

Pentingnya Mempelajari Teori Organisasi

Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si.



PENDAHULUAN

Organisasi merupakan alat manusia untuk mengorganisasi pekerjaan sehingga manusia tidak dapat mengabaikan keberadaan organisasi. Dengan organisasi pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengetahuan tentang organisasi adalah penting bagi orang-orang yang menaruh perhatian pada organisasi, sebab organisasi bukanlah suatu entitas tunggal, tetapi ia merupakan sebuah sistem yang terkait erat dengan lingkungan. Pada hakikatnya, pengetahuan tentang organisasi adalah pengetahuan tentang bagaimana mendesain organisasi yang efektif dan efisien. Dalam modul ini, akan disajikan lingkup Teori Organisasi (TO), organisasi sebagai sistem dan daur hidup, dan bagaimana mengukur efektivitas organisasi.

Konsep-konsep kunci dalam Modul 1 adalah teori organisasi, komponen organisasi, perspektif analisis organisasi, perilaku organisasi, teori manajemen, dan *building block* organisasi.

Setelah Anda mempelajari modul ini, diharapkan Anda mampu menjelaskan pentingnya mempelajari teori organisasi.

1. Setelah Anda mempelajari Kegiatan Belajar 1 diharapkan Anda dapat menjelaskan:
 - a. pengertian organisasi;
 - b. komponen-komponen yang ada dalam organisasi;
 - c. ruang lingkup teori organisasi, teori manajemen, dan perilaku organisasi;
 - d. level analisis organisasi.
2. Setelah Anda mempelajari Kegiatan Belajar 2 diharapkan Anda dapat menjelaskan:
 - a. pengertian daur hidup;

- b. tahapan-tahapan daur hidup;
 - c. pertumbuhan dan krisis organisasi.
3. Setelah Anda mempelajari Kegiatan Belajar 3 diharapkan Anda dapat menjelaskan:
- a. pentingnya pengukuran efektivitas organisasi;
 - b. faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas;
 - c. ukuran efektivitas organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 1**Perlunya Mempelajari Teori Organisasi**

Kita merasakan bahwa betapa pentingnya keberadaan organisasi. Sejak lahir hingga kita meninggal, kita selalu berurusan dengan organisasi. Ketika kita lahir kita berhubungan dengan organisasi rumah sakit, catatan sipil, kelurahan dan sebagainya, bahkan sampai dengan meninggal dunia pun orang masih memerlukan organisasi seperti Dinas Pemakaman Umum, rumah sakit dan mungkin pengadilan untuk urusan warisan. Dengan demikian, betapa penting dan sentral peranan organisasi dalam kehidupan manusia. Dengan organisasi, orang-orang dapat mempertemukan kepentingannya dengan kepentingan orang lain, berbagai kepentingan dapat dikoordinir.

A. PENGERTIAN ORGANISASI

Robbins memberikan definisi, organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus-menerus untuk mencapai suatu atau sekelompok tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan definisi seperti di atas maka dapat dikatakan bahwa definisi tersebut mengandung unsur-unsur:

1. kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar;
2. adanya batasan yang relatif dapat diidentifikasi;
3. adanya keterikatan yang terus-menerus;
4. perlu adanya tujuan.

Sebelum Anda belajar lebih jauh tentang Teori Organisasi berikut ini akan disajikan contoh kasus tentang lahirnya sebuah organisasi kabupaten. Silakan dibaca dengan saksama bacaan berikut. Dengan contoh kasus ini diharapkan Anda akan mengetahui bagaimana organisasi itu lahir dan berkembang dan komponen-komponen yang terkait dengan organisasi. Dalam bacaan dicontohkan bagaimana proses sebuah organisasi berkembang (Kabupaten Bandung) dan bersamaan dengan perkembangan Kabupaten Bandung, lahirlah sebuah organisasi Kabupaten Bandung Barat.

Bacalah bacaan di bawah ini baik-baik!

Selasa, 19 Juni 2007, 11:55

Mendagri Ad Interim Resmikan Kabupaten Bandung Barat

Setelah menunggu hampir enam bulan pasca keluarnya UU No.12/2007 tentang pendirian Kabupaten Bandung Barat, akhirnya kabupaten pamekaran dari Kabupaten Bandung itu diresmikan oleh Mendagri ad Interim, Widodo AS yang berlangsung di Gedung Sate, Bandung, Selasa.

Selain itu, Widodo AS juga melantik Asisten I Bidang Pemerintahan Pemprov Jabar, H Tjatja Koeswara menjadi Penjabat Bupati Bandung Barat untuk masa tugas satu tahun. "Momen ini sangat strategis bagi perkembangan Kabupaten Bandung Barat, saya berharap penjabat bupati yang baru dilantik bisa memotori awal berdirinya kabupaten ini," kata Mendagri ad interim, Widodo AS. Kabupaten Bandung Barat terbentuk berdasarkan UU No.12/2007 pada Januari 2007 lalu.

"Pendirian Kabupaten Bandung Barat ini merupakan aspirasi murni dari masyarakat di wilayah Bandung Barat sehingga saya berharap semua elemen mendukung pemerintahan baru di sana, termasuk mendukung keserasian dan keterpaduan dalam melakukan pembangunan," katanya. Selain itu ia meminta kepada Penjabat Kabupaten Bandung Barat untuk melakukan koordinasi intensif dengan Bupati Bandung sebagai kabupaten induk terutama dalam menyusun struktur kelembagaan dan SKPD di daerah otonomi yang baru diresmikan itu.

Sementara itu, Kabupaten Bandung sebagai Kabupaten Induk berkewajiban untuk menyokong anggaran Rp2 miliar untuk Kabupaten Bandung Barat dalam dua tahun ke depan. Widodo menyebutkan, penjabat Bupati Bandung Barat itu akan bekerja menyusun kelembagaan dan SKPD, menjalankan pemerintahan, memfasilitasi terbentuknya DPRD Kabupaten Bandung Barat serta menggelar Pilkada untuk menentukan Bupati Bandung Barat yang definitif.

Sementara itu Bupati Bandung, H Obar Sobarna menyatakan siap berkoordinasi dengan Penjabat Bupati Bandung Barat, H Tjatja Koeswara. Langkah pertama, kata Obar, adalah menyusun SKPD dan kelembagaan di kabupaten baru itu. Ia menyangkal adanya *`bargaining position`* pejabat dan personil untuk mengisi SKPD di Kabupaten Bandung Barat. "Penempatan personil untuk mengisi kelembagaan dan SKPD itu tak terkait politis, tak lebih dari dinamika penempatan PNS," kata Obar Sobarna.

Sementara itu, Gubernur Jawa Barat, H Danny Setiawan menyebutkan, Kabupaten Bandung Barat yang baru diresmikan itu akan beribu kota di Kecamatan Ngamprah. Daerah itu merupakan kabupaten/ kota ke-26 di provinsi Jawa Barat. Kabupaten yang saat ini resmi dipimpin oleh H Tjatja Koeswara itu membawahi 15 kecamatan termasuk Kecamatan Padalarang, Ngamprah, Lembang, Parongpong, Cisarua, Cikalongwetan, Cipatat, Cililin, Batujajar, Cihampelas, Sindangkerta, Rongga dan Gununghalu.

Diunduh dari: <http://www.kapanlagi.com/h/0000177244.html>,
diunduh tanggal 23 Juni 2008 pukul 11.20

Perhatikan baik-baik bacaan di atas bahwa perkembangan internal Kabupaten Bandung mendorong perlunya mengembangkan suatu organisasi baru. “Pendirian Kabupaten Bandung Barat ini merupakan aspirasi murni dari masyarakat di wilayah Bandung Barat sehingga saya berharap semua elemen mendukung pemerintahan baru di sana, termasuk mendukung keserasian dan keterpaduan dalam melakukan pembangunan”. Pendirian sebuah organisasi kabupaten harus diikuti dengan penyusunan kelengkapan perangkat organisasi agar manajemen kabupaten dapat berfungsi secara efektif.

Jika Anda perhatikan bacaan yang berjudul Mendagri Ad Interim Resmikan Kabupaten Bandung Barat, ada beberapa hal yang perlu dibahas yaitu sebagai berikut.

1. Organisasi dapat dibentuk, jadi dapat diketahui kapan dimulainya.
2. Organisasi formal memerlukan surat keputusan dalam pembentukannya.
3. Organisasi perlu menyusun struktur kelembagaan, sebagai kelengkapan organisasi kabupaten yang baru didirikan.
4. Terdapat tingkatan dalam organisasi, seperti menteri, gubernur, bupati, dan camat.
5. Terdapat isu politis dalam pemekaran kabupaten dan penempatan pegawai.
6. Ada masalah anggaran dan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan kabupaten.
7. Ada batas antara kabupaten satu dengan kabupaten yang lain.

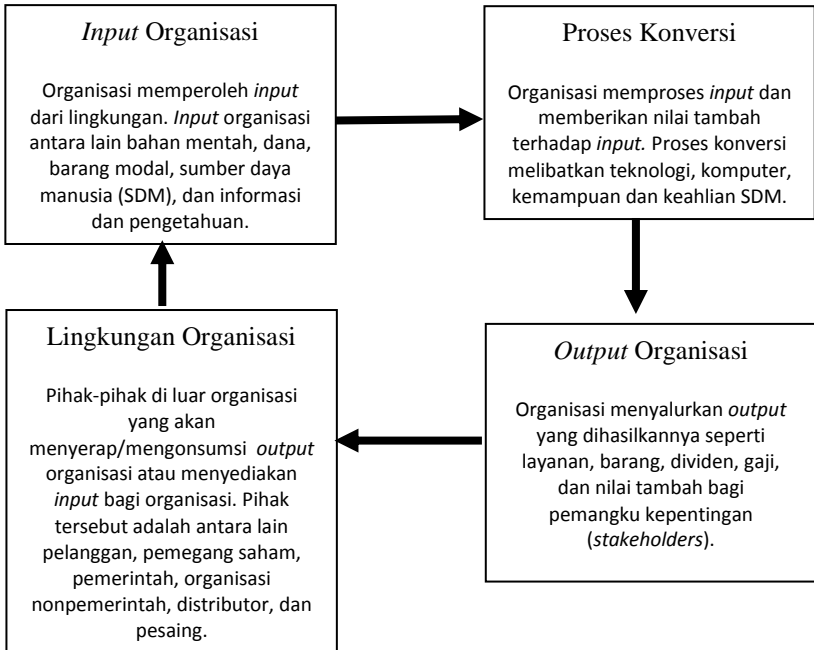
Saudara, silakan bandingkan 7 hal yang berkaitan dengan pendirian Kabupaten Bandung di atas dengan unsur-unsur definisi organisasi. Cocokkanlah masing-masing nomor 1–7 di atas dengan unsur-unsur organisasi.

Upaya Anda dalam menganalisis persoalan di atas adalah sebuah upaya untuk memahami organisasi. Komponen atau unsur organisasi seperti yang terkandung dalam bacaan dan penjelasannya akan dibahas satu persatu dalam bahan ajar Teori Organisasi ini. Diskusikan dengan rekan Anda, dapatkan Anda menjawab pertanyaan tersebut tanpa bantuan konsep-konsep organisasi?

Batasan yang lain tentang organisasi diberikan oleh Gareth R. Jones. Jones memberikan batasan organisasi sebagai alat yang digunakan orang untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam upaya mencapai tujuan atau memberikan nilai tambah.

Definisi yang diberikan oleh Jones sudah memperhitungkan faktor dinamis dari organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah. Organisasi dipandang sebagai alat untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan. Upaya penciptaan nilai tambah akan berkaitan dengan faktor teknologi, inovasi, dan *enterpreunership*. Organisasi yang memiliki *enterpreunership* tinggi adalah organisasi yang mampu menggali peluang-peluang yang muncul dan kemudian mengorganisir dan menggunakan sumber daya untuk memenuhi tujuannya.

Lebih lanjut Jones juga memberikan deskripsi tentang cara-cara organisasi dalam menciptakan nilai tambah.



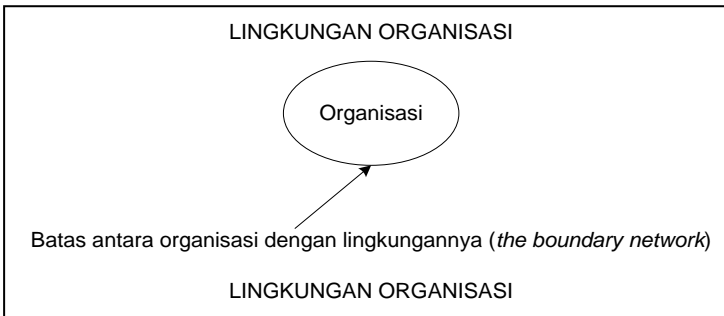
Gambar 1.1.
Cara-cara Organisasi dalam Menciptakan Nilai Tambah

Saudara, cobalah bandingkan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Jones di muka. Terdapat jarak waktu antara definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Jones. Terdapat selisih waktu kurang lebih sepuluh tahun antara Robbins dan Jones. Robbins memberikan batasan organisasi pada awal tahun 1990-an sedangkan Jones pada awal tahun 2000-an. Definisi yang dikemukakan oleh Robbins kurang memperhitungkan lingkungan, lebih *inward oriented* (silakan kaitkan dengan Teori Klasik dan Neo Klasik pada modul selanjutnya), sedangkan Jones menekankan pentingnya hubungan dengan lingkungan. Hubungan dengan lingkungan digambarkan dalam bentuk adanya *input* dan *output* organisasi. Di samping itu, Jones memberikan penekanan perlu adanya inovasi dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam proses konversi, perhatikan adanya komponen teknologi, computer dan kapabilitas SDM. (Kaitkan penjelasan Jones tentang organisasi dengan Teori Sistem Terbuka dan Kontingensi).

Setelah Anda mengetahui seperti apa organisasi secara garis besar, marilah kita bahas tentang komponen dasar organisasi. Komponen-komponen dasar inilah yang akan membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Pada setiap organisasi, keadaan/kondisi/karakteristik setiap komponen dasar tidak akan sama, meskipun organisasi tersebut bergerak pada sektor yang sama. Menurut Hodge dan Anthony, komponen-komponen tersebut adalah:

1. Batas dan Lingkungan Organisasi

Perhatikan gambar berikut.



Gambar 1.2.
Organisasi Berada di Tengah-tengah Lingkungan

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa organisasi berada di tengah-tengah lingkungan. Posisi ini menyebabkan organisasi harus selalu membuat penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi lingkungan. Lingkungan organisasi mengacu kepada semua kelompok, norma, dan kondisi yang berhubungan secara langsung atau tidak langsung dengan organisasi. Dengan demikian, kehidupan organisasi amat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menyerap situasi dan kondisi lingkungan sebagai masukan (*input*) untuk pembuatan keputusan dan kemudian akan menghasilkan keluaran (*output*) yang akan didistribusikan ke lingkungan organisasi. Dengan demikian, akan terbentuk suatu jaringan perbatasan (*the boundary network* atau *boundary spanning*) organisasi. Jaringan perbatasan inilah yang akan menyaring *input* untuk diproses menjadi *output* dan selanjutnya jaringan ini pula yang mendistribusikan *output* kepada lingkungan. *Boundary network* atau *spanning* inilah yang bertugas untuk menjalin hubungan baik dengan lingkungan organisasi. Jika gagal maka organisasi akan mengalami kemunduran bahkan akan mati.

2. Pemilihan dan Pengolahan Informasi

Tidak semua informasi yang berasal dari lingkungan berguna untuk pengambilan keputusan organisasi. Informasi yang berasal dari lingkungan harus dicermati, dibaca, dan dipilih. Pilihan atas informasi perlu didasarkan pada relevansi informasi dengan permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi.

3. Adaptasi dan Perubahan

Organisasi berada di tengah-tengah lingkungan. Organisasi amat rentan terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, organisasi harus selalu terus-menerus melakukan adaptasi dan perubahan seiring dengan perubahan lingkungan. Fleksibilitas organisasi akan menentukan kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan. Metode yang biasanya digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan adalah strategi.

4. Tujuan

Setiap organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Yang dimaksud dengan tujuan adalah pernyataan atau sesuatu yang diinginkan oleh seluruh anggota organisasi atau organisasi di masa mendatang. Tujuan dalam organisasi dapat berupa tujuan organisasi, tujuan kelompok ataupun tujuan individu. Tujuan ini bisa bermacam-macam, sebab setiap orang atau kelompok yang mendirikan atau bergabung dengan organisasi selalu didasarkan atas pencapaian tujuan tertentu. Dengan demikian, dimungkinkan terdapatnya tujuan yang saling bertentangan di dalam sebuah organisasi. Agar tujuan yang saling bertentangan tersebut tidak mengganggu jalannya organisasi maka manajer harus mampu menyelaraskan (*balancing*) tujuan-tujuan yang saling bertentangan tersebut.

5. Pekerjaan

Setiap struktur organisasi pada dasarnya adalah pencerminan dari pembagian kerja. Biasanya pekerjaan dalam organisasi dibedakan menjadi dua, yaitu pekerjaan utama dan sekunder. Yang termasuk pekerjaan utama adalah produksi dan distribusi barang dan jasa yang diperlukan oleh konsumen.

Sedangkan yang termasuk dalam pekerjaan sekunder adalah kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk mendukung kegiatan utama, misalnya keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan kesehatan.

6. Desain Organisasi

Dalam organisasi terdapat berbagai macam pekerjaan sehingga diperlukan koordinasi agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berlangsung dengan baik. Desain organisasi berhubungan dengan kegiatan koordinasi dari berbagai macam pekerjaan yang ada dalam organisasi. Desain organisasi meliputi struktur organisasi dan proses.

a. Struktur organisasi

Struktur organisasi lebih sebagai faktor penentu dari desain organisasi dari pada sebaliknya. *Struktur* adalah bentuk geometris dari pembagian kerja dan rangkaian hierarki hubungan. Struktur ini merupakan rangka dari tubuh organisasi.

b. Konsep-konsep yang berhubungan dengan struktur organisasi

Pembagian dalam struktur sebenarnya juga mengacu kepada pembagian kerja. Pada dasarnya pembagian kerja merupakan *elaborasi peran*, yaitu setiap orang di dalam organisasi akan memperoleh tugas-tugas tertentu yang harus diselesaikannya. Keputusan untuk melakukan elaborasi peran disebut proses diferensiasi (*differentiation*). Proses diferensiasi ini akan menghasilkan *spesialisasi*.

Agar spesialisasi dalam organisasi dapat dikendalikan untuk mencapai tujuan maka manajer perlu *mengintegrasikan* bagian-bagian secara bersama-sama menuju kepada suatu keseimbangan yang dinamis.

Ketika kita membicarakan konsep diferensiasi dan integrasi maka konsep lain yang muncul adalah *kompleksitas*. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Kompleksitas adalah jumlah keahlian yang berhubungan dengan jabatan, aktivitas profesional serta pelatihan profesional dari para pegawai. Semakin banyak keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi berarti organisasi itu memiliki tingkat kompleksitas yang semakin tinggi.

Biasanya diferensiasi dibagi menjadi berikut ini.

1. *Diferensiasi vertikal*, merujuk pada kedalaman hierarki organisasi.
2. *Diferensiasi horizontal* mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit.
3. *Diferensiasi spasial*, meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis.

7. Ukuran dan Kompleksitas

Proses diferensiasi akan menghasilkan jenis-jenis pekerjaan yang kemudian setiap jenis pekerjaan diwadahi dalam suatu unit. Unit-unit ini akan dikepalai oleh seorang manajer menengah. Agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik maka manajer utama perlu membagi tanggung jawab dan wewenangnya kepada manajer menengah. Pembagian ini disebut sebagai delegasi wewenang. Ketika organisasi berkembang dan menjadi semakin kompleks maka organisasi tersebut akan semakin formal atau memiliki formalitas yang tinggi.

8. Teknologi

Teknologi adalah komponen yang penting dalam organisasi. Teknologi dipandang sebagai seni dan ilmu yang dipergunakan untuk memproses/memproduksi *input* dan mendistribusikan *outputnya*. Teknologi akan memengaruhi struktur organisasi, desain, strategi, budaya, ukuran organisasi.

9. Budaya Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi sendiri. Budaya organisasi mengacu kepada nilai-nilai umum, kepercayaan, norma dan perilaku yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi juga meliputi simbol-simbol yang muncul dalam bentuk logo, seragam, upacara-upacara, desain gedung. Budaya organisasi penting dalam bahasan teori organisasi karena budaya organisasi memengaruhi semua aspek operasional organisasi seperti bagaimana tujuan dirumuskan, bagaimana pekerjaan dibentuk, bagaimana hubungan personal, dan bagaimana perilaku budaya kerja organisasi.

10. Kekuasaan dan Wewenang

Untuk melengkapi bahasan tentang teori organisasi maka bahasan tentang kekuasaan dan wewenang penting untuk dikaji. Untuk mengetahui pekerjaan sebuah organisasi maka kajian atas kekuasaan dan wewenang adalah sangat penting untuk dilakukan.

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, sedangkan wewenang adalah kekuasaan yang diakui secara resmi dalam organisasi. Dengan demikian, di dalam organisasi terlibat unsur politik yang muncul dalam bentuk bagaimana para anggota organisasi mengejar,

mengembangkan dan menggunakan kekuasaan. Faktor politis lainnya dalam organisasi adalah konflik dan tawar-menawar dalam organisasi.

Anda telah mengetahui bahwa paling tidak, ada sepuluh komponen dasar pembentuk organisasi. Kesepuluh komponen dasar tersebut selanjutnya akan dibahas lebih jauh dalam modul berikutnya.

B. MEMBANDINGKAN TEORI ORGANISASI (TO), TEORI MANAJEMEN (TM), DAN PERILAKU ORGANISASI (PO)

Teori adalah penjelasan dari beberapa gejala dan berisi tentang prinsip-prinsip yang menggambarkan hubungan yang teramati antargejala tersebut. Dengan kata lain, teori berusaha menggambarkan kenyataan-kenyataan. Teori merupakan simplifikasi dan generalisasi dari gejala-gejala atau kenyataan-kenyataan.

Menurut Hodge dan Anthony, teori organisasi adalah sekelompok konsep, prinsip-prinsip, dan hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan komponen-komponen organisasi dan bagaimana komponen-komponen tersebut berperilaku. Hal ini berarti teori organisasi dapat membantu kita memahami apa itu organisasi dan bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungannya, sedangkan teori manajemen adalah penjelasan dari praktik-praktik manajemen, dengan kata lain, menjelaskan bagaimana para manajer berperilaku.

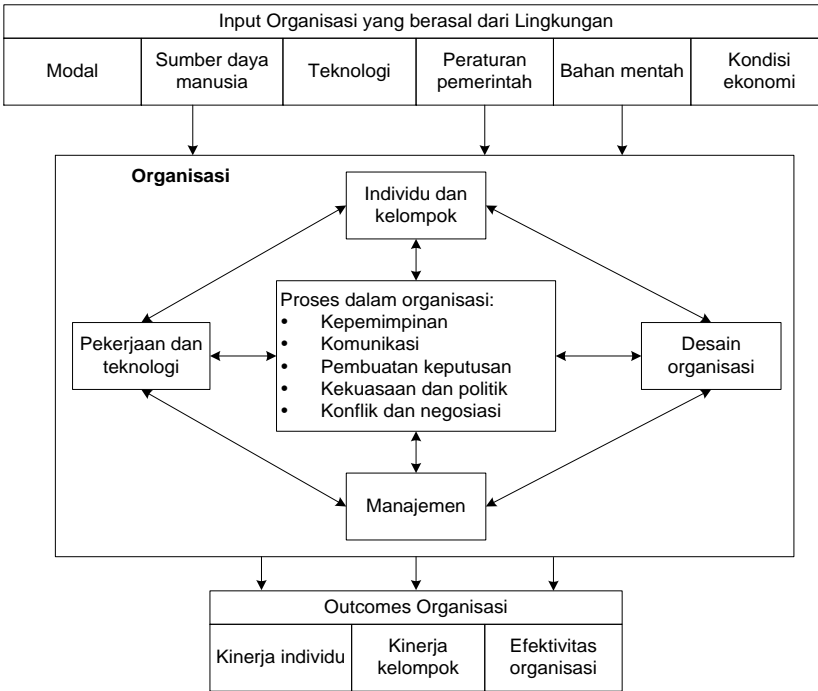
Menurut Jones menyatakan bahwa teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana organisasi memengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan sekelilingnya. Dengan demikian, TO akan membantu para praktisi dan teoretisi organisasi dalam menganalisis kegiatan organisasi, bagaimana organisasi harus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, serta bagaimana organisasi harus menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan. Pengetahuan tentang TO akan membantu dalam menganalisis struktur dan budaya organisasi, mendiagnosis masalah, memanfaatkan proses desain organisasi dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang akan membentuk organisasi dalam mencapai tujuannya. Lebih lanjut Jones menyatakan bahwa bahasan TO, meliputi tiga bahasan besar, yaitu *struktur organisasi*, *desain organisasi* dan *budaya organisasi*.

Perilaku Organisasi (PO) adalah organisasi dari sudut pandang mikro. PO memberikan penekanan pada perilaku individu dan kelompok-kelompok kecil yang ada dalam organisasi. Menurut Robbins, perilaku organisasi

memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan kepada seperangkat prestasi dan variabel tentang sikap yang sempit dari para pegawai. Perhatian utama dari PO adalah kepuasan kerja. Perilaku individu yang menjadi topik utama dalam PO adalah persepsi, motivasi, nilai-nilai, pengetahuan, dan kepribadian. Sedangkan topik yang berhubungan dengan perilaku kelompok adalah peran, status, kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi, dan konflik.

Agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka ia harus dikelola oleh manajer. Dalam melakukan pengelolaan ia melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Jika disatukan, teori organisasi, teori manajemen dan perilaku organisasi akan dapat membantu menjelaskan secara komprehensif tentang kegiatan-kegiatan organisasi sehingga jika Anda ingin memahami secara tuntas tentang organisasi maka ketiga topik utama tersebut harus dipelajari. Buku materi pokok ini hanya akan membahas tentang teori organisasi saja dan bagaimana menggunakan teori organisasi untuk menjelaskan kegiatan-kegiatan organisasi kontemporer. Teori manajemen hanya akan sedikit disinggung.

Berikut akan disajikan bagaimana TO, TM, dan PO tersebut terangkai dan membentuk organisasi. Rangkaian ini sering disebut sebagai *building block organization*.



Sumber: Dimodifikasi dari Steers dan Black, (1994).

Gambar 1.3.
Model Teori Organisasi, Manajemen, dan Perilaku Organisasi

Dari bagan tersebut nampak bahwa organisasi menerima masukan dari lingkungan dan kemudian dengan menggunakan komponen organisasi, proses dalam organisasi dan manajemen, *input* diolah menjadi *out put*. *Out put* organisasi adalah kinerja individu, kelompok, dan efektivitas organisasi. Jadi, dengan bagan tersebut Anda akan mampu meletakkan di mana letak TO, TM, dan PO. Yang harus Anda ingat adalah bahwa ketiganya tidak dapat dipisahkan dan sering kali berhubungan secara sebab akibat, dan tidak jarang pula tumpang tindih.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah setiap kelompok itu organisasi?
- 2) Dalam Modul 1 disajikan 10 komponen organisasi. Amati sebuah organisasi dan kemudian catatlah komponen-komponennya secara teliti!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam menjawab latihan nomor 1) Anda dapat berpedoman pada definisi organisasi yang ada pada awal Modul 1.
- 2) Dalam menjawab soal nomor 2) gunakan 10 komponen organisasi sebagai pedoman. Perhatikan pengertian masing-masing pedoman dan kemudian cobalah observasi apa bentuk komponen tersebut, bagaimana komponen tersebut berproses. Catatlah dengan detail hasil observasi Anda.



RANGKUMAN

Keberadaan organisasi merupakan sesuatu keniscayaan yang tak dapat ditolak. Hampir semua urusan manusia harus dilaksanakan melalui organisasi. Secara singkat organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan, memiliki tujuan, batas, dan ada keterikatan di antara anggotanya.

Organisasi bukanlah sesuatu yang tunggal dan bulat, tetapi organisasi di dalamnya terdiri dari komponen-komponen lingkungan, informasi, perubahan, tujuan, ukuran, desain, pekerjaan dan lainnya. Dengan demikian, kita mempelajari organisasi kita harus mempelajari komponennya dan hubungan antarkomponen karena adanya komponen tersebut maka organisasi dapat dipandang dari sisi makro maupun sisi mikronya. Perbedaan sudut pandang ini akhirnya akan memunculkan perspektif dalam menelaah organisasi, yaitu perspektif mikro dan makro.

**TES FORMATIF 1** _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tingkatan terendah dalam analisis organisasi adalah
 - A. individu
 - B. komunitas
 - C. organisasi
 - D. unit dalam organisasi

- 2) Ada dua level analisis dalam organisasi, yaitu makro dan mikro, yang termasuk dalam analisis mikro adalah analisis tentang
 - A. struktur organisasi
 - B. lingkungan organisasi
 - C. motivasi dan kepemimpinan
 - D. koordinasi antarunit

- 3) Menurut Robbins agar sebuah kesatuan sosial dapat disebut organisasi maka kesatuan sosial tersebut harus ada
 - A. koordinasi yang dilakukan secara sadar
 - B. penanggung jawab kegiatan
 - C. sumber dana
 - D. anggota

- 4) Komponen organisasi yang bertugas menjembatani antara organisasi dengan lingkungan adalah
 - A. ketua
 - B. *boundary spanning*
 - C. struktur organisasi
 - D. kekuasaan dan wewenang

- 5) Fleksibilitas organisasi dalam berhadapan dengan perubahan lingkungan umumnya disebut sebagai
 - A. daya adaptasi
 - B. keluwesan organisasi
 - C. organisasi dengan batas-batas yang cair (*fluid*)
 - D. organisasi jaringan

- 6) Bahasan mengenai komponen-komponen organisasi dan bagaimana komponen tersebut berperilaku dibahas dalam
 - A. teori manajemen
 - B. perilaku organisasi
 - C. pengembangan organisasi
 - D. teori organisasi

- 7) Pembagian kerja dalam organisasi akibat adanya spesialisasi fungsi menuntut manajer menyatukan bagian-bagian yang terspesialisasi tersebut sehingga gerak langkah organisasi dapat lebih selaras dan harmonis. Tindakan manajer tersebut dalam teori organisasi disebut
 - A. integrasi
 - B. koordinasi
 - C. motivasi
 - D. *team work*

- 8) Diferensiasi pada dasarnya adalah tindakan
 - A. mengelaborasi peran dalam organisasi
 - B. menyatukan langkah dan tindakan setiap anggota organisasi
 - C. membedakan fungsi satu dengan fungsi lainnya dalam organisasi
 - D. menempatkan orang dalam tugas-tugas yang berbeda

- 9) Proses diferensiasi yang mengarah kepada pembagian organisasi berdasarkan wilayah geografis disebut diferensiasi
 - A. spasial
 - B. horizontal
 - C. vertikal
 - D. fungsi wilayah

- 10) Jumlah keterampilan yang disyaratkan dalam organisasi, jumlah pekerjaan yang ada dalam organisasi, dan jumlah bagian yang ada dalam organisasi adalah unsur-unsur dari
 - A. unit-unit organisasi
 - B. departemenisasi
 - C. kompleksitas
 - D. formalisasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Organisasi dan Pertumbuhan****A. PERSPEKTIF DAUR HIDUP**

Perhatikan kehidupan di sekitar Anda. Perhatikan kehidupan manusia, binatang, dan tumbuhan. Perhatikan benda-benda yang tak hidup yang dibangun oleh manusia seperti rumah dan mebel. Jika Anda perhatikan dengan saksama benda-benda tersebut, benda hidup maupun benda mati, dimulai dengan tidak ada, ada, dan kembali tidak ada. Kira-kira seperti itulah perspektif daur hidup memandang organisasi. Organisasi dikiasikan seperti makhluk hidup.

Organisasi juga dilahirkan, tumbuh, dipelihara, penuh dengan masalah, mundur dan kemudian mati. Setiap hari organisasi-organisasi baru didirikan, namun setiap hari ada organisasi yang ditutup, dilikuidasi, merger ataupun diakuisisi. Ada organisasi yang dapat bertahan sampai berabad-abad namun ada juga yang hanya bertahan beberapa minggu saja. Jadi, organisasi dikiasikan seperti makhluk hidup. Ada yang dapat bertahan sampai tua, tetapi ada yang baru dilahirkan kemudian terus mati.

1. Definisi Daur Hidup

Daur hidup merujuk pada perubahan yang dapat diramalkan. Cobalah bayangkan seorang bayi. Anda akan dapat membuat ramalan apa yang terjadi pada bayi. Jika Anda melihat seorang bayi lahir sehat maka dapat diduga bahwa kemungkinan besar bayi tersebut akan tumbuh dengan sehat kemudian menjadi seorang anak, sekolah TK, SD, dan kemudian beranjak dewasa, berkembang, tua lalu mati. Urutan kejadian itu dapat diterapkan kepada siapa saja dan dengan urutan tersebut, Anda dapat mulai meramalkan akan menjadi seperti apa bayi tersebut. Lalu tentang kondisi kesehatan bayi sudah ada standar medis yang mampu menyatakan bahwa kondisi bayi itu sehat atau tidak. Jadi, organisasi juga bergerak ke depan dengan tahap-tahap yang dapat diramalkan.

Organisasi memiliki daur hidup melalui serangkaian transisi yang distandarisasikan pada saat mereka berkembang dari waktu ke waktu. Dari ilustrasi sebelumnya Anda dapat membayangkan bahwa organisasi juga memiliki tahap-tahap perkembangan ke depan yang jelas. Tahapan-

tahapannya mengikuti pola yang konsisten, perubahan dari tahap satu ke tahap yang lainnya dapat diramalkan. Dengan demikian, tahapan-tahapan tersebut tidak berlangsung secara acak, melainkan konsisten.

2. Tahapan-tahapan Daur Hidup

Konsep tahap-tahap daur hidup sebenarnya berasal dari konsep pemasaran. Dalam pemasaran dikenal adanya siklus produk. Siklus produk dimulai dengan kelahiran atau pembentukan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran. Siklus ini mengimplikasikan bahwa untuk produk yang siklusnya pendek maka tahap kelahiran dan pendewasaan harus memperoleh perhatian yang serius untuk menghindarkan terjadinya kemunduran organisasi. Untuk produk yang memiliki siklus yang panjang, tahap kelahiran, dan pendewasaan tidaklah harus berjalan secepat produk yang memiliki siklus pendek.

Siklus yang awalnya diperkenalkan oleh dunia pemasaran dapat diadopsi untuk menjelaskan siklus hidup organisasi. Adanya perbedaan mendasar antara organisasi dengan produk menyebabkan perlu adanya penyesuaian-penyesuaian dalam penjelasan tahap-tahap kehidupan organisasi. Umumnya untuk menjelaskan siklus hidup organisasi tahap-tahapnya adalah sebagai berikut.

a. Tahap kewiraswastaan (*entrepreneurial*)

Tahap ini adalah tahap permulaan lahirnya organisasi. Dalam tahap kelahiran belum ada pembagian kerja yang spesifik, semuanya masih bersifat umum. Peraturan masih longgar, anggota organisasi memiliki kebebasan yang besar untuk melakukan inovasi. Tujuan organisasi masih mengambang atau bermakna ganda. Organisasi sedang mencari bentuk. Hubungan dengan lingkungan ekstern sedang mencari bentuk dan partner yang tepat. Tujuan pada tahap ini adalah diperolehnya jaminan pasokan akan sumber-sumber secara teratur dan distribusi *outputnya* juga dapat dilakukan secara teratur.

b. Tahap kebersamaan (*collectivity*)

Tahap ini pada dasarnya merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya. Inovasi tetap tinggi, kebebasan untuk mengambil keputusan dan tindakan tetap tinggi, struktur dan komunikasi organisasi tetap dipertahankan longgar dan bahkan cenderung informal, dan anggota organisasi tetap bekerja secara kolektif dengan komitmen yang tinggi. Perbedaannya adalah bahwa pada

tahap ini visi dan misi mulai nampak lebih jelas, tidak lagi ambigu (bermakna ganda).

c. Tahap formalisasi dan kontrol (formalization and control)

Hasil kegiatan pada tahap kebersamaan telah menemukan bentuk. Kegiatan-kegiatannya insidental yang dilakukan pada tahap kebersamaan telah berubah menjadi kegiatan yang berulang-ulang, dengan demikian struktur telah terbentuk dalam tahap ini. Kemudian struktur tersebut dimantapkan dengan menetapkan peraturan dan prosedur formal. Penetapan peraturan dan prosedur formal berarti mengurangi kebebasan anggota organisasi dalam melakukan inovasi. Penekanan inovasi ditujukan untuk mencapai efisiensi dan stabilitas yang tinggi. Pada tahap ini mulai tampak adanya pengelompokan-pengelompokan, senior-yunior, manajer-pegawai biasa. Dampak pengelompokan ini adalah munculnya kelas-kelas baru dalam organisasi yang akhirnya berpengaruh terhadap jalur pengambilan keputusan.

Semakin mapannya prosedur dan peraturan maka keberadaan individu menjadi semakin kecil artinya. Peraturan dan prosedur telah menggantikannya, dengan demikian kehadiran dan kepergian anggota organisasi tidak lagi dipandang sebagai ancaman terhadap organisasi.

d. Tahap perluasan (elaboration of structure)

Hasil pada tahap ketiga adalah organisasi yang stabil. Umumnya organisasi menginginkan lebih dari itu. Setelah kestabilan dicapai organisasi menginginkan melakukan ekspansi, berupa penganekaragaman produk baik barang maupun jasa. Manajemen mencari peluang dan mengembangkan produk baru. Inovasi dipacu kembali dan organisasi bergerak ke arah yang lebih dinamis. Dengan demikian, organisasi bertambah luas cakupannya, dan semakin banyak hal yang ditanganinya maka organisasi berkembang menjadi lebih kompleks dan meluas. Dalam organisasi yang sudah kompleks dan luas maka pengambilan keputusan juga mulai didesentralisasi lagi.

e. Tahap kemunduran (decline)

Tidak mudah mengelola pertumbuhan. Pertumbuhan organisasi yang telah mencapai puncaknya jika tidak diimbangi dengan kemampuan melakukan inovasi maka organisasi tersebut akan kewalahan dalam menghadapi permintaan, perkembangan lingkungan, perkembangan teknologi dan persaingan, serta kemungkinan munculnya konflik internal.

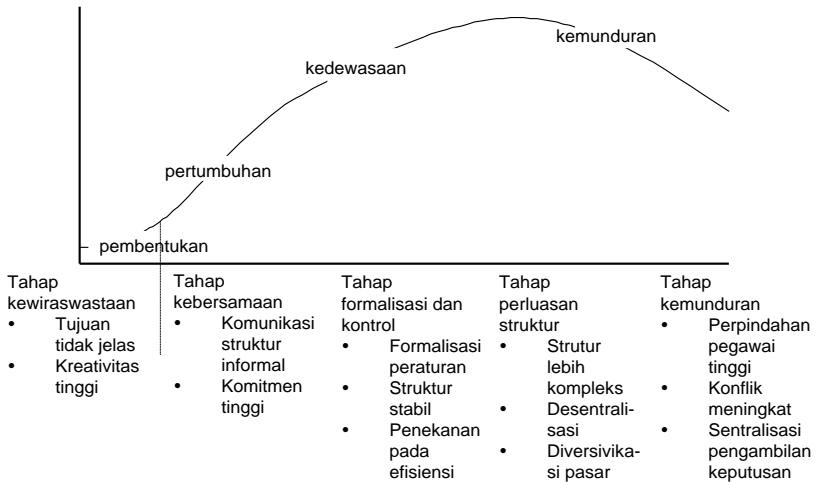
Dalam tahap ini, manajemen akan terus-menerus mencari cara untuk mencegah terjadinya pertumbuhan. Inovasi-inovasi manajerial dapat mengakibatkan meningkatnya perputaran pegawai. Tenaga-tenaga kerja yang memiliki keterampilan tinggi akan pindah ke organisasi lain yang lebih menjanjikan. Sebagai gantinya akan masuk orang-orang baru untuk mengendalikan manajemen. Pergantian ini akan menghasilkan dua kemungkinan, berhasil mengerem kemunduran atau gagal. Jika ia berhasil maka organisasi akan dapat berjalan lagi dan jika gagal maka organisasi tersebut akan mati.

Umumnya organisasi akan bertahan pada tahap kedua, ketiga, dan keempat. Organisasi menghindari masuk dalam tahap kelima. Masuk dalam tahap kelima berarti organisasi berada dalam krisis besar. Tahapan-tahapan siklus organisasi tidak berhubungan dengan umur organisasi artinya semakin banyak tahapan yang dilaluinya akan semakin tua umur organisasinya. Pemerintah Amerika adalah contoh organisasi yang sudah berusia lebih dari dua ratus tahun, namun ia masih berada dalam tahap keempat untuk waktu yang sangat lama. Banyak juga negara-negara yang umurnya baru lima puluh tahun atau kurang, negara itu sudah bubar, misalnya Yugoslavia, Jerman Timur, dan Uni Soviet.

Pada tahap mana organisasi akan berada, umumnya lebih tergantung pada strategi organisasi untuk menempatkan dirinya di tengah-tengah persaingan global. Organisasi-organisasi yang mengandalkan teknologi sebagai *core competence*-nya akan tetap meletakkan dirinya pada tahap kedua karena pada tahap ini inovasi dapat berkembang dengan baik, contohnya adalah pada perusahaan-perusahaan komputer.

Perspektif daur hidup ini amat berguna terutama untuk menyadarkan para manajer dan anggota organisasi bahwa organisasi itu tidak statis, tetapi dalam kondisi yang terus bergerak dan ada kemungkinan akan mati. Perspektif ini akan membawa kita pada sebuah teori tentang evolusi organisasi. Dengan demikian, pemahaman atas perspektif ini akan membawa para manajer dan mahasiswa untuk memikirkan cara pengelolaan yang paling tepat untuk diterapkan pada setiap tahap tertentu, misalnya organisasi yang berada pada tahap pertumbuhan akan berbeda cara penanganannya dengan organisasi yang sedang berada dalam tahap pengembangan.

Tahap-tahap daur hidup tersebut jika dibuat bagan akan menjadi sebagai berikut.



Sumber: Robbins, (1990).

Gambar 1.4. Tahap-tahap Daur Hidup Konsep Pemasaran

B. PERTUMBUHAN DAN KRISIS

Pada tahun 1970-an Larry Greiner mengajukan lima tahap pertumbuhan. Dalam model Greiner, setiap tahap pertumbuhan diakhiri dengan sebuah krisis. Jika organisasi mampu mengatasi krisis pada satu tahap ia akan menuju pada fase berikutnya, namun jika gagal maka organisasi akan mundur dan kemudian mati.

Lima tahap pertumbuhan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Tumbuh dengan Kreativitas

Pada tahap ini pertumbuhan dicapai melalui inovasi-inovasi, organisasi informal memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan. Setiap orang memiliki kebebasan yang cukup besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan tindakan. Akibat dari kondisi yang longgar dan bebas akan memunculkan krisis kepemimpinan karena setiap orang memimpin dirinya sendiri.

2. Pertumbuhan dengan Pengaturan

Krisis kepemimpinan akan berakhir jika organisasi merekrut orang-orang kuat untuk duduk dalam posisi puncak. Orang-orang baru ini kemudian akan bertindak secara ketat. Aturan, prosedur, norma, dibakukan. Kontrol dilaksanakan dengan ketat. Peraturan-peraturan dan prosedur baru dibuat untuk membatasi kebebasan anggota organisasi. Pengambilan keputusan menjadi tersentral. Pengambilan keputusan menjadi formal.

Akibatnya akan terjadi krisis otonomi. Otonomi anggota organisasi dibatasi oleh peraturan dan prosedur.

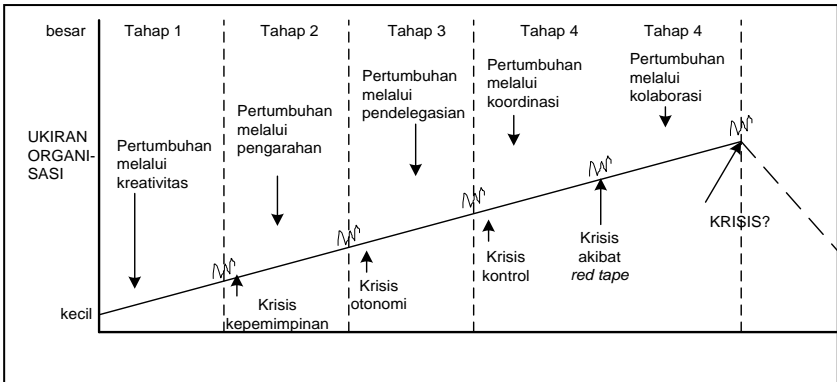
3. Pertumbuhan dengan Pendelegasian

Krisis otonomi dapat dipecahkan dengan mendelegasikan sebagian kewenangan kepada manajer menengah ke bawah dan para pegawai. Pada dasarnya pertumbuhan melalui delegasi ingin menciptakan keseimbangan antara manajemen yang profesional untuk meningkatkan efisiensi teknis, dan menyediakan kesempatan yang cukup luas bagi munculnya jiwa-jiwa kewiraswastaan dan menemukan cara baru untuk mengurangi biaya. Pendelegasian kepada manajer bawah akan menciptakan kekuatan unit-unit untuk mengambil keputusan. Kekuatan yang dimiliki oleh unit-unit akan menimbulkan krisis kontrol.

4. Pertumbuhan dengan Koordinasi

Kuatnya unit-unit sebagai akibat delegasi dapat diatasi dengan melakukan koordinasi. Organisasi harus mampu menemukan keseimbangan antara kontrol yang tersentralisasi dengan kontrol yang terdesentralisasi pada level fungsional atau divisional. Pada organisasi-organisasi besar dan terutama yang memiliki cabang di luar negeri, koordinasi ini sulit. Jika organisasi gagal dalam menciptakan mekanisme koordinasi maka krisis lain akan muncul, yaitu krisis *red tape*, yaitu munculnya banyak sekali aturan yang membingungkan.

Jika tahap-tahap pertumbuhan dan krisis tersebut digambarkan maka gambarnya menjadi:



Sumber: Jones, (1997).

Gambar 1.5.
Model Pertumbuhan Organisasi Greiner

5. Pertumbuhan melalui Kolaborasi

Krisis yang ditimbulkan keruwetan struktur koordinasi biasa disebut sebagai *crisis of red tape*. Krisis ini dapat diatasi dengan memberikan keleluasaan kepada manajemen untuk bekerja dalam tim dan menghargai perbedaan keterampilan dan pengetahuan orang-orang yang ada dalam organisasi. Menurut Greiner, struktur organisasi perlu diarahkan kepada bentuk struktur matriks dan tim produk. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan strategi kolaborasi dengan organisasi lain dalam lingkungan global. Strategi kolaborasi akan mendorong organisasi menjadi lebih organis dan dengan demikian standardisasi menjadi rendah. Krisis apa yang akan ditimbulkan oleh strategi kolaborasi ini? Sampai saat ini ahli-ahli organisasi belum dapat mengidentifikasinya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Untuk didiskusikan dalam kelompok

Cobalah Anda amati salah satu organisasi yang Anda kenal dengan baik. Cobalah analisis dengan menggunakan perspektif daur hidup. Catatlah

sampai tahap-tahap yang pernah dilaluinya. Sampai pada tahap mana organisasi tersebut sekarang?

Petunjuk Jawaban Latihan

Cobalah pahami terlebih dahulu tahap-tahap daur hidup organisasi. Apa ciri masing-masing tahap. Dengan menggunakan bekal tahapan daur hidup cobalah amati atau wawancaralah dengan anggota organisasi yang Anda ingin pelajari. Catatlah hasilnya dan masukkan hasil tersebut ke dalam tahapan-tahapan yang sesuai dengan tahapan daur hidup.



RANGKUMAN

Pada dasarnya organisasi dapat dimetaforakan (diumpamakan) seperti organisme. Menurut metafora ini, organisasi juga lahir tumbuh dan berkembang, menurun kondisinya dan mati. Dilihat dari umurnya organisasi juga seperti organisme, ada yang lahir kemudian mati, ada yang tumbuh dulu baru mati, dan ada yang sehat sehingga matinya lama.

Ada enam tahap kehidupan organisasi menurut perspektif daur hidup, yaitu *pertama*, tahap kewiraswastaan, tahap lahirnya organisasi; *kedua*, tahap kebersamaan, dalam tahap ini kondisi organisasi masih kental bercorak *entrepreneurial* hanya visi sudah mulai nampak serta tujuan tidak lagi ambigu; *ketiga*, tahap formalisasi dan kontrol, pada tahap ini kegiatan yang berulang mulai diformalkan, prosedur mengambil alih kebebasan dan struktur mulai formal. Juga muncul kelas-kelas baru dalam organisasi; *keempat*, tahap perluasan, yaitu organisasi mulai melakukan ekspansi. *Kelima*, tahap kemunduran jika organisasi gagal mengelola perkembangan organisasi maka organisasi akan mengalami kemunduran.

Sementara itu, Larry Greiner mengajukan tesis bahwa pertumbuhan organisasi selalu disertai dengan krisis dalam organisasi. Kelima tahap tersebut adalah *pertama*, tumbuh dengan kreativitas krisis yang muncul adalah krisis kepemimpinan; *kedua*, pertumbuhan dengan pengaturan memunculkan krisis otonomi; *ketiga*, pertumbuhan melalui pendelegasian memunculkan krisis kontrol; *keempat*, pertumbuhan melalui koordinasi, melahirkan krisis akibat *red tape*; *kelima*, pertumbuhan melalui kolaborasi, Greiner belum meramalkan krisis apa yang menyertainya.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Perspektif daur hidup mengibaratkan organisasi, seperti
 - A. mesin
 - B. jaringan
 - C. makhluk hidup
 - D. kolektivitas

- 2) Menurut perspektif daur hidup perubahan organisasi merupakan sebuah proses yang
 - A. acak sehingga sulit diramalkan
 - B. konsisten tahapannya sehingga dapat diramalkan
 - C. dapat diramalkan kemundurannya
 - D. tahapan waktunya dapat diramalkan

- 3) Tahap kewiraswastaan ditandai dengan
 - A. pembagian kerja yang spesifik
 - B. kebebasan yang luas untuk melakukan inovasi
 - C. mulai adanya standardisasi
 - D. visi mulai terbentuk

- 4) Tahap kebersamaan ditandai oleh
 - A. munculnya peraturan formal
 - B. visi mulai terbentuk
 - C. organisasi mulai stabil
 - D. perputaran pegawai tinggi

- 5) Tahap formalisasi dan kontrol ditandai dengan
 - A. inovasi mulai diarahkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas
 - B. inovasi diberi kebebasan penuh
 - C. pengambilan keputusan banyak ditempuh dengan cara informal
 - D. keputusan untuk melakukan desentralisasi

- 6) Tahap perluasan bertujuan untuk
 - A. memperoleh kepastian dalam pengadaan *input*
 - B. memformalkan aturan-aturan dan prosedur kerja
 - C. memperluas jangkauan dan menganekaragamkan produk
 - D. menambah jumlah pegawai

- 7) Tahap kemunduran ditandai oleh
- sentralisasi pengambilan keputusan
 - desentralisasi pengambilan keputusan
 - selalu ada pemutusan hubungan kerja
 - selalu ada restrukturisasi
- 8) Krisis kepemimpinan muncul karena
- setiap anggota organisasi memiliki otonomi yang terlalu besar dalam pengambilan keputusan
 - adanya kekosongan kursi pimpinan
 - inovasi besar-besaran
 - penggunaan teknologi komunikasi
- 9) Terlalu kompleksnya organisasi akan menuntut mekanisme koordinasi yang semakin rumit pula, akhirnya koordinasi menjadi sulit. Krisis yang muncul akibat keruwetan koordinasi ini adalah krisis
- red tape*
 - otonomi
 - kepemimpinan
 - kontrol
- 10) Desentralisasi yang terlalu longgar dalam pembuatan keputusan akan melahirkan krisis
- otonomi
 - kontrol
 - komunikasi
 - kepemimpinan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

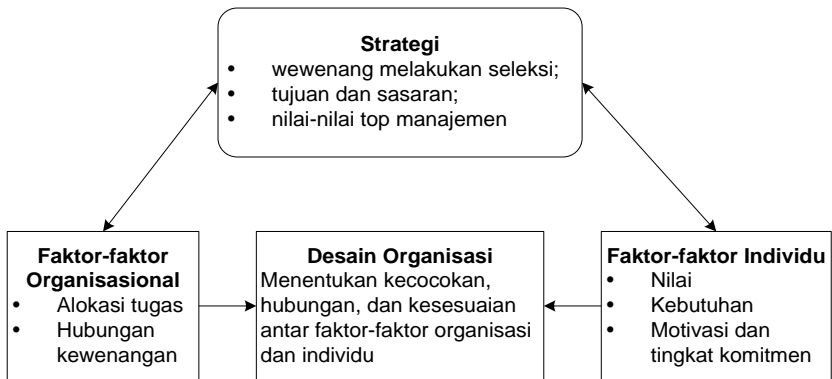
KEGIATAN BELAJAR 3**Mengukur Efektivitas Organisasi**

Ⓓalam mengkaji fungsi organisasi dan bagaimana organisasi memengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan ketika organisasi sedang bekerja, umumnya menyangkut tiga hal besar, yaitu desain organisasi, struktur organisasi, dan budaya organisasi. Hubungan antara ketiganya adalah desain, struktur, dan budaya dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan struktur dan budaya organisasi dipengaruhi oleh desain.

Konsep desain organisasi memiliki makna yang lebih luas dibandingkan dengan konsep struktur. Ukuran yang digunakan untuk mengukur desain organisasi adalah pengelompokan unit, sistem perencanaan dan pengawasan, formalisasi perilaku (kebijakan dan peraturan), dan desentralisasi pengambilan keputusan; sedangkan struktur terdiri dari dua elemen, yaitu diferensiasi dan integrasi.

Menurut Jones, desain organisasi adalah proses di mana para manajer memilih dan mengelola aspek-aspek dari struktur dan kultur sehingga organisasi dapat melakukan pengawasan terhadap kegiatannya dalam upayanya mencapai tujuan. Termasuk dalam desain organisasi adalah mengelola keseimbangan tekanan eksternal dan internal organisasi.

Problem yang dihadapi dalam mendesain organisasi adalah desainer organisasi harus mampu menjembatani jurang antara faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor individual dengan mengembangkan konsistensi, hubungan, dan kesesuaian antarfaktor tersebut. Kesesuaian tersebut akan muncul dalam bentuk strategi organisasi. Problem tersebut secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Steer, dkk., (142).

Gambar 1.6.
Skema: Problem dalam Mendesain Organisasi

Kegagalan dalam mendesain organisasi yang efektif dan efisien akan menyebabkan menurunnya kinerja organisasi yang ditandai dengan keluarnya tenaga-tenaga potensial, semakin sulitnya memperoleh sumber daya, dan menurunnya keseluruhan proses penciptaan nilai bagi organisasi. Dengan demikian, efektivitas organisasi ditentukan oleh desain organisasi yang mampu mempertemukan kepentingan individu dan organisasi serta strategi organisasi.

Pada umumnya, efektivitas organisasi diberikan pengertian sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia.

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mendesain struktur dan budayanya sesuai dengan keinginan *stakeholder*. Dalam penelitiannya, Peters dan Waterman seperti dikutip oleh Robbins, menyimpulkan bahwa organisasi yang dikelola dengan baik dan sangat efektif memiliki 8 karakteristik, yaitu:

1. mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan;
2. selalu dekat dengan pelanggan sehingga mengetahui kebutuhannya;
3. memberikan otonomi yang tinggi kepada pegawai dan memupuk semangat kewirausahaan;
4. peningkatan produktivitas melalui partisipasi;
5. pegawai mengerti kemauan perusahaan dan manajer terlibat aktif pada permasalahan dalam semua tingkat;
6. dekat dengan usaha yang diketahui dan dipahami;

7. memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan staf pendukung yang berjumlah minimal;
8. penggabungan kontrol yang ketat dengan desentralisasi.

Kontrol yang ketat ditujukan untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dan desentralisasi untuk mendorong pengambilan risiko dan inovasi.

Selanjutnya, Robbins menambahkan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi secara kuat oleh struktur organisasi yang tepat. Menurut Mintzberg struktur organisasi adalah hasil keseluruhan cara yang mana pekerjaan-pekerjaan organisasi dibagi menjadi tugas-tugas tertentu dan koordinasi antartugas tersebut dilakukan (*the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks*).

Elemen utama dari struktur adalah diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi dan integrasi menurut Lawrence and Lorsch merupakan komponen dari lingkungan internal. Diferensiasi adalah proses pembentukan dan pengawasan pembagian kerja atau tingkat spesialisasi dalam organisasi. Diferensiasi dibedakan menjadi dua, yaitu diferensiasi vertikal dan diferensiasi horizontal. Diferensiasi vertikal adalah cara-cara yang digunakan oleh organisasi dalam mendesain hierarki kewenangan dan menciptakan hubungan pelaporan untuk menghubungkan peranan-peranan organisasional dan sub-subunit; sedangkan diferensiasi horizontal adalah cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengelompokkan tugas-tugas ke dalam peranan-peranan dan peranan-peranan ke dalam sub-subunit (fungsi-fungsi dan divisi-divisi).

Robbins menyatakan bahwa struktur memiliki dimensi kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Diferensiasi dibedakan menjadi tiga, yaitu diferensiasi vertikal, horizontal, dan spasial. Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandardisasi. Formalisasi dapat dilakukan dengan teknik-teknik, antara lain seleksi, persyaratan peran, peraturan, prosedur, kebijaksanaan, pelatihan, dan ritual. Sentralisasi merujuk pada tingkat di mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan bukan penyebaran secara geografis. Di dalam sentralisasi terdapat wewenang di dalamnya.

Sementara itu, integrasi adalah proses mengkoordinasi berbagai macam tugas, fungsi, dan divisi sehingga mereka dapat bekerja sama dan mencapai tujuan yang sama. Dengan demikian, dalam melaksanakan fungsi integrasi ini manajer selalu berhubungan dengan fungsi-fungsi komunikasi.

Mekanisme integrasi menurut Jones dapat dilakukan dengan membentuk hierarki wewenang, kontak langsung, peranan penghubung, gugus tugas, tim, pengintegrasian peranan, dan pengintegrasian departemen. Sementara itu, Mintzberg menggunakan istilah mekanisme koordinasi. Mekanisme koordinasi adalah saling pengertian, pengawasan langsung, standarisasi proses kerja, standarisasi output, serta standarisasi keterampilan dan pengetahuan.

Diferensiasi dan integrasi yang dilakukan dengan baik akan dapat mendorong efektivitas kinerja struktur organisasi. Dalam organisasi yang memiliki struktur yang efektif akan terlihat:

1. garis wewenang dan tanggung jawabnya jelas;
2. Aktivitas-aktivitas dalam organisasi didiferensiasi sedemikian rupa sehingga aktivitas-aktivitasnya terbentuk secara efektif dan efisien;
3. organisasi mampu melakukan koordinasi atau integrasi secara efektif dan efisien berbagai macam aktivitas sehingga tujuan dapat tercapai;
4. proses komunikasi berjalan secara efisien sehingga arus informasi yang akurat yang diperlukan bagi pembuatan keputusan dapat diperoleh secara efisien dan cepat.
5. struktur formal menolerir munculnya struktur informal;
6. struktur memungkinkan adanya desentralisasi dan kompleksitas sehingga organisasi mampu menjawab tuntutan lingkungan;
7. desain organisasi yang benar akan menghasilkan struktur organisasi yang efektif.

Pada bagian lain Hodge and Anthony menambahkan, struktur organisasi yang efektif akan memaksimalkan pencapaian tujuan. Di samping itu, struktur yang efektif juga akan dapat mendorong adanya inovasi, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi. Kinerja dan pengembangan sumber daya manusianya akan dapat dimaksimalkan dan akhirnya struktur akan mampu menjamin adanya koordinasi terhadap semua kegiatan organisasi dengan baik di samping dalam formulasi strategi dan implementasinya.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Robbins bahwa struktur organisasi amat memengaruhi efektivitas organisasi. Steers dan kawan-kawan

menyatakan bahwa pengembangan desain struktur organisasi merupakan tugas yang amat fundamental bagi para manajer. Kesalahan dalam mendesain struktur dapat mengakibatkan adanya duplikasi wewenang dan tanggung jawab, konflik, koordinasi yang kacau, ketidaksesuaian antara keterampilan dan tugas dan lain-lain. Manajer dituntut untuk dapat mengorganisasi secara efektif. Mengorganisasi berarti mendesain struktur organisasi.

Lebih lanjut Steers, dkk. mengemukakan beberapa variabel yang memengaruhi efektivitas organisasi, yaitu:

1. karakteristik organisasi seperti struktur dan teknologi;
2. karakteristik lingkungan, seperti ekonomi, sosial, dan peraturan pemerintah;
3. karakteristik pegawai seperti prestasi kerja;
4. kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik manajerial.

Menurut Jones faktor-faktor yang memengaruhi organisasi adalah lingkungan organisasi, teknologi, dan proses organisasi.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pilihan terhadap struktur organisasi adalah ukuran organisasi, strategi organisasi, teknologi, dan lingkungan. *Faktor pertama* adalah ukuran organisasi. Ukuran organisasi umumnya ditetapkan berdasarkan jumlah karyawan yang bekerja penuh. Ukuran organisasi juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. England dan Lee seperti dikutip oleh Osborn dalam penelitiannya terhadap perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat, Jepang, dan Korea, menyatakan bahwa para manajer di perusahaan yang lebih besar menunjukkan perhatian yang lebih atas efisiensi, pertumbuhan, dan laba dibandingkan dengan perusahaan yang lebih kecil. Tentang hubungan antara ukuran organisasi dengan struktur, lebih lanjut Osborn menyatakan bahwa ukuran organisasi memiliki dampak langsung terhadap struktur, sebab ukuran berhubungan dengan cakupan operasi organisasi. Secara lebih khusus, ukuran yang besar berhubungan dengan spesialisasi dan formalisasi yang tinggi, dan sentralisasi yang rendah.

Faktor kedua adalah strategi. Strategi organisasi adalah penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi, penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Dalam melaksanakan strategi tersebut, manajer memperhatikan cara maupun tujuan. Dengan demikian, mereka memerlukan dukungan struktur organisasi yang tepat.

Faktor ketiga adalah teknologi. Teknologi adalah kombinasi antara keterampilan, pengetahuan, kemampuan, teknik, material, mesin, komputer, alat-alat, dan peralatan lain yang dipergunakan orang untuk memproses bahan mentah menjadi barang atau jasa yang lebih berharga. Sebenarnya, teknologi berperan dalam semua fase aktivitas organisasi, yaitu *input*-proses- dan *ou put*. Pada tahap *input*, teknologi yang digunakan adalah keterampilan, prosedur, dan teknik, kemudian pada tahap proses adalah kombinasi antara mesin, teknik, dan prosedur kerja, dan akhirnya pada tahap *output* adalah teknologi untuk mendistribusikan barang atau jasa yang telah dihasilkan. Organisasi menggunakan teknologi agar dapat lebih efisien, lebih inovatif, dan dapat lebih baik memenuhi keinginan *stakeholder*. Menurut Woodward seperti yang dikutip oleh Jones, teknologi adalah determinan utama dari struktur.

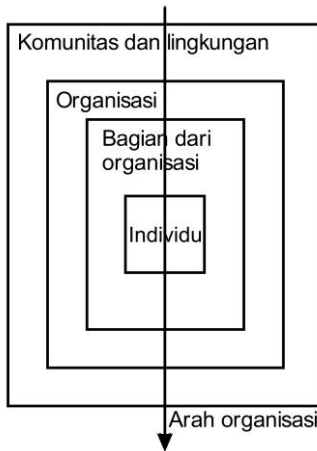
Faktor keempat adalah lingkungan. Lingkungan organisasi adalah sejumlah kekuatan yang melingkupi organisasi yang potensial akan memengaruhi kinerja organisasi dan kemampuan organisasi dalam memperoleh sumber. Lingkungan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan yang spesifik, seperti pemerintah, pemasok, pelanggan, dan serikat pekerja; serta lingkungan umum, seperti ekonomi, teknologi, politik, demografi, dan budaya. Karakteristik lingkungan akan menentukan organisasi dalam memilih strategi dan pilihan atas strategi akan memengaruhi pilihan terhadap struktur.

A. ANALISIS ORGANISASI

Analisis organisasi pada dasarnya dapat dibedakan ke dalam empat tingkat, yaitu analisis atas (dimulai dari yang berdimensi paling luas):

1. komunitas dan lingkungan;
2. organisasi secara keseluruhan;
3. bagian dari organisasi;
4. kumpulan individu.

Arah analisis tersebut jika digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.7.
Arah Analisis

Dengan demikian, berdasarkan arah analisisnya maka analisis organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *pertama*, pendekatan makro yang terdiri atas analisis pada lingkungan organisasi, organisasi dan bagian organisasi. *Kedua*, analisis pada level mikro, yaitu menganalisis pribadi-pribadi yang ada dalam organisasi. Analisis mikro, meliputi analisis atas motivasi, kepemimpinan, kepribadian, dan nilai.

B. UKURAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Dalam beberapa literatur disebutkan bahwa belum ada kesamaan pandangan tentang cara mengukur efektivitas organisasi. Sebab amat banyak komponen yang dapat digunakan untuk mengukur kriteria efektivitas organisasi. John P. Champbell seperti dikutip oleh Goodman dan Pennings (*dalam* Robbins; 1990) menuliskan ada 29 kriteria tentang keefektifan organisasi. Ke-29 kriteria tersebut adalah:

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. Kemangkiran	24. Evaluasi pihak luar
9. Penggantian pegawai	25. Stabilitas
10. Kepuasan kerja	26. Nilai sumber daya manusia
11. Motivasi	27. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
12. Moral atau semangat kerja	28. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
13. Kontrol	29. Penekanan pada performa
14. Konflik/solidaritas	
15. Fleksibilitas atau penyesuaian	
16. Perencanaan dan penetapan tujuan	

Sumber: Robbins, (1990).

Dari 29 kriteria tersebut kemudian Robbins menyusun empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas. Namun, dalam modul ini hanya akan dibahas 3 pendekatan saja. Ketiga pendekatan tersebut adalah pendekatan:

1. pencapaian tujuan,
2. sistem, dan
3. konstituensi strategis.

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment Approach*)

Pendekatan ini menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Ukurannya lebih kepada pencapaian tujuan atau hasil (*ends*) bukan pada cara mencapai tujuan.

Agar tujuan yang dicapai dapat dianggap sebagai ukuran yang akurat maka organisasi harus diasumsikan sebagai:

- a. organisasi merupakan kesatuan yang dibuat dengan sengaja;
- b. organisasi harus mempunyai tujuan;

- c. tujuan harus dapat ditetapkan dan diidentifikasi;
- d. tujuan harus minimal agar dapat dikelola;
- e. harus ada konsensus tentang tujuan tersebut;
- f. kemajuan tentang tujuan harus dapat diukur.

Umumnya tujuan organisasi dinyatakan dengan tingkat pencapaian laba, kemenangan dalam persaingan, menaklukkan pesaing lawan, pasien sembuh, rakyat merasa puas akan pelayanan pemerintah, dan harga beras menjadi murah. Namun, sering kali pendekatan ini memunculkan masalah sebab:

- a. Tidak mudah untuk mengetahui tujuan organisasi yang sebenarnya, sebab apa yang dikemukakan kepada khalayak sering kali itu bukan tujuan yang sebenarnya. Misalnya, membuat masyarakat lebih mudah mengakses pelayanan publik. Kemungkinan ada tujuan lain dibalik itu, misalnya agar ada proyek di kantor yang bersangkutan.
- b. Yang akan diukur apakah tujuan jangka panjang atau jangka pendek. Jika jangka pendek, bagaimana membagi tujuan jangka panjang dengan jangka pendek? Apakah tujuan jangka panjang merupakan penjumlahan tujuan jangka pendek? Jika ya, bagaimana dengan konsistensi alat ukurnya?
- c. Sering kali organisasi memiliki tujuan yang majemuk. Kemajemukan ini sering kali menimbulkan pertentangan tujuan satu dengan tujuan lain. Misalnya, pertentangan antara tujuan efisiensi dengan tujuan peningkatan kualitas SDM yang harus mengeluarkan biaya banyak.
- d. Pendekatan ini menekankan seolah-olah kesepakatan mengenai tujuan mudah dicapai.
- e. Masalah tujuan yang sebenarnya yang sulit dilihat, sebab pernyataan formal manajemen tentang tujuan organisasi sering kali tidak mencerminkan tujuan yang sebenarnya.

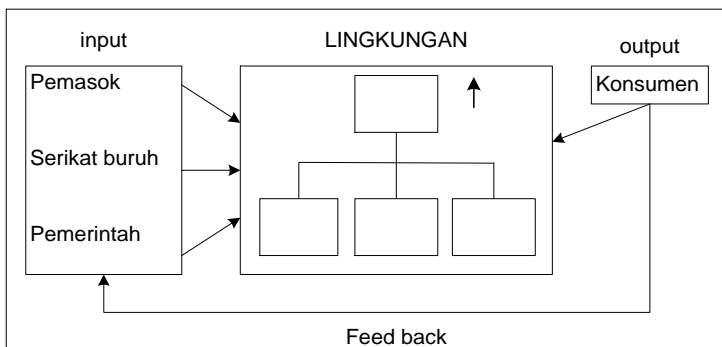
Dengan memperhatikan masalah yang muncul sehubungan dengan kesulitan mengoperasionalkan pendekatan pencapaian tujuan maka sebenarnya pendekatan tujuan bukanlah alat ukur yang baik, sebab validitasnya rendah.

2. Pendekatan Sistem

Dalam pendekatan sistem organisasi dipandang sebagai sebuah sistem yang memproses *input* untuk menghasilkan *output*. Fokus pendekatan sistem

adalah pada cara organisasi memperoleh masukan/*input*, cara memproses *input*, cara menyalurkan *output*-nya dan cara organisasi menjaga stabilitas dan keseimbangannya. Pendekatan sistem bertolak belakang dengan pendekatan pencapaian tujuan. Jika pendekatan pencapaian tujuan mengabaikan cara mengejar tujuan maka pendekatan sistem justru mencoba mengukur cara mencapai tujuan. Walaupun pendekatan sistem tidak mengingkari pentingnya mengukur *output*.

Tentang cara kerja pendekatan sistem perhatikan bagan berikut.



Gambar 1.8.
Cara Kerja Pendekatan Sistem

Perhatikan bagan di atas. Untuk mempertahankan kinerjanya organisasi harus mampu menjaga hubungan baiknya dengan pemasok, serikat buruh, konsumen, dan pemerintah yang merupakan lingkungan hidupnya. Bahan baku, tenaga kerja, pasar, pelanggan dan perizinan harus terjamin agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Di samping itu, secara intern organisasi juga harus mampu beroperasi secara harmonis dan dinamis agar lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Dengan memperhatikan kinerja sistem maka pengujian efektivitas dengan pendekatan sistem dilakukan dengan mengukur efektivitas organisasi dalam, *pertama*, memperoleh *input* termasuk biaya untuk memperolehnya, *kedua*, cara organisasi memproses *input* yang diukur, antara lain tingkat produktivitas pegawai, kinerja keuangan, manajemen audit, dan ketepatan strategi organisasi, dan *ketiga*, cara organisasi menyalurkan *output* dengan mengukur biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan, biaya

untuk memperluas pasar, untuk sektor publik termasuk biaya diseminasi program.

Ada dua masalah mendasar dalam penggunaan pendekatan sistem, yaitu *pertama*, kesulitan dalam mengukur proses. Hal ini disebabkan sulitnya dalam mengembangkan alat ukur yang benar-benar valid dan reliabel. *Kedua*, pendekatan ini sering kali bias, yaitu lebih terfokus pada cara yang diperlukan untuk mengukur keefektifan dari pada kepada keefektifan itu sendiri.

Untuk menutupi kelemahan pendekatan sistem sebagian ahli organisasi mencoba menggabungkan pendekatan pencapaian tujuan dengan pendekatan sistem. Penggabungan ini akan menghasilkan formula efektivitas seperti mengukur kinerja proses sekaligus mengukur pencapaian tujuannya.

3. Pendekatan Konstituensi Strategis

Pendekatan ini sebenarnya sama dengan pendekatan sistem, yaitu memandang bahwa organisasi hidup di tengah-tengah lingkungan sehingga hubungan baik dengan lingkungan akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi. Perbedaannya adalah bahwa pendekatan konstituensi strategis memandang lingkungan secara pilih-pilih. Artinya tidak semua komponen lingkungan itu berpengaruh terhadap organisasi. Penganut pendekatan ini akan menyusun prioritas, akhirnya konstituens yang ada pada peringkat atas adalah konstituens yang paling penting.

Misalnya, sebuah pemerintah daerah kabupaten/kota. Konstituennya adalah pemerintah pusat, pemerintah provinsi, DPRD kabupaten/kota, Partai politik, rakyat, pedagang, dan instansi-instansi vertikal. Misalnya, kriteria efektivitas yang akan diterapkan adalah kemampuannya dalam mengelola bantuan pusat maka konstituen yang paling penting adalah pemerintah pusat.

Menurut pendekatan ini, organisasi diasumsikan sebagai arena bagi konstituens untuk memenuhi kepentingannya (*vested interest*). Organisasi dipandang sebagai arena politik, arena bermain kepentingan bagi para konstituens. Cobalah Anda bayangkan kepentingan apa yang akan diperjuangkan oleh masing-masing konstituens organisasi sebuah daerah kabupaten/kota seperti contoh di atas? Penilaian-penilaian dari para konstituens tersebut akan berbeda-beda tergantung dari kepentingannya. Jadi, efektivitas organisasi akan dapat dicapai jika organisasi dapat memuaskan konstituen yang memiliki prioritas tinggi.

Perhatikan tabel berikut!

Tabel 1.1.
Organisasi dapat Memuaskan Konstituen yang
Memiliki Prioritas Tinggi

Konstituen	Kriteria Efektivitas
Pemilik	Laba atas investasi, peningkatan pendapatan
Pegawai	Tingkat pendapatan, kepuasan kerja
Pelanggan	Kepuasan terhadap harga, kualitas, dan pelayanan
Pemasok	Kepuasan pembayaran, kelangsungan penjualan
Kreditur	Kemampuan mengembalikan utang
Serikat buruh	Upah dan tunjangan yang layak, kepuasan kerja, ada peluang untuk melakukan negosiasi secara adil dan terbuka
Pejabat pemerintah	Kepedulian organisasi pada masalah sosial, tidak mengganggu lingkungan, ketaatan dalam membayar pajak dan tunduk kepada hukum.

Sumber: Robbins, (1990, 66).

Kelemahan pendekatan ini adalah sulitnya menentukan siapa sebenarnya konstituens strategis bagi organisasi. Sebab pilihan ini sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dan siapa yang menetapkan. Bias kepentingan akan selalu mewarnai dalam menentukan konstituens.

C. PENDEKATAN LAIN UNTUK MENGUKUR EFEKTIVITAS

Teoritis organisasi yang mengemukakan indikator untuk mengukur efektivitas organisasi adalah Jones. Menurut Jones organisasi disebut efektif jika ia mampu (1) menjamin nilai-nilai berharga dan sumber daya yang langka yang berasal dari luar organisasi (pendekatan sumber-sumber eksternal); (2) secara kreatif mengoordinir sumber-sumber dengan kemampuan pekerja untuk melakukan inovasi terhadap produk dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen (pendekatan sistem internal); dan (3) mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien (pendekatan teknikal).

Jika diperinci pendekatan-pendekatan itu adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2.
Pendekatan-pendekatan untuk Mengukur Efektivitas Organisasi

Pendekatan	Deskripsi	Tujuan Mengukur Efektivitas
Pendekatan sumber eksternal (<i>external resource approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam menjamin, mengatur, dan mengawasi keterampilan, serta sumber yang bernilai dan berharga.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Input</i> yang lebih murah 2. Memperoleh <i>input</i> material dan bahan mentah yang bermutu tinggi 3. Meningkatkan pangsa pasar 4. Memperoleh dukungan dari <i>stakeholder</i>, seperti pemerintah dan pencinta lingkungan
Pendekatan sistem internal (<i>internal system approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi dan dapat menjalankan fungsinya secara cepat dan bertanggung jawab.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemotongan waktu pembuatan keputusan 2. Peningkatan tingkat inovasi produk 3. Peningkatan koordinasi dan motivasi pekerja 4. Pengurangan konflik 5. Pengurangan waktu ke pasar
Pendekatan teknis (<i>technical approach</i>)	Mengevaluasi kemampuan organisasi dalam mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas produk 2. Pengurangan jumlah kerusakan 3. Pengurangan biaya produksi 4. Peningkatan kualitas pelayanan pelanggan 5. Pengurangan waktu pengiriman kepada pelanggan

Untuk didiskusikan.

<http://reviewtesis.blogspot.com/2008/02/efektivitas-organisasi-dinas-pendapatan.html>
diunduh tanggal 23 Oktober 2008

Pada dasarnya tidak mudah mengukur keefektifan organisasi. Belum ada pendekatan yang mampu mengukur keefektifan organisasi secara komprehensif. Banyak faktor yang berpengaruh, misalnya ketersediaan data, dan tidak sinkronnya antara *output* organisasi dengan prosesnya. Misalnya suatu organisasi mampu mencapai tujuannya, namun ternyata dilihat dari prosesnya, sistem organisasi tersebut tidak secara benar didesain. Atau dilihat dari tujuan/sasaran yang ditetapkan ternyata tujuan atau sasaran tersebut dipatok terlalu rendah. Jika tujuan dipatok terlalu rendah maka tujuan tersebut akan mudah dicapai sehingga pencapaian tujuan tidaklah mampu mencerminkan tingkat kinerja organisasi. Sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu tinggi dan tidak dapat dicapai juga tidak mencerminkan bahwa kinerja organisasi tersebut rendah. Ada asumsi-asumsi yang harus dipenuhi oleh organisasi agar pengukuran efektivitas dapat menunjukkan hasil pengukuran yang sesungguhnya. Perhatikan contoh berikut. Contoh berikut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan tidak secara otomatis mencerminkan kinerja organisasi yang bersangkutan.

1. Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah

Realisasi Pendapatan Asli Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dibandingkan dengan Target tahun 1995–2000.

Tabel 1.3.
Target dan Realisasi PAD Provinsi NTB dalam
Tahun Anggaran 1995/1996 S/D 1999/2000 (Dalam Ribuan)

Tahun Anggaran	Target	Realisasi	Persentase Realisasi	Persentase Pertumbuhan Target
1995/1996	17.215.799	19.069.956	110,77	-
1996/1997	21.835.196	26.107.743	119,57	26,83
1997/1998	26.032.778	30.278.081	116,31	19,22
1998/1999	24.381.819	24.097.223	98,83	(6,34)
1999/2000	32.021.473	36.936.781	115,35	31,33
Rata – rata			112,17	19,35

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Prov. NTB Tahun 2001.

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap tahunnya Dinas Pendapatan Daerah mampu mencapai target penerimaan yang telah ditetapkan. Walau

dari segi tujuan, Dispenda telah mampu mencapai target, namun dari sisi proses terdapat permasalahan sebagai berikut.

- a. Masih terjadi perbedaan data antara data pada Biro Keuangan dengan data Dispenda.
- b. Belum tersedianya data wajib pajak dan data tunggakan PKB yang dihimpun tepat waktu dan akurat.
- c. Aparat pemungut PAD kurang aktif.
- d. laporan sering terlambat.

Untuk permasalahan yang terdapat pada Subdin Perencanaan dan Pengembangan adalah data yang disampaikan instansi terkait tidak akurat.

2. Hambatan Pengukuran Efektivitas

Pengukuran keefektifan organisasi Dispenda ternyata tidak mudah. Beberapa masalah yang muncul adalah sebagai berikut.

Pertama, kompleksitas organisasi. Secara sederhana, organisasi terdiri dari perangkat lunak dan keras, yaitu sumber daya manusia dan anggaran. Sumber daya manusia, meliputi berbagai keahlian yang dibutuhkan baik secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam proses pemungutan pajak dan/atau retribusi daerah. Sementara itu, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran operasional yang juga memiliki jenis dan alokasi/peran yang bervariasi.

Kedua, perbedaan kegiatan. Unit-unit pelayanan pajak Dispenda secara empirik sering dikategorikan sebagai unit yang beroperasi potensi penerimaan pajak dan/atau retribusi daerah yang relatif lebih besar dan unit yang bekerja dengan potensi yang relatif lebih kecil. Hal ini menyebabkan tuntutan akan pelayanan cenderung relatif lebih rendah.

Ketiga, teknik pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya dengan membandingkan secara *time series* (dari satu periode ke periode) jumlah yang berhasil dipungut oleh unit-unit dalam Dispenda secara rasio. Teknik evaluasi ini tidak mampu memberi indikasi arah kebijakan yang jelas. Dengan demikian, hasil evaluasi yang diperoleh masih sulit untuk digunakan sebagai acuan kebijakan yang berorientasi pada perbaikan efektivitas Dispenda.

Saudara silakan dianalisis kutipan tentang kinerja organisasi Dispenda di atas. Menurut Anda, dengan data yang tersedia, pendekatan pengukuran

keefektifan yang mana yang tepat digunakan untuk mengukur keefektifan organisasi Dispenda?



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikan penilaian Anda baik penilaian yang mendukung maupun penilaian yang menentang terhadap pernyataan “pada akhirnya ujian terakhir bagi efektivitas organisasi adalah kelangsungan hidup”!
- 2) Umumnya lembaga-lembaga publik dan pemerintah menggunakan “kemampuan untuk memperoleh peningkatan anggaran pada setiap tahun anggaran” sebagai sebuah ukuran efektivitas kinerja organisasi publik. Bagaimana pendapat Anda tentang ukuran efektivitas yang umum digunakan oleh organisasi publik tersebut? Berikan argumentasi Anda!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam menjawab pertanyaan ini Anda harus mengetahui dengan baik untuk apa perlunya mengukur efektivitas organisasi, kemudian berikan argumentasi Anda apakah ada hubungan antara efektivitas organisasi dengan kelangsungan hidup organisasi. Terakhir adalah apakah organisasi yang berumur panjang itu identik dengan organisasi yang efektif. Nah, pertanyaan ini dapat dikaji dari berbagai perspektif ukuran efektivitas. Diskusikan dalam kelompok persoalan-persoalan tersebut baik dari sisi yang mendukung pernyataan maupun dari sisi yang menolak pernyataan.
- 2) Sudah sangat umum lembaga publik di Indonesia menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik adalah jika mereka mampu menghabiskan anggarannya. Semakin tinggi persentase penggunaan anggaran diasumsikan semakin baik kinerja organisasi tersebut sehingga untuk tahun anggaran mendatang diharapkan anggaran yang diperoleh bisa menjadi lebih besar. Pergunakan ukuran-ukuran efektivitas untuk menyusun argumentasi Anda. Kemudian simpulkan apakah daya serap dalam penggunaan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur efektivitas organisasi!



Problem dalam mendesain organisasi yang efektif adalah problem menyeimbangkan antara faktor-faktor organisasional dengan faktor-faktor individu. Kegagalan dalam menyusun keseimbangan tersebut akan menurunkan tingkat efektivitas organisasi.

Umumnya, efektivitas diberikan pengertian sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia. Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, lingkungan, pegawai dan kebijakan, serta praktik manajerial.

Bagaimana mengukur efektivitas? Sampai saat ini sulit untuk menyatakan bahwa ada satu ukuran yang tepat yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Organisasi adalah sebuah sistem yang kompleks maka ukuran efektivitasnya juga amat kompleks. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sehingga ukuran kinerja organisasi juga menjadi kompleks. Namun, bukan berarti tidak ada ukuran efektivitas yang dapat digunakan. Dalam modul ini, dibahas secara global enam pendekatan untuk mengukur efektivitas.

Ukuran yang dikemukakan oleh Robbins, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan pencapaian tujuan, yang mengukur efektivitas organisasi hanya semata-mata dilihat dari segi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Pendekatan sistem yang mengukur efektivitas organisasi dari segi kinerja intern organisasi dalam menanggapi permintaan lingkungan.
3. Pendekatan konstituensi strategis adalah pendekatan yang mengukur efektivitas dengan mengukur bagaimana organisasi menanggapi pengaruh lingkungan. Hanya pendekatan ini lebih melihat bahwa organisasi dapat memilih sendiri lingkungannya. Ini yang membedakannya dengan pendekatan sistem.

Ukuran lain dikemukakan oleh Jones, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan sumber eksternal, yaitu mengukur efektivitas organisasi berdasarkan kemampuannya dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal.
2. Pendekatan sistem internal, yaitu mengukur efektivitas organisasi dengan mengukur kemampuan kinerja intern organisasi dalam menjalankan fungsinya.
3. Pendekatan teknis (*technical approach*), yaitu mengevaluasi kemampuan organisasi dalam mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien.

Jika Anda perhatikan dengan saksama terdapat kesamaan antara pendekatan sumber eksternal dengan pendekatan konstituensi strategis dan pendekatan sistem dengan pendekatan sistem internal.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Problem utama para desainer organisasi adalah desainer organisasi harus mampu menjembatani antara
 - A. faktor-faktor organisasional dengan strategi
 - B. strategi dengan desain
 - C. faktor organisasional dengan faktor-faktor individual
 - D. faktor-faktor individual dengan strategi

- 2) Efektivitas organisasi amat ditentukan oleh desain
 - A. struktur dan budaya
 - B. lingkungan
 - C. insentif dan kompensasi
 - D. sumber daya manusia

- 3) Jika nilai-nilai inti organisasi, seperti masalah keuangan dan teknologi ingin tetap aman di bawah kontrol pimpinan maka sebaiknya dalam pengambilan keputusan dalam bidang keuangan dan teknologi dilakukan dengan
 - A. sentralisasi
 - B. desentralisasi
 - C. birokratis
 - D. koordinatif

- 4) Diferensiasi berhubungan erat dengan masalah efektivitas organisasi. Diferensiasi akan menghasilkan organisasi yang efektif jika mampu menghasilkan
 - A. alur komunikasi yang pendek
 - B. desain hierarki kewenangan dan pengelompokan tugas yang tepat.
 - C. struktur penempatan tenaga kerja yang tepat
 - D. kriteria penilaian efektivitas yang akurat

- 5) Pendekatan yang mengabaikan bagaimana cara organisasi berproses adalah pendekatan
 - A. sistem
 - B. sistem internal
 - C. pencapaian tujuan
 - D. pendekatan teknis

- 6) Pendekatan yang mengukur hubungan organisasi dengan lingkungan yang telah ditetapkan sebelumnya adalah pendekatan
 - A. pencapaian tujuan
 - B. sistem
 - C. konstituensi strategis
 - D. sistem internal

- 7) Pendekatan yang mengevaluasi kemampuan organisasi dalam mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien adalah ciri khas pendekatan
 - A. sistem eksternal
 - B. sistem internal
 - C. konstituensi strategis
 - D. teknis

- 8) Pendekatan yang berusaha mengevaluasi kemampuan organisasi dalam menjamin, mengatur dan mengawasi keterampilan dan sumber-sumber yang bernilai dan berharga adalah pendekatan
 - A. sistem eksternal
 - B. sistem internal
 - C. konstituensi strategis
 - D. teknis

- 9) Jika diperhatikan ada kesamaan antara pendekatan yang dikemukakan oleh Robbins dan yang dikemukakan oleh Jones. Pendekatan konstituensi strategis yang di kemukakan oleh Robbins pada dasarnya adalah mirip dengan pendekatan ... yang dikemukakan oleh Jones.
 - A. sistem internal
 - B. sistem eksternal
 - C. sistem
 - D. sistem teknis

- 10) Pendekatan yang bertujuan untuk mengukur pengurangan tingkat kerusakan dalam bekerja adalah pendekatan
- A. sistem internal
 - B. sistem eksternal
 - C. sistem
 - D. sistem teknis

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) C
- 3) A
- 4) B
- 5) A
- 6) D
- 7) A
- 8) A
- 9) A
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) C
- 2) B
- 3) B
- 4) B
- 5) A
- 6) C
- 7) A
- 8) A
- 9) A
- 10) B

Tes Formatif 3

- 1) C
- 2) A
- 3) A
- 4) B
- 5) C
- 6) C
- 7) D
- 8) A
- 9) B
- 10) D

Daftar Pustaka

- Etzioni, Amitai. (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. Jakarta: UI Press.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M, Donnelly James H. (1985). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hodge, BJ. & Anthony, William P. (1988). *Organization Theory*. 3rd edition. Massachusetts, Allyn and Bacon Inc.
- Jones, Gareth R. (1997). *Organizational Theory: Text and Cases*. 2nd edition. Reading: Addison Wesley Longman Publishing Company.
- Lubis, Hari dan Hussaini, Martani. (1987). *Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PAU UI.
- Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organization*. California: Sage Publications, Inc.
- Osborn, Richard N., Hunt, James G., Jauch, Lawrence R. (1980). *Organization Theory An Integrated Approach*. New York: John Willey & Sons.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- <http://reviewtesis.blogspot.com/2008/02/evektivitas-organisasi-dinas-pendapatan.html> diunduh tanggal 23 Oktober 2008.