivitas adalah salah satu pembahasan teori organisasi yang paling populer, karena sejak munculnya menjadi *area of*

*inquiry* (Zammuto, 1984). Di semua bidang ilmu, khususnya ilmu manajemen efektivitas dibahas disemua bagian. Mulai dari bagian keuangan, pemasaran, operasional, hingga sumber daya manusia, topik efektivitas menjadi isu sentral dalam organisasi.

Meskipun sangat sering dibahas, orang kerap mengalami kesulitan dalam mengukur efektivitas dan menginterpretasikan hasil analisisnya; berbagai istilah, konsep dan definisi operasional mengenai efektivitas organisasional berbeda-beda sehingga terdapat kesulitan untuk melakukan generalisasi hasil analisa (Yuchtman and Seashore, 1967).

Tujuan dari artikel ini adalah melihat bagaimana pentingnya efek-

tivitas dalam organisasi dan bagaimana mengukur efektivitas organisasional serta mengupayakan terciptanya efektivitas organisasi sehingga dapat dicapai tujuan organisasi. Menurut Campbell kriteria ukuran efektivitas organisasi seharusnya dikembangkan untuk (1) membandingkan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Suatu organisasi yang menggunakan sumberdaya yang sama tetapi menghasilkan keuntungan yang berbeda, bisa dikatakan bahwa organisasi yang satu lebih efektif dibandingkan organisasi yang lain. (2) mengevaluasi akibat usaha pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi yang tidak menghasilkan nilai tambah menunjukkan kegiatan yang telah dilakukan tersebut tidak efektif. (3) Menentukan karakteristik apa yang secara signifikan dapat dihubungkan dengan efektivitas organisasi (Campbell, 1977).

Para peneliti ilmu sosial mendesain atau menginterpretasikan hasil studi organisasional dengan penuh keragu-raguan. Banyak peneliti yang menghabiskan seluruh waktunya untuk memecahkan masalah kondisi apa organisasi menjadi lebih efektif atau kurang efektif. Paradigma klasik mengukur efektivitas organisasi dengan produktivitas atau keuntungan, sebagai variabel dependen dan faktor sosiologis atau psikologis sebagai independen variabelnya. Sebagai contoh mereka melihat pengaruh perhatian atasan kepada bawahan yang tidak terlalu ketat akan mempengaruhi efektivitas itu sendiri. Pemahaman

semacam ini menghasilkan konstruk yang kabur. Katz dan Kahn menyatakan bahwa tidak terdapat kesesuaian data untuk menentukan kriteria suksesnya organisasi, beberapa literatur menyatakan bahwa efisiensi, produktivitas, absensi, *turn over dan profitability* secara eksplisit maupun implisit dinyatakan sebagai definisi efektivitas organisasional. Kriteria dan keterkaitan yang terjadi hanyalah tautologi dan menimbulkan kontradiksi (Yuchman and Seashore, 1967).

### **TOPIK-TOPIK EFEKTIVITAS ORGANISASIONAL**

Topik efektivitas organisasional serupa dengan sejumlah domain ilmu sosial dan ilmu keperilakuan lainnya. Riset evaluasi tentang efektivitas organisasional umumnya menyangkut dua tema pokok. Tema pertama tentang evaluasi untuk menentukan apakah program efektivitas organisasi dapat dijalankan atau tidak (Rossi and William, 1972). Tema kedua tentang bagaimana teori-teori tersebut dapat membantu di dalam aplikasi efektivitas organisasi secara umum (Campbell, 1977).

Asumsi yang dinyatakan di sini tidak ada definisi yang jelas dan tepat mengenai efektivitas organisasi. Makna sesungguhnya adalah bahwa efektivitas organisasi bukan merupakan kebenaran yang dapat ditanamkan di manapun, meskipun konsep dan metode pengumpulan datanya sudah cukup bagus. (Campbell, 1977). Sejalan dengan teori ini secara umum, bahwa efektivitas organisasi

hanya bisa digunakan untuk tujuan-tujuan tertentu saja. Untuk mengantisipasi hal ini, kemudian digunakan “*natural system approach*” yang mengaitkan efektivitas organisasi dengan tujuan. (Ghorpade, 1971) Menurut Georgiou (1973) tujuan organisasi berkaitan dengan penilaian individu (*value judgment*), yang masing-masing organisasi memiliki struktur *reward* tertentu. *Value judgment* ini melihat apakah proses organisasi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi dan hal ini yang membedakannya dalam menilai efektivitas organisasional.

Mengapa orang perlu memperhatikan efektivitas organisasional? Pada kondisi apa keputusan menentukan efektivitas organisasional diperlukan? Salah satu cara untuk menjawab pertanyaan tersebut adalah dengan mengadopsi pendekatan pengambilan keputusan. Ada enam jenis keputusan di mana data tentang kriteria organisasi bisa digunakan, yang terdiri dari masalah praktis dalam organisasi dan upaya untuk memahami bagaimana organisasi beroperasi.

1. Memutuskan apakah aspek suatu sistem adalah baik atau jelek.  
*Turnover*, profitabilitas atau *return on investment*, frekuensi kecelakaan adalah salah satu cara untuk menilai sistem organisasi baik atautkah jelek.
2. Menentukan mengapa suatu sistem harus demikian.  
Apa yang menyebabkan *turnover* tinggi, mengapa profitabilitas

naik atau turun, mengapa sering terjadi kecelakaan?

3. Perencanaan harus dibuat sesuai dengan tindakan yang seharusnya diambil untuk mengubah sistem.  
Apa yang harus dilakukan untuk menurunkan *turnover* atau menurunkan frekuensi kecelakaan?
4. Perbandingan organisasi diperlukan untuk pengambilan keputusan publik.  
Aturan pemerintah akan mempengaruhi organisasi, dan akan membandingkannya dengan organisasi lain. Misalnya aturan tentang upah minimum harian, tunjangan lembur dan sebagainya.
5. Organisasi menggunakan ukuran efektivitas untuk mengevaluasi usaha pengembangan organisasi.
6. Pembuatan ranking organisasi berdasarkan ukuran efektivitas untuk mempelajari penyebab efektivitas dalam organisasi.

Kriteria efektivitas organisasi sering didimensionalisasikan dalam kaitannya dengan jumlah kinerja individual. Cara yang lebih baik untuk menilai efektivitas organisasi adalah dengan menggunakan *construct*. Tanpa adanya dasar teori tidak mungkin mengatakan suatu organisasi lebih efektif dari yang lain.

## MODEL-MODEL PENGUKURAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Ada berbagai macam model, namun yang dibahas di sini adalah beberapa model yang sudah cukup populer digunakan untuk menilai efektivitas organisasi.

Yuchtman dan Seashore (1967) menjelaskan ada dua pandangan dalam penilaian efektivitas organisasi, yaitu pendekatan tradisional (*goal approach dan functional approach*) dan pendekatan *system resources*. Asumsi dari pendekatan tradisional adalah organisasi yang kompleks memiliki *ultimate goal* (misi dan visi) dan *ultimate goal* ini dapat diukur. *Goal Approach (prescribed goal)* melindungi dari kemungkinan terjadinya bias subjektif. Kelemahan dari pendekatan ini, yang dikritik oleh Etzioni (1964) bahwa tujuan sebagai hal yang ideal tidak menawarkan kemungkinan penilaian yang realistis, dan tujuan merupakan entitas kultural yang terjadi di luar organisasi sebagai sistem sosial tidak dapat dengan sembarang didistribusikan sebagai properti suatu organisasi. Konsep efektivitas organisasional tidak dapat diformulasikan apabila faktor yang berhubungan dengan efektivitas organisasional tidak dimasukkan ke dalam kerangka kerja. Organisasi terdiri atas bermacam-macam individu dan kelompok yang masing-masing memiliki konsepsi tersendiri mengenai setiap klaim terhadap organisasi.

#### **Functional Approach.**

Dalam model ini tujuan organisasi ditetapkan oleh konsistensi logis berdasarkan hubungan antara bagian-bagian yang ada di dalam sistem sosial. Pendekatan *fungsiional (derived goal)* mempunyai manfaat yang lebih penting daripada *prescribed goal*, apabila dapat menjawab persoalan mengenai identifikasi *ultimate goal*

di dalam organisasi yang kompleks. Kelemahan model ini gagal dalam memperlakukan isu otonomi dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi.

Menurut Yutchman dan Seishore *pendekatan goal approach dan functional approach* mengandung kelemahan metodologikal dan teoritikal. Selanjutnya dikenalkan model *system resource approach* yang mengatasi kelemahan dari kedua model di atas. Dalam *system resource approach* konsep efektivitas organisasi adalah: 1) organisasi sebagai kerangka referensi utama, bukan entitas eksternal. 2) hubungan antara organisasi dan lingkungannya sebagai pertimbangan utama efektivitas. 3) secara teoritis mampu menyelesaikan masalah dari berbagai jenis organisasi yang kompleks, 4) memberi kebebasan untuk setiap keunikan, variabilitas dan perubahan, 5) memberi pedoman identifikasi kinerja dan variabel tindakan yang relevan dengan efektivitas organisasional. Jawaban teoritis terhadap permasalahan di atas adalah *open system model* yang menekankan proses interdependensi organisasi dengan lingkungannya. Di mana saling ketergantungan ini menurut Katz dan Kahn mengambil bentuk transaksi *input-output*. Objek transaksi adalah kelangkaan dan sumber-sumber yang bernilai, yang berfokus pada kompetensi antar organisasi. Definisi efektivitas organisasi adalah *bargaining position* untuk mengeksploitasi lingkungan dalam rangka memperoleh

sumber daya yang bernilai dan langka. Konsep ini juga mengarah pada kemampuan secara umum organisasi sebagai *resource-getting system*.

### ***The Goal-Centered View dan The Natural Systems View: Pandangan Campbell (1977)***

*The Goal-Centered View* didasarkan atas asumsi yang reasonable bahwa organisasi memiliki sekumpulan tujuan yang ingin dicapai. Dalam orientasinya, penilaian efektivitas organisasi digunakan untuk mengetahui bagaimana tujuan organisasi dapat tercapai.

*The Natural System View* didasarkan atas asumsi jika suatu organisasi sedemikian dinamis dan kompleks maka tidak mungkin dapat didefinisikan tujuan organisasi. Maka harus digunakan kriteria tertentu untuk menilai konsistensinya secara internal.

Analisis yang cenderung *goal-oriented* mencoba menjelaskan keberhasilan organisasi dan hambatan kesuksesan organisasi dikaitkan dengan tujuan, untuk meneliti variabel dari sistem. Misalnya kinerja organisasi tidak baik karena saat itu terjadi tekanan rasial. Analisis yang berpedoman pada *natural system* menganalisis bagaimana sistem yang berbeda-beda mempengaruhi kinerja tugas, kemudian mengidentifikasi tugas di mana kinerja dinilai.

### **Contoh-contoh spesifik model pendekatan Goal-oriented.**

*Industrial/Organizational (I/O) Psychology Criterion Model*. Pada

model ini, spesifikasi dari komponen kriteria individu diatur secara detail dan sistematis dengan *job description*. Pada tahap pertama kriteria dikembangkan untuk menilai kinerja tugas utama individu. Kombinasi kriteria didasarkan pada *value judgment* masing-masing individu. Ukuran kriteria mencerminkan penilaian atas *accomplishment* yang secara langsung di bawah kendali individu. Kinerja berkaitan dengan hal yang konkrit, sehingga dapat diobservasi dan dievaluasi dalam hubungannya dengan kontribusi mereka kepada tujuan organisasi. Apabila digunakan *criterion model* dalam mempertimbangkan efektivitas organisasi sebaiknya: 1) dilakukan analisis untuk menetapkan apa yang merupakan tugas pokok organisasi. 2) diperlukan jaminan ukuran yang digunakan sungguh-sungguh dapat menilai variabel yang diukur.

***Cost-Benefit analysis.*** *Cost-Benefit Analysis* menggunakan cara tradisional yang diaplikasikan untuk mengevaluasi efektivitas dari perbedaan program pelatihan, perbedaan metode untuk pengembangan produk dan sebagainya. Model ini digunakan untuk mengukur perbedaan efektivitas dari metode alternatif dibandingkan dengan model yang sudah ada. Model *Cost-Benefit Analysis* memberikan semakin banyak strategi yang lebih analitikal dan lengkap.

***Management By Objective (MBO).*** Sesudah dikembangkan oleh Odiorne (1965), sistem MBO menja-

di sistem yang komplisit dari perencanaan dan pengawasan manajemen. Model ini juga memberi batasan suatu organisasi dikatakan efektif atau tidak. Model MBO menghasilkan suatu definisi efektivitas yang unik untuk masing-masing organisasi. Menurut Odiorne, sistem MBO adalah suatu aturan, rangkaian prosedur atau set metode pengelolaan. McConkie (1979: 37) mendefinisikan MBO sebagai: *A managerial process whereby organizational purposes are diagnosed and met by joining superiors and subordinates in the pursuit of mutually agreed goals and objectives. Which are specific, measurable, time bounded, and joined to an action plan, progress and goal attainment are measured and monitored in appraisal sessions which center on mutually determined objective standard of performance.*

Kerangka konseptual sistem MBO. *Pertama*, struktur dasar organisasi adalah hirarki di mana setiap struktur bekerja dan menjadikannya penting dan adanya keterlibatan personal dalam hirarki. *Kedua*, MBO memberi pemeliharaan dan pertumbuhan organisasi, karena diharapkan setiap orang terlibat. Untuk itu dituntut *leader* yang memiliki kemampuan ahli lebih dari sekedar kepribadianya saja. *Ketiga*, sebagai sistem, MBO khusus diaplikasikan untuk karyawan profesional dan manajerial, bisa juga supervisor dan staf. Sistem yang sama bisa dilakukan pada bawahan tetapi standar dan metode pengukurannya berbeda. *Keempat*,

MBO membantu masalah sulit para manajer dan profesional. *Kelima*, sistem MBO adalah proses di mana superior dan subordinat manajer organisasi bersama-sama mengidentifikasi tujuan, menentukan tanggung jawab masing-masing orang, memberi pengukuran yang menuntun mengoperasikan unit dan memberi kontribusi pada masing-masing orang. Efek MBO adalah pada hasil yang bisa dilihat seperti meningkatnya profit, pertumbuhan biaya rendah dan peningkatan pendapatan. Hasil yang tidak kelihatan adalah kerja menjadi efektif, meningkatkan moral karyawan, banyak karyawan dipromosikan, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengelolaan atau manajemen adalah fungsi/aktifitas yang mempengaruhi kinerja organisasi secara total. Dalam sistem MBO dibutuhkan leader yang memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengintegrasikan semua tujuan yang ingin dicapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi sehingga diperoleh hasil yang optimal. Berbagai kendala yang mungkin dihadapi dinyatakan oleh Odiorne: 1) bagaimana memotivasi orang agar produktif dan kreatif karena uang tidak selalu dapat memotivasi, 2) adalah tidak mungkin bagi orang untuk secara terus-menerus menjaga motivasinya agar tetap, 3) pada kondisi *full employment dan prosperity*, berikan motivasi negatif karena orang takut kehilangan pekerjaan, 4) hukuman/imbalan tidak bisa secara penuh memotivasi orang.

Penilaian memberi motivasi positif karena subordinat menjadi tahu bagaimana kinerjanya dinilai dan memberikan standard bagaimana kinerja yang baik atau buruk. Penilaian akan bermanfaat jika penilaian diidentifikasi berdasarkan *job*, sistem penilaian yang sederhana, dan orang yang dipilih sebagai leader harus memahami aturan yang benar dan berorientasi pada kualitas manusia.

#### ***Behavioral Objective (BO)***

**Model.** Ada pendapat dari Kuhn (1962) bahwa adanya sejumlah perbedaan domain dari psikologikal dan edukasional dalam memecahkan masalah efektivitas dikarenakan masing-masing orang memiliki paradigma karakteristik *behavioral* yang berbeda. Gagne (1962) berargumentasi bahwa jika tidak dapat dispesifikasikan secara jelas, secara aksiomatik tidak dapat dirancang program pelatihan dan pengevaluasian sehingga sulit dirancang struktur dan fungsi kepada staf dalam rangka pengembangan sumber daya manusia untuk penilaian efektivitas secara sistematis. Smith dan Kendall (1963) menggunakan teknik *Behavior Expectation Scalling* (BES) untuk mendefinisikan kinerja individual pada perilaku yang spesifik.

#### **Contoh-contoh spesifik dari Systems Models**

##### ***Operation Research (OR)***

**Model.** Ackoff dan Sasieni (1968) menggambarkan *Operation Research* sebagai ilmu terapan dengan tiga karakteristik: 1) berorientasi pada sis-

tem atau eksekutif, 2) memiliki team dari berbagai disiplin ilmu, 3) metode ilmiah diterapkan pada masalah pengontrolan. Metode OR dikembangkan dengan model matematis sederhana, yaitu:  $U=f(X_i, Y_j)$

Di mana: U adalah keseluruhan utilitas atau *value* kinerja sistem.  $X_i$  adalah variabel-variabel yang dapat dikendalikan.  $Y_j$  adalah variabel-variabel yang tidak dapat dikendalikan tetapi berpengaruh terhadap U. Model OR meliputi pemecahan masalah antrian, penugasan karyawan, transportasi maupun penjadwalan proyek dan masalah tentang jumlah produk yang harus dihasilkan.

##### ***Organizational Development***

**(OD) Model.** Istilah pengembangan organisasional berarti berbeda untuk orang yang berbeda. Secara umum hal tersebut berkaitan dengan aktivitas yang dirancang untuk mempengaruhi perubahan di dalam organisasi, termasuk usaha psikologis, ekonomis, teknologi komputer, dan lain lain. Metode yang digunakan antara lain: *Team Bulding* (French and Bell, 1973), proses konsultasi (Schein, 1969), konfrontasi (Beckhard, 1969), *job enrichment* (Ford, 1969) dan sebagainya.

**Likert-ISR Model.** Berdasarkan studi klasik yang dilakukan Coch dan French (1948) efektivitas organisasi merupakan bentuk partisipasi di dalam pengambilan keputusan atas berbagai kekuatan (*shared power*). Karakteristik efektivitas organisasional secara prinsip ditandai dengan

instrumen sebagai berikut: (1) Keadaan proses kepemimpinan yang digunakan, (2) Karakter praktik motivasi organisasi, (3) Karakter proses komunikasi, (4) Karakter interaksi atau proses saling mempengaruhi, yang dalam beberapa hal adalah bersahabat, ekstensif dan kooperatif, (5) Karakter proses pengambilan keputusan, (6) Karakter penetapan tujuan, (7) Karakter proses pengendalian, (8) Tingkatan tujuan kinerja dan pelatihan yang cukup.

### **Kelemahan dari pendekatan-pendekatan efektivitas organisasi sebelumnya**

Model-model efektivitas organisasional selama ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan makro, yang memfokuskan perhatiannya pada *organization-wide variables as profit, productivity* dan lain lain. Hubungan dinamis antara perilaku individual dan efektivitas organisasional sebagian besar diabaikan. Pengabaian ini menyebabkan terjadinya kesulitan mencapai konvergensi diantara berbagai ukuran efektivitas (Steers, 1975). Model-model efektivitas yang dikembangkan selama ini sebagian besar adalah univariat dengan hanya menggunakan satu ukuran mengenai keberhasilan perusahaan. Model yang lebih baik adalah multivariat, yang berusaha mengukur efektivitas dalam hubungannya dengan sejumlah kriteria yang relevan.

***Univariate Effectiveness Model.*** Thorndike (1949) adalah orang yang pertama kali mencatat adanya

kecenderungan umum mengenai penelitian organisasi yang mengukur efektivitas dalam kaitannya dengan pencapaian beberapa *ultimate criterion*, seperti produktivitas, laba bersih, pencapaian misi organisasi atau pertumbuhan organisasi dan stabilitas. Campbell (1973) mereview berbagai pengukuran efektivitas dengan mengidentifikasi 19 variabel yang digunakan dalam penelitiannya. Kebanyakan model pengukuran yang digunakan menggunakan univariat model seperti: (1) pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan ranking karyawan atau supervisor, (2) produktivitas diukur dengan jumlah *output* yang dihasilkan, (3) kepuasan karyawan diukur dengan kuesioner *self-report*, (4) profit diukur berdasarkan data akuntansi, (5) hukuman diberikan berdasar tingkat *turnover* dan absensi. Banyak peneliti menggunakan *univariate* model dikarenakan model ini cukup populer, beberapa kriteria cukup bernilai dalam rangka mengukur efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan organisasi, dan masalah integrasi.

**Multivariate Effectiveness Model.** Pendekatan yang lebih bermanfaat dalam studi efektivitas adalah yang berfokus pada hubungan antara variabel penting yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Model integratif atau multivariat adalah model yang lebih komprehensif. Model tersebut menjawab hipotesis bagaimana variabel-variabel saling berkaitan



dengan yang lainnya. Georgopoulos dan Tannenbaum (1957) yang memperkenalkan model ini pertama kali yang menunjukkan efektivitas dalam kerangka sistem dan menggabungkan banyak variabel secara bersama, yaitu produktivitas, fleksibilitas dan absensi untuk mengukur efektivitas. Kriteria ini tidak sekedar “*system-relevant*” tetapi juga mengaplikasikan berbagai variasi dalam organisasi.

### **Paradigma Baru dalam Pengukuran Efektivitas Organisasional**

Efektivitas organisasi selalu menjadi pusat perhatian bidang teori organisasi dan menjadi objek penelitian. Sejarah *construct* ditandai oleh adanya pergantian antara *enthusiasm* dan *dissatisfaction*, yang kemudian diikuti dengan gelombang pemikiran-pemikiran baru. Sebagai contoh, *system* model merupakan reaksi atas ketidakpuasan terhadap *goal-based approach* yang lahir pada akhir tahun 1950-an dan 1960-an. Pada pertengahan tahun 1970-an terjadi ketidakpuasan terhadap *goal* dan *system approach*.

Berdasarkan hasil *review*, muncul tema baru yaitu *multiple constituency models*. Model tersebut memberikan tema yang kurang lebih sama. Mereka memandang organisasi sebagai “*intersection of particular influence loops, each embracing a constituency biased toward assessment of the organization’s activities in term of its own exchanges within the loop*” (Connolly et al., 1980: 215). tidak seperti *goal* dan *system ap-*

*proach*, model ini menetapkan kriteria penilaian efektivitas berdasarkan preferensi diantara berbagai unsur (*multiple constituencies*) *outcome* yang dihasilkan oleh kinerja organisasi.

Dalam *model multiple constituencies*, meskipun dihasilkan melalui *common empirical foundation* terdapat ketidaksepakatan dalam beberapa hal. Ketidaksepakatan berkaitan dengan dua pertanyaan sentral: (1) Bagaimana menilai pencapaian efektivitas organisasional secara keseluruhan apabila terdapat unsur preferensi kinerja yang berbeda? (2) Apa implikasi penilaian tersebut terhadap tindakan manajerial dimasa yang akan datang?

Ada empat pendekatan yang berkaitan dengan isu di atas, yaitu: *relativistic, power, social justice dan evolutionary* perspektif yang masing-masing berkaitan dengan distribusi *organizational outcome*. Zammuto (1984) memperlakukan keempat perspektif tersebut sebagai kasus spesial tentang *effectiveness construct* dan menyebabkan terjadinya dua generalisasi mengenai efektivitas organisasi. Kedua generalisasi tersebut berkaitan dengan *effectiveness construct* yang didasarkan atas situasi *value-based* dan *time specific*.

### **MULTIPLE CONSTITUENCY PERSPECTIVES**

#### ***Relativism***

Model *Relativistic* memandang pendekatan *multiple constituency* sebagai teknik empiris pengumpulan

informasi mengenai kinerja organisasi yang terdiri atas unsur-unsur organisasional. Model yang ditunjukkan oleh Connolly et.al. (1980) merupakan model yang paling erat berhubungan dengan perspektif tersebut. Para penulis mengadopsi model tersebut dengan menyebutnya sebagai pendekatan ‘*conceptual minimalist*’

Dalam konteks ini efektivitas tidak diperlakukan sebagai pernyataan tunggal kinerja organisasi tetapi sebagai kumpulan dari berbagai pernyataan yang masing-masing mencerminkan kriteria evaluasi dari berbagai unsur di dalam suatu tingkatan organisasi.

#### ***Power Perspektive***

Perspektif *power* didasarkan atas *resource dependence model*. *Power* sebagai tema penting dalam efektivitas organisasional dengan sangat eksplisit dikemukakan dalam *dominant coalition model* yang dikembangkan oleh Pennings dan Goodman (1977).

Semakin besar *power* masing-masing anggota, mereka semakin mampu memaksakan preferensinya terhadap kinerja anggota lain dalam suatu koalisi. Pfeffer dan Salancik menawarkan *framework* untuk mengidentifikasi unsur-unsur yang *powerful* dan menyusun ranking sesuai urutan relatif terhadap efektivitas organisasi.

#### ***Social Justice Perspective***

Perspektif ini yang didasarkan atas teori Rawl (1971) mengenai

*theory of justice*. Pandangan Rawl tentang keadilan masyarakat adalah “semua nilai sosial – seperti kebebasan dan kesempatan, pendapatan dan kesejahteraan, yang didasarkan atas penghargaan terhadap diri sendiri didistribusikan secara sama kepada siapapun atau keseluruhan tanpa memandang perbedaan”. Prinsip pertama dari pernyataan tersebut bahwa masing-masing orang memiliki hak yang sama. Prinsip kedua, keadaan sosial dan ekonomi harus disusun agar menguntungkan semua orang dan memberi kesempatan yang sama bagi semua orang dalam kelompok. Menurut Keeley (1978) untuk menciptakan efektivitas dilakukan operasionalisasi dengan menerapkan prinsip minimum *regret*, yaitu dengan meminimumkan tingkat penyesalan terhadap konsekuensi dari partisipasinya dalam organisasi.

#### ***Evolutionary Perspective***

Zammuto (1982) mengajukan suatu perspektif *evolutionary* yang memandang bahwa evaluasi efektivitas organisasional sebagai suatu proses seleksi dalam evolusi sosial. Model *evolutionary* memasukkan elemen waktu ke dalam pengujian efektivitas organisasional, memfokuskan pada perubahan unsur-unsur sepanjang waktu, preferensi *outcome* kinerja serta batasan-batasan kinerja.

#### **Pengujian dan perbandingan keempat perspektif**

Pengujian empat perspektif di atas dilakukan oleh Edmund Leach

(1971) di dalam kritiknya mengenai antropologi sosial. Leach menyarankan teori dan penelitian dalam antropologi sosial memerlukan perubahan arah, dari penyelidikan komparatif menuju model penyelidikan yang didasarkan atas generalisasi. Sebagai perbandingan, hal ini merupakan aktivitas yang memfokuskan pada “*klasifikasi terhadap hal-hal yang ditentukan sesuai tipe dan subtipe*”. Sebagian besar pekerjaan teoritikal dan empirikal terhadap efektivitas organisasional konsisten dengan catatan Leach mengenai perbandingan, sebagaimana yang ditunjukkan bahwa model-model efektivitas organisasional pada dasarnya merupakan klasifikasi *value-based* dari suatu *construct*.

Leach menunjukkan adanya dua kelemahan dalam pengujian model efektivitas organisasi. Pertama, tidak ada batasan logis terhadap klasifikasi. Kedua, jarang sekali ada teori yang menjelaskan mengapa memilih suatu *frame of reference* atas yang lain dalam menyusun model dan nilai yang menentukan pilihan *frame of reference* seringkali merupakan misteri.

Pendekatan *value-based* mengenai *construct* efektivitas pada umumnya diabaikan dalam sebagian besar model efektivitas. Sebagai contoh *human values* baru sedikit mendapat perhatian dalam perlakuannya terhadap efektivitas, karena sebagai asumsi inti mereka tidak siap untuk diinvestigasi.

Semua evaluasi terhadap efektivitas organisasi terdiri atas dua komponen, yaitu: elemen fakta dan elemen nilai. Simon (1976) mencatat bahwa elemen fakta merupakan pernyataan mengenai apa yang diobservasi dan bagaimana operasionalisasinya. Elemen tersebut dapat diuji secara empiris untuk menentukan benar atau salahnya. Elemen nilai adalah kesimpulan implisit dan eksplisit mengenai pernyataan yang dipilih dari suatu sistem yang tidak dapat ditarik lengkap dari elemen-elemen fakta atau tidak dapat dibuktikan secara empiris.

Apabila elemen-elemen fakta dan nilai dipasangkan evaluasi penilaian dapat dibuat. Elemen nilai menyediakan dasar untuk interpretasi evaluasi atas fakta-fakta di dalam setiap penilaian efektivitas. Pemilihan unsur-unsur merupakan faktor kritis utama yang menentukan informasi apa yang akan dimasukkan dalam penetapan dan penilaian kinerja organisasional.

Masing-masing perspektif pendekatan pemilihan unsur dilakukan dengan cara yang berbeda. Misalnya logika *power perspective* mengindikasikan bahwa sampel unsur-unsur bias oleh adanya unsur organisasi yang paling *powerful*. Logika *social justice perspective* menunjukkan bahwa sampel bias oleh adanya manfaat terkecil atau yang paling kecil *power*-nya. *Evolutionary perspective* menunjukkan bahwa sampel unsur-unsur disusun atas dasar kemaksimalan perbedaan nilai yang dicerminkan

oleh unsur preferensi kinerja yang berbeda. Masing-masing perspektif menawarkan pendekatan berbeda untuk menginterpretasi efektivitas keseluruhan kinerja organisasional.

Beberapa kritik terhadap empat perspektif tersebut seperti House terhadap *relativistic perspective* yang memberikan asumsi: “*that everyone’s principles are as good as anyone else’s. Hence, any judgment is as good as any other.*” Hal ini menyebabkan evaluasi menjadi kacau. Sebaliknya Zammuto mengkritik *power dan social justice perspective*, karena kedua model tersebut tidak fleksibel dalam aplikasi mengenai asumsi nilai. Connolly et.al. tidak puas dengan “penggunaan kriteria *social justice.*”

Hal lain dalam perspektif *multiple constituency* yang perlu mendapat perhatian adalah efek waktu (*effect of time*). Tidak seperti asumsi *core value* yang terdapat di dalam empat aspek di atas, efek waktu tidak inheren di dalam setiap pendekatan, kecuali pada model *evolutionary* yang telah diuji dalam jangka panjang. Sedangkan *relativistic, power dan social justice perspective* hanya difokuskan pada jangka pendek.

Model-model efektivitas organisasional yang dirumuskan tahun 1960-an mencerminkan adanya pergeseran dalam harapan masyarakat (*public expectations*) dan orientasi manajerial. Hal tersebut ditandai adanya tambahan kriteria yang mencerminkan aspek-aspek fungsi organisasi yang tidak hanya diwakili oleh kri-

teria finansial. Efektivitas secara operasional didefinisikan dengan beberapa cara yaitu *job satisfaction, managerial task skills, managerial interpersonal skills, turnover, product quality dan group cohesion.*

## TIPE-TIPE KRITERIA EVALUASI PENGUKURAN

Terdapat dua tipe model secara umum, yaitu: 1) model *normative* atau *prescriptive*, yang berusaha menspesifikasikan hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi agar menjadi efektif. 2) Model *descriptive*, yang berusaha meringkas karakteristik yang ditemukan dalam organisasi yang sukses.

Dalam menggeneralisasi kriteria, Child (1974) mengistilahkan generalisasi kriteria sebagai *universalistic*. Caplow (1964) menetapkan hal tersebut sebagai model teoritis tunggal yang meskipun kasar dan tidak lengkap dapat digunakan untuk menganalisis setiap organisasi dalam bentuk atau ukuran apapun tanpa melihat sejarah budaya atau sejarah lokasinya. Dalam rangka generalisasi terdapat dua teknik pengembangan yang berbeda yaitu *deductive* dan *inductive*. Tabel berikut merangkum beberapa model pengukuran efektivitas yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti teori organisasi berdasarkan kriteria penilaian tersebut.

Tabel: Ringkasan Model-Model Pengukuran Efektivitas Organisasional

Peneliti dan Kriteria Penelitiannya	Tipe Pengukuran	Kriteria Generalisasi	Kriteria Derivasi
Thorndike (1949)	N	A	D
Georgopoulos dan Tannenbaum (1957)	N	A	D
Bennis (1962)	N	B	D
Blake dan Mouton (1964)	N	A	D
Caplow (1964)	N	A	I
Katz dan Kahn (1966)	N	B	I
Lawrence dan Lorsch (1967)	D	A	I
Yutchman dan Seashore (1967)	N	B	D
Friedlander dan Pickle (1968)	N	A	I
Price (1968)	D	B	I
Mahoney dan Weitzel (1969)	D	A	D
Schein (1970)	N	A	D
Mott (1972)	N	A	D
Duncan (1973)	N	A	I
Gibson et al (1973)	N	B	D
Negandhi dan Reimann (1973)	N	B	D
Child (1974)	N	B	I
Webb (1974)	D	B	I
Steers (1975)	N	A	D
Campbell (1977)	D	B	D
Zammuto (1984)	N	A	I

Tipe pengukuran: N=(normative) D=(deskriptive)	Kriteria generalisasi A=(semua organisasi) B=(organisasi bisnis)	Kriteria derivasi I=(inductive) D=(deductive)
--	--	---

### MASALAH DALAM PENGUKURAN EFEKTIVITAS

Steers (1975) mengemukakan masalah-masalah yang berkaitan dengan pengukuran efektivitas organisasional:

#### 1. Construct Validity

Masih terdapat sedikit kesepakatan yang dapat dicapai di antara para peneliti untuk menentukan kriteria yang seharusnya dipertimbangkan untuk menentukan efektivitas. Validitas *construct* masih *invalid* atau belum berhasil ditemukan.

#### 2. Criterion Stability

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas masih *inappropriate* atau *misleading*. Misalnya dalam kondisi perekonomian yang baik efektivitas organisasi terkait dengan *capital investment*, namun dalam kondisi perekonomian buruk ukuran kriteria yang lebih tepat adalah *capital liquidity*.

#### 3. Time Perspective

Persoalan yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana menentukan suatu keseimbangan

antara pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang dalam rangka memaksimalkan stabilitas dan pertumbuhan sepanjang waktu.

4. *Multiple Criteria*

Penggunaan model multivariat bersifat komprehensif atau merupakan *unifying framework*. Contohnya konflik antara laba dengan kesejahteraan masyarakat. Mereka tidak dapat memaksimalkan kedua dimensi tersebut pada waktu yang sama (Hall 1972)

5. *Precision of Measurement*

Ukuran kuantitatif seringkali sulit dilakukan karena besarnya dan kompleksitas konsep. Model efektivitas yang ada selama ini cenderung untuk mengoperasionalkan berbagai faktor, misalnya pendefinisian kinerja dikaitkan dengan hubungan *input* dan *output*, tingkat kepuasan dengan *turnover* dan absensi.

6. *Generalizability*

Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana kriteria evaluasi dapat digeneralisasikan untuk pemakaian yang lebih luas dalam organisasi yang lain dan apakah hal ini berlaku untuk semua konteks? Kriteria efektivitas yang cocok untuk organisasi besar belum tentu cocok untuk organisasi kecil atau *non-profit*.

7. *Theoretical Relevance*

Jika berbagai model tidak memberi kontribusi kepada pengertian tentang struktur, proses atau perilaku organisasi maka model ter-

sebut hanya memiliki sedikit manfaat ditinjau dari sudut pandang teoritis. Beberapa hasil yang didapat tidak sinkron dengan teori.

8. *Level of Analysis*

Berbagai model efektivitas biasanya berkaitan secara eksklusif dengan tingkatan makro yang membicarakan fenomena organisasi secara luas dalam kaitannya dengan efektivitas, tetapi mengabaikan hubungan kritical antara perilaku individual dengan isu yang lebih besar yaitu efektivitas organisasi.

## KESIMPULAN

Isu efektivitas organisasional merupakan persoalan yang sangat kompleks. Meskipun terdapat sejumlah model yang telah dikembangkan dan memberikan yang signifikan terhadap pemahaman yang lebih jelas, namun masih sedikit yang dapat memberikan manfaat secara signifikan kepada para peneliti dan manager dalam organisasi.

Tidak ada algoritma ilmiah yang mengkhususkan variabel-variabel yang seharusnya ditandai sebagai kriteria efektivitas organisasi. Kegiatan tersebut dimuati dengan serangkaian *value judgment* yang biasanya saling terjadi konflik dan sering berakhir dengan "*political decision*."

Berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan efektivitas organisasi sebagai suatu konstruk dan atas dasar penelitian empiris yang telah dilakukan perlu mengupayakan suatu model yang lebih fleksibel dengan

menggunakan *tailor approaches*, karena masing-masing organisasi memiliki tingkatan derajat kebebasan (*degree of freedom*) yang berbeda-beda sehingga diperlukan banyak *degree of freedom*.

Provan, K.G. 1980. "Recognizing, Measuring, and Interpreting The Potential/Enacted Power Distinction In Organizational Research". *Academy of Management Review*. vol 5. no 4: 549 – 559.

#### DAFTAR PUSTAKA

Astley, W.G., & Sachdeva, P.S. 1984. "Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis". *Academy of Management Review*. vol. 9. no. 1: 104 – 113.

Campbell, J. F. 1977. On The Nature of Organizational Effectiveness. 13-55

Hickson, et al, 1971; "A Strategic Contingencies' Theory of Intra Organizational Power", *Administrative Science Quarterly*, vol 16, no 2, pp. 216 - 227.

Miner, J. B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Illinois. The Dryden Press.

Odiome, G. S. 1972. *Management By Objectives: A System of Managerial Leadership*. Michigan. Pitman Publishing.

Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Massachusetts. Ballinger Publishing Company.

Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*, Massachusetts. Pitman Publishing.

Pfeffer, J. 1991. *Managing with Power*. Batam. Interaksara.

Pinder, C.C. 1984. *Work Motivation*. Illinois. Scott Foresman and Company.