

## BERBAGAI ISU DALAM PENILAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASIONAL

**T. Hani Handoko**

### **ABSTRAK**

*Meskipun penelitian tentang efektivitas organisasional seperti menghilang akhir-akhir ini, konsep efektivitas tetap menjadi topik penting dalam penelitian, pengajaran dan praktik manajemen. Artikel ini mereview berbagai model penilaian efektivitas yang telah diungkap dalam teratur dan mengidentifikasi berbagai masalah kritis yang "melekat" pada konsep efektivitas. Masalah-masalah yang dibahas tidak hanya menyangkut kesulitan metodologis pengukuran efektivitas, tetapi juga kerancuan konseptual.*

### **Pengantar**

EFEKTIVITAS organisasional telah menjadi masalah penting, paling tidak sejak Weber. Sayangnya, konsep ini masih diwarnai dengan kerancuan konseptual dan metodologis. Belum ada kesepakatan tentang apa dimensi atau elemen yang dicakup konsep efektivitas, apa kriteria yang harus digunakan untuk pengukuran efektivitas, tingkat analisis mana yang tepat, dan kelompok kegiatan organisasional mana yang mencerminkan pusat perhatian untuk studi efektivitas (Scott, 1977). Beberapa penulis telah dibuat "putus asa" dengan debat yang berlangsung sehingga mereka menyarankan untuk "mematikan" konsep efektivitas organisasi sebagai topik penelitian (Goodman et al, 1983; Hannan dan Freeman, 1977)

Terlepas dari kondisi konseptual yang chaotic, bagaimanapun juga, efektivitas organisasional tidak akan "pergi" sebagai topik dalam manajemen. Menurut Cameron dan Whetten (1983), ada tiga alasan teoritis, empiris, dan praktis mengapa. Pertama, konsep efektivitas organisasional secara teoritik terletak pada pusat semua model organisasional. Konsep ini tertanam dalam bahasa akademik maupun manajerial. Kedua, efektivitas secara empirik berfungsi

sebagai variabel penting dalam kegiatan riset dan konsep penting dalam penafsiran fenomena organisasional. Sebagai contoh, kebutuhan untuk menunjukkan bahwa suatu sistem kompensasi atau motivasi lebih baik daripada yang lain membuat istilah efektivitas menjadi masalah empiris sentral. Akhirnya, kita sebagai individu selalu dihadapkan dengan kebutuhan untuk membuat *judgments* tentang kinerja (*performance*) berbagai organisasi. Meskipun kriteria dengan mana keputusan-keputusan manajerial dibuat sering sulit diidentifikasi, kita harus secara ajeg melakukan penilaian "pribadi" terhadap efektivitas organisasi. Jadi, "pematian" konsep efektivitas organisasional adalah tidak mungkin, karena merupakan bahasa akademik dan manajerial, dan tidak bijak, karena berfungsi sebagai variabel penting dalam riset dan praktik manajemen.

Tulisan ini mencoba untuk mengidentifikasi dan membahas masalah-masalah kritis yang melekat pada konsep efektivitas organisasional. Tetapi, pertama, akan diuraikan secara ringkas model-model penilaian efektivitas organisasional yang telah dikenal baik dalam literatur maupun praktik manajemen. Pembahasan model-model ini mengungkap bahwa ada ketidaksetujuan di antara para peneliti tentang kriteria yang paling tepat untuk melakukan evaluasi efektivitas, karakteristik-karakteristik yang membedakan antara organisasi yang efektif dan organisasi yang tidak efektif, dan bahkan tentang apa yang dimaksud efektivitas organisasional. Tulisan ini kemudian mencoba untuk menjelaskan masalah-masalah utama yang mendasari adanya ketidaksepakatan itu. Pemahaman berbagai masalah tersebut merupakan prasyarat krusial untuk melanjutkan pengembangan kerangka konseptual penilaian efektivitas organisasional.

### **Model-model Efektivitas**

Tinjauan literatur tentang efektivitas organisasional menunjukkan bahwa ada rasa ketidakpuasan dengan dua pendekatan efektivitas yang dominan, yaitu model tujuan dan model sistem (*Campbell, 1977; Dubin, 1976; Steers, 1975*). Sebagai reaksi terhadap kritik-kritik yang dilontarkan pada dua model ini, beberapa model "baru" telah dikembangkan: *multiple constituency models*

(Connolly et al, 1980; Keeley, 1978; Pennings Goodman, 1977; Zammuto, 1984), *competing values model* (Quinn dan Rohrbaugh, 1981), dan *ineffectiveness model* (Cameron, 1984). Lebih lanjut, berbagai model yang dikembangkan atas dasar beberapa disiplin ilmu lainnya juga telah banyak dibahas (lihat Cameron dan Whetten, 1983). Bagian berikut akan membahas dan membandingkan model-model efektivitas organisasional utama.

### **Model Tujuan (*Goal Model*)**

Suatu organisasi, menurut definisinya, diciptakan dan dirancang secara sengaja untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang ditentukan. Oleh karena itu, wajar bila model tujuan merupakan model yang paling banyak digunakan sebagai kriteria efektivitas. Dalam kenyataannya, model ini mendapatkan perhatian jauh lebih besar dibanding pendekatan-pendekatan lain, dan beberapa teoritis berpendapat bahwa model tujuan merupakan model universal (Bluedorn, 1980; Campbell, 1977; Price, 1972; Scott, 1977). Model tujuan pada dasarnya menyatakan bahwa efektivitas organisasi harus dinilai dalam bentuk pencapaian hasil akhir bukan cara atau prosesnya. Kegunaannya terbatas karena ketergantungannya pada tujuan yang dapat diukur dan terikat pada batas waktu. Karena tidak semua organisasi mempunyai tujuan dengan karakteristik-karakteristik tersebut, manajer hendaknya memilih model ini hanya bila hasil akhir yang menjadi sasaran jelas dan kapan harus terjadi. Masalah ini menjadi semakin pelik bila kita mempertimbangkan bahwa organisasi mungkin mempunyai tujuan ganda dan berbagai pihak yang berbeda mempunyai preferensi yang berbeda mengenai fungsi-fungsi tujuan tersebut (Hannan dan Freeman, 1977).

### **Model Sumberdaya Sistem (*System Resource Model*)**

Model sumberdaya sistem berkembang dari model sistem organisasi. Model ini menekankan pandangan tentang organisasi sebagai struktur sosial yang dapat diidentifikasi dan saling ketergantungan antara organisasi dan lingkungannya (Georgopolous dan Tannenbaum, 1957; Yuchtman dan Seashore,

1967). Saling ketergantungan mengambil bentuk transaksi di mana sumberdaya-sumberdaya berharga dan langka dipertukarkan dalam kondisi persaingan. Sukses organisasi dalam kompetisi ini selama suatu periods tertentu dipandang sebagai efektivitas organisasi. Karena berbagai sumberdaya bisa bermacam-macam bentuknya dan hubungan-hubungan kompetitif bisa berbeda-beda, dan karena ada sifat saling dapat dipertukarkan antara kelas-kelas sumberdaya, penilaian efektivitas harus dilakukan tidak atas dasar kriteria tunggal tetapi seperangkat dimensi kriteria (*Yuchtman dan Seashore, 1967*). Secara ringkas, model sumberdaya sistem menekankan akuisisi sumberdaya yang dibutuhkan sebagai kriteria penilaian efektivitas. Model ini lebih cocok bila ada hubungan yang jelas antara akuisisi sumberdaya dan keluaran organisasional.

#### ***Multiple Constituency Models***

Tidak seperti pendekatan tujuan dan sistem, model-model *multiple constituency* mengembangkan kriteria penilaian efektivitas organisasi atas dasar berbagai preferensi *stakeholders* yang berbeda terhadap kinerja organisasi (*Zammuto, 1984*). Ada empat model distributif ini. Pertama, model relativistik memandang efektivitas bukan sebagai pernyataan tunggal tentang kinerja organisasi, tetapi sebagai seperangkat (atau barangkali banyak) pernyataan, masing-masing mencerminkan kriteria penilaian setiap pihak yang terlibat dengan derajat yang berbeda-beda dalam organisasi (*Connolly et al, 1980*). Kedua, perspektif kekuasaan, yang dikembangkan atas dasar *resource dependence model* (*Pfeffer dan Salancik, 1978*), mengajukan bahwa organisasi efektif adalah yang dapat memuaskan permintaan para anggota koalisi dominan dan paling kuasa sebagai upaya untuk menjamin dukungan mereka yang berkelanjutan agar kelangsungan hidup organisasi terjamin.

Pendekatan ketiga, perspektif keadilan sosial (*social justice*), dikembangkan oleh *Keeley* (1978), menyatakan bahwa "*the least advantaged person*" harus diistemewakan sebagai sumber standar dengan mana efektivitas organisasi dinilai. Menurut pandangan ini, organisasi disebut efektif bila mampu meminumkan "kekecewaan" anggota terhadap konsekuensi nyata yang mereka

alami akibat partisipasi mereka dalam organisasi. Terakhir, *evolutionary perspective* memandang penilaian efektivitas organisasional sebagai suatu proses seleksi dalam evolusi masyarakat. Jadi, kinerja efektif merupakan cerminan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi berbagai kendala lingkungan. Empat model *multiple constituency* tersebut pada dasarnya menempatkan pemenuhan kepuasan berbagai pihak yang terkait dengan organisasi sebagai prioritas utama. Model-model ini tepat bila pihak-pihak yang berkepentingan mempunyai pengaruh kuat pada apa yang dilakukan organisasi atau bila kegiatan-kegiatan organisasi sebagian besar hanya reaktif terhadap permintaan-permintaan strategik mereka.

### ***The Competing Values Model***

Model ini didasarkan pada anggapan bahwa individu-individu menilai efektivitas organisasional dengan membuat *trade offs* antar tiga dimensi nilai umum. Dimensi-dimensi ini mencerminkan nilai-nilai yang ada pada pusat *judgement* manusia. Ketiga dimensi nilai tersebut adalah fokus organisasional (tugas-orang), struktur organisasional (kendali-fleksibilitas), dan hubungan prasarana dan hasil akhir organisasional (proses-keluaran). Mempertimbangkan *trade offs* tersebut dalam penilaian efektivitas menghasilkan beberapa kriteria fundamental. Dalam praktik sering dijumpai organisasi menggunakan kriteria yang berbeda. Secara ringkas, model ini menekankan pada *trade offs* di antara berbagai kriteria dan perubahan yang terjadi dalam profil-profil organisasi.

### **Model Proses Internal**

Model proses internal berkembang dari perspektif pengembangan organisasi (*organization development (ODJ)*). Meskipun tidak ada model OD atau seorang teoritis yang secara mencolok dapat dikaitkan dengan model ini (*Campbell, 1977*), kita dapat mengidentifikasi ide-ide dasarnya. Pusat bahas ada pada interaksi antar individu dalam suatu organisasi. Perspektif proses internal mendasarkan diri pada kepercayaan bahwa para individu harus mempunyai kesempatan untuk mengaktualisasi diri, mempertahankan integritas dan keunikan

mereka dalam tatanan organisasional. Oleh karena itu, model didasarkan pada suatu rangkaian prinsip-prinsip normatif yang mengarahkan cara organisasi seharusnya berfungsi untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan manusia agar dapat mencapai potensi maksimum. Organisasi hendaknya memberikan keleluasaan kepada individu untuk menentukan tujuan-tujuan mereka sendiri dan mengelola berbagai kegiatan kerja mereka dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Sistem komunikasi harus terbuka dan tidak terganggu baik secara vertikal maupun horizontal. Konflik hendaknya diselesaikan melalui pemecahan masalah secara rasional. Semua proses dan kegiatan ini diharapkan akan mengarahkan organisasi mencapai efektivitas. Jadi, komunikasi yang lancar, tetapi bersifat subversif, sebagai contoh, akan menunjukkan proses yang baik tetapi tidak mengarah ke pencapaian efektivitas. Model ini paling tepat bila berbagai proses organisasional yang dievaluasi sangat terkait dengan tugas-tugas pokok organisasi (Cameron, 1984).

### **Model Legitimasi**

Model legitimasi sering dihubungkan dengan perspektif populasi ekologi, yang menyatakan bahwa kelangsungan hidup organisasi merupakan tujuan utama (Hannan dan Freeman, 1977). Organisasi berupaya untuk mendapatkan legitimasi dari publik eksternal untuk memperpanjang kelangsungan hidupnya dan menghindari sebagai "korban" seleksi lingkungan. Karena perspektif ini beranggapan bahwa melakukan kerja yang benar (*doing the right things*) jauh lebih penting dibanding melakukan kerja secara benar (*doing things right*), model legitimasi cocok untuk analisis efektivitas di tingkat makro, yaitu dalam penentuan organisasi mana yang "selamat," menurun, atau mati (Cameron, 1986).

### **Model Ketidakefektifan**

Model ketidakefektifan (*ineffectiveness*) memusatkan pada faktor-faktor yang menghambat sukses kinerja organisasi, bukan faktor-faktor yang menyumbang pada keberhasilan (Cameron, 1984). Argumentasinya adalah bahwa tidak hanya lebih relevan bagi para manajer, tetapi juga lebih mudah dan lebih

akurat bagi individu untuk mengidentifikasi kriteria ketidakefektifan - yaitu, kesalahan atau kelemahan - dibanding mengidentifikasi kriteria efektivitas - yaitu, kemampuan atau hasil akhir yang diinginkan. Menurut pendekatan ini, efektivitas dipandang sebagai suatu kontinum bekisar dari tidak efektif sampai tingkat efektivitas tinggi. Suatu organisasi dinilai mencapai efektivitas tinggi bila bebas dari berbagai karakteristik ketidakefektifan. Keuntungan dasar model ini adalah memberikan kepada para manajer pedoman-pedoman praktis bagi kegiatan diagnosis dan pengembangan. Model ketidakefektifan paling cocok bila kriteria efektivitas tidak dapat diidentifikasi atau tidak dapat disetujui bersama, dan bila ada kebutuhan untuk mengembangkan secara sistematis strategi-strategi pengembangan organisasi.

Tabel 1 meringkas tujuh model efektivitas organisasional yang telah diuraikan di atas. Ketujuh model ini merupakan model-model yang paling dikenal dalam literatur. Dalam tabel juga disajikan kondisi di mana suatu model tertentu paling berguna. Tidak ada model yang terap untuk semua situasi dan mencakup semua *contingencies*. Setiap model mempunyai kelemahan dan kelebihan masing-masing.

Pedoman bagi penilaian model-model efektivitas dibahas oleh *Cameron dan Whetten* (1983) dalam bentuk tujuh pertanyaan kritis. Pertanyaan-pertanyaan ini untuk dijawab secara eksplisit oleh evaluator sebelum semua aspek penilaian efektivitas dilakukan:

1. Dari perspektif siapa efektivitas dinilai?
2. Pada domain kegiatan apa penilaian dipusatkan?
3. Apa tingkat analisis yang digunakan?
4. Apa tujuan penilaian efektivitas?
5. Apa kerangka waktu yang diterapkan?
6. Apa jenis data yang digunakan untuk penilaian?
7. Apa bandingan dengan mana efektivitas dinilai?

Jawaban-jawaban yang berbeda terhadap berbagai pertanyaan tersebut akan menentukan kriteria efektivitas yang terap. Tantangannya terletak pada penentuan berbagai jawaban yang tepat untuk kondisi tertentu. Sayangnya, hal-hal yang

dicakup dalam pertanyaan-pertanyaan tersebut masih problematik dan merupakan sumber berbagai masalah yang akan dibahas berikut.

### **Berbagai Masalah Renting Penilaian Efektivitas**

Seperti telah diuraikan di atas, ada berbagai macam model yang diusulkan untuk menilai efektivitas organisasional. Telah juga ditunjukkan tidak adanya konsistensi di antara model-model tersebut. Dalam kenyataannya, tidak ada persetujuan baik yang menyangkut definisi efektivitas organisasional maupun dimensi-dimensi apa yang tercakup dalam konsep efektivitas. Juga ada ketidaksetujuan tentang siapa yang harus melakukan penetapan kriteria dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penilaian efektivitas. Lebih lanjut, tidak ada kesepakatan tentang aspek-aspek organisasi apa yang harus diteliti untuk menentukan penyebab-penyebab perbedaan tingkat efektivitas. Beberapa masalah yang mendasari ketidaksetujuan ini adalah *inherent* dalam hampir semua model. Berikut akan dibahas beberapa masalah tersebut yang mempengaruhi pemahaman dan investigasi kita terhadap konsep efektivitas.

### **Konsepsualisasi Jamak Tentang Organisasi**

Konsep efektivitas organisasional berkaitan erat dengan konsepsualisasi organisasi. Tidak mungkin mendefinisikan efektivitas tanpa mencerminkan secara eksplisit atau implisit berbagai pandangan tentang konsep organisasi. Berbagai macam konsepsualisasi organisasi, oleh karena itu, telah membuat munculnya berbagai model dan pendekatan efektivitas organisasional (*Cameron, 1984; Goodman dan Pennings, 1980*). Sebagai konsekuensinya, beberapa penulis mengusulkan untuk mengganti berbagai model dengan model-model mereka sendiri (*Bluedorn, 1980; Goodman dan Pennings 1980; Price, 1972*). Argumentasi-argumentasi mereka terbukti tidak "berkembang," karena model-model yang berbeda didasarkan pada berbagai konsepsualisasi tentang apa itu organisasi yang berbeda pula. Perbedaan-perbedaan di antara berbagai model berkaitan dengan tekanan pada suatu aspek organisasional yang berbeda, bukan mencerminkan superioritas satu model di atas model lain. Suatu organisasi yang



efektif sebagai sebuah arena politik (*Pfeffer dan Salancik, 1978*), sebagai contoh, adalah tidak sama, bahkan mungkin bertentangan, dengan organisasi efektif sebagai pencapai tujuan rasional (*Scott, 1977*).

**Tabel 1**  
**Model-model Efektivitas Organisasional**

<i>Model</i>	<i>Definisi</i>	<i>Kapan Berguna</i>
	<i>Sebuah organisasi adalah efektif bila .....</i>	<i>Model paling terap bila .....</i>
Model Tujuan	mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan	tujuan-tujuan jelas, konsensual, berjangka waktu, dan dapat diukur
Model Sumberdaya Sistem	mampu memperoleh sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan	ada kaitan jelas antara masukan dan kinerja
Model Proses Internal	tidak mempunyai hambatan internal dan fungsi-fungsi internal berjalan lancar	ada kaitan jelas antara berbagai proses organisasional dan kinerja
Multiple constituency model	semua pihak terkait terpuaskan paling tidak secara minimal	pihak-pihak terkait mempunyai pengaruh kuat terhadap organisasi, dan harus dipenuhi permintaannya
Competing values model	memenuhi preferensi pihak-pihak terkait dalam hal empat kuadran yang berbeda	organisasi tidak jelas tentang kriterianya sendiri, atau kriteria berubah setiap waktu
Model legitimasi	kelangsungan hidupnya terjamin sebagai hasil pelaksanaan kegiatan <i>legitimate</i>	kelangsungan hidup atau penurunan dan kematian organisasi adalah penting
Model Ketidakefektifan	tidak mempunyai kelemahan-kelemahan atau sifat-sifat sumber ketidakefektifan	kriteria efektivitas tidak jelas, atau berbagai strategi perbaikan diperlukan

Sumber: *K.S. Cameron (1984)*, hal. 276.

Salah satu alasan kurangnya pengembangan konseptual tersebut adalah kesulitan untuk mengintegrasikan berbagai konseptualisasi organisasi yang

berbeda. Oleh karena itu, setiap upaya pengembangan konsep efektivitas harus dimulai dengan suatu analisis teori organisasi yang menjadi dasarnya (*Goodman dan Pennings*, 1980).

### **Masalah Pengukuran**

Masalah berikut adalah ketidakmampuan untuk mengukur kriteria efektivitas organisasi secara cermat. Ini tentu saja masuk akal, karena bila konsepnya masih belum jelas, pengukurannya juga akan tidak jelas (*Cameron*, 1981). Lebih lanjut, isu ini mungkin diakibatkan oleh kesulitan pengukuran hasil-hasil berperilaku (*behavioral*) sebagai kriteria efektivitas. Telah diketahui bahwa observasi langsung terhadap perilaku manusia adalah sulit dan mahal untuk diperoleh.

Di samping itu, sering sulit untuk secara konsisten mengukur efektivitas pada berbagai waktu yang berbeda. Oleh karena itu, model-model yang ada cenderung mengoperasionalkan konsep efektivitas agak longgar (*Steers*, 1975). Tetapi, definisi operasional yang longgar memungkinkan kesalahan yang cukup besar dalam pengukuran. Kesalahan-kesalahan tersebut tentu saja akan menyebabkan kurang akuratnya evaluasi efektivitas. Secara ringkas, kita membutuhkan ukuran-ukuran yang lebih cermat untuk menghindari *spurious effect* dalam analisis efektivitas.

### **Tingkat analisis**

Isu ketiga berkenaan dengan tingkat analisis yang tepat bagi penilaian efektivitas. Pilihan kriteria dapat dipandang dari berbagai tingkatan - individual, departemental atau kelompok, dan organisasional. Banyak model efektivitas (*Cameron*, 1984; *Price*, 1972; *Yuchtman dan Seashore*, 1967) memusatkan perhatian secara eksklusif pada tingkatan makro, yaitu membahas fenomena kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi mengabaikan hubungan penting antara perilaku individual dan isu yang lebih luas tentang efektivitas organisasional. Di lain pihak, beberapa studi (lihat *Steers*, 1977) telah memasukan kepuasan karyawan sebagai suatu ukuran efektivitas. Dalam hal ini sudut pandang

karyawan digunakan untuk menunjukkan tingkat efektivitas, sedangkan organisasi itu sendiri mencerminkan tingkatan lebih tinggi. *Kahn* (1977), setelah membahas isu ini, menyarankan bahwa bila kita ingin meningkatkan pemahaman tentang konsep efektivitas, model-model harus dikembangkan dengan upaya untuk memperhitungkan hubungan antara proses-proses individual dan perilaku organisasional. Sayangnya, tinjauan terhadap literatur yang ada menunjukkan masih sedikit upaya untuk mengintegrasikan antara model-model efektivitas mikro dan makro. Tetapi penting untuk diingat bahwa studi-studi yang menggabungkan beberapa unit yang berbeda hendaknya dilakukan dengan hati-hati, karena adanya risiko bias spesifikasi yang salah dan agregasi (*Rousseau*, 1985). Untuk menghindari bias-bias ini, teori dan riset harus secara eksplisit membahas peran tingkatan analisis dalam fenomena organisasional.

### **Kriteria "Value-Based"**

Konsep efektivitas organisasional secara fundamental mendasarkan pada nilai atau preferensi, di mana keseluruhan proses evaluasi memerlukan aplikasi *value judgments*. Tetapi agak mengherankan sifat ini pada umumnya diabaikan dalam hampir semua model. Masalah ini tampaknya merupakan akibat beberapa kesulitan yang dihadapi dalam upaya pengukuran nilai-nilai individual sebagai bagian riset efektivitas. Seperti yang diungkap oleh *Cameron* (1984), satu masalah adalah bahwa individu mempunyai kesulitan untuk menjelaskan nilai-nilai atau preferensi mereka. Perilaku dan judgments dan kriteria dengan mana perilaku dan judgments tersebut didasarkan tidak selalu konsisten. Kedua, nilai-nilai individual adalah tidak stabil, sering berubah. Oleh karena itu, perubahan nilai-nilai akan membuat penilaian efektivitas semakin pelik, karena tergantung kapan penilaian itu dilakukan kriteria relevan mungkin sangat berbeda (*Zammuto*, 1984).

Di samping itu, beberapa studi telah me-nemukan bahwa individu, dan organisasi, mungkin mempunyai preferensi-preferensi yang saling bertentangan (*Dubin*, 1976; *Quinn* dan *Rohrbaugh*, 1981). Bisa terjadi sebuah organisasi berupaya untuk memenuhi beberapa kriteria efektivitas yang saling bertentangan. Pengidentifikasian kriteria efektivitas dalam kondisi ini sulit, karena tidak jelas

preferensi mana yang dikemukakan. Secara singkat, pengukuran efektivitas organisasional adalah problematik terutama karena didasarkan pada nilai-nilai subyektif individual, di mana nilai-nilai ini biasanya tidak stabil, bersifat ganda dan kadang-kadang saling bertentangan.

### **Perspektif Waktu**

Isu selanjutnya berkaitan dengan identifikasi kerangka waktu. Untuk mengukur secara akurat efektivitas berbagai macam hasil organisasional, kita harus memahami sifat dasar dimensi waktu yang mendasari hasil-hasil tersebut. Beberapa penulis telah menyadari isu ini, dan berpendapat bahwa kriteria yang digunakan untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang harus berbeda (*Gibson et al*, 1988); *Zammuto*, 1984). Penggunaan kriteria jangka pendek untuk situasi jangka panjang, sebagai contoh, adalah tidak tepat. Masalah terkait adalah belum adanya suatu model efektivitas yang "berhasil" memberikan solusi cara untuk menyeimbangkan pertimbangan jangka pendek dan kepentingan jangka panjang dalam upaya untuk memaksimalkan stabilitas dan pertumbuhan dari waktu ke waktu. Lebih lanjut, perspektif waktu bersifat siklus; yaitu, hasil-hasil yang dicapai pada suatu waktu sering menjadi masukan bagi berbagai keputusan dan kegiatan manajemen berikutnya.

Di samping itu, *Quinn dan Cameron* (1983) mengungkapkan bahwa pola perkembangan organisasi sering terjadi secara konsisten dalam suatu periode waktu, dan kegiatan-kegiatan dan struktur organisasional pada suatu tahapan tidak sama pada tahapan lain. Ini berarti kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi pada suatu tahapan siklus hidupnya akan berbeda dengan kriteria yang digunakan pada tahapan lainnya. Implikasinya adalah, karena karakteristik-karakteristik organisasional berbeda pada setiap tahapan, dasar-dasar bagi penilaian efektivitas akan berbeda pula. Studi *Cameron dan Whetten* (1981), sebagai contoh, mengungkapkan bahwa sejalan dengan perkembangan organisasi, kriteria penting penilaian efektivitas bergeser dari perolehan masukan (*input*) menjadi produksi keluaran (*output*). Banyak studi lain (*Quinn dan Cameron*, 1983; *Zammuto*, 1984) juga menunjukkan bahwa konsep efektivitas

organisasional adalah *time specific*. Model apapun yang digunakan hendaknya mempertimbangkan dimensi waktu konsep efektivitas.

### **Disparitas dalam Penggunaan Efektivitas**

Masalah terakhir yang jarang disadari dalam literatur adalah penggunaan konsep efektivitas yang berbeda antara para teoritis dan peneliti organisasi *versus* para manajer dan praktisi. Hampir semua tulisan-tulisan para akademisi mempunyai kegunaan praktis yang rendah (Cameron, 1984). Para manajer yang menghadapi keputusan rutin sebagian besar mengabaikan debat antara model-model tujuan dan sumberdaya sistem, pendekatan konstituensi strategik mana yang paling tepat, dan banyak isu teoritis lainnya. Mereka mengembangkan kriteria efektivitas atas dasar pengalaman praktik mereka sendiri. Sebagai contoh, Tucker et al (1987) memberikan ilustrasi tentang cara unit-unit perusahaan Xerox secara periodik mengukur kinerja mereka dibandingkan praktik-praktik terbaik perusahaan-perusahaan lain, para pesaing maupun bukan. Di lain pihak, preskripsi-preskripsi untuk perbaikan efektivitas jarang dinilai apakah dapat digeneralisasikan atau valid. Masalahnya adalah kemajuan dalam pemahaman, prediksi, dan perbaikan efektivitas organisasional dihambat oleh adanya *gap* antara dua kelompok ini.

### **Kesimpulan**

Cukup jelas dari tinjauan singkat ini bahwa isu yang menyangkut efektivitas organisasional adalah kompleks. Ada banyak bidang yang menjadi sumber terjadinya ketidaksepakatan dalam literatur selama ini. Tulisan ini hanya merupakan suatu "langkah pertama" untuk mendorong dan memperbaiki investigasi konsep efektivitas organisasional lebih lanjut, terutama penerapannya di Indonesia. Beberapa masalah kritis yang perlu diperhatikan dalam riset telah diungkap dan diuraikan. Dengan pembahasan masalah-masalah pokok, diharapkan ada arah penelitian tentang efektivitas yang lebih "kumulatif" dan sistematis.

*Message* tulisan ini relatif sederhana, yaitu bahwa untuk meningkatkan kegunaan evaluasi organisasional, konsep efektivitas harus secara jelas

didefinisikan dan dibatasi. Tujuh pertanyaan yang telah diurai di atas bisa membantu proses penentuan dan pembatasan ini. Sebelum kita dapat secara jelas menentukan apa itu efektivitas dan apa kriteria yang digunakan untuk mendefinisikannya, pengembangan konsep efektivitas akan sulit dicapai.

### **Kepustakaan**

- Bluedorn, A.C. (1980), "Cutting the gordian knot: A critique of the effectiveness tradition in organization reserach", *Sociology and Social Research*, 64; hat. 477-196.
- Cameron, K.S. (1980), "Critical questions in assessing organizational effectiveness". *Or-ganizational Dynamics*; 9; hal. 66-80.
- Cameron, K.S. (1984), "The effectiveness of ineffectiveness", dalam B.M. Staw dan L.L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT.: JAI Press, V. 6, hal. 235-285.
- Cameron, K.S. (1986), "A study of organizational effectiveness and its predictors". *Management Science*, 32: hal. 87-112.
- Cameron, K.S. and D.A. Whetten (1981), "Perception of organizational effectiveness over organizational life cycles", *Administrative Science Quarterly*, 26; hal. 525-544.
- Cameron, K.S. and D.A. Whetten (eds.) (1983), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York. Academic Press.
- Campbell, J.P. (1977), "On the nature of organizational effectiveness", dalam P.S. Goodman dan J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Fraccisco: Jossey Bass, hal. 13-55.
- Connolly, T., E.J. Conlon, and S.J. Deutsch (1980), "Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach", *Academy of Management Review*, 5; hal. 211-217.
- Dubin, R. (1976), "Organizational effectiveness: Some dilemmas of perspectives", *Organization and Administratiue Science*, 7; hal. 7-14.
- Georgopoulos, B.S. and A.S. Tannenbaum (1957), "The study of organizational effectiveness", *American Sociological Review*, 22; hal. 534-540.



- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly, Jr. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Homewood, 11.: Irwin.
- Goodman, D.S. and Pennings, J.M. (1980), "Critical issues in assessing organizational effectiveness", dalam E.E. Lawler III, D.A. Nadler dan C. Camman (eds.), *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*, New York: John Wiley & Sons, hal. 185-215.
- Goodman, D.S., R.S. Atkin and F.D. Schoorman (1983), "On the demise of organizational effectiveness studies", dalam K.S. Cameron dan D.A. Whetten (eds.), *Organizational Effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, hal. 163-183.
- Hannan, M.T. and J. Freeman (1977), "Obstacles to comparative studies", dalam P.S. Goodman dan J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, hal. 106-131.
- Kahn, R.L. (1977), "Organizational effectiveness: An overview", dalam P.S. Goodman dan J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, hal. 235-148.
- Keeley, M. (1978), "A social-justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science Quarterly*", 23; hal. 272-292.
- Kirchhoff, B.A. (1984). "Organization effectiveness measurement and policy research", *Academy of Management Review*, 2; hal. 347-355.
- Lewin, A.Y. and J.W. Minton (1986), "Determining organizational effectiveness: Another look on agenda for research", *Management Science*, 32; hal. 514-538.
- Pennings, J.M. and P.S. Goodman. (1977), "Toward a workable framework", dalam P.S. Goodman dan J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, hal. 146-184.

- Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Price, J.L. (1972), "The study of organizational effectiveness". *Sociological Quarterly*, 13; hal. 3-15.
- Quinn, R.E. and J.A. Rohrbaugh (1981), "A competing values approach to organizational effectiveness". *Public Productivity Review*, 5; hal. 122-140.
- Quinn, R.E. and K.S. Cameron (1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence", *Management Science*, 29; hal. 33-51.
- Rousseau, D.M (1985), "Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives", dalam L.L. Cummings dan B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT.: JAI Press, V. 7.
- Scott, W.R. (1977)., "Effectiveness of organizational effectiveness studies", dalam P.S. Goodman dan J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, hal. 63-95.
- Steers, R.M. (1975), "Problems in the measurement of organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20, hal. 546-558.
- Steers, R.M. (1976). When is an organization effective, *Organizational Dynamics*, Autumn, hal. 50-63.
- Tucker, F.G., S.M. Zivan and R.C. Chang (1987), "How to measure yourself against the best". *Harvard Business Review*, 65; hal. 8-10.
- Yuchtman, E. and S.E. Seashore (1967), "A system resource approach to organizational effectiveness", *American Sociological Review*, 32; hal. 891-903.
- Zammuto, R.E. (1984), "A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness". *Academy of Management Review*, 9; hal. 606-616.