

VOLUME 20, NO. 01, NOVEMBER 2021

Analisis

<https://asmistmaria.ac.id/wp/jurnal-analisis/>

JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

**Analisis Kualitas Pelayanan Pendidikan Berdasarkan
Importance-Performance Analysis (IPA)
Studi Kasus di ASMI Santa Maria Yogyakarta
*Benedicta Budiningsih***

**Analisis Teoritis Tentang Keefektifan Organisasi
*Yohannes Suraja***

**Determinan Risiko Bisnis: Studi Empiris
pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Indonesia
*Indri Erkaningrum F. & Alexander Jatmiko Wibowo***

**Penggunaan Analisis Persoalan
di SMK Kanisius 1 Pakem Sleman Yogyakarta
*Ignasius Triyana***

**Implementasi E-Retribusi Pasar sebagai Strategi Peningkatan
Pendapatan Daerah di Kota Yogyakarta
*Petrus Sutono***

**Penerapan Manajemen Ekonomi Efisiensi (Eko-efisiensi)
untuk Meningkatkan Daya Saing Produk
*G. Jarot Windarto***

**Analisa “*Break Even*”
(Suatu Pendekatan dalam Perencanaan Penjualan)
*Z. Bambang Darmadi***

**Kualitas Pelayanan Perpustakaan
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
*Belinda Dian Irinita & Bambang Susetyo Hastono***

**Penggunaan Media Sosial sebagai
Media Pemasaran Museum Sonobudoyo Yogyakarta
*Michaella Isti Wikaningtyas & Nurdewi Wijayanti***

ISSN 1978-9750

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Analisis

JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

Dewan Redaksi

Pelindung : Drs. Y. Suraja, M.Si., M.M.
Pemimpin Redaksi : Drs. G. Jarot Windarto, M.M.
Redaktur Pelaksana : Dra. M.A. Susi Hermawanti, M.M.
Dewan Redaksi : B. Budiningsih, S.Pd., M.M.
Petrus Sutono, S.E., M.M., M.Ti.
Indri Erkaningrum F., SE., M.Si.
Ignasius Triyana, SIP., M.M.

Mitra Bestari : Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

Administrasi & Sirkulasi : Agustinus Iryanto, S.Kom

Alamat Redaksi

Kantor : Program Studi Manajemen
ASMI Santa Maria
Jalan Bener 14, Tegalorejo, Yogyakarta

Telepon : (0274) 585836

Faksimile : (0274) 585841

Rekening Bank : Bank Niaga Cabang Sudirman
Nomor Rekening 018-01-13752-00-3
a.n. ASMI Santa Maria Yogyakarta

Berlangganan : Langsung menghubungi Alamat Redaksi
u.p. Bagian Administrasi dan Sirkulasi

Jurnal Bisnis dan Akuntansi "Analisis" diterbitkan oleh Program Studi Manajemen ASMI Santa Maria Yogyakarta, dimaksudkan untuk mempublikasikan hasil penelitian empiris terhadap praktik dan proses bisnis kontemporer. Jurnal ini terbit dua kali setahun pada bulan November dan Mei. Redaksi menerima naskah artikel ilmiah hasil penelitian dalam wilayah bisnis dan akuntansi dari para pakar, peneliti, alumni, dan sivitas akademika perguruan tinggi.

Analisis

JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

DAFTAR ISI

Analisis Kualitas Pelayanan Pendidikan Berdasarkan <i>Importance-Performance Analysis</i> (IPA) Studi Kasus di ASMI Santa Maria Yogyakarta <i>Benedicta Budiningsih</i>	1
Analisis Teoritis Tentang Keefektifan Organisasi <i>Yohannes Suraja</i>	18
Determinan Risiko Bisnis: Studi Empiris pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Indonesia <i>Indri Erkaningrum F. & Alexander Jatmiko Wibowo</i>	29
Penggunaan Analisis Persoalan di SMK Kanisius 1 Pakem Sleman Yogyakarta <i>Ignasius Triyana</i>	43
Implementasi E-Retribusi Pasar sebagai Strategi Peningkatan Pendapatan Daerah di Kota Yogyakarta <i>Petrus Sutono</i>	57
Penerapan Manajemen Ekonomi Efisiensi (Eko-efisiensi) untuk Meningkatkan Daya Saing Produk <i>G. Jarot Windarto</i>	63
Analisa “<i>Break Even</i>” (Suatu Pendekatan dalam Perencanaan Penjualan) <i>Z. Bambang Darmadi</i>	68
Kualitas Pelayanan Perpustakaan Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta <i>Belinda Dian Irinita & Bambang Susetyo Hastono</i>	74
Penggunaan Media Sosial sebagai Media Pemasaran Museum Sonobudoyo Yogyakarta <i>Michaella Isti Wikaningtyas & Nurdewi Wijayanti</i>	85

ANALISIS TEORITIS TENTANG KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Yohannes Suraja

Abstract

This paper aims to explain the theoretical effectiveness of the organization. The explanation is based on Miles's view of the model of an organization and the views of McLeod Jr. about the parts of a system. From their point of view, it can be said that the effectiveness of the organization or the achievement of organizational goals has a relationship with the quality of the products resulting from the transformation process. The transformation process is the activity of processing materials with resources that are input from the organizational environment. Product quality is determined by the quality of the transformation process. The quality of the transformation process depends on the quality of materials and resources. All parts of the system are integrally affected by the implementation of organizational management. To ensure the effectiveness of the organization, it is necessary to implement management which must be carried out by managers who have leadership abilities, technical expertise, conceptual, analytical, and human relations skills. The capabilities, expertise and skills of these managers enable managers to carry out management functions, which will determine the effectiveness of the organization, and determine the quality of products, transformations and material inputs and resources of the organization's systems.

Keywords : *organizational effectiveness, product quality, transformation process, input, management*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi mempunyai tujuan. Visi dapat dikatakan sebagai tujuan jangka panjang organisasi misalnya 15 tahun, yang dicapai melalui misi yang dapat dipandang sebagai upaya mencapai visi menurut bidang-bidang kerja atau usaha yang ditentukan. Sebagai ilustrasi untuk mencapai visi pendidikan mencerdaskan kehidupan bangsa, ditetapkan misi meningkatkan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, di samping pengembangan sumber daya dan sistem informasi organisasi. Setiap sasaran misi di setiap bidang kerja dicapai secara bertahap melalui tujuan strategis. Tujuan strategis dirumuskan untuk dalam kurun waktu tertentu misalnya 5 tahunan. Dan setiap tahun dilakukan pencapaian tujuan strategis melalui upaya operasional pelaksanaan

pekerjaan, fungsi dan tugas-tugas harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan, setiap organisasi mempunyai hirarki organisasi atau tingkatan manajemen, yaitu manajemen tingkat atas (*top management*), manajemen menengah (*middle management*), dan manajemen bawah (*line pertama, the first line management*) (Ferrel, Hirt, Ferrel, 2009, 210). Semua tingkatan manajemen mempunyai tanggung jawab terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Artinya semua unit kerja yang ada di dalam organisasi melaksanakan pekerjaan, fungsi, dan tugas-tugas masing-masing yang diarahkan untuk mencapai sasaran tujuan unit kerja, dan secara bersama mewujudkan tujuan organisasi.

Manajer bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap manajer di semua unit kerja dan tingkatan manajemen atau tingkatan organisasi harus

menjamin pencapaian tujuan organisasi yang optimal dengan pelaksanaan pekerjaan, fungsi dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya melalui para pejabat dan pegawai bawahannya.

Setiap organisasi mewujudkan pencapaian tujuan melalui pekerjaan pokok yang didukung dengan pelaksanaan pekerjaan administrasi. Pekerjaan pokok adalah kegiatan-kegiatan yang langsung berkaitan dengan upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pekerjaan administrasi meliputi tata organisasi, manajemen, informasi, komunikasi, keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat (The Liang Gie, 1983).

Setiap jenis organisasi mempunyai jenis pekerjaan pokok yang khas untuk mencapai tujuan. Perbankan mempunyai pekerjaan, fungsi dan tugas pokok pengumpulan dana dari investor dan masyarakat, penyaluran kredit dan pengelolaan pengembalian kredit beserta bunga, jasa pinjam, atau penerimaan bagi hasil. Dari bunga, jasa pinjam atau pendapatan bagi hasil dari kredit yang diberikan itu setiap bank mendapatkan keuntungan yang menjadi tujuan utama usahanya. Perusahaan manufaktur mendapatkan keuntungan dari penjualan hasil kerja produk barang dan jasa yang diterima, dibeli dan digunakan oleh masyarakat.

Pelaksanaan pekerjaan pokok organisasi agar efisien membutuhkan dukungan pelaksanaan pekerjaan administrasi. Penataan organisasi, pelaksanaan manajemen, pengurusan informasi, komunikasi, keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat yang dilakukan dengan baik, benar dan sungguh-sungguh akan membantu memudahkan, menghemat, menyemangati dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan pokok organisasi.

Tulisan ini dimaksudkan untuk menjelaskan keefektifan organisasi melalui pendekatan sistem. Sebab organisasi merupakan suatu sistem. Sistem merupakan sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan. Sebagai sistem, organisasi terdiri dari sejumlah sumber daya yang bekerja menuju tercapainya suatu tujuan tertentu yang ditentukan oleh pemilik atau manajemen (McLeod Jr., 1995, 13).

PEMBAHASAN

1. Landasan Teori Keefektifan Organisasi

Landasan teori atau dasar teoritis tentang keefektifan organisasi ini diinspirasi dari pandangan Miles (1975, 9) dan McLeod Jr. (1995, 14). Miles mengatakan organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disatukan bersama di sekitar teknologi yang dioperasikan untuk mentransformasikan masukan-masukan dari lingkungan organisasi menjadi barang dan/atau jasa yang dapat dipasarkan. Model organisasi dari Miles divisualisasikan dalam Gambar 1. Dikatakannya bahwa di dalam organisasi, orang-orang dan proses merupakan takdir yang tak terpisahkan, bahwa orang-orang bekerja di dalam organisasi dengan menggunakan teknologi. Oleh karena itu organisasi dipandang sebagai sistem sosioteknis (*sociotechnical system*). Orang-orang di dalam organisasi mengoperasikan teknologi, dan menjalankan proses. Proses transformasi material yang dilakukan oleh orang-orang dengan menggunakan teknologi menghasilkan output, berupa produk barang/jasa. Produk barang/jasa itu digunakan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan atau mencapai tujuan organisasi. Apabila output itu sesuai dengan kebutuhan masyarakat lingkungan pasti akan diterima, dibeli, dan digunakan, yang dampaknya akan memberikan kesejahteraan masyarakat, dan memberikan pendapatan/pemasukan dan keuntungan bagi organisasi.

Gambar 1
Model Organisasi



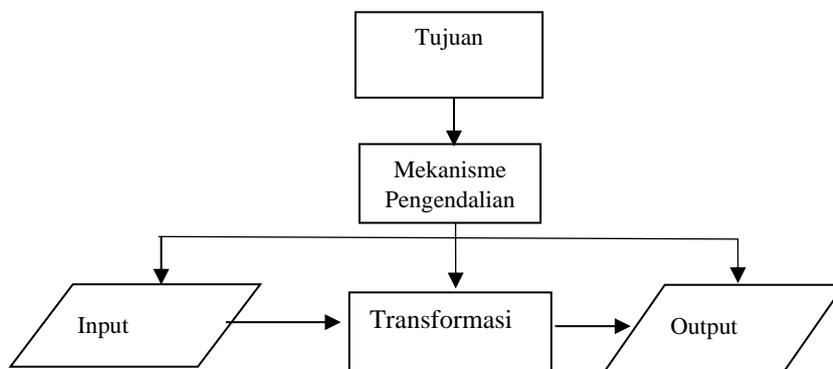
Sumber : Raymond E. Miles, 1975, 9

Sebagai sistem, organisasi mempunyai tujuan yaitu memenuhi kebutuhan-kebutuhan lingkungan, melalui output atau hasil proses kerja yang dilakukan orang-orang dengan menggunakan teknologi. Output atau hasil proses kerja menentukan pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat lingkungan.

Sedangkan McLeod Jr. (1995, 13-

14) menggambarkan bagian-bagian sistem yang dapat mengendalikan operasinya sendiri seperti tampak pada Gambar 2. Disebutkannya bahwa ahli-ahli manajemen sering mengatakan bahwa setiap manajer harus memandang organisasinya sebagai suatu sistem. Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan.

Gambar 2
Bagian-Bagian Suatu Sistem



Sumber : Raymond McLeod Jr., 1995, 13

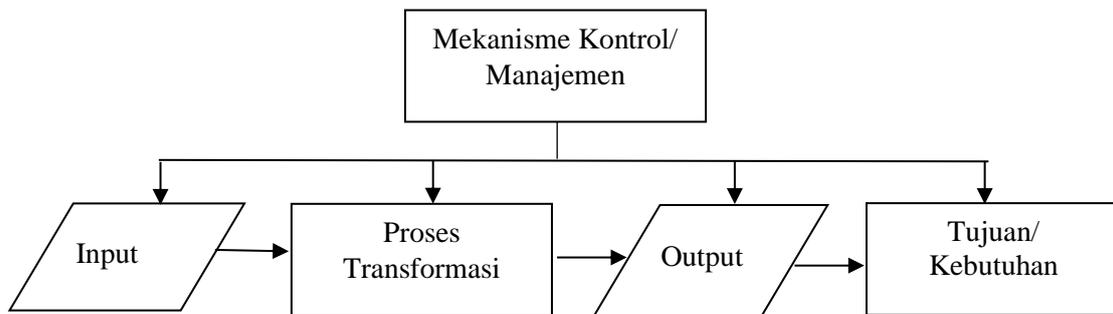
Gambar tersebut menunjukkan sumber daya input diubah menjadi sumber daya output. Sumber daya mengalir dari elemen input, melalui elemen transformasi, kepada elemen output. Suatu mekanisme kontrol memantau proses transformasi untuk meyakinkan bahwa sistem tersebut memenuhi tujuannya. Mekanisme kontrol ini dihubungkan pada arus sumber daya dengan memakai suatu lingkaran umpan balik yang mendapatkan informasi dari

output sistem dan menyediakan informasi bagi mekanisme kontrol. Mekanisme kontrol membandingkan sinyal-sinyal umpan balik dengan tujuan, dan mengarahkan sinyal pada elemen input jika sistem operasi memang perlu diubah. Di dalam organisasi, sumber daya input adalah bahan mentah yang diubah menjadi barang atau jasa melalui proses transformasi. Mekanisme kontrolnya adalah manajemen organisasi atau perusahaan. Tujuannya

adalah sasaran-sasaran yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan. Dan lingkaran umpan baliknya adalah arus informasi kepada manajemen maupun dari manajemen.

Untuk kepentingan dasar teoritis tulisan ini, dari dua pandangan Miles dan McLeod Jr. tersebut, penulis membuat gambar tentang Model Manajemen Sistem Organisasi sebagai berikut (Gambar 3).

Gambar 3
Model Manajemen Sistem Organisasi



Gambar 3 tersebut menunjukkan bahwa tujuan atau kebutuhan organisasi merupakan dampak dari output atau hasil proses transformasi yang dilakukan atau terjadi di dalam organisasi, yang melibatkan orang-orang dan teknologi untuk memproses material. Mekanisme kontrol atau manajemen dibutuhkan untuk menjamin agar sistem yang terdiri input, proses, output, dan tujuan/kebutuhan merupakan sistem yang baik, yaitu bahwa tujuan atau kebutuhan organisasi dapat diwujudkan oleh output atau hasil dari proses transformasi input yang berupa material dan sumber daya yang diperlukan secara efisien. Dari gambar tersebut pula dapat dikatakan bahwa keefektifan organisasi ditentukan secara langsung oleh kualitas produk/jasa yang dihasilkan oleh proses transformasi. Dan pelaksanaan manajemen secara langsung mempengaruhi keefektifan organisasi, kualitas produk barang/jasa, proses transformasi, dan input organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan merupakan suatu sistem yang memiliki unsur-unsur input, proses, output, dan tujuan. Keefektifan organisasi atau tingkat

pencapaian tujuan organisasi berkaitan dengan hasil proses transformasi yang didukung oleh input yang meliputi material dan sumber daya, selain dipengaruhi oleh manajemen. Sebagai contoh perusahaan manufaktur yang memproduksi barang seperti mobil, sepeda motor, mesin industri, komputer, mesin kantor, tekstil, dan makanan mempunyai tujuan usaha yaitu memperoleh keuntungan. Keuntungan yang dicapai oleh perusahaan merupakan dampak dari barang-barang yang dihasilkan dari pelaksanaan pekerjaan, yang merupakan proses transformasi yaitu proses mengolah bahan-bahan mentah atau bahan setengah jadi (material) yang dibutuhkan untuk membuat barang. Sumber daya manusia, tenaga kerja profesional yang terlibat dalam proses transformasi atas material yang berkualitas, dan didukung teknologi yang berkualitas cenderung menghasilkan produk barang yang berkualitas pula, di samping secara kuantitatif juga dapat mencapai target pada waktu yang ditentukan. Diharapkan hasil kerja yang secara kuantitatif dan kualitatif dapat diwujudkan dengan menggunakan sumber daya yang relatif sedikit atau

efisien. Perusahaan yang memiliki efisiensi yang optimal, cenderung dapat mencapai tujuan sebesar dan setinggi-tingginya, sebab barang-barang yang dihasilkan cenderung akan dapat diterima, digunakan atau dibeli oleh masyarakat lingkungan, dan dengan demikian perusahaan akan memperoleh pendapatan yang cenderung besar, yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2. Keefektifan Organisasi

Keefektifan organisasi adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi, yang diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya. Tujuan organisasi adalah keadaan yang dikehendaki pada masa akan datang yang senantiasa dikerjakan oleh organisasi agar dapat direalisasikan (Etzioni, 1982, 8 dan 12). Rumusan yang pada dasarnya sama dikemukakan oleh Daft (2013, 212) yang mengemukakan bahwa tujuan (*goal*) adalah kondisi di masa depan yang diinginkan dan coba diwujudkan oleh organisasi atau perusahaan.

Lebih lanjut Daft menjelaskan bahwa tujuan sangat penting karena organisasi didirikan untuk memenuhi suatu maksud, dan tujuanlah yang menetapkan dan menentukan maksud tersebut. Tujuan menentukan sasaran di masa depan, dan kaitannya dengan rencana yaitu bahwa rencana (*plan*) adalah cetak biru yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan menentukan alokasi sumber daya, waktu, tugas, serta tindakan lain yang diperlukan.

Organisasi mempunyai tingkatan tujuan dan rencana. Mengenai tingkatan tujuan dan rencana suatu organisasi Daft (2013, 213) menjelaskan bahwa manajer puncak bertanggung jawab untuk menentukan tujuan dan rencana strategis yang mencerminkan komitmen terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. Tujuan dan rencana taktis merupakan tanggung

jawab manajer menengah, yang disusun dengan fokus pada langkah-langkah utama yang harus dikerjakan oleh divisinya sebagai bagian dari rencana strategis yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Sedangkan rencana operasional mengidentifikasi prosedur atau proses tertentu yang diperlukan oleh tingkatan organisasi yang lebih rendah. Manajer lini depan dan supervisor menyusun rencana operasional yang berfokus kepada tugas dan proses tertentu, serta membantu mewujudkan tujuan taktis dan strategis.

Williams (2001, 157) menjelaskan bahwa perencanaan akan berjalan lancar apabila tujuan dan rencana tindakan di tingkat bawah dan menengah organisasi mendukung tujuan dan rencana kerja di organisasi puncak. Williams menggambarkan kelangsungan perencanaan, dimulai dari atas dengan definisi visi organisasi yang jelas dan berakhir di bawah dengan melaksanakan rencana operasional. Manajemen puncak bertanggung jawab dalam mengembangkan perencanaan strategis jangka panjang yang menjelaskan bagaimana organisasi akan melayani pelanggan dan memposisikan dirinya terhadap para pesaing. Perencanaan strategis dimulai dengan menciptakan visi dan misi organisasi. Visi adalah suatu pernyataan dari tujuan atau alasan keberadaan organisasi, sedangkan misi merupakan kelanjutan visi, yaitu tujuan yang lebih spesifik yang menyatukan keseluruhan organisasi, memperlebar dan menantang organisasi, dan memiliki batas dan kerangka waktu.

Lebih lanjut Williams menjelaskan bahwa manajemen menengah bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menghasilkan rencana taktis untuk menyelesaikan misi organisasi. Rencana taktis mengkhususkan bagaimana organisasi akan menggunakan sumber daya, anggaran, dan tenaga kerja untuk mengerjakan tujuan khusus dalam misinya. Di mana tujuan strategi digunakan untuk memfokuskan upaya perusahaan selama

dua sampai lima tahun mendatang, perencanaan dan tujuan taktis digunakan untuk tindakan langsung, upaya, dan perhatian dalam enam bulan sampai dua tahun mendatang.

Manajer tingkat yang lebih rendah bertanggung jawab untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana operasional, yang merupakan perencanaan harian untuk memproduksi atau mengantarkan produk dan jasa organisasi. Rencana operasional mengatur perilaku, usaha, dan prioritas operasi karyawan dalam rentang periode satu sampai dengan enam bulan. Rencana operasional meliputi rencana penggunaan tunggal, rencana tetap, dan anggaran. Rencana penggunaan tunggal berhubungan dengan peristiwa yang khusus dan hanya satu kali terjadi. Rencana tetap dibuat hanya satu kali dan kemudian digunakan berulang kali untuk mengatasi peristiwa yang sering terjadi. Ada tiga jenis rencana tetap yaitu kebijakan, prosedur, dan aturan. Kebijakan adalah rencana tetap yang menunjukkan rangkaian tindakan umum yang harus diambil untuk menanggapi peristiwa atau situasi tertentu. Prosedur adalah rencana tetap yang menunjukkan rangkaian langkah khusus yang harus diambil dalam menanggapi peristiwa tertentu. Aturan (peraturan) adalah rencana tetap yang merinci bagaimana tindakan tertentu harus dilaksanakan atau apa yang harus terjadi atau tidak boleh terjadi. Sedangkan anggaran adalah rencana kuantitatif yang mendorong manajer memutuskan bagaimana mengalokasikan dana yang tersedia untuk mencapai tujuan terbaik organisasi.

Sebagai contoh di dalam suatu lembaga pendidikan tinggi. Setiap perguruan tinggi (universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi), mempunyai visi, misi, tujuan yang dicapai melalui rencana strategis, taktis, dan operasional. Pimpinan perguruan tinggi di semua tingkatan adalah manajer di satuan kerja masing-masing. Pimpinan perguruan tinggi di tingkat puncak yaitu rektor, ketua, dan direktur bersama dengan atau dibantu

oleh para wakil rektor, wakil ketua dan wakil direktur, mempunyai tanggung jawab merumuskan visi, misi, dan tujuan yang ingin diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di tingkat perguruan tinggi (organisasi). Di dalam perencanaan strategis bidang pendidikan, pengajaran atau pembelajaran, pimpinan perguruan tinggi menetapkan tingkat kompetensi yang harus dicapai oleh mahasiswa. Pimpinan fakultas menetapkan tingkat dan macam kompetensi yang harus dicapai oleh mahasiswa di tingkat fakultas. Pimpinan atau pengurus program studi menetapkan tujuan operasional pendidikan yaitu pencapaian tingkat dan macam kompetensi (profesionalitas, keahlian) yang harus dicapai oleh mahasiswa menurut program studi masing-masing.

Untuk mencapai visi, misi, tujuan pimpinan menetapkan rencana, yaitu program kegiatan yang dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan, misi, dan visi. Pimpinan puncak perguruan tinggi, menetapkan rencana kegiatan strategis, kebijakan, dan pembinaan fakultas atau program studi dalam pengelolaan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta menetapkan rencana kerja sama dengan pihak eksternal untuk mendukung pencapaian tujuan perguruan tinggi; di samping mereka juga menetapkan kebijakan, pembinaan, dan pengelolaan unsur dan kegiatan penunjang tri dharma perguruan tinggi, sistem administrasi dan informasi. Di tingkat menengah, dekan fakultas menetapkan rencana kegiatan taktis, kebijakan, dan pembinaan prodi-prodi yang ada di lingkungan kerjanya, serta menetapkan rencana kerja sama dengan pihak eksternal, lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, untuk mendukung pencapaian tujuan fakultas. Di tingkat bawah, ketua program studi dibantu sekretaris program studi menetapkan rencana kegiatan operasional pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat setiap dosen program studi untuk mencapai tujuan pendidikan yang

ditetapkan; termasuk rencana operasional kerja sama yang mendukung pencapaian tujuan tri dharma perguruan tinggi di tingkat program studi.

3. Pengaruh Kualitas Produk terhadap Keefektifan Organisasi

Dari gambar 3 model keefektifan organisasi di atas dapat dikatakan bahwa keefektifan atau tingkat pencapaian tujuan organisasi tergantung pada kualitas output atau hasil yang berupa barang dan/atau jasa. Ini menunjukkan bahwa kualitas produk atau hasil dari proses kerja mempunyai pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Produk yang berkualitas baik-sangat baik-unggul menentukan pencapaian tujuan organisasi. Apabila produk dari proses kerja itu menunjukkan kualitas yang baik-sangat baik atau unggul, maka organisasi dapat mencapai tujuan optimal seperti mendapatkan keuntungan atau pemasukan yang relative besar, dan dapat memberikan sumbangan yang berarti untuk memenuhi kebutuhan lingkungan.

McLeod Jr. (1995, 99) menyebutkan berbagai dimensi kualitas produk yaitu kinerja, pernik-pernik, keandalan, kesesuaian, daya tahan, kemudahan perbaikan, keindahan dan persepsi.

- a. Kinerja (*performance*) berkenaan dengan kebaikan produk dapat berfungsi, bermanfaat dan memenuhi kebutuhan bagi penggunanya. Kinerja suatu produk dapat dilihat dari antara lain akselerasi, kecepatan, kehematan, dan ketepatan. Setiap jenis dan merk mobil dan sepeda motor memiliki tingkat kecepatan tertinggi dan kehematan bahan bakar tertentu.
- b. Pernik-pernik (*features*) berkenaan dengan unsur-unsur yang melengkapi dan meningkatkan fungsi dasar produk. Misalnya lensa zoom pada kamera. Kaca film, audio-video pada mobil.
- c. Keandalan (*reliability*) berkenaan dengan kemampuan produk untuk bertahan selama masa penggunaan biasa. Misalnya sepeda motor Honda

mempunyai keandalan yang lebih dibanding dengan lainnya.

- d. Kesesuaian (*conformance*) berkenaan dengan seberapa baik suatu produk sesuai dengan standar kuantitatif ataupun kualitatif/subyektif. Misalnya orang memilih periksa kesehatan darah dan urin di lab rumah sakit daripada menggunakan alat otomatis dan instan. Orang merasa lebih memilih sayuran organik karena kesegaran, kemurnian, dan keamanan untuk dikonsumsi.
- e. Daya tahan (*durability*) berkenaan dengan ukuran umur produk. Alat-alat kesehatan seperti masker bedah, jarum suntik digunakan sekali (sekali pakai). Masyarakat membuat masker dari bahan kain agar dapat digunakan berulang kali.
- f. Kemudahan perbaikan produk, termasuk keberadaan atau ketersediaan personil yang melakukan perbaikan. Produk sepeda motor seperti Honda, Suzuki, Yamaha apabila mengalami kerusakan lebih mudah mendapatkan jasa perbaikan oleh teknisi terlatih.
- g. Keindahan (*aesthetics*) suatu produk berkenaan aura dan kelayakan produk dipandang dan dirasakan. Pembeli mobil Honda dan Toyota misalnya mungkin lebih termotivasi oleh keindahan model dan bentuk.
- h. Persepsi terhadap kualitas berkenaan dengan citra atau reputasi produk. Peringkat dari pakar, pendapat teman dan keluarga dapat mempengaruhi persepsi seseorang tentang kualitas produk. Persepsi bahwa "Honda lebih unggul" rupanya telah merasuki benak masyarakat, sehingga lebih banyak anggota masyarakat yang membeli dan menggunakan sepeda motor Honda.

Setiap organisasi, melalui para manajer, pejabat dan pegawai harus mengupayakan proses kerja yang baik agar dari proses kerja yang dilaksanakan dihasilkan output atau produk yang memenuhi aneka karakteristik kualitas produk tersebut. Apabila karakteristik produk dapat terjamin berkualitas baik,

maka hal itu akan menjadi faktor yang kuat dan positif, yang dapat memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, di mana organisasi akan memperoleh pendapatan dan keuntungan yang cenderung besar. Sebaliknya apabila karakteristik produk dapat terjamin berkualitas tidak baik, maka hal itu akan menjadi faktor yang kuat dan positif, yang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi, di mana organisasi akan memperoleh pendapatan dan keuntungan yang cenderung kecil (rugi).

Berdasarkan model sistem di atas, dapat dikatakan bahwa kualitas proses kerja yang menghasilkan produk dengan kualitas tertentu ini terkait dengan kualitas input, baik material ataupun sumber daya termasuk sumber daya manusia dan teknologi. Material dan sumber daya yang berkualitas baik, jumlahnya mencukupi, teknologi yang mendukung efisiensi, dan tenaga kerja yang profesional adalah kekuatan input yang dapat menjamin kualitas proses kerja, dan akan berpengaruh terhadap kualitas hasil. Oleh karena itu, organisasi harus berupaya mendapatkan material dan sumber daya yang berkualitas, agar proses kerja dapat menghasilkan produk, yang berdampak pada pemberian pendapatan dan keuntungan sebesar-besarnya bagi organisasi dan lingkungan.

Kualitas material pasokan ke perusahaan dapat berbeda-beda dan oleh karena itu perusahaan harus terus menjaga, menjamin dan memperbaiki kualitas material yang datang. Setiap perusahaan harus melakukan uji kualitas seperti struktur, unsur mekanik, komposisi atau kandungan unsur bahan dan unsur lain untuk mengesahkan barang sesuai standar, spesifikasi atau kriteria yang ditetapkan untuk menjamin kualitas proses produksi dan hasil yang berkualitas sama seperti sebelumnya dan sepanjang masa kerja, sehingga dapat diterima masyarakat dan menguntungkan perusahaan (bandingkan dengan <https://metalextra.com/uji-material->

[dalam-manajemen-kualitas-produksi/](#), posted 22 Januari 2021).

Sumber daya yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan terutama meliputi sumber daya manusia, dan teknologi. Agar organisasi bisa mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten (professional, ahli) yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja seperti yang diharapkan, maka organisasi atau perusahaan harus memiliki kebijakan yang mengharuskan adanya persaingan ketika rekrutmen. Hanya calon pegawai yang memiliki skor nilai yang tertinggi dari unsur-unsur penilaian wawasan, intelektualitas, kepribadian, dan kemampuan bidang kerja yang diterima. Di samping untuk memelihara dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai, organisasi juga perlu memiliki kebijakan promosi, kesempatan pengembangan karir, dan memberikan penghargaan bagi setiap pegawai yang menunjukkan kemajuan dan kinerja yang berarti bagi organisasi. (bandingkan Paul Green, 2016).

Sumber daya organisasi yang berupa teknologi terdiri dari mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja untuk memproduksi barang/jasa serta keterampilan, pengetahuan, dan prosedur spesifik untuk mengoperasikan berbagai perangkat kerja (Miles, 1975, 13). Organisasi atau perusahaan perlu terus melakukan pembaruan atau penyesuaian secara terencana penggunaan teknologi seturut dengan kemajuan terkini, untuk menjamin efisiensi, produktivitas, dan keefektifan organisasi.

4. Pengaruh Manajemen terhadap Keefektifan Sistem Organisasi

Dari gambar 3 tentang model sistem organisasi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen berperan untuk mencapai keefektifan organisasi yang optimal, mengontrol pencapaian tujuan organisasi, kualitas produk atau output, proses pelaksanaan kegiatan, dan input material dan sumber daya yang dibutuhkan oleh

organisasi. Manajemen berperan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, Laudon (2000, 101), menyebutkan fungsi-fungsi manajemen dari Henri Fayol dan penulis awal manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan. Williams (2001, 10) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari merencanakan, mengendalikan, mengorganisasikan, dan memimpin. Daft (2010, 7) menyebutkan empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Ferrel, Hirt dan Ferrel (2009, 203) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan. Dari beberapa penulis tersebut, fungsi-fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh manajer untuk menjamin keefektifan organisasi adalah:

- a. Perencanaan yaitu menentukan tujuan dan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- b. Pengorganisasian yaitu membagi sumber daya; pekerjaan, fungsi dan tugas; dan mendelegasikan wewenang agar aktivitas organisasi dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
- c. Staffing yaitu mengatur orang-orang yang memenuhi kualifikasi untuk melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi
- d. Penggerakan pejabat dan pegawai untuk melaksanakan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang dapat dilakukan melalui fungsi-fungsi kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, pengarahan, memberi perintah, dan memotivasi.
- e. Pembuatan keputusan yaitu proses mengenali masalah dan peluang-peluang atau alternatif-alternatif pemecahan masalah, dan menentukan alternative yang efisien dan efektif untuk menyelesaikan masalah.
- f. Pengawasan yaitu mengendalikan dan menjaga seluruh unsur sistem organisasi

untuk menjamin input atau masukan material dan sumber daya bagi proses pelaksanaan pekerjaan pokok dan administrasi dapat menghasilkan output atau produk barang/jasa yang efisien, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengawasan ini dilakukan dengan memonitor pencapaian standar kualitas masing-masing unsur-unsur input, proses, output, dan tujuan; mengevaluasinya; dan memberikan masukan (umpan balik) bagi perbaikan dan peningkatan kualitas setiap unsur sistem organisasi tersebut.

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, manajer mempengaruhi keefektifan organisasi. Untuk itu, manajer harus dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan segala kemampuan, keahlian, dan keterampilan manajerial. Jadi dapat dikatakan bahwa kegiatan manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen adalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Semakin baik manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen, semakin tinggi keefektifan organisasi dalam mewujudkan tujuan. Manajer yang mempunyai kemampuan kepemimpinan, keahlian teknis, keterampilan konseptual, analitis dan hubungan manusia (Ferrel, Hirt dan Ferrel, 2009, 2016-220) akan dapat melaksanakan tanggung jawab fungsi manajemen, untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi para pejabat dan pegawai untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Keahlian teknis adalah pengetahuan dan pelatihan spesialis yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang berkenaan dengan area-area khusus seperti akuntansi, produksi, pemasaran dan sebagainya. Keterampilan konseptual adalah kemampuan berpikir dalam istilah-istilah abstrak dan kemampuan melihat organisasi sebagai keseluruhan yang terdiri banyak orang dan bagian yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Keterampilan analitis adalah kemampuan untuk mengidentifikasi

isu-isu yang relevan, memahami kepentingannya, mengetahui hubungan antar isu, dan memahami sebab-sebab yang mendasari terjadinya situasi tertentu. Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk menghadapi orang-orang dari dalam dan luar organisasi. Semua kemampuan, keahlian dan keterampilan itu perlu dimiliki setiap manajer agar dapat menjalankan fungsi-fungsi dan peran manajerial yang menjadi tanggung jawab untuk mencapai keefektifan organisasi secara optimal.

Berkenaan dengan kepemimpinan atau perilaku pimpinan, Chung dan Megginson (1981, 318) mengatakan bahwa teori kepemimpinan kontingensi Fiedler mempunyai asumsi bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang dimiliki orang-orang sejak lahir dan upaya merubahnya adalah tindakan sia-sia, sehingga diskusi tentang kepemimpinan Fiedler tidak perlu. Namun demikian, teori-teori kepemimpinan yang lain mempunyai asumsi yang bermanfaat, meskipun diakui bahwa pengembangan perilaku dibatasi oleh sifat-sifat personal seperti sikap, kepercayaan, motivasi dan kepribadian; tetapi benar bahwa orang mempunyai kemampuan untuk belajar dan merubah perilakunya. Penulis berkeyakinan bahwa perilaku kepemimpinan, dan kemampuan manajerial lainnya yaitu keahlian teknis, keterampilan konseptual dan analitis, serta keterampilan hubungan manusia dapat dipelajari, dibentuk, dan dikembangkan melalui proses kesadaran belajar melalui aktivitas melihat, mendengarkan, membaca, berpikir, berdiskusi, berbicara, bertindak dan berlatih setiap manusia. Dengan demikian setiap orang bisa menjadi manajer dengan terus membentuk dan mengasah kemampuan-kemampuan tersebut. Apabila manajer semakin intensif melakukan pengembangan kapasitas kepemimpinan, keahlian teknis, keterampilan konseptual, analitis, dan hubungan manusia, maka manajer akan semakin dapat membawa organisasi kepada keefektifan yang optimal melalui kegiatan,

fungsi, dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

KESIMPULAN

Uraian dan penjelasan tulisan di atas dapat disimpulkan bahwa keefektifan organisasi dalam mencapai tujuan terkait dengan kualitas produk barang/jasa yang dihasilkan di dalam proses pelaksanaan pekerjaan pokok yang didukung oleh pelaksanaan pekerjaan administrasi. Kualitas produk barang/jasa sendiri tergantung pada kualitas proses transformasi terhadap material yang diolah dengan melibatkan segala sumber daya, sehingga input berupa material dan sumber daya yang berkualitas juga menentukan kualitas proses transformasi. Selain itu, pelaksanaan manajemen atas organisasi sebagai sistem (sistem organisasi), menentukan kualitas unsur sistem yaitu input, proses transformasi, output, dan keefektifan organisasi atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memiliki kemampuan, keahlian, dan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan, keahlian teknis, keterampilan konseptual, analitis, dan hubungan manusia agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang dibutuhkan untuk menjamin kualitas unsur-unsur sistem organisasi, untuk mewujudkan keefektifan organisasi yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Chung, Kae H., Leon C. Megginson, *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*, Harper & Row, Publishers, New York, 1981
- Daft, Richard L., *Era Baru Manajemen*, Buku 1, Terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2013
- Etzioni, Amitai, *Organisasi-Organisasi Modern*, Penerbit Universitas Indonesia dan Pustaka Bradjaguna, Jakarta, 1982

- Ferrel, O.C., Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrel, *Business A Changing World*, McGraw-Hill Irwin, 1221 Avenue of the America, New York, 2009
- Green, Paul, "The perceived influence on organizational productivity: A perspective of a public entity", *Problem and Perspectives in Management*, Volume 14, Issue 2, 2016, <https://www.researchgate.net/publication/303956237>
- "Kenapa Uji Material dalam Manajemen Kualitas Produksi itu Penting?", <https://metalextra.com/uji-material-dalam-manajemen-kualitas-produksi/>, 22 Janu-ari 2021
- Laudon, Kenneth C, Jane P. Laudon, *Management Information Sistem*, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2000
- McLeod, Raymond Jr., *Sistem Informasi Manajemen*, Jilid I, Terjemahan Hendra Teguh, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1995
- Miles, Raymond E., *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hill Book Company, USA, 1975
- Williams, Chuck, *Manajemen*, Buku 1, Terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- The Liang Gie, *Unsur-Unsur Administrasi*, Penerbit Supersukses, Yogyakarta, 1983