



PENDEKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

MENCARI DEFINISI KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Pendekatan awal terhadap Efektifitas Organisasi sampai th 1950 sangat sederhana dimana keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Dalam definisi ini memiliki makna ganda yg sangat membatasi baik penelitian mengenai subyek tsb maupun kemampuan manager praktek untuk menangkap arti dan menggunakan konsep tersebut. Misalnya : tujuan siapa ? Tujuan jangka panjang atau jangka pendek ? Tujuan resmi atautakah tujuan aktual?

Lanjutan ...

- Akan lebih jelas jika mengambil tujuan yang paling disetujui oleh para peneliti dan praktisi sbg kondisi yg penting bagi keberhasilan organisasi yaitu kelangsungan hidup.
- Jika ada upaya yg dicari oleh sebuah organisasi untuk dikerjakan, maka itu adh upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup.
- Pada tahun 1960 – 1970-an ada 30 kriteria berbeda yang semuanya dapat mengukur “keefektifan organisasi “

Kriteria tentang Keefektifan Organisasi

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Keefektifan keseluruhan | 17. Konsensus tentang tujuan |
| 2. Produktivitas | 18. Internalisasi tujuan organisasi |
| 3. Efisiensi | 19. Keterampilan interpersonal manajerial |
| 4. Laba | 20. Keterampilan manajerial |
| 5. Kualitas | 21. Manajemen Informasi dan komunikasi |
| 6. Kecelakaan | 22. Kesiapan |
| 7. Pertumbuhan | 23. Pemanfaatan Lingkungan |
| 8. Kemungkinan | 24. Evaluasi pihak luar |
| 9. Pergantian pegawai | 25. Stabilitas |
| 10. Kepuasan kerja | 26. Nilai sumberdaya manusia |
| 11. Motivasi | 27. Partisipasi dan pengaruh yg digunakan bersama |
| 12. Moral/Semangat juang | 28. Penekanan pada pelatihan dan Pengembangan |
| 13. Kontrol | 29. Penekanan pada performa |
| 14. Konflik/solidaritas | |
| 15. Fleksibilitas/penyesuaian | |
| 16. Perencanaan dan Penetapan Tujuan | |

Dalam buku “ In Search of Execellent” karya Tom Petters dan Robert Waterman ada 8 karakteristik Keefektifan Organisasi

1. Mempunyai bias thd tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Selalu dekat dgn para pelanggan
3. Memberi para pegawai tkt otonomi yg tinggi dan memupuk semangat kewiraswastaan.
4. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
5. Para pegawai mengetahui apa yg diinginkan perusahaan, pr manajer aktif pd masalah disemua tingkatan.
6. Mereka sll dekat dgn usaha yg mereka ketahui dan pahami
7. Mempunyai struktur organisasi yg luwes dan sederhana dgn jumlah orang yg minimal dlm aktivitas staf pendukung.
8. Menggabungkan kontrol yg ketat dan desentralisasi u/ mengamankan nilai2 inti perusahaan.

Pendekatan Efektifitas Organisasi

- Pendekatan Pencapaian Tujuan
- Pendekatan Sistem
- Pendekatan Konstituensi Strategis
- Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing



Pendekatan Pencapaian Tujuan

- Sebuah Organisasi diciptakan u/ mencapai tujuan yg tlg ditetapkan sebelumnya.
- Keefektifan Organisasi harus dinilai sehubungan dgn pencapaian tujuan orgz. Ketimbang caranya.
- Organisasi dibuat dgn sengaja, rasional dan mencapai tujuan.
- Agar tujuan menjadi ukuran yg harus mengandung asumsi :
 - a. Orgz. Mpy tujuan akhir
 - b. Tujuan dapat diidentifikasi dgn baik
 - c. Tujuan sedikit saja agar mudah dikelola
 - d. Ada konsensus atau kesepakatan umum thd tujuan2tsb.

Masalah2 Dlm Pendekatan Pencapaian Tujuan

- Tujuan org tsb tujuan siapa ?
- Kdg apa yg tlh secara resmi dinyatakan o/ perush bukanlah tujuan yang sebenarnya.
- Fakta bhw organisasi memiliki tujuan yg majemuk.



Pendekatan Sistem

- Sebuah organisasi harus dinilai berdasarkan kemampuannya u/ memperoleh masukan, memproses masukan, menyalurkan keluarannya dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan.
- Asumsi yg mendasari thd EO orgz sbg sistem diimplikasikan bhw orgz. Terdiri dr sub-sub bagian yg saling berhubungan.
- Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yg berhasil dgn kostituensi lingkungan.
- Pend. Sistem memfokuskan pada cara2 yg diperlukan u/ memastikan kelangsungan hidup orgz yg terus menerus.

Tabel : Contoh Ukuran Keefektifan Sistem Untuk berbagai jenis Orgz.

Variabel Sistem	Perusahaan	Rumah Sakit	Perguruan Tinggi
O/I	Laba atas investasi	Jumlah total psn yg dilayani	Jumlah publikasi fakultas
T/I	Perputaran persediaan	Investasi modal dlm teknologi kesehatan	Biaya u/ sistem informasi
T/O	Volume penjualan	Jumlah total pasien yg dilayani	Jumlah mahasiswa yg lulus
I/I	Perub. Modal kerja	Perub. Jmlh pasien yg dilayani	Perub. Mahasiswa mendaftarkan

Pendekatan Konstituensi Strategis

- Organisasi akan efektif apabila dpt memenuhi tuntutan dari konstituen yg terdapat dlm lingk. Orgz tsb.**
- Organisasi diartikan sbg arena politik tempat kelompok2 yg berkepentingan, bersaing mengendalikan sumber daya.**

Tabel kriteria EO yg Khas dr Konstituensi Strategis

Konstituesi	Kriteria EO yang khas
Pemilik	Laba atas investasi pertumbuhan penghasilan
Pegawai	Kompensasi tunj,tambahan, kepuasan pd kondisi kerja
Pelanggan	Kepuasan thd harga, kualitas pelayanan
pemasok	Kepuasan thd pembayaran, potensi dar penjualan masa datang
Kreditur	Kemampuan untuk membayar hutang
Serikat Buruh	Upah dan tunj. Yg bersaing,, kondisi kerja yg memuaskan, kesediaan u/ melak. Tawar menawar yg fair
Pejabat Masyarakt	Keikutsertaan pr anggota orgz. Dlm masalah lokal, td ada kerusakan pd lingkungan.
Lembaga pemerintah	Tunduk pd hukum, menghindari denda dan teguran.

Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing

- Menawarkan kerangka kerja integratif dari seluruh variabel utama yg slg berhubungan.
- Tidak ada tujuan tunggal yg disepakati o/ semua orang
- Ada 3 kumpulan dasar mengenai nilai2 bersaing ;
 1. Fleksibilitas vs kontrol
 2. Ada hub dgn apa penekanan hrs ditempatkan pd kesejahteraan dan pengemb. Manusia
 3. Berhubungan dgn cara vs tujuannya.

Fleksibilitas (F)

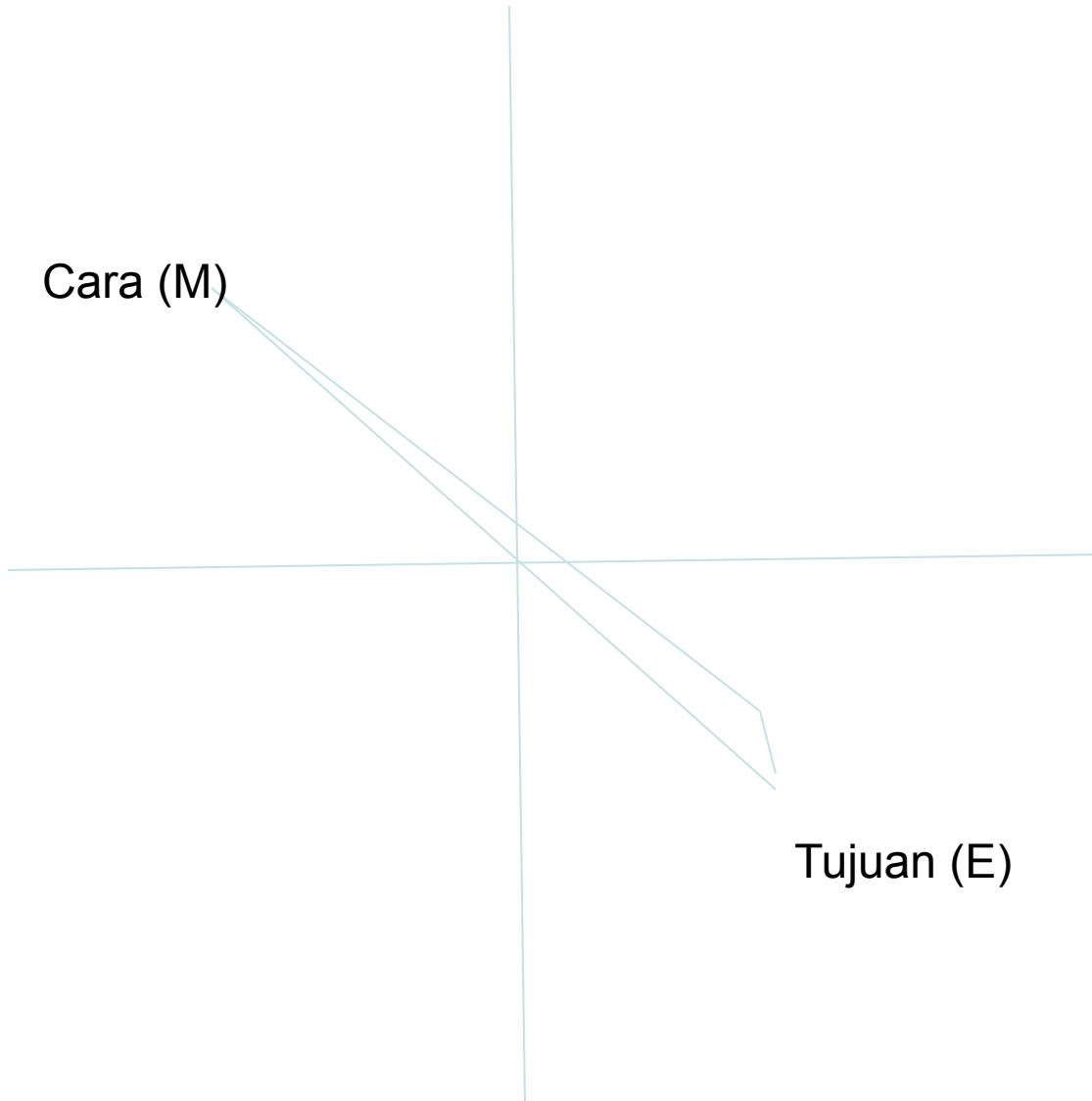
Cara (M)

Manusia(P)

Organisasi (O)

Tujuan (E)

Pengawasan



HUMAN
RELATION
MODEL

OPEN SYSTEM
MODEL

Fleksibilitas

PFE

OFM

PFM

OFE

Manusia

ORG

PCM

OCE

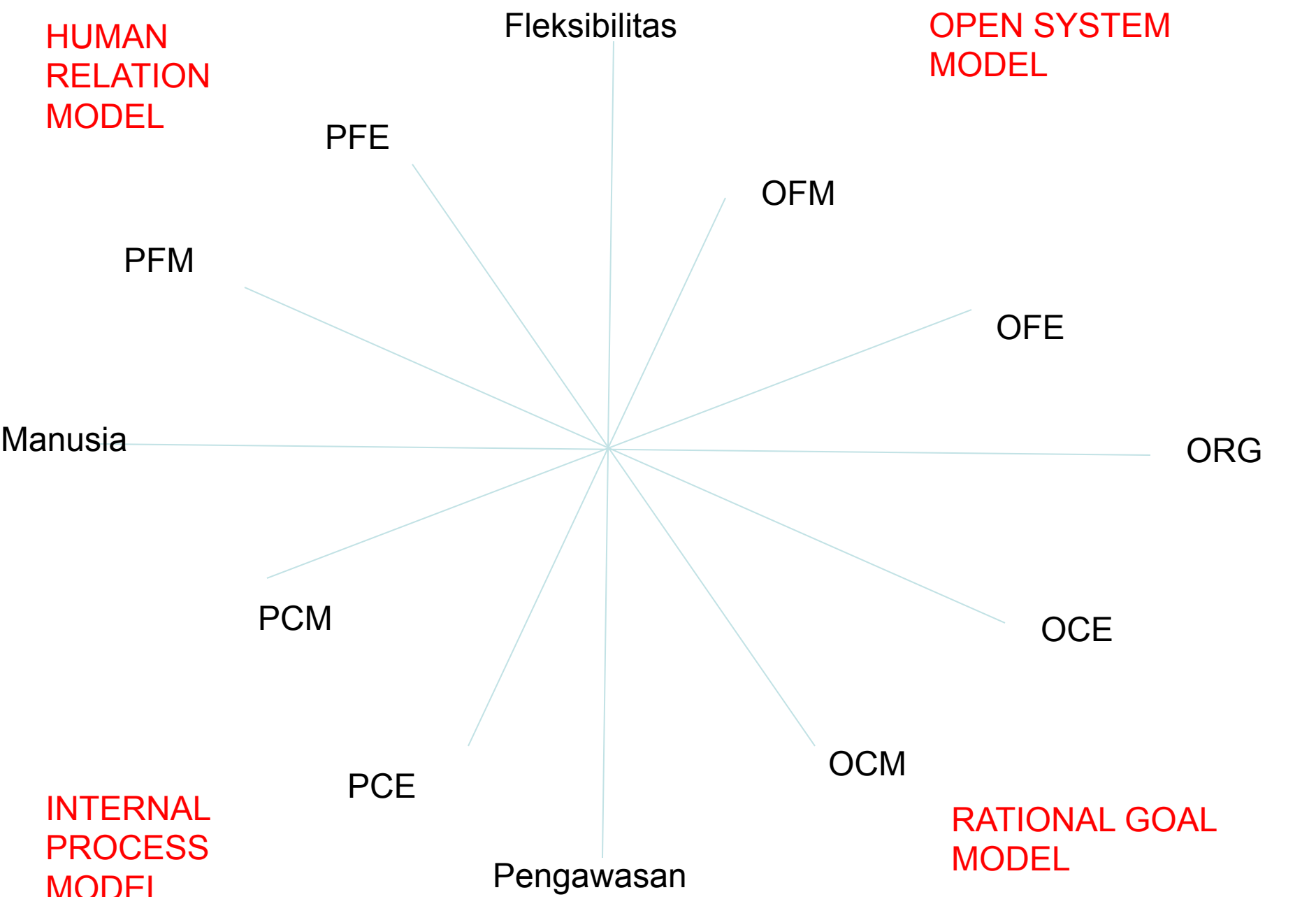
PCE

OCM

INTERNAL
PROCESS
MODEL

RATIONAL GOAL
MODEL

Pengawasan



Delapan Sel kriteria EO

SEL	DESKRIPSI	DEFINISI
OFM	Fleksibilitas	Mampu menyesuaikan diri dgn baik thd perub. Pd kondisi dan tuntutan dari luar
OFE	Perolehan sumber	Mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja
OCM	Perencanaa-	Tujuan jelas dan dapat dipahami dgn benar
OCE	Produktivitas dan Efisiensi	Volume keluaran tinggi, resiko keluaran thd masukan tinggi
PCM	Ketersediaan Informasi	Saluran komunikasi membantu pemberian informasi kpd orang mengenai hal-hal yg mempengaruhi pekerjaan mereka
PCE	Stabilitas	Perasaan tentram, kontinuitas, kegiatan2 berfungsi scr lancar
PFM	Tenaga kerja yg kohesif	Pgw mempercayai , menghormati dn bekerjasama dgn yg lain
PFE	Tenaga kerja trampil	Pgw memp. Pelatihan, mpy ketrampilan dan kapasitas u/ melaks pekj. Dgn baik