

# **PENDEKATAN EFEKTIFITAS ORGANISASI (EO)**

(Week-4, 6 Februari 2017)

**Ida Nurnida**

# **PENDEKATAN EFEKTIFITAS ORGANISASI (EO)**

- ❖ **Pendekatan Pencapaian Tujuan**
- ❖ **Pendekatan Sistem**
- ❖ **Pendekatan Konstituensi (Unsur) Strategis**
- ❖ **Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing**

- Pendekatan awal terhadap Efektifitas Organisasi (EO) sampai th 1950 sangat sederhana, efektifitas organisasi didefinisikan:  
**Sejauhmana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya?**
- Dalam definisi ini memiliki makna ganda yang sangat membatasi, baik penelitian mengenai subyek tersebut 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?**

# EFEKTIFITAS ORGANISASI (lanjutan)

- **Tujuan** yang paling disepakati oleh para peneliti dan praktisi sebagai kondisi yang penting bagi keberhasilan organisasi yaitu **kelangsungan hidup organisasi**.
- Jika ada upaya yg dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dikerjakan, maka itu adalah **upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya**.
- Pada tahun 1960 – 1970-an **terdapat berbagai kriteria berbeda yang semuanya dapat mengukur “Efektifitas Organisasi” (EO)**.

# KRITERIA EFEKTIFITAS ORGANISASI

1. Efektifitas 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	Sumber : John P. Chapbell

# KARAKTERISTIK EFEKTIFITAS ORGANISASI

Dalam buku “ *In Search of Excellent*” karya Tom Petters dan Robert Waterman ada 8 karakteristik Efektifitas Organisasi, yaitu:

1. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Selalu dekat dengan para pelanggan,
3. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewiraswastaan,
4. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya,

# KARAKTERISTIK EFEKTIFITAS ORGANISASI (Cont'd)

5. Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan perusahaan, para manajer aktif pada masalah disemua tingkatan.
6. Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami
7. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas staf pendukung.
8. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan.

# 1. PENDEKATAN PENCAPAIAN TUJUAN

1. Sebuah Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Efektifitas Organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, bukan caranya.
3. Organisasi dibuat dengan sengaja, rasional dalam upaya pencapaian tujuan.

# 1. PENDEKATAN PENCAPAIAN TUJUAN

*(Cont'd)*

4. Agar tujuan menjadi ukuran, harus mengandung asumsi :
  - a. Organisasi mengupayakan tujuan akhir
  - b. Tujuan dapat diidentifikasi dengan baik
  - c. Tujuan sedikit dan fokus agar mudah dikelola
  - d. Ada konsensus atau kesepakatan seluruh anggota terhadap tujuan-tujuan tersebut.

# MASALAH-MASALAH DALAM PENDEKATAN PENCAPAIAN TUJUAN

- Adanya kekurangan jelasan, tujuan siapakah sebenarnya tujuan dari organisasi tersebut?
- Seringkali apa yang telah secara resmi dinyatakan oleh perusahaan bukanlah tujuan yang sebenarnya.
- Fakta bahwa organisasi memiliki tujuan yang majemuk (banyak dan tidak fokus).

## 2. PENDEKATAN SISTEM

- Sebuah organisasi harus dinilai berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh masukan, memproses masukan, menyalurkan keluarannya dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan.
- Asumsi yg mendasari terhadap efektifitas organisasi sebagai sistem diimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan.

## 2. PENDEKATAN SISTEM (*Cont'd*)

- Efektifitas membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan kostituensi lingkungan.
- Pendekatan Sistem memfokuskan pada cara-cara yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi yang terus menerus.

## TABEL : CONTOH UKURAN EFEKTIFITAS SISTEM UNTUK BERBAGAI JENIS ORGANISASI

Variabel Sistem	Perusahaan	Rumah Sakit	Perguruan Tinggi
O/I	Laba atas investasi	Jumlah total pasien yang dilayani	Jumlah publikasi fakultas
T/I	Perputaran persediaan	Investasi modal dalam teknologi kesehatan	Biaya untuk sistem informasi
T/O	Volume penjualan	Jumlah total pasien yang dilayani	Jumlah mahasiswa yang lulus
I/I	Perubahan Modal kerja	Perubahan jumlah pasien yang dilayani	Perubahan Mahasiswa mendaftar

### 3. PENDEKATAN KONSTITUENSI STRATEGIS

- Organisasi akan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang terdapat dalam lingkungan Organisasi tersebut.
- Organisasi diartikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan, bersaing mengendalikan sumber daya.

# TABEL KRITERIA EFEKTIFITAS ORGANISASI (EO) YANG KHAS DARI KONSTITUENSI STRATEGIS

KONSTITUESI	KRITERIA EFEKTIFITAS OORANISASI (EO) YANG KHAS
Pemilik	Laba atas investasi pertumbuhan penghasilan
Pegawai	Kompensasi tunjangan tambahan, kepuasan pada kondisi kerja
Pelanggan	Kepuasan terhadap harga, kualitas pelayanan
Pemasok	Kepuasan terhadap pembayaran, potensi dari penjualan masa datang
Kreditur	Kemampuan untuk membayar hutang

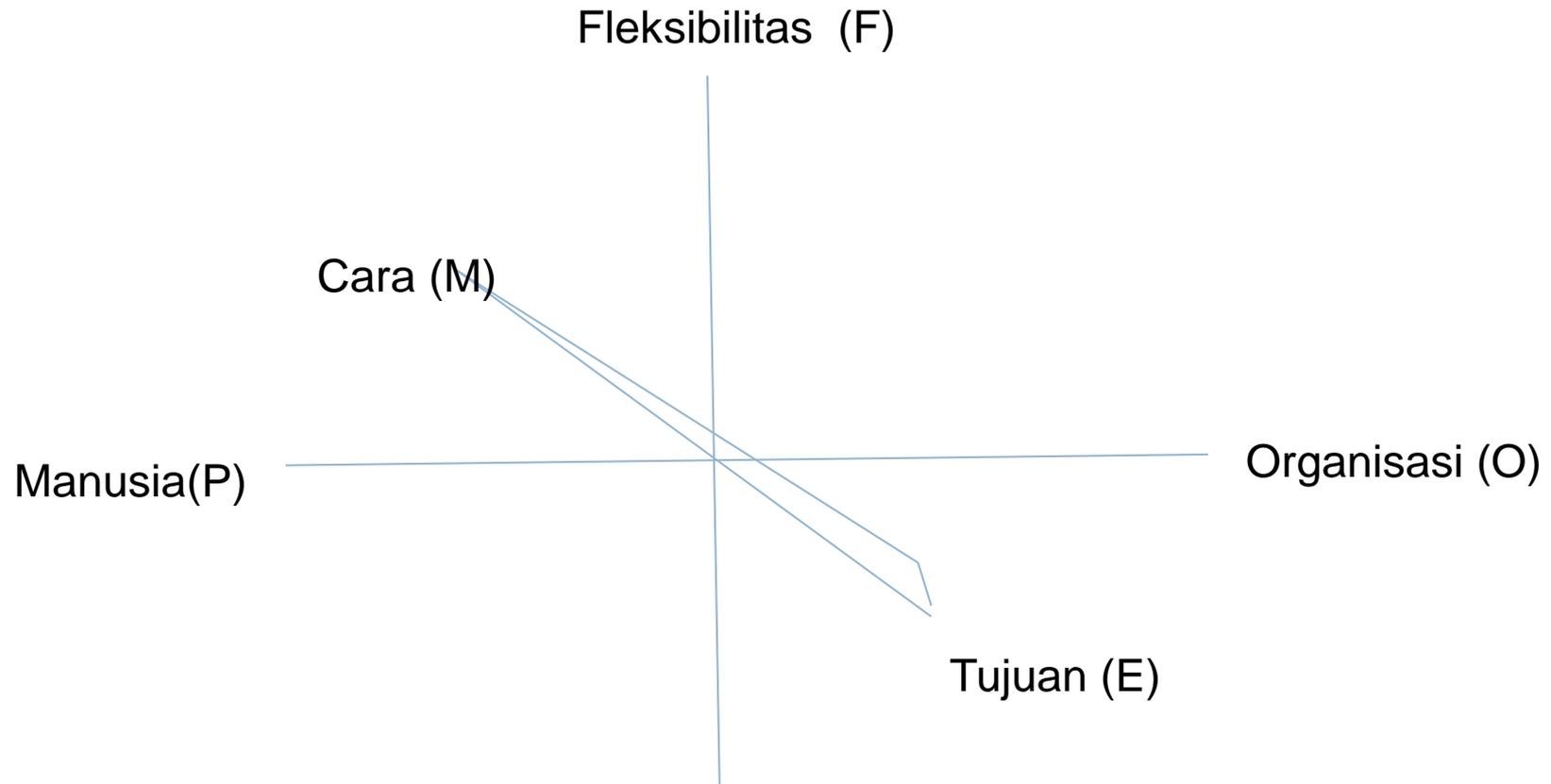
## TABEL KRITERIA EFEKTIFITAS ORGANISASI (EO) YANG KHAS DARI KONSTITUENSI STRATEGIS (*Cont'd*)

KONSTITUESI	KRITERIA EFEKTIFITAS OORANISASI (EO) YANG KHAS
Serikat Buruh	Upah dan tunjangan yang bersaing, kondisi kerja yang memuaskan, kesediaan untuk melaksanakan tawar menawar yang fair.
Pejabat Masyarakat	Keikutsertaan para anggota organisasi dalam masalah lokal, tidak ada kerusakan pada lingkungan.
Lembaga Pemerintah	Tunduk pada hukum, menghindari denda dan teguran.

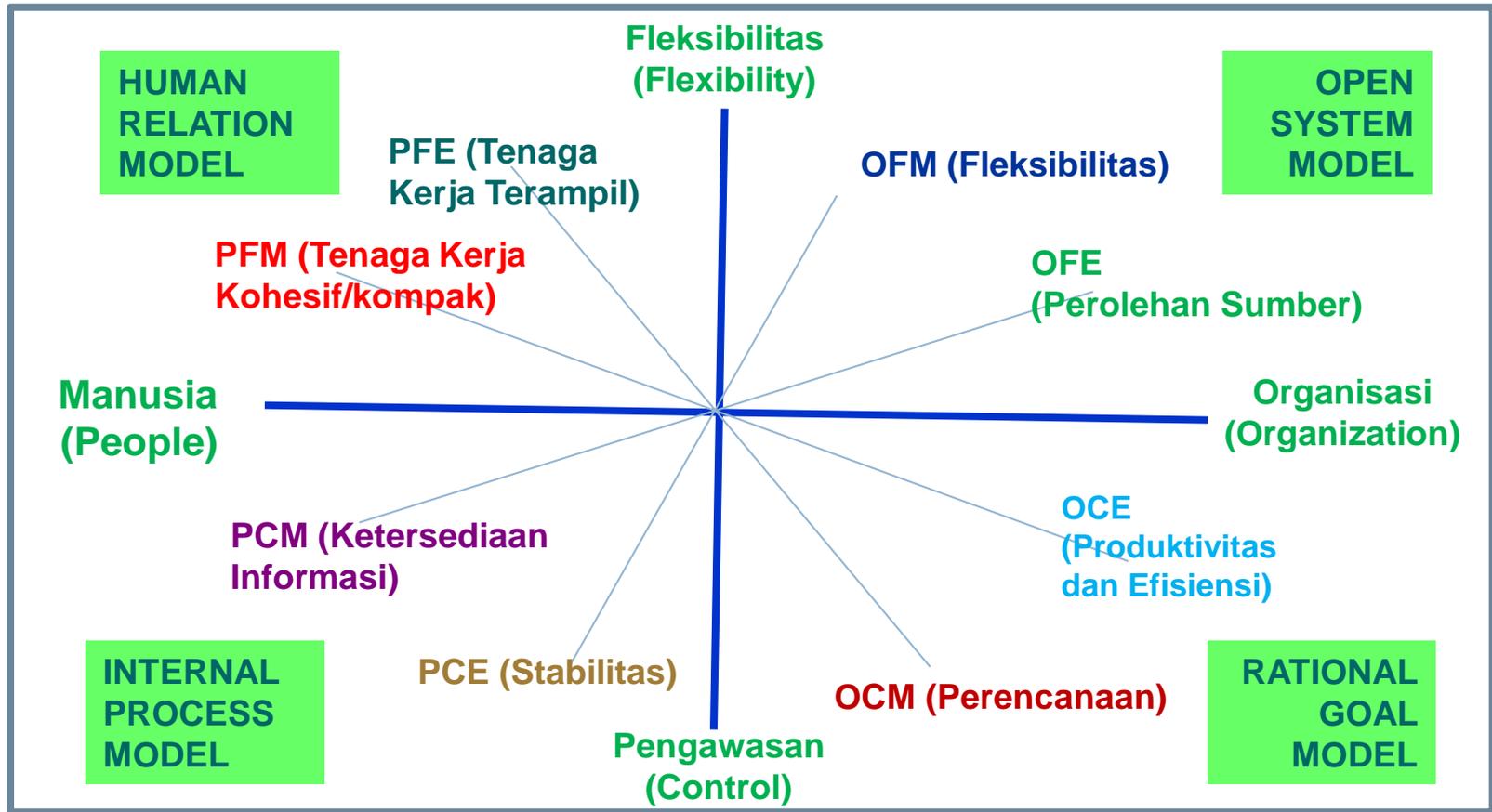
## 4. PENDEKATAN NILAI-NILAI BERSAING

- Menawarkan kerangka kerja integratif dari seluruh variabel utama yang saling berhubungan.
- Tidak ada tujuan tunggal yang disepakati oleh semua orang
- Ada 3 kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing ;
  - > **Fleksibilitas vs kontrol,**
  - > **Ada hubungan, dengan apa penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia,**
  - > **Berhubungan dengan cara vs tujuannya.**

# MODEL PENDEKATAN NILAI-NILAI BERSAING



# MODEL PENDEKATAN NILAI-NILAI BERSAING



# KOMBINASI NILAI-NILAI BERSAING

Kombinasi nilai-nilai tersebut dapat menjadi delapan sel atau kumpulan kriteria EO meliputi kombinasi dari :

1. **Organization, Flexibility & Means (OFM);**
2. **Organization, Flexibility & Ends (OFE);**
3. **Organization, Control & Means (OCM);**
4. **Organization, Control & Ends (OCE);**
5. **People, Control & Means (PCM);**
6. **People, Control & Ends (PCE);**
7. **People, Flexibility & Means (PFM); dan**
8. **People, Flexibility & Ends (PFE)**

Catatan: - Means → cara  
- Ends → tujuan

# DELAPAN SEL KRITERIA EFEKTIFITAS ORGANISASI

SEL	DESKRIPSI	DEFINISI
<b>OFM</b>	<b>Fleksibilitas</b>	Mampu menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan pada kondisi dan tuntutan dari luar.
<b>OFE</b>	<b>Perolehan Sumber</b>	Mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja.
<b>OCM</b>	<b>Perencanaan</b>	Tujuan jelas dan dapat dipahami dengan benar.
<b>OCE</b>	<b>Produktivitas dan Efisiensi</b>	Volume keluaran tinggi, resiko keluaran terhadap masukan tinggi.
<b>PCM</b>	<b>Ketersediaan Informasi</b>	Saluran komunikasi membantu pemberian informasi kepada orang mengenai hal-hal yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

# DELAPAN SEL KRITERIA EFEKTIFITAS ORGANISASI

SEL	DESKRIPSI	DEFINISI
<b>PCE</b>	<b>Stabilitas</b>	<b>Perasaan tenang, kontinuitas, kegiatan2 berfungsi secara lancar</b>
<b>PFM</b>	<b>Tenaga kerja yg kohesif</b>	<b>Pegawai mempercayai, menghormati dan dapat bekerjasama dengan yang lain</b>
<b>PFE</b>	<b>Tenaga kerja trampil</b>	<b>Pegawai mengikuti pelatihan, dalam upaya meningkatkan ketrampilan dalam kapasitas untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik</b>

**TERIMA KASIH**