

## Analisis Efektivitas Organisasi Dengan Metode *Holistic Organizational Effectiveness* Pada Perguruan Tinggi X di Surabaya

Farida Rahmawati

*rieda.rahma@gmail.com*

Nur Laily

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia – Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out the effectiveness of an organization at PT 'X' in Surabaya. In this research, the focus was on the measurement of organization effectiveness using Holistic Organizational Effectiveness (HOE). The research was qualitative with case study method. Moreover, the analysis data were observation result, interview, and documentation. The research result concluded that the scale level of organization effectiveness was under 4 in Holistic Organizational Effectiveness (HOE) graphic. It meant that the organization has not been effective yet. Therefore, to increase the effectiveness of sustainable holistic organization, it needed to strengthen the employee effectiveness, choose, develop and maintain better leaders and employees. In addition, it also needed to strengthen the culture; to build structure, system, process of more effective organization; to give better training; to strengthen communication and collaboration effectiveness; and to apply process of effective performance measurement and compensation. Besides, it also needed to have award and recognition program, to evaluate and reduce the organization risk, and also to support the sustainable effort.*

**Keywords:** *organization, organization effectiveness, holistic organizational effectiveness*

### ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif untuk meneliti efektivitas organisasi pada Perguruan Tinggi "X" di Surabaya. Dalam penelitian ini berfokus pada pengukuran efektivitas organisasi menggunakan metode *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE). Pendekatan pada penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data yang dianalisis adalah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat skala efektivitas organisasi berada di bawah rentang skala 4 pada grafik *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE), yang berarti organisasi tersebut belum efektif. Oleh karena itu, untuk peningkatan efektivitas organisasi holistik yang berkelanjutan, diperlukan memperkuat efektivitas tenaga kerja, memilih, mengembangkan dan mempertahankan pemimpin dan karyawan yang lebih baik, memperkuat budaya, menciptakan struktur, sistem, proses organisasi yang lebih efektif, memberikan pelatihan yang lebih baik, memperkuat komunikasi dan efektivitas kolaborasi, menerapkan proses pengukuran kinerja yang efektif, menerapkan kompensasi yang efektif, adanya program penghargaan dan pengakuan, menilai dan memitigasi risiko organisasi, serta mendukung upaya keberlanjutan.

**Kata Kunci:** *organisasi, efektivitas organisasi, holistic organizational effectiveness*

### PENDAHULUAN

Organisasi sering dianggap sebagai alat atau mesin untuk menyelesaikan sesuatu secara bersama-sama dan mencapai tujuan tertentu. Organisasi bukanlah seperangkat kebijakan dan prosedur, namun organisasi terdiri dari orang-orang yang saling bekerjasama

satu sama lain. Sebuah organisasi ada ketika orang berinteraksi satu sama lain untuk melakukan fungsi-fungsi penting yang membantu mencapai tujuan (Daft, 2015). Menurut Thoah (2011:35) organisasi adalah wadah dimana sekelompok orang yang bekerjasama secara terkoordinasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Dari berbagai definisi organisasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggung jawab yang jelas dan tetap.

Semua organisasi harus dapat menentukan seberapa efektif mereka telah menggunakan sumber-sumber yang mereka miliki untuk mencapai tujuan. Efektivitas organisasi merupakan sifat yang terjadi pada organisasi yang dilakukan oleh beberapa kelompok kerja yang terkoordinir untuk pencapaian kinerja dan sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan.

Efektivitas organisasi didefinisikan sebuah organisasi yang mewujudkan tujuan-tujuannya (Judge, *et al.*, 2015). Pengertian lain tentang efektivitas organisasi adalah tingkat ketepatan pencapaian suatu sasaran dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada (Mohyi, 2012). Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi merupakan ketepatan dalam pencapaian organisasi untuk mencapai tujuan dengan memberdayakan sumber daya organisasi. Organisasi yang efektif bukan hanya berorientasi pada hasil yang maksimal, namun juga tentang keberlanjutan organisasi itu sendiri. Efektivitas tidak hanya tentang hasil akhir (*output*), namun juga tentang *input* dan *process*. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mencapai tujuannya secara maksimal dan berkelanjutan. Tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi memiliki 2 (dua) makna yang penting di dalam evaluasi organisasi. Tingkat efisiensi akan berhubungan dengan penentuan jumlah alokasi sumber daya yang dimiliki organisasi. Di sisi lain efektivitas menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuannya. Sebuah desain organisasi, dikatakan baik apabila mampu memenuhi kedua tingkat tersebut, yakni organisasi yang efisien dan efektif.

*Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) adalah suatu pendekatan baru untuk menilai dan mencapai efektivitas organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) menilai seberapa efektif suatu organisasi dalam melakukan dan menetapkan hal-hal dan kondisi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Perilaku sumber daya manusia, struktural, budaya, kepemimpinan, etika, pengembangan pegawai dan keterlibatan pegawai biasanya dipertimbangkan ketika melakukan pengukuran tentang efektivitas organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) mengambil pendekatan holistik untuk menilai efektivitas dan kesehatan organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) ini menggunakan definisi keefektifan organisasi yaitu konsep seberapa efektif organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Peran baru perguruan tinggi melahirkan penyelenggaraan perguruan tinggi yang mengandalkan pengambilan keputusan berbasis kebijakan strategis, standarisasi mutu, akreditasi, akuntabilitas, efisiensi dan sentralisasi manajemen. Keadaan tersebut dimungkinkan melalui otonomi yang lebih besar pada perguruan tinggi. Otonomi itu sendiri dapat diartikan sebagai fleksibilitas dan kemandirian dalam menyusun program akademik dan pengaturan sumber daya. Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi membuka peluang bagi perguruan tinggi negeri di Indonesia untuk memenuhi tuntutan tersebut. Penetapan perguruan tinggi 'X' (PT X) sebagai perguruan tinggi negeri badan hukum (PTNBH) ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2014. Status ini diharapkan dapat memberikan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai target sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka PT 'X' merasa perlu melakukan perubahan untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi, efektivitas organisasi, serta agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Perubahan

yang dilakukannya meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, penataan kembali sumber daya manusia, perubahan sistem, budaya dan prosedur kerja. Perubahan status menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTNBH) ini mendorong PT 'X' untuk memiliki organisasi yang lebih efektif dan efisien seiring dengan semakin dituntutnya PT 'X' untuk lebih mandiri secara pendanaan keuangan dengan otonomi pengelolaan yang semakin tinggi.

Perubahan organisasi pada PT 'X' ini mulai diimplementasikan sejak tahun 2016 yang tertuang dalam Peraturan Rektor tentang Organisasi dan Tata Kerja. Perubahan tersebut setidaknya sudah berlangsung dalam kurun waktu 1,5 (satu setengah) tahun. Dalam kurun waktu tersebut, maka PT 'X' ini sudah waktunya untuk melakukan evaluasi perubahan organisasi. Evaluasi tersebut dilakukan melalui pengukuran tingkat keefektifan organisasi menggunakan metode *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE). Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi pada salah satu perguruan tinggi negeri di Surabaya.

## TINJAUAN TEORITIS

### Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2015). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia..

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

### Pengertian Efektivitas

Secara etimologi efektivitas berasal dari kata efektif yang mempunyai arti "berhasil" atau sesuatu yang dilakukan telah berhasil dengan baik. Efektivitas sangat erat

hubungannya dengan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Menurut Bastia (dalam Tangkilisan, 2005) efektivitas adalah sebuah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan tingkat output, kebijakan, dan prosedur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep efektivitas dibagi menjadi 3 perspektif, sebagai berikut: (1) Efektivitas individu, dimana menekankan pada penampilan tugas setiap anggota. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas individu adalah keterampilan, pengetahuan, kecakapan, sikap, motivasi, dan tingkat stress; (2) Efektivitas kelompok, dimana bukan hanya sekedar gabungan dari individu-individu yang efektif, tetapi juga gabungan dari kelompok lain yang efektivitasnya ditentukan oleh situasi kerja sama setelah individu bergabung dengan kelompok. Efektivitas kelompok dipengaruhi oleh tingkat kekompakan anggota, kepemimpinan, struktur kelompok, status, dan peran masing-masing anggota yang berlaku dalam kelompok; (3) Efektivitas organisasi, dimana terdiri dari gabungan individu-individu dan kelompok-kelompok. Efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai konsep atau strategi untuk mengukur seberapa efektif organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh fakta, lingkungan, teknologi, strategi, struktur organisasi, proses, dan iklim kerja sama.

### **Pengertian Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi sangat penting bagi keberlangsungan suatu organisasi agar berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mohyi (2012) menyatakan efektivitas organisasi upaya pencapaian suatu sasaran dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Efektivitas organisasi adalah pengukuran tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2014). Dari beberapa definisi tentang efektivitas organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi merupakan tolak ukur untuk melihat berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi atau strategi-strategi dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Semua organisasi harus dapat menentukan seberapa efektif mereka telah menggunakan sumber-sumber yang mereka miliki untuk mencapai tujuan. Efektivitas organisasi merupakan sifat yang terjadi pada organisasi yang dilakukan oleh beberapa kelompok kerja yang terkoordinir untuk pencapaian kinerja dan sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan. Menilai efektivitas organisasi merupakan topik yang penting bagi kebanyakan orang, termasuk manajer, pencari pekerjaan, pemegang saham, badan pemerintah, dan para spesialis perilaku organisasi. Salah satu cara yang baik untuk memahami masalah yang kompleks adalah dengan mempertimbangkan pendekatan generik dalam menilai efektivitas organisasi.

### **Ancaman Penurunan Organisasi**

Salah satu fenomena bisnis yang umum terjadi pada perusahaan adalah ketika perusahaan menghadapi perubahan besar dalam lingkungannya, mereka cenderung memberikan responnya secara efektif. Tidak mampu mempertahankan diri sendiri terhadap pesaing yang memiliki produk, teknologi, atau strategi baru sehingga menyebabkan penjualan dan keuntungan mereka menurun, orang-orang terbaik mereka pergi, dan valuasi saham mereka jatuh. Hal tersebut dapat menyebabkan adanya penurunan organisasi. Untuk itu para manajer harus mampu mempertahankan efektivitas organisasi karena penurunan hampir tidak dapat dihindari kecuali jika ada langkah-langkah yang diambil untuk mencegah hal tersebut terjadi.

Waktu untuk memulai mengatasi penurunan organisasi adalah saat semuanya berjalan dengan lancar, karena selama periode sukseslah benih-benih penurunan tersebut mulai tumbuh. Rasa berpuas diri merupakan ancaman nomor satu bagi penurunan organisasi karena dapat menimbulkan kepercayaan diri yang berlebihan dan ketidakacuhan. Dengan

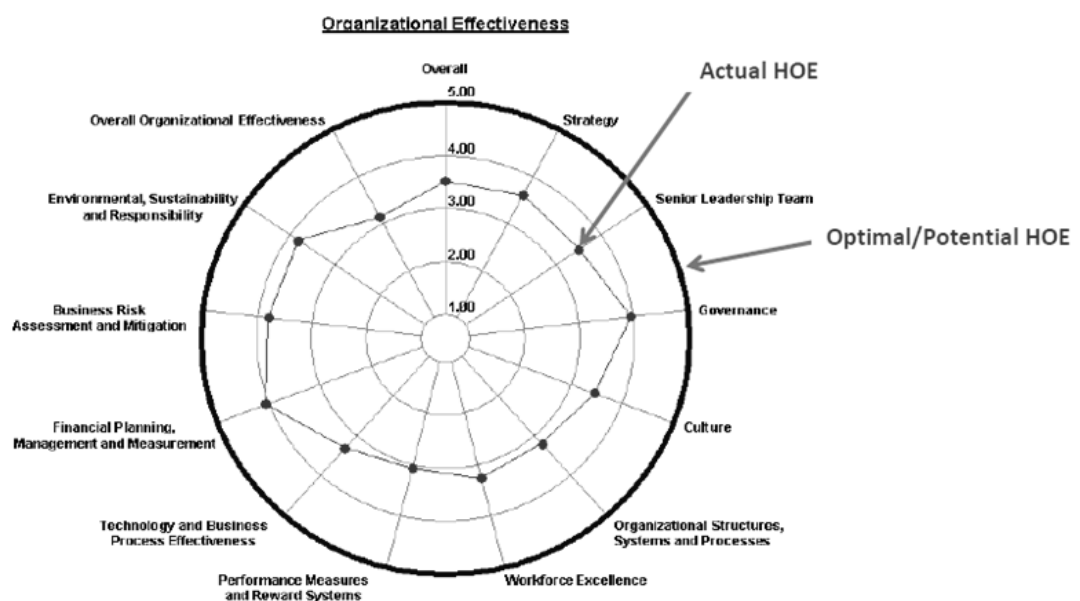
kata lain dapat dikatakan bahwa pertumbuhan menimbulkan kegemukan, dan kegemukan dapat memperlambat perusahaan dalam merespon ancaman kompetitif.

### **Definisi *Holistic Organizational Effectiveness***

*Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) adalah suatu pendekatan baru untuk menilai dan mencapai efektivitas organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) menilai seberapa efektif suatu organisasi dalam melakukan serta menetapkan hal-hal dan kondisi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Perilaku SDM, struktural, budaya, kepemimpinan, etika, pengembangan pegawai dan keterlibatan pegawai biasanya dipertimbangkan ketika melakukan pengukuran tentang efektivitas organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) mengambil pendekatan holistik untuk menilai efektivitas dan kesehatan organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) ini menggunakan definisi keefektifan organisasi yaitu konsep seberapa efektif organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Efektivitas organisasi yang holistik memberi pemahaman kepada pemimpin tentang pendekatan pengukuran dan analisis holistik untuk mengidentifikasi, memahami, menerima, dan mengatasi realitas. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi dan persepsi tentang efektivitas organisasi holistik dan kesehatan organisasi dari kelompok organisasi yang luas dan terdiversifikasi. Pendorong utama keefektifan *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) ini berfokus pada 11 kriteria, yaitu: (1) misi, visi, nilai dan strategi dimana sebuah organisasi tidak ditentukan oleh nama, dasar hukum, atau undang-undang pembentuknya. Organisasi ditentukan oleh misi bisnis. Hanya rumusan misi dan tujuan organisasi yang jelas yang akan memungkinkan adanya tujuan-tujuan bisnis yang jelas dan wajar. Organisasi juga ditentukan oleh visi atau sasaran organisasi. Sasaran organisasi dapat dilihat tujuan dan nilai dasar organisasi. Sasaran organisasi dinyatakan dalam kaitannya dengan harapan untuk masa yang akan datang; (2) kepemimpinan dan *teamwork* dimana menurut Amir (2016) kepemimpinan adalah proses yang menjadikan orang lain melakukan pekerjaan terbaik untuk meraih hasil yang diharapkan, dimana kegiatannya meliputi mengembangkan dan mengkomunikasikan sebuah visi masa depan, memotivasi orang lain, dan mengendalikan keterlibatan mereka; (3) tata kelola atau *governance* dimana tata kelola di perguruan tinggi Indonesia terkait dengan penentuan nilai-nilai dalam perguruan tinggi, sistem pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya, misi dan tujuan, pola otoritas dan hierarki, serta hubungan universitas secara institusional dengan dunia akademik dan pemerintah, bisnis, dan masyarakat; (4) budaya organisasi dimana menurut Kusdi (2011) budaya merupakan pola perilaku, sikap, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi yang disosialisasikan kepada para anggota baru, dan sedikit banyak bersifat stabil terhadap waktu. Kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dimiliki karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi (Coulter & Robbins, 2012); (5) struktur organisasi menjelaskan tentang bagaimana cara organisasi mengatur dan menempatkan sumber daya manusia sebagai bagian dari organisasi pada suatu hubungan yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas, karena di dalam suatu organisasi dapat tergambar bagian-bagian yang ada, nama dan posisi setiap manajer, dimana garis penghubung didalamnya menunjukkan siapa atau bagian yang bertanggung jawab terhadap siapa atau bagian apa; (6) keunggulan sumber daya manusia merupakan prasyarat penting agar perubahan organisasi dapat bertahan lama dan efektif adalah perubahan individu. Perubahan-perubahan struktural, tugas, dan teknologi pada akhirnya akan gagal jika individu yang terlibat tidak mau menerima perubahan. Pendekatan aset manusia membantu menyiapkan orang-orang untuk perubahan dan pembelajaran terus-menerus sehingga dapat tercipta keunggulan kompetitif; (7) pengukuran kinerja dan penghargaan dimana menurut Moehariono (2012:96),

pengukuran kinerja adalah proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi; (8) teknologi dan proses bisnis dianggap sebagai tingkat keberhasilan teknologi dalam memberikan nilai guna untuk mencapai peningkatan kesejahteraan manusia yang diwujudkan dalam bentuk produk, proses, atau sistem. Komponen-komponen yang terdapat dalam teknologi dapat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi; (9) perencanaan dan manajemen keuangan merupakan bagian yang penting dalam penentu keberhasilan sebuah organisasi. Suatu organisasi dikatakan berhasil apabila para pengelola atau manajemen mampu mengelola keuangan dan memanfaatkan peluang secara maksimal sehingga menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan keuangan erat hubungannya dengan strategi organisasi, oleh karena itu perencanaan keuangan biasanya dilakukan bersama-sama dengan penyusunan rencana strategis organisasi; (10) penilaian dan mitigasi risiko organisasi dimana proses mengurangi risiko terhadap suatu entitas ke tingkat yang dapat diterima, dengan menggunakan pengukuran, pengelolaan, dan pemantauan yang sejalan dengan tujuan strategis merupakan definisi tentang manajemen risiko (Gilbert, 2009). Proses manajemen risiko harus didukung oleh integritas, nilai-nilai etika, tata kelola organisasi, kompetensi, dan tanggung jawab para pemangku kepentingan organisasi; (11) lingkungan, keberlanjutan dan tanggung jawab terdapat beberapa kriteria yang harus dilakukan dalam mewujudkan tata kelola yang baik, antara lain transparansi, akuntabilitas, fairness, independen dan tanggung jawab.



Sumber: Quantisoft - NJOD HOE Survey, 2016

Gambar 1  
Skala Efektivitas Organisasi

Dari kesebelas kriteria yang disebutkan dalam *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) dapat menunjukkan tingkat keefektifan organisasi dalam melakukan hal-hal dan menetapkan lingkungan serta kondisi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang ingin dihasilkan oleh organisasi. *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) memberikan skala satu sampai lima untuk tingkat efektivitas organisasi. Skala efektivitas berdasarkan metode *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) dibagi menjadi 3 kategori yaitu sebagai berikut: (1) kategori "low rating" berada pada skala di bawah angka 3.99 ( $< 3.99$ ), dikatakan tidak efektif

sehingga diperlukan perbaikan secara menyeluruh pada semua indikator efektivitas organisasi; (2) kategori “*moderate rating*” berada pada rentang skala antara angka 4.00 s.d 4.49, dikatakan belum efektif karena masih diperlukan perbaikan pada beberapa indikator efektivitas organisasi; (3) kategori “*high rating*” berada pada skala diatas angka 4.50 (>4.50), dikatakan efektif karena hampir semua indikator efektivitas organisasi telah mencapai skala maksimum, namun demikian tetap diperlukan perbaikan berkelanjutan untuk tetap mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Semakin besar skala efektivitas yang diperoleh, maka semakin potensial tingkat *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) bagi organisasi, dalam pengertian lain maka organisasi tersebut dapat dikatakan efektif dan sehat.

### **Profil PT ‘X’**

Perguruan tinggi negeri ini merupakan perguruan tinggi negeri unggulan di bidang sains dan teknologi di Indonesia. Pada tahun 2017, berdasarkan penilaian dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, PT ‘X’ ini menduduki peringkat terbaik kelima dan menjadi sepuluh universitas unggulan di Indonesia versi QS World University Ranking. Selain dari segi pendidikan dan manajemen, PT ‘X’ ini juga memiliki komitmen yang kuat pada pengelolaan lingkungan, salah satunya dengan Program Smart Eco-Campus.

### **Misi dan Visi PT ‘X’**

Visi PT ‘X’ ini adalah menjadi perguruan tinggi dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi terutama yang menunjang industri dan kelautan yang berwawasan lingkungan. Sedangkan misinya adalah memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan manajemen yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

### **Struktur Organisasi PT ‘X’**

Perubahan status menjadi perguruan tinggi negeri badan hukum (PTNBH) ini mendorong PT ‘X’ ini agar memiliki organisasi yang lebih efektif dan efisien seiring dengan semakin dituntutnya perguruan tinggi negeri untuk lebih mandiri secara pendanaan keuangan dengan otonomi pengelolaan yang semakin tinggi. Perubahan organisasi PT ‘X’ ini mulai diimplementasikan sejak tahun 2016 yang tertuang dalam Peraturan Rektor.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka PT ‘X’ merasa perlu melakukan perubahan untuk meningkatkan pelayanan dan kinerja pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi, efektivitas organisasi, serta agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Perubahan yang dilakukan PT ‘X’ meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, penataan kembali sumber daya manusia, perubahan sistem, budaya dan prosedur kerja. Perbandingan struktur organisasi sebelum dan sesudah ditetapkan menjadi perguruan tinggi badan hukum (PTNBH) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Perbandingan Struktur Organisasi PT-BLU dan PTNBH**

No	Keterangan	PT-BLU	PTNBH
1.	Rektor	1	1
2.	Wakil Rektor	4	4
3.	Sekretaris Perguruan Tinggi	-	1
4.	Biro	3	3
5.	Direktorat	-	8
6.	Fakultas	5	10
7.	Departemen	27	38
8.	Lembaga	4	1
9.	Badan	3	1
10.	Kantor	-	2
11.	Perpustakaan	-	1
12.	UPT	6	9
13.	Unit	1	3

Sumber: Bagian SDM PT 'X'

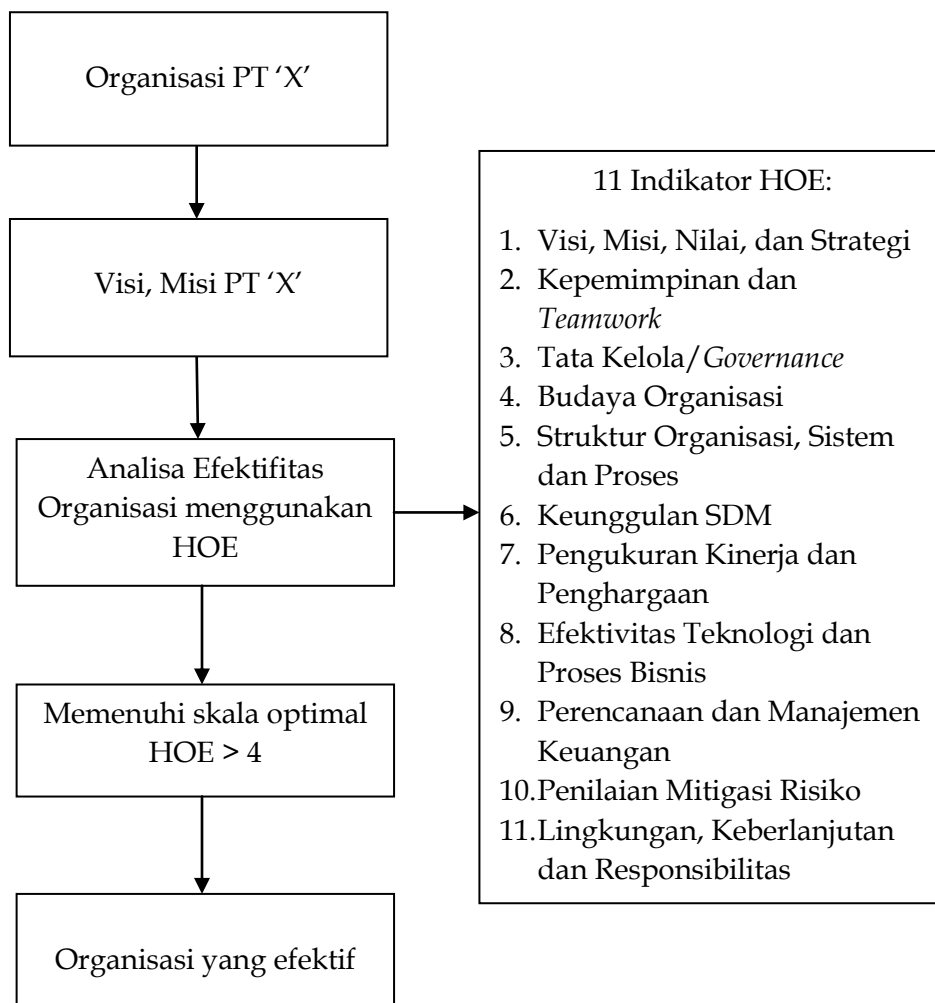
### Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan, sumber dan bahan masukan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan sehingga dapat menambah referensi penulis untuk menentukan langkah-langkah yang sistematis dalam penyusunan penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai refensi penulis adalah penelitian Tahir tentang "Model Efektivitas Organisasi Pemerintah Desa". Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pemerintah desa dalam memberikan pelayanan Surat Keterangan Hak Atas Tanah masih belum efektif. Hal tersebut dikarenakan masih rendahnya kompetensi perangkat desa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang menyebabkan buruknya pengelolaan administrasi desa, sehingga tujuan organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat tidak dapat tercapai.

Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor internal meliputi kepemimpinan, kewenangan, struktur organisasi, budaya organisasi, tatalaksana, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi ketidakefektifan pemerintah desa adalah kebijakan pemerintah, pembinaan dan pengawasan, serta partisipasi dari masyarakat.



### Rerangka Pemikiran



Gambar 2  
Rerangka Pemikiran Penelitian

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang didapatkan dari data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, dimana data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2017).

Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif adalah untuk memahami proses dari keefektifan organisasi PT 'X' dalam menjalankan fungsi pokoknya yaitu menjadi perguruan tinggi dengan reputasi internasional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi terutama yang menunjang industri dan kelautan yang berwawasan lingkungan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat David Williams (dalam Moleong, 2017) penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh peneliti yang tertarik secara alamiah.

#### Gambaran Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah seluruh pegawai yang ada di lingkungan PT 'X' ini. Sedangkan pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan

teknik “*sampling purposive*” yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Guna mendapatkan data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian dan partisipasi para pengambil keputusan dalam mewujudkan organisasi yang efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan subjek yang memenuhi kriteria sehingga memungkinkan data dapat diperoleh. Kriterianya adalah pejabat yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan, serta mengetahui kebijakan-kebijakan tentang organisasi, meliputi: (1) pejabat yang ada di tingkat fakultas; (2) pejabat yang ada di tingkat departemen; (3) pejabat yang ada di tingkat direktorat; (4) pejabat yang ada di tingkat biro; (5) pejabat yang ada di tingkat lembaga atau badan; (6) pejabat yang ada di tingkat kantor.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan kelengkapan informasi yang sesuai dengan fokus yang diteliti oleh penulis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi: (1) teknik observasi adalah mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya; (2) teknik wawancara, teknik ini dilakukan untuk mengetahui pendapat dan berbagai informasi dari narasumber terkait tingkat efektivitas organisasi pada PT ‘X’; (3) teknik dokumentasi, teknik ini dilakukan untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai profil, struktur organisasi, budaya organisasi, dan informasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

### **Satuan Kajian**

Peneliti menggunakan sebelas aspek penilaian guna mendapatkan hasil penelitian yang akurat, aspek-aspek tersebut meliputi: (1) Misi, Visi, Nilai, dan Strategi; (2) Kepemimpinan dan *Teamwork*; (3) Tata Kelola atau *Governance*; (4) Budaya Organisasi; (5) Struktur Organisasi, Sistem, dan Proses; (6) Keunggulan Sumber Daya Manusia; (7) Pengukuran Kinerja; (8) Efektivitas Teknologi dan Proses Bisnis; (9) Perencanaan dan Manajemen Keuangan; (10) Penilaian dan Mitigasi Risiko; (11) Lingkungan, Keberlanjutan, dan Responsibilitas.

### **Teknik Analisis Data**

Sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model konsep Miles dan yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian hingga selesai. Komponen dalam analisis data meliputi: (1) reduksi data, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas agar mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya yang dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci; (2) penyajian data dilakukan dalam bentuk tabulasi dan dituangkan dalam bentuk bagan, grafik, dan sejenisnya untuk ditarik suatu kesimpulan. Penyajian data ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran baik dalam bagian tertentu maupun secara menyeluruh dari penelitian; (3) penyimpulan data, penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian yang berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga didapat kesimpulan yang kredibel.

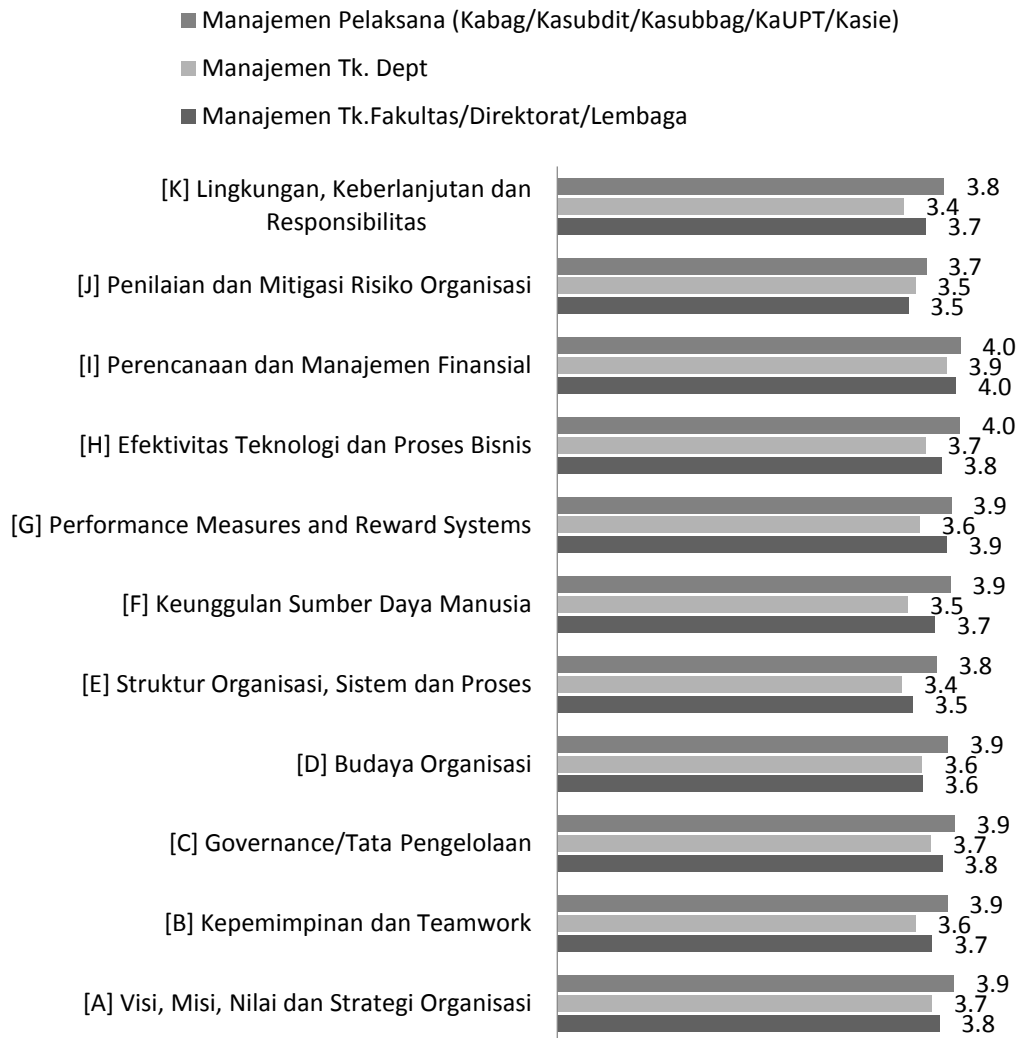
## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan gambaran skala dari setiap indikator-indikator yang mempengaruhi efektivitas organisasi pada PT ‘X’ ini. Secara

skematik model efektivitas organisasi tersebut dideskripsikan dalam diagram batang dan grafik, sebagai berikut:

### PETA EFEKTIVITAS ORGANISASI



Gambar 3  
Diagram Batang Peta Efektivitas Organisasi pada PT 'X'



Gambar 4  
Grafik Peta Efektivitas Organisasi pada PT 'X'

### Pembahasan

Hasil pengolahan data diatas mendukung teori Howard Deutsch tentang *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) dimana hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang ada pada PT 'X' mempunyai skala kurang dari 4 (<4). Skala tersebut menunjukkan skala terendah dari teori Howard Deutsch yang artinya organisasi tersebut belum efektif, dimana dijelaskan bahwa semakin besar skala (> 4) efektivitas yang diperoleh, maka semakin efektif organisasi tersebut. Begitu pula sebaliknya semakin kecil skala (< 4) efektivitas yang diperoleh, maka semakin tidak efektif organisasi tersebut.

Belum efektifnya organisasi ini disebabkan karena semakin besar organisasi, maka semakin besar pula kendala yang dihadapi untuk mencapai tujuan organisasi. Kendala yang dihadapi oleh PT 'X' ini adalah belum semua pegawai terutama pada level manajemen puncak mampu menginternalisasikan dan menerapkan 11 indikator yang telah disampaikan pada gambar 1 dan gambar 2.

Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana dilakukan oleh Tahrir tentang "Model Efektivitas Organisasi Pemerintah Desa". Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa organisasi pemerintah desa dalam memberikan pelayanan Surat Keterangan Hak Atas Tanah masih belum efektif. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor internal meliputi kepemimpinan, kewenangan, struktur organisasi, budaya organisasi, tatalaksana, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi ketidakefektifan pemerintah desa adalah kebijakan pemerintah, pembinaan dan pengawasan, serta partisipasi dari masyarakat. Sedangkan hasil penelitian "Analisa Efektivitas Organisasi Menggunakan Metode *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE) pada Perguruan Tinggi 'X' di Surabaya" menunjukkan bahwa organisasi PT 'X' masih belum efektif. Hal tersebut dikarenakan

indikator-indikator yang mempengaruhi efektivitas organisasi menunjukkan skala dibawah angka 4.

Secara keseluruhan hasil penelitian yang berkaitan dengan indikator-indikator yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT 'X' menunjukkan beberapa hal, yaitu: (1) visi, misi, nilai dan strategi, menunjukkan kepemimpinan pada tingkat manajemen di lingkungan PT 'X' dirasa kurang memiliki dan menerapkan misi, visi, nilai, dan strategi pada setiap kegiatan atau program kerja organisasi. Selain itu pemimpin manajemen dirasa belum mampu menginternalisasikan visi, misi, nilai, dan strategi organisasi kepada setiap pegawainya. Hal tersebut menyebabkan kurang efektifnya pencapaian tujuan organisasi; (2) kepemimpinan dan *teamwork* menunjukkan pola kepemimpinan yang belum sepenuhnya melakukan koordinasi, berorientasi pada efisiensi kerja, serta menekankan kerjasama tim dan partisipasi dari setiap pegawai di lingkungan PT 'X' menyebabkan belum tercapainya efisiensi dan efektivitas kerja yang baik; (3) tata pengelolaan atau *governance* dimana penata kelolaan organisasi yang dirasa sudah cukup baik ternyata kurang maksimal dalam memberikan pengaruh pada penentuan nilai-nilai dalam organisasi, sistem pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya, misi dan visi, pola otoritas dan hierarki sehingga perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan secara periodik agar tercapai tujuan organisasi seutuhnya; (4) budaya organisasi menunjukkan masih kurangnya usaha dalam mengaplikasikan nilai-nilai organisasi serta belum adanya keterbukaan pola pikir terkait budaya organisasi pada seluruh pegawai berdampak pada rasa acuh tak acuh pegawai terhadap lingkungan kerja; (5) struktur organisasi, sistem dan proses menunjukkan bahwa struktur organisasi yang kurang mengakomodasi tugas-tugas pada setiap jabatan dan belum adanya penetapan standar mutu pelayanan baik dalam bidang akademik maupun non akademik memberikan pengaruh kurang fokusnya pegawai dalam memberikan layanan sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi; (6) keunggulan sumber daya manusia menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Namun usaha tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan rasa sadar diri oleh seluruh pegawai akan pengembangan potensi yang mereka miliki; (7) pengukuran kinerja menunjukkan bahwa perbaikan sistem penilaian kinerja yang baru 2 tahun berjalan, dirasa cukup efektif dalam memberikan penghargaan bagi pegawai berprestasi dan memberikan sanksi bagi pegawai yang berkinerja tidak baik; (8) efektivitas teknologi dan proses bisnis menunjukkan bahwa ketersediaan sarana dan prasarana termasuk penggunaan teknologi informasi yang lebih memadai dalam mendukung kegiatan pelayanan, cukup memberikan dampak positif bagi kepuasan pelanggan; (9) perencanaan dan manajemen keuangan menunjukkan adanya alokasi anggaran yang terbatas untuk penyelenggaraan program kerja organisasi berdampak secara langsung terhadap indikator lain terutama dalam hal penyediaan sarana dan prasarana pelayanan serta mendukung kinerja sumber daya yang ada; (10) penilaian dan mitigasi risiko, dimana belum terbentuknya sistem manajemen risiko yang optimal berdampak pada kurang efektifnya pencapaian tujuan organisasi, sehingga diperlukan evaluasi secara menyeluruh dan sistematis; (11) lingkungan, keberlanjutan dan responsibilitas dimana pembangunan berkelanjutan yang terus dicanangkan oleh PT 'X' membawa perubahan yang positif dalam menunjang peningkatan produktivitas untuk terus melakukan '*improvement*' guna tercapainya organisasi yang efektif dan efisien.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan pada PT 'X' tentang Analisa Efektivitas Organisasi Menggunakan *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE), dapat diambil kesimpulan. Kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa tingkat skala efektivitas organisasi berada di

bawah rentang skala angka 4 pada grafik *Holistic Organizational Effectiveness* (HOE), yang berarti organisasi PT 'X' belum efektif. Oleh karena itu, untuk peningkatan efektivitas organisasi holistik yang berkelanjutan, diperlukan memperkuat efektivitas tenaga kerja, memilih, mengembangkan dan mempertahankan pemimpin dan karyawan yang lebih baik, memperkuat budaya, menciptakan struktur, sistem, proses organisasi yang lebih efektif, memberikan pelatihan yang lebih baik, memperkuat komunikasi dan efektivitas kolaborasi, menerapkan proses pengukuran kinerja yang efektif, menerapkan kompensasi yang efektif, adanya program penghargaan dan pengakuan, menilai dan memitigasi risiko organisasi, serta mendukung upaya keberlanjutan.

Dari hasil penelitian ini terdapat beberapa saran yang bisa digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi di PT 'X', antara lain: (a) perlu peran aktif dari seluruh level manajemen untuk memahami dan menginternalisasi visi, misi, nilai, budaya organisasi, dll kepada seluruh pegawai; (b) motivasi dari pimpinan dan diri sendiri diperlukan untuk peningkatan kinerja pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien; (c) diperlukan peran serta seluruh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L. 2015. *Organization Theory and Design*. s.l.: Cengage Learning.
- Judge, S.P. Robbins, dan A. Timothy. 2015. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior Edisi 16*. Salemba Empat: Jakarta
- Mohyi, A. 2012. *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Press. Malang
- Moleong, L. J. 2017. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Robbins, S. P. 2015. *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Salemba Empat: Jakarta
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju: Bandung
- Tangkilisan, N. H. 2005. *Manajemen Publik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta
- Thoha, M. 2011. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Erah Reformasi*. Kencana: Jakarta
- Sobirin, A. 2005. *Budaya Organisasi*. UPP-STIM YKPN: Yogyakarta
- Tahir, M. 2017. Model Efektivitas Organisasi Pemerintah Desa. *Jurnal Sosiohumaniora* 10(3): 233-237.