

Keefektifan dan Strategi Organisasi: Suatu Tinjauan Survey Literatur

Ayi Ahadiat

Fakultas Ekonomi Universitas Lampung

Abstract

The effectiveness becomes an importance issue in the organization theory because it discusses how an organization can successfully run its strategy. The objective of this article is to conceptually elaborate the effectiveness and its relation to organization strategy. Descriptive analysis on effectiveness covers topics ranging from definition, model, criterion, and measurement problems. Descriptive analysis on strategy discusses the relation strategy with effectiveness, how consistent the organization strategy with its effective implementation. To elaborate strategy topic, article also discusses the evolution of organization and the effectiveness that relate to the strategy and structure. The conclusion shows that organization will become effective if it is supported by strategy, structure and process, this because the effectiveness is an element of structure and process of strategy.

Keywords: effectiveness, strategy, structure and process

LATAR BELAKANG

Organisasi beroperasi dalam lingkungan umum yang didalamnya terdapat unsur-unsur teknologi, legal, ekonomi, demografi, dan budaya (Hall, 1972 dalam Miles dan Snow, 1978). Untuk menjadikan organisasi tetap eksis dan bertahan dalam lingkungan dimana beroperasi organisasi harus dapat beradaptasi atau akan terseleksi keluar lingkungan (*selected out*). Organisasi satu sisi ditentukan oleh lingkungan namun organisasi dapat juga menentukan lingkungan dengan kata lain organisasi yang memberikan kontribusi terhadap pembentukan warna suatu lingkungan (*trend setter*) atau dengan menempati posisi *market leader* yang mendominasi pangsa pasar yang dihasilkan dari inovasi teknologi, produk dan pasar sehingga organisasi tersebut dapat *men-drive* pasar atau lingkungan bisnisnya, sebagai contoh Silicon Graphic yang mengandalkan hasil R&D untuk mendikte pasar dengan siklus produk paling lama 2-3 tahun (Prokesch, 1993). Untuk menjadikan organisasi tetap ada (*exist*) dalam percaturan bisnisnya, maka organisasi mestinya memiliki pandangan strategis atau pandangan jangka panjang artinya organisasi harus punya rencana, *ploy (maneuver)*, pola, posisi dan perspektif (Mintberg, 1987). Dalam kaitan rencana sejauhmana keefektifan organisasi akan menentukan tingkat pengembangan atau paling tidak kemampuan organisasi untuk bertahan (*survival*).

Dalam paper ini diuraikan pentingnya keefektifan organisasi dengan harapan dapat dimengerti mengapa organisasi perlu mempunyai strategi yang dapat terlaksana (*implementable*). Uraian tulisan meliputi konsep keefektifan, model-model keefektifan, kriteria dan siklus organisasi masalah pengukuran dalam penelitian keefektifan kemudian pada bab berikutnya diuraikan kaitan keefektifan dengan strategi organisasi.

Landasan Konsep Keefektifan

Definisi Sasaran (goals) dan Keefektifan (Effectiveness) Sasaran (goals)

Sasaran organisasional adalah merupakan kondisi suatu hubungan yang ingin diwujudkan (Hill, 1991). Organisasi tanpa sasaran seperti kapal tanpa kompas, tidak memiliki arah dan tidak tahu mau diarahkan kemana oleh yang memimpin organisasi tersebut. Sasaran biasanya terlihat sederhana secara sepintas namun pada saat melakukan tindakan dalam rangka pencapaian sasaran proses menjadi terasa rumit dan harus dijalani satu persatu. Sasaran harus sederhana namun tidak boleh kabur (*vague*), sampai sulit untuk diterjemahkan dalam bentuk program strategis dan aksi. Diilustrasikan oleh Hill (1991) di Amerika secara umum perguruan tinggi (universitas dan sekolah tinggi/ *colleges*) mempunyai tiga tujuan utama, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, yang sangat kabur untuk dijadikan panduan analisis dan praktis bagi organisasi. Dalam realitasnya tidak memiliki kompatibilitas, karena universitas dan sekolah tinggi cenderung untuk mewujudkan satu diantara tiga dan mengabaikan lainnya. Sehingga pada saat penekanan arah organisasi berubah, pernyataan tujuan tetap tiga hal diatas. Dan manakala ketidakpastian timbul, ketidakjelasan nampak pada apa yang dimaksud dengan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang baik. Sehingga penggunaan konsep sasaran atau tujuan dalam hal ini menjadi krusial.

Quinn (1980) mendefinisikan sasaran (*goals*) atau tujuan (*objectives*) sebagai suatu pernyataan apa yang akan dicapai (*achieved*) dan kapan akan wujudkan (*accomplished*), namun bagaimana cara mencapainya tidak diuraikan. Sasaran organisasi adalah merupakan Simons (1964), setiap organisasi memiliki goal yang beragam dalam hirarki yang kompleks: **dari segi tujuan**

nilai, mengekspresikan premis nilai yang luas kearah mana perusahaan akan berupaya; **melalui tujuan perusahaan seumumnya**, menetapkan *nature* perusahaan yang diinginkan dan kemana arah (*direction*) bergerak; sampai pada sasaran unit yang didefinisikan secara kurang permanen, juga termasuk subunit dan semua kegiatan utama dalam subunit. Sasaran utama, yang mempengaruhi arah dan kemungkinan perusahaan keseluruhan disebut **strategic goals**.

Parson (1960) menyatakan bahwa sasaran organisasi berinteraksi secara dekat dengan fungsi kemasyarakatan yang mendasar seperti integrasi, pemeliharaan pola dan lain sebagainya. Jadi tujuan adalah merupakan perluasan kebutuhan dari masyarakat untuk bertahan hidup (*survival*), dan dari sudut ekstrim lainnya sasaran organisasi adalah merupakan kumpulan sasaran atau tujuan masing-masing anggota organisasi. Namun harus disadari bahwa tidak akan ditemui kesamaan tujuan antara anggota organisasi yang membentuk tujuan organisasional secara 100 persen (Hill, 1991). Walaupun demikian dalam organisasi harus menetapkan satu atau lebih tujuan diatas tujuan-tujuan individu yang ada (Simon, 1964). Pada pendekatan yang dikembangkan oleh Simon, dalam pengambilan keputusan tujuan sebagai nilai merupakan kendala dimana organisasi beroperasi. Berhadapan dengan Kendala organisasi akan berusaha membuat keputusan yang optimal. Organisasi sebenarnya tidak hanya dikendalikan oleh sasaran atau tujuan tapi juga oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Namun sasaran adalah merupakan kendala terbesar.

Keefektifan (Effectiveness)

Pada umumnya keefektifan dilihat dari penentuan standar yang kemudian dibandingkan dengan kinerja organisasi yang dievaluasi. Tinjauan ini memberikan gambaran bahwa keefektifan berhubungan pencapaian sasaran atau tujuan. Namun dalam perjalanan penelitian, ada juga yang meninjau keefektifan dibandingkan dengan survival dan keefektifan serta dihubungkan keduanya dengan adaptasi.

Keefektifan dapat ditinjau dari perspektif *survival* satu sisi dan pencapaian tujuan disisi lain (*survival versus goal attainment*). Dari perspektif *survival*, organisasi dikatakan efektif manakala dapat mengelola

aliran masuk sumberdaya dari lingkungannya (Yuctman dan Seashore, 1967). Dari sisi pencapaian tujuan keefektifan didefinisikan sebagai derajat suatu organisasi merealisasikan tujuannya (Etzoni, 1964). Simon (1957) menyebutkan organisasi efektif manakala dapat mencapai tujuan dari koalisi yang memimpin atau dari anggotanya secara umum. Pendapat ini menurut Hannan dan Freeman (1977) berfokus pada norma *engineering* atau keteknikan. Keefektifan bukanlah isu yang sederhana karena manakala terdapat tujuan yang banyak dan saling bertentangan maka akan terlihat tujuan dapat dicapai secara efektif disatu sisi dan tidak efektif pada sisi yang lain (Hill, 1991).

Keefisienan merupakan isu yang mendampingi atau berhadapan keefektifan (*effectiveness versus efficiency*). Etzoni mendefinisikan keefisienan sebagai jumlah sumberdaya (input) yang digunakan untuk menghasilkan suatu output. Penekanan keefisienan terletak pada *cost* yang digunakan, sedangkan keefektifan pada hasil atau output yang disebut juga dengan kinerja organisasi (Hannan dan Freeman, 1977). Organisasi dapat efisien namun tidak efektif atau sebaliknya. Jika hanya dititikberatkan pada satu diantara dua aspek tersebut maka kontroversi akan muncul, oleh karenanya keefektifan dan keefisienan harus berhubungan secara berdekatan, kedua hal ini tidak identik (Hill, 1991).

Perspektif lain melihat keefektifan adalah dari segi adaptasi. Satu sisi adaptasi tidak berbeda dengan *survival*, organisasi yang adaptif akan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sisi lain adaptasi dilihat dari segi dinamika pencapaian tujuan: organisasi dikatakan adaptif jika dapat menyesuaikan kinerja outputnya untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi lingkungan (Hannan dan Freeman, 1977 dan Steer, 1975). Keefektifan akan terdefinisi dengan baik jika tujuan dan keluaran (*outcomes*) terdefinisi dengan baik juga (Hannan dan Freeman, 1977).

Model-model Keefektifan Organisasi

Campbell (1977), mengembangkan model keefektifan yang menitikberatkan pada sasaran atau disebut dengan *goal-centered model*. Dalam perspektif model sasaran ada beberapa model yang berkembang seperti: *Industrial/Organizational (I/O) Psychology Criterion Model*, *Cost and Benefit Analysis*,

Management by Objective (MBO), dan *Behavioral Objectives (BO) Model*.

Uraian Campbell lebih lanjut, *Industrial/Organizational (I/O) Psychology Criterion Model* menekankan bahwa perlu dikembangkan kriteria untuk mengukur sejauhmana seorang anggota memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran. Variabilitas skor kriteria antar individu harus menurut kinerja individu bukan dari pengaruh luar. *Cost and Benefit Analysis*, memberikan penilaian dengan ratio yang menunjukkan sebesar apa manfaat dibanding dengan biaya yang dikeluarkan, ini memberikan gambaran tentang keefektifan sekaligus keefisienan. *Management by Objective (MBO)* dapat dilihat secara umum sebagai system yang agak lengkap untuk perencanaan manajemen dan pengendalian (Humble, 1970), dalam konteks yang terbatas atau secara khusus dapat dilihat sebagai model keefektifan organisasi. Dalam MBO, keefektifan merupakan agregasi dari beberapa pencapaian dan kesalahan yang spesifik, kongkret dan dapat dikuatifikasi (*quantifiable*). Istilah *Behavioral Objectives (BO)* digunakan dalam bentuk yang sangat atomistik yang mencakup daftar komprehensif dari perubahan spesifik yang diinginkan oleh program. Program dimaksud adalah Teknik Instruksi Terprogram atau *Programmed Instruction (PI) Techniques*. Disamping PI digunakan juga *Behavior Expectation Scaling (BES)* dari Smith dan Kendall (1963) yang merupakan pendorong dalam pengukuran pencapaian pendidikan dari kriteria yang diujikan, dimana kompetensi dan kinerja individu dapat diukur secara spesifik. Dalam kaitan dengan kinerja organisasi dapat uji dengan dibandingkan pada tujuan (*objective*) organisasi. Tujuan organisasi harus memenuhi tiga syarat: (1) Harus kongkrit, dalam arti dapat diobservasi dari apa yang dilakukan organisasi, (2) Kondisi spesifik apa yang mendukung organisasi sehingga dapat beroperasi, (3) Derajat pencapaian tujuan yang spesifik (Briggs, 1968).

Campbell (1977) juga mengajukan model kedua dalam mengukur keefektifan organisasi dengan menitikberatkan pada *Natural-System View*, yaitu: *System Model*, terdiri atas *Operation Research (OR) Model*, *Organizational Development (OD) Model*, dan *Likert-ISR Model*.

Operation Research (OR) Model sebenarnya merepresentasikan baik *goal-centered* maupun *system*

view. Ackoff dan Sasieni (1968) menggambarkan OR dengan tiga karakteristik: (1) sebagai suatu system atau orientasi eksekutif, (2) tim interdisiplin, dan (3) metode saintifik yang teraplikasi pada pengendalian masalah. Definisi OR adalah sebagai aplikasi saintifik oleh tim interdisiplin untuk memecahkan masalah dengan menggunakan kontrol atas sistem terorganisir (manusia-mesin) sehingga diperoleh solusi untuk tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan. Metoda OR dimaksudkan untuk mengendalikan masalah organisasi bukan memanusaiakan masalah (Ackoff, 1973), dengan mengoptimalkan keputusan yang diambil dan lebih berhubungan dengan top manajemen. Model matematika OR:

$$U = f(X_i, Y_j),$$

Dimana, U adalah *utility* keseluruhan atau nilai kinerja sistem

X_i adalah variabel yang dapat dikontrol

Y_j adalah variabel yang tidak dapat dikontrol (konstan) tapi mempengaruhi U , dan

f adalah fungsi atau menggambarkan hubungan antara U , X_i , dan Y_j

Organizational Development (OD) Model, berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan perubahan dalam organisasi atas upaya para psikolog, ekonom, insinyur industri, teknolog komputer, dan lain sebagainya. Bennis (1969) pengembangan organisasi merupakan teknik intervensi menggunakan ilmu perilaku organisasi. Variasi pengembangan organisasi antara lain pengembangan tim, konsultasi proses, konfrontasi, *managerial grid*, dan pendidikan laboratorium.

Dalam perspektif OD organisasi yang efektif adalah: 1) baik bagian atau keseluruhan organisasi bekerja dengan orientasi pada tujuan, 2) keputusan diambil berdasarkan pada informasi, 3) komunikasi baik secara lateral maupun vertikal secara relatif tidak terdistorsi, 4) kegiatan yang bernuansa menang-kalah antar individu dan kelompok diupayakan minimum, konflik walaupun berkembang menjadi pendorong metoda pemecahan masalah, 5) ada nilai bersama dan strategi manajemen mendukung, untuk membantu setiap orang (unit) dalam mewujudkan integritas dan kesatuan.

Likert-ISR Model. Adalah model yang dikembangkan oleh Renis Likert dan dikembangkan

bersama timnya di University of Michigan, Institute for Social Research (ISR). Mengembangkan organisasi efektif sebagai sistem yang melibatkan partisipasi atau pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan (studi klasik oleh Coch dan French (1948). Likert memberikan istilah bagi organisasi yang efektif sebagai *system-4*. Karakteristik organisasi yang prinsip dalam system dimaksud meliputi: 1) karakter dari kepemimpinan yang ada: yakni apakah hubungan atasan dan bawahan ditandai dengan saling percaya (*mutual trust*), *confidence*, dan konsultasi; 2) karakter dari praktek motivasional organisasional; apakah kompensasi berdasarkan partisipasi atau semua dianggap bertanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi; 3) karakter dari proses komunikasi, apakah komunikasi sering dilakukan, kesemua arah, akurat dan benar-benar didengarkan; 4) karakter dari interaksi atau proses memberi pengaruh, apakah bersahabat, ekstensif, dan kooperatif; 5) karakter dari proses pengambilan keputusan, sejauhmana keputusan yang diambil terintegrasi dalam organisasi dengan kelompok yang saling *overlap*, sejauhmana kemampuan teknis dan profesional digunakan dengan optimal, dan sejauhmana bawahan terlibat dalam keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya? 6) karakter dari penentuan tujuan, sejauhmana tujuan dirumuskan dengan partisipasi kelompok yang ada dan seluasmana penerimaan tujuan tersebut, 7) karakter proses pengendalian, sejauhmana tanggungjawab pengendalian atau kontrol disebar kesemua level organisasi dan didukung oleh organisasi onformal yang ada, dan sejauhmana data control digunakan untuk panduan sendiri dan pemecahan masalah kelompok, 8) tingkat sasaran kinerja dan kecukupan latihan, sejauhmana sasaran tujuan tinggi dan memadainya latihan untuk menjadi mahir. Dari uraian diatas, terlihat banyak kemiripan diantara OD dan Likert ISR model.

Steers (1975) membuat klasifikasi model keefektifan organisasional berdasarkan banyaknya variabel yang masuk dalam kriteria keefektifan, model tersebut adalah *univariate effectiveness models* dan *multivariate effectiveness models*. Masing-masing model memiliki kriteria evaluasi yang akan uraikan pada subbab kriteria keefektifan. Setelah melakukan review 17 paper tentang keefektifan, berdasarkan kriteria evaluasi Steer mengidentifikasi keefektifan organisasional menjadi dua model: 1) normative atau

prescriptive model, yakni berdasarkan kepada apa yang harus organisasi lakukan untuk menjadi efektif, dan 2) descriptive model, yakni rangkuman karakteristik yang ditemui dalam organisasi yang berhasil. Berdasarkan derivasi kriteria evaluasi, organisasi dapat dibagi menjadi model induktif dan deduktif. Dalam model induktif, peneliti berusaha untuk menentukan kriteria evaluasi sebagai hasil temuan dari studi empiris. Sementara dalam model deduktif, kriteria evaluasi diidentifikasi dengan definisi atau sebagai again dari teori yang ada.

Kriteria Keefektifan dan Siklus Hidup Organisasi

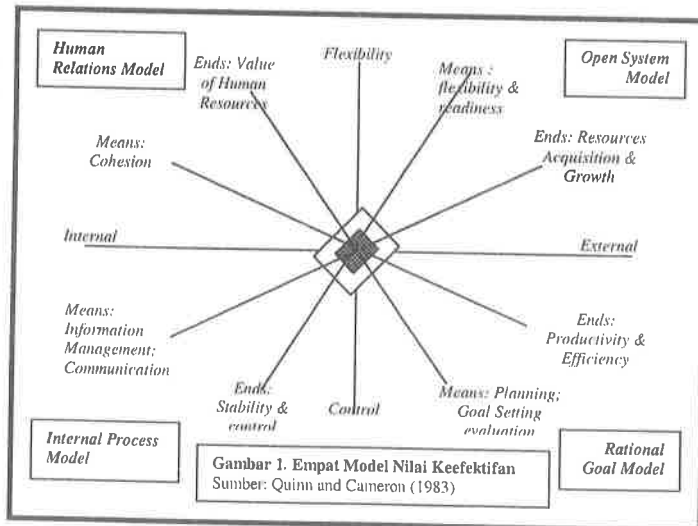
Kriteria keefektifan organisasi dikenalkan banyak peneliti namun pada umumnya satu sama lain tumpang tindih, bahkan antar model terkadang kontradiksi satu sama lain. Berikut adalah koleksi pendapat dari beberapa peneliti keefektifan organisasional. Multi-Kriteria untuk keefektifan organisasi diungkapkan oleh Mahoney dan Weitzel (1969) dimana general manager cenderung menggunakan kinerja produktivitas dan efisiensi, disatu pihak. Kriteria tingkat tinggi ini terkait dengan ukuran *output*, dan kriteria tingkat rendah terkait dengan karakteristik iklim organisasi, gaya supervisi, dan kapasitas organisasi untuk kinerja. Dipihak lain, manajer penelitian dan pengembangan menggunakan perilaku kerjasama, pengembangan staf, dan kinerja yang handal sebagai kriteria tingkat tinggi dan efisiensi, produktivitas, dan perilaku output sebagai kriteria tingkat rendah.

Campbell (1977), merangkum 30 kriteria, baik positif maupun negative, dari berbagai peneliti keefektifan organisasi, yaitu: 1. keefektifan menyeluruh, 2. produktivitas, 3. efisiensi, 4. laba, 5. kualitas, 6. kecelakaan, 7. pertumbuhan, 8. absensi, 9. perputaran (*turnover*) tenaga kerja, 10. kepuasan kerja, 11. motivasi, 12. moral, 13. kontrol, 14. konflik/kohesi, 15. fleksibilitas/adaptasi, 16. perencanaan dan penentuan tujuan, 17. konsensus tujuan, 18. internalisasi tujuan organisasi, 19. konruensi peran dan norma, 20. ketrampilan interpersonal manajer, 21. ketrampilan tugas manajer, 22. manajemen informasi dan komunikasi, 23. kesiapan, 24. pemanfaatan

lingkungan, 25. evaluasi oleh entitas eksternal, 26. stabilitas, 27. nilai sumberdaya manusia, 28. partisipasi dan pengaruh kebersamaan, 29. tekanan pada pelatihan dan pengembangan, dan 30. tekanan pada keberhasilan.

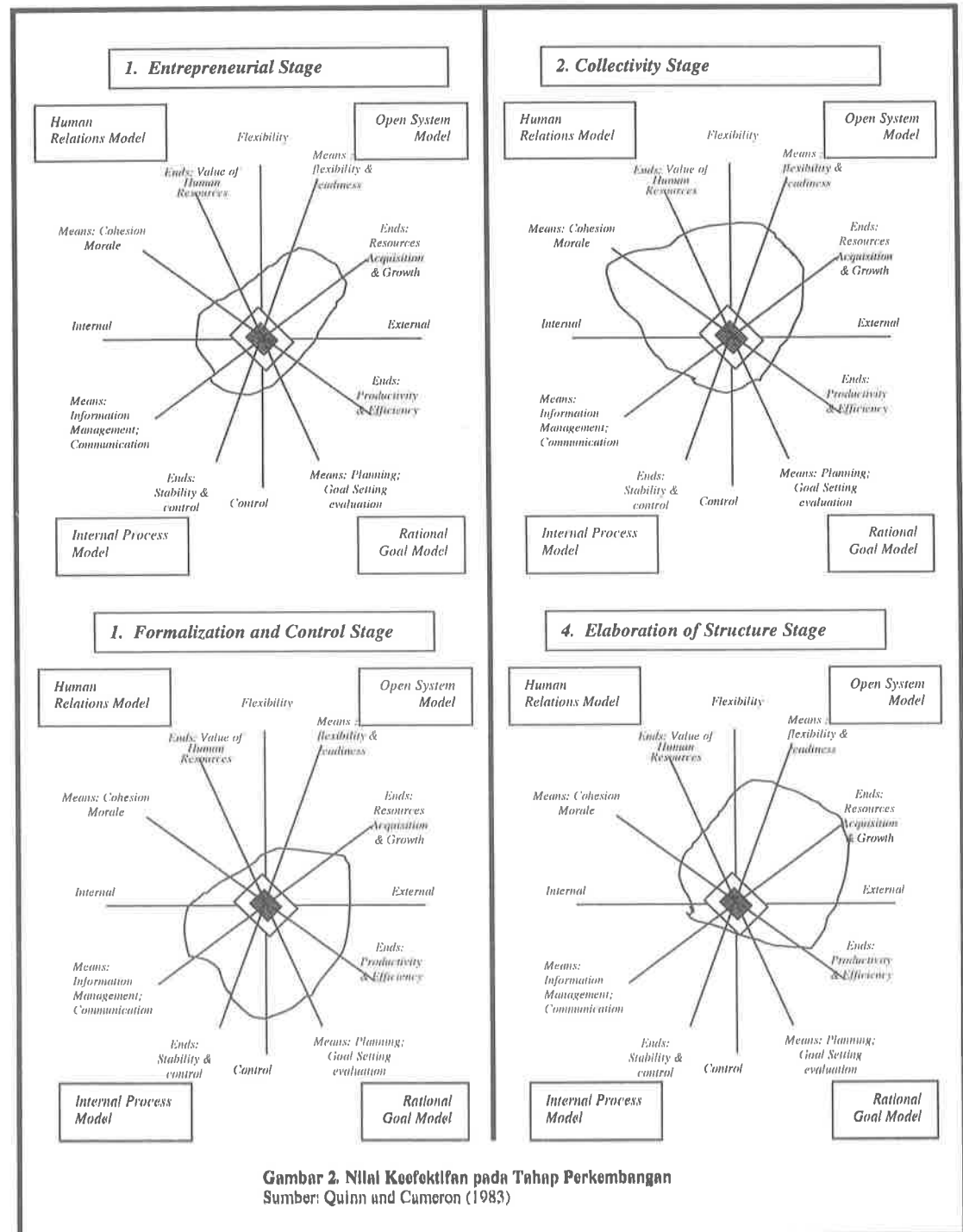
Kriteria keefektifan menurut Steers (1975) ada yang masuk kedalam model univariat dan multivariat. Kriteria keefektifan organisasi berdasarkan model univariat yaitu: 1) *overall performance*, yang diukur melalui pemeringkatan (*rating*) oleh pegawai atau supervisor; 2) produktivitas, yang lazim diukur dengan data output; 3) kepuasan pegawai, diukur dengan kuisioner yang dilaporkan sendiri; 4) laba, atau tingkat pengembalian, berdasarkan data akuntansi, dan; 5) *withdrawal*, diukur berdasarkan catatan turnover dan data absensi. Kriteria keefektifan berdasarkan model multivariate adalah: 1) *adaptability-flexibility*, 2) *productivity*, 3) *satisfaction*, 4) *profitability*, 5) *resources acquisition*, 6) *absence of strain*, 7) *control over environment*, 8) *development, efficiency*, 9) *employee retention*, 10) *growth*, 11) *integration*, 12) *open communication*, dan 13) *survival*.

Quinn dan Cameron (1983) memberikan alternatif model sekaligus untuk menambah dinamisnya ajang perdebatan keefektifan organisasi. Untuk mengevaluasi keefektifan organisasi Quinn dan Rohrbaugh (1983) mengajukan tiga dimensi sebagai dasar evaluasi: 1) *internal focus vs. external focus*, 2) *concern for flexibility vs. concern for control and innovation*, dan 3) *concern for ends vs. concern for means*. Dimensi tersebut diilustrasikan dan dihubungkan dengan model keefektifan organisasi seperti pada gambar 1.



Model keefektifan organisasi dikembangkan oleh Quinn dan Cameron merupakan kombinasi dari tiga dimensi diatas, model-model tersebut adalah *human relation model*, *open system model*, *internal process model*, dan *rational goal model*. Keempat model diatas

merupakan rangkuman dari berbagai model keefektifan organisasi. Model tersebut akan berubah sesuai dengan siklus hidupnya. Seperti ditunjukkan pada gambar 2, siklus hidup organisasi dengan penekanan pada keefektifannya dihipotesiskan oleh Quinn dan Cameron



Gambar 2. Nilai Keefektifan pada Tahap Perkembangan
Sumber: Quinn and Cameron (1983)

(1983) menjadi empat tahap: *entrepreneurial stage*, *collectivity stage*, *formalization and control stage*, dan *elaboration of structure stage*.

Tahap kewirausahaan (*entrepreneurial stage*) adalah tahap dengan dicirikan oleh inovasi, kreativitas, dan konsolidasi sumberdaya manusia. Organisasi yang sukses pada tahap ini adalah organisasi yang fleksibel, mengalami pertumbuhan, akuisisi sumberdaya dan mengalami pengembangan dukungan eksternal. Downs (1967), mengatakan pada tahap ini organisasi dikatakan berhasil jika telah mencapai batas ketahanan (*survival threshold*), sedangkan Adizes (1979, 1988) mengatakan dengan mengkhhususkan "impian" dan kegiatan entrepreneurship maka organisasi dapat mengangkatnya diri dari landasan pada tahap awal pengembangan (*infancy*).

Tahap kolektifitas (*collectivity stage*) adalah tahap dengan menggunakan model hubungan manusia (*human relation model*), cirinya adalah komunikasi dan strukturnya lebih informal, rasa kerjasama dan kekeluargaan antar anggota menonjol, komitmen yang tinggi antara anggota, dan kepemimpinan personal juga menonjol. Penekanan pada kriteria seperti pengembangan sumberdaya manusia, moral, kohesi, dan kepuasan kebutuhan manusia (anggota) adalah paling menonjol pada tahap ini. Katz dan Kahn (1978) menyebutkan sebagai tahap yang dicirikan oleh "*cooperative response of people*". Torbert (1974) menyarankan agar organisasi menjadi efektif harus ada kesatuan kelompok dan kontrak psikologis antara anggotanya.

Pada tahap formalisasi, stabilitas organisasi, produksi yang efisien, aturan dan prosedur, serta trend yang konservatif menjadi ciri menonjol dalam tahap ini. Keefektifan ditinjau dari segi model proses internal dan sasaran rasional: yaitu adanya penetapan dan pencapaian sasaran atau tujuan, produktivitas, efisiensi manajemen informasi dan komunikasi dan stabilitas pengendalian (*control*). Lydes (1975) menyarankan untuk mengevaluasi keefektifan secara kuantitatif dapat menggunakan ukuran produktifitas dan rasio efisiensi. Adizes (1979, 1988) organisasi akan berhasil pada tahap ini jika berorientasi pada hasil (*result oriented*), yang didukung oleh penetapan rencana dan prosedur untuk mencapai sasaran adalah indikator keefektifan organisasi.

Tahap keempat yaitu elaborasi struktur muncul menjadi organisasi yang senantiasa mengawali kondisi

lingkungan eksternal untuk memperbaharui diri dan memperluas domain atau kedua-duanya. Struktur terdesentralisasi biasanya sudah dilaksanakan dan organisasi berupaya menjaga keseimbangan antara deferensiasi dan integrasi pada tahap ini (Lawrence and Lorsch, 1969). Penekanan yang moderat pada model *internal process*, *human relation*, dan *rational goal*. Namun ada penekanan yang paling kuat pada *open system model*, dimana fleksibilitas, akuisisi sumber daya, dan orientasi pertumbuhan menjadi penting pada tahap ini. Katz dan Kahn (1978) menyatakan organisasi tahap ini adalah organisasi yang berkembang pada batas lingkungan. Menurut Miles dan Snow (1978), organisasi yang efektif dapat menciptakan dan memelihara pasar yang *viable* bagi produk dan jasanya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif akan gagal dalam penempatan diri pada pasar. Organisasi secara terus menerus harus memodifikasi dan memperbaiki mekanisme untuk mencapai tujuannya, dengan cara mengatur kembali struktur peran dan hubungan serta proses pengambilan keputusan dan pengendaliannya.

Masalah pengukuran keefektifan

Masalah dalam mengukur keefektifan organisasional diidentifikasi oleh Steers (1975) ada delapan, yakni 1) *Construct validity*, keefektifan sebagai konstruk divalidasi dengan cara menentukan domain dari kriteria yang relevan, seperti contoh produktifitas, kepuasan, dan *profitability* serta menentukan variabel-variabel mana yang sama-sama dipengaruhi oleh faktor eksternal; 2) *Criterion stability*, sejauhmana stabilitas kriteria yang digunakan untuk mengukur keefektifan, dalam arti kriteria yang berlaku disatu *setting* apakah berlaku juga diseting lain. Jika terjadi inkonsistensi dapat dipecahkan dengan menggunakan model kontijensi; 3) *Time perspective*, dari segi dimensi waktu apakah kriteria dapat berlaku dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; 4) *Multiple criteria*, seperti halnya pada model multivariate; 5) *Precision of measurement*, apakah pengukuran keefektifan diukur secara akurat dan konsisten; 6) *Generalizability*, dapatkah model keefektifan diterapkan bagi organisasi lainnya; 7) *Theoretical relevance*, melihat relevansi teori dari pengembangan model keefektifan organisasi, dan; 8) *level of analysis*, banyak model keefektifan secara eksklusif menyangkut level makro.

Kaitannya Keefektifan dengan Strategi Organisasi

Kesesuaian organisasional dengan lingkungan

Konsep yang membahas tentang apakah organisasi itu berhasil atau gagal diajukan oleh Miles dan Snow (1984) yakni sejauhmana terjadi kesesuaian atau kecocokan (*fit*) antara strategi, stuktur organisasi dan proses manajemen. Organisasi sukses akan mencapai *strategic fit* dengan lingkungan pasarnya serta mendukung strategi yang ditetapkan dengan struktur dan proses manajemen yang memadai. Kesesuaian organisasional diuraikan dalam rerangka sebagai berikut (Miles dan Snow, 1984):

- *Minimal fit* antara strategi, struktur dan proses adalah sesuatu yang mendasar bagi organisasi untuk beroperasi dalam lingkungan kompetitif seperti sekarang. Jika ketidakcocokan (*misfit*) muncul berkepanjangan maka akan menghasilkan suatu kegagalan.
- *Tight fit*, baik secara internal maupun eksternal, memiliki arti kesempurnaan atau keistimewaan (*excellence*). Kesesuaian yang sempurna, merupakan dasar dinamika kausal

sehingga organisasi memiliki kinerja sempurna berkesinambungan dan budaya organisasi yang kuat.

- *Early fit*, adalah penemuan dan artikulasi pola baru suatu strategi, struktur dan proses, tidak jarang memberikan hasil dalam catatan kinerja yang menggores dalam catatan sejarah ketenaran (*hall of fame*). Temuan atau penerapan awal dari bentuk organisasi yang baru dapat memberikan keunggulan kompetitif yang lebih kuat dari sekedar terobosan pasar dan teknologi.
- *Fragile fit*, menunjukkan kelemahan baik dalam menggeser kondisi eksternal maupun pecahnya kekuatan internal organisasi. Bahkan catatan sejarah ketenaran (*hall of fame*) akan menggerogoti kesesuaian (*fit*).

Mengelola Evolusi Organisasi (Managing the Organization Evolution)

Organisasi berevolusi sesuai dengan siklusnya, mulai dari produk tunggal sampai dengan produk dan jasa yang dipasarkan secara global. Bentuk evolusi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Evolusi Bentuk Organisasi

Periode	Strategi Produk-Pasar	Struktur Organisasi	Penemu atau pengguna awal	Penggerak inti dan mekanisme kontrol
1800	Produk atau jasa tunggal dengan pasar lokal/regional	<i>Agency</i>	Banyak pemilki perusahaan kecil	Pengarahan dan kendali personal
1850	Produk dan jasa yang terbatas dan terstandar. Pasar regional/nasional	<i>Functional</i>	Carnegie Steel	Rencana dan anggaran terpusat
1900	Diversifikasi produk dan jasa. Nasional/internasional	<i>Divisional</i>	General Motors Sear Roebuck Hewlett-Packard	Kebijakan korporat dan devisi pusat laba
1950	Produk dan jasa inovatif dan standar. Pasar stabil dan berubah	<i>Matrix</i>	Beberapa perusahaan <i>aerospace</i> dan elektronik: NASA, TRW, IBM, Texas Instrument	Tim sementara dan alat alokasi sumberdaya lateral seperti pasar internal, <i>joint planning system</i> , dsb
2000	Desain produk dan jasa. Pasar berubah menjadi global	<i>Dynamic network</i>	Perusahaan konstruksi internasional; perusahaan barang konsumen global: beberapa perusahaan elektronik dan computer: IBM, HP, Compaq, SONY	Struktur sementara <i>broker-assembled</i> dengan system informasi bersama (<i>shared</i>) sebagai basis kepercayaan dan koordinasi

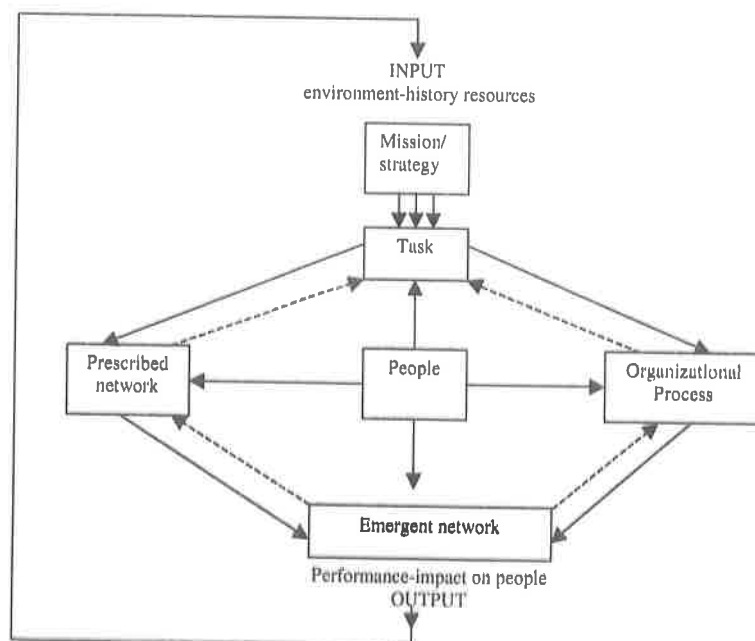
Sumber: Miles dan Snow (1984)

Dari evolusi yang ditunjukkan oleh Miles dan Snow menunjukkan untuk periode 2000 adalah prediksinya karena tulisannya terbit enam belas tahun yang lalu tahun. Namun kecenderungan yang lalu menjadi kenyataan terutama pada aspek penggerak inti dan mekanisme kontrol yang kini menjadi kenyataan bahwa teknologi informasi menjadi suatu keharusan. Teknologi informasi menjadi jaminan keefektifan organisasi dari segi pengolahan informasi untuk mengambil keputusan (*decision support system*) dan komunikasi korporat.

Sementara dalam perjalanannya organisasi terkadang enggan untuk merubah diri walaupun lingkungan diaman organisasi beroperasi telah berubah. Sebagai contoh, Cartepillar dan Polaroid sampai dengan tahun delapan puluhan menikmati kejayaan namun setelah pertengahan delapan puluhan kondisi lingkungan berubah sementara kedua perusahaan bertahan dengan strategi lama, maka hasil yang diperoleh adalah penurunan penjualan dan laba. Tushman, et. al (1986) memberikan gambaran deskriptif dimana perusahaan pada awalnya menikmati pertumbuhan dimana situasi kesesuaian (*fit*) antara strategi, struktur dan proses nyata bersatu. Perusahaan dapat tumbuh secara bertahap (*incremental adaptation*) yang didukung oleh penyesuaian yang baik dengan

lingkungan (*fine tuning*), proses ini disebut dengan perubahan konvergensi (*convergence change*). Namun pada saat ditengah perjalanan berhadapan dengan masalah penurunan penjualan atau bahkan penurunan laba, maka kemungkinan langkah yang dapat diambil adalah *on frame-breaking change* yaitu perubahan mendasar dan drastis, perubahan ini dicirikan dengan pergantian sistem secara menyeluruh (*system wide renewal*).

Tushman, et al. (1986) mengidentifikasi fitur-fitur yang biasa ada pada saat perubahan drastis (*frame-breaking change*) terjadi: Misi dan nilai inti direformasi dalam arti terjadi *strategic shift*, mengganti kekuasaan dan status, reorganisasi, merevisi pola interaksi, dan eksekutif yang baru. Dalam evolusi yang baik dituntut keberadaan kepemimpinan atau manajemen yang visioner, merubah organisasi secara *incremental*, sehingga ciri manajemen yang diperlukan adalah transformatif. Dalam bukunya *managing the strategic change*, Tichy (1983) memberikan gambaran bahwa keefektifan merupakan hasil akhir (*output*) dari proses organisasi dengan didukung oleh tiga komponen yakni *goal optimization*, *system perspective*, dan penekanan perilaku. Untuk melihat hubungan output sebagai indikator keefektifan dengan strategi dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. component model Jaringan dalam kaitan dengan *strategic change*
Sumber: Tichy, N. M., 1983

Fungsi institusi pada manajemen

Dalam organisasi yang dituntut berubah oleh lingkungan, karena jika tidak maka akan terseleksi keluar (*selected out*), perlu manajemen institusional yang kuat (Pfeffer, 1976). Katz dan Kahn (1966) memberikan catatan bahwa organisasi dapat memperoleh dua jalur *complementary* agar organisasinya menjadi efektif. Strategi pertama, organisasi berupaya menjadi seefisien mungkin, untuk memperoleh keunggulan kompetitif terhadap perusahaan lainnya. Strategi kedua, diistilahkan sebagai "*political*", yaitu upaya membentuk hubungan pertukaran yang menguntungkan berdasar pada hubungan tidak langsung terhadap harga, kualitas, service dan efisiensi.

Dalam menghadapi lingkungan dinamis organisasi disyaratkan untuk bertransaksi dengan lainnya. Manajemen institusional disadari pada awalnya sebagai proses pertukaran (*exchange process*), karena organisasi mengasumsikan diri membutuhkan sumberdaya. Strategi memperoleh sumber daya antara lain: *merger and acquisition, joint venture, cooptation and interlocking directory, rekrutmen eksekutif, pembuatan regulasi dan kegiatan*

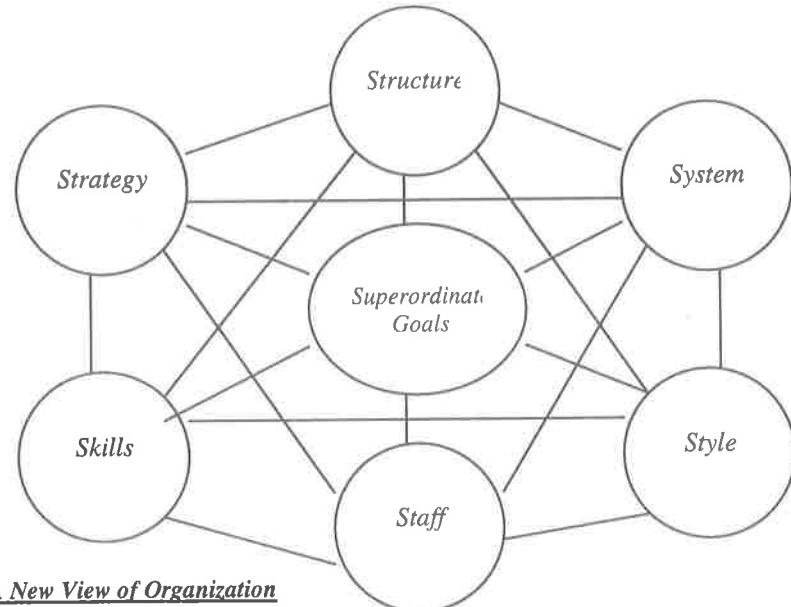
politik. Masing-masing strategi tentunya memiliki kelemahan dan keunggulan (Pfeffer, 1976).

Korporasi berupaya untuk tetap eksis dalam unggul dalam *Olympic Competition Landscape*, mesti berevolusi menjadi lebih datar, dan lebih fokus pada: *synergi, alliance*, membentuk *newstream* dan, memberhentikan penggunaan birokrasi dan hirarki (Kanter, 1989).

Struktur dan Strategi untuk Keefektifan Organisasional

Walaupun tidak secara eksplisit menjelaskan keefektifan Waterman, et al., memberikan uraian hubungan dengan sasaran yang didukung oleh struktur dan strategi dengan 7-S (*structure, strategy, system, style, skill, staff* dengan *superordinate goals*), dimana dapat dilihat pada gambar 4.

Dalam kaitan keefektifan dengan struktur dan strategi Mintzberg (1979) mensyaratkan banyak hal dalam organisasi harus sesuai satu dengan lainnya (*overall fit*). Diantaranya bagian organisasi mulai dari *strategic apex (top management)*, *the middle line (middle management)*, *operating core (the direct operators)*, *technostructure (the people who design work process)*, *the support staff (who provide indirect support)* dan *ideology (which many people call culture)*.



Gambar 4: A New View of Organization
Sumber: Waterman Jr., et al. (1980)

Ditambahkan oleh Mintzberg harus ada enam cara koordinasi dalam organisasi: saling menyesuaikan (*mutual adjustment*), supervisi langsung (*direct supervision*), standarisasi proses kerja (*work process standardization*), standarisasi hasil (*output standardization*), standarisasi ketrampilan (*skills standardization*) dan, standarisasi norma (*norm standardization*). Setelah aspek koodinasi, Mintzberg mengajukan tujuh jalan klasik dimana semuahal dapat menyatu padu, yang disebutnya sebagai konfigurasi – *entrepreneurial, machine, professional, diversified, innovative, missionary, dan political*. Semua menyatu secara koheren, diakhir pembahasan Mintzberg mengajukan lima pendekatan untuk keefektifan organisasional: *convergence, congruence, configuration, contradiction* dan *creation*.

SIMPULAN

Baik keefektifan maupun strategi dalam organisasi keduanya merupakan topik hangat (*hot topic*) untuk dibahas. Keefektifan organisasi merupakan konstruk keberhasilan organisasi, dimana konstruk ini dapat diuraikan menjadi berbagai dimensi atau variabel. Kriteria dan model keefektifan akan berbeda antar organisasi satu dengan lainnya. Namun penerapan dari pengukuran dengan menggunakan kriteria secara konsisten akan memberikan penjelasan bagaimana organisasi dapat *survive* dan berkembang. Akhirnya dari perkembangan kaitan keefektifan organisasi dan strategi terlihat bahwa keefektifan dapat mewujudkan jika didukung oleh strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Astley, G. W. and Van de Ven, A. H. 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273
- Campbell, J.P. 1977. On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman & JM Pennings (Eds), *New Perspective on Organization Effectiveness*, 13-55 San Fransisco: Jossey-Bass
- Hall, R. H. 1972, *Goals and Effectiveness*, in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Hannan, M.T. and Freeman, J. 1977. Obstacle to comparative study In P.S. Goodman & JM Pennings (Eds), *New Perspective on Organization Effectiveness*, 106-131 San Fransisco: Jossey-Bass
- Kanter, R. M., 1989, Beyond The Cowboy and The Corporat: A Call to action in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- _____ 1984. *Fit Failure and The Hall of fame*, in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Mintzberg, H., 1979. *The Strunturing of Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- _____, Quin, J.B., Voyer, J. 1995. *The Strategy Process: Collegiate Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Steers, R.M. 1975. Problem in the measurement of organizational effectiveness. *Adminsitrative Science Quarterly*, 20:546-558
- Tichy, N. M., 1983, *Managing Strategic Change*, New York: John Wiley and Sons
- Tushman, et al., 1986. *convergence and Upheaval*, in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Quinn, R. E., and Cameron, K. 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Vo.29, No. 1. Januari 1983
- Peffer, J., 1979, *Beyond Management and The worker: The institutional function Management* in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Prokesch, Steven E. (1993), "Mastering Chaos At The High-Tech Frontier: An Interview with Silicon Graphic's Ed McCracken", *Harvard Business Review*, November-December 1993.
- Waterman Jr, Robert H., Peter, Thomas J., and Philip, Julien R., 1980. Structure is Not Organization. *Business Horizon*. Indiana: Foundation for School of Business at Indiana University
- Zammuto, R. F., 1984, Comparison of multiple consistency models of organizational effectiveness. *Academic of Management Review*, no 9:606-616