

PENTINGNYA AKTUALISASI KETERAMPILAN INTERPERSONAL EKSEKUTIF DEMI MENCIPTAKAN ORGANISASI YANG EFEKTIF

Lelo Yosep Laurentius

Character Building Development Center, BINUS University
Jln. Kemanggisian Ilir III No. 45, Kemanggisian – Palmerah, 11480
lelojose@gmail.com

ABSTRACT

Research on close groups reveals that the construction of a shared reality in the minds of members as well as a shared view and appreciation of their work, the essence of effectiveness. From the cases analyzed descriptive ensure that the most effective way is, perhaps, to give an example. Personal transparency of the leader disclosing important information about ideas and feelings which are relevant to the group work in a harmonious manner encourages the participation of others.

Keywords: interpersonal skill, effectiveness, organization, leader

ABSTRAK

Riset dari hubungan kelompok yang dekat mengungkapkan bahwa konstruksi suatu realitas bersama dalam benak anggota serta cara sama memandang dan menghargai pekerjaannya adalah intisari efektivitas. Dari kasus-kasus yang dianalisis secara deskriptif menjamin bahwa jalan yang barangkali paling efektif untuk mendorong tumbuhnya kerja tim yang efektif adalah dengan memberikan contoh. Pembukaan diri oleh pemimpin yang mengungkapkan informasi penting tentang gagasan dan perasaan yang relevan dengan pekerjaan kelompok dengan cara yang serasi mendorong orang lain untuk berpartisipasi.

Kata kunci: keterampilan interpersonal, efektivitas, organisasi, pimpinan

PENDAHULUAN

Aktualisasi keterampilan interpersonal pimpinan eksekutif dan efektivitas organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Keduanya tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi untuk mencapai tujuan. Setiap pimpinan eksekutif organisasi dapat saja memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, tetapi aktualisasi keterampilan interpersonal eksekutifnya memiliki keunikan yang memengaruhi pertumbuhan organisasi dalam operasional sehari-hari.

Dalam tulisan ini, penulis mengulas hubungan antara aktualisasi keterampilan interpersonal pimpinan eksekutif dengan efektivitas organisasinya. Ulasan tersebut disertai berbagai kasus nyata yang didapat dari berbagai sumber, baik dari buku, majalah, surat kabar, serta disertai pengalaman dan pendapat pribadi penulis.

Penulis membandingkan aktualisasi keterampilan interpersonal pimpinan eksekutif yang ada di organisasi bisnis dan organisasi publik, di antaranya adalah Jokowi sebagai wakil dari organisasi publik. Lalu, Lee Iacocca sebagai wakil dari kepemimpinan yang menyelamatkan sebuah perusahaan dari kebangkrutan. Sebagai perwakilan efektivitas organisasi berawal dari rapat, penulis mengulas Herb Kelleher.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus didasarkan pada tujuan untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan realistis tentang pemahaman aplikasi keterampilan interpersonal pimpinan eksekutif terhadap adaptasi korporasi atau organisasi berbasis kompetensi, pendekatan pribadi dan manajemen yang dimaksudkan untuk mencapai efektivitas dan produktivitas organisasi. Metode juga diperkuat dengan data sekunder berupa teori-teori yang berkaitan dengan tulisan ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini dibagi dalam beberapa subtopik, dimulai dengan kalimat pertanyaan yang merupakan *key question statements* bagi pembahasan kasus-kasus ini. *Key question statements* tersebut dimulai dengan kata tanya sebagai pemandu yaitu: *What*, *Why*, dan *How*.

Apa (*What*) yang dimaksud dengan aktualisasi keterampilan interpersonal eksekutif dan efektivitas organisasi?

Istilah komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi terdengar setiap hari. Kedengarannya sederhana, tetapi komunikasi antarpribadi membutuhkan keterampilan dalam implementasinya saat berhadapan dengan orang lain. Komunikasi interpersonal menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan di antara orang yang berkomunikasi dapat terjalin berkelanjutan. Dalam konteks berorganisasi, komunikasi interpersonal telah melingkupi aspek kehidupan yang luas dan dapat meluas jangkauannya.

Komunikasi interpersonal para eksekutif adalah keterampilan strategis untuk hubungan profesional berorganisasi sekaligus merupakan kekuatan taktis dalam membentuk pengertian dan pemahaman dalam bekerja sama melalui dan bersama orang lain. Komunikasi interpersonal dapat membina percakapan, koordinasi, dan kerja sama orang-orang dalam organisasi agar mereka produktif,

dinamis, dan inovatif. Selain itu, komunikasi interpersonal pun dapat menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi partisipasi anggota organisasi tersebut. Keterampilan interpersonal merupakan keterampilan yang sederhana, tetapi komunikasinya kepada orang lain bukanlah suatu proses yang sederhana. Karena manusia merupakan makhluk unik, orang di sekitar kerap bereaksi keliru bahkan terhadap pesan-pesan yang sangat sederhana. Masing-masing melihat dunia dengan cara berbeda berdasarkan pengalaman, nilai, sikap, dan persepsi masing-masing. Setiap faktor bisa berpotensi melahirkan reaksi-reaksi yang tak diharapkan ketika berkomunikasi dengan orang-orang lain.

Satu teknik sederhana agar pesan diterima sesuai dengan yang diharapkan adalah repetisi. Repetisi digunakan oleh para komunikator profesional. Misalnya, penyiar pelayanan umum di sebuah bandara yang sibuk pasti mengulangi pesannya berkali-kali untuk mengantisipasi kemungkinan bahwa penerima pesan yang dituju mungkin tidak mendengarkannya pertama kali. Pengawas lalu lintas udara juga mengulangi petunjuk-petunjuk penting untuk mengurangi kemungkinan pesannya tidak diterima. Bahkan, para komunikator terbaik pun mempelajari pendengar mereka sebanyak-banyaknya dan menyesuaikan jawaban-jawaban dengan minat, sikap, dan nilai-nilai pendengarnya. Dalam perkembangan hubungan kerja sama yang makin efektif dan meluas, konteks komunikasi interpersonal seorang profesional menjadi mikrokosmos bagi organisasi yang lebih besar.

Organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu-individu yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan tertentu (Netting, Kettner dan McMurtry, 2004). Kata kunci definisi ini adalah tujuan. Orientasi tujuan membedakan organisasi dengan sistem sosial lainnya. Tujuan organisasi selaras dengan berbagai kebutuhan manusia, mulai dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga pencapaian perkembangan diri.

Dalam organisasi pencari laba, tujuan bisa terkait dengan aspek-aspek produksi dan keuntungan. Sedangkan dalam lembaga-lembaga kemanusiaan (*human service agencies*), tujuan organisasi dapat berupa perbaikan kualitas hidup orang di luar organisasi tersebut. Jadi, pada banyak kasus, pendirian sebuah organisasi karena organisasi dapat menjadi sarana pencapaian tujuan yang tidak dapat dicapai secara perorangan.

Efisiensi dan efektivitas merupakan syarat pencapaian tujuan berorganisasi itu. Efisiensi merupakan bagian yang terpenting dalam manajemen karena mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (*output/input*). Menurut Drucker (1985), efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sederhananya, efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Antara efektivitas dan efisiensi itu saling terkait. Organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien. Organisasi sukses adalah organisasi yang mampu menciptakan secara bersama-sama tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Tingkat efisiensi dan efektivitas itu seumpama teori tetes air, yaitu mulai dari atas sebagai pimpinan.

Riset demi riset menegaskan bahwa pimpinan yang memahami implikasi luas dari jabatannya, seperti tentang pekerjaan terkait dengan fungsi lain, saling ketergantungan, dan hubungan antartugas, ternyata bekerja lebih produktif. Pimpinan membuat keputusan yang lebih baik mengenai penjadwalan. Pimpinan mengerti kebutuhan untuk tetap mempunyai informasi dan menginformasikan orang lain tentang perubahan. Ia dapat menyesuaikan arus kerja semua unit. Jadi, pemimpin yang efisien berarti ia memiliki kemampuan untuk mengerjakan semua hal dengan benar melalui proses alokasi sumber daya organisasi. Sedangkan pemimpin yang efektif berarti ia memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan mengerjakan hal-hal yang tepat bagi kepentingan organisasi. Dua prinsip manajemen ini, efektif dan efisien, telah banyak menginspirasi para pemimpin bisnis dan organisasi publik dalam merumuskan dan melakukan berbagai kebijakan organisasinya.

Mengapa (*Why*) aktualisasi keterampilan interpersonal eksekutif erat terkait efektivitas organisasinya?

Banyak orang yang memegang tanggung jawab dalam organisasi-organisasi tidak dapat menyadari bahwa mereka sesungguhnya mempunyai kekuatan untuk mengubah organisasi tersebut menjadi lebih baik. Prinsip utama manajemen yang baik, dalam bentuknya yang paling sederhana, dapat dinyatakan sebagai berikut: "Berbuatlah kepada orang lain sebagaimana kita mengharapkan mereka berbuat kepada kita." Sebab manusia, di dalam organisasi perusahaan sama dengan di tempat lainnya, hidup dalam kebersamaan moral yang universal. Pimpinan eksekutifnya harus mampu membangun kepercayaan antarkaryawan dengan keterampilan interpersonalnya sesuai standar moral yang telah berfungsi dalam organisasi modern. Misalnya, keselarasan antarmanusia dengan fungsi-fungsinya bisa berjalan dengan keterbukaan dan kejujuran.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada jumlah orang yang dimilikinya untuk pekerjaan yang benar pada waktu yang benar. Sehingga kegagalan seseorang di dalam suatu organisasi jarang diakibatkan oleh orang itu sendiri, tetapi sering kali terjadi akibat kepemimpinan. Di sini, fungsi utama pimpinan eksekutif adalah menentukan hal yang diinginkan agar orang lain lakukan. Pimpinan mencari dan melatih orang-orang yang cakap untuk melakukan suatu pekerjaan demi memastikan bahwa beberapa metode dibuat agar orang-orang tersebut bekerja lebih efektif. Pimpinan juga perlu memeriksa secara berkala seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya. Jadi, manajemen sesungguhnya adalah pengembangan orang.

Hubungan baik yang berkaitan dengan manusia di dalam sebuah organisasi adalah faktor penyumbang yang paling penting terhadap keberhasilan organisasi apapun. Untuk membangun hubungan baik, penanganan manusia di dalam organisasi harus melibatkan motif dan keinginan mereka yang paling alami. Misalnya, seorang manajer yang punya fungsi utama untuk mengelola organisasi. Mengelola adalah suatu konsep yang luas dengan banyak definisinya. Secara tradisional, mengelola memiliki makna pemikulan tanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Keahlian mengelola meliputi memimpin dan memerintah orang lain, menentukan tujuan dan sasaran, membuat keputusan penting dan mengoordinasikan orang, kegiatan, dan sumber daya.

Mengelola lebih dari sekadar menciptakan dan melaksanakan, karena mensyaratkan keahlian-keahlian antarpribadi. Sehingga seorang manajer dapat digambarkan sebagai seorang yang suka membuat daftar "hal yang akan dikerjakan" bagian lainnya. Seorang manajer alamiah peka terhadap kekuatan dan kebutuhan para pegawainya dan dapat memandu serta mengarahkan mereka kepada tugas-tugas yang benar-benar cocok dan bertanggung jawab. Pengelolaan mensyaratkan seseorang untuk melihat lukisan besar, perkiraan tren dan kebutuhan masa depan organisasi.

Jadi, kunci kesuksesan sebuah organisasi adalah membangun kerja sama dan hubungan baik dari atasan ke bawahan. Hubungan baik bisa dilakukan dengan banyak cara. Aplikasi keterampilan interpersonal atasan dapat menciptakan suasana nyaman dan akrab dengan karyawannya. Pengaplikasian hal tersebut sekaligus berdampak pada kinerja organisasi perusahaan.

Bagaimana (*How*) caranya mencapai efektivitas organisasi melalui aktualisasi keterampilan interpersonal eksekutifnya?

Banyak korporasi menyadari bahwa mengakui para karyawan atas pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik masih memberikan pengaruh ampuh terhadap produktivitas. Melihat dari dekat semua teori produktivitas (seperti teori kebutuhan, teori dorongan, dan teori harapan), mengungkapkan prinsip perilaku manusia yang umum dan sederhana, bahwa orang berbuat atas dorongan atau penghargaan terhadap mereka karena melakukannya.

Teori kebutuhan menunjukkan bahwa para individu mempunyai kebutuhan fisik dan psikologi tertentu yang diupayakan untuk dipenuhi. Teori kebutuhan yang paling populer adalah hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori dua faktor kebutuhan Frederick Herzberg, dan teori kebutuhan bagi pencapaian, afiliasi dan kekuasaan David McClelland.

Teori dorongan, kadang-kadang disebut teori insentif, teori persiapan atau belajar, menunjukkan bahwa perilaku dipengaruhi oleh insentif perilaku. Tema sentral dari teori dorongan adalah perilaku yang merupakan satu fungsi dari akibatnya. Jika manajemen menciptakan penghargaan yang sangat dikehendaki untuk kehadiran yang baik, para karyawan akan sangat termotivasi untuk hadir dan bekerja dengan baik. Sebaliknya, para pimpinan eksekutif jangan mengharapkan kinerja yang tinggi bila mereka terus-menerus mengabaikan kinerja dan kontribusi karyawan.

Teori harapan hampir serupa dengan teori dorongan. Akan tetapi, bila teori dorongan tertuju kepada hubungan objektif antara kinerja dan penghargaan, teori harapan menekankan hubungan yang dipandang menjadi hal yang diharapkan orang. Teori harapan mengamati pengambilan keputusan individu dari tiga konsep umum: valensi–nilai penghargaan; instrumentalis–kepercayaan bahwa kinerja akan dihargai; dan harapan–hubungan yang dipandang antara upaya dan kemampuan untuk bekerja dengan baik.

Kepemimpinan efektif bukan semata seni, karena merupakan ilmu. Ada beberapa faktor yang menentukan dinamika kepemimpinan efektif. Faktor-faktor itu dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu kepribadian pemimpin dan mekanisme kepemimpinan. Penulis menyodorkan tiga contoh besar terkait kepribadian pemimpin dan mekanisme kepemimpinan dalam situasi dan kondisi berbeda.

Pertama, Jokowi sebagai Gubernur DKI Jakarta yang menjadi *benchmarking* pelayanan publik di seluruh Indonesia. Kedua, Lee Iacocca sebagai tokoh legendaris yang bisa menginspirasi tentang pimpinan eksekutif menyelamatkan organisasi dari titik nadir kejatuhan. Ketiga, Herb Kelleher sebagai model tentang menggunakan rapat untuk mencapai tujuan organisasi dari era 80-an sampai saat ini. Rapat merupakan media untuk aplikasi keterampilan tersebut.

Jokowi (1961 - ...) (Samirin, 12 Januari 2013; Sasongko, 2012; Susanto, 2013)

Cara Jokowi dari Solo mendapatkan legitimasi publik Jakarta dalam jangka waktu yang begitu singkat menjadi cerita tersendiri yang menarik untuk semua kalangan. Namun demikian, kebangkitan yang cepat sekali kemudian diikuti dengan penurunan yang tiba-tiba hingga dilupakan, sudah tidak asing lagi dalam jabatan publik di Indonesia. Jokowi adalah salah satu pemimpin yang berhasil mengaplikasikan keterampilan interpersonal dalam setiap bentuk komunikasi publik.

Mengapa upaya menyampaikan gagasan untuk mengubah perilaku masyarakat kerap kali kurang berhasil atau bahkan gagal? Salah satu penyebab adalah gagalnya pimpinan eksekutif dalam melakukan komunikasi publik. Atau, bisa jadi gagasan pimpinan organisasi tidak sejalan dengan kebutuhan masyarakat. Jokowi melakukan komunikasi publik untuk mengubah perilaku dan mentalitas warga Jakarta dengan mengaplikasikan keterampilan interpersonalnya pada warganya.

Salah satu prestasi Jokowi, yang berpasangan dengan FX Hadi Rudyatmo dalam memimpin Kota Solo (2005-2012), yang diakui warga Solo dan luar Solo, adalah model pendekatan dalam penataan pedagang kaki lima (PKL). Pada saat Satuan Polisi Pamong Praja di kota lain ribut dengan PKL, di Solo, pemindahan hampir 1.000 PKL dari Monumen '45 Banjarsari ke Pasar Klithikan, Notoharjo, tanpa kekerasan.

Beberapa saat setelah terpilih pada 2005, ia meminta pentungan dan senjata para polisi pamong praja dikumpulkan di gudang dan dikunci. Sementara, di tempat lain para pedagang kaki lima (PKL) diobrak-abrik dagangannya dan disuruh pindah paksa, di Solo mereka justru ditraktir makan oleh Jokowi sebanyak 54 kali. Pada saat makan bersama yang ke-54, ia melontarkan ide memindahkan mereka ke pasar. Para PKL pindah dengan sukarela, bahkan dengan acara selamatan dan diarak dengan prosesi kesenian. Tak heran pasar baru itu lantas menjadi lokasi yang ramai dikunjungi pembeli.

Pada 2010 Pemerintah Kota Solo meluncurkan Bantuan Pendidikan Masyarakat Solo (BPMS) untuk 43.000 siswa yang menggratiskan biaya pendidikan untuk siswa SD-SMA. Pada 2012 Jokowi mengejutkan dengan mobil Esemka karya anak SMK Solo. Inisiatif Wali Kota Solo itu untuk menjadikan mobil Esemka sebagai kendaraan dinas menarik perhatian banyak kalangan. Berbagai wacana bermunculan agar mobil karya anak SMK Solo itu menjadi mobil nasional.

Sebagai Gubernur DKI (2012-2017) Jokowi melakukan *blusukan approach* untuk menangkap kebutuhan masyarakat sebelum proses pembuatan kebijakan publik. *Blusukan*, yang berarti sengaja menyematkan diri demi mengetahui sesuatu, berasal dari bahasa Jawa, *keblusuk* berarti tersesat. Pertemuan itu bersifat taktis dan strategis. Disebut taktis karena Jokowi bisa menyerap aspirasi rakyat secara langsung dan mengetahui hal yang sesungguhnya terjadi. Disebut strategis karena dua hal. Pertama, Jokowi memperpendek jalur birokrasi sebagai penyebab *agency problem*. Kedua, Jokowi melokalisasi peran para *policy entrepreneur*, yaitu mereka yang hidup seperti benalu dalam pohon bernama proses pengambilan kebijakan. *Entrepreneur* jenis ini berperan sebagai mediator antarkelompok kepentingan dengan para pengambil keputusan. Mereka berupaya menggolkan berbagai kebijakan yang menguntungkan kelompoknya dengan mengatasnamakan kepentingan rakyat.

Kini, *blusukan* menjadi *benchmarking* bagi para kepala daerah dan Presiden SBY untuk menjaring kebutuhan masyarakat demi perbaikan pemerintahan dan birokrasi di Indonesia agar memosisikan diri sebagai pelayan rakyat. *Blusukan approach* adalah identifikasi. Identifikasi merupakan salah satu bentuk kepribadian seorang pemimpin yang efektif. Kepemimpinan efektif berarti pemimpin mampu berpikir menurut sudut pandang orang lain. Jokowi bisa memotivasi tindakan seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah DKI Jakarta karena Jokowi mampu membaca hasrat, kebutuhan, dan keinginan rakyat Jakarta.

Dalam buku klasik *Tao-te Ching* karya Lao Tzu, ada sebuah pembahasan cemerlang tentang kepemimpinan: “Pemimpin yang besar meraih kepercayaan dan dukungan rakyat melalui kelekatan identifikasi dirinya dengan mereka. Apa yang menjadi kepentingan rakyat juga menjadi kepentingannya” (Wing, 1986). Untuk mendapatkan identifikasi, Jokowi selalu mendekatkan dirinya dengan khalayak dengan *blusukan*. Kini, Jokowi menjadi salah satu bagian dari dinamika rakyat Jakarta sehari-hari dengan *blusukan* ke berbagai tempat.

Lee Iacocca (1924 - ...) (Hakim, 19 Juli 2005)

Pemimpin yang efektif mendapatkan kerja sama lewat kompetensi, pendekatan pribadi, dan manajemen dalam menangani orang. Contoh dramatis pemimpin yang menyelamatkan perusahaan dengan keterampilan interpersonal adalah Lee Iacocca, CEO Chrysler Corporation. Saat raksasa mobil Amerika Chrysler menghadapi kesulitan keuangan pada 1980-an, pemulihannya dipimpin oleh Lee Iacocca. Ia memimpin program restrukturisasi dan penghematan besar-besaran. Ia memanfaatkan komunikasi internal sebagai jembatan untuk membantu pegawai membangkitkan rasa percaya diri agar memiliki tujuan dalam pekerjaan mereka pada saat usaha milik Chrysler terus merugi di Eropa dan menjualnya kepada Peugeot. Ia rela menggunakan penampilan pribadinya dalam iklan Chrysler untuk memperkuat identitas nilai kebudayaan perusahaan dari perasaan yang kalah menjadi perasaan pemenang. Ia mendasari banyak keputusannya pada masalah persamaan, keadilan, kekuasaan, dan kebebasan.

Menurut Lee Iacocca, misalnya, sebenarnya semua orang punya peluang untuk menjadi manajer yang baik, karena Tuhan telah memberikan bekal, yakni kesadaran diri, imajinasi, kata hati, dan kebebasan untuk mengambil keputusan melakukan langkah, pilihan, atau tindakan apa saja yang diinginkan. Iklan pers pertama mencoba untuk memenangkan hati masyarakat dan pendapat pemerintah untuk rencana jaminan pinjaman dengan *headline*, "Akankah Amerika lebih baik tanpa Chrysler?" Iklan itu memuat tanda tangan Lee Iacocca.

Lee Iacocca berpendapat bahwa seorang eksekutif utama sebuah perusahaan yang akan bangkrut harus meyakinkan masyarakat dengan menyatakan eksekutif utama tersebut bertanggung jawab atas perusahaan ini. Dan untuk menunjukkan bahwa "Saya benar-benar serius, saya menandatangani garis dengan tanda titik itu." Pertanggungjawaban reputasi itu berdampak pada keberhasilannya melobi Kongres AS untuk menjamin pinjaman yang akan memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan.

Sembari keuangan perusahaan mulai membaik, Lee Iacocca meluncurkan sebuah kampanye iklan konsumen yang memunculkan dirinya untuk mempromosikan produk perusahaannya. Iklan yang menggunakan slogan "Kebanggaan itu telah kembali" menampilkan yang saat itu menjadi moto ciri khas Iacocca: "Jika Anda bisa menemukan mobil yang lebih baik, belilah!"

Mengapa kepercayaan konsumen kepada Chrysler meningkat dengan cepat? Pemimpin transformasional perlu mengerti konsep dari kesamaan, kekuasaan, kebebasan, dan dinamika dari pembuatan keputusan. Selain memodifikasi sistem, pemimpin transformasional juga mengerti dan mengajarkan sistem kebudayaan perusahaan. Lee Iacocca yakin bahwa tidak ada yang bisa menggantikan tanggung jawab. Lee Iacocca berusaha mengorganisasikan rencana tindakannya demi meyakinkan orang agar mengikuti cara berpikirnya. Ia menghindari gagasan yang kacau, banyak keganjilan, dan multifungsi. Ia merumuskan gagasannya dengan jelas, sederhana, dan langsung.

Tanggung jawab pertama tentu saja mulai dari komunikasi internal untuk memodifikasi tim. Lee Iacocca berhasil memodifikasi tim yang kurang dan haus prestasi menjadi lebih efisien dan inovatif daripada kompetitor mereka. Saat pemimpin berhasil menunjukkan diri mereka dalam perusahaan, konsumen dan pemangku kepentingan menaruh kepercayaannya kembali karena menyaksikan adanya sosok pemimpin yang memikul tanggung jawab untuk seluruh jajaran perusahaannya. Lee Iacocca pernah mengatakan bahwa sukses datang bukan dari apa yang kita ketahui, melainkan dari siapa yang kita kenal dan bagaimana kita membawa diri terhadap masing-masing orang tersebut. Jadi, alat yang paling efektif dalam memengaruhi dan memimpin orang bisa diringkas ke dalam satu kata: kesederhanaan. Tak seorang pun suka atau cenderung mengikuti aturan yang rumit dan semrawut. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas, sederhana, dan terorganisasi.

Herb Kelleher (1931 - ...) (Gibson & Blackwell, 1999; Meryana & Djumena, 2012)

Rapat adalah salah satu tindakan manusia untuk berkomunikasi. Pertemuan yang diadakan secara rutin maupun insidental adalah kesempatan bagi pimpinan eksekutif untuk mengomunikasikan segala perkembangan terbaru dalam perusahaan. Ia bisa memantau perkembangan terakhir dalam kinerja tim. Ia juga akan membahas serta mendiskusikan solusi masalah yang timbul dalam tim. Jadi, rapat sering menjadi aktivitas taktis dan strategis yang umum dilakukan dalam sebuah korporasi atau organisasi.

Secara teori, *meeting* memiliki beberapa arti penting. Pertama, rapat merupakan tempat untuk melahirkan ide-ide kreatif. Kedua, rapat adalah sarana untuk menyelesaikan konflik yang tidak bisa dirundingkan melalui *email*, telepon, atau memo. Ketiga, rapat adalah cara yang efektif untuk menyampaikan sebuah maksud karena arti dan perasaan 55% ditunjukkan dengan ekspresi wajah dan sinyal nonverbal.

Kemampuan memimpin rapat secara efektif adalah suatu keterampilan yang sangat berguna dan sering digunakan oleh seorang pimpinan eksekutif. Kepemimpinan seseorang juga tercermin dalam kemampuan dia untuk memimpin rapat-rapat di organisasinya. Efektivitas dan keberhasilan sebuah rapat, secara langsung dipengaruhi oleh kecermatan pemimpin rapat dan peserta rapatnya. Sering kali, sebuah rapat tidak menghasilkan keputusan atau kesimpulan apapun. Rapat yang tidak menghasilkan keputusan menunjukkan perencanaan rapat yang buruk. Pemimpin yang efektif selalu membuka kesempatan kepada karyawan untuk lebih aktif dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebab, lebih banyak orang ingin berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka dalam organisasi tersebut.

Penelitian telah menunjukkan bahwa pemberian kesempatan ini dapat menimbulkan pengaruh positif kepada organisasi karena keterlibatan yang demikian mungkin meningkatkan kepuasan dan hasil kerja seluruh anggota organisasi. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan, orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri. Partisipasi menjadi proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kepemimpinan anggota-anggota kelompok. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah kekuatan pengertian yang disampaikan kepada individu. Sebab peserta kelompok membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

Dengan mekanisme peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada rapat, perusahaan mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, tenaga kerja yang fleksibel, dan tenaga kerja yang termotivasi untuk belajar dan memecahkan masalah. Karyawan mungkin akan lebih tertekan karena mereka terlibat, tetapi mereka juga lebih puas karena mereka dapat mengembangkan kecakapan-kecakapan baru.

Efektivitas rapat terkait efektivitas organisasi rupanya disadari betul oleh Herb Kelleher. Itu sebabnya atasan perlu sadar kebiasaan yang ingin ditumbuhkan. Herb Kelleher berpandangan bahwa pelanggan adalah orang yang pertama datang kepada perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawannya dengan baik, pelanggan perusahaan akan datang kembali dan itu membuat para pemegang saham perusahaan pun senang. Mulai dengan pegawai dan sisanya akan mengikuti efektivitas karyawan itu.

Di Southwest Airlines, misalnya, manajemen memang secara sengaja mengembangkan kebiasaan menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang apresiatif. Dalam rapat perusahaan, mereka berfokus pada pertanyaan: "*what works, what matters, what adds value, what makes a difference?*" Mereka tidak secara berlebihan menganalisis kekurangan, kelemahan, dan kondisi krisis yang menekan pada saat itu.

Justru kebiasaan yang dibangun itu membuat Southwest Airlines satu-satunya yang bertahan pada waktu krisis. Sebab, pendekatan personal Herb Kelleher sebagai pendiri sekaligus CEO memberikan energi tambahan yang luar biasa kepada karyawan. Para karyawan menjadi lebih mudah mengombinasikan berbagai kekuatan yang dimilikinya. Mereka pun bisa lebih mudah merealisasikan sikap yang berfokus pada pelanggan, setia kawan dalam membantu rekan, bahkan juga kreativitas untuk menemukan proses bisnis yang lebih efisien dan produktif.

Seorang pelaku usaha pasti harus tahu bahwa ia harus sebaik mungkin melayani konsumennya dan pegawainya. Namun seorang Herb Kelleher mungkin tidak sekadar tahu. Ia benar-benar serius menjalani hal itu. Herb, begitu nama singkatnya, sekarang dikenal sebagai mantan CEO dan salah satu pendiri Southwest Airlines, yakni maskapai berbiaya murah yang berbasis di Amerika Serikat. Pada 2011 Southwest Airlines menjadi satu-satunya maskapai yang bisa menghasilkan keuntungan dalam 39 tahun berturut-turut. Terhadap pencapaian keuntungan tersebut, *Fortune* menilai, ini adalah sebuah

prestasi yang tidak tertandingi dalam sejarah penerbangan AS. Herb berhasil memasang tarif penerbangan yang murah, tetapi tetap menghasilkan keuntungan. Usahanya tersebut membuahkan hasil. Southwest Airlines menjadi maskapai kelima terbesar di AS.

Lantas apa yang membuat seorang Herb begitu sukses mengelola penerbangan berbiaya murah? Dia tetap mempertahankan biaya operasi serendah mungkin, tetapi melayani konsumennya sebaik mungkin. Satu lagi, ia menciptakan sebuah budaya yang dihormati oleh para pegawainya. Tidak hanya serius melayani pelanggan. Ia pun serius melayani pegawainya. Herb paham betul bahwa pegawai *front-line* bisa menolong atau membuat buruk. Herb pun membuat para pegawainya seperti pemilik perusahaan. Caranya? Ia meminta pegawainya untuk turut serta dalam rencana bagi hasil dan kepemilikan saham perusahaan. Catatan mengenai Southwest Airlines adalah maskapai itu telah mencapai penjualan 15,6 miliar dolar AS dengan nilai pasar 6,4 miliar dolar AS. Maskapai itu pun mempunyai 45.392 pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa aktualisasi keterampilan interpersonal pimpinan eksekutif di organisasi apa saja ternyata memiliki andil yang sangat penting dalam menciptakan efektivitas organisasi yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut. Selain itu, dengan membandingkan Gubernur DKI Jokowi sebagai *benchmarking* pelayanan publik yang ada di Indonesia, Lee Iacocca yang menyelamatkan organisasi dari kejatuhan karena bangkrut, dan Herb Kelleher yang menggunakan rapat sebagai media pembelajaran efektivitas organisasi, maka dapat diamati bahwa hanya pimpinan eksekutif yang menyadari bahwa mereka mempunyai kekuatan untuk mengubah organisasi tersebut agar lebih baik yang mampu mengaktualisasikan keterampilan interpersonal. Sebab, pola hubungan yang baik yang berkaitan dengan manusia di dalam sebuah organisasi adalah faktor penyumbang yang paling penting terhadap keberhasilan organisasi apapun.

Melalui pemimpin yang efektif, maka organisasi sebagai sistem akan mendapatkan kerja sama lewat kompetensi, pendekatan pribadi, dan manajemen dalam menangani orang. Selain itu, pemimpin yang efektif akan pula membangun kebiasaan yang baik kepada semua orang di sekitarnya. Pimpinan eksekutif melalui kebijakannya perlu senantiasa memberikan contoh aktualisasi keterampilan interpersonal dalam rangka membantu meningkatkan efektivitas organisasi.

Untuk mencapai kondisi tersebut maka perlu adanya *interactive and creative meeting* antara pimpinan eksekutif dan para karyawan organisasi. Sehingga pimpinan eksekutif mengetahui detail kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pada akhirnya pimpinan eksekutif dapat mengambil langkah tepat untuk membantu organisasi dalam mengatasi berbagai masalah besar organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Drucker, P. F. (1985). *Innovation And entrepreneurship*. Harper & Row.

Gibson, J.W. & Blackwell, C.W. (1999). Flying High with Herb Kelleher: a Profile in Charismatic Leadership. *Journal of Leadership Studies*. Diakses 26 Agustus 2013 dari <http://www.accessmylibrary.com>

- Gilbert, M. B. (2003). *Communicating effectively: Tools for educational leaders*. Lanham, MD: Scarerow Press.
- Grupp, R. (2007). *How Can We Be Public Diplomats Every Day?* Diakses 26 Juli 2013 dari <http://www.holmesreport.com/opinion-info/6428/How-can-we-be-public-diplomats-every-day.aspx>.
- Hakim, D. (19 Juli 2005). *Iacocca, Away From the Grind, Still Has a Lot to Say*. The New York Times.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2002). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages of Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lieberman, D. (2000). *Get Anyone to Do Anything: Never Feel Powerless--with Psychological Secrets to Control and Influence Every Situation*. New York: St. Martin's Griffin.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions
- Meryana, E. & Djumena, E. (2012). *Herb Kelleher, Mulailah dengan Pegawai*. Diakses 10 Agustus 2013 dari <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/04/02/09332616/Herb.Kelleher.Mulailah.dengan.Pegawai>.
- Netting, F. E., Kettner, P. M. dan McMurtry, S.L. (2004). *Social Work Macro Practices*. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Rachman, E. & Savitri, S. (15 Oktober 2011). *Inspirasi*. Jakarta: Kompas, halaman 32.
- Robotham, D. (2003). *Learning and Training: Developing the Competent Learner*. *Journal of European Industrial Training*. Vol.27, No.9, hlm.473-480.
- Samirin, W. (12 Januari 2013). *Blusukan*. Jakarta: Kompas, halaman 6.
- Sasongko, B.A. (2012). *Joko Widodo Raih Penghargaan Best City Award Asia Tenggara*. Diakses 30 Juli 2013 dari <http://www.solopos.com/2012/08/09/joko-widodo-terima-penghargaan-best-city-award-asia-tenggara-317644>.
- Soegoto, E.S (2009). *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media Computindo.
- Susanto, D. (2013). *Profesor Singapura Pelajari Jurus Jokowi Pimpin Jakarta*. Diakses 26 Agustus 2013 dari <http://www.merdeka.com/jakarta/profesor-singapura-pelajari-jurus-jokowi-pimpin-jakarta.html>.
- West, S.E. (2009). *Interpersonal Skills—the Keys to Management and Leadership*. Diakses 17 Agustus 2013 dari <http://www.isnare.com/?aid=154822&ca=Leadership>.
- Wing, R.L. (1986). *The Tao of Power*. New York: Double-day.