

PENGARUH BUDAYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI: Dimensi Budaya Hofstede

Chairuman Armia^{*)}

Abstract

This paper uses Hofstede's (1980) cultural dimension of power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, and masculinity/femininity to examine the relative influence of culture on the uses of performance evaluation system in measuring the organizational effectiveness

Key word :Organisasi budaya, power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, and masculinity/femininity

PENDAHULUAN

Beberapa artikel yang menjelaskan tentang pengujian efektivitas organisasi antara lain Smith (1998); Cameron (1980); dan Sekaran dan Snodgrass (1986). Dua artikel pertama menjelaskan tentang bagaimana pengukuran efektivitas organisasi dan indikator-indikator apa yang digunakan untuk mengujinya. Sedangkan artikel Sekaran dan Snodgrass (1986) memberikan kerangka pengujian efektivitas organisasi dan secara eksplisit menghubungkannya dengan faktor budaya. Artikel-artikel tersebut sepakat bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dipisahkan dengan faktor lingkungan yang membentuk organisasi tersebut. O'Connor (1995) melakukan pengujian terhadap faktor budaya dan nonbudaya dan pengaruhnya terhadap penggunaan sistem evaluasi kinerja. Penelitian O'Connor tersebut menemukan bahwa tingkat *individualism* dan *uncertainty avoidance* memoderasi pengaruh dari *task difficulty* pada hubungan antara penekanan anggaran dengan *job related tension* dan kinerja.

Tujuan artikel adalah untuk memberikan suatu kerangka pemikiran mengenai pengaruh budaya (dengan menggunakan dimensi budaya Hofstede) terhadap efektivitas organisasi dengan memasukkan beberapa faktor intervening yang secara tidak langsung menjembatani hubungan antara keduanya. Artikel ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi peneliti maupun disiplin lainnya, terutama yang berkaitan dengan penerapannya dalam dunia pendidikan. Setelah pendahuluan, artikel ini dibagi dalam beberapa bagian. Bagian pertama

^{*)} Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

akan menjelaskan tentang budaya dan organisasi, kemudian akan dijelaskan tentang faktor-faktor yang dianggap sebagai intervening variabel yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya dijelaskan tentang efektivitas organisasi dan pengukuran-pengukurannya. Akhir dari artikel ini akan membahas aplikasinya dalam dunia pendidikan untuk menguji kerangka pemikiran yang diajukan dalam artikel ini.

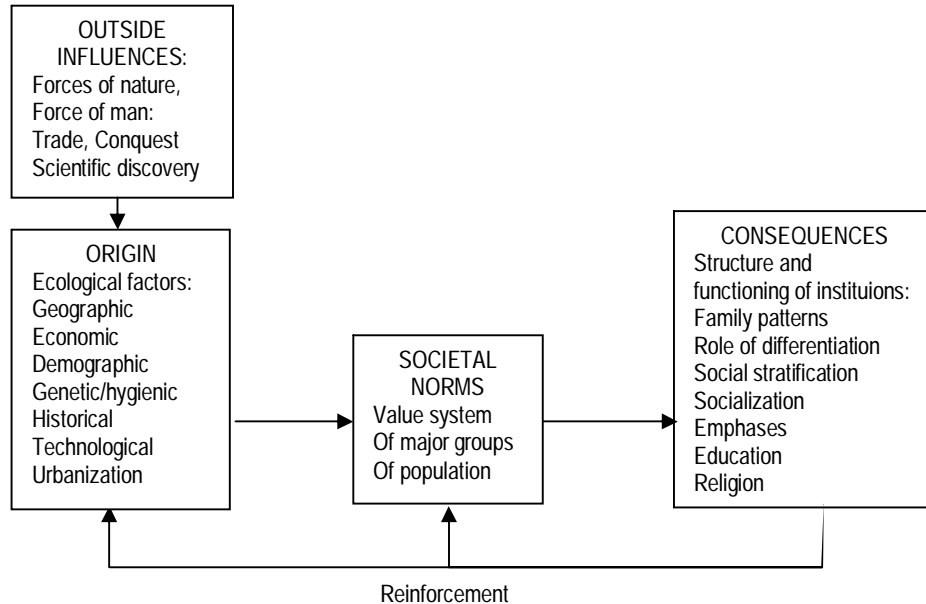
BUDAYA DAN ORGANISASI

Pengertian Budaya

Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede 1980: 15), yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan *state of affairs* tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan *belief*, *attitudes*, dan *personality*. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh Hofstede (1991: 4) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan "*software of the mind*". Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas.

Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial. Hofstede (1980:27) menggambarkan pola budaya seperti pada gambar 1.

Gambar 1. Pola Budaya**Tingkatan Budaya**

Dengan mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (*collective*) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Sedangkan kepribadian (*personality*) seorang individu adalah seperangkat program mental personal yang unik yang tidak dapat dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (1991:10) mengategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan orang sesuai dengan lingkungannya:

- ❑ Tingkatan nasional (*national level*), berdasarkan suatu negara.
- ❑ Tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*), dan atau agama (*religion*), dan atau bahasa (*lingistic*).
- ❑ Tingkatan perbedaan jenis kelamin (*gender*).
- ❑ Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak.
- ❑ Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi.
- ❑ Tingkatan organisasi atau perusahaan.

Budaya berdasarkan tingkatan-tingkatan tersebut, dalam kenyataannya sering terjadi ketidak harmonisan, misalnya adanya konflik dalam tingkatan-tingkatan jender dalam budaya organisasi, konflik antara tingkatan-tingkatan generasi dalam budaya daerah.

Dimensi Budaya

Seperti yang dinyatakan oleh Hofstede (1991) bahwa budaya adalah daerah program mental yang mempengaruhi cara berfikir dan perilaku manusia, secara kolektif program mental sekelompok orang dalam suatu negara disebut dengan kebudayaan nasional.

Beberapa teori yang mendasari penemuan dimensi budaya Hofstede, antara lain Kluckhohn's (1952) menjelaskan tentang dimensi budaya dalam 10 "Primary Message Systems" yaitu: *interaction, association (with others), subsistence, isexuality, teritoriality, temporality, learning, play, defense, dan exploitation*. Sedangkan Parsons dan Shils (1951) mengklasifikasikan multidimensional dalam "General Theory of Action". Parsons dan Shils menyatakan bahwa seluruh tindakan manusia ditentukan oleh lima variabel, yaitu:

- ❑ Affectivity versus affectivity neutrality
- ❑ Self-orientation versus Collectivity-orientation
- ❑ Universalism versus particularism
- ❑ Ascription versus achievement
- ❑ Specificity versus Diffuseness.

Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa masyarakat dibedakan dalam orientasi nilai sebagai berikut:

- ❑ Suatu evaluasi sifat manusia
- ❑ Hubungan manusia dengan lingkungannya
- ❑ Orientasi pada aktivitas
- ❑ Hubungan antar manusia

Berdasarkan analisis faktor, Hofstede (1980) secara empiris menemukan ada empat dimensi program mental, yaitu:

- a. Perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan. Misalnya politisi dapat menyukai status dan kekuasaan, pebisnis menyukai kesejahteraan dan kekuasaan, dan sebagainya. Ketidak sejaran ini dapat terjadi dalam masyarakat (perbedaan dalam karakteristik mental dan fisik, status sosial, kesejahteraan, kekuasaan, aturan, hukum, dan

hak), keluarga, sekolah, dan ditempat kerja/organisasi (nampak pada struktur organisasi dan hubungan antara boss-subordinate).

Norma Perbedaan Kekuasaan

Norma perbedaan kekuasaan berkaitan dengan 1) tingkat ketidaksejajaran yang diinginkan atau tidak diinginkan 2) tingkat ketergantungan dan kesaling tergantung dalam masyarakat. Nilai tentang ketidaksejajaran ini melekat pada nilai tentang kekuasaan yang dipraktekkan dalam masyarakat. Perbedaan nilai yang dianut menyebabkan perbedaan dalam mengartikan sesuatu yang ada. French dan Raven (1959) mengklasifikasikan dasar kekuatan sosial dalam 5 tipe, yaitu: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power* (didasarkan pada aturan/hukum), *referent power* (didasarkan pada kharisma seseorang) dan *expert power*. Adanya perbedaan kekuasaan ini mempunyai konsekuensi pada sistem politik, kehidupan beragama, ideologi, dan pada organisasi.

Ukuran-ukuran yang digunakan oleh Hosftede dalam mengukur tingkat perbedaan kekuasaan adalah:

- Luasnya geografis (makin luas makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan)
- Besarnya populasi (makin besar makin tinggi tingkat perbedaan kekuasaan).
- Kesejahteraan (makin sejahtera makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan). Tingkat kesejahteraan yang tinggi diwakili dengan ukuran-ukuran: kurangnya pertanian tradisional, teknologi lebih modern, lebih banyak kehidupan urban, mobilitas sosial lebih banyak, sistem pendidikan lebih baik, dan lebih banyak masyarakat tingkat menengah.

- b.** Pengelakan terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidakpastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama. Tehnologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidakpastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidakpastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidakpastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri.

Ketidakpastian dalam suatu organisasi berkaitan dengan konsep dari lingkungan yang selalu dikaitkan dengan sesuatu yang diluar kendali perusahaan. Teori-teori yang berkaitan dengan ketidakpastian yang sering digunakan dalam organisasi adalah: 1) Teori

pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, 2) Teori kontijensi, 3) Teori perilaku strategis. Dalam organisasi pengelakan ketidak pastian ini dilakukan dengan tehnologi, aturan, dan tatacara (ritual). Tehnologi digunakan untuk menciptakan prediksi jangka pendek sebagai pencapaian hasil. Sedangkan aturan dan tatacara digunakan untuk mengurangi ketidak pastian akibat tidak dapat diprediksinya perilaku dari anggota organisasi.

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur tingkat pengelakan kepastian adalah:

- Orientasi aturan,
 - Stabilitas pekerja,
 - Stress.
- c. Individualitas vs kolektivitas merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama ataukah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Dalam organisasi yang masyarakatnya mempunyai dimensi *Collectivism* memerlukan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat yang memiliki dimensi *Individualism* (Hofstede: 1980 217). Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualisme diantaranya adalah: tingkat pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, tehnologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.
- d. Maskulinitas vs femininitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materalitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelaki-lakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan. Jadi sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin.

Dimensi Budaya Dan Struktur Organisasi ***Power Distance dan Struktur Hirarki***

Power Distance berhubungan dengan bagaimana masyarakat menerima kenyataan bahwa kekuasaan pada suatu institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Hirarki menunjukkan bagaimana

organisasi mendistribusikan kekuasaan diantara anggotanya. Dengan demikian *power distance* yang tinggi, kekuasaan didistribusikan secara sangat tidak sama. Dengan kelompok yang berkuasa pada tingkat paling atas, maka pengambilan keputusan akan dilakukan secara sentralisasi dan menunjukkan adanya gaya kepemimpinan yang otokratik. Sebaliknya dengan *power distance* yang rendah, maka hirarki sosial akan cenderung dilakukan dalam suatu gaya kepemimpinan yang konsultatif, dimana supervisi maupun bawahan bertindak interdependen.

Uncertainty Avoidance dan Sistem Monitoring

Uncertainty Avoidance berhubungan dengan kenyataan menghadapi suatu ketidak pastian di masa yang akan datang dan bagaimana tingkat reaksi menghadapinya. Hofstede menggunakan tingkat stress untuk mengukur tingkat *Uncertainty Avoidance*. Sistem monitoring digunakan untuk memonitor suatu proses dari organisasi. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya melakukan pengelakan ketidak pastian dengan tingkat rendah, maka cenderung untuk menggunakan sistem monitoring yang relatif simpel (misalnya menggunakan sistem penganggaran yang sedikit). Sedangkan organisasi yang mempunyai budaya pengelakan ketidak pastian yang tinggi maka akan mempunyai sistem monitoring yang kompleks dan dilakukan dengan teliti.

Individualism/Collectivism dan sistem evaluasi

Dimensi ini berhubungan dengan hubungan antara individu dan kelompok dimana individu tersebut menjadi anggotanya. Masyarakat yang mempunyai budaya dengan tingkat individualisme yang tinggi akan memberikan kebebasan personal dan otonomi kepada kepentingan individu. Sebaliknya masyarakat yang mempunyai budaya dengan tingkat *collectivism* yang tinggi, individu yang berada dalam suatu kelompok akan mementingkan kepentingan kelompok dan akan saling memperhatikan satu individu terhadap individu lainnya. Sistem evaluasi yang dirancang dalam suatu organisasi akan memperhatikan budaya yang mempengaruhi kehidupan organisasi tersebut. Bagi organisasi dengan tingkat individualisme tinggi, sistem evaluasi akan dirancang berdasarkan pada perilaku dan pencapaian setiap individu. Sedangkan untuk organisasi yang mempunyai tingkat *collectivism* yang tinggi evaluasi didasarkan pada pencapaian tujuan kelompok.

Masculinity/Femininity Dan Sistem Reward

Dimensi ini menunjukkan suatu nilai-nilai yang dominan dalam suatu kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam masyarakat

yang maskulin, nilai yang dominan adalah untuk *show off, perform, achieve, dan make money*. Sebaliknya dalam masyarakat feminim, nilai yang dominan adalah berorientasi pada manusia, kualitas kehidupan dan lingkungan. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya maskulin mempunyai sistem reward yang didasarkan pada pengakuan individu dan promosi, bonus, dan sebagainya. Sedangkan suatu organisasi yang mempunyai budaya feminim sistem reward akan didasarkan pada sistem kerja sama, keamanan, dan rasa memiliki.

Motivasi

Teori motivasi dapat dibagi dalam 2 kategori yaitu: 1) *content theory* yang memfokuskan pada faktor dalam diri seseorang yang memberi kekuatan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan suatu perilaku. 2) *process theory* yang menggambarkan dan menganalisa bagaimana perilaku tersebut didorong, diarahkan, didukung, dan dihentikan oleh faktor eksternal dari seseorang.

Konsep motivasi dalam *content theory*, dikembangkan oleh David McClelland, Abraham Maslow, Alderfer, dan Fredrick Herzberg. Menurut McClelland seseorang melakukan sesuatu karena mempunyai suatu kebutuhan yang ingin dicapai (*the achievement motive*). Menurut McClelland kebutuhan tersebut diperoleh dari proses kultur lingkungan yang dibagi dalam 3 kategori yaitu: *need of achievement* (n Ach), *need of affiliation* (n Aff), dan *need of Power* (n Pow). Maslow menyusun suatu hirarki kebutuhan manusia dari yang paling mendasar sampai paling tinggi, yang meliputi kebutuhan dasar (*physiological*), kebutuhan keamanan (*safety and security*), kebutuhan sosial (*belongingness social and love*), kebutuhan penghargaan (Esteem), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Alderfer (dalam ERG Theory) mendukung pemikiran Maslow bahwa individu mempunyai kebutuhan. Aldefer membagi kebutuhan dalam 3 perangkat kebutuhan yaitu: *Existence*, yang merupakan kebutuhan dasar, *Relatedness*, yang berkaitan dengan sosial dan hubungan interpersonal, dan *Growth* berhubungan dengan kreatifitas dan kontribusi produksi. Sedangkan Hezberg membagi menjadi dua yaitu faktor Hygienic (gaji, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervisi tehnik, dan kualitas hubungan interpersonal) dan motivator (*achievement, pengakuan, tanggung jawab, advancement, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang*).

Process theory dikembangkan oleh Victor Vroom, Skinner, Adams, dan Locke, Vroom menggunakan teori *Expectancy* untuk mengukur motivasi. Vroom mendefinisikan suatu proses yang mengatur pemilihan diantara beberapa bentuk alternatif dari aktifitas sukarela.

Menurut teori *expectancy* orang dihadapkan pada seperangkat hasil pada tingkat pertama (meliputi produktifitas, ketidakhadiran, turnover, dan kualitas produktifitas) dan memilih pada hasil yang didasarkan pada bagaimana pilihan berkaitan dengan hasil pada tingkat kedua (kenaikan gaji, bonus, dan promosi). Preferensi individu tergantung pada kekuatan (*valance*) dari keinginan untuk mencapai tingkat kedua dan persepsi hubungan antara tingkat pertama dan tingkat kedua. Konsep teori *expectancy* menghasilkan tiga prinsip yaitu:

1. $V_1 = \sum (V_2 \times 1)$, yang berarti bahwa Valance tingkat pertama merupakan jumlah dari perkalian Valance tingkat kedua dengan instrumen (persepsi pencapaian level).
2. $M = f (V_1 \times E)$, yang berarti bahwa motivasi merupakan perkalian antara Valance tingkat pertama dengan tingkat ekspektasinya.
3. $P = f (M \times A)$, yang berarti bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dikalikan dengan kemampuannya.

Implikasi teori *expectancy* ini dalam manajemen untuk mengembangkan program motivasi, yaitu dengan cara: 1) manajer memfokuskan pada ekspektasi karyawan untuk sukses, 2) manajer secara aktif menentukan hasil pada tingkat kedua yang penting bagi karyawan, 3) manajer harus mampu menghubungkan hasil tingkat kedua yang diinginkan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Equity theory dikembangkan oleh Adams yang menyatakan bahwa pekerja membandingkan usahanya (*effort*) dan imbalan (*reward*) dengan pekerja lain dalam situasi pekerjaan yang sama. Beberapa konsep yang terkait dalam teori ini adalah: 1) Orang, 2) perbandingan dengan orang lain, 3) Input (misalnya skill, pengalaman, umur, jenis kelamin, dan sebagainya), 4) hasil (misalnya bonus, upah, pengakuan). *Equity* akan muncul apabila pekerja mempersepsikan bahwa rasio input (*effort*) dengan hasilnya sama dengan rasio pada pekerja yang sama.

Goal setting theory dikembangkan oleh Edwin Locke sebagai suatu proses kognitif dari beberapa utilitas praktek. Atribut yang digunakan dalam teori ini adalah: *goal specificity* yaitu tingkat ketepatan/presisi kuantitatif dari tujuan, *goal difficulty* yaitu tingkat kecakapan atau tingkat bentuk kinerja, *goal intensity* berkaitan dengan proses penentuan tujuan atau penentuan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

Kepuasan Kerja

Vroom (1960) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: supervisi, kelompok kerja, *job content*, upah, kesempatan promosi, dan jam kerja. Harell dan Stahl (1984) menemukan bahwa kebutuhan akan afiliasi dengan yang lain mempunyai korelasi negatif dengan kepuasan kerja, sedangkan kebutuhan akan kekuasaan

mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja. Jika dikaitkan dengan dimensi budaya Hofstede, hasil penelitian Harell dan Stahl ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut mempunyai individualisme yang tinggi dengan power distance yang tinggi juga. Sedangkan Albert et al. (1980) mengevaluasi kepuasan kerja para praktisi akuntan publik, dan menemukan bahwa: 1) Akuntan laki-laki mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan akuntan perempuan, 2) Kepuasan kerja akan meningkat dengan peningkatan posisi dalam hirarki organisasi, 3) Partner secara umum mempunyai kepuasan lebih tinggi dibandingkan dengan junior, sedangkan staf senior dan manajer tidak merasa puas, 4) Manajer tidak merasa puas dengan timbal balik atas kinerjanya, 5) Akuntan pada jasa konsultasi mempunyai tingkat kepuasan paling tinggi, sedangkan akuntan pada bisnis kecil mempunyai tingkat kepuasan paling rendah.

EFEKTIVITAS ORGANISASI

Robbins (1990: 49) mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mengukur/menguji efektifitas organisasi? Beberapa teori dan hasil penelitian telah menawarkan beberapa model untuk menguji efektifitas organisasi. Pendekatan tradisional digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi individual dalam rangka untuk mempertemukan kemampuan dan tujuan organisasi tersebut dalam setiap bidang yang khusus. Pendekatan ini menimbulkan beberapa pertanyaan sehubungan dengan pengukuran efektifitas organisasi. Bagaimana mengakomodasikan kepentingan interdivisional? Bagaimana mengukur keberhasilan kualitatif dan faktor yang tidak berwujud? Bagaimana mengukur efektifitas organisasi dibandingkan dengan organisasi lain? Hal ini terutama muncul untuk perusahaan jasa karena beberapa outputnya sebagian besar tidak berwujud. Beberapa alternatif model ditawarkan untuk mengatasi kelemahan dalam pendekatan tradisional, diantaranya adalah: model kontijensi (Burrell dan Morgan: 1979), model populasi ekologi (Aldrich: 1979), model ekonomi politik (Nord: 1983), model sistem (Weick dan Daft: 1983), dan model hirarki analitis (Chan dan Lynn: 1993).

Beberapa faktor kritis dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi tergantung pada beberapa indikator. Robbins (1990:50) mengutip beberapa kriteria efektifitas organisasi seperti yang disajikan dalam tabel 1. Beberapa kriteria tersebut diantaranya tidak mudah untuk diukur secara kuantitatif, misalnya kepuasan, motivasi, dan moral. Kaplan dan Norton (1992, 1993, 1996) menemukan suatu model yang

memberikan alternatif untuk perbaikan dalam pengukuran efektivitas organisasi atau kinerja organisasi yang dikenal dengan balanced scorecard yang menggunakan pengukuran internal maupun eksternal, kuantitatif maupun kualitatif, yang dibagi dalam 4 perspektif, yaitu: 1) Keuangan, 2) Pelanggan, 3) Internal proses, 4) Inovasi. Perspektif tersebut oleh Smith (1997) dikembangkan dalam beberapa indikator, yaitu 1) Keuangan, diukur dengan indikator: aliran kas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar, 2) Pelanggan: penjualan produk baru, ketepatan waktu pengiriman, kualitas pelayanan, 3) Internal proses: pemeringkatan teknologi, produktivitas, biaya per unit, dan *cycle time*, 4) Inovasi: waktu yang digunakan untuk mengembangkan suatu produk, waktu yang digunakan untuk merespon pasar, fokus terhadap produk baru.

Tabel 1. Kriteria Efektivitas Organisasi

1. Overall effectiveness	16. Planning and goal setting
2. Productivity	17. Goal consensus
3. Efficiency	18. Internalization of organizational goal
4. Profit	19. Role and norm congruence
5. Quality	20. Managerial interpersonal skills
6. Accidents	21. Managerial task skills
7. Growth	22. Information management and communication
8. Absenteeism	23. Readiness
9. Turnover	24. Utilization of invernment
10. Job satisfaction	25. Evaluation by external entities
11. Motivation	26. Stability
12. Morale	27. Value of human resources
13. Control	28. Participation and shared influence
14. Conflic	29. Training and development emphasis
15. Flexibility/adaptation	30. Ahievement emphasis

Sumber: Robbins (1990: 50) yang dikutip dari John P Campbell, "On the nature of organizational Effectiveness"

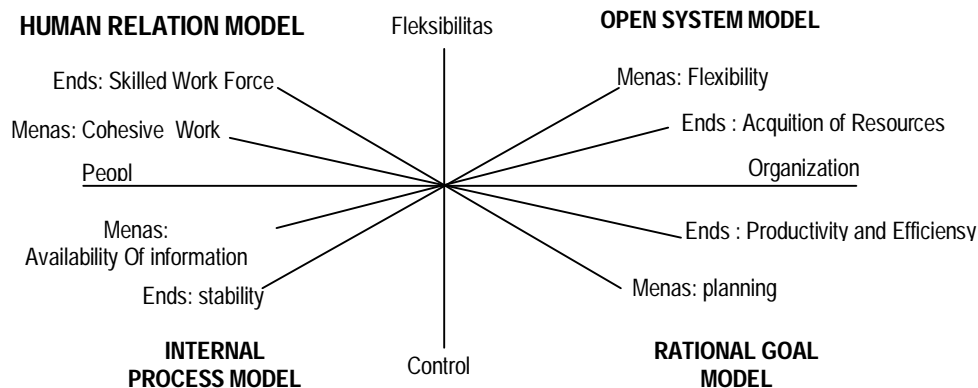
Beberapa Pendekatan Dalam Pengujian Efektifitas Organisasi

Robbins (1990:53) mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektifitas organisasi, yaitu:

- a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektifitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya. Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measurable*).

- b. Pendekatan Sistem (*The System Approach*). Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh kriteria dalam satu element dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu panjang.
- c. Pendekatan Konstituen Strategis (*The Strategic-Constituencies*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh *return on investment* yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.
- d. Pendekatan nilai-nilai persaingan (*The Competing-Value Approach*). Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integratif dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relatif tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu: 1) fleksibilitas versus pengendalian, 2) manusia versus organisasi, 3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu *human rational model*, *open system model*, *rational goal model* dan *internal process model* sebagaimana yang disajikan dalam gambar 2.

Gambar 2: Model Nilai-nilai Efektivitas



Sumber: Robbins: 1990: 72

Pengujian Efektivitas Organisasi Dalam Institusi Pendidikan

Kasus yang diangkat dalam makalah ini berkaitan dengan efektivitas organisasi dalam institusi pendidikan. Institusi pendidikan pada umumnya merupakan satu organisasi nirlaba. Karakteristik organisasi nirlaba pada umumnya bertujuan tidak untuk mencari keuntungan, evaluasi terhadap kinerja organisasi nirlaba ini tetap dilakukan dalam rangka untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Efektif dalam arti dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberikan pelayanan, baik kepada masyarakat secara luas maupun kepada pihak-pihak internal organisasi, yaitu karyawan. Efisien berarti menggunakan sumber daya yang tersedia untuk dapat menghasilkan output yang maksimum.

Untuk tujuan suatu penelitian, variabel-variabel yang dapat diturunkan adalah:

- a. Variabel independen: budaya, yang diukur dengan:
 - ❑ Struktur Organisasi: sentralisasi/desentralisasi.
 - ❑ Sistem Monitoring: simple/kompleks
 - ❑ Sistem Evaluasi: ditujukan pada kepentingan individu atau organisasi.
 - ❑ Sistem Penghargaan: finansial/non finansial.
- b. Variabel intervening yaitu:
 - ❑ Motivasi, diukur dengan tingkat kehadiran.
 - ❑ Kepuasan kerja.
- c. Variabel dependen: indikator efektivitas organisasi, yaitu indikator-indikator yang dapat diambil dari elemen-elemen penilaian Badan Akreditasi Nasional (BAN), dan indikator intern yang dirasa perlu, misalnya:
 - ❑ Tingkat kelulusan.
 - ❑ Rasio tingkat pendidikan dosen.
 - ❑ Rasio penelitian yang dihasilkan.
 - ❑ Internal proses: waktu yang digunakan untuk melayani mahasiswa.
 - ❑ Inovasi: jumlah program studi.

KESIMPULAN

Makalah ini bertujuan untuk menjelaskan tentang pengujian efektivitas organisasi yang dikaitkan dengan dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede (1980). Variabel-variabel budaya diturunkan dari norma-norma sosial setiap dimensi budaya, yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, dan *masculinity/femininity*. Sedangkan indikator-indikator untuk mengukur efektivitas organisasi diambil dari model efektivitas organisasi yang dikembangkan oleh

Robbins (1990). Pengukuran ini dipilih karena menggunakan indikator yang lebih komprehensif yaitu menggunakan indikator non keuangan. Pengukuran ini sesuai dengan kasus yang dibahas yaitu pengujian efektivitas organisasi nirlaba yang bertujuan tidak untuk mencari keuntungan finansial tetapi lebih menekankan pada peningkatan kualitas pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, Kim, 1980, Critical Question In Assessing Organizational Effectiveness, *Organizational Dynamic*, Autumn, 66-80.
- Gaiss, Michael, 1998, Enterprise Performance, *Management Accounting*, Desember, 44-66.
- Goodstein, D. Leonard, 1981, Commentary: Do American Theories Apply Abroad, *Organizational Dynamics*, Summer, 49-62.
- Hofstede, Geert, 1980, Culture's Consequences, International Differences In Work Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, London
- _____ 1991, Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation And Its Important For Survival., Harper Collin Business, London.
- _____ 1981, Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.
- _____ 1985, The Interaction Between National And Organizational Value System (1), *Journal Of Management Studies*, 22: July, 347-398.
- _____ 1984, The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept, *Academy of Management Review*, Vol. 9, 389-398.
- Hopwood, Anthony, 1974, Accounting and Human behavior, New Jersey: Prentice Hall.
- Miner, B. John, 1980, Theories of Organizational Behavior, Illinois: The Dryden Press.
- Mitchell, R. Terence, 1982, Motivation: New Direction For Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review*, Vol 2, No. 1, 80-88.
- Mynatt, G. Patricia, et al., 1997, The Impact of Anglo and Hispanic Ethnicity, Gender, Position, Personality and Job Satisfaction On Turnover

- Intention: A Path Analytic Investigation, *Critical Perspective On Accounting*, 8, 657-683.
- O'Connor, G., Neale, 1995, Cultural Versus Non-Cultural Influences On The Use of Performance Evaluation System in Singapore and South Korea, *Research Paper*.
- Robbin, Stepehen P., 1990, Organization Theory, Structure, Design, and Application, third edition, USA: Prentice Hall, Inc.
- Sekaran, Uma dan Coral R. Snodgrass, 1986. A Model For Examining Organizational Effectiveness Cross-Culturally, *Advances in International Comparative Management*, Vol 2, 211-232.
- Smith, Malcolm, 1998, Measuring Organizational Effectiveness, *Management Accounting*, Oktober, 34-36.
- Steers, M., Richard, Lyman W. Porter, dan Gregory A. bigley, 1996, Motivation and Leadership at Work, Sixth edition, New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Sudarwan, 1995, The Dinamic Relationship Between Culture and Accounting: An Empirical Examination of the Indonesian Setting, *Dissertation, Accountancy Development in Indonesia*.
- Vroom H. Victor, 1995, Work and Motivation, San Fransisco, Jossey-Bas Publisher.
- _____ 1960, Some Personality Determinants of The Effects of Participation, *Published Doctoral Dissertation*, New Jersey: Prentice Hall.