

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Sampai saat ini telah banyak kajian dan penelitian mengenai kepemimpinan yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, produktifitas kerja, disiplin kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan dengan penempatan variabel *dependen* dan *independent* yang saling berbeda. Namun, menurut pengetahuan peneliti belum ada penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan mengambil topik mengenai “Pengaruh Kejelasan Peran dan Motivasi Kerja Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Tugas Jabatan”.

Beberapa hasil kajian dan penelitian yang mungkin ada relevansinya dengan topik-topik kepemimpinan menunjukkan terjadinya perbedaan antara variabel yang mempunyai korelasi atau tidak ada korelasi terhadap variabel yang lainnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Suparmin Kasim (2001) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktifitas Kerja (Perilaku Produktif) Karyawan Rumah Sakit Kristen Mojowarno, menyimpulkan sebagai berikut :

- i. Produktifitas kerja karyawan RS Kristen Mojowarno masih rendah (52,9 %) ;
- ii. Tingkat kepuasan kerja karyawan RS Kristen Mojowarno masih rendah (50,7 %) ;
- iii. Tingkat motivasi kerja karyawan RS Kristen Mojowarno masih rendah (54,3 %) ;
- iv. Faktor yang dominan dan signifikan mempengaruhi produktifitas kerja karyawan RS Kristen Mojowarno adalah motivasi kerja ( $p = 0,0001$ ), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan.

Selanjutnya, guna mengetahui gambaran secara jelas terhadap topik bahasan dalam penelitian ini, alangkah baiknya terlebih dulu pada bab tinjauan pustaka ini diuraikan tentang teori-teori dasar yang relevan atau fakta yang berasal dari pustaka mutakhir yang memuat teori, proposisi, konsep atau pendekatan terbaru.

## 2.1. Efektifitas Pelaksanaan Tugas

### 2.1.1. Pengertian

Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *outputnya*.

Istilah efektif (*effective*) dan efisien (*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Tentang arti dari efektif maupun efisien terdapat beberapa pendapat.

Menurut Chester I. Barnard dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawirosentono, 1999 : h.27), menjelaskan bahwa arti efektif dan efisien adalah sebagai berikut : *“When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, it is inefficient. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is efficient. Accordingly, we shall say that an action is effective if it specific objective aim. It is efficient if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not”*. (Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah efektif. Tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang dicapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak

efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari, tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu, kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak).

Disamping itu, menurut Chester Barnard, dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawirosentono, 1999 : h. 28), pengertian efektif dan efisien dikaitkan dengan system kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, sebagai berikut : *“Effectiveness of cooperative effort relates to accomplishment of an objective of the system and it is determined with a view to the system’s requirement. The efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiency of the individuals furnishing the constituent effort, that is, as viewed by them”*. (Efektifitas dari usaha kerjasama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu system, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan system itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerjasama dalam suatu system (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu).

Dalam bahasa dan kalimat yang mudah hal tersebut dapat dijelaskan bahwa : efektifitas dari kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Menurut Peter Drucker dalam Menuju SDM Berdaya (Kisdarto, 2002 : h. 139), menyatakan : “*doing the right things is more important than doing the things right*. Selanjutnya dijelaskan bahwa: “*effectiveness is to do the right things : while efficiency is to do the things right*” (efektifitas adalah melakukan hal yang benar : sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar). Atau juga “*effectiveness means how far we achieve the goal and efficiency means how do we mix various resources properly*” (efektifitas berarti sejauhmana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur sumber daya secara cermat).

Efisien tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya (*input*), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien dan juga tidak efektif, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau penghambur-hamburan sumber daya.

Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), sedangkan efektif mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan (*input*) akan menghasilkan produktifitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya.

Hal yang paling rawan adalah apabila efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan, karena bisa mengganggu operasi, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi hasil akhir, karena sasarannya tidak tercapai dan produktifitasnya akan juga tidak setinggi yang diharapkan.

Penghematan sebenarnya hanya sebagian dari efisiensi. Persepsi yang tidak tepat mengenai efisiensi dengan menganggap semata-mata sebagai penghematan sama halnya dengan penghayatan yang tidak tepat mengenai *Cost Reduction Program* (Program Pengurangan Biaya), yang sebaliknya dipandang sebagai *Cost Improvement Program* (Program Perbaikan Biaya) yang berarti mengefektifkan biaya.

Efektif dikaitkan dengan kepemimpinan (*leadership*) yang menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan (*what are the things to be accomplished*), sedangkan efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan sebaik-baiknya (*how can certain things be best accomplished*).

Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

### **2.1.2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi (*organizational culture*) akhir-akhir ini sering muncul ke permukaan dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang berusaha mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Gejala-gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting

dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan organisasi.

Kata budaya organisasi (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi yang oleh Kilmann, Saxton dan Serpa dalam Perilaku Organisasi (Nimran : 1999 ; h. 134) diartikan sebagai “ *the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectotations, attitudes, and norma that knit a community together* (falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat).

Kini konsep tersebut, telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi dan menjadi bagian bahasan yang penting dalam literature ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi dengan memakai rubrik budaya organisasi. Istilah budaya organisasi kini telah menjadi sangat populer, baik di Amerika Serikat maupun di bagian-bagian dunia yang lain, termasuk Indonesia.

Menurut Elliott Jacques dalam Perilaku Organisasi (Nimran ; 1999 ; h. 134) budaya organisasi adalah *the customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and least partially accept in order to be accept into the sevice of the firm* (cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi/perusahaan).

Berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat diketahui bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri budaya organisasi yaitu : dipelajari, dimiliki bersama dan diwariskan dari generasi ke generasi. Apa yang penting bagi para manajer atau pimpinan organisasi adalah menciptakan dan memelihara suatu budaya organisasi yang kuat dan jelas. Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah mendapatkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama.

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarkhi organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, misalnya, maka budaya akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya. Demikian pula jika organisasi yang dikelola oleh seorang manajer senior yang bersifat otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan "*top down*", maka budaya juga akan berperan mengkomunikasikan harapan-harapan mereka.

Dalam pada itu, Wheelen & Hunger dalam Perilaku Organisasi (Nimran : 1999 : h. 136), secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu :

- a) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja;
- b) Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan;
- c) Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu system sosial;
- d) Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, boleh jadi dalam perjalanannya akan mengalami pasang surut yang berbeda dari waktu ke waktu. Meskipun demikian, tahapan-tahapan pembentukan atau pembangunan budaya organisasi itu dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a) Seseorang (pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru;
- b) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri;
- c) Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain hal yang relevan;



- d) Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

### **2.1.3. Ciri-Ciri Pemimpin Efektif**

Pemimpin-pemimpin yang efektif merupakan orang-orang yang bermotivasi tinggi. Mereka dengan sukarela berusaha mencapai sasaran-sasaran tinggi dan menetapkan standar-standar prestasi tinggi bagi mereka sendiri. Mereka mempunyai sifat yang energik, selalu ditantang dengan problem-problem yang tidak terpecahkan di sekitar mereka.

Seorang pemimpin berusaha mengubah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal, ia akan menunjukkan arah yang harus ditempuh dan membina anggota kelompok kearah penyelesaian hasil pekerjaan kelompok.

Perubahan-perubahan organisasi, sejarah dan masyarakat dari usaha-usaha sejumlah individu-individu yang superior. Individu-individu tersebut mendedikasikan diri mereka terhadap misi-misi tertentu. Mereka menginginkan kekuasaan dan pengaruh atas pihak lain.

Di dalam kelompok ada dua pengaruh yang timbul dari hubungan antara pimpinan dan anggota kelompok, maksudnya terdapat interaksi atau reaksi orang-orang secara timbal balik di dalam sebuah kelompok.

Seorang pemimpin mempunyai sebuah misi atau tujuan yang ingin dicapainya, ia akan berusaha menarik para pengikutnya hingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan. Memang sebagai seorang pemimpin harus mempunyai sifat seperti di atas, agar ia dapat menjalankan kelompoknya.

Oleh karena itu, bagaimana seseorang agar dapat menjadi seorang pemimpin yang berkualitas sangat perlu untuk diketahui, agar calon pemimpin tersebut dapat berbuat sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan menjadi seorang pemimpin yang betul-betul dapat memimpin anak buahnya untuk mengarahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Untuk menjadi pemimpin yang baik sesuai dengan apa yang akan dibahas yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya, maka pemimpin harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut (Anorogo, Panji dan Widiyanti ; 1993 : h. 137 –139) :

- 1) **Realistis**, seorang pemimpin harus dapat merencanakan sesuatu yang nyata, bukannya yang muluk-muluk, di mana rencana dilihat dari situasi dan kondisi organisasi.
- 2) **Banyak akal**, di dalam organisasi seseorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas, sehingga akan dapat mendukung pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah.
- 3) **Merupakan seseorang komunikator yang terampil**, pemimpin suatu kelompok atau organisasi harus dapat berkomunikasi, baik dengan bawahan atau dengan pihak luar, agar dapat menyampaikan suatu informasi atau suatu perintah. Dalam persiapan komunikasi, yang bersangkutan harus pula mencakup usaha agar pihak penerima dapat

menerima secara efektif. Dalam berkomunikasi, komunikator menggunakan symbol-simbol dalam penyampaian berita, oleh karena itu seorang komunikator harus banyak mempunyai ide dalam penyampaian berita, agar si penerima mudah menerima apa yang disampaikan oleh komunikator.

- 4) **Percaya pada diri sendiri**, seorang pemimpin dalam mengambil keputusan harus mempunyai keyakinan pada diri sendiri bahwa keputusan yang diambil sudah benar, bahkan pada masalah pentingpun ia harus percaya pada diri sendiri. Artinya, bahwa seorang pemimpin tidak akan mudah terpengaruh oleh orang lain di dalam melakukan tindakan atau dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, apabila seorang pemimpin tidak mempunyai rasa percaya diri, maka kelompok yang dipimpinnya akan terancam bubar atau mengalami hambatan untuk berkembang.
- 5) **Emosional stabil**, maksudnya yaitu bahwa seorang pemimpin harus dapat menguasai emosinya dalam segala tindakannya, baik yang berhubungan dengan kelompoknya maupun dengan lingkungan di luar kelompoknya. Sehingga tindakannya tidak akan merugikan kelompoknya sendiri atau orang lain di luar kelompoknya. Seorang pemimpin dalam tindakannya harus berdasarkan pada pertimbangan rasio, sehingga apa yang dilakukan akan bersifat rasional bukannya emosional.
- 6) **Dapat mengambil inisiatif**, seorang pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha dan upaya orang lain. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif, agar dapat menjalankan semua tugas-tugasnya. Inisiatif ini juga diperlukan demi

kemajuan kelompok yang dipimpinnya, maksudnya agar kelompoknya tidak tertinggal dengan kelompok lain.

- 7) **Partisipasi dalam bidang sosial**, seorang pemimpin selain harus memperhatikan kelompoknya, juga harus memperhatikan lingkungan di luar kelompoknya. Jadi tidak hanya mementingkan kelompoknya, tetapi dalam bidang sosial (lingkungan di luar kelompoknya).

#### 2.1.4. Kriteria Efektifitas Organisasi

Efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifitas individu para aggotanya di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut.

Untuk mengukur efektifitas dan efisien organisasi administratif seperti halnya organisasi pemerintah (birokrasi), bukanlah hal yang mudah. Mungkin jauh lebih mudah untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari organisasi bisnis, yang tujuan utamanya adalah mencari *provit*, dimana *input* maupun *output* yang berupa provit usahanya dapat dinilai dengan uang (materi).

Tujuan organisasi adminsitratif pemerintahan adalah sangat luas dan abstrak, yang biasanya dinyatakan secara implisit untuk melayani kepentingan umum. Ini merupakan suatu pernyataan yang sangat luas, abstrak dan sangat sukar untuk mengukur seberapajauhkah sebenarnya pelayanan yang telah dilakukan, siapa yang melayani, merupakan sederet pertanyaan yang harus merinci jenis-jenis organisasi yang bagaimanakah yang dimaksud.

Gibson, dkk (1984) menyimpulkan kriteria efektifitas suatu organisasi kedalam tiga indikator yang didasarkan pada jangka waktu, yaitu :

- 1) Efektifitas jangka pendek, meliputi produksi (*production*), efesiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*);
- 2) Efektifitas jangka menengah, meliputi : kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan mengembangkan diri (*development*);
- 3) Efektifitas jangka panjang : keberlangsungan / hidup terus.

Sedangkan Lawless (1972), secara terperinci mengemukakan indikator-indikator efektifitas dalam berbagai tingkatannya, yakni dari tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasional. Khusus mengenai efektifitas individu, menurut Lawless meliputi : (1). *Personal Output*; (2). *Creative Output*; (3). *Loyalty Comitment*; (4). *Personal Development*; (5). *Conformity Deviance, and* (6) *Influence on Others*.

Pendapat lain tentang dimensi atau indikator dari konsep efektifitas organisasi dikemukakan oleh James L. Price, yang menyimpulkan ada lima variabel yang secara positif berhubungan dengan efektifitas, yaitu : (1). *Productivity*; (2). *Morale*; (3). *Conformity* ; (4). *Adaptiveness* ; and (5). *Institutionalization*.

Selain itu, disimpulkan pula bahwa *productivity* mempunyai tingkatan yang lebih dari empat indikator efektifitas yang lain. Jika suatu organisasi mempunyai *productivity* yang tinggi, meskipun rendah dalam moral dianggap bahwa organisasi tersebut mempunyai efektifitas yang tinggi.

#### **2.1.5. Penilaian Terhadap Efektifitas Organisasi**

Telah dikemukakan bahwa penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektifitas suatu organisasi. Walaupun demikian, seperti telah dikemukakan semuanya itu harus dapat dikoordinasikan dengan baik. Hal ini

penting, sebab prestasi seseorang yang dikatakanlah baik belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Berikut ini akan dikemukakan beberapa aspek penilaian efektifitas organisasi, terutama yang berkaitan dengan model-model yang dapat dipergunakan.

Bila dikaji kembali terhadap perkembangan teori dan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai efektifitas organisasi, sesungguhnya sudah cukup banyak teori dan ukuran yang telah diketengahkan, mulai teori yang sederhana sampai yang cukup kompleks. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektifitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan ini, efektifitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Dalam hal ini keuntungannya lebih besar, maka berarti organisasi makin efektif. Dari sisi lain, organisasi dapat dikatakan efektif, bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun. Dalam perkataan lain, menurut teori efektifitas organisasi ditentukan oleh efisiensinya (Indrawijaya : 1989 : h. 226).

Pandangan yang juga penting untuk diperhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektifitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut pandangan teori ini, suatu organisasi dikatakan efektif, bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar – manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen.

Akhir-akhir ini perkembangan suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif, dalam arti membahas persoalan efektifitas organisasi berdasarkan berbagai macam ukuran. Pandangan ini berpendapat, bahwa susunan organisasi memang merupakan suatu hal yang penting, tetapi dalam susunan tersebut perlu diberi kebebasan bertindak. Adanya kebebasan bertindak ini sangat penting untuk memungkinkan para anggota dan organisasi secara keseluruhan dapat lebih menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa antara tahun 1957 dan 1975, kriteria "*adaptability – flexibility – productivity and satisfaction*" paling umum dipergunakan. Akibat dari penemuan tersebut, pengertian efektifitas sedikit mengalami pergeseran, yaitu selain berkaitan dengan aspek intern organisasi, juga berhubungan dengan aspek luar organisasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan keadaan sekeliling. Selanjutnya, baik aspek intern organisasi (efisiensi) maupun perubahan tersebut haruslah berkaitan dengan dinamika hubungan antar personal suatu system secara keseluruhan.

Emitai Etzioni, dalam Perilaku Organisasi (Indrawijaja : 1989 : h. 227), mengemukakan pendekatan pengukuran efektifitas organisasi yang disebut SYSTEM MODEL dan PRODUKSI. Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuannya, untuk itu antara lain dipergunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja, serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Hal terakhir ini mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungannya.

Kriteria berikutnya adalah integritas, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

Kriteria ketiga adalah motivasi anggota, dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Kriteria keempat adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi, serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Melihat organisasi sebagai system, maka membahas efektifitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit atau mempersamakan efektifitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Hal ini disebabkan, selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada tekanan dari sekelilingnya. Kenyataan selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Pandangan yang lebih meyakinkan sebagai hasil penelitian, dikemukakan oleh George Poulus dan Tannenbaum dalam *Perilaku Organisasi* (Indrawijaja : 1989 : h. 228), sebagai berikut :

*A more defensible approach is offered by reseachere who construct a measurement of effectiveness by using several elements the successful organizational system. One study uses three basic elements : productivity (or efficiency in an economic sense), intra organizational stress (evidenced by*



*observed level of tension and conflict), and flexibility (or the ability to adjust to external and internal change).*

“Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggungjawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti adalah suatu cara pengukuran efektifitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan tiga unsur, yaitu : produktifitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibelitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern)”.

Dalam rangka ini pula, Steers dalam Perilaku Organisasi (Indrawijaja : 1989 : h. 228) mengembangkan model suatu proses untuk menilai efektifitas organisasi, yang mencakup tiga sudut pandang, yakni : *pertama*, optimal tujuan yang akan dicapai yaitu bila beberapa bagian dari tujuan itu mendapat perhatian alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar ; *kedua*, ialah yang berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling; *ketiga*, yaitu penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi dalam efektifitas suatu organisasi.

Berdasarkan pembahasan mengenai perkembangan teori, pandangan, dan konsepsi penilaian efektifitas organisasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

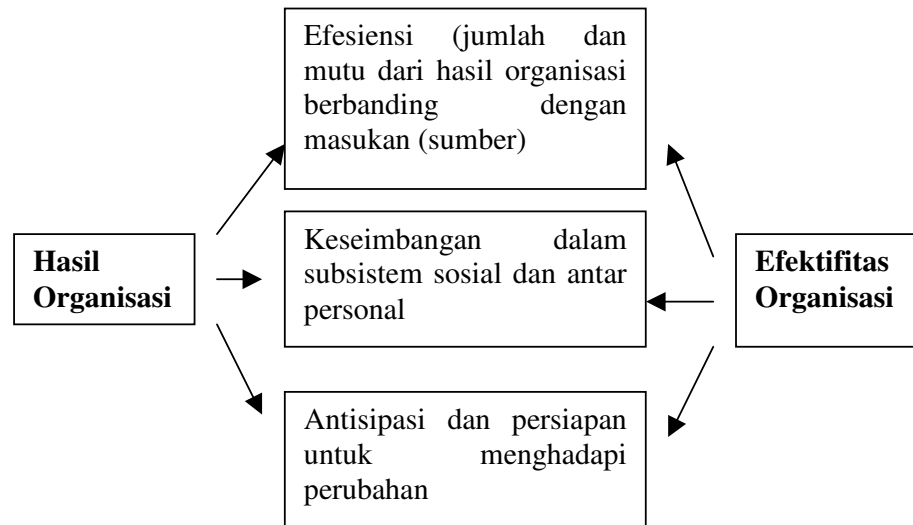
1. Menentukan efektifitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan hakekat penilaian efektifitas organisasi. Diketahui bahwa setiap organisasi

mempunyai beberapa sasaran dan diantaranya sering terdapat persaingan. Persoalannya ialah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumberdaya, dan dana yang tersedia.

2. Tidak semua kriteria sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi. Keinginan untuk meningkatkan keuntungan umpamanya, dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini sering menyebabkan timbulnya efek sampingan, yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.
3. Pengukuran efektifitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti : efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi, produksi, dan sebagainya. Cara pengukuran ini sering disebut "*Multiple Factor Model*" penilaian efektifitas organisasi.

Teknik penilaian efektifitas organisasi haruslah mencerminkan adanya interaksi dari "*the formal task – oriented objectives of the organization, the interpersonal-humanistic social goals of the people who work in the organization, and the environmental changes that are taking place constantly and may influence the other elements because their relationship to survival*".

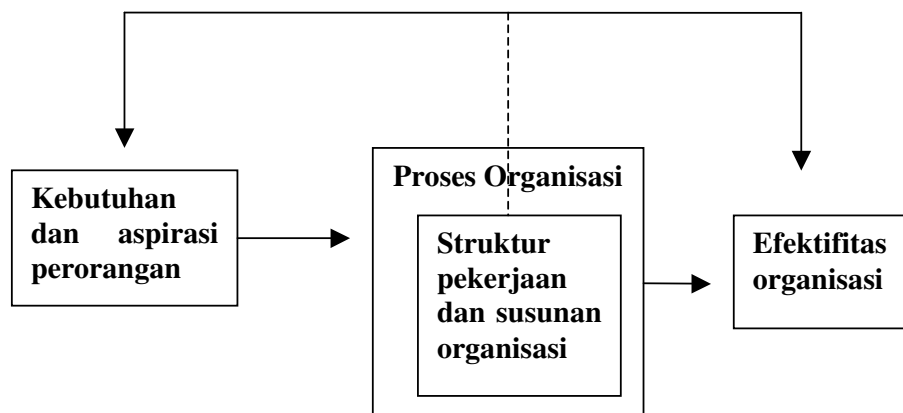
Untuk menjelaskan pendapat tersebut, Duncan dalam Perilaku Organisasi (Indrawijaja : 1982 : h. 230), menggambarkan beberapa unsur penting efektifitas organisasi, sebagai berikut :



Gambar 2.1. : Unsur-Unsur dari Efektifitas Organisasi

Sumber : W. Jack, Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston, Edisi ke 2, 1981, hal : 370.

Berdasarkan gambar di atas, kemudian Duncan menyusun model efektifitas organisasi, seperti gambar berikut ini :



Gambar 2.2. : Model Efektifitas Organisasi

Sumber : W. Jack, Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston, Edisi ke 2, 1981, hal : 371.

Setiap orang memasuki suatu organisasi, karena ia berkeyakinan kebutuhan dan harapannya dapat terpenuhi. Faktor lingkungan, selain dapat merupakan unsur pendorong terhadap kebutuhan dan harapan seseorang, juga dapat merupakan factor yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Seorang boleh saja mempunyai harapan yang cukup tinggi, semisal selama ini ia adalah orang yang berhasil, mungkin pula ia butuh akan keberhasilan dalam pekerjaannya, karena keberhasilan dianggap penting dalam lingkungannya.

Seberapa jauh seseorang dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya, sangat tergantung kepada bagaimana suatu pekerjaan dirancang dan bagaimana suatu proses terjadi dalam organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Hackman dan Lawler, sebagaimana dikutip oleh Duncan dalam Perilaku Organisasi (Indrawijaja : 1989 : h. 231), sebagai berikut : *“The supporters of job enrichment argue that need satisfaction and self-actualization are more likely occur when individual perform natural elements of work and maintain reasonable amounts of control over the task”* (Para pendukung dari *job enrichment* berpendapat, bahwa kepuasan akan kebutuhan dan *self-actualization* akan lebih mungkin tercapai bila orang-orang tersebut dapat melaksanakan unsur-unsur hakiki dari suatu pekerjaan dan dapat mengendalikan pekerjaan tersebut).

Perencanaan tugas dan pekerjaan merupakan bagian dari proses penyusunan organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi birokrat, perencanaan tugas dan pekerjaan dilakukan atas dasar prinsip rasionalitas dan reabilitas yang tinggi, disertai standarisasi dan spesialisasi, memang tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip tadi memang dapat menimbulkan efisiensi. Tetapi pelaksanaannya secara ketat dapat

menimbulkan terjadinya kelambatan komunikasi dan informasi, keengganan untuk berubah, atau menonjolnya bidang pekerjaan tertentu. Kemungkinan terakhir ini sering terjadi bila beberapa unit lebih mementingkan prestasi unit masing-masing dan kurang memperhatikan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya faktor lingkungan juga mempengaruhi efektifitas organisasi, begitu pula keadaan politik, perkembangan keadaan ekonomi, system nilai masyarakat terhadap prestasi seseorang dan prestasi organisasi.

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat ditarik suatu gambaran secara garis besar bahwa efektifitas pelaksanaan tugas dapat dilihat dari dua dimensi, yakni :

- i. Dimensi produktifitas yang meliputi penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan/tugas.
- ii. Dimensi kepuasan kerja, yang meliputi perolehan tambahan penghasilan dan penghargaan, serta pemecahan permasalahan pekerjaan dan bantuan yang diberikan oleh teman sejawat di organisasi.

## **2.2. Kejelasan Peran**

### **2.2.1. Pengertian**

Peran merupakan suatu istilah sehari-hari dan semua orang pasti sudah tahu makna dan fungsinya. Semisal, anak kecil berperan, wanita berperan, tentara berperan, ninik-mamak berperan, pemerintah berperan. Pokoknya semua manusia berperan, yakni bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkan darinya oleh masyarakat, oleh norma-norma, oleh orang-orang lain, oleh keluarga dan lain-lain.