

# TI-3252: Perancangan Organisasi

## Pendekatan Sasaran

Laboratorium Sistem Produksi

[www.lspitb.org](http://www.lspitb.org)

©2003



## TOPIK

- Pendekatan Perancangan Organisasi:
  - Pendekatan *Top-Down* (Sasaran – MBO Perspektif)
  - Pendekatan Proses (*power* & politik)
  - Pendekatan *Bottom-Up* (*Organization Climate, Culture*)



## PENDEKATAN SASARAN <sup>(1)</sup>

- Sasaran (*goal*): kondisi/keadaan yang ingin dicapai oleh organisasi
- Mencakup seluruh jenis sasaran: jangka panjang, menengah, pendek, sasaran antara, akhir, dll
- Bisa lebih dari satu secara simultan
- Bisa saling berkaitan
- Bisa saling berlawanan
- Sasaran (bentuk/prioritas) ditetapkan oleh pimpinan organisasi



## PENDEKATAN SASARAN <sup>(2)</sup>

- Sasaran penting, karena:
  - Merupakan alasan eksistensi organisasi:
  - Tanpa sasaran ⇒ tidak perlu organisasi ⇒ sasaran perlu jelas
- Penting bagi proses manajemen:
  - Memberikan pengakuan (legitimasi): sasaran disetujui ⇒ legitimasi
  - Patokan penentuan arah pengembangan
  - Kriteria pengukur performansi
  - Mengurangi ketidakpastian



## JENIS SASARAN ORGANISASI

- **Sasaran Resmi** (*Official Goal*):
  - Kondisi yang secara resmi dinyatakan ingin dicapai oleh organisasi
  - Biasanya tertulis, abstrak (tidak jelas), tidak terukur, berisi: kegiatan, alasan pembentukan, norma/nilai yang mendasari
  - Berguna untuk pengakuan formal
  - Misi organisasi
- **Sasaran Sebenarnya** (*Actual Goal*):
  - Sasaran yang sebenarnya diinginkan, merupakan sasaran yang secara aktual dicoba dicapai oleh organisasi



## JENIS SASARAN AKTUAL <sup>(1)</sup>

- **Sasaran Lingkungan** (*Environment Goal*)
  - Kondisi dimana organisasi bisa memuaskan orang atau organisasi lain yang terdapat pada lingkungannya, sehingga mendapat pengakuan
- **Sasaran Output** (*Output Goal*)
  - Mencerminkan jenis usaha/kegiatan & menunjukkan:
  - Bentuk/banyaknya output secara umum
  - Identifikasi kebutuhan konsumen



## JENIS SASARAN AKTUAL (2)

- **Sasaran Sistem** (*System Goal*)
  - Berhubungan dengan pemeliharaan organisasi
  - Contoh: ukuran, bentuk, iklim, dll.
- **Sasaran Produk** (*Product Goal*)
  - Menggambarkan karakteristik produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi
- **Sasaran Bagian** (*Submit Goal*)



## PENANGANAN SASARAN YANG SALING BERLAWANAN

- Menerima performansi secukupnya pada semua sasaran, tetapi semua sasaran pernah dicoba dicapai
- Perhatian bertahap (Sequential Attention)
- Preferensi Sasaran (Preferensi Ordering)
- Perubahan Sasaran (Goal Changes)
  - Prioritas sasaran diubah secara periodik



## PIHAK YANG MENETAPKAN SASARAN ORGANISASI

- Pilihan sasaran dipengaruhi oleh nilai / budaya organisasi
- **Pimpinan Tunggal:**
  - Seorang pimpinan atau kelompok, tapi diwarnai oleh seorang pimpinan yang paling berpengaruh
- **Koalisi Kelompok Pimpinan:**
  - Kesepakatan lewat tawar-menawar karena pandangan yang saling berbeda

## KARAKTERISTIK SASARAN ORGANISASI (1)

- **Mission statement** (DRUCKER, 1974 & DAVID, 1997):
  - the reasons for which the business is established
  - provide a foundation for establishing goals, plans, priorities & work assignments
  - describe an organization's purpose, customers, products or services, market, philosophy & basic technology

## KARAKTERISTIK SASARAN ORGANISASI (2)

- **Vision:**
  - What do we want to become ?
  - Provide a picture of a different reality for future
  - Give a business direction, a long term view what it wants to accomplish, who want to serve & what it would like to be
  - Inspire employees of organization to be committed & to work toward achieving future objectives



## KARAKTERISTIK SASARAN ORGANISASI (3)

- **Contoh:**
  - 3M: « Be innovative and satisfy our customers »
  - Microsoft: « Information at your fingertips »
  - Federal Express: « When it absolutely, positively, must get there overnight, use FedEx »
  - Merpati: « Get the feeling »



## DEFINISI TUJUAN ORGANISASI (1)

- **Tujuan:** Rumusan tentang hasil-hasil yang diharapkan yang akan dicapai dalam rangka pelaksanaan misi perusahaan
- **Makna & Fungsi Tujuan:**
  - Suatu jembatan untuk menerjemahkan misi perusahaan ke dalam kegiatan-kegiatan yang spesifik dan nyata
  - Ukuran untuk mengetahui seberapa jauh suatu perusahaan efisien dan efektif dalam menggunakan sumber yang dimilikinya



## DEFINISI TUJUAN ORGANISASI (DRUCKER) (2)

- To organize & explain the whole range of business phenomena in a small number of general statements
- To test these statements in actual experience
- To predict behavior
- To appraise the soundness of decisions while they are still being made
- To let managers on all levels analyze their own experience and as results improve their performance



## KARAKTERISTIK TUJUAN ORGANISASI (1)

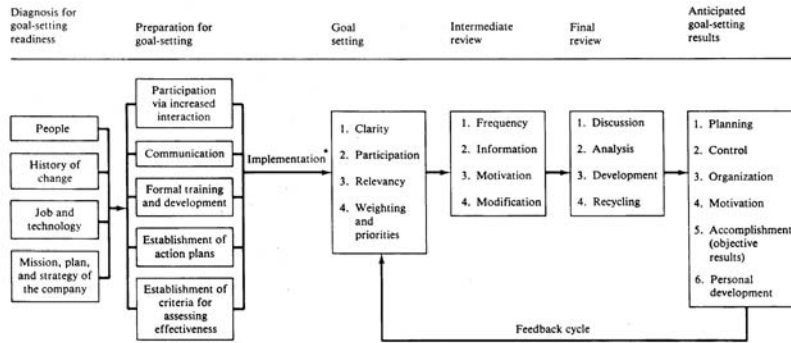
- **Realistik** (*realistic*): tujuan harus mempunyai kemungkinan untuk dicapai, jangan terlalu sukar
- **Menantang** (*challenging*): tujuan sebaiknya jangan terlalu mudah, sehingga menimbulkan tantangan kepada anggota organisasi untuk mencapainya

## KARAKTERISTIK TUJUAN ORGANISASI (2)

- **Khusus** (*specific*): tujuan harus didefinisikan secara jelas, tidak ngambang & khusus
- **Berbatas waktu** (*time horizon*): tujuan harus dibatasi oleh jangka waktu yang jelas, berlaku untuk kapan
- **Terukur**: diketahui secara pasti terhadap tingkat pencapaian tujuan yang diraih



## GOAL SETTING MODEL



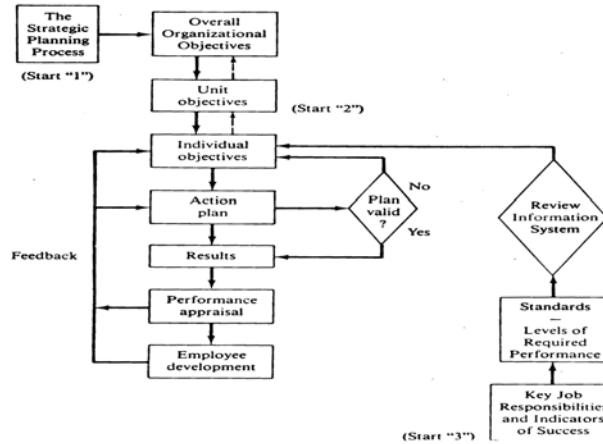
\*After the preparation phase is completed it is necessary to develop a systematic plan for implementation.

**FIGURE 6-2**  
Goal-setting model for superior-subordinate objective setting at Tenneco. (J. M. Ivancevich, J. T. McMahon, J. W. Streidt, and A. D. Szilagyi, Jr., "Goal Setting: The Tenneco Approach to Personnel Development and Management Effectiveness," *Organizational Dynamics*, Winter 1978, p. 60. Reprinted by permission of the publisher. Copyright © 1978 by AMACOM, a Division of the American Management Associations, New York. All rights reserved.)



## FLOW CHART OF MBO PROCESS

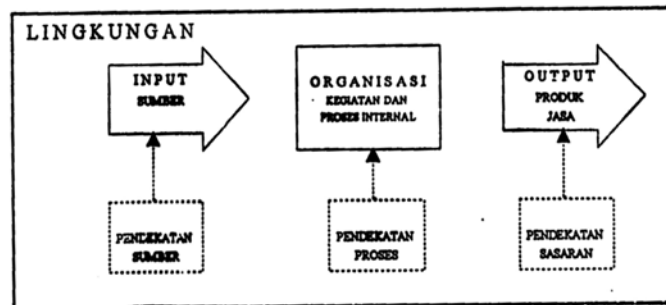
**FIGURE 6-3**  
A flowchart of the MBO process. [W. C. Giegold, *MBO vol. 1: Strategic Planning and the MBO Process* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1978), p. 4. Reprinted by permission.]



## EFFEKTIVITAS ORGANISASI

- **Efektivitas Organisasi:**
  - Tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan / sasarannya
- **Efisiensi Organisasi:**
  - Banyaknya input / sumber yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output

## PENDEKATAN PENGUKURAN (1) EFFEKTIVITAS ORGANISASI



## PENDEKATAN PENGUKURAN (2) EFEKTIVITAS ORGANISASI

- **Pendekatan Sasaran:**
  - Dimulai dengan mengidentifikasi sasaran & mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut
  - Sasaran yang digunakan: Sasaran Aktual
  
- **Permasalahan:**
  - Adanya berbagai jenis output organisasi (*multiple outcomes*)
    - Banyak macam output organisasi, tiap bagian mempunyai jenis output sendiri
    - Pimpinan punya pandangan berbeda tentang pentingnya setiap jenis sasaran
  - Adanya **subjektivitas** dalam penilaian: tiap orang (pimpinan) mempunyai pandangan sendiri (subjektif) tentang prioritas sasaran
  - Pengaruh **kontekstual**



## PENDEKATAN SASARAN (PANDANGAN PIMPINAN) (EVAN)

(EVAN) :

SASARAN	% PIMPINAN YANG MENGANGGAP SASARAN SANGAT PENTING	% PIMPINAN YANG MENGANGGAP SASARAN BERPENGARUH TERHADAP KEBERHASILAN ORGANISASI
1. Efisiensi Organisasi	81	71
2. Produktivitas Organisasi	80	70
3. Memaksimumkan Keuntungan	72	70
4. Pertumbuhan Organisasi	60	72
5. Kepemimpinan Organisasi di Sektornya	58	64
6. Stabilitas Organisasi	58	54
7. Kesejahteraan Karyawan	65	20
8. Kemampuan Bersifat dalam Lingkungan Sosial Organisasi	16	8



## PENDEKATAN SASARAN (PANDANGAN PENELITI) (STREERS)

Frekuensi Penggunaan Kriteria Pengukur Efektivitas Organisasi Pemantauan oleh Para Peneliti (STEERS)

KATEGORI SASARAN UNTUK MENGOUKUR EFEKTIVITAS ORGANISASI	PENGUNAAN (KALI)
1. Adaptibilitas dan fleksibilitas Organisasi	10
2. Produktivitas	6
3. Kepuasan Karyawan	5
4. Tingkat Keuntungan	3
5. Keberhasilan dalam mendapatkan sumber	3
6. Kebebasan dari rasa tertekan pada anggota Organisasi	2
7. Kontrol terhadap Lingkungan	2
8. Pengembangan Organisasi	2
9. Efisiensi Organisasi	2
10. Kemampuan Organisasi untuk mempertahankan anggotanya	2
11. Pertumbuhan Organisasi	2
12. Integrasi dalam Organisasi	2
13. Kelancaran komunikasi dalam organisasi	2
14. kemampuan mempertahankan keberadaan	2
15. Semua kriteria lainnya	1



## PENDEKATAN PENGUKURAN (3) EFEKTIVITAS ORGANISASI

- **Pendekatan Sumber** (*System Resources Approach*)
  - Mengukur efektivitas melalui keberhasilan organisasi dalam mendapatkan berbagai sumber yang dibutuhkannya terutama yang langka (mahal)
  - Didasarkan pada keterbukaan organisasi terhadap lingkungannya
- Cara: secara sederhana, efektivitas organisasi diukur dengan kuantitas sumber yang berhasil diperoleh dari lingkungan



## PENDEKATAN SUMBER

- **Kriteria:**

- Kemampuan mengintegrasikan lingkungan secara tepat
- Kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan
- Kemampuan menghasilkan output dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh
- Kemampuan memelihara kegiatan operasional



## PENDEKATAN PENGUKURAN (4) EFEKTIVITAS ORGANISASI

- **Pendekatan Proses** (*Internal Process Approach*)
  - Memandang efektivitas sebagai tingkat efisiensi & kondisi (kesehatan) organisasi internal
- Efektif ⇔ proses internal lancar
- Tidak memperhatikan lingkungan, fokus perhatian pada internal organisasi
- Pendekatan *human relation*, mempelajari hubungan efektivitas dengan suasana kerja



## PENDEKATAN PROSES

- **Kriteria:**
  - Perhatian atasan terhadap bawahan
  - Semangat kerjasama, loyalitas kelompok kerja
  - Desentralisasi pengambilan keputusan
  - Adanya komunikasi dan saling percaya antara atasan bawahan
  - Komunikasi vertikal & horizontal yang lancar dalam organisasi
  - Adanya keinginan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan
  - Adanya imbalan untuk merangsang munculnya kelompok kerja yang efektif
  - Adanya kerjasama antara bagian secara baik dan penyelesaian konflik dengan acuan kepentingan organisasi



## PENDEKATAN PENGUKURAN (5) EFEKTIVITAS ORGANISASI

- **Pendekatan Gabungan**
  - Setiap pendekatan mempunyai kelemahan, sehingga muncul pemikiran untuk menggunakan pendekatan gabungan
  - Kelemahan suatu pendekatan bisa ditutui oleh kelebihan pendekatan lainnya
- **Pendekatan Integratif**
  - Pendekatan sebelumnya, masing-masing hanya melihat satu aspek saja ⇒ muncul pendekatan integratif



## PENDEKATAN INTEGRATIF

- **Dasar pemikiran:**
- Organisasi melakukan macam-macam kegiatan & memiliki berbagai jenis output sehingga perlu pengukuran efektivitas dengan banyak kriteria (integratif)
- **Pendekatan:**
  - Pendekatan *Constituency*
  - Pendekatan bidang Sasaran (*Goal Domain*)
  - Kerangka Ketergantungan (*Contingency*)

## PENDEKATAN CONSTITUENCY (1)

- **Constituency:** Kelompok di dalam (luar) organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap performansi organisasi
- Efektivitas organisasi diukur dari kepuasan Constituency terhadap organisasi
- Populer, karena mampu memberikan gambaran tentang profil performansi organisasi secara keseluruhan

## PENDEKATAN CONSTITUENCY (2) PENGUKURAN EFEKTIVITAS PERUSAHAAN KECIL

Jenis Constituency yang Sesuai untuk Pengukuran Efektivitas Perusahaan-perusahaan Kecil

JENIS CONSTITUENCY	KRITERIA EFEKTIVITAS
1. Pemilik Perusahaan	Tingkat Keuntungan
2. Karyawan	Kepuasan kerja, besarnya imbalan, dan sistem penghargaan yang digunakan
3. Konsumen/Pelanggan	Mutu Produk/Jasa yang dihasilkan oleh Perusahaan
4. Pemberi Pinjaman	Kredibilitas Perusahaan dalam mengembalikan pinjaman
5. Lingkungan/Komunitas	Sumbangan/partisipasi perusahaan terhadap kegiatan komunitas
6. Supplier/Leveransir	Kelancaran transaksi/pembayaran
7. Pemerintah	Kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan pemerintah



## PENDEKATAN BIDANG SASARAN (1)

- Organisasi punya banyak jenis output ⇒ banyak bidang sasaran  
⇒ banyak ukuran efektivitas
- Efisiensi Internal: efektivitas organisasi dalam menggunakan sumber yang dimiliki
- Efisiensi Eksternal: menggambarkan kemampuan organisasi mendapatkan semua jenis sumber yang diperlukannya
- Efektivitas Internal: menunjukkan hasil kerja personal dalam organisasi
- Efektivitas Internal: menggambarkan kemampuan organisasi dalam merumuskan *constituency*





## PENDEKATAN BIDANG SASARAN (2) (KILMANN & HERDEN)

**BIDANG SASARAN ORGANISASI (KILMANN, HERDEN) :**

		INTERNAL	EKSTERNAL
<b>EFIISIENSI</b>	<b>EFISIENSI INTERNAL</b>	<b>PERHATIAN PADA :</b> Output/Input <b>UKURAN :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ jumlah produksi/jam kerja</li> <li>♦ tingkat keuntungan dari investasi</li> <li>♦ ongkos produksi per unit produk</li> <li>♦ bahan terbuang per unit produk</li> <li>♦ omset/ongkos produksi</li> </ul>	<b>PERHATIAN PADA :</b> Posisi (kekutan) organisasi <b>UKURAN :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ongkos modal</li> <li>♦ pangsa pasar (market share)</li> <li>♦ ongkos bahan baku</li> <li>♦ ongkos buruh</li> <li>♦ keuntungan</li> <li>♦ pengembangan produk baru</li> </ul>
	<b>EFEKTIVITAS</b>	<b>EFEKTIVITAS INTERNAL</b> <b>PERHATIAN PADA :</b> Kepuasan Karyawan <b>UKURAN :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ turnover rate</li> <li>♦ sikap karyawan</li> <li>♦ iklim kerja/iklim organisasi</li> <li>♦ komitmen karyawan</li> <li>♦ hubungan interpersonal</li> </ul>	<b>EFEKTIVITAS EKSTERNAL</b> <b>PERHATIAN PADA :</b> Kepuasan Constituency <b>UKURAN :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kepuasan lingkungan terhadap organisasi</li> <li>♦ kepuasan supplier terhadap organisasi</li> <li>♦ tanggung jawab sosial organisasi</li> <li>♦ kualitas hidup dalam lingkungan sebagai akibat eksistensi organisasi</li> </ul>



## KERANGKA KETERGANTUNGAN (1)

- Penetapan sasaran dipengaruhi nilai (preferensi) pimpinan
- Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap pilihan bidang sasaran
  
- Jika output organisasi jelas & mudah diukur ⇒ efektivitas mudah diukur
  
- Jika transformasi jelas ⇒ maka bisa ditetapkan tindakan untuk mencapai performansi tertentu



## KERANGKA KETERGANTUNGAN (2) DALAM PENGUKURAN EFEKTIVITAS ORGANISASI (THOMPSON)

Kerangka Ketergantungan dalam Pengukuran Efektivitas Organisasi (Thompson) :

		KEJELASAN	
		LINGKAP ←	→ TIDAK LINGKAP
		PROSES TRANSFORMASI	
JELAS	↑	KRITERIA EFISIENSI	KRITERIA OUTPUT
KEJELASAN		Ongkos untuk mencapai sasaran	Kebertahanan mencapai sasaran
OUTPUT	↓	KRITERIA SOSIAL INTERNAL	KRITERIA SOSIAL
TIDAK JELAS		Iklim organisasi, kepuasan karyawan	Kepuasan constituency