

EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM KAITANNYA DENGAN DAUR HIDUP ORGANISASI

Oleh: F.X. Supriyono^{*)}

Abstract:

Measuring organization effectiveness has not so simple matter. It is because organization has no single objectives that must be met in a certain period of time. Therefore, you can not say that a certain organization is an effective organization merely because of its profits or something like that. What you should do is using an appropriate approach to determine its effectiveness, such as the goal-attainment; internal process model; system model or the human relation model.

In using a certain approach to evaluate, you must consider what we say an organization life cycle. Why? It is because in each stage of the life cycle contains unique characteristics that are different each other. When the organization is in an entrepreneurial stage, you should not evaluate its effectiveness by using goal attainment model but you have to apply the system model. Also, when a certain organization has reached its growth in its life cycle, you must use the human relation model to evaluate. Finally, I would like to say that actually there is no precise operational definition of the organization effectiveness. It is because of its complexities.

Pendahuluan

Dalam literatur manajemen, efektifitas seringkali didefinisikan sebagai *'the achievement of objectives* atau pencapaian tujuan. Dengan demikian, jika tujuan (*objectives*) yang ditetapkan oleh manajemen dapat terwujud, maka organisasi dikatakan efektif. Namun demikian, dalam realita organisasi, tujuan organisasi tidaklah bersifat tunggal, dalam arti bahwa setiap organisasi memiliki berbagai macam tujuan yang hendak dicapainya, dan terkadang antara tujuan yang satu bertentangan dengan tujuan yang lainnya. Oleh sebab itu, pengertian efektifitas organisasi seringkali diperdebatkan.

Efektivitas itu sendiri, sesungguhnya merupakan suatu konsep yang sulit untuk di definisikan secara tepat, Kenapa demikian? Seperti yang telah dikemukakan terdahulu, bahwa organisasi melakukan banyak hal, dan tidak jarang terdapat hal-hal yang saling bertentangan. Untuk itu, penilaian prestasi organisasi (efektivitas), haruslah dapat mengacu pada berbagai hal (baca: tujuan) tersebut. Maka dari itu, muncul pertanyaan, apakah sebuah organisasi yang berhasil memperoleh keuntungan besar, dapat dikatakan efektif, meskipun untuk itu harus memeras karyawan-karyawan secara tidak adil?.

^{*)} Dosen tetap di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.

Dengan begitu, untuk keperluan penilaian efektifitas organisasi, tidak boleh hanya didasarkan pada sisi 'outcomes' (ends) saja, melainkan harus pula memperhatikan 'means' atau prosesnya.

Permasalahan ini menjadi penting, ketika orang beramai-ramai membenarkan penilaian mengenai kinerja pemerintah. Beberapa orang, termasuk para politisi, seakan telah memvonis bahwa kinerja kabinet Gus Dur sangat rendah, dikarenakan lambannya pemulihan ekonomi sampai saat ini, atau kinerja buruk kabinet Soeharto yang dinilai atas dasar kriteria pelanggaran Hak Asasi Manusia dan tingginya korupsi, sedangkan kita lupa bahwa baik kabinet Gus Dur maupun kabinet Soeharto, merupakan dua kabinet yang sangat berbeda baik dalam hal latar belakang situasi, maupun orientasi politiknya.

Ilustrasi diatas, memberikan kesan bahwa menilai efektivitas organisasi secara benar, merupakan hal yang penting, mengingat setiap organisasi memiliki latar-belakang situasi yang berbeda satu sama lain. Untuk itu, dan untuk keperluan memberikan penilaian efektifitasnya, kita perlu memahami terlebih dulu konsep daur-hidup organisasi, sebab di antara keduanya sangat erat hubungannya.

Daur Hidup Organisasi

Seperti halnya seorang manusia, organisasi juga mengalami suatu daur hidup. Dengan begitu, organisasi yang hidup di tengah masyarakat, termasuk di dalamnya Unpar, selalu diawali dengan masa kelahiran; masa pertumbuhan; masa kematangan dan pada akhirnya masa kematian. Hanya bedanya dengan manusia, kematian organisasi tidaklah memiliki batas yang jelas, artinya tidak sedikit organisasi yang mengalami kematian (bubar) dalam waktu yang singkat, sebaliknya tidak sedikit pula yang dapat bertahan hingga ber-ratus tahun lamanya seperti halnya organisasi gereja Katolik.

Dalam keseluruhan siklus hidupnya, organisasi mengalami gejala-gejala atau fenomena-fenomena yang memiliki pola yang konsisten, artinya terjadinya perubahan dari suatu tahapan ke tahapan berikutnya bersifat dapat diramalkan (*predictable*). Ketika suatu organisasi berhasil dibentuk, (yang selanjutnya kita sebut: tahap *entrepreneurial* atau *formation stage*) fenomena yang muncul ke permukaan adalah masih adanya kekaburan dalam tujuan (*objectives*) yang hendak dicapai. Hal ini sangat beralasan, mengingat sebagai organisasi baru, dorongan-dorongan atau lebih tepatnya ambisi untuk menggapai berbagai gagasan besar sangatlah *intens*. Berbagai pemikiran baru bermunculan ke permukaan yang terkadang tidak dapat diakomodir dengan sumberdaya yang tersedia.

Ketika organisasi lambat laun berkembang, masuklah ia ke dalam tahap berikutnya yaitu: tahap kolektifitas. Tahap ini ditandai dengan masih tingginya kegairahan semua komponen organisasi yang terlibat didalamnya. Perbedaannya dengan tahap *entrepreneurial*, pada tahapan ini misi dan tujuan organisasi sudah relatif jelas. Komunikasi informal mendominasi keseluruhan aktifitas organisasi, sehingga upaya pencapaian tujuan organisasi begitu terdukung. Selain itu, fenomena yang nampak pada tahapan ini, adalah tingginya komitmen dari semua komponen organisasi terhadap pencapaian tujuan. Tahap ini

barangkali merupakan tahap keemasan bagi setiap organisasi, yang oleh karena itu ingin dipertahankan selama-mungkin.

Keberhasilan organisasi yang telah dinikmati, mendorong untuk dipertahankan dan bahkan sedapat mungkin ditingkatkan. Cara yang lazim ditempuh adalah dengan memantapkan struktur organisasinya. Pemantapan struktur organisasi mulai menipiskan hubungan informal yang terjadi sebelumnya dikarenakan munculnya pola hubungan formal serta serangkaian aturan-aturan formal dan prosedur-prosedur kerja baru. Pada tahapan ini, yang selanjutnya kita sebut dengan tahap *formalization and control*, manajemen memfokuskan perhatiannya pada aspek stabilitas dan efisiensi. Dan pada saat itu pula, aspek inovasi berhenti karena manajemen lebih menekankan stabilitas dan efisiensi guna mempertahankan posisi organisasi ditengah masyarakat.

Persaingan antarorganisasi yang semakin tajam, memaksa organisasi untuk memperbaiki struktur organisasinya guna merespons kebijakan diversifikasi. Kebijakan tersebut harus dilakukan jika organisasi ingin tetap dapat bertahan dalam iklim kompetisi yang tinggi. Agar supaya organisasi lebih dapat responsif dengan segala perubahan yang terjadi, wewenang atasan mulai di desentralisasikan kepada bawahan. Tahapan demikian kita sebut dengan tahapan *elaboration of structure*.

Selanjutnya, jika organisasi tidak mampu bertahan dalam kondisi persaingan yang kian lama bertambah tajam, maka otomatis organisasi akan mengalami kemunduran (*decline*). Gejala kemunduran organisasi nampak pada adanya keresahan pegawai, frekuensi konflik yang tinggi, labor turnover serta frekuensi penggantian pejabat yang cukup tinggi guna memperbaiki keadaan yang semakin ruwet. Dalam keadaan demikian, pucuk pimpinan akan mengambil alih semua wewenang yang telah di desentralisasikan sebelumnya, atau dengan kata lain, pengambilan keputusan organisasi kembali berada di tangan pucuk pimpinan yang memiliki kekuasaan formal, guna dapat mengontrol mekanisme organisasi secara keseluruhan.

Peran kehidupan organisasi yang digambarkan di atas, dapat berlaku bagi semua jenis organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi publik, termasuk organisasi pemerintah. Hanya masalahnya disini adalah, bahwa organisasi dapat mempertahankan diri untuk tetap berada dalam suatu tahap tertentu, jika situasi dan kondisi memungkinkan. Namun demikian, semua yang ada di dunia ini adalah terbatas sehingga pada suatu saat, organisasi akan mengalami kemunduran, meski telah diupayakan sedapat mungkin untuk dapat tetap bertahan, sama halnya dengan kabinet Orde Baru di bawah pimpinan Soeharto.

Kriteria Efektifitas Organisasi

Seperti telah disebutkan di muka, bahwa oleh karena organisasi dalam kenyataannya memiliki tujuan yang majemuk, serta berada dalam suatu tahapan tertentu dalam siklus kehidupannya, maka penilaian efektifitasnya harus selalu dikaitkan dengan kriteria-kriteria yang sesuai dengan tahapan yang sedang dialaminya. Hal ini berarti bahwa kita tidak dapat menggunakan kriteria penilaian tertentu untuk menilai organisasi yang berbeda. Katakanlah menilai penilaian tertentu untuk menilai organisasi yang berbeda. Katakanlah menilai

efektifitas kabinet Gus Dur dan kabinet Orde Baru, dengan menggunakan kriteria yang sama.

Dalam tahapan *entrepreneurial*, peran inovasi begitu besar. Hal tersebut karena organisasi sedang berada dalam upaya pencarian bentuk (*product or markets*) yang ideal. Untuk itu, diperlukan pasokan sumberdaya yang memadai untuk dapat menjalankan aktivitas operasionalnya, serta sangat diperlukan iklim fleksibilitas yang tinggi. Dalam tahap ini, sangat diperlukan dukungan (baca: bantuan) dari pihak luar baik dalam wujud bantuan sumberdaya finansial maupun dukungan pasar. Oleh sebab itu, efektifitasnya harus diukur bukan saja hanya dari segi output, melainkan juga dari segi input. Dengan kata lain, efektifitas organisasi harus didekati dengan pendekatan *system*. (*catatan: Untuk itulah barangkali kenapa Gus Dur mondar-mandir ke luar negeri guna mencari dukungan negara-negara lain*).

Pada tahapan kolektifitas, organisasi sedang berada dalam masa kejayaan (*high profits or welfare*). Untuk itu, upaya untuk mempertahankan komitmen yang tinggi, serta mempertahankan dan/meningkatkan kualitas sumberdaya manusia menjadi sangatlah strategis. Dengan kata lain, upaya manajemen untuk mewujudkan *sense of family* di dalam organisasi begitu dominan agar supaya kohesivitas semua komponen organisasi tetap terjaga. Pada tahapan demikian, efektifitas organisasi harus diukur dengan menggunakan tolok ukur *human-relations*, dan bukan dengan *system* ataupun *goal attainment*.

Ketika organisasi telah mencapai tahap *mature* atau kematangan, dimana struktur organisasi telah mantap, koordinasi telah dijalankan dengan formalisasi yang tinggi, maka aspek stabilitas dan efisiensi organisasi menjadi dominan. Inovasi seakan berhenti atau melamban dengan munculnya kepentingan stabilitas dan efisiensi. Untuk itu, kriteria efektifitasnya berubah dari *human-relations model* ke *internal Process Model* dan *rational-Goal Model*, dengan ukuran-ukuran seperti efisiensi dan produktifitas.

Melangkah ke tahapan berikutnya, yaitu tahapan *elaboration of structure*, Pada tahap ini, organisasi masih berada dalam situasi perkembangan, namun pertumbuhannya semakin menurun. Kondisi ini dapat disebabkan oleh karena semakin ketatnya iklim kompetisi yang terjadi. Untuk itu, manajemen akan semakin *concerns* dalam memonitor lingkungan eksternalnya guna mempertahankan tingkat pertumbuhan (*growth rate*) serta perolehan sumberdaya untuk menopang pertumbuhan yang semakin menurun. Untuk itu, efektifitas organisasi harus dinilai bukan lagi atas dasar pencapaian tujuan, melainkan harus diukur atas dasar kemampuan organisasi dalam memperoleh inputs dan menghasilkan outputs. Dengan kata lain, penilaian efektifitas organisasi yang tepat untuk tahapan ini, adalah dengan model *system*.

Ketika organisasi tidak lagi mampu bertahan dalam tahapan diatas (*mengalami tahapan decline*), yang ditandai dengan berbagai keresahan seluruh komponen organisasi; labor turnover yang tinggi; serta mengalami deficit dalam segi finansialnya, maka yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk dapat bangkit lagi adalah dengan strategi inovasi. Namun demikian, untuk itu, sangat diperlukan sejumlah besar pasokan sumberdaya dari sumber

eksternal. Jikalau pasokan sumberdaya sulit atau tidak lagi diperoleh, maka dipastikan organisasi akan mengalami kematian yang menggenaskan. Dan dalam kaitannya dengan tahapan ini, evaluasi keefektifan organisasi dapat dinilai atas dasar pendekatan system, sama seperti ketika organisasi berada dalam tahap *entrepreneurial*. Dengan begitu, jika hasil evaluasinya cenderung positif, artinya dapat memperoleh dukungan sumberdaya dari pihak lain untuk dapat mengakomodir inovasi, maka organisasi dapat menunda kematiannya dan bahkan dapat sehat kembali, sebaliknya jika negatif, maka kematian organisasi tidak dapat dihindarkan lagi.

Penutup

Untuk melakukan penilaian efektifitas organisasi, nampaknya bukanlah suatu pekerjaan yang sederhana. Hal tersebut dikarenakan, dalam realitasnya organisasi melibatkan berbagai macam kepentingan yang harus dapat diakomodir sedapat mungkin. Beraneka macam kepentingan tersebut, dimunculkan dalam berbagai tujuan (*objectives*) yang harus dicapai organisasi dalam kurun waktu yang terbatas.

Untuk itu, agar supaya efektifitas organisasi dapat diukur dengan cara yang benar, diperlukan berbagai pendekatan, seperti: pendekatan tujuan; pendekatan system; pendekatan proses internal; serta pendekatan hubungan antarmanusia. Ketepatan penggunaan pendekatan-pendekatan tersebut, tergantung pada ketepatan dalam mengidentifikasi tahapan daur hidup yang sedang dialami organisasi, sebab setiap tahapan dalam daur hidup organisasi memerlukan kriteria penilaian yang berbeda. Dalam kacamata ilmu manajemen tradisional, efektifitas organisasi lebih banyak dikaitkan hanya dengan pencapaian tujuan organisasi atau menggunakan sisi *outcomes* saja, sedangkan dalam kenyataannya, sisi *inputs* (akses sumberdaya) juga harus dipertimbangkan dalam penilaian efektifitas organisasi.

Daftar Pustaka

- Weinhrich H. Koontz, H., 1993. *Management: A Global Perspectives*, 10 th ed., McGraw Hill: Int Edition.
- Paramitha., Budhi "Tstruktur Organisasi Di Indonesia" Jkt, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 1985
- Robbins, Stephen P. *Organization Theory' Structure Design and Applications*, 3rd ed, Prentice Hall International Inc.