

MENUJU ORGANISASI EFEKTIF DALAM JANGKA PANJANG DENGAN PENGUATAN *RELATIONSHIP*¹

Oleh:

Muhammad Rachmat

Universitas Khairun

e-mail: m.rachmat81@gmail.com

Abstrak

Artikel ini membahas mengenai bagaimana cara membuat organisasi menuju kinerja yang diinginkan, yakni efektif dalam pencapaian tujuan. Pemahaman dan penerapan konsep kepemimpinan yang tangguh dan ditunjang oleh relationship yang baik, serta manajemen yang efektif akan menumbuhkan organisasi yang mampu beradaptasi, fleksibel, yang memiliki kepemimpinan yang kuat akan mengarahkan pada organisasi yang efektif dalam jangka panjang.

Kata kunci: Organisasi, Relationship, Kepemimpinan

APA CIRI ORGANISASI EFEKTIF?

Organisasi-organisasi yang berumur panjang umumnya memiliki ciri khas yang cukup kelihatan, misalnya: mampu beradaptasi (*adaptability*), lentur (*flexibility*) serta memiliki nilai dasar yang kuat (*common values*). Hal ini ditunjang oleh kepemimpinan (*leadership*) yang tangguh dan sesuai kebutuhan, manajemen yang efektif (*effective management*), serta budaya organisasi (*organizational culture*) yang kuat. Yang akan dibahas berikut ini:

¹ Arikel disampaikan pada Basic Training (LK-1) HMI Komisariat Ekonomi, 23 Oktober 2010

1. Kepemimpinan.

per defenisi, kepemimpinan adalah “*the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals*” (Ivancevic, Konopaske, dan Matteson, 2005; p492). terjemahan bebasnya, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi pihak lain untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Dalam definisi ini, pemimpin yang efektif adalah;

1. memberikan arah dan *meaning* kepada orang yang dipimpinnya
2. memerlukan kepercayaan
3. memberikan aksi dan berani mengambil resiko. Harus proaktif dan mau dan berani mengambil resiko demi sukses.
4. pemberi harapan

Tidak ada jenis ataupun tipe kepemimpinan yang terbaik. Semuanya baik. Semuanya tergantung pada kebutuhan dari organisasi tersebut. Berbagai teori kepemimpinan berdasarkan situasi telah dikemukakan oleh berbagai pakar. Sebagai informasi, terdapat empat teori model kepemimpinan (Ivancevic et al, 2005; p506):

- (1) Fielder's Contigency Model,
 - (2) Vroom, Yetton, and Jago's Model;
 - (3) House's Path-Goal Model dan
 - (4) Hersley-Blanchard Situational Leadership Model.
- (Model-model ini tidak akan dibahas lebih dalam)

Ke-empat model ini umumnya sama pada beberapa hal :

1. berfokus pada dinamika kepemimpinan
2. memiliki stimulasi riset yang tinggi

3. masih kontroversial karena masalah pengukuran, pengujian riset yang terbatas, ataupun kontradiksi pada hasil riset.

Leadership yang baik, oleh Gibson, Ivancevic, Donnelly, dan Konopaske (2003) mesti memenuhi beberapa karaktersitik, yakni:

- (1) **Ability** atau memiliki kemampuan kepemimpinan yang dibutuhkan;
- (2) **Personality**. Diantaranya alertness, integritas personal, self-confidence, toleransi terhadap stress, kematangan emosional, dan;
- (3) **Motivation**.

Dimensi-dimensi tersebut secara lebih detail ditunjukkan oleh tabel berikut:

Personality	Motivation	Ability
1. Energy Level 2. Stress tolerance 3. Self-confidence 4. Emotional Maturity 5. Integrity	1. Socialized Power Orientation (power for constructive purpose) 2. Strong Need of Achievement 3. Weak need for affiliation 4. Persuasiveness	1. Interpersonal Skill 2. Cognitive Skill 3. Technical Skill

John C. Maxwel (Kasali, 2005;260) mengemukakan bahwa keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat pada tiga tingkatan, yakni

- (1) **Perception** (seeing what is now with the eyes of reality);
- (2) **Probability** (seeing what will be with the eyes of discernment) dan
- (3) **Possibility** (seeing what can be with the eyes of vision).

Kepemimpinan yang baik akan sangat dibutuhkan dalam mencapai organisasi yang efektif.

2. Manajemen yang Efektif

Manajemen yang efektif dapat ditinjau dari *time-based criteria*. Ivancevic et al (2005: p23). Dari kriteria waktu, terdapat tiga hal, yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dan, semuanya diukur dengan satu ukuran yakni kualitas (quality). Sehebat apapun manajemen dilakukan –*Planning, Implementing, Controlling*– ataupun secepat apapun pekerjaan diselesaikan, namun jika kualitas output yang dihasilkan tidak memadai, maka bukan disebut sebagai sesuatu yang efektif. Di setiap dimensi waktu (pendek, menengah, dan panjang) definisi dari kualitas berubah-ubah. Pada setiap komponen sistem, efektifitasnya mesti diukur. Komponen sistem dapat ditulis: **Input→Proses→Output** dan hal ini adalah bagian dari lingkungan yang lebih besar.

Menurut Ivancevic et al (2005;p.23) model keefektifan berdasarkan dimensi waktu dapat digambarkan sebagai berikut



Ivancevic et al (2005;p.26) berpendapat bahwa:

- (1) kriteria keefektifan (misalnya produktifitas, kualitas, adaptifitas) harus merefleksikan keseluruhan siklus sistem, mulai dari input, proses, dan output

(2) kriteria keefektifan harus merefleksikan interrelasi antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Perlu diperhatikan bahwa untuk mencapai manajemen yang efektif, selain hal-hal di atas, dibutuhkan juga orang-orang yang memiliki KSA (Knowledge, Skill, Ability). Dalam hal ini, Konsep Person-Organization Fit perlu dijalankan. Konsep Person-Organization Fit terdiri dari dua elemen kecocokan (Bowen, Ledford, dan Nathan, 1991).

1. Kecocokan antara KSA –knowledge, skill, abilities– (pengetahuan, kemampuan dan keterampilan) dari individu dengan persyaratan pekerjaan; dan ;
2. Kecocokan antara overall personality (kepribadian secara menyeluruh) dari individu (seperti needs, interest, dan value) dengan iklim atau budaya organisasi.

Mathis dan Jackson (2006) menegaskan bahwa tanpa kecocokan yang baik antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan, kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah sumber daya manusia akan lebih tinggi.

Behling (1999) mengutip AMA handbooks yang menyatakan bahwa keputusan pada seleksi akhir harus mencocokkan antara “*the whole person*” dengan “*the whole job*” atau dengan kata lain, antara individu dan organisasi harus memiliki kecocokan. Individu memperoleh apa yang dia inginkan dan apa yang dia wakili dari organisasi, seperti reward yang sepadan, suasana kerja yang baik, prestise dari pekerjaan dan lain sebagainya, sementara organisasi memperoleh

apa yang diinginkan dari individu, seperti produktifitas yang tinggi dan lain sebagainya. Person-Organization Fit pada akhirnya akan menunjang manajemen yang efektif.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (BO) dapat didefinisikan secara beragam, berikut diantaranya:

- adalah simbol, bahasa, ideologis, ritual, dan mitos
- adalah script yang diturunkan dari catatan personal dari pendiri organisasi, atau pemimpin yang dominan
- adalah produk; sejarah; berdasarkan simbol; dan diabstraksikan dari perilaku dan produk dari perilaku.

Sehingga singkatnya, BO adalah apa yang dipersepsikan oleh pekerja (*employees*) serta bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan (*beliefs*), nilai-nilai (*values*), dan harapan-harapan. Salah satu defenisi BO yang terkemuka, diajukan oleh Edgar Schein;

“bahwa budaya organisasi adalah pola dari asumsi dasar –yang diciptakan, ditemukan, atau disebarkan oleh kelompok sebagai pembelajaran untuk mengatasi permasalahan yang timbul dari adaptasi eksternal dan integrasi internal—yang telah sah, dan karenanya, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa, terkait permasalahan tersebut”.

BO terdiri atas harapan-harapan, nilai-nilai, dan sikap-sikap yang diterima bersama, mempengaruhi secara kuat individu-individu,

kelompok-kelompok, dan proses-proses organisasional. Gross dan Shichman merumuskan bagaimana menciptakan kohesif BO dengan menggunakan prinsip **HOME**.

1. *Develop a sense of **History***
2. *Creates a sense of **Oneness***
3. *Promote a sense of **Membership***
4. *Increase **Exchange** among members*

adalah hal yang sangat penting untuk merumuskan kembali budaya organisasi agar terjadi kohesifitas dalam organisasi. Karena dengan kohesifitas, maka kinerja organisasi akan lebih tersinergi dengan baik.

Hal pokok untuk menciptakan BO yang kuat adalah dengan menggali dan menemukan nilai-nilai, harapan-harapan, dan sikap-sikap yang menjadikan kekuatan pembangkit yang superior.

BAGAIMANA MEMPERTAHANKAN DALAM JANGKA PANJANG?.

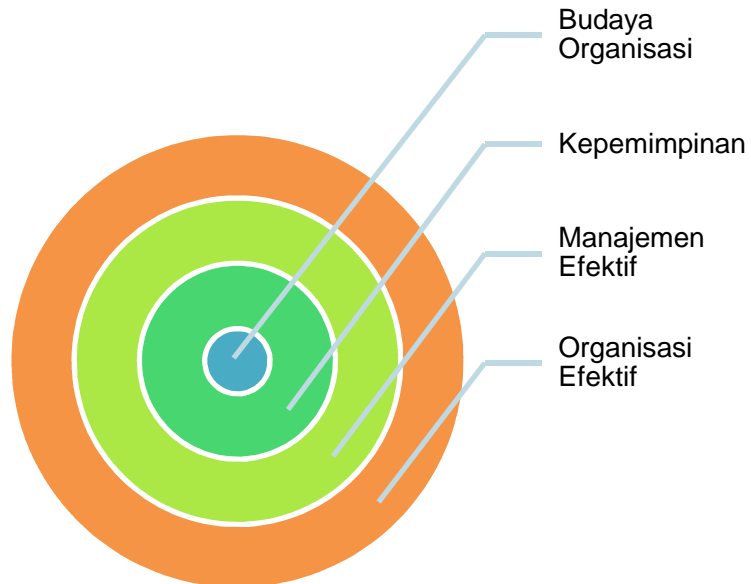
Dalam perspektif pemasaran, hubungan jangka panjang antara konsumen dan penyedia manfaat adalah hal yang sangat penting. Berbagai riset menunjukkan agar mampu bertahan dalam persaingan jangka panjang, pemasar harus terus menerus menjalin hubungan dengan konsumennya. Caranya dengan memperkuat *relationship*. Konsep yang cukup dikenal dalam pemasaran adalah Relationship Marketing (RM) —*pemasaran silaturahmi*—.

Shekar dan Gupta (2008) mengutip Gronroos (1994) memandang RM sebagai sebuah konsep yang bertujuan untuk memperoleh manfaat dari kesukaan dan loyalitas konsumen melalui kepuasan konsumen terhadap kebutuhan dan keinginannya. RM didefinisikan sebagai bagian dari pemasaran yang termasuk didalamnya menetapkan, memelihara, dan memperkuat hubungan-hubungan. Dalam RM terdapat beberapa hal penting: pertama, harus ada hubungan timbal balik yang aktif. Kedua, hubungan ini melampaui interaksi-interaksi umumnya, dan mengarah ke 'status khusus'. Status khusus mengacu pada kedekatan dan ikatan emosional.

RM membahas mengenai bagaimana cara membuat hubungan terjalin secara terus menerus dan selama-lamanya. RM memberikan tuntunan, bahwa hubungan jangka panjang sangat ditentukan oleh kepuasan, kepercayaan (integritas dan kredibilitas), serta komitmen. Dalam konteks organisasi efektif adalah hubungan adaptif eksternal dan hubungan integrasi internal dalam suatu organisasi.

Dari uraian di atas, dibahas mengenai organisasi yang efektif dapat diperoleh dengan menguatkan tiga elemen; yakni **Leadership, Effective Management, dan Organizational Culture**. Persetujuan dari ketiga elemen ini akan melahirkan organisasi yang efektif. Sebagai dasar, budaya organisasi (BO) yang dimiliki, haruslah mengarahkan setiap elemen dari organisasi kepada tujuan mendasar dari organisasi yang lebih besar. BO kemudian ditunjang oleh Leadership yang kuat, untuk menjadikan Manajemen Efektif (EM) yang dicirikan dengan produktifitas, efisiensi, kepuasan, adaptabilitas serta survival yang tinggi. Ketiganya bersinergi untuk melahirkan

Organisasi Efektif. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Kembali pada pertanyaan bagaimana agar memperoleh organisasi efektif dalam jangka panjang?. Organisasi Efektif dilahirkan dari sinergisitas antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen efektif. Sudah disinggung di awal bahwa dari perspektif pemasaran, hubungan dalam jangka panjang ditentukan oleh:

- (1) kepuasan,
- (2) kepercayaan (integritas dan kredibilitas), dan
- (3) komitmen

Kaitannya dengan Organisasi Efektif, hal-hal di atas berhubungan dengan kepuasan, kepercayaan, dan komitmen anggota organisasi terhadap budaya organisasinya, pemimpinnya, dan terhadap budaya kerja yang menjadi dasar arahan pekerjaannya. Dan yang terpenting,

menjaga kepuasan, kepercayaan, dan komitmen terhadap eksternal organisasinya.

KESIMPULAN

Sinergisitas antara Organisasi Efektif (OE) dengan Relationship Marketing (EM) dalam menguatkan hubungan adaptif eksternal dan hubungan integrasi internal akan melahirkan organisasi yang gesit, lincah, fleksibel, adaptif, dan survival dalam mencapai tujuannya.

REFERENSI

- Behling, O. (1999), "Employee Selection: Will Intelligence and Consciousness do the Job?", *Academy of Management Executive*, Vol.12 No. 1.
- Bowen, D.E., G.E. Ledford Jr, dan B.R. Nathan (1991), "Hiring for the Organization, not the Job", *Academy of Management Executive*, Vol.5 No 4. pp.35-51.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevic, J.H. Donnelly Jr, dan R. Konopaske (2003) *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 11th Editions, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY:
- Ivancevic, J.M., R. Konopaske, dan M.T. Matteson (2005) *Organizational Behavior and Management*, 7th Editions, McGraw-Hill/Irwin Education, New York, NY:
- Kasali, R., (2005) *Change!, Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Gramedia, Jakarta.
- Mathis, R.L., dan J.H. Jackson (2006) *Human Resource Management* (penerjemah Diana Angelicia), Edisi 10, Thomson, Salemba Empat, Jakarta.
- Shekar, V., dan N. Gupta (2008), "Customers' Perspectives on Relationship Marketing in Financial Industry", *The Icfaiian Journal of Management Research*, Vol 7(9), pp.68-79.