

DIKTAT
PSIKOLOGI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI



Penyusun:

Wustari L.H. Mangundjaya

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Jakarta, April 2021

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

PENDAHULUAN

- BAB 1 : Ruang lingkup Komunikasi Organisasi
- BAB 2 : Pengenalan Diri & Orang Lain
- BAB 3 : Prinsip dan dasar Komunikasi Efektif di Organisasi
- BAB 4 : Komunikasi Non Verbal
- BAB 5 : Mendengarkan dalam Berkomunikasi
- BAB 6 : Berkomunikasi dalam organisasi
- BAB 7 : Membangun Rasa Percaya & Empati
- BAB 8 : Bersikap & Berperilaku Asertif
- BAB 9 : Memberi & Menerima Umpan Balik
- BAB 10 : Mengembangkan Keterampilan Persuasi & Negosiasi
- BAB 11 : Mengelola Konflik Secara Konstruktif
- BAB 12 : Gosip dan Rumor di Organisasi

PENUTUP

#####

KATA PENGANTAR

Komunikasi yang efektif antara dua orang, antara 1 orang dengan kelompok atau antara kelompok, merupakan suatu proses yang tidak dapat dihilangkan dalam suatu organisasi, bahkan dapat dikatakan merupakan inti dari berbagai kegiatan yang ada. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka hal ini akan dapat memengaruhi hubungan interpersonal, proses kerja sama dalam tim kerja, maupun iklim kerja yang tercipta di suatu organisasi yang akhirnya akan berdampak pada kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Dalam hal ini, yang juga perlu diperhatikan adalah bagaimana aspek psikologis dari seseorang akan dapat memengaruhi proses yang ada. Proses komunikasi di organisasi secara umum, prinsipnya sama dengan proses komunikasi pada umumnya, hanya pada proses komunikasi di organisasi, terdapat hal-hal lain yang hanya terdapat di organisasi saja sehingga dampaknya juga terdapat di organisasi, misalnya terkait dengan jenis dan bentuk komunikasi yang terdapat di organisasi akan berdampak pada proses komunikasi di organisasi.

Diktat ini dibuat untuk memperkaya referensi yang digunakan dalam proses belajar pada mata kuliah Psikologi Komunikasi Organisasi, yang diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam memahami kuliah yang diberikan, maupun dalam menerapkan konten-konten yang terdapat dalam diktat ini pada kehidupan sehari-hari maupun di tempat kerja. Penulis berharap diktat ini bermanfaat, dan penulis juga mengharapkan adanya umpan balik dari penulisan ini untuk dapat menyempurnakannya menjadi buku ajar pegangan dosen dan mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah psikologi komunikasi organisasi.

Jakarta, April 2021

Wustari L.H. Mangundjaya

PENDAHULUAN

Bab yang akan dibahas dalam diktat ini terdiri atas Bab 1, yang akan membahas mengenai ruang lingkup psikologi komunikasi organisasi, apa saja lingkup bahasannya, dan mencakup apa saja. Bab 2, Pengenalan Diri dan Orang Lain, hal ini perlu dibahas karena untuk dapat melakukan komunikasi dengan baik, maka pengenalan diri dan orang lain perlu dilakukan. Bab 3 : Prinsip dan dasar Komunikasi Efektif di Organisasi, yang akan membahas mengenai prinsip dan dasar komunikasi yang perlu diperhatikan yang menjadi dasar dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain. Bab 4, Berkomunikasi dalam organisasi, yang akan membahas mengenai jenis dan bentuk komunikasi yang terdapat dalam organisasi dan kekuatan serta kelemahan dari masing-masing bentuk komunikasi tersebut. Bab 5, Komunikasi Non Verbal, bentuk komunikasi non verbal juga sangat penting diperhatikan dalam proses komunikasi. Bab 6, Mendengarkan dalam berkomunikasi, mendengar merupakan bagian penting dalam berkomunikasi untuk perlu perhatian khusus. Bab 7, Membangun Rasa Percaya & Empati., dalam berkomunikasi juga diperlukan adanya rasa saling percaya dan empati Bab 8, Bersikap & Berperilaku Asertif; untuk dapat mengekspresikan pendapat secara baik maka perlu juga dibahas mengenai sikap, komunikasi dan perilaku asertif. Bab 9, Memberi dan Menerima Umpan Balik, salah satu hal penting dalam berkomunikasi adalah memberi dan menerima umpan balik, Bab 10, Mengembangkan Keterampilan Persuasi & Negosiasi, dalam dunia kerja hal ini diperlukan untuk dapat membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan dan yang terakhir adalah BAB 11, yang membahas mengenai mengelola Konflik Secara Konstruktif.

BAB 1

RUANG LINGKUP PSIKOLOGI DALAM KOMUNIKASI

ORGANISASI



PENGANTAR

Komunikasi merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi, karena dalam kesehariannya manusia yang bekerja di organisasi tersebut harus berkomunikasi. Sebuah organisasi didalamnya terdiri atas orang-orang yang memiliki tugas masing-masing yang saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem. Untuk itu, diperlukan adanya komunikasi efektif dalam organisasi, dan bila terdapat komunikasi yang kurang efektif di organisasi, akan dapat memberikan dampak negatif tidak hanya pada individu atau karyawan yang bekerja di organisasi tetapi juga bagi keseluruhan organisasi, termasuk kinerja organisasi. Dengan perkataan lain komunikasi yang baik diperlukan agar kinerja suatu organisasi dapat berjalan dengan baik pula. Untuk itu, penting kiranya membahas mengenai faktor-faktor apa yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi, dan kiat-kiat apa yang harus dilakukan untuk dapat memperoleh komunikasi yang efektif?. Selain itu pula, karena psikologi adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia, maka dalam hal ini juga akan dibahas mengenai peran aspek-aspek psikologis dalam proses komunikasi di organisasi.

KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN DI TEMPAT KERJA/ORGANISASI

Secara umum terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi yang terdapat di organisasi, yaitu:

a) Keterampilan Teknikal (*Technical Skills*)

Keterampilan teknikal biasa juga disebut sebagai keterampilan keras (*hard skills*), yaitu keterampilan teknik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, mis: keterampilan menggunakan komputer, menggunakan mesin dsb.

b) Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skills*)

Keterampilan interpersonal atau sering juga disebut sebagai social skills adalah termasuk dalam salah satu keterampilan *softskills*, yaitu keterampilan yang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, tetapi memiliki peran yang besar dalam keberhasilan seseorang di pekerjaan, di organisasi maupun dalam kehidupan sehari-hari,

c) Keterampilan Managerial (*Managerial Skills*)

Keterampilan managerial adalah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang dalam posisi/jabatannya telah memiliki anak buah, dan menuntut keterampilan untuk memimpin, mengarahkan, mengelola dsb. Meskipun demikian, keterampilan ini belum diperlukan bagi seorang staf/karyawan yang posisinya pada saat ini belum memiliki anak buah.

Dari pembahasan mengenai berbagai keterampilan yang diperlukan tersebut, tampak bahwa keterampilan interpersonal merupakan keterampilan yang memiliki peran penting bagi seorang karyawan, tidak hanya pada perannya sebagai anggota organisasi tetapi juga bagi kesehariannya dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu, pada buku ini akan dibahas mengenai keterampilan interpersonal yang intinya adalah keterampilan berkomunikasi.

KETERAMPILAN INTERPERSONAL (SOSIAL)

Keterampilan interpersonal seringkali juga disebut juga sebagai keterampilan sosial, karena berhubungan dengan orang lain. Dalam berhubungan dengan orang lain, maka biasanya hal utama adalah terkait dengan keterampilan berkomunikasi. Dalam hal ini, terdapat beberapa keterampilan yang diperlukan dalam rangka menjalin keterampilan interpersonal di organisasi, yaitu antara lain (De Vito, 2007; Kelly, 2006; De Janasz, 2006; Mangundjaya 2021)

1. Pengenalan Diri dan Orang lain

Keterampilan untuk mengenal diri dan orang lain, adalah merupakan keterampilan sosial (social skills) yang pertama harus dimiliki oleh seseorang dalam rangka berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal.

2. Kemampuan berkomunikasi Verbal

Kemampuan berkomunikasi verbal merupakan suatu kemampuan dasar dalam berkomunikasi yang perlu dimiliki oleh setiap orang.

3. Kemampuan berkomunikasi Non Verbal

Dalam berkomunikasi, seringkali ditemukan bahwa apa yang coba dikomunikasikan secara non verbal (karena ia mengalami kesulitan untuk mengekspresikannya secara verbal), lebih memiliki arti dibandingkan dengan komunikasi verbal yang disampaikannya.

4. Mengelola hambatan dan tantangan komunikasi

Dalam berkomunikasi dengan orang lain, dapat terjadi bahwa maksud dan tujuan yang hendak kita sampaikan tidak dapat terekspresikan dengan baik, atau bahkan terjadi salah paham. Hal ini disebabkan karena adanya berbagai hambatan dan tantangan yang terdapat dalam proses komunikasi. Untuk itu, perlu diketahui dan dikelola dengan baik hambatan tersebut.

5. Keterampilan mendengarkan

Dalam berkomunikasi yang penting adalah proses tersebut tidak hanya memberikan pesan tetapi juga mendengarkan pesan. Dalam beberapa survey ditunjukkan bahwa keterampilan mendengarkan adalah merupakan keterampilan yang tertinggi perannya dibandingkan dengan keterampilan lainnya dalam berkomunikasi.

6. Komunikasi dalam organisasi

Organisasi adalah merupakan sekumpulan orang yang memiliki tugas dan perannya masing-masing, yang terdapat dalam suatu sistem tertentu. Hal ini memiliki konsekuensi terhadap pola dan proses komunikasi yang terdapat dalam organisasi.

7. Memberikan instruksi dan informasi

Komunikasi dalam hal ini termasuk juga memberikan informasi maupun memberikan instruksi. Bagaimana kiat-kiat supaya informasi dan instruksi

tersebut dapat diterima dengan baik perlu diketahui.

8. Membangun empati dan rasa percaya

Untuk dapat membangun hubungan interpersonal yang harmonis, serta berdiskusi dengan rasa saling menghormati dan menghargai, maka harus ada perasaan empati dan saling percaya satu sama lain.

9. Berkomunikasi secara Asertif

Sikap dan perilaku asertif diperlukan dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal, karena dengan bersikap dan berperilaku asertif maka seseorang akan dapat mengekspresikan dirinya dengan baik, serta dapat menerima masukan dengan orang lain.

10. Memberi dan menerima umpan balik

Umpan balik diperlukan tidak hanya dalam berkomunikasi tetapi juga dalam menjalin hubungan interpersonal, karena dengan adanya umpan balik maka seseorang akan dapat mengenal dirinya dengan lebih baik.

11. Menangani gosip dan rumor

Rumor dan gosip kadangkala tidak dapat dielakkan dalam sebuah organisasi. Untuk itu diperlukan kiat-kiat untuk dapat menangani rumor dan gosip yang terdapat di suatu organisasi.

12. Keterampilan Persuasi, Memengaruhi dan Negosiasi

Dalam suatu diskusi dan interaksi, sering kuga terjadi suatu kesempatan dimana seseorang harus dapat memengaruhi orang lain, melakukan persuasi bahkan bilai perlu melakukan negosiasi. Bagaimana kiat-kiat dalam melakukan hal tersebut perlu diidentifikasi.

13. Mengelola Konflik

Meskipun komunikasi dan hubungan telah dijaga dengan baik, tetapi kadangkala konflik interpersonal tidak dapat dihindarkan. Untuk itu strategi menghadapi konflik maupun gaya menghadapi konflik yang di pakai dalam menghadapi berbagai macam konflik perlu di perhatikan.

Manfaat dan peran dari keterampilan interpersonal

Memiliki kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal, akan dapat membuat seseorang untuk:

- 1) Menjalinkan Hubungan yang harmonis

Dengan dimilikinya keterampilan berkomunikasi serta memahami prinsip-

prinsip dalam menjalin hubungan interpersonal yang harmonis, maka seseorang diharapkan akan dapat menjalin hubungan interpersonal yang harmonis.

2) Mengembangkan suasana kerja yang kondusif

Keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal yang harmonis diharapkan juga dapat mengembangkan suasana dan iklim kerja di organisasi menjadi lebih kondusif, karena adanya saling percaya, saling menghargai, saling menghormati dan saling mendukung.

3) Membangun kerjasama Tim

Kerjasama tim tidak akan dapat terbangun tanpa adanya komunikasi yang efektif, maupun keterampilan dalam menjalin hubungan yang luwes.

4) Mengembangkan keterampilan kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mengarahkan, maupun memimpin anak buahnya antara lain harus dapat menjalin hubungan yang baik dengan anak buahnya, hal ini hanya dapat dilakukan bila ia memiliki keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal yang harmonis dengan orang lain.

5) Memecahkan masalah dan mengambil keputusan

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan meskipun memerlukan pemikiran dan aspek kognitif, tetapi seringkali juga banyak berhubungan dengan orang lain, sehingga keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal yang harmonis adalah penting untuk dimiliki.

6) Mengelola konflik dengan efektif

Dalam berhubungan dengan orang lain, kadangkala kita tidak dapat menghindarkan adanya konflik antar individual. Dalam hal ini konflik sebenarnya dapat berfungsi sebagai konflik yang konstruktif kalau dapat dikelola dengan baik, tetapi dapat juga bersifat destruktif bila tidak dikelola dengan baik. memahami bagaimana mengelola konflik yang efektif diharapkan akan dapat membantu seseorang dalam menghadapi konflik dan menjadikannya sebagai konflik yang bersifat konstruktif.

7) Meningkatkan kinerja dan produktivitas

Suasana kerja yang nyaman sebagai akibat dari hubungan interpersonal yang harmonis serta suasana dan iklim kerja organisasi yang kondusif pada akhirnya akan dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas individu serta organisasi meningkat.

Peran psikologi dalam membangun komunikasi dan hubungan interpersonal

Terciptanya komunikasi dan hubungan interpersonal yang harmonis merupakan harapan semua karyawan dan organisasi, karena dengan adanya hubungan interpersonal yang harmonis maka banyak sekali manfaat yang dapat diperoleh. Dalam hal ini, dengan mempelajari psikologi sebagai ilmu yang mempelajari perilaku manusia maka diharapkan pemahaman mengenai motivasi seseorang bersikap dan berperilaku akan dapat diketahui yang pada akhirnya akan dapat membantu meningkatkan keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal serta berkomunikasi secara harmonis dan efektif.

Penutup

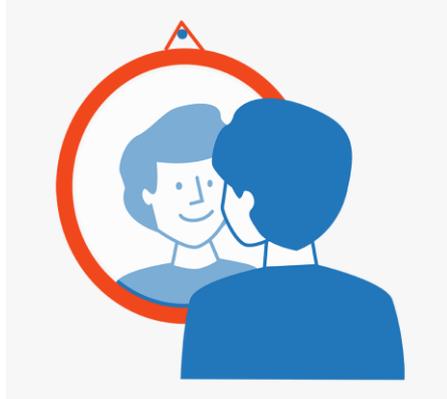
Komunikasi merupakan dasar dari hubungan antar sesama individu. Dalam hal ini, baik komunikasi maupun hubungan interpersonal keduanya sama-sama di perlukan dalam terciptanya iklim kerja yang harmonis dan kondusif. Untuk itu, pemahaman mengenai perilaku manusia, serta prinsip-prinsip psikologi yang terdapat dalam komunikasi maupun hubungan interpersonal perlu diketahui dan dipahami untuk dapat terciptanya kerjasama yang baik antar sesama anggota dalam suatu unit kerja maupun dalam membangun iklim kerja yang harmonis dan kondusif di organisasi.

Referensi

- DeVito, Joseph A. (2007). *The Interpersonal Communication Book*, Eleventh Edition. Boston, USA: Pearson International Edition.
- Kelly, Marlyn S, *Communication @ Work* (2006, atau edisi terakhir), Pearson Education Inc.
- Lussier, Robert (edisi terakhir). *Human Relations in Organizations, Applications and Skill Building*, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA.
- De Janasz, S. Dowd, K, Schneider, B (2006), *Interpersonal Skills in Organizations*, Second Edition, Mc Graw Hill, Boston, USA

BAB2:

PENGENALAN DIRI DAN ORANG LAIN



*Knowing others is wisdom, knowing yourself is Enlightenment.
(Lao Tsu)*

TUJUAN

Setelah membaca modul ini diharapkan pembaca dapat meningkatkan pengetahuan mengenai bagaimana cara mengenal diri sendiri, serta bagaimana mengenal orang lain yang dapat digunakan dalam melakukan dialog sosial maupun dalam menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis.

TOPIK BAHASAN

1. Konsep Diri dan Proses Pengembangannya
2. Jendela Johari (Model Pengenalan Diri)
3. Pengenalan Diri dan Kepekaan Sosial
4. Keragaman (*Diversity*)

#####

PENGANTAR

Setiap manusia pada umumnya berusaha untuk mengembangkan dirinya sendiri menjadi lebih baik, lebih matang dan lebih mantap. Meskipun demikian, kemampuan tersebut tidak dapat terwujud begitu saja, tanpa adanya upaya untuk melakukan pengembangan diri. Hal ini antara lain dimulai dengan cara mengenal diri sendiri. Mengetahui diri sendiri berarti memperoleh pengetahuan tentang kondisi diri yang tepat, yaitu menyadari kelebihan atau keunggulan yang dimiliki maupun kekurangan atau kelemahan yang ada pada diri sendiri. Dengan mengetahui diri sendiri secara tepat, diharapkan akan dapat diketahui konsep diri yang tepat pula. Dalam hal ini mengetahui diri sendiri sangatlah penting, karena, dengan mengetahui diri sendiri, seseorang akan menjadi tahu akan kekurangan serta kekuatan diri masing-masing. Dengan demikian, seseorang akan lebih mudah untuk memperbaiki setiap kekurangannya dan sekaligus mengoptimalkan kekuatan di dalam dirinya.

Disamping itu, untuk dapat menjalin hubungan interpersonal yang baik, khususnya dalam melakukan dialog sosial, maka perlu juga diketahui mengenai kondisi orang lain, dan perbedaan-perbedaan lainnya yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku seseorang yang ditampilkannya, yang kemudian dapat berdampak pula pada efektivitas dalam melakukan dialog sosial. Untuk itu, diharapkan dengan adanya pengenalan diri dan orang lain yang baik, maka diharapkan seseorang mampu menempatkan dirinya dan orang lain dengan baik pada waktu melakukan dialog sosial maupun menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial di tempat kerja.

KONSEP DIRI DAN PROSES PENGEMBANGANNYA

Setiap orang perlu mengetahui dan memahami dirinya serta mampu menumbuhkan dan mengembangkan kemampuannya. Dimulai dengan mengetahui dirinya sendiri, maka hal ini akan membentuk sikap dan perilaku seseorang yang akan menentukan arah dan prinsip hidup yang diinginkan. Seseorang yang dapat menilai dirinya dalam menjalankan perannya di keluarga, masyarakat maupun organisasi, maka hal ini akan memengaruhi juga sikapnya kepada orang lain. Perilaku seseorang dalam kehidupan bermasyarakat merupakan faktor yang menentukan, dalam hal ini konsep diri seseorang bukan sesuatu yang langsung jadi, melainkan diperoleh dan dibentuk melalui pendidikan, pengalaman serta pengaruh lingkungan.

Pengertian Konsep Diri

Menurut Stangor et al., (2011) konsep diri *adalah suatu pengetahuan mengenai diri sendiri, termasuk kepercayaan (beliefs), karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, kemampuan,*

nilai-nilai, tujuan dan sasaran (goals), peran dan juga termasuk pengetahuan mengapa individu eksis sebagai individual. Pertanyaan yang muncul antara lain meliputi: Siapa saya?, apa kemampuan saya?, apa kekurangan saya?, apa kelebihan saya?, apa peranan saya?, dan apa keinginan saya?. Hal ini semua menjadi dasar perilaku hidup sehari-hari yang disadari. Kesadaran dan pemahaman akan diri seseorang, akan mencerminkan prinsip hidup dan kehidupannya.

FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERKEMBANGAN KONSEP DIRI SESEORANG

Menurut berbagai pakar, secara umum terdapat 2 (dua) faktor yang dapat memengaruhi perkembangan konsep diri dari seseorang, yaitu:

1. Faktor keturunan dan bawaan (*Nature*).

Keturunan merujuk pada faktor genetika seorang individu, antara lain: a) kondisi fisik, b) bentuk wajah, c) inteligensia, dan d) kondisi biologis lainnya. Faktor keturunan dan/atau bawaan dari lahir, akan dapat memengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Dalam hal ini, meskipun seringkali faktor keturunan adalah dalam bentuk fisik, tetapi sebagian dari aspek kepribadian dan temperamen dapat merupakan faktor keturunan sehingga hal ini akan dapat memengaruhi gaya dan cara seseorang dalam melakukan dialog sosial. Sementara itu, gender juga dapat memengaruhi perkembangan diri seseorang. Hal ini disebabkan karena masih adanya suatu anggapan bahwa kaum perempuan secara tradisional memiliki tanggung jawab untuk mendidik anak dan mengurus rumah tangga, sehingga hal ini dapat menghambat perkembangan dirinya.

2. Faktor lingkungan (*Nurture*).

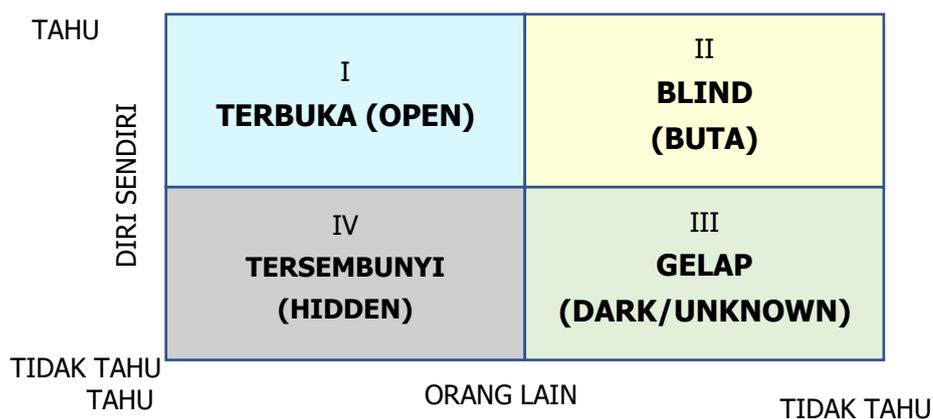
Pengaruh lingkungan dimana seseorang tumbuh dan dibesarkan, antara lain: a) Norma dalam keluarga, sekolah, rekan, dan kelompok sosial; serta b) pengaruh-pengaruh lain yang dialami oleh seseorang. Faktor lingkungan baik yang merupakan hasil interaksi dengan lingkungan maupun proses belajar sangat memengaruhi perkembangan diri seseorang. Hasil interaksi dengan orang lain, terutama orang tua dan anggota keluarga lainnya sangat berpengaruh, dimana orang tua merupakan figur yang paling berperan dalam pembentukan konsep diri seseorang. Dalam hal ini, pengetahuan, harapan, dan penilaian yang diperoleh dari keluarga akan membentuk konsep diri. Selain itu, figur-figur penting lainnya yang merupakan panutan, merupakan figur kedua setelah orangtua yang dapat memengaruhi terhadap konsep diri seseorang. Proses belajar juga merupakan faktor penting dalam pembentukan konsep diri. Hal ini disebabkan oleh karena konsep diri merupakan produk belajar, permasalahan yang timbul selama proses belajar dapat memengaruhi perkembangan konsep diri. Misalnya, kaum perempuan dilingkungannya selama ini pola asuh yang ada membuat kaum perempuan lebih

dibatasi pada peran-peran tradisional mengurus rumah tangga. Hal ini membuatnya dalam perkembangan selanjutnya juga lebih terfokus pada peran-peran tradisional rumah tangga saja. Dalam proses belajar hal yang penting juga adalah adanya umpan balik yang akurat. Dengan adanya umpan balik yang tepat dan konsisten, seseorang akan lebih dapat mengenal dirinya dengan lebih baik.

Dengan adanya 2 (dua) faktor yang memengaruhi seseorang, maka secara umum dapat dikatakan bahwa tidak ada manusia yang sama meskipun mereka adalah kembar satu indung telur sekalipun. Adanya perbedaan individual tersebut membuat munculnya keragaman dalam masyarakat. Untuk itu, isu keragaman juga akan dibahas dalam makalah ini dalam hubungannya dengan pengenalan orang lain.

JENDELA JOHARI (Model Pengenalan Diri)

Pengenalan diri dan orang lain penting dalam menciptakan hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis. Dalam hal ini, pengenalan orang lain akan dapat lebih efektif, bila dimulai Untuk itu, model pengenalan diri berdasarkan konsep Jendela Johari dapat digunakan sebagai salah satu metode pengenalan diri. Model Jendela Johari dibuat oleh dua psikolog Amerika, yaitu Joseph Luft dan Harrington Ingham, pada tahun 1955 (dalam Robbins & Judge, 2017). Sejak itu, model ini telah digunakan secara luas dalam berbagai industri dan organisasi, sebagai alat untuk membantu pengenalan diri, komunikasi, hubungan interpersonal, dan pengembangan maupun dinamika kelompok /tim. Jendela Johari adalah alat psikologis yang sering digunakan untuk membantu orang lebih memahami diri sendiri (kesadaran diri) dan hubungannya dengan orang lain.



Gambar 3.1: Model Jendela Johari

Model Jendela Johari terdiri dari empat bagian (juga dikenal sebagai perspektif, kuadran, atau wilayah). Masing-masing bagian ini mewakili empat tingkat pengetahuan (perasaan, motivasi, informasi) yang ada di antara individu. Bagian-bagiannya tersebut adalah sebagai berikut:

A. Area Terbuka (I)

- a. Area yang mewakili publik atau pengenalan dimana kedua belah pihak, orang lain dan diri sendiri tahu.
- b. Informasi dimana orang yang memilikinya tidak keberatan untuk diakui dan dibagi.
- c. Akan menjadi lebih besar pada waktu hubungan antara diri sendiri dan orang lain menjadi lebih baik.
- d. Hubungan interpersonal yang produktif berlandaskan pada informasi yang dapat dibagi.
- e. Area terbuka harus dikembangkan sebagai syarat membangun hubungan interpersonal yang lebih baik.

B. Area Buta (II)

- a. Area yang mewakili publik atau pengenalan dimana orang lain tahu dan diri sendiri tidak tahu.
- b. Informasi dimana orang yang memilikinya tidak mengetahui.
- c. Akan menjadi lebih besar pada waktu hubungan antara diri sendiri dan orang lain menjadi lebih baik, dimana bagian tidak tahu menjadi lebih kecil.
- d. Hubungan interpersonal yang produktif berlandaskan pada informasi yang dapat membantu seseorang untuk berkembang
- e. Harus memperoleh masukan dan umpan balik dari orang lain, untuk memperlebar area terbuka dan menjalin hubungan interpersonal secara lebih baik.

C. Area Tersembunyi (III)

- a. Diri sendiri mengetahui informasi yang terdapat dalam dirinya, tetapi orang lain tidak tahu tentang informasi tersebut.
- b. Merupakan area (pengetahuan, perasaan, motivasi) yang disembunyikan dari orang lain.
- c. Diri sendiri lebih menyukai untuk menyimpan perasaan pribadi, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu, karena dianggap kurang menyenangkan dan kurang nyaman untuk diketahui oleh orang lain.
- d. Jika area ini terlalu besar, maka seseorang akan dapat dianggap kurang memiliki identitas diri.

D. Area Gelap (IV)

- a. Diri sendiri tidak tahu mengetahui informasi yang terdapat dalam dirinya, dan orang lain juga tidak tahu tentang informasi tersebut.
- b. Diri sendiri lebih menyukai untuk menyimpan perasaan pribadi, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu.

- c. Jika area ini terlalu besar, maka baik diri sendiri maupun orang lain, tidak mengetahui tentang diri orang tersebut.
- d. Kadangkala seseorang tidak menyadari memiliki informasi, perasaan, motivasi, pengalaman yang tersimpan dalam area gelap.

Prinsip Jendela Johari (*Johari Window*):

- 1) Ke empat jendela, panel atau area saling berhubungan
Keempat jendela yang ada saling berhubungan, dalam arti perubahan di satu area berhubungan dengan area lainnya.
- 2) Setiap panel dapat memengaruhi panel lainnya
Dalam arti bila salah satu panel atau area berubah besarnya, maka hal ini akan memengaruhi besaran area lainnya.
- 3) Pada saat hubungan menjadi lebih baik, maka daerah terbuka menjadi lebih besar.
Hal ini disebabkan karena kedua belah pihak lebih mengenal satu sama lain, hal ini membuat diri sendiri dan orang lain akan lebih dapat mengenal lebih baik, sehingga hubungan interpersonal maupun hubungan industrial menjadi lebih harmonis, dan dialog sosial dapat dilakukan dengan lancar.

Aplikasi Jendela Johari

Di tempat kerja, Jendela Johari adalah sarana efektif untuk membuka saluran komunikasi. Ini dilakukan dengan membangun kepercayaan dan komunikasi antar anggota tim, yang pada gilirannya dapat membangun rasa hormat, meningkatkan produktivitas diri, dan kinerja tim.

Model ini akan menggambarkan bahwa dalam diri seseorang terdapat:

1. Informasi tentang diri sendiri dan orang lain yang saling mengetahui.
2. Informasi tentang diri sendiri dimana hanya diri sendiri yang tahu.
3. Informasi tentang diri sendiri dimana hanya orang lain yang tahu.
4. Informasi tentang diri sendiri yang tidak ada seorang pun yang tahu, bahkan diri sendiri.

Dengan pengetahuan mengenai hal tersebut, maka seseorang diharapkan akan memahami bahwa informasi mengenai diri sendiri maupun orang lain perlu dan penting bagi pengembangan dirinya. Dengan mengetahui diri sendiri, serta bersedia untuk berbagi mengenai diri pada orang lain, maka area terbuka dalam diri seseorang akan menjadi lebih luas, dan hal ini akan dapat memengaruhi keharmonisan hubungan interpersonal dan hubungan industrial menjadi lebih harmonis di tempat kerja.

Kiat-kiat mengembangkan area terbuka

Pengembangan area terbuka adalah penting, untuk itu dibawah ini terdapat beberapa kiat-kiat yang dapat digunakan untuk pengembangan tersebut, antara lain yaitu:

1. Membuka diri (*Open Up* atau *Self Disclosure*)

Membuka diri atau pengungkapan diri membuat orang lain akan lebih mengenal diri seseorang. Salah satu caranya adalah dengan memulai dari yang hal yang sangat kecil, sehingga tidak mengganggu kenyamanan seseorang. Berbagi mengenai detail kecil dan tidak berbahaya dapat membantu membangun fondasi kepercayaan yang akan membantu proses diskusi berjalan lancar, dan membantu membuka saluran komunikasi. Dalam hal ini, pada saat setiap orang mulai semakin terbuka, maka akan dapat diikuti dengan berbagi hal-hal yang lebih besar seperti perasaan, ambisi, dan tujuan. Meskipun demikian, prinsip kehati-hatian perlu dijaga diri jangan sampai dengan membuka diri kemudian membagikan semua rahasia yang dimiliki masing-masing, yang sebenarnya tidak perlu disampaikan ke orang lain. Misalnya: dapat saja berbagi bagaimana perasaan seorang pekerja perempuan di suatu perusahaan yang pada umumnya adalah pekerja laki-laki. Apa perasaan dan tantangan yang dihadapi, bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut apakah memerlukan dukungan dari orang lain? Hal-hal seperti ini bila berbagi dengan orang yang tepat akan dapat membantu pengembangan diri seseorang.

2. Memberi dan menerima umpan balik

Memberikan dan menerima umpan balik adalah cara yang bagus untuk memastikan bahwa setiap orang mendapatkan apa yang mereka butuhkan dari proses pengenalan diri. Hal ini tidak hanya membantu memastikan bahwa hal-hal yang termasuk dalam Area Buta dapat diatasi, tetapi juga membantu memastikan hal-hal di Area Terbuka akan tetap terbuka. Pemberian umpan balik dari orang lain kadangkala tidak mudah untuk diterima, sehingga seseorang perlu membuka diri dan mendorong orang lain untuk lebih mau memberikan umpan balik tentang dirinya.

3. Refleksi diri

Melakukan refleksi diri penting dilakukan karena dapat memberikan orang waktu untuk merenungkan umpan balik yang diterima dan apa artinya bagi pengembangan dirinya. Alternatif lain bisa juga dilakukan dalam bentuk grup, yaitu merupakan sekumpulan individu yang berkumpul sebagai sebuah tim dan merenungkan apa yang mereka dapatkan dari kegiatan membuka diri maupun memberikan dan menerima umpan balik, serta bagaimana hal tersebut membantu pengembangan dirinya, maupun membantu dalam menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial secara lebih harmonis. Refleksi diri bisa juga dimulai dengan mengisi apa yang disebut dengan *Self Inventory*, yang merupakan isian asesmen untuk pengenalan diri.

PENGENALAN DIRI DAN KEPEKAAN SOSIAL

Konsep *Self Disclosure* diawali oleh Altman dan Taylor pada tahun 1973 menurut teori ini *self-disclosure* atau pengungkapan diri adalah tindakan yang bertujuan untuk memberikan informasi kepada orang lain tentang diri sendiri yang diyakini orang lain belum mengetahuinya. Melalui pengungkapan diri, baik mengenai emosi serta pengalaman seseorang, yang dilakukan secara timbal balik, maka pemahaman mengenai kedua orang tersebut menjadi lebih baik. Hal ini kemudian akan memunculkan rasa saling percaya, serta kepekaan terhadap kondisi masing-masing. Kepekaan sosial merupakan kemampuan untuk merasakan dan mengamati reaksi-reaksi yang terjadi di lingkungan serta perubahan orang lain yang ditunjukkannya baik secara verbal maupun nonverbal. Tumbuhnya kepekaan sosial selanjutnya akan membentuk kepribadian seseorang. Untuk dapat menumbuhkan kepekaan, maka seseorang harus mampu membuka dirinya terlebih dahulu. Membuka diri terhadap lingkungan sosialnya baik di keluarga dan lingkungan di masyarakat, maupun di tempat kerja. Di tempat kerja, pengungkapan diri dapat membantu untuk mengembangkan hubungan interpersonal maupun hubungan industrial menjadi lebih harmonis. Pengungkapan diri juga dapat membantu untuk menyelesaikan konflik, dan membangun tim yang produktif. Berbagi informasi pribadi dengan seseorang dalam situasi yang tepat, akan dapat membuat orang lain mereka merasa dipercaya dan penting dan hal ini penting untuk terjadinya dialog sosial yang baik dan hubungan industrial yang harmonis.

Peran dan manfaat membuka dan mengungkapkan diri (*Self Disclosure*) :

a. Meningkatkan kesadaran diri

Membuka diri berarti sadar betul tentang karakter diri, kelebihan dan kekurangan yang dimiliki. Hal ini akan mampu memunculkan potensi-potensi terbaik dalam diri seseorang, yang akhirnya akan berdampak pada kinerja yang optimal baik bagi individu maupun bagi organisasi.

a. Orang lain lebih mengenal diri sendiri secara lebih baik.

Menunjukkan siapa diri, dengan membiarkan orang lain tahu mengenai kondisi diri sendiri, latar belakang hidup, kepribadian akan membuat seseorang lebih mengerti mengenai kondisi orang lain, baik cara berfikir, bersikap maupun alasan berperilaku tertentu. Hal ini akan berdampak pada terjadinya hubungan interpersonal, hubungan industrial yang lebih harmonis serta kerjasama yang baik dalam organisasi.

b. Menjalinkan hubungan interpersonal secara lebih baik.

Orang akan lebih tertarik untuk memiliki hubungan didasarkan informasi-informasi yang didapatkannya secara terbuka. Membuka diri mampu membangun rasa percaya pada orang lain, dengan rasa percaya yang ada, maka hubungan baik akan dapat terjalin, dan hal ini juga akan memengaruhi lingkungan kerja menjadi lebih kondusif

serta hubungan industrial menjadi lebih harmonis dan dialog sosial menjadi lebih lancar.

b. Meningkatkan ketepatan dalam berkomunikasi

Dengan mengetahui latar belakang etnis atau budaya, maka transfer informasi dalam sebuah komunikasi akan disampaikan dengan bahasa yang tepat. Dengan adanya proses komunikasi yang tepat dan akurat maka hal ini akan memengaruhi semua sendi kehidupan dalam organisasi. Proses dialog sosial akan lancar, begitu pula hubungan interpersonal dan hubungan industrial akan terjalin secara lebih baik.

c. Menghindari dan mengelola konflik

Membuka diri akan memperkecil munculnya konflik. Hal ini disebabkan oleh karena dengan membuka diri akan membuat kesan terbuka dan tidak menutup-nutupi suatu hal di lingkungan sosial. Dengan membuka diri, hal ini juga akan dapat membantu menyelesaikan konflik secara positif karena orang lain dapat lebih memahami diri sendiri.

c. Mereduksi atau mengurangi stres

Stres akan dapat diminimalisir bila seseorang tidak menutupi kelemahan dan mengurangi rahasia dari orang lain yang mungkin mampu menghambat aktivitas dalam berorganisasi atau menjalin aktivitas sosial. Stres juga dapat dihindarkan karena dengan membuka diri, seseorang dapat mengetahui batas diri dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi, dan meminta bantuan orang lain bila diperlukan.

Pengungkapan diri dapat berdampak (baik secara positif maupun negatif) pada kehidupan seseorang di tempat kerja. Pengungkapan diri secara negatif dapat menempatkan seseorang pada posisi di mana orang-orang bergosip tentang dirinya. Sementara itu, mengungkapkan diri secara positif juga dapat menempatkan seseorang pada posisi di mana orang-orang ramah kepada dirinya dan ingin belajar lebih banyak tentang diri orang tersebut. Cara pandang dua sisi ini yang terkadang kurang diterapkan dalam melakukan pengungkapan diri. Pada umumnya orang hanya melihat dari sisi negatifnya saja, sehingga membuat orang enggan untuk membuka (mengungkapkan) dirinya sendiri secara jujur, karena khawatir risiko buruk yang akan diterima dibandingkan dengan dampak positif yang bisa di diperoleh .

Tantangan dalam melakukan pengungkapan diri.

a. Orang-orang lebih suka menutupi pemikiran dan perasaannya

Banyak stigma yang muncul bahwa seseorang tidak perlu menunjukkan perasaan atau apa yang kita rasakan pada orang lain membuat sikap membuka diri adalah hal yang aneh di masyarakat.

b. Keterusterangan dan keterbukaan sangat tidak lazim dalam organisasi

Organisasi terdiri dari orang yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Hal ini membuat sikap membuka diri dinilai sebagai sebuah hal negatif karena hal ini akan dapat mengancam kepentingan dan kedudukan seseorang, atau bahkan ketakutan-ketakutan lain yang berkaitan dengan posisi atau jabatan.

Kiat-kiat melakukan pengungkapan/membuka diri (*Self Disclosure*)

1. Memiliki percaya diri

Seseorang perlu mengembangkan rasa percaya dirinya sebelum memulai untuk melakukan pengungkapan dan membuka diri kepada orang lain. Hal ini diperlukan karena konsekwensi dari membuka diri pada orang lain bisa saja tidak terduga, sehingga harus memiliki rasa percaya diri untuk menghadapi reaksi yang diperlihatkan oleh orang lain atas aktivitas mengungkapkan atau membuka diri.

2. Percaya bahwa diri sendiri adalah baik dan orang lain juga baik

Dalam hubungannya dengan konsep diri, terdapat satu konsep yang menunjang hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang baik, yaitu konsep dimana seseorang menganggap bahwa orang lain dan dirinya sama-sama baik (Oke), hal ini membuat munculnya rasa saling menghormati dan menghargai.

3. Sedikit demi sedikit

Pengungkapan dan membuka diri bagi pemula sebaiknya dilakukan sedikit demi sedikit, karena dengan hal tersebut maka diri sendiri akan dapat menata hati setelah mengetahui mengenai reaksi dari orang lain mengenai apa yang telah dibagi dari dirinya ke orang lain.

4. Memulai dengan orang yang telah akrab

Pengungkapan atau membuka diri sebaiknya dimulai dengan orang yang sudah akrab dengan diri sendiri. Dengan rekan atau sahabat yang telah kenal baik, hal ini akan membuat diri sendiri menjadi lebih nyaman, dan mengurangi stres, sehingga akan dapat melanjutkan kegiatan membuka diri di kemudian hari, menjadi tidak mengkhawatirkan.

5. Menyadari bahwa membuka diri tidak menimbulkan dampak negatif.

Banyak orang yang tidak mau mengungkapkan atau membuka diri karena takut bahwa kegiatan tersebut akan menimbulkan efek negatif dalam dirinya. Dengan adanya kesadaran bahwa membuka diri tidak membahayakan, maka ia akan tidak takut lagi untuk melakukan pengungkapan dan membuka diri.

6. Mencari penguatan dan umpan balik atas perilaku pengungkapan/ membuka diri

Kadangkala seseorang ingin memperoleh penguatan akan apa yang dilakukannya, begitu pula halnya dengan melakukan pengungkapan atau membuka diri, perlu penguatan untuk kegiatan tersebut. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan penguatan sendiri (memberi *reward* sendiri), atau mencari rekan atau sahabat yang dapat memberikan penguatan dari apa yang telah dilakukan.

KERAGAMAN (*Diversity*)

Keragaman adalah merupakan suatu keniscayaan dalam hidup. Konsep dari keragaman menunjukkan bahwa karakter setiap manusia adalah berbeda, dan memiliki keunikan masing-masing yang membuat mereka berbeda satu dan yang lain. Hal ini berasal baik dari dirinya sendiri, keluarga, komunitas, masyarakat, unit kerja maupun lingkungan sosial lainnya.

Sementara itu, pengertian keragaman (*diversity*) menurut Kreitner dan Kinicki (2001) adalah penerimaan adanya perbedaan individual yang membuat setiap orang berbeda dan sekaligus juga sama dengan orang lain.

Dalam dunia kerja, pekerja dari berbagai latar belakang akan dapat memengaruhi sikap dan perilaku yang ditampilkannya, maupun dalam hal menjadlin hubungan dengan rekan kerja maupun atasannya. Dalam hal ini, tidak hanya perbedaan generasi dan usia, gender, suku bangsa, pola asuh, tetapi status dan posisi dalam suatu organisasi juga akan menambah keragaman yang ada, yang kesemuanya ini dapat berdampak pada terciptanya lingkungan kerja maupun hubungan industrial yang harmonis. Meskipun demikian, pada kenyataannya kadangkala hal ini tidak mudah tercapai. Untuk itu, diperlukan adanya kebijakan inklusi di tempat kerja, yang dapat menyebabkan semua pekerja merasa diterima dan dihargai. Dengan adanya perasaan saling menerima dan menghargai, maka semua anggota organisasi akan menjadi lebih nyaman dalam bekerja dan juga menjadi lebih bahagia yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dengan perkataan lain, dapat disimpulkan bahwa memahami keragaman juga berarti mengerti dan memahami mengenai adanya perbedaan: a) Suku bangsa/Etnis, b) Gender, c) Generasi/Usia, c) Status ekonomi-sosial, d) Kondisi atau kemampuan fisik, e) Agama, f) Pandangan politik, g) Ideologi, g) Posisi, h) Kekuasaan i) pola asuh, maupun perbedaan lainnya. Dengan memahami perbedaan-perbedaan tersebut, maka seseorang akan lebih memahami kondisi orang lain, menerima dan menghargai perbedaan sehingga akan mudah untuk mencapai kesepakatan bersama pada waktu melakukan dialog sosial.

Tantangan dan manfaat keragaman (*diversity*).

Keragaman dalam suatu organisasi dapat memiliki dampak positif maupun negatif, dalam hal ini, manusia dengan kebiasaan, norma-norma, nilai-nilai serta adat istiadat yang berbeda satu sama lain, perlu untuk dipahami dengan baik. Hal ini disebabkan dengan adanya perbedaan tersebut, maka akan sangat rawan untuk memicu terjadinya persinggungan-persinggungan yang dapat mengakibatkan adanya konflik di organisasi maupun di unit kerja. Diharapkan dengan mengetahui berbagai tantangan yang terdapat dalam keragaman, dan dengan pengelolaan yang baik, maka hal ini akan dapat menghasilkan hal yang positif tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi organisasi.

Tantangan keragaman (*diversity*)

Hodgetts & Luthans (2004), menyebutkan beberapa tantangan dan potensi masalah dari adanya keragaman sebagai berikut:

a) Kohesivitas tim kurang,

Dengan adanya keragaman dalam suatu tim atau organisasi, hal ini diantisipasi dapat berpotensi pada ketidakmampuan unit kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi, serta bekerja secara efektif dan efisien.

b) Ketidakpercayaan terhadap orang lain.

Keragaman pekerja dalam suatu organisasi, bisa menimbulkan potensi ketidakpercayaan yang disebabkan karena adanya perbedaan adat istiadat, kebiasaan, bahasa dan lain sebagainya. Misalnya: Kecurigaan kepada sekelompok orang tertentu karena mereka menggunakan bahasa daerahnya masing-masing yang tidak diketahui artinya oleh anggota tim lainnya.

c) Persepsi & Penilaian yang bias dan tidak tepat

Adanya keragaman berdasarkan latar belakang suku bangsa maupun bangsa tertentu juga dapat memunculkan adanya potensi penilaian yang kurang tepat. Misalnya: seseorang yang berasal dari negara yang sudah berkembang akan lebih pandai, baik dalam segalanya dibandingkan mereka yang berasal dari negara yang sedang berkembang. Hal ini menyebabkan penghargaan pada mereka yang berasal dari negara tersebut menjadi lebih tinggi daripada dari yang lainnya, meskipun pada kenyataannya tidak demikian. Contoh lain, dengan adanya bias gender yang menganggap bahwa perempuan lebih rendah kompetensinya dibandingkan laki-laki, dan perempuan hanya cocok untuk mengerjakan tugas-tugas rumah tangga saja.

d) Stereotype.

Adanya *stereotype* atau anggapan tertentu mengenai suku bangsa atau bangsa tertentu. Misalnya: suku bangsa tertentu dengan budaya tertentu memiliki budaya tertentu yang dianggap dapat merugikan orang lain dan kelompok, karena kesannya

hanya lebih mementingkan diri sendiri saja. Stereotype juga bisa terjadi pada gender dan usia/generasi, yang menganggap bahwa perempuan dan kaum muda kurang dapat berpartisipasi secara optimal di organisasi. Hal ini berpotensi untuk menimbulkan salah paham bahkan dapat menimbulkan konflik.

e) Hambatan Komunikasi

Keragaman juga dapat memunculkan hambatan dalam berkomunikasi yang disebabkan karena perbedaan arti kata, faktor budaya maupun perbedaan lainnya. Dengan adanya hambatan dalam komunikasi akan dapat berpotensi memunculkan salah paham, yang juga berdampak pada keharmonisan hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang terdapat dalam organisasi.

Kiat menghadapi dampak negatif dalam keragaman

a) Memahami permasalahan/isu mengenai keragaman.

Dengan memahami bahwa keragaman adalah suatu keniscayaan, hal ini akan dapat memunculkan kesadaran bahwa dengan keragaman yang ada, para pekerja akan dapat menghadapi isu yang bisa berdampak positif bila dikelola dengan baik dan dampak negatif bila isu ini tidak di kelola dengan baik.

b) Mengenal diri sendiri.

Melalui pengenalan diri yang baik (kepribadian, nilai-nilai, norma-norma maupun kecenderungan bersikap dan berperilaku), maka hal ini akan membuat seseorang lebih menghargai adanya perbedaan dan keragaman.

c) Memahami orang lain.

Pengenalan dan pemahaman mengenai orang lain (kepribadian, nilai-nilai, norma-norma, kecenderungan bersikap dan berperilaku) maupun latar belakang, status dan posisi orang lain, maka hal ini juga akan dapat mengurangi kesalahpahaman dan membuat hubungan interpersonal maupun hubungan industrial menjadi lebih harmonis.

d) Menampilkan sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi

Cara berfikir dan sikap seseorang akan memengaruhi perilaku yang ditampilkannya, begitu pula halnya dengan berfikir dan bersikap positif termasuk dalam melihat adanya keragaman maka hal ini akan memengaruhi enersi positif dalam pekerjaan dan lingkungan organisasi.

GENERASI

Pada saat ini diberbagai organisasi, kaum muda (generasi milenial/generasi Y maupun generasi Z) telah mengisi mayoritas tenaga kerja di organisasi, bahkan banyak organisasi

yang memiliki 70% sampai dengan 80% dari para pekerja merupakan kaum muda. Untuk itu pemahaman mengenai perbedaan generasi dapat membantu organisasi dan manajemen dalam memahami cara kerja, sikap kerja, nilai-nilai yang dianut dari para pekerjanya yang mayoritas kaum muda tersebut. Meskipun demikian, dalam organisasi pekerjanya tidak hanya terdiri dari kaum muda saja tetapi juga merereka yang lebih senior dan lebih berpengalaman juga bekerja di organisasi tersebut. Perbedaan generasi dapat mengakibatkan kesalahpahaman yang akhirnya akan berpengaruh pada kondisi lingkungan organisasi yang kurang kondusif. Untuk itu, memahami pandangan dan karakteristik satu sama lain akan memungkinkan generasi yang berbeda untuk meningkatkan penghargaan mereka satu sama lain. Dalam hal ini, pada saat seseorang merasa didengar, dipahami, dan dihargai, maka mereka cenderung akan menginvestasikan waktu dan energi ke dalam pekerjaan mereka dan membuat mereka lebih memiliki keterikatan dan lebih cenderung bertahan di sebuah organisasi.

Perbedaan karakteristik generasi

Generasi adalah sekelompok individu dalam rentang usia tertentu yang memiliki gagasan, sikap, dan nilai yang serupa. Menurut William Strauss dan Neil Howe (1997), sejarawan yang meneliti mengenai teori generasi, dalam seratus tahun terakhir. Secara umum terdapat beberapa generasi yang ada saat ini, yaitu:

1. Generasi Tradisionalis (1922 – 1945) :

Generasi tradisionalis juga dikenal sebagai generasi veteran. Generasi ini ada pada waktu hampir 100 tahun yang lalu. Pada generasi ini, nenek moyang hidup dengan serba kekurangan dan segala sesuatunya dilakukan secara tidak praktis seperti sekarang.

2. Generasi *Baby Boomers* (1946 – 1964)

Generasi *Baby Boomers* mungkin merupakan generasi kedua. Generasi ini telah melalui masa-masa perang, pada umumnya mereka yang tumbuh sesuai peperangan. Pada generasi ini tingkat kelahiran cukup pesat. *Baby boomers* umumnya berorientasi kepada karier secara konsisten demi kesejahteraan anak dan cucunya kelak. Karakteristik dari generasi ini adalah mandiri, berdikari, dan idealis. Hal ini karena para *baby boomers* lahir setelah masa perang dan masih memerlukan penataan ulang kehidupan. Dengan latar belakang itu, *baby boomers* merupakan pekerja keras yang memperjuangkan kesejahteraan keluarga. Dalam hal ini, penghasilan mereka banyak dihabiskan untuk membeli tanah, rumah, kendaraan, dan menabung demi warisan bagi keturunannya.

3. Generasi X (1965-1980)

Generasi X diasuh oleh pola kedua orang tua yang fokus dengan pekerjaan, sehingga menular ke generasi X. Akan tetapi, umumnya generasi X berhasil menata pekerjaan, aktivitas pribadi, dan keluarga mereka jauh lebih seimbang. Generasi yang lahir dari *baby*

boomers ini memiliki pemikiran yang lebih maju. Dengan karakteristik yang mandiri, berpikiran luas, berekspektasi kerja tinggi, dan mulai memiliki jiwa pengusaha, generasi ini mulai memikirkan cara untuk memulai usaha dan menikmati hari tua. Meskipun masih bekerja untuk menyejahterakan keluarga, pengeluaran generasi X sudah mulai dibagi untuk modal usaha, biaya sekolah anak, membeli kendaraan, dan membeli properti. Generasi ini juga sudah mulai sadar tentang pentingnya dana pensiun, sehingga mereka mempersiapkan tabungan untuk masa tuanya.

4. Generasi Milenial (1981-1996)

Merupakan generasi yang hidup di zaman yang sedang berubah, dari konvensional menjadi modern. Generasi ini tergolong cukup beruntung karena masih cukup kental merasakan budaya dan disaat bertumbuh dewasa, mereka mulai menggunakan teknologi. Generasi ini lahir bertepatan dengan gencarnya perkembangan teknologi komunikasi membuat generasi ini akrab dengan internet, email, dan *short message service* (SMS). Saat generasi milenial menginjak remaja, media sosial seperti Friendster, Facebook, My Space, dan Twitter mulai muncul. Dengan demikian, membuat karakter generasi Y ini terbentuk menjadi realistis, penuh keinginan, percaya diri yang tinggi, suka dengan perbedaan, serta memiliki toleransi yang tinggi. Pada umumnya para milenial gencar mencari pekerjaan dengan penghasilan yang tinggi, selalu ingin mencapai hasil yang besar. Generasi ini juga banyak yang memilih mendirikan bisnis sendiri untuk mendapatkan keuntungan yang besar dan jiwa kewirausahaan tinggi.

5. Generasi Z (1995-2010)

Generasi ini termasuk golongan yang tidak terpisahkan dengan gadget, namun bila pada generasi milenial masih cukup mengenal budayanya, generasi Z umumnya tidak mengenal budaya Indonesia sebaik generasi-generasi pendahulunya. Generasi ini lahir pada masa dimana teknologi sudah sangat akrab dengan masyarakat. Kedekatan mereka dengan teknologi membentuk karakteristik yang lagi-lagi berbeda dengan generasi sebelumnya. Karakteristik dari generasi Z adalah konsumtif, inovatif, bergantung pada teknologi, dan mementingkan popularitas di media sosial. Untuk itu, tak heran jika generasi ini menggunakan uang mereka lebih banyak untuk membeli gadget, mengikuti tren fashion terkini, makan dan nongkrong di kafe-kafe terbaru, serta melakukan wisata. Meskipun demikian, generasi yang sekarang mulai memasuki usia remaja ini tidak kalah dalam urusan perencanaan untuk membuat usaha sendiri.

6. Generasi Alpha (2010 keatas)

Generasi Alpha juga disebut sebagai *iGeneration*, saat ini sebagai generasi yang paling berpengaruh terhadap kelanjutan masa depan populasi dunia, karena generasi ini merupakan generasi termuda, mereka umumnya adalah anak-anak dari generasi milenial.

Anak-anak yang lahir dari tahun 2010-2025 ini adalah generasi pertama yang terlahir dalam abad 21. Menggunakan *gadget* adalah hal yang sangat biasa dan lumrah, bukan lagi suatu hal istimewa bagi generasi ini. Bahkan balita saat ini sudah terbiasa menonton lewat *gadget*. Di zaman dengan teknologi serba canggih sekarang ini, sudah bisa dipastikan sejak usia dini atau balita generasi ini sudah diperkenalkan dengan teknologi dan *gadget*. Selain itu, generasi Alpha mendapatkan pendidikan yang terbaik dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh karena orangtua sudah menyekolahkan mereka lebih cepat dan belajar banyak hal sejak dini.

Saat ini yang bekerja di organisasi pada umumnya adalah terdiri dari kombinasi beberapa generasi yaitu : generasi *baby boomer* (sebagian kecil), generasi X, generasi Y atau milenial dan generasi Z (sebagian kecil), sedangkan generasi tradisional sudah tidak ditemukan lagi di organisasi dan generasi Alpha belum memasuki pasar dunia kerja. Seperti disebutkan diatas, bahwa tiap generasi memiliki karakteristiknya masing-masing, sehingga dengan karakteristik perbedaan generasi tersebut, hal ini juga dapat memengaruhi hubungan interpersonal maupun hubungan industrial maupun kelancaran dalam melakukan dialog sosial, karena masing-masing melihat dari sudut pandang yang berbeda.

PENUTUP

Untuk memperoleh hubungan yang baik dengan berbagai pihak, hal ini antara lain dilakukan dengan cara berkomunikasi. Sementara itu, dalam berkomunikasi seringkali ditemukan berbagai kesalahan dalam komunikasi yang sumbernya adalah kurangnya pemahaman dan pengenalan diri sendiri maupun orang lain. Dengan memahami karakteristik diri sendiri, serta berusaha memahami karakteristik orang lain, hal ini diharapkan akan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi yang akan berdampak pada kurang harmonisnya hubungan interpersonal di tempat kerja.

REFERENSI

- Cahill, L. (2006). Why sex matters for neuroscience. *Nat. Rev. Neurosci.* 7, 477–484. doi: 10.1038/nrn1909
- Feingold, A. (1994). *Gender differences in personality: A meta-analysis*.
- Hodgetts, Richard. M dan Luthans, Fred (2004), *International Management, Culture, Strategy and Behavior*, Fifth Edition, McGraw Hill, Boston, USA, page 186- 190.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*, New York, USA
- Robbins, S. P dan Judge, T (2017) *Organizational Behavior*, 17th edition Pearson; USA

Stangor C ; Jhangian, R dan Tarry, H (2011), Principles of Social Psychology, 1st International Edition. Victoria, B.C.: BC campus. Diunduh dari [https:// opentextbc.ca/ socialpsychology](https://opentextbc.ca/socialpsychology).

Strauss, W and Howe, N (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, Three Rivers Press, Penguin Random House, USA.

3.KOMUNIKASI EFEKTIF DI ORGANISASI



Komunikasi merupakan dasar dari hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis (Wustari L.Mangundjaya)

TUJUAN BAHASAN

Pada akhir pembahasan, pembaca diharapkan mampu meningkatkan pemahaman mengenai cara berkomunikasi secara efektif, termasuk di dalamnya kemampuan mendengarkan, komunikasi verbal, maupun komunikasi non verbal, yang akan dapat meningkatkan keterampilan dalam melakukan dialog sosial maupun menjalin hubungan industrial yang harmonis termasuk didalamnya menjalin komunikasi dengan kaum muda dan perempuan.

TOPIK BAHASAN

1. Pengertian, dan Elemen Komunikasi
2. Faktor yang memengaruhi komunikasi
3. Gaya komunikasi
4. Komunikasi Non Verbal

#####

PENGANTAR

Menjalin hubungan interpersonal maupun hubungan industrial yang harmonis merupakan salah satu variabel penting dalam terciptanya kerjasama yang efektif di lingkungan kerja. Dalam hal ini, salah satu komponen dasar dalam menjalin hubungan interpersonal adalah komunikasi, termasuk di dalamnya komunikasi verbal, maupun komunikasi non verbal. Dengan menguasai keterampilan berkomunikasi, maka seseorang diharapkan akan mampu melakukan dialog sosial yang efektif, sehingga dapat melakukan persuasi serta menghindari konflik yang ada.

PENGERTIAN DAN ELEMEN KOMUNIKASI

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi atau meneruskan makna atau arti. Komunikasi juga bisa diartikan sebagai proses penyampaian informasi, makna atau pemahaman dari pengirim ke penerima. Dari komunikasi yang telah dilakukan maka diharapkan akan dapat menimbulkan pemahaman maupun perubahan tingkah laku atau muncul perilaku baru sesuai dengan informasi apa yang dikirimkan oleh pengirim pesan dan/atau informasi yang diterima oleh penerima informasi.

Elemen komunikasi

Komunikasi dapat terjadi jika terdapat pesan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Komunikasi tersebut disampaikan melalui sebuah saluran atau media, dan komunikasi akan dikatakan efektif jika komunikan memberikan umpan balik positif. Hal ini selanjutnya diharapkan akan dapat menghasilkan dampak sebagai reaksi dari pengiriman informasi tersebut, misalnya adanya perubahan perilaku pada komunikan. Dalam hal ini, keberhasilan komunikasi bergantung pada banyak faktor atau elemen yang terdapat dalam komunikasi tersebut. Elemen komunikasi menurut Effendy (2003) antara lain:

1. Orang (*People*)

Komunikasi selalu melibatkan orang, baik antara individu, kelompok kecil dan publik, berlangsung antara dan di antara semua tipe *sender* (pemberi informasi) dan *receiver* (penerima informasi)

2. Pesan (*Message*)

Bersifat verbal (berupa kata-kata) atau non-verbal

3. Media komunikasi (*Channel*)

Saluran yang digunakan dalam berkomunikasi. Misal : Semua indera yang dimiliki oleh seseorang.

4. Gangguan (*Noise*)

Merupakan distorsi yang berpotensi mengganggu efektivitas berkomunikasi.

5. Konteks lingkungan (*Context*)

Pada saat berkomunikasi, seseorang akan selalu berada dalam sebuah konteks. Misalnya : konteks organisasi, atau keluarga

6. Umpan Balik (*Feedback*)

Merupakan respon balik dari pihak lain yang menerima pesan yang kita sampaikan.

7. Dampak (*Effect*)

Komunikasi berdampak atau berpengaruh terhadap orang lain.

Berdasarkan elemen komunikasi tersebut, maka dapat saja komunikasi menjadi kurang efektif yang disebabkan karena adanya distorsi baik pada manusia, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, gangguan, konteks lingkungan maupun umpan balik yang disampaikan. Hal itu semua akan dapat memengaruhi efektivitas dari proses komunikasi, yang pada akhirnya akan berdampak pada hubungan interpersonal, hubungan industrial maupun dialog sosial.

Faktor yang memengaruhi komunikasi

Proses komunikasi yang baik dan lancar akan bermanfaat bagi semua pihak, tidak hanya untuk dapat terciptanya dialog sosial yang lancar, hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis, tetapi dengan adanya komunikasi yang baik, maka hal ini akan dapat meningkatkan kerja sama, lingkungan kerja yang kondusif yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Untuk dapat memperoleh manfaat-manfaat dari komunikasi tersebut, maka perlu diketahui faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi. Faktor-faktor yang memengaruhi sebuah komunikasi menurut Gamble & Gamble (2005) dan Lussier, Robert (2006). adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan.

Tingkat pengetahuan seseorang menjadi faktor utama dalam komunikasi. Seseorang dapat menyampaikan pesan dengan mudah apabila ia memiliki pengetahuan yang luas, serta memahami siapa yang diajak berbicara. Untuk itu perlu diketahui dengan siapa orang yang diajak berbicara, khususnya latar belakang pendidikan dan pengetahuannya.

2. Kemampuan

Setiap orang memiliki cara masing-masing untuk menyampaikan informasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, hal ini antara lain dipengaruhi oleh kemampuan seseorang dalam menyampaikan informasi tersebut. Dalam hal ini, keterampilan dalam berbahasa merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterampilan dalam berkomunikasi.

3. Persepsi.

Persepsi adalah suatu sudut pandang atau cara seseorang dalam menggambarkan atau menafsirkan informasi yang diolah menjadi sebuah pandangan. Pembentukan persepsi ini terjadi berdasarkan pengalaman, harapan, dan perhatian. Proses pemahaman manusia terhadap suatu rangsangan atau stimulus ini dapat memiliki pandangan yang berbeda-beda. Persepsi dapat berdampak positif maupun negatif, yang dapat menjadi penghambat untuk tercapainya komunikasi efektif.

4. Peran dan hubungan.

Peran dan hubungan memiliki pengaruh terhadap proses komunikasi yang tergantung dari materi atau permasalahan yang ingin dibicarakan termasuk cara menyampaikan informasi atau teknik komunikasi.

5. Media

Media yang digunakan juga akan dapat memengaruhi proses maupun efektivitas komunikasi. Misalnya menggunakan media komunikasi tertulis dengan surat formal, SMS, WA, telegram akan berbeda.

6. Lingkungan.

Lingkungan interaksi memiliki pengaruh dalam komunikasi. Lingkungan yang nyaman dan kondusif biasanya dapat berpengaruh baik terhadap proses komunikasi

7. Usia

Usia seseorang juga akan memengaruhi cara seseorang berkomunikasi, baik bagi pengirim pesan maupun bagi penerima pesan. Dalam hal ini berkomunikasi dengan orang tua, sebaya atau anak-anak akan berbeda. Kaum muda yang terbiasa berbicara secara bebas, terbuka dan spontan dapat mengalami salah paham dengan mereka yang lebih tua, karena menganggap kaum muda kurang menghargai mereka. Untuk itu, pemahaman mengenai karakter seseorang yang terkait dengan usia diperlukan.

8. Emosi.

Emosi adalah reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian tertentu. Emosi terkadang tidak dapat dikendalikan oleh diri sendiri. Hal ini membuat emosi juga memengaruhi proses komunikasi itu sendiri bahkan emosi dapat menjadi hambatan.

9. Latar belakang sosial budaya

Latar belakang sosial budaya memengaruhi proses dalam berkomunikasi bahkan seringkali hal ini dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi. Misalnya seseorang yang berasal dari latar belakang suku Jawa yang biasa berkomunikasi secara halus, akan kaget pada waktu berbicara dengan orang lain yang cenderung berbicara secara keras dan kasar kepadanya.

Berbagai faktor tersebut akan dapat memengaruhi efektivitas suatu proses komunikasi, yang akan berdampak tidak hanya pada individu, tetapi juga bagi tim kerja maupun bagi organisasi.

Gaya komunikasi

Dalam berkomunikasi, setiap orang memiliki gaya berkomunikasi masing-masing, dimana gaya komunikasi merupakan seperangkat perilaku antar pribadi yang ter-spesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim pesan dan harapan dari si penerima pesan. Gaya komunikasi dapat bermacam-macam, antara lain gaya komunikasi yang terdiri dari 4 (empat) gaya yaitu: a) Tegas, b) Analitis, c) Ekspresif, dan d) Harmonis. Lebih lanjut dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.1: Gaya berkomunikasi Tegas

TEGAS				
Kata Kunci	Ciri-ciri	Kesan Positif	Kesan Negatif	Sikap dalam menghadapi konflik
Tegas	Jelas, tegas, dan mampu mengambil keputusan	Tegas,	Terkesan tidak dapat berkompromi,	Tegas,
	Cara bicara jelas dan simpatik.	Jelas	Kurang toleran, dominan.	Mengarahkan
	Cenderung memulai pembicaraan dan mengembangkan pendapat	Percaya diri		Cenderung mendominasi
	Terkesan dingin dalam hubungan dengan orang lain.	Mampu mengambil keputusan		
	Cenderung bukan pendengar yang baik.			
	Dapat bekerja dengan cepat dan memberikan hasil yang baik			
	Bersikap kompetitif.			

Tabel 3.2: Gaya berkomunikasi Analitis

ANALITIS				
Kata Kunci	Ciri-ciri	Kesan Positif	Kesan Negatif	Sikap dalam menghadapi konflik
Hati Hati	Tenang.	Rajin	Kaku	Cenderung untuk menarik diri
	Terkesan dingin dan menarik diri.	Sistematis	kurang fleksibel.	menghindari masalah.
	Cenderung untuk selalu tepat dan akurat mengenai fakta.	Terorganisir,		
	Menunda keputusan untuk menunggu fakta terkumpul.	Sabar		
	Menanyakan banyak pertanyaan detail.			
	Bekerja secara teratur dan terstruktur.			
	Orientasi pemecahan masalah berdasarkan metode tertentu			
	Cenderung untuk bekerja sendiri.			

Tabel 3.3: Gaya berkomunikasi Ekspresif

EKSPRESIF				
Kata Kunci	Ciri-ciri	Kesan Positif	Kesan Negatif	Sikap dalam menghadapi konflik
Spontan	Banyak menggunakan bahasa tubuh	Optimis	Cepat terpengaruh	Cenderung untuk menyerang orang lain
	Energetik.	Antusias	Kurang sabar	Tidak cemas akan batas waktu.
	Memutuskan sesuatu dengan cepat.		Manipulatif	Berani mengambil risiko.
	Persuasif dan menyenangkan.			
	Humoris.			

Tabel 3.4: Gaya berkomunikasi Harmonis

HARMONIS				
Kata Kunci	Ciri-ciri	Kesan Positif	Kesan Negatif	Sikap dalam menghadapi konflik
Ramah	Cenderung berbicara dengan nada halus.	Memiliki sikap yang mendorong,	Terkesan sebagai orang yang lemah, selalu mengikuti orang lain.	Tidak menyukai konflik.
	Cenderung mendahulukan orang lain.	Ramah,		Cenderung menyerah atau mengalah pada orang lain.
	Pendengar yang baik.	rekan yang menyenangkan		
	Dapat bekerja dengan orang lain dalam kelompok.			
	Cenderung lambat dalam mengambil keputusan.			
	Lebih menyukai sikap informal.			
	Tidak suka basa-basi			

Berbagai gaya komunikasi tersebut, dapat memengaruhi efektivitas dari suatu proses komunikasi, kurangnya pengetahuan mengenai gaya komunikasi masing-masing juga dapat memunculkan kesalah pahaman, yang akhirnya berdampak pula pada kelancaran dalam melakukan dialog sosial serta menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis antara sesama pekerja maupun antara pekerja dan manajemen, serta antar gender maupun antara kaum muda dan generasi yang lebih senior.

Hambatan dan kiat komunikasi

Secara umum terdapat beberapa hambatan dalam berkomunikasi yang akan membuat komunikasi menjadi kurang lancar, kurang harmonis dan kurang efektif (Adler & Helmhorst, 2018; DeVito, 2007; & Mangundjaya, 2021)

1. Latar Belakang

Dalam berkomunikasi latar belakang sosial budaya, usia, gender dapat berperan dalam hasil komunikasi, baik peran positif maupun negatif. Bila seseorang tidak memerhatikan masalah latar belakang baik pendidikan, usia, posisi, kemungkinan akan memiliki hambatan. Kaum muda dan mereka yang lebih senior cenderung memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga pemahaman mengenai karakteristik tersebut diperlukan.

Kiat menghadapi hal ini adalah dengan cara berusaha memahami latar belakang orang

yang kita ajak bicara, baik latar belakang yang terkait dengan usia, gender, pendidikan, status sosial ekonomi, posisi, suku bangsa serta hal-hal lain yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku seseorang.

2. Bahasa

Perbedaan arti kata, istilah dan bahasa tertentu, maupun komunikasi non verbal juga berpengaruh dalam proses dan hasil komunikasi.

Kiat mengatasi hal ini adalah berusaha memahami bahasa yang digunakan oleh pihak lain, dan bila tidak mengerti tidak perlu sungkan untuk menanyakan artinya.

3. Sikap seseorang

Sikap seseorang dapat memengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi. Hal ini antara lain tercermin dalam: a) Penyaringan (Mendengarkan hanya apa yang ingin didengar); b) Bukan pendengar yang baik; c) Pertahanan diri; d) Mengadakan penilaian terhadap si pembicara; e) Sibuk mempersiapkan jawaban; f) Pengaruh emosi; dan g) Kurang percaya diri.

Kiat menghadapinya, mencoba untuk memahami pihak lain, mendengarkan secara aktif, serta memberikan umpan balik mengenai proses komunikasi yang berlangsung.

4. Konteks/ Lingkungan

Konteks lingkungan pada waktu proses komunikasi juga turut berperan terhadap hasil yang diperoleh, misalnya: a) kondisi Fisik; b) Sosial-Psikologis; dan c) Budaya.

Kiat menghadapinya berusaha untuk memahami lingkungan yang ada, serta berusaha mengontrol lingkungan fisik (bila memungkinkan) supaya tidak menjadikannya sebagai gangguan (*noise*).

Berbagai hambatan dan rintangan tersebut diatas, bila dapat diantisipasi terlebih dahulu dan dicari alternatif pemecahan masalahnya maka diharapkan proses komunikasi akan dapat berlangsung dengan lebih lancar, sehingga kualitas komunikasi dan dialog sosial menjadi lebih baik, serta hubungan interpersonal maupun hubungan industrial yang terdapat di organisasi akan menjadi lebih harmonis.

PENUTUP

Banyak ketidak berhasilan sebuah diskusi atau negosiasi terjadi disebabkan oleh karena kurang memahami seluk beluk sebuah komunikasi. Untuk itu, komunikasi berperan sebagai sesuatu yang penting untuk dipelajari lebih dalam sebagai cara memahami pola berdialog sosial yang baik. Dalam hal ini, komunikasi yang efektif tidak hanya mencapai dialog sosial yang lancar tetapi juga dapat menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis, baik antar generasi (kaum muda dan generasi yang lebih senior), dan juga antar gender yang berbeda.

REFERENSI

- Adler, R & Helmhorst, J.M (2018), *Communicating at Work*, Paperback Edition, New York: McGraw Hill, USA.
- De Janasz, S, Dowd, K, Schneider, B (2006), *Interpersonal Skills in Organizations*, Second Edition, Mc Graw Hill, Boston, USA
- DeVito, J. A. (2007). *The Interpersonal Communication Book*, Eleventh Edition. Boston, USA: Pearson International Edition.
- Effendy, O. U (2003), *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gamble, Michael dan Gamble, Teri Kwal (2005). *Communication Work* 8th edition, New York :McGraw-Hill.
- Lussier, Robert, N (2006). *Human Relations in Organizations, Applications and Skill Building*, 7th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA
- Mangundjaya, W.L.H (2021) *Komunikasi di organisasi dalam Diktat Psikologi Komunikasi dalam organisasi*. Fakultas Psikologo UI.

Bab 4

KOMUNIKASI NON-VERBAL DALAM ORGANISASI



Pengantar

Dalam berkomunikasi yang harus diperhatikan adalah tidak hanya apa yang dikomunikasikan secara verbal, tetapi juga apa yang disampaikan oleh seseorang dalam komunikasi non verbal. Pada umumnya masyarakat telah sadar bahwa dalam berkomunikasi tidak hanya dapat disampaikan lewat kata-kata, akan tetapi juga dapat melalui alat indera lainnya seperti mata, alis, dagu, sikap tubuh, nada suara bahkan dalam hal penggunaan aksesoris lainnya. Hal ini menyebabkan bila dalam berkomunikasi tidak memperhatikan hal-hal ini maka akan dapat terjadi salah pahami, karena banyak orang yang masih belum dapat bersikap asertif yang dapat mengekspresikan dengan bebas apa yang dipikirkan dan apa yang dirasakannya, khususnya pada budaya Timur. Untuk itu, pemahaman mengenai komunikasi non verbal perlu dikuasai.

Pengertian

Pengertian Komunikasi Non Verbal

- a) Komunikasi non Verbal adalah komunikasi yang dilakukan tidak dengan menggunakan bahasa verbal, tetapi menggunakan simbol dan tanda, baik yang ditampilkan pada bahasa tubuh maupun tanda-tanda lainnya.
- b) Adalah proses komunikasi untuk mengekspresikan perasaan secara disadari dan tidak disadari melalui media selain kata-kata (De Janasz, 2006)
- c) Adalah proses komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata (Adler & Helmhorst, 1996; DeVito, 2007).
- d) Adalah salah satu bentuk komunikasi yang tidak dilakukan secara verbal (lisan maupun tulisan), tetapi dengan tetap menggunakan prinsip dan komunikasi (Mangundjaya, 2016)
- e) Menurut Larry A. Samovar dan Richard E. Porter, komunikasi nonverbal mencakup semua rangsangan, kecuali rangsangan verbal, dalam suatu setting komunikasi, yang dihasilkan oleh individu, yang mempunyai nilai pesan potensial bagi pengirim

atau penerima; jadi definisi ini mencakup perilaku yang disengaja maupun tidak disengaja sebagai bagian dari peristiwa komunikasi secara keseluruhan. Secara sederhana, pesan nonverbal adalah semua isyarat yang bukan kata-kata.

- f) Selain itu, ada pula yang menyatakan bahwa komunikasi nonverbal adalah proses yang dijalani oleh seseorang individu atau lebih pada saat menyampaikan isyarat-isyarat nonverbal yang memiliki potensi untuk merangsang makna dalam pikiran individu atau individu-individu lain. Istilah nonverbal biasanya digunakan untuk melukiskan semua peristiwa komunikasi di luar kata-kata terucap dan tertulis walau tidak terdapat kesepakatan tentang proses nonverbal ini, kebanyakan ahli setuju bahwa hal-hal berikut mesti dimasukkan seperti isyarat, ekspresi wajah, pandangan mata, postur, gerakan tubuh, sentuhan, pakaian, artefak, diam, ruang, waktu dan suara.
- g) Komunikasi nonverbal juga dapat diartikan sebagai penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata, komunikasi ini menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, intonasi nada (tinggi-rendahnya nada), kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak, dan sentuhan-sentuhan.

Ciri-ciri dan karakteristik komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- Disampaikan dengan menggunakan isyarat (gesture), gerak-gerik (movement), postur/ tipologi, parabahasa, kinesic/sentuhan, penampilan fisik, ruang, jarak, waktu, consumer product dan artefak.
- Proses komunikasi implisit dan dapat terjadi dua arah maupun satu arah.
- Kualitas proses komunikasi tergantung pada pemahaman terhadap persepsi orang lain
- Perilaku Non Verbal selalu mengandung nilai komunikasi (Adler & Helmhorst, 1996; DeVito, 2007).
- Komunikasi Non-Verbal adalah Ambigu.
- Komunikasi non-verbal mis: bahasa tubuh, tidak selalu mudah untuk dipahami (Adler & Helmhorst, 1996).
- Komunikasi Non-Verbal pada umumnya mengekspresikan sikap (Adler & Helmhorst, 1996).
- Komunikasi non-verbal berhubungan dengan budaya (Adler & Helmhorst, 1996).

Urgensi dan Manfaat Komunikasi Non Verbal

Dale G. Leather mengemukakan enam alasan mengapa pesan nonverbal penting :

1. faktor-faktor nonverbal sangat menentukan makna dalam komunikasi interpersonal.
2. perasaan dan emosi lebih cermat disampaikan melalui pesan nonverbal daripada pesan

verbal.

3. pesan nonverbal menyampaikan makna dan maksud yang relatif bebas dari penipuan, distorsi, dan kerancuan.
4. pesan nonverbal mempunyai fungsi metakomunikatif yang sangat diperlukan untuk mencapai komunikasi yang berkualitas tinggi.
5. pesan nonverbal merupakan cara komunikasi yang lebih efisien dibandingkan dengan pesan verbal.
6. pesan nonverbal merupakan sarana sugesti yang paling tepat .

Selain itu, manfaat dari komunikasi non-verbal adalah sebagai berikut:

- Semakin dapat menguasai komunikasi non-verbal maka semakin tinggi daya tarik, popularitas, dan *psychosocial well being* dari seseorang.
- Semakin besar keterampilan non-verbal, maka semakin tinggi daya persuasi seseorang, dan ini dapat digunakan untuk membantu atau mendukung atau mencurangi orang lain.

Fungsi Komunikasi Non Verbal

Komunikasi nonverbal dapat menjalankan sejumlah komunikasi penting. Periset nonverbal dan mengidentifikasi Mark L. Knapp (1972 : 9 – 12) enam fungsi utama komunikasi nonverbal sebagai berikut:

- a) Repetisi, yaitu mengulang kembali pesan yang disampaikan secara verbal.
Untuk mengulangi perilaku verbal, misalnya menganggukkan kepala ketika mengatakan “ya”.
Contoh: Menganggukkan kepala ketika mengatakan “ya”, dan menggelengkan kepala saat mengatakan “tidak”.
- b) Substitusi, yaitu menggantikan lambang-lambang verbal.
Untuk menggantikan, misalnya mengatakan “oke” dengan tangan tanpa berkata apa-apa yang dapat digantikan dengan menganggukkan kepala untuk mengatakan “ya” atau menggelengkan kepala untuk mengatakan “tidak.” Seringkali hal ini dikaitkan dengan efisiensi (De vito, 2007), karena komunikasi non-verbal dapat menggantikan substitusi) komunikasi yang harus dilakukan secara verbal. Dengan cara tersebut, komunikasi bila dilakukan secara non-verbal akan dapat menjadi lebih efisien.
Contoh: Menggoyangkan tangan dengan telapak tangan menghadap ke depan sebagai pengganti kata “tidak” saat seorang pengamen menhampiri mobil seseorang.
- c) Kontradiksi, yaitu menolak pesan verbal atau memberikan makna yang lain terhadap

pesan verbal. Untuk menunjukkan kontradiksi, pesan verbal dapat bertentangan dengan gerakan nonverbal. Sebagai contoh, anda dapat menyilangkan jari anda atau mengedipkan mata untuk menunjukkan bahwa yang anda katakan adalah tidak benar.

Contoh: seorang suami mengatakan "bagus" ketika dimintai komentar oleh istrinya mengenai gaun yang baru dibelinya sambil matanya terus terpaku pada koran yang sedang dibacanya.

d) Komplemen, yaitu melengkapi dan memperkaya makna nonverbal.

Untuk menekankan atau melengkapi, komunikasi nonverbal digunakan untuk menonjolkan atau menekankan beberapa bagian dari pesan verbal. Misalnya saja tersenyum untuk menekankan suatu hal tertentu.

Contoh: Seseorang melambaikan tangan saat mengatakan "selamat jalan".

e) Aksentuasi, yaitu menegaskan pesan verbal atau menggarisbawahinya.

Untuk meregulasi perilaku verbal, contohnya mengerutkan bibir, mencondongkan badan ke depan, atau membuat gerakan tangan untuk menunjukkan bahwa anda ingin mengatakan sesuatu.

Contoh: Seorang mahasiswa membereskan buku-buku atau melihat jam tangannya ketika jam kuliah berakhir, sehingga dosen menutup kuliahnya.

Cara melakukan komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal di organisasi antara lain dapat dilakukan dengan cara:

- a. Metode komunikasi nonverbal dilakukan di organisasi dengan mengikuti/ menyelenggarakan kegiatan-kegiatan (kegiatan promosi merupakan bagian dari komunikasi secara nonverbal yang berkaitan dengan tindakan persuasif yang dilakukan perusahaan)
- b. Komunikasi nonverbal juga dilakukan dengan melakukan interaksi tatap muka dengan konsumen/khalayak, cara berpakaian yang rapih dan sopan ketika bertemu dengan client, serta pemilihan tempat ketika bertemu.

Hambatan Komunikasi Non Verbal

Komunikasi nonverbal sangat penting bagi kebermaknaan suatu komunikasi, meskipun demikian sulit untuk dipelajari karena memiliki hambatan-hambatan yaitu :

1. Hambatan konsepsi atau pemahaman.

Dalam berkomunikasi bisa terjadi kesalahpahaman antara orang-orang yang berkomunikasi. Kesalahpahaman ini terjadi karena beberapa sebab, yaitu:

- a. komunikasi nonverbal bersifat insting dan tidak dapat dipelajari

- b. adanya keyakinan bahwa fenomena nonverbal seperti ekspresi wajah dan postur tubuh merefleksikan ciri biologis dan kematangan yang bersifat herediter dari komunikator
 - c. banyaknya gerak isyarat yang digunakan dalam berkomunikasi membuatnya sulit untuk dipelajari secara praktis dan sistematis dalam hubungannya dengan perilaku manusia
2. Hambatan sejarah.
Pada awalnya, cara pergerakan dalam pengucapan bahasa dianggap perlu dilakukan untuk menarik perhatian audience, bukan sebagai pelengkap dan penguat pesan yang ingin disampaikan.
3. Hambatan metodologi.
Diperlukan peralatan yang mahal untuk mempelajari komunikasi nonverbal.

Variabel penting dalam komunikasi non-verbal

- Mempertimbangkan kemungkinan adanya perbedaan antara komunikasi non-verbal dengan pernyataan secara verbal.
- Menyadari adanya berbagai ungkapan dalam komunikasi non-verbal.

Jenis komunikasi nonverbal

1. Kinesik atau Gerakan Tubuh,

Dalam komunikasi nonverbal, kinesik atau gerakan tubuh meliputi kontak mata, ekspresi wajah, isyarat, dan sikap tubuh. Gerakan tubuh biasanya digunakan untuk menggantikan suatu kata atau frase, misalnya mengangguk untuk mengatakan ya; untuk mengilustrasikan atau menjelaskan sesuatu; menunjukkan perasaan.

Tabel 4.1 Pembagian Jenis bahasa tubuh DeVito (2007),

No	Jenis	Fungsi	Contoh
1.	<i>Emblems</i>	Mengarahkan terjemahan kata atau kalimat.	Memberi tanda OK, Lambaian tangan kemari, dsb.
2.	<i>Illustrators</i>	Menyampaikan dan mengilustrasikan pesan verbal.	Memberikan tanda lingkaran pada waktu berbicara tentang lingkaran.
3.	<i>Affect Displays</i>	Mengkomunikasikan pesan emosional.	Ekspresi wajah gembira, sedih, marah, dsb.

4.	<i>Regulators</i>	Memonitor, memelihara, atau mengawasi pembicaraan.	Ekspresi wajah dan gestures tangan yang menunjukkan pelan-pelan atau terus.
5.	<i>Adaptors</i>	Memuaskan beberapa kebutuhan.	Menggaruk-garuk.

Ekspresi wajah & mata

Pada waktu melakukan interaksi interpersonal, maka wajah/muka khususnya mata yang dapat menyampaikan emosi seseorang. Ekspresi muka yang tertampil antara lain adalah: kegembiraan, surprise, marah, takut, sedih, muak, tertarik, kesal, dsb. Komunikasi non verbal melalui mata sangat efektif, mata dianggap tidak dapat berbohong. Sehingga seringkali dikatakan bila hendak melihat kebenaran apa yang dikatakan seseorang, lihatlah matanya. Tertampil antara lain dengan cara: a) Melakukan Kontak Mata, b) Menghindari kontak mata, dan c) Pembesaran pupil mata. (De Janasz , 2006), DeVito (2007)

2. Paralinguistik atau cara dan nada berbicara

Vokalik, Vokalik atau paralanguage adalah unsur nonverbal dalam suatu ucapan, yaitu cara berbicara. Termasuk dalam hal ini adalah diam. Contohnya adalah nada bicara, nada suara, keras atau lemah- nya suara, kecepatan berbicara, kualitas suara, intonasi, dan lain-lain.

Cara berbicara (*para-language*) (Adler & Helmhorst, 1996; De Janasz, 2006; DeVito 2007; Kelly, 2006).

Para-language adalah merupakan cara berbicara seseorang, termasuk di dalamnya: Intonasi, vokalisasi, Tempo berbicara, Kecepatan, Nada suara (*Pitch*)

- Dalam hal ini harus dilakukan pengecekan apakah pesan dan cara penyampaiannya adalah konsisten sehingga dapat diartikan dengan benar. Selain itu, diam termasuk juga dalam komunikasi non-verbal.

Fungsi diam

- Memberikan waktu untuk berfikir
- Menyatakan tidak ada yang perlu disampaikan
- Mengkomunikasikan respon emosional
- Menyakiti orang lain
- Mencapai tujuan tertentu
- Menghalangi terjadinya komunikasi pesan tertentu
- Berespon terhadap kecemasan pribadi, rasa malu dan ancaman

3. Sentuhan (*Haptics*)

Sentuhan dapat termasuk: bersalaman, menggenggam tangan, berciuman, sentuhan di punggung, mengelus-elus, pukulan, dan lain-lain.

Haptics, Komunikasi *tactile* atau komunikasi dengan menggunakan sentuhan, merupakan bentuk media komunikasi yang paling primitif. Arti dari sentuhan antara lain adalah: Emosi Positif, Bergurau/Tidak serius (*Playfulness*), Kontrol Sikap, Perilaku, dan Emosi, Ritual dan Berhubungan dengan tugas

4. Kronemik (*Chronemics*)

Kronemik atau penggunaan waktu dalam komunikasi nonverbal. Penggunaan waktu dalam komunikasi nonverbal meliputi durasi yang dianggap cocok bagi suatu aktivitas, banyaknya aktivitas yang dianggap patut dilakukan dalam jangka waktu tertentu, serta ketepatan waktu (*punctuality*). *Chronemics* atau Komunikasi temporal terdiri dari pesan yang disampaikan berdasarkan orientasi waktu dan cara menggunakan waktu. Hal ini antara lain tertampil misalnya: datang ke rapat terlambat, tepat, dsb. Selain itu, Komunikasi temporal terdiri dari: a) Masa lalu, b) Saat ini, dan c) Masa depan. Dalam hal ini, orientasi waktu tersebut mempengaruhi berbagai perilaku seseorang, misalnya keinginan untuk merencanakan masa depan, cara kerja, cara menghabiskan waktu, bahkan potensial pendapatan seseorang. (Adler & Helmhorst, 1996; De Janasz, 2006; DeVito, 2007)

5. Artefaks Penggunaan asesoris tertentu juga dapat merupakan suatu komunikasi non verbal, misalnya menggunakan asesoris yang bermerek, perhiasan, dsb. Komunikasi melalui artefaks adalah komunikasi yang dilakukan melalui obyek. Hal ini antara lain dapat tertampil melalui:

- a) Penampilan, Cara berpakaian, Aksesoris, mengkomunikasikan pesan tentang status, dan pemikiran sosial.
- b) Warna
Mengkomunikasikan perbedaan arti tergantung dari budaya dan karakteristik individu.
- c) Wewangian (Parfum)
Mengkomunikasikan ketertarikan, selera, ingatan, dan identifikasi diri.

6. Lingkungan fisik (Pengaturan ruang dan perlengkapan)

Pengaturan ruang, mebelair, hiasan dinding dan perlengkapan lainnya juga merupakan salah satu bentuk komunikasi non verbal yang perlu dicermati. (Adler & Helmhorst, 1996; De Janasz, 2006; DeVito (2007). Lingkungan adalah tata letak, dekorasi, furnitur, pemilihan warna ruangan, penerangan, musik, dsb. Termasuk didalamnya dekorasi ruang dan furnitur, adalah mencerminkan persepsi

seseorang terhadap energi, waktu, status, dan karakteristik pribadi.

7. Proxemics atau penggunaan jarak dan ruang sosial

Jarak adalah suatu cara berkomunikasi dengan menggunakan faktor ruang interpersonal. Terdapat perbedaan jarak yang menggambarkan kedekatan hubungan interpersonal seseorang (lihat tabel dibawah ini)

Tabel 4.1 Hubungan dan Jarak *proxemic*

No	Hubungan	Jarak Hubungan	Jarak Fisik
1.	Hubungan Intim	Jarak Intim	0 – 45 cm
2.	Hubungan Pribadi	Jarak Pribadi	45 – 120 cm
3.	Hubungan Sosial	Jarak Sosial	120 – 360 cm
4.	Hubungan Publik	Jarak Publik	> 360 cm

Sumber (Devito, 2007)

Membangun hubungan melalui komunikasi Non Verbal

Pada umumnya hubungan terbentuk karena komunikasi non-verbal. Banyak sekali tanda-tanda non-verbal yang dikomunikasikan pada orang lain dalam menjalin hubungan.

Misalnya: berpegangan tangan, menatap seseorang dengan penuh arti, bahkan cara dan jenis busana yang dikenakan yang menunjukkan kedekatan seseorang dengan orang lain. Terkait dengan komunikasi non verbal. Maka pada waktu melakukan percakapan (konversasi), maka kedua belah pihak akan saling mengirim dan menerima tanda non-verbal. Tanda-tanda tersebut memang dapat saja bersifat verbal tetapi seringkali bersifat non-verbal. Misalnya: tanda ingin berbicara, tanda ingin mendengarkan, memberikan komentar dsb. (De Vito, 2007). Lebih lanjut, komunikasi non verbal juga dapat digunakan untuk memengaruhi orang lain. Dalam hal ini, pada umumnya seseorang dapat mempengaruhi dan memberikan sugesti pada orang lain melalui komunikasi non-verbal. Misalnya: cara memandang, cara berbicara, penampilan cara berpakaian, dsb. Komunikasi non verbal juga dapat digunakan untuk mengekspresikan emosi. Dalam hal ini, Emosi dapat diekspresikan secara verbal dengan kata-kata, baik yang diucapkan maupun ditulis. Komunikasi non verbal dapat digunakan sebagai ekspresi perasaan/emosi karena dapat lebih jujur dalam mengekspresikan pesan. Misalnya: a) menghindari tatap mata, menjaga jarak, b) tatapan mata yang tulus, dan sikap tubuh.

Kiat menggunakan komunikasi non-verbal

Komunikasi non verbal dapat menjadi alat komunikasi yang baik, bilamana penggunaanya

menyadari dan memperhatikan hal-hal dibawah ini, yaitu:

- Menyadari bentuk bahasa tubuh, dan komunikasi non-verbal yang sering digunakan.
- Menyadari arti dan persepsi orang lain terhadap bahasa tubuh dan komunikasi non-verbal yang digunakan.
- Mengatur dan menggunakan komunikasi non-verbal yang disesuaikan dengan keperluan, kondisi, dan situasi.
- Mengembangkan sikap kebiasaan yang baik..

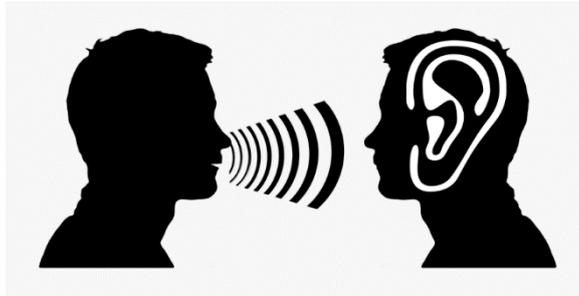
Penutup

Komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam menjalin hubungan interpersonal dengan orang lain. Dalam hal ini, untuk dapat memperoleh komunikasi yang efektif maka seseorang tidak hanya harus memperhatikan mengenai komunikasi yang disampaikan secara verbal saja tetapi juga komunikasi yang tidak terucap atau biasa disebut sebagai komunikasi non verbal. Hal ini penting di perhatikan karena seringkali apa yang tersurat (disampaikan secara verbal) tidak sama dengan apa yang tersurat (yang tidak dapat disampaikan, atau komunikasi non verbal). Oleh karena itu, pemahaman mengenai komunikasi verbal adalah sesuatu yang sangat penting.

Daftar pustaka

- Adler, Ronald, & Elmholt, J. Marquard (1996). *Communicating At Work*, Fifth Edition. USA.
- De Janasz, Suzanne, Dowd, Karen, Schneider, Beth (2006). *Interpersonal Skills in Organizations*, Second Edition. Boston, USA: Mc Graw Hill.
- DeVito, Joseph A. (2007). *The Interpersonal Communication Book*, Eleventh Edition. Boston, USA: Pearson International Edition.
- Kelly, Marlyn S. (2006). *Communication @ Work, Ethical, effective and Expressive Communication in Workplace*. Boston, USA: Pearson.
- Lussier, Robert N. (2006). *Human Relations in Organizations*, International Edition. Boston, USA: McGraw-Hill Irwin.

5.MENDENGARKAN DALAM KOMUNIKASI



TUJUAN BAHASAN

Pada akhir pembahasan, pembaca diharapkan mampu meningkatkan pemahaman mengenai mendengarkan, yang akan dapat membantu untuk meningkatkan keterampilan dalam melakukan dialog sosial maupun menjalin hubungan industrial yang harmonis.

TOPIK BAHASAN

1. Komponen dan Aktivitas Komunikasi
2. Tujuan mendengarkan
3. Manfaat mendengarkan
4. Level dalam mendengarkan
5. Hambatan dalam mendengarkan
6. Kebiasaan buruk dalam mendengarkan
7. Kiat-kiat mendengarkan

PENGANTAR

Menjalin hubungan interpersonal maupun hubungan industrial yang harmonis merupakan salah satu variabel penting dalam terciptanya kerjasama yang efektif di lingkungan kerja. Dalam hal ini, salah satu komponen dasar dalam menjalin hubungan interpersonal adalah komunikasi, termasuk di dalamnya Mendengarkan. Untuk itu, pada makalah ini akan dibahas adalah mengenai proses komunikasi secara efektif, termasuk mendengarkan yang merupakan komponen komunikasi penting dalam memahami orang lain untuk dapat memperoleh hubungan industrial yang harmonis maupun melakukan dialog sosial secara lancar.

Komponen dan Aktivitas Komunikasi

Dalam melakukan aktivitas komunikasi, secara umum terdapat beberapa aktivitas atau komponen komunikasi yaitu: a) Mendengarkan, b) Berbicara, c) Membaca dan d) Menulis. Dari hasil penelitian yang dilakukan terlihat bahwa aktivitas mendengarkan adalah yang paling banyak dilakukan dan diperlukan dalam berkomunikasi, seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.1: Aktivitas dan Komponen Komunikasi

Aktivitas Komunikasi	Penelitian 1	Penelitian 2
Mendengarkan	45%	32,7%
Berbicara	39%	25,8%
Membaca	15%	18,8%
Menulis	10%	22,6%

Berdasarkan data diatas, dalam komunikasi, mendengarkan memiliki porsi terbesar, hal ini disebabkan oleh karena komunikasi sifatnya transaksional, yang berarti dua arah. Oleh karena itu, keterampilan mendengarkan secara aktif memegang peran kunci dalam komunikasi interpersonal. Keterampilan mendengarkan secara aktif ini dapat memberi dampak yang positif dalam komunikasi dan sekaligus menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik, dan di dalam dunia kerja akan dapat memengaruhi keharmonisan hubungan industrial maupun kelancaran dalam melakukan dialog sosial. Oleh karena itu, meningkatkan keterampilan mendengarkan secara aktif sangat diperlukan.

Pengertian Mendengarkan

DeVito (2007) membedakan antara *listening* (mendengarkan) dengan *hearing* (mendengar). DeVito menyatakan: "*Listening is an active rather than a passive process. Listening does not just happen; you must make it happen. Listening takes energy and commitment to engage in often difficult labor.*" (DeVito, 2007). Dengan perkataan lain, menurut DeVito (2007)

mendengarkan merupakan proses yang aktif dan tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi seseorang harus berusaha agar bisa mendengarkan, sehingga mendengarkan memerlukan energi dan komitmen untuk melakukannya dan bahkan merupakan pekerjaan yang sulit.

Tujuan mendengarkan

Proses komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang interaktif dan bersifat *face to face*. Oleh karena itu, para pelaku komunikasi akan bergantian peran secara terus-menerus. Bila pada satu saat seseorang menjadi penyampai pesan atau komunikator (*source*) pada detik berikutnya dia akan menjadi penerima pesan atau komunikan (*receiver*). DeVito (2007) dalam Model Komunikasi Interpersonal, menempatkan *source-receiver* sebagai satu kesatuan yang hanya dipisahkan oleh tanda strip. Dengan demikian kemampuan berbicara atau menyampaikan pesan sama pentingnya dengan kemampuan mendengarkan atau menerima pesan. Kemampuan mendengarkan secara efektif sering dilupakan oleh sebagian orang. Lebih lanjut, DeVito (2007) menjelaskan tentang tujuan atau kegunaan mendengarkan (*listening*) adalah sebagai berikut:

a) **Mendengarkan untuk kesenangan (*Listening for enjoyment*),**

Salah satu kegunaan mendengarkan adalah untuk memperoleh kegembiraan dan kesenangan. Misalnya ketika mendengarkan musik. Dalam hal ini, seseorang berkonsentrasi untuk mendengarkan sehingga bisa menikmati indahnya musik tersebut.

b) **Mendengarkan untuk mendapatkan informasi (*Listening for information*).**

Sebagian besar dari kegiatan mendengarkan adalah untuk memperoleh informasi. Misal mendengarkan dosen yang memberikan kuliah di kelas, mendengarkan ceramah seorang ustad di mesjid, mendengarkan siaran berita dari radio atau televisi, dsb. Dalam proses dialog sosial, mendengarkan juga seringkali tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi. Hal ini penting, karena tanpa adanya informasi yang akurat maka akan sukar untuk memahami kondisi dan situasi yang ada.

c) **Mendengarkan untuk membantu (*Listening to help*)**

Dalam hal ini mendengarkan seseorang yang mungkin sedang menyampaikan keluhan, atau meminta nasehat, sehingga tujuan dari mendengarkan adalah untuk membantu. Dalam perannya sebagai seorang fasilitator dialog sosial, maka salah satu perannya adalah untuk menjembatani perbedaan yang ada diantara 2 (dua) belah pihak dan membangun hubungan yang harmonis. Untuk itu, keterampilan dalam mendengarkan sangat diperlukan supaya dapat membantu orang lain secara optimal.

Kegiatan mendengarkan dalam hal ini sangat penting, karena bagaimana keterampilan dan sikap seseorang dalam mendengarkan akan berakibat langsung pada orang yang sedang berkomunikasi. Dengan demikian ketika seseorang terlibat dalam suatu proses komunikasi interpersonal, seharusnya ia tahu bagaimana posisi masing-masing dan tujuan dari kegiatan komunikasi interpersonal tersebut, sehingga akan dapat mengetahui pula tujuan mendengarkan yang dilakukan. Dengan mendengarkan secara aktif, maka akan dapat diketahui motivasi, kebutuhan dan faktor-faktor lain dari seseorang, dan hal ini akan dapat membuat lebih memahami kondisi orang lain di tempat kerja, membangun hubungan interpersonal serta hubungan industrial yang harmonis maupun membuat dialog sosial akan berjalan lancar.

Manfaat mendengarkan

Mendengarkan dalam komunikasi dapat membantu seseorang dalam mengerti lawan bicaranya. Dalam hal ini, mendengar juga dapat memahami atau mengerti pesan maupun informasi yang ingin disampaikan oleh lawan bicara. Dalam hal ini terdapat beberapa manfaat dari mendengarkan, yang dapat dibagi ke dalam level individual dan level profesional, yaitu:

1) Level Individual

Level individual adalah manfaat bagi diri sendiri, antara lain adalah:

- a) Menambah informasi mengenai si pembicara
- b) Mempelajari dan memahami orang lain
- c) Mengakrabkan hubungan
- d) Meningkatkan pengertian dan pemahaman
- e) Mengurangi kesalahpahaman
- f) Memengaruhi sikap, nilai, keyakinan, opini dan tingkah laku orang lain
- g) Membantu orang lain mencurahkan isi hati dan mendapatkan *insight*, dan
- h) Menyelesaikan masalah.

2) Level Profesional

Level profesional adalah manfaat yang terkait dengan dunia kerja, yaitu:

- a) Dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas
- b) Menciptakan lingkungan kerja yang membangun
- c) Membuat pekerja atau kolega merasa pendapatnya dihargai dan dihormati

Berdasarkan pembahasan mengenai manfaat mendengarkan tersebut diatas, maka diharapkan dengan memahami mengenai proses mendengarkan maka baik secara individu (pribadi) seseorang akan memperoleh manfaat, dan juga berdampak pada level profesional di lingkungan kerja.

Tahapan & proses mendengarkan

Dalam dunia kerja seringkali komunikasi menjadi tidak efektif, apa yang disampaikan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Hal ini antara lain berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk mendengarkan. Sementara itu, berkomunikasi khususnya mendengarkan secara aktif, juga tidak akan dapat langsung mengetahui pesan yang disampaikan, hal ini disebabkan karena dalam mendengar terdapat beberapa tahapan dan proses yang terdiri dari:

1. Mendengar dan menerima Pesan

Mendengarkan diawali dengan menerima pesan dari pengirim pesan (komunikator). pesan tersebut bisa verbal, maupun nonverbal yang terdiri dari bahasa isyarat, ekspresi wajah, dan keragaman dalam intonasi. Di bagian ini, kita tidak hanya mencatat pesan baik verbal maupun non-verbal yang disampaikan oleh komunikator, tetapi juga hal-hal yang berhubungan dengan komunikator, misalnya latar belakang dan karakter komunikator. Dalam menerima pesan diperlukan adanya:

- a) Perhatian penuh kepada pengirim pesan, hal apa saja yang disampaikan, maupun yang tidak disampaikan.
- b) Lingkungan yang memadai atau sesuai.
- c) Perhatian penuh kepada pengirim pesan sehingga apa yang akan kita sampaikan selanjutnya sesuai dengan topik bahasan.
- d) Pengutamaan komunikasi sebagai pendengar dan hindari interupsi.

2. Menginterpretasi dan Memahami Pesan

Adalah bagian dimana komunikasi berusaha mengerti dan mendalami apa yang disampaikan komunikator, baik pikiran maupun intonasi penyampaian pesan yang mewakili emosi. Dalam memahami pesan, perlu adanya:

- a) Kemampuan menghubungkan informasi terbaru dari komunikator dengan apa yang terjadi saat ini di lapangan (fakta).
- b) Memahami pesan komunikator dari inti pesan yang disampaikan. Hindari menyimpulkan pesan sebelum komunikator selesai menyampaikan seluruh pesannya.
- c) Pertanyaan untuk mengklarifikasi. Jika memungkinkan, tanyakan contoh nyata dari penjelasan atau pesan yang disampaikan komunikator.
- d) Mengubah (menyebutkan kembali) kalimat yang disampaikan oleh orang lain menjadi kalimat sendiri yang lebih mudah dipahami.

3. Mengingat

Dalam mendengarkan diperlukan adanya ingatan, untuk mengingat pesan yang telah disampaikan. Ingatan berguna dalam melakukan komunikasi agar yang disampaikan sesuai, tidak keliru, maupun rancu. Ingatan misalnya untuk mengingat nomor telepon,

alamat rumah, nama, no telpon dan hal-hal penting lainnya. Dalam mengingat perlu adanya:

- a) Identifikasi sumber ide dan referensi yang mendukung
- b) Ringkasan pesan yang mudah diingat. Dalam hal ini, perlu kehati-hatian dalam meringkas, jangan sampai menghilangkan detail/inti pesan atau bagian – bagian lain yang penting.
- c) Pengulangan nama dan kata kunci untuk mengingatkan diri sendiri, bila memungkinkan, dengan suara yang keras.

4. Menilai dan Mengevaluasi Pesan

Evaluasi antara lain terdiri dari pengambilan kesimpulan. Kadangkala seseorang mencoba untuk mengevaluasi niat atau motif dari orang lain, yang bisa saja kurang tepat. Seringkali evaluasi ini terjadi dalam keadaan tidak sadar atau muncul secara alami dalam bentuk kritik atau analisis. Evaluasi merupakan upaya untuk menyamakan pesan dengan realita dan fakta yang terjadi. Dalam mengevaluasi, cobalah untuk:

- a) Memberikan evaluasi ketika telah benar-benar memahami inti pesan yang disampaikan.
- b) Berasumsi bahwa komunikator adalah orang yang berniat baik dan berperilaku yang sama pada waktu mereka meminta klarifikasi tentang hal-hal yang ingin diketahui lebih detil.
- c) Membedakan fakta dari kesimpulan, opini, dan interpretasi dari apa yang disampaikan oleh orang lain.
- d) Menemukan hal-hal yang menarik terhadap apa yang disampaikan, baik hal positif maupun negatif.

5. Menanggapi pesan atau Merespon

Merespon terdiri dari dua macam, yang pertama adalah respon yang diberikan ketika komunikator sedang menyampaikan pesan, dan yang kedua adalah respon yang diberikan setelah menyampaikan keseluruhan pesan. Respon merupakan umpan balik, dimana komunikan mengirimkan kembali pesan kepada komunikator. Informasi yang dikirim kembali adalah respon mengenai perasaan dan pikiran tentang pesan yang telah disampaikan. Respon merupakan salah satu bukti yang diinginkan komunikator bahwa pesannya telah sampai dan didengarkan. Dalam merespon, sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Memberikan umpan balik yang sesuai dengan isi pesan. Berikan kesan bahwa sedang mendengarkan dengan memberi respon yang singkat sekalipun. Ini akan membuat seseorang tidak hanya menjadi pendengar melainkan juga pengendali komunikasi tersebut.

- b) Memberikan ekspresi yang mendukung dengan pesan yang disampaikan oleh seseorang.
- c) Berusaha jujur, karena yang diinginkan komunikator adalah ekspresi dan umpan balik yang apa adanya.
- d) Pada saat memberikan respon, usahakan respon adalah merupakan bentuk umpan balik yang keluar dari diri sendiri, bukan respon yang ideal

Berdasarkan bahasan tersebut diatas, dapat dipahami bahwa kadangkala seseorang menangkap hal yang berbeda dari yang dikomunikasikan kepadanya karena tahapan mendengar yang terdapat dalam dirinya masih dalam taraf mendengar dan menerima pesan dan belum sampai pada menanggapi pesan. Kondisi ini dapat memengaruhi kualitas dari komunikasi dan hubungan interpersonal seseorang, yang pada akhirnya dalam dunia industri dapat turut memengaruhi kualitas dialog sosial maupun hubungan industrial.

Level dalam mendengarkan

Menurut Covey (2013) mengacu pada salah satu prinsipnya yaitu mencoba untuk memahami terlebih dahulu baru meminta untuk dipahami, menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) level dalam mendengarkan, yaitu sebagai berikut:

1) Mengacuhkan (*Ignoring*)

Kondisi ini adalah merupakan level paling bawah dari aktivitas mendengarkan. Disini pendengar tidak berusaha untuk mendengarkan dengan baik. Banyak alasan mengapa hal ini terjadi antara lain adalah: a) Adanya gangguan (*distraction*), misalnya pada saat pembicara sedang mengemukakan sesuatu, dan pendengar sedang sibuk, sehingga tidak sengaja mengacuhkannya, b) Mengacuhkan secara sengaja (*Intentional ignoring*), yaitu suatu kondisi yang terjadi pada saat seseorang dengan sengaja tidak ingin mendengarkan. Hal ini bisa terjadi antara lain pada waktu seseorang sedang bertengkar dengan yang lain, sehingga sengaja tidak mau mendengarkan, atau meskipun tidak bertengkar, tetapi pendengar sedang merasa bosan dengan apa yang disampaikan oleh pembicara, maka ia akan mengacuhkannya, c) Keterbatasan fisik yaitu dimana karena adanya hambatan fisik dalam mendengarkan. Hal-hal tersebut dapat membuat pendengar mengacuhkan pembicara.

2) Berpura-pura Mendengarkan (*Pretend Listening*)

Pada level ini pendengar secara penampilannya menunjukkan bahwa ia sedang mendengarkan si pembicara, tetapi sebenarnya dia tidak benar-benar mendengarkan. Pendengar tidak terlalu perhatian, karena informasi yang disampaikan kurang menarik

atau kurang bernilai bagi si pendengar. Biasanya terjadi pada waktu seorang sedang diajak berbicara, dan kemudian ditanyakan komentarnya maka dia menjadi kaget dan bertanya lagi, mengenai pertanyaan yang dimaksud karena selama ini ia tidak bersungguh-sungguh mendengarkan. Misalnya: seorang sedang menonton TV dan diajak berbicara, ia berusaha menunjukkan bahwa ia sedang mendengarkan, tetapi sebenarnya perhatiannya sedang pada adegan film yang ditayangkan di TV sehingga tidak perhatian pada apa yang disampaikan oleh pembicara.

3) Mendengarkan secara selektif (*Selective Listening*)

Pada level ini, pendengar akan memberi perhatian pada si pembicara, bila ia setuju dengan si pembicara atau karena pendengar tertarik dengan apa yang akan disampaikan. Disini, pendengar dapat secara langsung menginterupsi si pembicara, menambahkan sesuatu dan selalu memperhatikan apa yang disampaikan oleh si pembicara karena ia tertarik dengan diskusi yang ada. Bahayanya dari kondisi ini adalah, pada level ini pendengar akan dapat jatuh pada level 1 (satu) dan 2 (dua), yaitu mengacuhkan atau pura-pura mendengarkan bila dialog kemudian dianggap tidak menarik lagi.

4) Mendengarkan dengan perhatian (*Attentive Listening*)

Pada level ini biasanya pendengar memberikan waktunya untuk mendengarkan. Hal ini merupakan kegiatan komunikasi dalam kehidupan sehari-hari. Pendengar akan mendengarkan dan mengevaluasi informasi yang ada, untuk kemudian menganalisis apakah ia setuju atau tidak dengan informasi tersebut. Disini pendengar menganalisis pengetahuannya dan mengaplikasikannya. Dalam hal ini, seseorang tetap harus berhati-hati karena bila si pendengar tidak lagi menganggap informasi yang disampaikan itu adalah penting dan menarik bagi dirinya maka ia akan dapat kembali pada level mendengarkan yang lebih rendah.

5) Mendengarkan secara aktif atau empati (*Active or Empathetic Listening*)

Level ini adalah merupakan puncak dari aktivitas mendengarkan. Aplikasi dari aktivitas mendengarkan yang sebenarnya adalah pada kondisi ini. Pada level ini, pendengar memberi perhatian pada apa yang dikatakan oleh pembicara, apa artinya dan yang lebih penting apa artinya bagi si pembicara. Disini pendengar benar-benar fokus pada si pembicara, dan meletakkan dirinya pada posisi si pembicara (empati). Level ini merupakan level yang paling sukar dalam mendengarkan karena benar-benar menuntut adanya usaha, perhatian dan energi dari si pendengar. Hal ini sangat berguna pada saat melakukan dialog sosial, karena sesuai dengan prinsip dari Covey (1989)

Pemahaman mengenai level mendengarkan dapat memotivasi seseorang untuk menjadi seorang pendengar yang baik. Dengan menganalisis kembali apa yang telah dilakukan pada waktu melakukan percakapan, maka dapat disadari level mendengarkan apa yang telah dilakukan, serta alasan melakukannya dan berusaha untuk memperbaikinya kemudian.

Hambatan dalam mendengarkan

Mendengarkan aktif adalah teknik mendengarkan dan mengamati baik komunikasi yang disampaikan secara verbal maupun isyarat non-verbal. Meskipun demikian, pada kenyataannya mendengar aktif tidak selalu dapat tercapai dalam setiap proses komunikasi. Terdapat beberapa hambatan dan rintangan dalam mendengar aktif, antara lain seperti yang tercantum dibawah ini yaitu (Adler & Helmhorst, 2018; De Janasz, 2006) sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan Fisik, yang dapat berhubungan dengan a) masalah pendengaran dan b) kecepatan berfikir
- 2) Hambatan Lingkungan, yang dapat berhubungan dengan a) gangguan fisik dan b) pesan terlalu banyak
- 3) Perbedaan sosial budaya, yang dapat disebabkan karena adanya; a) perbedaan budaya dan b) perbedaan gender
- 4) Asumsi salah, terdapatnya asumsi bahwa; a) efektif Komunikasi adalah tanggung jawab pengirim pesan, b) mendengar itu pasif, dan c) berbicara lebih menguntungkan daripada mendengarkan
- 5) Hambatan sikap, yang tercermin antara lain pada: a) preokupasi (tidak konsentrasi), b) egosentris (hanya terfokus pada diri sendiri), c) ketakutan untuk dipengaruhi atau dibujuk, d) adanya bias dan penilaian (prasangka) tertentu, e) harapan selektif, f) bosan, g) mendengar sebagian dan adanya gangguan, h) persepsi selektif (mendengar hanya apa yang ingin didengar), i) pengaruh emosi, j) latar belakang informasi yang kurang tepat, k) ingatan selektif, dan l) tidak sabar
- 6) Terpengaruh sikap & gaya bicara
Sikap dan gaya berbicara seseorang akan dapat memengaruhi keinginan untuk mendengar dari orang lain.

Berbagai hambatan serta rintangan tersebut diatas akan dapat memengaruhi kualitas komunikasi yang ada, yang dapat berdampak tidak hanya pada kualitas hubungan yang terjalin di tempat kerja tetapi juga dapat menimbulkan salah paham yang dapat menimbulkan konflik.

Kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan

Selain dari hambatan tersebut diatas, terdapat beberapa kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan dapat mengurangi kualitas pesan atau informasi yang diterima. Berikut ini

beberapa kebiasaan buruk yang biasa dilakukan dalam proses mendengarkan.

1) Pura-pura mendengarkan (*Pseudo listening*)

Yaitu seseorang yang seolah-olah mendengarkan tetapi sebenarnya tidak. Orang yang melakukan kebiasaan ini seolah-olah mendengarkan apa yang disampaikan oleh pembicara, mereka mengangguk setuju, menatap pada pandangan pembicara, bahkan tersenyum dan memberikan jawaban pada pembicara. Dengan perkataan lain, seolah-olah mereka memahami apa yang disampaikan oleh pembicara, padahal semua itu palsu dan muka manis semata. Pada hakikatnya, mereka sama sekali tidak setuju dan tidak mau melakukan sesuatu sebagaimana disampaikan oleh pembicara.

2) Memonopoli (*Stage hogging*)

Tipe seperti ini adalah orang-orang yang hanya berorientasi pada dirinya sendiri saja, intinya sebenarnya ingin memonopoli perhatian untuk dirinya saja, sehingga hanya tertarik pada ide dan konsep pemikiran diri sendiri dan tidak peduli pada apa yang disampaikan oleh pembicara. Tipe pendengar seperti ini bila memberi kesempatan kepada orang lain untuk berbicara, sebenarnya hanya agar mereka dapat menarik napas sejenak, dan setelah itu mereka berbicara atau menyampaikan apa yang ada dalam konsep berpikirnya saja, tanpa mau mendengarkan pendapat orang lain.

3) Mendengar selektif (*Selective Listening*)

Yaitu tipe seorang yang hanya memberikan respon terhadap apa yang menjadi perhatiannya saja, dan mengabaikan yang lain. Dalam kasus seperti ini, pembicara seolah-olah berbicara kepada tembok jika tidak ada topik yang menjadi perhatian si pendengar.

4) Mengisi kesenjangan (*Filling in Gaps*)

Orang dengan tipe seperti ini cenderung hanya mendengarkan sebentar dan selanjutnya merekayasa informasinya sendiri berdasarkan konsep yang ada pada dirinya. Orang seperti ini dapat memberikan kesan bahwa mereka itu tahu segalanya, padahal informasi yang disampaikan kemungkinan besar kurang tepat.

5) Mendengar Isolasi (*Insulated Listening*)

Kebiasaan ini hampir merupakan kebalikan dari kebiasaan mendengar selektif, dimana orang yang memiliki kebiasaan ini jika mendapatkan topik yang tidak menarik baginya, maka ia cenderung untuk tidak mendengarkan keseluruhan informasi yang disampaikan.

6) Mendengar Defensif (*Defensive Listening*)

Orang yang seperti ini biasanya adalah orang yang tidak percaya diri atau yang merasa tidak aman, sehingga ia cenderung akan menyampaikan komentar-komentar menyerang untuk mempertahankan dirinya. Orang dengan kebiasaan seperti ini cenderung menghindari kenyataan bahwa mereka merasa tidak aman dengan mengalihkannya kepada orang lain, atau cenderung menunjukkan sikap defensif (mempertahankan diri).

7) Menjebak (*Ambushing*)

Orang dengan kebiasaan ini akan mendengarkan pembicara secara seksama, tetapi hal ini bukan ditujukan untuk mendapatkan informasi yang akurat dan lengkap, tetapi dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang dapat dipergunakan olehnya untuk menyerang kembali apa yang disampaikan oleh si pembicara. Kebiasaan ini juga merupakan bentuk strategi mempertahankan diri.

Dari berbagai kebiasaan buruk dalam mendengarkan tersebut diatas, maka dapat diantisipasi bahwa hasil dari proses mendengarkan menjadi tidak akurat, dan bahkan mungkin justru akan membuat seseorang menjadi tersinggung yang akan berdampak pada buruknya komunikasi serta hubungan yang terjalin, maupun ketidak lancarannya dalam proses dialog sosial.

Kiat-kiat mendengarkan

Mendengarkan secara aktif penting dilakukan oleh semua individu, khususnya pada para pekerja yang banyak berhubungan dengan orang lain. Dengan adanya proses mendengar secara aktif maka hal ini dapat meningkatkan kualitas hubungan yang terdapat di organisasi, sehingga mampu membangun iklim kerjasama yang kondusif. Untuk itu, perlu diketahui beberapa kiat-kiat yang dapat meningkatkan keterampilan dalam mendengarkan, antara lain sebagai berikut (Adler & Helmhorst, 2018; De Janasz, 2006; DeVito, 2007, Mangundjaya 2021):

- 1) Memberi perhatian, berhenti melakukan apa yang sedang dilakukan dan beri perhatian;
- 2) Melakukan kontak mata;
- 3) Tetap fokus dan konsentrasi, tunjukkan ketertarikan, mencatat bila diperlukan.
- 4) Beri kesempatan untuk menyelesaikan apa yang ingin disampaikan, jangan melakukan interupsi dan jangan bicara terlalu banyak;
- 5) Beri tanggapan yang sesuai untuk mengekspresikan pemahaman;
- 6) Memperhatikan pesan verbal dan non verbal dan dengarkan dengan seluruh tubuh
- 7) Berempati, berkonsentrasi pada pesan dan pembicaranya;
- 8) Bertanya, dan memberikan umpan balik
- 9) Mengulangi pernyataan untuk menghindari kekeliruan;
- 10) Tidak berasumsi, mengevaluasi pesan hanya setelah mendengar semua fakta.
- 11) Menghindari adanya distorsi, dengan memperhatikan lingkungan yang dapat mengganggu proses mendengarkan
- 12) Sensitif pada perbedaan kultural, dan karakteristik individu.

Diharapkan dengan melakukan berbagai kiat-kiat mendengarkan tersebut, maka

hanbatan dan rintangan dalam mendengarkan akan dapat teratasi sehingga kedua belah pihak yang sedang berdialog akan memiliki pemahaman yang lebih baik dan hubungan interpersonal maupun hubungan industrial di tempat kerja akan menjadi lebih harmonis.

PENUTUP

Mendengarkan dan komunikasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu dialog sosial. Dalam hal ini, komunikasi yang efektif tidak hanya mencapai dialog sosial yang lancar tetapi juga dapat menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis. Dalam hal ini, pada aktivitas dialog sosial mendengarkan yang paling efektif adalah mendengarkan sampai pada level empati, sehingga dapat menempatkan diri pada kondisi orang lain yang sedang bicara, sehingga akan diperoleh pemahaman yang menyeluruh yang akan dapat mencapai tujuan dialog sosial yang disepakati bagi semua pihak.

REFERENSI

- Adler, R & Helmhorst, J.M (2018), *Communicating at Work*, Paperback Edition, New York: McGraw Hill, USA.
- Covey, S (2013), *The 7 Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in personal change*, Simon & Schuster: NY,USA
- De Janasz, S, Dowd, K, Schneider, B. (2006), *Interpersonal Skills in Organizations*, Second Edition, Mc Graw Hill, Boston, USA
- DeVito, J. A. (2007). *The Interpersonal Communication Book*, Eleventh Edition. Boston, USA: Pearson International Edition.
- Mangundjaya, W (2021), *Mendengarkan dalam proses komunikasi dalam Diktat Psikologi Komunikasi dalam Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

6. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI



Pengantar

Komunikasi dalam organisasi, pada umumnya adalah komunikasi interpersonal yang merupakan proses komunikasi yang terdapat di suatu organisasi. Manusia hidup tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. Oleh karenanya penting bagi setiap individu untuk mempelajari mengenai komunikasi organisasi, sehingga dapat menjadi paham posisi seseorang dalam sebuah organisasi baik formal dalam pekerjaan maupun dilingkungan masyarakat. Dengan pemahaman yang dimiliki tersebut, diharapkan setiap individu akan dapat menyesuaikan diri dan menempatkan diri dengan baik dalam organisasi tersebut, serta bagaimana harus bersikap dan berkomunikasi dengan atasan maupun dengan bawahan maupun dengan anggota organisasi yang lain akan menjadi lebih baik saat kita mengetahui teorinya. Khususnya untuk seorang pemimpin dalam organisasi, dengan mempelajari dan memahami mengenai komunikasi organisasi, maka diharapkan akan menjadi lebih paham bagaimana menjalankan kepemimpinan yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut beberapa pakar (Sendjaja, 1994; Robbins dan Judge, 2017), fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain yaitu ;

1. Fungsi Informatif

Organisasi diartikan sebagai suatu sistem pemrosesan informasi, dimana setiap anggota organisasi diharapkan mampu memberi dan menerima informasi dengan baik

guna kelancaran dalam menjalankan apa yang menjadi tugasnya.

2. Fungsi regulatif atau fungsi kontrol

Berkaitan dengan peraturan-peraturan dan pedoman yang berlaku dalam suatu organisasi. Dengan adanya informasi dan komunikasi diharapkan dapat melakukan pengawasan dalam organisasi

3. Fungsi persuasif atau motivasi

Merupakan cara lain dari perintah. Dimana kebanyakan pemimpin organisasi lebih memilih menggunakan cara persuasif dari pada perintah kepada bawahannya. Hal ini dikarenakan asumsi terkait penggunaan cara yang lebih halus akan menyebabkan seseorang lebih menghargai suatu tugas yang dibebankan kepadanya. Sementara itu, fungsi motivasi lebih banyak berhubungan dengan kegiatan memotivasi karyawan pada saat diperlukan. Misalnya memotivasi untuk meningkatkan kinerja.

4. Fungsi Integratif

Berkaitan dengan penyediaan saluran yang memungkinkan setiap anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

5. Fungsi Emosi

Yaitu komunikasi disini berfungsi sebagai penyaluran emosi yang terdapat dalam diri seseorang, baik emosi senang, gembira, sedih ataupun marah.

Pendekatan Komunikasi Organisasi

Terdapat beberapa pendekatan komunikasi terhadap organisasi, diantaranya :

1) Pendekatan Sistem

Karl Weick merupakan salah satu ahli yang mempelopori pendekatan sistem dalam studi komunikasi organisasi. Ia menganggap bahwa sistem hierarki, garis komunikasi, dan prosedur operasi standar merupakan musuh dari sebuah organisasi. Selain itu, Weick berpandangan bahwa organisasi sebagai suatu kehidupan organis. Organisasi harus mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi dan perubahan.

Menurutnya, organisasi akan berkembang ketika para anggota memiliki kebebasan dan komunikasi interaktif. Weick juga melihat bahwa organisasi sebagai suatu proses

evolusioner yang bersandar pada tiga rangkaian proses yaitu penentuan, seleksi dan penyimpanan.

2) Pendekatan Budaya

Clifort Greetz berpendapat bahwa organisasi merupakan bagian dari suatu budaya. Organisasi adalah cara hidup bagi para anggota. Cara tersebut digunakan untuk membentuk sebuah realita bersama serta menjadi pembeda dengan budaya lainnya. Budaya dalam organisasi diciptakan oleh interaksi-interaksi para anggotanya. Interaksi yang sudah bagian dari aktifitas sehari-hari dalam organisasi ini kemudian membentuk suatu budaya dalam organisasi tersebut, Aktifitas-aktifitas dari para anggota diantaranya meliputi cerita, simbol-simbol serta aktifitas lainnya. Sehingga, dari aktivitas tersebut, muncullah seperangkat pemahaman dalam organisasi yang kemudian menjadi budaya organisasi.

3) Pendekatan Kritik

Pandangan ini menganggap bahwa kepentingan organisasi sudah mendominasi hampir disemua segi kehidupan dalam masyarakat. Pada hakikatnya, kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan yang menyangkut kepentingan-kepentingan organisasi seperti perusahaan. Dimana komunikasi menjadi medium utama didalamnya.

Konsep Komunikasi Organisasi

Goldhaber menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain. Lebih lanjut, ia juga menjelaskan bahwa komunikasi organisasi bertujuan untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah ubah. Lebih lanjut ia menjelaskan tujuh konsep dalam komunikasi organisasi

- **Proses:** Organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis. Oleh karena itu, proses dibutuhkan agar dapat menciptakan serta saling menukar pesan diantara anggotanya. Dimana gejala ini terjadi secara terus menerus sehingga dikatakan sebagai suatu proses.
- **Pesan:** Dalam komunikasi organisasi pesan menjadi suatu hal yang sangat penting. Seseorang dalam organisasi harus mampu menciptakan dan menerima pesan dengan baik dan pesan yang baik adalah pesan yang mampu diterima sama seperti apa yang disampaikan.

- **Jaringan:** Organisasi ibarat sebuah jaringan yang terdiri atas serangkaian seri. Seri ini terdiri atas sekumpulan orang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu. Sekumpulan orang tersebut kemudian menjalankan tugas, fungsi, dan perannya masing-masing dalam sebuah organisasi.
- **Keadaan Saling Tergantung:** Hal ini sudah menjadi sifat organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Ketergantungan dibutuhkan bilamana suatu bagian tidak berfungsi sebagaimana mestinya akan mengganggu kinerja dari bagian lain juga.
- **Hubungan:** Organisasi sebagai suatu sistem sosial. Fungsi dari beberapa bagiannya dijalankan oleh manusia bergantung kepada hubungan diantara manusia-manusia itu sebagai anggotanya.
- **Lingkungan:** Lingkungan adalah semua totalitas baik fisik maupun sosial yang diperhitungkan dalam pengambilan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem yang disebut organisasi. lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- **Ketidakpastian:** Dalam komunikasi organisasi, posisi ketidakpastian disini adalah untuk memenuhi kesediaan informasi yang tersedia juga informasi yang diharapkan.

Makna Komunikasi Organisasi

a) Perspektif Subjektif

Dalam perspektif ini pemaknaan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi diantara unit-unit organisasi yang menciptakan mengelola, bahkan mengubah organisasi. Fokus dalam pemaknaan yaitu sebuah cara yang dilakukan individu sebagai anggota organisasi berinteraksi dan menciptakan makna atas peristiwa komunikasi yang terjadi.

b) Perspektif Objektif

Dalam perspektif ini ditekankan tentang pemaknaan komunikasi organisasi. Penekanan dapat dilihat dari perannya sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi. Selain itu, fokus dalam pemaknaan ini adalah penanganan pesan yang meliputi, menerima, menafsirkan dan bertindak berdasar informasi yang diperoleh dalam suatu organisasi. Komunikasi disini dipandang sebagai alat untuk merekayasa organisasi yang memungkinkan individu mampu beradaptasi dalam lingkungan organisasi.

JENIS-JENIS KOMUNIKASI DI ORGANISASI

- Komunikasi formal vs informal
- Komunikasi vertikal, diagonal, horizontal
- Komunikasi top-down vs bottom up
- Komunikasi verbal vs non verbal
- Komunikasi tertulis, lisan, visual
- Komunikasi satu arah vs dua arah
- Komunikasi internal vs eksternal

KOMUNIKASI FORMAL VS INFORMAL

- Komunikasi Formal adalah proses komunikasi yang terjadi berdasarkan struktur organisasi yang ada, melalui saluran formal yang terdapat di organisasi. Biasanya lebih banyak terdapat pada komunikasi vertikal. Mis: memo dari Manager untuk rapat.
- Komunikasi Informal adalah komunikasi yang terjadi tanpa harus memperhatikan struktur organisasi yang ada, melalui komunikasi dari mulut ke mulut dari rekan, yang memperolehnya dari berbagai sumber. Komunikasi informal lebih banyak terdapat pada komunikasi horizontal/lateral.

KOMUNIKASI VERTIKAL

Komunikasi vertikal adalah arus informasi baik dari atas kebawah dari suatu struktur organisasi (struktur komando).

- Komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*)
 - Pada waktu atasan/manajemen berkomunikasi dengan bawahannya. Biasanya berupa instruksi atau kebijakan organisasi pada berbagai tingkat jabatan di organisasi.
- Komunikasi dari atas ke bawah (*Upward Communication*)
 - Pada waktu bawahan berkomunikasi pada atasannya.

KOMUNIKASI ATAS – BAWAH (DOWNWARD COMMUNICATION)

- Instruksi Tugas, memberikan tugas spesifik secara direktif dan instruktif,
- Informasi Tugas, memberikan informasi tentang pekerjaan
- Prosedur Organisasi, memberikan informasi tentang prosedur dan praktek organisasi,
- Umpan Balik Kinerja, memberi tahu bawahan tentang kinerja mereka

- Indoktrinasi Budaya Organisasi, memberikan informasi tentang ideologi, nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di organisasi serta berusaha untuk memberikan motivasi.

JENIS-JENIS INFORMASI DALAM KOMUNIKASI BAWAH-ATAS (*UPWARD COMMUNICATION*)

- Gambaran pekerjaan,
 - Apa yang telah dilakukan oleh bawahan?
- Masalah di pekerjaan,
 - Apa masalah yang dihadapi, baik bagi bawahan maupun dalam unit?
- Saran peningkatan,
 - Apa yang dipikirkan bawahan perlu untuk dilakukan?

Misalnya: Apa ada hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan organisasi yang perlu ditinjau ulang?

- Perasaan & Iklim Kerja,
 - Apa yang dirasakan oleh bawahan dan rekan kerja?
 - Apa yang telah dilakukan oleh bawahan individu tersebut?
 - Apa yang telah dilakukan oleh rekan kerja mereka?

BENTUK KOMUNIKASI BAWAH-ATAS (*UPWARD COMMUNICATION*)

- Bertanya
- Mendengarkan
- Rapat/Pertemuan Pegawai
- Kebijakan Pintu terbuka (*Open Door Policy*)
- Prosedur Keluhan (*Grievance Procedure*)
- Konseling, Pengisian Kuesioner sikap, dan Wawancara
- Teknik Partisipasi

KIAT *UPWARD COMMUNICATION*

- Mengecek struktur organisasi.
 - Mengetahui jenis informasi dan umpan balik yang disukai manajemen.
- Sesuaikan pesan dengan media
 - Mempertimbangkan minat penyelia/manajemen
- Memperbarui informasi
 - Penyelia/pemimpin selalu memperoleh informasi tentang tim dan kemajuan pekerjaan.
- Memaksimalkan fakta, meminimumkan opini.

- Melaporkan secara obyektif, dan menyimpan informasi hanya bagi yang membutuhkan.
- Tidak menyembunyikan dan menyederhanakan berita buruk.
- Berorientasi terhadap masalah, tidak ke pribadi
- Menyadari peran rekan kerja dalam penyebaran informasi.
 - Dapat membawa berita sampai ketangan manajemen.

KOMUNIKASI DIAGONAL

Komunikasi yang dilakukan oleh manajer terhadap bawahannya (tidak langsung.) Dimana, tidak ada garis otoritas formal yang jelas yang menunjukkan manajer madya memerlukan suatu produk atau jasa yang harus dilakukan.

KOMUNIKASI HORIZONTAL/LATERAL

- Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjalin antar rekan kerja.
- Dapat terjadi antar anggota tim, atau individu yang mewakili berbagai cabang di organisasi

FUNGSI KOMUNIKASI HORIZONTAL

- Koordinasi Tugas
- Pemecahan Masalah
- Berbagi Informasi
- Resolusi Konflik
- Membangun *Rapport*

FUNGSI KOMUNIKASI INFORMAL

- Konfirmasi (*Confirming*),
melakukan konfirmasi terhadap pesan formal.
- Memperluas (*Expanding*),
berfungsi untuk melengkapi informasi.
- Mempercepat (*Expediting*),
berfungsi untuk mempercepat sampainya informasi/pesan.
- Kontradiksi (*Contradicting*),
kadang-kala dapat menjadi kontradiksi dari komunikasi formal.
- Bypass (*Circumventing*),
kadang-kala dapat melewati struktur dan hirarki yang ada.
- Pengganti (*Supplementing*),

dapat mengganti sistem dan prosedur yang kaku.

KIAT MEMBANGUN KOMUNIKASI INFORMAL EFEKTIF

- Melibatkan semua orang di semua tingkatan organisasi.
- Memperlakukan semua orang di organisasi dengan respek.
- Bertanya untuk memperjelas pemahaman.
- Menggunakan jalur komunikasi yang ada, dan tidak menggunakan jalan pintas.

MEDIA TRANSMISI PESAN

- Komunikasi Lisan
 - Tatap Muka
 - Telepon
 - Rapat
 - Presentasi
- Komunikasi Tertulis
 - Memo
 - Surat
 - Laporan
 - News Letter
 - E mail
 - Papan Pengumuman
 - Fax
 - Poster

KOMUNIKASI VERBAL VS NON VERBAL

a. Komunikasi verbal

- Adalah komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan bahasa, baik yang dilakukan secara tertulis maupun lisan

b. Komunikasi non verbal

- Adalah komunikasi yang dilakukan tidak dengan menggunakan bahasa verbal, tetapi menggunakan simbol dan tanda, baik yang ditampilkan pada bahasa tubuh maupun tanda-tanda lainnya.

KOMUNIKASI VISUAL

- Satu gambar dapat bercerita 1000 kata.
- Banyak orang yang lebih mengerti bila disajikan melalui gambar.
- Ide atau masalah yang kompleks lebih mudah diterangkan melalui gambar

- Manusia lebih mampu mengingat banyak melalui gambar.
- Visualisasi dapat dikomunikasikan pada orang banyak dengan berbagai latar belakang yang berbeda.
- Visualisasi dapat mempresentasikan masalah tehnik pada orang non tehnik

KOMUNIKASI INTERNAL VS EKSTERNAL

- Komunikasi Internal
 - Berbagai media komunikasi internal
 - Bulletin, jurnal, news letter, memo, laporan.
- Komunikasi Eksternal
 - Berbagai media komunikasi eksternal
 - Koran, laporan formal, Majalan, media sosial.

Arah Komunikasi Organisasi

Secara umum terdapat 3 (tiga) arah komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi kebawah

Komunikasi kebawah merupakan alur komunikasi yang mengalir dari individu pada tingkat hierarki atas kepada individu yang berada pada tingkat hierarki bawah. Dapat diartikan pula sebagai alur komunikasi antara atasan dan bawahan. bentuk komunikasi kebawah yang paling umum adalah instruksi kerja.

2. Komunikasi keatas

Komunikasi keatas merupakan arah dan alur komunikasi yang membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam suatu organisasi, yang artinya komunikator berada pada tingkat bawah dan komunikan merupakan tingkat atas.

Dapat diartikan pula sebagai suatu alur komunikasi dari bawahan ke atasan. komunikasi keatas ini mencakup saran, keluhan dan hal hal lain yang mana dalam sebuah organisasi yang besar komunikasi keatas sulit mencapai taraf efektif

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang memiliki banyak fungsi dalam

organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai fungsi dalam organisasi sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Komunikasi horizontal umumnya sering diabaikan padahal penting dalam penggunaannya sebagai contoh agar tidak terjadi tumpang tindih tugas wewenang dalam organisasi maka diperlukan komunikasi horizontal antar pihak terkait.

Bentuk Komunikasi Organisasi

A. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang berlangsung dalam unit-unit, individu-individu (anggota) didalam internal suatu organisasi. komunikasi internal dibagi menjadi dua yaitu :

1. Komunikasi Personal

Komunikasi personal merupakan komunikasi yang terjadi diantara individu dengan individu anggota organisasi. Dalam komunikasi personal ini terdapat dua macam yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia

2. Komunikasi kelompok

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan suatu kelompok (bidang) tertentu, atau antar kelompok secara tatap muka dalam suatu organisasi.

B. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Komunikasi eksternal ini dibagi menjadi dua yaitu :

1. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.
2. komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

Dimensi Komunikasi Organisasi

a) **Dimensi Internal**

Dimensi internal ini meliputi diri organisasi secara keseluruhan yaitu ;

1. Komunikasi antara individu anggota organisasi.
2. Komunikasi antara individu dengan bagian (berdasar Fungsi) dalam organisasi.
3. Komunikasi antara beberapa bagian (berdasar fungsi) dalam organisasi.
4. Komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya.

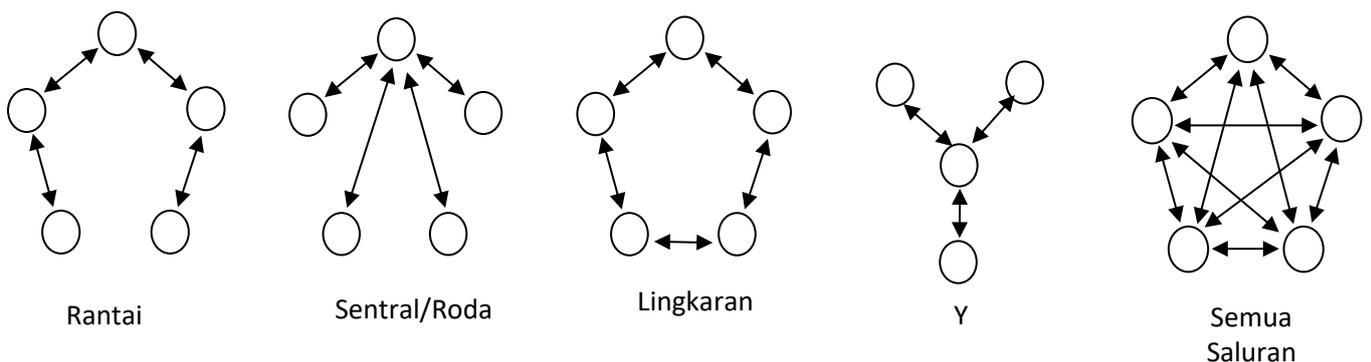
b) Dimensi Eksternal

Dimensi eksternal komunikasi organisasi meliputi komunikasi organisasi dengan khalayak dan sebaliknya khalayak dengan organisasi. yang menjadi khalayak disini adalah ;

1. *Pers Relation* (Relasi publik).
2. *Government Relation* (Relasi pemerintahan).
3. *Comunity Relation* (Relasi komunitas).
4. *Supplier Relation* (Relasi pengirim pesan).
5. *Customer Relation* (Relasi penerima pesan).

Proses penyebaran dan Jaringan komunikasi dalam organisasi

Pada waktu seseorang berkomunikasi dalam organisasi, maka mereka memerlukan suatu sistem untuk mengelola jalannya informasi. Sistem ini biasa disebut sebagai jaringan komunikasi (*communication networks*), yaitu pola-pola umum dari hubungan antar manusia melalui pertukaran informasi di organisasi. Secara umum terdapat 5 (lima) bentuk jaringan komunikasi yaitu sebagai berikut: a) Rantai, b) Sentral/Roda, c) Lingkaran, d) Y dan e) Bintang (Seluruh Saluran).



Gambar: Tipe Jaringan komunikasi

Setiap jaringan komunikasi tersebut memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing

sehingga pemakaian jaringan tersebut sebaiknya disesuaikan dengan tujuan dalam betrkomunikasi.

Tabel 6.1: Tipe jaringan komunikasi

Kriteria	Rantai	Sentral	Lingkaran	Y	Semua saluran
Kecepatan	Sedang	Cepat	Sedang	Sedang	Cepat
Ketepatan	Rendah	Tinggi	Sedang	Sedang	Sedang
Kepemimpinan	Sedang	Tinggi	Tidak Ada	Sedang	Tidak Ada
Kepuasan Anggota	Sedang	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi

Komunikasi satu arah dan dua arah

- Komunikasi satu arah (one way communication)
 - Komunikasi yang dilakukan tanpa adanya umpan balik dari si penerima. Pada umumnya dilakukan pada komunikasi downward.
- Komunikasi dua arah (Two way communication)
 - Komunikasi yang dilakukan dengan adanya umpan balik dari penerima.

4 (empat) tipe sistem komunikasi

- Komunikasi orang-orang
- Komunikasi orang - mesin
- Komunikasi Mesin- Orang
- Komunikasi Mesin-Mesin

1. Komunikasi orang dengan orang lain

- Setiap orang berkomunikasi dengan orang lain.
- Terdapat 5 sistem dasar komunikasi:
 - 1) sistem telekomunikasi,
 - 2) sistem video dan audio;
 - 3) sistem percetakan,
 - 4) sistem fotografi ,
 - 5) sistem drafting.
- Masing-masing sistem memiliki kegunaannya sendiri-sendiri.

2. Komunikasi manusia dengan mesin

- Tipe Komunikasi
 - Manusia berkomunikasi dengan mesin setiap hari.
 - Manusia mengoperasikan mesin.
- Cara Berkomunikasi
 - Manusia memerintahkan mesin untuk melakukan sesuatu

3. Komunikasi mesin dengan manusia

- Mesin berkomunikasi dengan manusia melalui sistem mekaniknya, antara lain melalui cahaya (lampu), suara (bunyi) serta kombinasinya.
- Sistem mekanik tersebut dapat juga diberikan warna maupun volume untuk menyatakan komunikasi tertentu. Misalnya: lampu berwarna merah, tanda bahaya dsb.
- Komunikasi mesin dengan manusia sangat berguna saat ini di kehidupan sehari-hari, di rumah sakit, pabrik, penerbangan dsb.

4. Komunikasi mesin dengan mesin

- Mesin pada saat ini juga dapat berkomunikasi dengan mesin. Memberikan instruksi pada mesin lainnya.
- Mesin dapat memerintahkan mesin lainnya untuk: meningkatkan kecepatan, menurunkan suhu, memotong sesuatu dsb.

Penutup

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang universal, untuk itu dapat dilakukan dimana saja, termasuk didalam organisasi. Dalam hal ini, setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing yang juga akan dapat memengaruhi proses dan gaya komunikasi yang berlaku di organisasi. Untuk dapat memperoleh proses komunikasi yang efektif sesuai dengan tujuan maka diperlukan pengertian dan pemahaman mengenai organisasi maupun prinsip-prinsip komunikasi yang terdapat di organisasi.

Referensi

Adler & Elmhorst (1996), *Communicating At Work, Principles and Practices for Business and the Professions*, Fifth Edition, International Edition, The McGraw-Hill Companies Inc,

New York, USA.

Kelly, Marlyn S (2006), *Communication @ Work, Ethical, effective and Expressive Communication in Workplace*, Pearson, Boston USA

Lussier, Robert N (2006), *Human Relations in Organizations*, International Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA.

Robbins, Stephen (2010), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies Inc, New York, USA.

Sumber-sumber lainnya.

7.MEMBANGUN RASA PERCAYA dan EMPATI



TUJUAN

Setelah membaca makalah ini, pembaca diharapkan mampu memahami mengenai cara membangun rasa percaya diantara dua belah pihak yang sedang berkomunikasi dan mengerti bagaimana berempati untuk terciptanya dialog sosial.

TOPIK BAHASAN

1. Komponen Rasa percaya
2. Faktor-faktor yang dapat membangun rasa percaya
3. Dampak rasa percaya
4. Segi tiga rasa percaya
5. Kiat mengembangkan rasa percaya
6. Simpati & empati
7. Urgensi dan manfaat empati
8. Tingkatan empati
9. Kiat-kiat meningkatkan empati

#####

PENGANTAR

Rasa percaya adalah merupakan dasar dari suatu hubungan interpersonal. Dalam hal ini, tanpa adanya rasa percaya maka hubungan yang ada adalah bersifat sumir, dan mudah goyah. Dengan perkataan lain komunikasi dan hubungan interpersonal yang baik tidak akan dapat terbina tanpa adanya rasa saling percaya dari kedua belah pihak. Memiliki rasa percaya pada orang lain dan adanya rasa percaya dari orang lain, merupakan suatu hal yang krusial dalam suatu hubungan interpersonal yang dapat memengaruhi keharmonisan suatu hubungan interpersonal dan hubungan industrial dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, adanya rasa saling percaya antara lain akan dapat membentuk keinginan untuk memahami satu sama lain, tidak hanya kenal tetapi juga mengenal kondisi dan situasi pihak lain secara baik atau dengan perkataan lain terdapat empati antara keduanya. Dengan perkataan lain, dengan adanya rasa saling percaya maka empati terhadap orang lain meningkat, dan hal ini akan dapat membangun hubungan interpersonal menjadi lebih harmonis, yang pada akhirnya berdampak pada kelancaran dialog sosial dan hubungan industrial menjadi lebih harmonis, serta lingkungan kerja menjadi lebih kondusif. Rasa percaya dan empati dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah faktor usia dan gender, dalam hal ini terdapat beberapa tradisi dan persepsi yang kurang menguntungkan bagi kaum muda dan perempuan mengenai perolehan rasa percaya dari orang lain, meskipun sebenarnya pada kenyataannya hal tersebut belum tentu benar. Untuk itu, diperlukan pula pemahaman mengenai karakteristik kaum muda dan perempuan dalam hubungannya dengan isu rasa percaya dan empati.

RASA PERCAYA (*TRUST*)

Rasa percaya adalah kondisi psikologis yang didasari oleh kondisi emosi dan proses kognitif dari dua belah pihak yang berhubungan. Menurut De Janasz dkk (2019) rasa percaya atau *trust* adalah sebuah keyakinan atau rasa percaya pada integritas atau reliabilitas seseorang atau sesuatu. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa rasa percaya adalah aspek penting dari fungsi sosial dalam hubungan seseorang dengan individu, kelompok, dan organisasi.

Komponen Rasa percaya

Tschannen-Moran dan Hoy (1998) melalui teori rasa percaya nya, membagi lima karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur rasa percaya yaitu sebagai berikut:

1) Kejujuran (*Honesty*)

Yaitu berhubungan dengan kepribadian, integritas dan kebenaran (keaslian, bukan pura-pura) dari perilaku seseorang yang menjadi dasar dari rasa percaya . Semakin besar kejujuran yang ditampilkan oleh seseorang maka semakin tinggi rasa percaya orang terhadap dirinya. Prinsip ini juga berlaku pada saat melakukan dialog sosial, bila

seseorang dianggap sebagai seorang jujur, maka orang akan percaya padanya dan dialog sosial akan menjadi lebih lancar.

2) Kebaikan hati (*Benevolence*)

Yaitu rasa percaya akan kebaikan hati seseorang untuk melakukan perlindungan dan perhatian terhadap orang lain atau kelompok yang dipercayainya. Dengan adanya sikap dan keinginan yang baik, maka akan dapat menumbuhkan hubungan saling percaya. Hubungan saling percaya tersebut kemudian akan menjadi landasan dari proses dialog sosial yang lancar.

3) Keandalan (*Reliability*)

Yaitu sejauh mana seseorang bergantung kepada pihak lain untuk mendapatkan kenyamanan. Semakin seseorang dapat diandalkan maka rasa percaya orang terhadapnya akan dapat diperoleh. Hal ini berdampak pada dialog sosial, dimana bila seseorang dianggap dapat diandalkan, maka pihak lain akan lebih mendengarkan saran dan pendapat yang dikemukakannya.

4) Kompetensi (*Competence*)

Yaitu adanya keyakinan bahwa seseorang mampu melakukan suatu pekerjaan sesuai apa yang dikehendaki atau dipersyaratkan. Semakin seorang dianggap kompeten, maka ia akan semakin dipercaya oleh orang lain. Hal ini akan dapat berdampak pada proses dialog sosial, dimana bila seseorang dianggap kompeten maka pihak lain akan lebih mendengarkan apa yang disampaikan.

5) Keterbukaan (*Openness*)

Yaitu adanya rasa untuk saling memahami antara satu dengan yang lain, memiliki keterbukaan untuk menerima kondisi orang lain maupun berbagi mengenai kondisi diri pada orang lain. Kondisi ini penting dalam membangun rasa percaya, yang juga berdampak pada proses dialog sosial.

Diharapkan dengan adanya lima komponen tersebut di atas, maka rasa percaya akan dapat terbangun, dan jalannya dialog sosial akan menjadi lebih lancar, serta hubungan interpersonal maupun hubungan industrial di tempat kerja akan menjadi lebih baik.

Faktor-faktor yang dapat membangun rasa percaya

Kecenderungan adanya perasaan saling percaya (Wade & Robison, 2012) tergantung pada seberapa banyak seseorang bersedia untuk bergantung pada orang lain secara umum. Hal ini antara lain dibentuk oleh pengalaman hidup, dan karakteristik yang terdapat dalam diri seseorang. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan seseorang untuk memiliki rasa percaya antara lain adalah:

a. Karakteristik kepribadian

Seseorang dengan neurotisme (kecemasan) yang rendah, memiliki percaya diri, pada umumnya akan cenderung lebih dapat mempercayai orang lain, serta dipercayai oleh orang lain.

b. Kemampuan

Kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, akan dapat membuat seseorang merasa lebih memiliki kompetensi dibandingkan dengan orang lain, dan hal ini juga akan memengaruhi terbentuknya rasa saling percaya antara satu orang lainnya.

c. Interaksi keluarga

Di dalam keluarga, orang tua adalah menjadi panutan. Untuk itu, bila pola asuh yang diterapkan cenderung demokratis, maka hal ini akan dapat membuat orang tua lebih mempercayai anak-anaknya dan begitu pula sebaliknya anak-anak juga akan cenderung memiliki rasa percaya yang tinggi pada orang tuanya.

d. Interaksi sosial

Interaksi sosial secara signifikan akan memengaruhi rasa percaya dari seseorang kepada orang lain. Berdasarkan hasil pengalaman yang diperoleh seseorang selama berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan, hal ini akan dapat meningkatkan rasa saling percaya.

e. Usia

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa mereka yang lebih tua atau senior akan cenderung memperoleh rasa percaya yang lebih tinggi dibandingkan para kaum muda. Hal ini tidak hanya pada kehidupan sehari-hari tetapi juga pada lingkungan kerja. Seiring bertambahnya usia seseorang, maka ia akan dinilai menjadi lebih berpengalaman dan selaras dengan kompetensi yang dimilikinya. Dalam hal ini, pemberi kerja kadangkala memiliki sikap kurang positif terhadap pekerja yang lebih muda. Sementara itu, sebenarnya angkatan kerja yang lebih tua mungkin saja mengalami kemunduran dalam hal keterampilannya, sehingga tidak selalu bertambahnya usia sama dengan bertambahnya kompetensi seseorang, tetapi tetap lebih dipercaya dibandingkan dengan pekerja muda. Hal ini merupakan tantangan bagi kaum muda untuk dapat membuktikan bahwa mereka juga dapat dipercaya (Mangundjaya, 2021). Untuk itu, yang perlu diperhatikan adalah bukan masalah usia, tetapi masalah kematangan dan kompetensi yang dimiliki. Bila ternyata kaum muda memiliki kompetensi yang baik serta kematangan yang tinggi, maka selayaknya juga memperoleh rasa percaya dari yang lain termasuk para senior.

Berdasarkan bahasan mengenai komponen dan faktor-faktor yang memengaruhi rasa percaya terlihat bahwa terdapat berbagai faktor dapat memengaruhi munculnya rasa percaya, dan hal ini akan dapat memengaruhi jalannya proses dialog sosial, maupun dalam melakukan tugas di lingkungan kerja.

Dampak rasa percaya

Rasa percaya dan rasa saling percaya diperlukan oleh kedua belah pihak yang saling berkomunikasi dan menjalin hubungan, karena hal ini dapat memberikan dampak pada berbagai hal. Dampak yang bisa terjadi jika rasa percaya dapat diwujudkan antara lain adalah pada (Mangundjaya, 2021):

a. Dampak Individual

Rasa percaya dapat berdampak pada individu, yaitu menjadi hal yang mengikat antara sesama rekan kerja maupun antara pemimpin dengan pengikutnya. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan cara adanya konsistensi, integritas, dan perhatian.

b. Dampak Organisasional

Rasa percaya juga menjadi fondasi yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang sehat, karena dengan adanya rasa percaya di tempat kerja, maka hal ini akan dapat mendorong kerja sama tim yang efektif serta dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Rasa saling percaya memengaruhi baik bagi individu maupun pada organisasi. Hal ini disebabkan dengan adanya rasa percaya dan rasa saling percaya maka hal ini akan dapat memengaruhi keharmonisan hubungan interpersonal di organisasi, maupun hubungan industrial yang sehat, yang pada akhirnya akan dapat membangun lingkungan kerja yang saling mendukung dan kondusif.

Segitiga rasa percaya (*three elements of trust*)

Rasa percaya saling berhubungan dengan variabel atau elemen lainnya. Dalam hal ini, terdapat 3 (tiga) elemen dari rasa percaya yang menjadi penggerak munculnya rasa percaya. Zenger dan Folkman (2019) serta Frei dan Morris (2020) membahas mengenai tiga elemen rasa percaya yang mendasari munculnya rasa percaya, dan akan dapat memunculkan rasa percaya dari orang lain pada dirinya. Tiga elemen tersebut adalah sebagai berikut: a) Hubungan yang positif (Zenger dan Folkman, 2019) atau empati (Frei dan Morris 2020), b) Penilaian yang baik (*good judgment*), dan c) Konsistensi. Bila dilihat sebenarnya kedua pendekatan tersebut adalah selaras dan hampir sama. Hubungan kedua pendapat tersebut adalah sebagai berikut:

a) Hubungan positif (empati)

Adalah terkait dengan seberapa jauh seseorang dapat menciptakan hubungan positif dengan orang lain atau kelompok. Hal ini bisa dibangun dengan cara memperhatikan orang lain, menjalin kerjasama dan memberikan umpan-balik yang jujur pada orang lain (Zenger dan Folkman, 2019). Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Frei

dan Morris (2020) yang menyebutnya dengan empati.

b) Penilaian yang baik (*good judgement*) atau logis.

Adalah berhubungan dengan sejauh mana seseorang akan mencari opini dan pendapat dari orang lainnya, dimana orang yang dimintai pendapat tersebut dapat mengantisipasi serta berespon secara cepat terhadap masalah yang ada.

c) Konsistensi atau keaslian (*authenticity*)

Elemen terakhir dari rasa percaya adalah berhubungan dengan konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan. Dalam hal ini, orang tersebut memiliki komitmen, dan memiliki kesejatan/keaslian.



Gambar 6.1: Tiga elemen rasa percaya (Frei & Morris, 2020)

Ketiga elemen ini saling terkait, yang akan memunculkan rasa percaya. Dalam hal ini seseorang akan memercayai orang lain, pada saat ia percaya bahwa ia berinteraksi dengan orang yang menampilkan diri yang sebenarnya (*keaslian/authenticity*). Selain itu, ia juga akan percaya pada orang lain berdasarkan penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut (*logika/logic*). Ia juga akan percaya pada orang lain pada saat ia merasa bahwa orang tersebut peduli padanya (*empati/empathy*) (Frei dan Morris, 2020).

Membangun empati berarti juga membangun rasa saling percaya. Meskipun demikian, untuk lebih mempermudah pengaplikasian rasa percaya di tempat kerja maka banyak orang mencoba menjelaskannya dengan menganalogikannya dengan 'segitiga rasa percaya' atau triangulasi yang mana sering digunakan sebagai cara untuk menunjukkan bagaimana masing-masing pihak harus bekerja sama satu sama lain untuk menghasilkan yang diinginkan. Rasa percaya dalam hal ini adalah aspek kunci dari hubungan 3 (tiga) arah ini. Pada saat rasa percaya atau komunikasi rusak, maka potensi munculnya masalah akan meningkat pesat,

dan hal ini akan berdampak pada kerusakan hubungan kerja. Dari tiga elemen rasa percaya tersebut terlihat bahwa adanya logika berfikir, yang didukung oleh keaslian (bukan kepura-puraan) serta empati akan dapat memunculkan rasa percaya pada orang lain, maupun dari orang lain pada diri sendiri. Hal ini akan dapat membantu untuk terciptanya iklim diskusi yang kondusif dalam suatu proses dialog sosial.

Kiat mengembangkan rasa percaya

Berdasarkan pembahasan terdahulu, tampak bahwa rasa percaya dan rasa saling percaya sangat diperlukan. Menurut Anderson (2015) terdapat beberapa cara dalam membangun rasa percaya, antara lain yaitu:

1. Menjadikan hubungan sebagai prioritas

Pada saat ini, hubungan interpersonal yang baik adalah segalanya, karena dengan adanya hubungan interpersonal yang baik maka jejaring akan terbangun, dan rasa percaya juga akan tercipta. Dengan kondisi yang selalu berubah dengan cepatnya, maka hal-hal kecil dapat menjadi suatu perbedaan yang besar. Untuk itu, sebaiknya dapat menemukan cara yang efektif untuk dapat membangun hubungan interpersonal yang harmonis dengan orang lain.

2. Menunjukkan rasa hormat

Dalam membina hubungan interpersonal dengan orang lain, usahakan untuk dapat menginvestasikan waktu untuk itu. Waktu untuk dapat mengenal orang lain secara lebih mendalam, antara lain harapannya, impian dan apa yang menjadi obyek perhatian dan kepedulian bagi mereka.

3. Menjadi pendengar yang baik

Pada waktu berkomunikasi, berikan waktu dengan cara menjadi pendengar yang baik. Dalam arti, mendengarkan dua kali lebih banyak dari berbicara, dan mendengarkan dengan seluruh hati, tidak hanya sekedar mendengar apa yang disampaikan oleh orang lain.

4. Memberikan umpan balik

Bahasa adalah sinyal rasa percaya dalam menjalin hubungan interpersonal. Hal ini dapat juga berarti menunjukkan rasa percaya pada orang lain dengan mengklarifikasi, dan mengakui manfaat atau nilai serta kinerja yang telah dicapai oleh seseorang. Pemberian umpan-balik positif dan konstruktif akan menjadi nilai tambah dalam menjalin hubungan interpersonal maupun dalam membangun rasa percaya.

5. Menyampaikan pemikiran dan bukan pemberian nasihat.

Pada umumnya orang tidak suka diberi nasehat bila itu tidak diperlukan atau diminta olehnya. Untuk itu, lebih baik mengajukan pertanyaan reflektif sambil menyampaikan pemikiran-pemikiran batu yang dapat didiskusikan bersama.

Kiat-kiat tersebut dapat digunakan untuk membangun hubungan interpersonal yang harmonis maupun membangun rasa saling percaya yang akan membuat lancarnya suatu dialog sosial maupun hubungan industrial di suatu organisasi. Untuk lebih memperkuat kiat-kiat dalam mengembangkan rasa saling percaya, di bawah ini terdapat daftar yang harus maupun yang tidak perlu dilakukan dalam hubungannya dengan membangun rasa percaya dan rasa saling percaya.

Tabel 7.1: Kiat dalam membangun rasa percaya

	Dilakukan	Jangan Lakukan
Individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu memegang janji dan komitmen yang sudah dibuat 2. Membangun loyalitas 3. Konsisten 4. Realistis 5. Meningkatkan kompetensi diri 6. Membangun kejujuran dan kebenaran dalam berkomunikasi (asertif). 7. Konsisten dalam berbicara dan berperilaku (<i>walk the talk</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membocorkan rahasia milik orang lain 2. Ikut berpartisipasi dalam gosip mengenai seseorang. 3. Terlalu menyanjung dan membesar-besarkan kemampuan sendiri
Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. mempraktekkan apa yang diajarkan 2. Membuka jalur komunikasi 3. Menerima adanya pertentangan, dan perbedaan pendapat 4. Menjaga informasi yang bersifat rahasia. 5. Menyampaikan pada orang lain mengenai apa yang diperjuangkan dan nilai apa yang dimiliki diri sendiri. 6. Turut serta membuat lingkungan organisasi yang kondusif 7. Mempertahankan integritas dan kejujuran 8. Membangun kredibilitas. 9. Mengetahui mengenai diri sendiri dan mengetahui bagaimana 	<p>pro managing</p>

	Dilakukan	Jangan Lakukan
	persepsi orang lain terhadap diri sendiri.	

Dengan mengetahui mengenai kiat-kiat membangun rasa percaya maupun apa yang harus serta dihindari untuk dilakukan, maka seseorang akan lebih dapat mengembangkan rasa saling percaya terhadap orang lain. Hal ini akan menjadi modal yang baik untuk terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis maupun untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini disebabkan karena tanpa adanya rasa percaya hubungan interpersonal yang harmonis tidak akan tercipta, apalagi hubungan industrial karena dari pihak keduanya sudah dilandasi adanya rasa saling tidak percaya satu dengan yang lain.

EMPATI

Empati, adalah suatu kemampuan untuk membayangkan apa yang mungkin dipikirkan atau dirasakan orang lain pada saat tertentu. Hal ini merupakan suatu keterampilan yang sangat diperlukan untuk dapat membangun rasa percaya dengan pekerja, bawahan, rekan kerja ataupun orang lain di luar unit kerja. Empati merupakan komponen penting dalam berkomunikasi dan dalam menjalin hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja. Dalam hal ini, empati hanya bisa dibangun jika seseorang sudah memahami tentang dirinya sendiri. Terdapat dua indikator utama dalam empati, yaitu: a) Menghargai perasaan orang lain seperti mengalaminya sendiri; b) Memahami apa yang dikatakan oleh orang lain dari pandangan orang lain tersebut. **Dalam hal ini, Baron dan Byrne (2008)** menyatakan bahwa empati adalah merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk merasakan keadaan emosional orang lain, merasakan simpati dan berusaha untuk ikut mencoba menyelesaikan masalah orang lain tersebut, berdasarkan perspektif orang lain.

Simpati & empati

Baron dan Byrne (2008) menyatakan bahwa simpati merupakan suatu proses ketika individu mempunyai perasaan tertarik terhadap individu lain, dengan demikian dapat merasakan apa yang sedang dialami, diperbuat dan diderita oleh individu tersebut. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa simpati dalam ilmu psikologi adalah perasaan yang timbul akibat perbuatan yang dilakukan individu lain yang baik, benar atau kehidupan yang memprihatinkan. Empati berbeda dengan simpati, simpati adalah bentuk persetujuan. Sementara itu, empati adalah bentuk pemahaman sepenuhnya dan secara menyeluruh. Empati hampir mirip dengan perasaan simpati, tetapi bedanya adalah empati tidak hanya berhubungan dengan perasaan saja, akan tetapi diikuti oleh perasaan yang mendalam, yang bahkan seringkali diikuti dengan perasaan keinginan untuk membantu.

Tabel 7.2: Perbedaan Simpati dan Empati

Simpati	Empati
Berhubungan dengan perasaan seseorang (dilandasi suka atau tidak suka)	Perasaan simpati yang sifatnya lebih mendalam,
Perasaan tidak mendalam	Perasaan yang mendalam, dan seringkali diikuti keinginan untuk membantu.
Simpati merupakan respon mukungan	Empati Merupakan Sikap untuk Memahami Orang Lain.
Simpati berdasarkan faktor persamaan	Empati tidak hanya berdasarkan persamaan saja, tetapi bisa juga berdasarkan faktor perbedaan
Simpati umumnya spontan	Empati melibatkan faktor kognitif dan afektif

Dari pembahsan di atas terlihat bahwa empati tingkatannya lebih tinggi dari simpati dalam kaitannya dengan kedalaman hubungan dengan orang lain.

Urgensi & manfaat empati

Keterampilan menjalin hubungan interpersonal yang diikuti dengan empati diperlukan untuk dapat memahami kebutuhan orang lain, dan menyadari perasaan dan pikiran mereka. Dalam hal ini, penelitian telah menunjukkan bahwa untuk dapat sukses, maka individu, apalagi seorang pemimpin harus lebih berfokus pada orang dan mampu bekerja dengan baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang maupun tempat kerja. Dalam hal ini, urgensi dan manfaat empati dalam sebuah organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

a. Sebagai dasar dari komunikasi, hubungan yang lebih efektif.

Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai orang lain, maka komunikasi dan hubungan interpersonal ditempat kerja maupun hubungan industrial yang terjadi akan menjadi lebih harmonis.

b. Membantu individu untuk lebih sensitif/peka terhadap orang lain.

Diharapkan dengan adanya pemahaman perasaan dan pikiran rekan kerja dengan lebih baik, maka hal ini akan dapat mempermudah terjalinnya hubungan interpersonal yang harmonis, dan penyampaian informasi serta komunikasi menjadi lebih efektif.

c. Membantu individu memahami emosi diri dan orang lain.

Melalui empati individu dalam hal ini pekerja di tempat kerja diharapkan akan mampu memahami kondisi diri dan orang lain, sehingga hubungan dengan sesama rekan kerja maupun atasan dan bawahan akan menjadi lebih baik.

d. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

Dengan adanya empati pada kedua belah pihak yang berhubungan, maka diharapkan tidak hanya hubungan interpersonal maupun hubungan industrial terbangun dengan harmonis, tetapi lingkungan kerja juga akan dapat menjadi lebih kondusif.

Tingkatan empati

Empati secara umum memiliki beberapa tingkatan, meskipun semuanya bersumber kepada keinginan untuk memahami orang lain. Menurut Rahman (2016), terdapat 3 tingkatan empati yaitu:

1. Empati Kognitif (*Cognitive Empathy*)

Yaitu adanya kepekaan terhadap perasaan orang lain, dalam arti terdapat pemikiran mengenai kondisi orang lain.

2. Empati Emosional (*Emotional Emphaty*)

Yaitu seseorang yang ikut merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, dalam hal ini tidak hanya sekedar memikirkan tetapi sudah sampai pada tahap turut merasakan bagaimana orang lain.

3. Empati Perasaan (*Compassionate Empathy*)

Yaitu adanya keinginan untuk membantu menghadapi situasi dan emosi yang dihadapi oleh orang lain. Ini adalah tingkatan yang lebih tinggi, karena sudah mencakup pemikiran, perasaan dan keinginan untuk bertindak membantu orang lain.

Berdasarkan tingkatan empati tersebut, tampak bahwa empati perasaan merupakan tingkatan empati yang paling tinggi karena sudah ada keinginan untuk bertindak dan membantu orang lain. Dengan adanya empati tersebut, maka dialog sosial maupun hubungan industrial akan terbina secara lebih baik, karena setiap orang akan berusaha untuk memahami kondisi, situasi dan perasaan orang lain.

Kiat-kiat mengembangkan empati

Empati adalah sikap yang bebas dari sifat evaluatif (*non-judgmental*), sehingga memungkinkan adanya penerimaan yang menyeluruh. Menurut de Janasz dkk (2021), Mangundjaya (2021), Timpe (1999), terdapat beberapa cara mengembangkan empati, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan Introspeksi diri

Terdapat beberapa cara melakukan introspeksi, antara lain dengan menanyakan hal-hal sebagai berikut: a) Apakah saya tidak menyukai kritik konstruktif?; b) Bagaimana orang lain memandang saya?; c) Apakah orang lain memandang saya dengan standar tertentu?; d) Apakah saya menilai orang lain dengan standar saya tanpa mempelajari standar orang

tersebut?; e) Apakah saya mengharapkan orang lain sama seperti diri saya?. Dengan dilakukannya introspeksi diri tersebut, maka diharapkan individu akan dapat berkembang lebih baik, termasuk di dalamnya dalam hal pengembangan rasa empati terhadap orang lain.

2. Mendengarkan orang lain

Mendengarkan orang lain dengan sepenuh hati, jangan hanya sekedar mendengar saja, atau mendengarkan hanya menunggu giliran untuk berbicara. Mendengarkan secara aktif berarti mengajukan pertanyaan dan memiliki kepedulian untuk melakukan sesuatu dari jawaban yang mereka berikan. Mendengarkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik. Mendengarkan secara aktif juga dikenal sebagai mendengarkan dengan empati atau mendengarkan reflektif. Hal ini akan dapat membangun lingkungan kerja yang saling meningkatkan pengertian dan rasa percaya satu sama lain.

3. Menghargai dan menghormati orang lain

Secara umum perlakukan orang lain seperti apa yang ingin diri sendiri diperlakukan demikian. Bersikaplah baik kepada orang lain, serta menghormati dan menghargai mereka. Seringkali seseorang dilihat dari penampilannya saja. Dalam hal ini kaum muda dan perempuan di tempat kerja kadangkala kurang dihargai dibandingkan dengan pekerja laki-laki dan yang lebih tua. Hal ini karena ada anggapan yang bias mengenai kaum muda dan perempuan yang dianggap kurang berpengalaman dan kurang kompeten dibandingkan dengan laki-laki dan pekerja yang lebih senior, padahal pada kenyataannya kaum muda dan perempuan dapat saja memiliki kompetensi yang baik yang tidak kalah baiknya dengan laki-laki serta para senior. Untuk itu, menghargai dan menghormati semua orang, dengan tidak adanya *stereotyping* terlebih dahulu adalah kunci dari hubungan yang harmonis dan lancarnya dialog sosial (Mangundjaya, 2021).

4. Menempatkan posisi pada orang lain

Mencoba mengubah peran dan menempatkan pada posisi orang lain sebelum mengkritik orang lain. Dengan mencoba menempatkan diri pada posisi orang lain dan memahami orang lain, maka hal ini akan dapat membuat seseorang menjadi lebih mengenai orang lain seutuhnya. Hal ini akan dapat membantu keharmonisan dalam menjalin hubungan interpersonal di tempat kerja..

5. Meminta umpan balik dari orang yang dipercaya

Orang lain apalagi orang yang dekat dengan diri sendiri biasanya akan bersedia untuk memberikan umpan-balik yang obyektif. Berdasarkan umpan-balik tersebut, diharapkan individu akan lebih dapat mengenal dirinya secara lebih baik.

6. Bersikap obyektif dan positif.

Secara umum setiap individu diharapkan mampu mengembangkan sikap positif pada orang lain serta tidak melakukan penilaian (*judgment*) maupun kritikan negatif, apalagi

sebelum mengetahui kondisi sebenarnya. Dengan selalu memiliki pikiran positif, maka hal ini akan dapat menunjang kemampuan untuk berempati yang berdampak pada keluwesan dalam menjalin hubungan interpersonal di tempat kerja.

7. Bersikap netral dan tidak memihak

Jangan memberikan penilaian tertentu, bersikap netral dan tidak memihak merupakan salah satu aspek yang perlu dikembangkan. Dalam hal ini, empati tidak selalu berarti setuju, tetapi hal ini berarti memahami sudut pandang pembicara. Penghakiman dan kritik dapat menghancurkan harga diri seseorang, serta menjadi suatu kondisi yang tidak menyenangkan. Misalnya: perempuan dan kaum muda, kadangkala mendapat penilaian yang lebih rendah dibandingkan laki-laki dan pekerja yang lebih senior, padahal sebenarnya kompetensi mereka bisa saja sama atau bahkan bisa lebih baik dari kaum laki-laki dan yang lebih senior asalkan mereka diberi kesempatan yang sama.

8. Melakukan komunikasi empati

Komunikasi empati dapat dilakukan antara lain dengan cara a) Komunikasi sejelas mungkin (*Be Clear*), yaitu menjelaskan bahwa memahami informasi dan bukan untuk mengevaluasi, b) Fokus pada orang yang diajak bicara (*Focus*), yaitu melakukan kontak mata, postur perhatian dan kedekatan fisik, c) Merefleksikan pemahaman (*Reflect*), yaitu memastikan perhatian dan memperlihatkannya pada orang lain, d) Membuka diri (*Disclose*), yaitu melakukan pengungkapan diri/ membuka diri, e) Mampu menangkap pesan utama (*Address mixed message*), yaitu peka terhadap pesan yang disampaikan meskipun kadangkala terdapat beberapa pesan dalam komunikasi yang disampaikan. Dan f) Mengerti dan paham (*Acknowledge Important*), yaitu memastikan bahwa mengerti secara mendalam perasaan orang lain.

9. Berinteraksi dengan berbagai macam tipe orang.

Menjalin hubungan dan berinteraksi dengan berbagai macam tipe orang akan dapat mengembangkan empati. Dengan terlibat pada berbagai aktivitas maka hal ini juga akan melibatkan faktor emosi yang akhirnya akan dapat melatih empati. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan aktif dalam berbagai kegiatan-kegiatan sosial.

10) Meminta bantuan kepada profesional

Kadangkala bila diri sendiri tidak dapat melakukan introspeksi maupun menerima umpan-balik dari orang lain, maka hal yang dapat dilakukan adalah meminta bantuan dari profesional, misalnya psikolog untuk pengenalan diri lebih baik.

Memiliki empati saat ini sudah merupakan suatu keharusan. Untuk itu, meningkatkan keterampilan berempati kepada orang lain sangat penting, dan kiat-kiat tersebut diatas dapat diaplikasikan.

PENUTUP

Empati dan rasa percaya merupakan variabel yang penting dalam membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja. Tidak hanya hubungan interpersonal, tetapi juga hubungan industrial. Tanpa adanya empati dan saling percaya maka hubungan interpersonal akan menjadi kurang harmonis. Dalam dunia kerja sering dijumpai bahwa penghargaan terhadap kaum muda dan perempuan lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki dan yang lebih senior, mereka seringkali harus berjuang lebih keras untuk dapat mencapai cita-citanya. Adanya empati maupun rasa saling percaya akan dapat membantu mereka untuk berkembang secara lebih baik. Selain itu, hal ini akan memungkinkan seseorang memahami orang lain sehingga dapat menjalin hubungan interpersonal, hubungan industrial maupun melakukan dialog sosial secara lebih lancar dan harmonis.

REFERENSI

- Anderson, Karen (2015), *5 ways to build trust*, Article Results Coaching Global.
- Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. (2008). *Social Psychology* (12th ed.). Boston: Pearson Education.
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., Schneider, B. Z. (2019). *Interpersonal skills in organizations* (6th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Frei, F.X. dan Morriss, A.,(2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), pp.112-121.
- Mangundjaya, W (2021), Rasa percaya dan Empati dalam *Diktat Psikologi Komunikasi dalam Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rahman. (2016). Empathy and trust: Into a better workplace environment. *Journal of Business and Economics*, 7 (12), 2025-2034. doi: 10.15341/jbe(2155-7950)/12.07.2016/009.
- Tschannen-Moran dan Hoy (1998). *Teacher Efficacy: Its Meaning and Measure*, Educational Research
- Timpe, A. Dale (1999), diterjemahkan oleh Susanto Budidharma *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo (diterbitkan untuk PT Gramedia Asri Media)
- Wade, Lydiadan Rossi Robison. (2012). *The Psychology of Trust and Its Relation to Sustainability*. Cambridge : Anglia Ruskin University
- Zenger, Jack dan Folkman, Joseph (2019), *The Elements of trust*, Harvard Business Review, 5 Februari 2019, di unduh April 2021.

8.BERKOMUNIKASI, BERSIKAP DAN BERPERILAKU ASERTIF



Mengekspresikan diri secara terus terang, akan dapat membuat hubungan interpersonal menjadi lebih sehat (Wustari L.Mangundjaya).

TUJUAN BAHASAN

Setelah membaca modul dan mengikuti pelatihan, pembaca diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuan tentang perilaku asertif, manfaat dan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku asertif serta asertivitas dalam kaitannya dengan keadilan gender.

TOPIK BAHASAN

1. Pengertian perilaku asertif
2. Hak dan kewajiban sikap dan perilaku asertif
3. Tipe Perilaku dalam menanggapi situasi
4. Komponen perilaku asertif
5. Hubungan perilaku asertif dengan cara pandang seseorang terhadap dirinya
6. Manfaat bersikap dan berperilaku asertif
7. Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku asertif
8. Kiat-kiat mengembangkan sikap dan perilaku asertif

#####

PENGANTAR

Untuk memperoleh hubungan industrial yang harmonis diperlukan adanya dialog sosial yang lancar. Dalam aktivitas dialog sosial tersebut terdapat upaya negosiasi, dan pertukaran informasi dengan mengandalkan komunikasi efektif yang ditandai oleh adanya kondisi dimana semua pihak dapat mengekspresikan diri baik pendapat maupun keberatannya pada apa yang disampaikan oleh orang lain. Hal ini disebut sebagai sikap dan perilaku asertif. Sikap dan perilaku asertif perlu dimiliki oleh seseorang karena hal ini dapat menghindari kesalahpahaman dan berdampak pada hubungan industrial yang kurang harmonis. Selain itu, di luar hubungan industrial, pentingnya asertivitas ini juga ditekankan oleh USAID dan program Pengembangan Remaja Positif (*Positive Youth Development, PYD*) (Hinson dkk, 2016). Asertivitas juga dikategorikan sebagai indikator pengembangan kecakapan (*skill*) dalam ranah aset keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh kaum muda baik laki-laki dan perempuan agar dapat menjadi produktif dan terlibat dalam berbagai pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

PENGERTIAN PERILAKU ASERTIF (ASERTIVITAS)

Asertivitas adalah kemampuan seseorang untuk mengemukakan apa yang dipikirkan dan dirasakan dengan langsung, terbuka, jujur dan jelas, mampu bertahan di jalur yang benar, mempertahankan pendapat sekaligus tetap menghormati pendapat orang lain serta peka terhadap kebutuhan orang lain (Stein & Book, 2011). Menurut Alberti dan Emmons (2002), perilaku asertif membuat seseorang dapat bertindak demi kebaikan dirinya, mempertahankan haknya tanpa cemas, mengekspresikan perasaan secara nyaman, dan menjalankan haknya tanpa melanggar hak orang lain. Dengan kata lain, berkomunikasi dan berperilaku secara asertif adalah suatu kemampuan untuk mengekspresikan semua ide dan pendapat secara terus terang, jujur, terbuka, dan langsung kepada orang lain. Perilaku ini berlandaskan pada kesadaran seseorang mengenai hak-hak yang dimilikinya, juga menyadari hal-hal yang dimiliki oleh orang lain, dan tetap menjaga serta menghargai hak-hak serta perasaan orang lain. Untuk dapat berperilaku asertif, maka seseorang harus dapat memahami bahwa dirinya memiliki hak dan kewajiban yang harus dilakukan secara seimbang. Hak dan kewajiban tersebut antara lain tertampil pada tabel dibawah ini.

HAK DAN KEWAJIBAN SIKAP DAN PERILAKU ASERTIF

Sikap dan perilaku asertif memiliki hak dan kewajiban yang perlu di ketahui, hal ini dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini. Dari Tabel 7.1 dibawah ini, terlihat bahwa seorang asertif memiliki hak dan kewajiban yang sama besarnya. Untuk dapat menjaga keseimbangan perilaku yang ditampilkan, serta menjaga harmonisasi dalam menjalin hubungan interpersonal di tempat kerja, maka kedua hal baik hak dan kewajiban tersebut harus dapat dipenuhi.

Tabel 8.1: Hak dan Kewajiban Sikap dan Perilaku Asertif.

No	Kewajiban	Hak
1.	Mendengarkan	Berbicara
2.	Memberi	Memperoleh/mendapatkan
3.	Menemukan Solusi	Mempunyai masalah
4.	Memberi kenyamanan bagi orang lain	Diberi kenyamanan oleh orang lain
5.	Melakukan yang terbaik	Bekerja dengan fasilitas yang ada
6.	Memperbaiki kesalahan	Membuat kesalahan
7.	Membuat orang lain bahagia	Membuat diri sendiri berbahagia
8.	Menjadi teman	Mempunyai teman
10.	Memberikan penghargaan pada hasil kerja orang lain.	Menerima penghargaan pada hasil kerja diri sendiri
11.	Mencintai orang lain	Dicintai oleh orang lain

TIPE PERILAKU DALAM MENANGGAPI SITUASI

Secara umum, perilaku manusia dalam menghadapi situasi yang kurang nyaman memiliki empat tipe, yaitu pasif, pasif-agresif, agresif, dan asertif. Keempat perilaku tersebut akan memengaruhi bagaimana seseorang bersikap dan menghadapi orang lain (Mangundjaya, 2021).

a) Perilaku pasif atau tidak asertif (*non-assertion*)

Tipe perilaku pasif memiliki ciri-ciri ucapan dan perbuatan yang tidak spontan atau tidak jujur, dan memiliki kecenderungan untuk tidak menghargai diri sendiri dan lebih menghargai orang lain (*win-loose solution*). Dalam hal ini, perilaku yang ditampilkan terlihat pada ekspresi wajah yang tidak berani menatap, tubuh tidak tegap, tangan sering kali diremas-remas, dan tekanan suara lemah. Perilaku yang ditampilkan antara lain ditandai dengan: 1) Keengganan untuk mengungkapkan pendapat sendiri, khususnya menyangkut perasaan; 2) Sering merasa dimanfaatkan oleh orang lain; 3) Tetap diam saat orang lain memanfaatkan dirinya; 4) Mengurungkan dan/atau menahan diri dari menyampaikan keluhan saat mendapatkan layanan atau produk yang tidak memenuhi standar; 5) Merasa sulit untuk menolak permintaan orang lain, baik waktu maupun sumber daya; Mengakui dan menerima pandangan dan keinginan mayoritas meskipun sangat bertentangan dengan keinginan pribadi; 6) Sering melakukan kompromi demi

kepentingan tercapainya harmoni; 7) Sama sekali tidak mau merepotkan orang lain meskipun membutuhkan bantuan; 8) Bersikap menerima saja dan tunduk jika mendapatkan perlakuan agresif; dan 9) Lebih suka memendam dan merahasiakan pandangan sendiri. Individu yang memiliki sikap dan perilaku pasif seperti ini, akan cenderung tidak berani mengekspresikan dan mempertahankan pendapatnya, sehingga meskipun ia di pihak yang benar tetapi seringkali membuatnya harus menuruti keinginan dan/atau pendapat orang lain. Hal ini akan dapat berdampak pada rasa percaya dirinya dalam melakukan dialog sosial, yang membuatnya cenderung mengalah pada orang lain saja.

b) Perilaku pasif agresif

Tipe perilaku pasif-agresif sebenarnya merupakan jenis perilaku pasif, dimana seseorang tidak mau mengekspresikan diri pendapatnya. Meskipun demikian, yang membedakan seorang pasif dan seorang pasif-agresif adalah, pada orang yang pasif-agresif ia sebenarnya tidak benar-benar mengalah, tetapi memiliki keinginan untuk melawan dan/atau meremehkan orang lain di belakang orang tersebut. Dalam hal ini, perilaku yang ditampilkan antara lain memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) pasif ketika situasi berlangsung, tetapi agresif di belakang, b) meremehkan diri sendiri dan menghargai orang lain, tetapi di belakang orang tersebut juga meremehkan orang lain. Sikap ini dalam dialog sosial juga merupakan sikap yang kurang positif, karena terkesan akan cenderung mengalah dan menerima pendapat dari orang lain, tetapi sebenarnya tidak demikian.

c) Perilaku agresif (agresi).

Perilaku agresif adalah merupakan perilaku yang merupakan kebalikan dari perilaku pasif. Pada sikap ini, individu akan cenderung untuk mempertahankan hak-hak yang dimiliki tetapi kurang menghargai hak-hak orang lain. Ia juga sering meremehkan orang lain. Hal ini ditandai dengan perilaku sebagai berikut: 1) Sering berdebat keras dengan orang lain; 2) Sering marah dan berpikir bahwa orang lain perlu dilibatkan dalam urusan mereka; 3) Mudah kesal dan cepat mengeluh saat menerima barang atau pelayanan yang kualitasnya buruk; 4) Cenderung menjalankan caranya sendiri dalam berbagai situasi; 5) Berharap orang lain menyesuaikan diri dengan jadwal/waktu yang dibuatnya sendiri; 7) Memiliki pandangan yang dipegang kuat pada berbagai hal dan tidak memiliki kesulitan dalam mengungkapkannya; 8) Mudah menemukan kesalahan orang lain; 9) Terus bekerja untuk agenda pribadi dan mengorbankan orang lain; 10) Jarang mengerti dan menyadari kebutuhan atau perasaan orang lain; dan 11) Merasa bersaing dengan orang lain dan marah jika tidak berhasil. Selain itu, tipe perilaku agresif memiliki ciri-ciri ucapan dan perbuatan yang cenderung spontan atau jujur, dan cenderung menganggap bahwa

dirinya benar dan meremehkan orang lain, memiliki ekspresi wajah yang melotot, dan tekanan suara meningkat. Seseorang yang memiliki sikap dan perilaku agresif akan cenderung membuat suasana dalam dialog sosial menjadi kurang kohesif, karena ia akan cenderung memaksakan kehendaknya saja. Hal ini pada akhirnya akan berpengaruh pada hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang kurang harmonis.

d) Perilaku asertif

Tipe perilaku asertif adalah perilaku dimana seseorang berkomunikasi secara jujur dalam mengungkapkan apa yang ingin diucapkan dan juga menghargai orang lain. Pendekatannya cenderung untuk mencari solusi yang menang-menang. Perilaku ini dicirikan antara lain dengan: 1) Kemampuan mengungkapkan keinginan dan perasaan kepada orang lain; 2) Kemampuan berkomunikasi dan bekerja dengan baik dengan orang-orang di semua tingkatan; 3) Kemampuan menghargai pandangan orang lain dan menerima bila dinilai lebih masuk akal dibandingkan pandangan sendiri; 4) Kemampuan untuk tidak bersetuju dengan orang namun tetap mempertahankan persahabatan dan menunjukkan rasa hormat; 5) Menyadari akan kebutuhan dan keinginan orang lain; 6) Mampu mengakui kekurangan tanpa kehilangan muka; 7) Mampu mengungkapkan keprihatinan, kekhawatiran atau kebutuhan tanpa memermalukan pihak mana pun; 8) Mampu mengontrol perasaan dan emosi bahkan dalam situasi sulit sekali pun atau situasi emosional; 9) Mampu menolak permintaan tanpa merasa bersalah atau merasa terbebani kewajiban; dan 10) Mampu menyatakan permintaan dan menyampaikan apa yang diinginkan dan dapat menegaskan hak tanpa harus menjadi emosional.

Dengan berkomunikasi dan berperilaku secara asertif, maka hal ini akan mendorong terciptanya dialog sosial yang harmonis, karena kedua belah pihak dapat mengekspresikan dirinya dengan baik, dengan tetap menghargai dan menghormati orang lain.

HUBUNGAN PERILAKU ASERTIF DENGAN CARA PANDANG SESEORANG TERHADAP DIRINYA

Bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri, apakah dia seorang yang baik (oke), atau tidak (not oke), akan dapat memengaruhi bagaimana ia bersikap dan berperilaku asertif. Biasanya bila seseorang yang mempersepsikan dirinya sebagai OK atau saya baik-baik saja, maka dia akan menampilkan dirinya dengan penuh percaya diri, menyukai dirinya apa adanya. Sementara itu, bila ia melihat dirinya adalah Not OK (kurang baik), maka ia cenderung akan merasa kurang percaya diri dan kurang melihat kebaikan dan keunggulan yang terdapat dalam dirinya. Disisi lain, bila seseorang melihat orang lain

sebagai baik-baik saja (Not OK), maka ia memandang orang lain akan mendukungnya dan cenderung akan menyukai, menghormati dan menghargai orang lain. Sedangkan, bila ia melihat orang lain kurang baik (Not Ok) maka ia akan cenderung melihat orang lain kurang memiliki sikap positif dan cenderung membuatnya kurang nyaman.

Kamu (orang Lain)	Oke	PASIF <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya tidak Oke ▪ Kamu Oke 	ASERTIF <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya Oke, ▪ Kamu Oke
	Tidak Oke	Pasif-AGRESIF <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya tidak Oke ▪ Kamu tidak Oke 	AGRESIF <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya Oke ▪ Kamu Tidak Oke
		Tidak Oke	Oke

Saya (Diri sendiri)

Gambar 8.1: Tipe Perilaku

Dari gambar tersebut diatas, terlihat bahwa sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh cara pandang dia terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain. Bila menganggap dirinya adalah baik (Oke), dan orang lain juga baik (Oke) maka hal ini akan dapat membuat orang menjadi asertif dan pada akhirnya akan dapat mengembangkan dialog sosial yang lancar serta saling menghargai.

KOMPONEN-KOMPONEN PERILAKU ASERTIF

Berkomunikasi, bersikap dan berperilaku asertif memiliki beberapa komponen penting, yaitu (Mangundjaya, 2021):

1. Empati

Perasaan empati, atau mampu memahami perasaan dan kondisi orang lain. Komponen empati ini penting, karena dengan adanya komponen empati maka seseorang akan dapat ikut memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain bila ada seseorang yang berkomunikasi atau berperilaku tertentu.

2. Mendeskripsikan perasaan atau situasi

Yaitu menggambarkan perasaan atau situasi yang dihadapi oleh seseorang kepada orang lain secara obyektif menurut sudut pandangnya sendiri. Ada juga yang menyatakan hal ini sebagai prinsip memberi, memberikan informasi, pendapat, pikiran dan perasaan secara langsung, jujur, dan pada tempatnya dengan berprinsip pada hak-hak yang dimiliki.

3. Mengklarifikasi harapan orang lain

Mencoba untuk memahami kondisi dan harapan orang lain, serta menghormati hak-hak yang dimiliki oleh orang lain. Ada juga yang menyebutnya sebagai menerima, yaitu kemampuan untuk menerima apa yang dikatakan atau dirasakan oleh orang lain tanpa mengingkari hak-hak mereka atas pikiran maupun perasaan mereka.

4. Mengantisipasi konsekwensi

Seorang yang asertif harus mampu mengantisipasi konsekwensi apa yang akan terjadi bila ia berkomunikasi dengan cara tertentu, apakah lawan bicaranya menjadi senang, marah atau tersinggung, Bahkan bila perlu juga sudah dapat mempersiapkan reaksi apa yang akan disampaikan bila hal tersebut terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa komponen perilaku asertif terdiri dari prinsip empati, memberi, menerima dan mengantisipasi konsekwensi. Dengan memahami komponen tersebut diharapkan, individu akan lebih dapat mengembangkan sikap dan perilaku asertif, tidak hanya ditempat kerja tetapi juga di dunia kerja.

MANFAAT BERSIKAP ASERTIF

Dalam berkomunikasi dan bersikap serta berperilaku, seseorang dianjurkan untuk asertif, hal ini disebabkan oleh karena dengan berperilaku asertif maka seseorang akan dapat (Mangundjaya, 2021):

a) Menciptakan hubungan interpersonal yang baik

Dengan adanya komunikasi yang terbuka, dimana kedua belah pihak mengetahui apa yang dibutuhkan maka hal ini akan dapat menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik, yang berdampak pada hubungan industrial yang harmonis dan membangun kualitas iklim kerja yang lebih positif dan kondusif.

b) Membantu seseorang memperoleh apa yang mereka butuhkan

Bila seseorang mampu mengekspresikan pendapat serta apa yang dirasakan, maka hal ini akan dapat membantu seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh karena kadangkala orang lain tidak tahu mengenai apa yang dirasakan atau dibutuhkan karena tidak pernah diungkapkan. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang akan berdampak pada kualitas lingkungan kerja yang kurang kondusif dan hubungan industrial yang harmonis.

c) Mengurangi konflik dengan orang lain

Dengan bersikap dan berperilaku asertif, maka orang lain dapat memahami apa yang dirasakan maupun pendapat yang dimiliki oleh seseorang. Hal ini akan dapat mengurangi konflik yang ada dengan orang lain tidak hanya pada waktu pengambilan keputusan tetapi juga pada waktu bekerja bersama-sama dalam satu unit kerja yang sama.

d) Mengurangi stres dalam kehidupan

Dengan dapat menyampaikan pendapat serta apa yang dirasakan, maka hal ini akan dapat mengurangi rasa stresnya.

e) Meningkatkan kesehatan tubuh

Dengan adanya kesempatan untuk menyampaikan apa yang dirasakan maupun pendapatnya maka seseorang akan menjadi lebih lega dan stres berkurang serta dapat meningkatkan kesehatan tidak hanya fisik tetapi juga kesehatan psikologis.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU ASERTIF

Menurut Rathus dan Nevid (2019) terdapat 6 faktor yang memengaruhi perkembangan perilaku asertif, yaitu:

a. Tingkat pendidikan.

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin luas wawasan berpikir sehingga memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri dengan lebih terbuka. Hal ini kemudian membentuk seseorang akan menjadi lebih asertif dan berani mengekspresikan dirinya di hadapan orang lain.

b. Kebudayaan

Tuntutan lingkungan menentukan batas-batas perilaku, dimana batas-batas perilaku itu sesuai dengan usia, jenis kelamin, dan status sosial seseorang. Dalam hal ini, dengan adanya norma-norma serta nilai-nilai yang berlaku pada satu budaya tertentu akan memengaruhi sikap dan perilaku asertif seseorang.

c. Tipe kepribadian.

Tipe kepribadian tertentu seseorang akan bertingkah laku berbeda dengan individu dengan tipe kepribadian lain. Misalnya seorang yang memiliki kepribadian spontan dan terbuka (ekstrovert), akan cenderung lebih asertif dibandingkan dengan orang lain yang memiliki kepribadian tertutup dan pendiam (*introvert*).

d. Rasa percaya diri

Keyakinan seseorang turut memengaruhi kemampuan untuk melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan. Dalam hal ini, seseorang dengan rasa percaya diri yang tinggi akan menjadi lebih asertif dibandingkan dengan orang lain yang memiliki rasa percaya diri yang rendah.

e. Kondisi situasi tertentu & lingkungan sekitarnya

Dalam berperilaku seseorang akan melihat kondisi dan situasi dalam arti luas, misalnya posisi kerja antara atasan dan bawahan, atau dalam rapat dengan pihak luar hal ini akan dapat membuat seseorang yang biasanya dapat mengekspresikan dirinya dengan baik, menjadi kurang asertif.

f. Status dan posisi

Kadangkala status dan posisi seseorang juga dapat membuat seseorang menjadi lebih asertif. Hal ini disebabkan karena dia merasa dengan status dan posisinya ia akan lebih mudah untuk mengekspresikan dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi perilaku asertif antara lain kebudayaan, tingkat pendidikan, tipe kepribadian, dan situasi tertentu lingkungan sekitarnya. Dengan memahami berbagai faktor tersebut dan dampaknya pada sikap dan perilaku asertif seseorang, maka keharmonisan hubungan interpersonal maupun hubungan industrial menjadi lebih baik.

KIAT-KIAT MENGEMBANGKAN SIKAP DAN PERILAKU ASERTIF

Berdasarkan pembahasan mengenai pentingnya sikap dan perilaku asertif dalam kehidupan seseorang, tidak hanya kehidupan sehari-hari tetapi juga di lingkungan kerja, maka individu perlu kiranya mengembangkan sikap asertif. Di bawah ini terdapat beberapa kiat-kiat yang dapat digunakan untuk mengembangkan sikap dan perilaku asertif sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

1) Pengenalan diri

Untuk dapat bersikap asertif, seseorang sebelumnya harus dapat memahami terlebih dahulu mengenal dirinya sendiri, kepribadiannya, kekuatan dan kelemahannya, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut, serta perilaku yang dimunculkannya selama ini. Hal ini diperlukan karena dengan adanya pemahaman dan pengenalan diri secara lebih baik, maka seseorang akan dapat memahami hak-hak dan kewajibannya dalam berhubungan dengan orang lain maupun persepsi nya terhadap orang lain, yang kesemuanya ini akan membentuk perilakunya serta mengembangkan sikap asertifnya.

2) Kejujuran

Perilaku asertif akan sulit diwujudkan jika seseorang tidak jujur baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain, karena dengan kejujuran, maka orang lain akan dapat mengerti, memahami, dan menghormati apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh orang yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, kejujuran dan keterbukaan akan dapat mengembangkan sikap dan perilaku asertif seseorang.

3) Percaya diri

Rasa percaya diri berdampak pada persepsi dan perilaku yang diekspresikan oleh seseorang. Dalam hal ini, seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang rendah akan menghambat perilaku asertif karena adanya perasaan atau anggapan bahwa hal-hal yang negatif akan terjadi jika ia melakukan sesuatu sehingga tidak yakin bahwa perilaku tersebut justru akan membawa perubahan yang positif.

4) Empati

Asertif terkandung di dalamnya memahami dan menghormati hak-hak yang dimiliki oleh orang lain. Hal ini menyebabkan seseorang juga harus dapat merasakan perasaan dan kondisi yang terdapat dalam diri orang lain. Untuk itu, mengembangkan empati akan dapat mengembangkan sikap asertif.

5) Tanggung jawab

Rasa tanggung jawab, adalah dimana seseorang bertanggung jawab atas pilihan-pilihannya atau keputusannya sendiri tanpa menyalahkan orang lain atas apa yang terjadi pada dirinya. Hal ini perlu dimiliki oleh seseorang untuk dapat mengembangkan sikap asertif, karena bila tidak akan dapat membuatnya cenderung untuk mencari kambing hitam dan menyalahkan orang lain.

6) Mengembangkan bahasa tubuh (komunikasi non-verbal)

Menurut ahli linguistik, dampak paling besar dari apa yang diucapkan seseorang berasal dari bahasa tubuh. Untuk itu, untuk dapat menilai seberapa serius dan benar seseorang dengan perkataannya, maka hal ini dipengaruhi oleh bahasa tubuh sebesar 55%, suara 38% dan hanya 7% oleh apa yang dikatakan. Dengan perkataan lain, jika ingin menjadi asertif maka sangat penting untuk mencocokkan perkataan dengan bahasa tubuh yang ditampilkan pada waktu seseorang berkomunikasi, dan berperilaku.

Berdasarkan kiat-kiat tersebut di atas, terlihat bahwa sikap dan perilaku asertif dapat dikembangkan. Dalam hal ini, berbagai pelatihan, maupun dukungan lingkungan akan dapat menjadi pendukung akan terciptanya sikap dan perilaku asertif. Untuk itu, pemimpin dan lingkungan kerja dapat saling mendukung agar semakin banyak pekerjanya menjadi pekerja yang asertif yang dapat membantu terciptanya lingkungan kerja yang harmonis.

PENUTUP

Berkomunikasi, bersikap dan berperilaku asertif merupakan salah satu faktor penting untuk dapat terciptanya hubungan interpersonal yang baik, karena dengan bersikap asertif maka orang lain akan dapat mengetahui pendapat, yang dirasakan maupun kebutuhan seseorang. Hal ini juga diperlukan dalam proses dialog sosial, dimana semua pihak sebaiknya mengembangkan sikap asertif supaya hasil dialog sosial menjadi efektif. Selain itu, dengan adanya dialog sosial yang efektif dan harmonis, maka suasana dan iklim kerja juga menjadi lebih harmonis dan hubungan industrial juga terjalin lebih baik. Berbagai faktor dapat memengaruhi terciptanya dialog sosial yang lancar antara lain adalah dengan adanya iklim dialog yang kondusif dimana setiap orang, termasuk pekerja perempuan. kaum muda dapat bersikap dan berkomunikasi secara asertif serta mengekspresikan dirinya secara lebih optimal.

REFERENSI

- Alberti, R.E & Emmons, M.L. (2002). *Your perfect right: Panduan praktis hidup lebih ekspresif dan jujur pada diri sendiri*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Haiming, H., & Yan, Y. (2020). An integrative literature review and future directions of decent work. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(8), 9–24. <https://doi.org/10.34257/gjmbravol20is8pg9>
- Hinson, L., Kapungu, C., Jessee, M. C., Skinner, M., Bardini, M., & Tracy, E.-W. (2016). Positive youth development measurement toolkit: A practical guide for implementers of youth programs. In *Measuring Positive Youth Development Toolkit: A Guide for Implementers of Youth Programs* (Issue December). <https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/PY>
- Mangundjaya, W.L (2021). Berkomunikasi, bersikap dan berperilaku asertif dalam *Psikologi Komunikasi dalam Organisasi*, Diktat/Modul Kuliah Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Nizami, N., & Prasad, N. (2017). *Decent work: Concept, theory and measurement*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-2194-71468018102002001093>
- Rathus, S. & Nevid, J. S. (2019) *Psychology and the challenges of life: Adjustment and growth*, (14th Edition), USA: Wiley
- Stein, S.J. & Book, H.E. (2011) *The EQ edge: Emotional intelligence and your success* (3rd edition) USA: Jossey dan Bass, Wiley .

#####

9.MEMBERI DAN MENERIMA UMPAN-BALIK



Umpan-balik yang konstruktif merupakan alat yang ampuh dalam pengembangan diri seseorang

(Wustari L. Mangundjaya)

TUJUAN BAHASAN

Setelah membaca materi ini, pembaca diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana cara memberi dan menerima umpan-balik serta mengetahui manfaat dari umpan-balik.

TOPIK BAHASAN

1. Pengertian umpan-balik
2. Bentuk/Jenis umpan-balik
3. Tujuan dan fungsi umpan-balik
4. Manfaat umpan-balik
5. Kiat memberi umpan-balik
6. Saat tidak memberikan umpan-balik
7. Kiat menerima umpan-balik
8. Kaum muda dan umpan balik
9. Gender dan umpan-balik

#####

PENGANTAR

Umpan-balik merupakan komponen penting dalam proses menjalin hubungan interpersonal yang baik. Umpan-balik yang diberikan dari atau kepada seseorang seharusnya mempunyai tujuan dan manfaat untuk dapat mengkaji apa yang telah dilakukan. Dari aktivitas umpan-balik, seseorang menjadi tahu apa yang telah dilakukannya benar atau salah. Umpan-balik juga dapat dinyatakan sebagai suatu penyampaian informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan saat ini yang mungkin dapat memengaruhi perilaku dimasa yang akan datang. Umpan-balik selain penting bagi hubungan interpersonal sehari-hari juga dapat menjadi aktivitas penting dalam organisasi untuk pengembangan diri pegawai.

PENGERTIAN UMPAN-BALIK

Umpan-balik (*feedback*) merupakan sesuatu yang diberikan dari seseorang pada orang lain yang memiliki manfaat untuk dapat mengkaji apa yang telah dilakukan oleh seseorang. Umpan-balik adalah masukan yang diterima oleh seseorang sehubungan dengan apa yang telah dikerjakan. Dari umpan-balik seseorang menjadi tahu yang telah dilakukannya apakah benar atau salah berdasarkan informasi yang didapat dari umpan-balik (Mangundjaya, 2021). Sementara itu, Hattie & Timperley (2007) menyatakan bahwa umpan-balik adalah suatu aktivitas untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang kinerja atau perilaku seseorang dan dapat digunakan untuk mengatur serta memantau pekerjaan seseorang.

BENTUK/JENIS UMPAN-BALIK

Secara umum umpan-balik dapat berbentuk (Mangundjaya, 2021):

1) Umpan-balik positif

Umpan-balik positif adalah umpan-balik biasanya yang berhubungan dengan kekuatan atau prestasi kerja atau perilaku baik yang telah dilakukan seseorang.

2) Umpan-balik negatif

Umpan-balik negatif adalah umpan-balik yang berhubungan dengan kelemahan, perilaku kurang menyenangkan atau kinerja jelek dari seseorang.

Kedua jenis umpan-balik ini dapat memiliki efek pada pengembangan diri seseorang. Meskipun demikian, secara khusus, umpan-balik negatif lebih kuat di tingkat diri sendiri dan mendorong evaluasi pribadi. Kedua jenis umpan-balik ini bisa menjadi sangat efektif ketika umpan-balik yang diberikan terkait tugas.

3) Umpan-balik langsung/Umpan-balik seketika (*Immediate feedback*)

Umpan-balik langsung dalam suatu komunikasi, mis: komunikasi akan berkata sesuatu untuk menyatakan telah paham akan apa yang disampaikan atau menggerakkan salah satu anggota badannya.

4) Umpan-balik Tidak Langsung atau Umpan-balik tertunda (*Indirect Feedback/Delayed Feedback*)

Umpan-balik tidak langsung adalah umpan-balik yang tidak langsung diterima, tetapi diberikan setelah beberapa waktu. Seringkali bentuk umpan-balik ini adalah umpan-balik yang diberikan melalui media tertentu. Misalnya: dalam bentuk surat kepada redaksi surat kabar, penyiar radio.

TUJUAN DAN FUNGSI UMPAN-BALIK

Umpan-balik yang diberikan kepada seseorang memiliki tujuan dan fungsi sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

a. Tujuan Umpan-balik

1. Memberikan informasi yang sifatnya membangun dan dapat membantu seseorang menyadari bagaimana perilakunya dipersepsikan dan berpengaruh pada orang lain.
2. Untuk mencari informasi sampai dimana umpan-balik dapat membantu mengubah perilaku seseorang dengan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

b. Fungsi umpan-balik

Umpan-balik memiliki dua fungsi bagi penerima dan pemberinya sebagai berikut:

1. Fungsi intruksional: mengklarifikasi atau memperjelas informasi yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab dan mengajarkan perilaku kepada orang lain sehingga orang tersebut dapat memperbaiki perilakunya.
2. Fungsi motivational: umpan-balik dilakukan digunakan sebagai alat untuk memotivasi seseorang dengan cara memberikan pujian, memberikan *reward* atau menjanjikan *reward* tertentu.

MANFAAT UMPAN-BALIK

Pemberian umpan-balik yang efektif dapat memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain untuk kemajuan bersama. Manfaat umpan-balik dapat dipergunakan dalam mengambil keputusan. Umpan-balik bisa memiliki banyak manfaat, diantaranya adalah (Ramani, & Krackov, 2012; Mangundjaya, 2021), sebagai berikut:

1) Mengenal diri sendiri

Dengan adanya umpan-balik dari orang lain, maka hal ini akan dapat membuat seseorang mengenal dirinya sendiri dengan lebih baik. Hal ini disebabkan oleh karena melalui informasi yang disampaikan dari orang lain dapat digunakan untuk mengetahui pandangan orang lain terhadap diri sendiri.

2) Memperbaiki kesalahan

Umpan-balik adalah merupakan persepsi dari pandangan, perasaan atau penilaian seseorang mengenai perilaku, sikap maupun kinerja yang ditampilkan. Dengan umpan-balik, maka hal ini akan dapat memperbaiki seseorang, baik memperbaiki sikap dan perilakunya yang dianggap kurang baik ataupun cara kerja dan kinerja yang ditampilkan yang kurang efektif atau kurang optimal.

3) Membantu untuk mengungkap kesalahpahaman

Proses komunikasi dapat menimbulkan kesalahpahaman, yang akan dapat memengaruhi keharmonisan hubungan interpersonal maupun keharmonisan hubungan industrial di suatu organisasi. Dengan adanya umpan-balik dari masing-masing pihak maka hal ini akan dapat membantu untuk menyelesaikan kesalahpahaman yang ada.

4) Membangun hubungan interpersonal yang harmonis

Melalui proses komunikasi yang lancar, serta mengetahui kondisi dari masing-masing pihak, maka hal ini akan dapat membangun hubungan interpersonal yang harmonis diantara dua orang atau dua pihak yang bertikai.

5) Memberikan saran perbaikan untuk masa depan

Umpan-balik, khususnya umpan-balik positif dan konstruktif juga dapat digunakan untuk memberikan saran bagi seseorang untuk memperbaiki atau meningkatkan sikap dan perilakunya di masa depan, sehingga dapat menjadi lebih positif bagi pengembangan dirinya lebih lanjut.

6) Memuji dan/atau sanksi

Umpan-balik juga dapat memiliki peran untuk memberikan pujian bagi seseorang bila orang tersebut melakukan tindakan yang baik, atau dapat juga berperan sebagai suatu sanksi dari suatu perilaku tertentu yang ditampilkan.

7) Meningkatkan kinerja seseorang

Dengan adanya umpan-balik seseorang akan lebih mengenal dirinya sendiri, dan mengetahui apa yang harus di kembangkan dalam dirinya. Hal ini semua pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerjanya di organisasi maupun perilakunya di masyarakat.

Berbagai manfaat dari umpan-balik tersebut dapat diperoleh bila pemberi atau penerima umpan-balik memiliki jiwa besar serta menerapkan prinsip dan kiat-kiat pemberian atau penerimaan umpan-balik secara efektif.

KIAT MEMBERIKAN UMPAN-BALIK

Untuk dapat memperoleh hasil yang positif dan efektif dari umpan-balik yang diberikan, maka terdapat kiat-kiat sebagai berikut (Ramani & Krackov, 2012; Kurniawan dkk, 2018; Mangundjaya, 2021):

1. Jujur

Pemberian umpan-balik sebaiknya dilakukan secara jujur dan objektif, baik mengenai sikap, kinerja, keterampilan, maupun perilaku individu. Umpan-balik jangan diberikan bila tidak sesuai dengan kondisi yang ada, karena hal ini dapat menjadi bumerang.

2. Spesifik

Umpan-balik adalah sesuatu yang khusus bukan umum, dimana umpan-balik yang disampaikan adalah bukan secara umum, tetapi dapat dideskripsikan dalam suatu perilaku dan situasi tertentu. Dengan pemberian umpan-balik secara spesifik maka hal ini akan membantu orang lain yang memperoleh umpan-balik tersebut mendapatkan pemahaman yang jelas tentang apa yang bisa ia dikembangkan (Kurniawan dkk, 2018).

3. Personal

Proses penyampaian umpan-balik harus dilakukan secara personal, khususnya umpan-balik negatif, misalnya menyampaikan teguran harus diberikan secara personal dan tidak dihadapan orang lain. Sementara itu, pujian justru sebaliknya harus diberikan di depan orang banyak karena dapat membuat seseorang menjadi merasa dihargai dan dapat meningkatkan rasa percaya dirinya.

4. Dapat membuat orang lain berbuat sesuatu

Umpan-balik yang diberikan pada seseorang yang dapat melakukan sesuatu dan perbaikan atas umpan-balik yang diterimanya. Dalam hal ini, jangan memberikan umpan-balik pada seseorang dimana ia tidak dapat melakukan sesuatu maupun merubahnya.

5. Tidak bersifat penilaian

Umpan-balik merupakan bukan suatu penilaian (*judgement*), tetapi harus dapat disertai dengan data dan fakta secara obyektif. Sebaiknya memberikan umpan-balik sesuai dengan fakta atau data yang ada, jangan bersifat penilaian karena hal ini dapat menjadi tidak obyektif.

6. Tidak menyerang karakteristik diri

Umpan-balik yang diberikan bukan berhubungan dengan karakteristik diri tetapi berhubungan dengan kinerja atau perilaku yang disampaikan. Jangan pernah memberikan umpan-balik yang berhubungan dengan karakteristik diri seseorang, baik yang bersifat fisik maupun yang terkait kepribadian. Umpan-balik sebaiknya disampaikan secara deskriptif perilaku apa yang kurang disukai atau perlu dirubah dan dikembangkan.

7. Mengemukakan fakta

Umpan-balik sebaiknya diberikan dengan dukungan data dan fakta, khususnya untuk umpan-balik negatif atau yang sifatnya sensitif. Khususnya dalam melakukan dialog sosial, fakta dan data sangat diperlukan karena hal ini yang dijadikan acuan.

8. Sedini mungkin

Umpan-balik sebaiknya diberikan sedini mungkin, jangan menunggu terlalu lama. Hal ini disebabkan oleh karena penerima umpan-balik akan lupa dengan kejadian yang diumpan-balikkan.

9. Sedikit demi sedikit, tidak sekaligus

Umpan-balik, khususnya umpan-balik negatif sebaiknya diberikan secara sedikit demi sedikit, karena bila diberikan secara sekaligus akan dapat berdampak pada kondisi psikologis.

10. Memperhitungkan keadaan si penerima, serta situasi dan kondisi

Pada waktu memberikan umpan-balik, sebaiknya memperhatikan kondisi penerima, serta situasi dan kondisi yang ada. Misalnya: apakah tepat umpan-balik diberikan pada saat tertentu.

11. Periksa dahulu kebenarannya

Sebaiknya sebelum umpan-balik diberikan harus dipastikan dulu kebenarannya, hal ini bisa dengan cara mencari informasi lebih banyak atau menanyakan kepada orang lain.

12. Secara asertif

Umpan-balik sebaiknya diberikan secara asertif dan tidak agresif maupun emosional karena akan diterima dengan perasaan tidak senang.

13. Secara seimbang

Umpan-balik diberikan sebaiknya secara seimbang antara umpan-balik positif dan umpan-balik negatif, dan sebaiknya diberikan umpan-balik positif terlebih dahulu. Seringkali disebut sebagai pemberian umpan-balik dengan prinsip *sandwich*. Dalam hal ini sebaiknya umpan-balik yang berupa pujian atau komentar positif mengenai kekuatan atau kelebihan orang lain diberikan terlebih dahulu, kemudian diikuti dengan faktor apa yang masih perlu dikembangkan (Kurniawan dkk, 2018).

Kiat-kiat memberikan umpan-balik tersebut di atas akan dapat membantu dalam memberikan umpan-balik yang optimal, sehingga akan dapat membantu terciptanya hubungan interpersonal maupun hubungan industrial yang harmonis.

SAAT TIDAK MEMBERIKAN UMPAN-BALIK

Umpan-balik diperlukan, meskipun demikian terdapat beberapa situasi yang sebaiknya tidak memberikan umpan-balik seperti di bawah ini (Mangundjaya, 2021):

1. Sedang dalam keadaan emosi yang kurang baik

Sebaiknya umpan-balik tidak diberikan dalam kondisi marah, stres, atau mudah tersinggung, karena akan memberikan dampak yang kurang baik.

2. Kurang mempunyai fakta dan data yang memadai

Sebaiknya umpan-balik diberikan dengan data atau bukti spesifik untuk mendukung umpan-balik tersebut.

3. Belum menetapkan tujuan pemberian umpan-balik

Umpan-balik sebaiknya diberikan dengan ada tujuan tertentu yang seharusnya untuk pengembangan diri maupun untuk menyelesaikan permasalahan.

4. Sebagai permainan kekuasaan

Umpan-balik sebaiknya tidak diberikan untuk tujuan menurunkan harga diri orang lain atau membuat diri sendiri menjadi tampak penting.

KIAT MENERIMA UMPAN-BALIK

Untuk dapat memperoleh hasil yang efektif dari suatu umpan-balik, maka terdapat kiat-kiat menerima umpan-balik, yaitu sebagai berikut (Hattie & Timperley, 2007; Kurniawan dkk, 2018; Mangundjaya, 2021; Ramani & Krackov, 2012):

1) Menganggap umpan-balik sebagai alat pengembangan diri

Sebaiknya penerima umpan-balik menerima masukan dengan berjiwa besar dan menganggap bahwa umpan-balik tersebut adalah alat pengembangan diri. Dalam hal ini yang perlu diingat adalah menerima umpan-balik dapat membantu seseorang untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensinya, sehingga penting untuk selalu terbuka terhadap umpan-balik dan mempertimbangkannya sebagai sebuah dukungan (Kurniawan dkk, 2018).

2) Memiliki kesiapan mental dalam menerima umpan-balik

Pada waktu menerima umpan-balik, khususnya umpan-balik negatif seseorang harus memiliki kesiapan mental dalam menerimanya. Dalam hal ini, kadangkala meskipun seseorang mengetahui bahwa umpan-balik baik bagi dirinya, tetapi tetap saja kadangkala perasaan kurang nyaman dapat muncul pada saat seseorang memberikan umpan-balik konstruktif.

3) Mencoba untuk mendengarkan orang lain

Dalam menerima umpan-balik sebaiknya seseorang tidak bersikap defensif, menolak atau marah, tetapi berusaha untuk mendengarkan umpan-balik yang diberikan. Hal yang perlu diingat disini adalah seseorang (kerabat, sahabat dan orang dekat lainnya) menaruh

perhatian dan memperhatikan untuk mau memberikan umpan-balik, sehingga sudah sepantasnya untuk didengarkan (Kurniawan dkk, 2018).

4) Mencoba untuk melihat dari sudut pandang yang berbeda

Sebaiknya penerima umpan-balik berusaha melihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda serta tidak hanya bertahan pada pandangannya saja. Hal yang perlu diingat adalah selalu ada ruang untuk berkembang, dalam hal ini bisa saja orang lain melihatnya dari sudut pandang yang berbeda (Kurniawan dkk, 2018).

5) Mengajukan pertanyaan untuk memperjelas umpan-balik yang diterima

Untuk memperjelas umpan-balik yang diterima, maka penerima umpan-balik sebaiknya mengajukan pertanyaan bila ada hal-hal yang dianggap kurang dipahami.

6) Memberikan penjelasan

Penerima umpan-balik bila perlu dapat saja memberikan penjelasan mengapa bertindak demikian, atau mengapa kinerjanya seperti itu supaya dapat memiliki pemahaman yang sama.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut di atas diharapkan orang yang menerima umpan-balik akan dapat memperoleh manfaat dari umpan-balik yang diterimanya.

KAUM MUDA DAN UMPAN-BALIK

Perbedaan usia, khususnya perbedaan usia yang cukup mencolok antara usia muda dan yang lebih senior, akan dapat memengaruhi gaya berkomunikasi, kematangan emosi, keinginan untuk dihargai dan dihormati, maupun keberanian untuk mengekspresikan diri. Sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Plan International Indonesia (2020), yang berdasarkan atas Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2009, maka batasan kaum muda adalah berusia 16 – 30 tahun. Berdasarkan teori perkembangan, maka rentang usia 16 – 30 tahun juga memiliki ciri-ciri kepribadian sendiri, antara lain, berbicara secara asertif dan terbuka, yang kadangkala hal ini dirasakan kurang sopan bagi mereka yang usianya lebih tua, meskipun sebenarnya mereka tidak bermaksud demikian (Mangundjaya, 2017). Hal ini membuat kaum muda sebaiknya dalam memberikan umpan balik kepada mereka yang lebih senior tetap memerhatikan adat istiadat sopan santun yang ada, dan mengklarifikasi bila terdapat salah paham. Begitu juga halnya dengan mereka yang lebih senior, tidak perlu mudah tersinggung dengan cara kaum muda yang terbuka dan dinilai berani, tetapi lebih bijaksana dalam menerima umpan balik yang ada. Dalam hal ini, kedua belah pihak perlu saling membuka diri dan membuat masing-masing merasa nyaman dalam memberikan umpan balik. Selain itu, sikap saling menghargai dan membangun empati terhadap satu sama lain baik pada kaum muda dan orang dewasa sangat perlu dijunjung untuk memastikan proses umpan balik yang baik dan bermanfaat.

GENDER DAN UMPAN-BALIK

Perbedaan gender kadangkala dihubungkan dengan kondisi dan posisi sosial seseorang dan juga adanya *stereotype*/bias gender. Perempuan kadangkala secara posisi sosial bisa jadi dipandang lebih rendah, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, maupun proses pengambilan keputusan, terlepas dari kontribusi yang diberikan maupun kepemilikan kompetensi yang sama baik oleh laki-laki maupun oleh perempuan. Hal ini dapat membuat perempuan kesulitan untuk mengekspresikan diri dan terlibat dalam pemberian umpan balik. Sementara itu, sebenarnya bisa jadi apa yang disamoakan oleh perempuan juga bermanfaat untuk menjadi pertimbangan dalam proses pemberian balik dalam konteks dialog sosial. Untuk itu, bila menemukan perempuan yang secara umum tidak banyak terlibat, terkesan pasif, pendiam, dan tidak percaya diri untuk memberikan umpan balik maka sebaiknya ditanyakan pendapatnya serta diberikan dukungan pada waktu dia memberikan umpan-balik. Untuk itu, pemberian ruang untuk perempuan lebih berpartisipasi dapat ditingkatkan, dan juga sebaiknya meminimalisir adanya bias gender terhadap perempuan. Hal yang perlu diperhatikan adalah adanya kesempatan yang setara bagi semua gender baik bagi perempuan maupun laki-laki untuk bisa terlibat dalam proses pemberian umpan balik dalam kerangka dialog sosial yang inklusif.

PENUTUP

Dalam berkomunikasi serta menjalin hubungan interpersonal, seringkali terdapat informasi atau data yang kurang tepat, dan hal ini dapat memengaruhi harmonisasi hubungan interpersonal, bahkan tidak hanya menimbulkan kesalahpahaman tetapi juga dapat menimbulkan konflik. Untuk itu, diperlukan adanya umpan-balik dari orang lain mengenai sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh seseorang bila dilakukan di pekerjaan. Dengan adanya umpan-balik tersebut, maka diharapkan hubungan interpersonal akan menjadi lebih baik. Hal ini juga diharapkan akan berdampak positif pada hubungan industrial, meningkatkan kerjasama di unit kerja dan meningkatkan kinerja seseorang di organisasi.

REFERENSI

- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. doi: 10.3102/003465430298487.
- Kurniawan, B., Hastari, R., Ardra, O., Maulana, M. S., Anjani, A., Verawati, M., Sahude, S., Wildan, Fitriani, S., Khasanah, S., & Shahrul. (2018). *Modul Remaja Pelopor Perubahan*. Jakarta: PLAN Internasional.
- Mangundjaya, W. L. (2021). Memberi dan menerima umpan-balik dalam hubungan

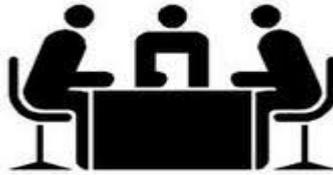
interpersonal di organisasi, dalam *Diktat Psikologi Komunikasi Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Mangundjaya, W.L.H (2017), *Bekerja bersama Milenial*, Penulis dan Editor, Swascita Publication.

Plan International Indonesia (2020), *Panduan Partisipasi Kaum Muda yang bermakna*, Yayasan Plan International Indonesia, Oktober: Jakarta.

Ramani, S. & Krackov, S. K. (2012). Twelve tips for giving feedback effectively in the clinical environment. *Medical teacher*, 34(10), 787-791.

10.PERSUASI DAN NEGOSIASI DALAM DIALOG SOSIAL



Untuk memenangkan suatu negosiasi, maka keterampilan berkomunikasi dan melakukan persuasi adalah senjata yang sangat ampuh. (Wustari L.H. Mangundjaya)

TUJUAN BAHASAN

Setelah membaca dan mengikuti pelatihan ini, pembaca diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana melakukan persuasi dan negosiasi secara efektif dalam mewujudkan proses dialog sosial.

TOPIK BAHASAN

1. Perbedaan Persuasi dan Negosiasi
2. Tujuan Komunikasi Persuasi
3. Prinsip-Prinsip Persuasi
4. Model Persuasi
5. Tantangan dan hambatan dalam persuasi
6. Syarat-Syarat Persuasi
7. Kiat-Kiat Persuasi
8. Tujuan Negosiasi
9. Tantangan Negosiasi
10. Strategi Negosiasi
11. Kiat-kiat Negosiasi
12. Gender, kaum muda dan proses negosiasi dalam dialog sosial

#####

PENGANTAR

Dalam hampir setiap kegiatan yang berhubungan dengan orang lain, seringkali yang dilakukan adalah tidak hanya berkomunikasi, tetapi juga dituntut untuk melakukan lebih dari itu, yaitu melakukan memengaruhi orang lain untuk menyetujui apa yang diinginkan. Untuk itu, persuasi dan negosiasi diperlukan. Keterampilan dalam persuasi dan negosiasi saat ini semakin diperlukan karena keterampilan persuasi dan negosiasi tidak hanya untuk kalangan bisnis atau pemimpin, tetapi juga untuk semua orang. Persuasi dan negosiasi adalah dua bentuk dari jenis komunikasi yang bertujuan untuk memperoleh kesepakatan dan memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak yang saling berinteraksi dan memerlukan sesuatu. Dengan memiliki keterampilan dalam memengaruhi orang lain serta melakukan negosiasi maka kelancaran dalam dialog sosial maupun dalam mempertahankan keharmonisan hubungan industrial di organisasi diharapkan akan dapat tercapai. Dalam melakukan persuasi dan negosiasi salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai perbedaan individual yang antara lain tercermin pada perbedaan gender dan perbedaan usia/generasi. Untuk itu, pemahaman mengenai kedua hal ini juga diperlukan dalam proses persuasi dan negosiasi.

PERSUASI

Persuasi didefinisikan dengan banyak versi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Persuasi adalah suatu kegiatan meyakinkan orang lain untuk menyetujui ide yang disampaikan serta meminta dukungan orang lain dengan berperilaku tertentu. Selain itu, persuasi juga merupakan kegiatan meyakinkan orang lain untuk merubah pandangannya terhadap sesuatu hal, menyetujui serta memiliki komitmen untuk berperilaku tertentu (Mangundjaya, 2021)
- b. Persuasi adalah ajakan kepada seseorang dengan cara memberikan alasan dan prospek yang meyakinkan; supaya orang lain dapat percaya yang bertujuan membuktikan pendapat (Kamus Besar Bahasa Indonesia - KBBI).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa persuasi adalah teknik komunikasi yang bertujuan untuk memengaruhi orang lain dengan pandangan yang dimiliki orang yang melakukan persuasi. Kemampuan melakukan persuasi ini diperlukan pada waktu melakukan dialog sosial maupun dalam membangun hubungan industrial yang harmonis .

Perbedaan Persuasi dan Negosiasi

Persuasi dan negosiasi pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu mendapatkan keuntungan, meskipun demikian, antara persuasi dan negosiasi memiliki beberapa perbedaan yaitu sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

1. Persuasi lebih menekankan kepada memberikan pengaruh yang dilakukan salah satu pihak, sedangkan negosiasi lebih kepada keputusan yang dilakukan karena hasil keputusan dari kedua belah pihak tanpa ada unsur pemaksaan atau pengaruh.
2. Persuasi membiarkan orang lain yang dipengaruhi (*persuadee*) bebas melakukan apapun yang mereka inginkan setelah pembujuk *persuader* berusaha meyakinkan mereka, sedangkan negosiasi pada umumnya tidak diberikan kebebasan karena kedua belah pihak sudah memutuskan apa yang harus dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama.
3. *Persuader* harus mengumpulkan informasi dan fakta sebelum melakukan persuasi dengan orang lain, sedangkan negosiasi meskipun tetap memerlukan fakta dan data, tetapi tuntutananya tidak sebesar pada aktivitas persuasi karena mereka akan berhadapan langsung dan mengeluarkan apa saja yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam sebuah negosiasi. Dalam hal ini kemampuan negosiasi akan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan berkomunikasi dan pengenalan diri orang lain.

Tujuan Komunikasi Persuasi

Dalam memahami pengertian persuasi, maka harus juga memahami tujuan komunikasi persuasi, antara lain (<http://4letha.blogspot.co.id/2008/11/komunikasi-persuasif.html>) sebagai berikut:

a) Membentuk Tanggapan

Tujuan pertama dari persuasi adalah membentuk tanggapan, biasanya tujuan ini dilakukan oleh *persuader* pada yang akan dipengaruhi (*persuadee*) yang masih belum memperoleh informasi dari pihak lain tentang topik yang akan dikomunikasikan. Dengan perkataan lain, tujuannya baru pada tahap membentuk tanggapan semata.

b) Memperkuat Tanggapan

Tujuan kedua ialah memperkuat tanggapan, biasanya tujuan ini dilakukan oleh *persuader* pada *persuadee* yang telah setuju dengan pendapat yang disampaikan. Melalui komunikasi persuasif, diharapkan *persuadee* bisa semakin yakin dengan pendapat dan ide tersebut.

c) Mengubah Tanggapan

Tujuan ketiga ialah mengubah tanggapan, tujuan ini dilakukan oleh *persuader* pada *persuadee* yang sebenarnya menolak dan tidak sepemikiran dengannya. Melalui komunikasi persuasif, diharapkan *persuadee* akan menjadi setuju dengan *persuader*. Tujuan ini yang paling sulit dicapai dibandingkan dengan 2 (dua) tujuan lainnya diatas.

Bila melihat ketiga tujuan tersebut diatas, maka fasilitator yang akan berperan sebagai

persuader (pembujuk) harus menentukan terlebih dahulu tujuan komunikasi persuasi apa yang akan dilakukan. Hal ini diperlukan karena persiapan dan usaha yang dilakukan akan berbeda.

Prinsip-Prinsip Persuasi

Secara umum terdapat beberapa prinsip persuasi yang perlu diperhatikan sebelum melakukan persuasi antara lain adalah sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

1) Mengantisipasi 5W1H dalam melakukan persuasi.

Pemahaman mengenai Apa (topik apa yang harus dibahas), Siapa (yang harus dipersuasi), Mengapa (mengapa harus melakukan persuasi), Bilamana (kapan sebaiknya melakukan persuasi), Dimana (apakah ada tempat tertentu untuk melakukan persuasi), dan Bagaimana (cara apa yang sebaiknya digunakan oleh *persuader*). Pemahaman mengenai hal ini semua penting untuk dimiliki oleh *persuader*. Dengan memahami hal tersebut diatas, maka dialog sosial diharapkan akan dapat terlaksana dengan baik.

2) Orang lain harus dan mau mendengarkan apa yang ingin didiskusikan

Prinsip ini sangat berhubungan dengan prinsip dasar komunikasi yaitu bagaimana membuat orang lain mendengarkan apa yang ingin disampaikan. Untuk itu, *persuader* harus merencanakan terlebih dahulu mengenai penggunaan cara dan strategi berkomunikasi seperti apa supaya orang lain akan mau mendengarkan apa yang akan disampaikan. Dengan orang lain mau mendengarkan, maka dialog sosial akan dapat berjalan lancar.

3) Berkomunikasi secara total

Dalam arti berkomunikasi tidak hanya sekedar dengan kata, tulisan secara verbal saja, tetapi juga harus diikuti dengan keseluruhan diri (perhatian, non verbal) didalamnya. Komunikasi bila di perkuat dengan komunikasi non verbal yang menunjang akan dapat memperkuat pesan yang disampaikan, dan hal ini akan membantu proses dialog sosial yang terjadi.

4) Memahami orang lain terlebih dahulu

Memahami orang lain yang akan diajak bicara, termasuk disini adalah kepercayaan, aspirasi dan motivasi orang lain, karena bila yang dikatakan akan berlawanan dengan kepercayaan, aspirasi, dan motivasi orang lain, maka kemungkinan orang tersebut tidak akan menunjang apa yang dikatakan oleh *persuader*. Selain itu perlu juga diketahui apa harapan dan yang ingin didengar oleh orang lain, sehingga cara penyampaian informasi akan menjadi lebih baik. Dalam hal ini karena setiap orang adalah berbeda, maka pemahaman mengenai karakteristik seseorang baik dalam hubungannya dengan gender maupun usia juga perlu diperhatikan.

5) Berbicara disesuaikan dengan pendengarnya

Ini tidak hanya merupakan prinsip negosiasi tetapi juga komunikasi. Dalam hal ini, bila hendak berkomunikasi sudah mengenal lawan bicara, maka proses komunikasi akan selalu lebih kuat bila mengarah pada nilai-nilai dan aspirasi lawan bicara.

6) Pengenalan dan pemahaman mengenai diri sendiri

Pengenalan diri sendiri perlu dilakukan, baik dalam hal 1) Nilai-nilai yang dianut, 2) Penampilan dan citra diri, 3) Latar belakang sosial budaya, 4) Sikap dan perilaku yang ditampilkan, 5) Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, 6) Kepribadian (dua belah pihak), 7) Kemampuan berkomunikasi dan 8) Orang maupun badan (organisasi) yang diwakili. Informasi ini perlu diketahui terlebih dahulu sebelum memulai aktivitas persuasi.

7) Pemahaman mengenai pentingnya jumlah informasi yang disampaikan.

Perlu dipahami dalam melakukan negosiasi yang penting bahwa bukan apa yang terdapat dalam pikiran seseorang (pembicara), tetapi seberapa banyak yang akan sampai dalam pikiran pendengar yang akan di pengaruhi. Untuk itu, sebelum melakukan dialog sosial, pastikan dulu apa yang akan disampaikan, dan pada akhir dialog sosial pastikan juga apakah pesan tersebut telah sampai secara tepat dan akurat.

8) Menyadari keterampilan yang dimiliki

Kesadaran akan diri yang tidak hanya berhubungan dengan isu pribadi juga diperlukan. Dalam hal ini melakukan asesmen mengenai keterampilan: 1) Berkomunikasi; 2) Menjalin hubungan interpersonal, 3) Perilaku asertif; 4) Negosiasi dan 5) Mengatasi konflik perlu diketahui sampai seberapa besar diri sendiri memiliki keterampilan tersebut. Hal ini diperlukan untuk dapat mengantisipasi proses dan hasil dari persuasi yang akan dilakukan.

Dengan pemahaman mengenai prinsip-prinsip persuasi diharapkan hal ini akan dapat membantu kelancaran dalam melakukan proses dialog sosial.

Model Persuasi

Secara umum terdapat beberapa model dalam melakukan persuasi, yaitu (Hilaire, 2011):

a. Stimulus Respons

Model persuasi ini adalah cara yang paling sederhana, yaitu berdasarkan konsep asosiasi. Misalnya jika seseorang selalu kelihatan berdua terus-menerus sepanjang waktu dan satu saat hanya terlihat sendiri, maka orang lain akan merasakan ada sesuatu yang kurang lengkap dan sudah dipastikan orang akan bertanya ke mana temannya itu. Dalam persuasi model ini bisa diterapkan, Misalnya: melalui slogan

tertentu dalam iklan seperti kata-kata “*three in one*”, orang akan ingat pembatasan penumpang minimal tiga orang dalam satu mobil ketika melewati jalan-jalan tertentu dan jam tertentu di Jakarta.

b. Kognitif

Model ini berhubungan dengan nalar, pikiran dan rasio untuk peningkatan pemahaman, sehingga mudah dimengerti, logis, dan bisa diterima. Dalam melakukan persuasi pada posisi ini, kedua bilah pihak akan lebih menekankan penjelasan yang rasional dan logis. Artinya, ide atau informasi yang disampaikan tidak bisa diterima sebelum disertai dengan alasan yang jelas dan wajar.

c. Motivasi

Motivasi yaitu persuasi dengan model membujuk seseorang agar mau mengubah opininya atau agar kebutuhan yang diperlukanyang dimiliki oleh *persuader* dapat terpenuhi dengan cara menawarkan suatu ganjaran tertentu. Dengan memotivasi melalui pujian, hadiah, dan adanya janji tertentu melalui berkomunikasi, maka diharapkan lambat-laun orang bersangkutan akan dapat mengubah opininya.

d. Sosial

Model persuasi ini berdasarkan pada pertimbangan aspek sosial dari publik atau dari *persuader*, artinya pesan yang disampaikan itu sesuai dengan status sosial yang bersangkutan sehingga proses komunikasi akan lebih mudah dilakukan. Misalnya, kampanye iklan mobil mewah lebih berhasil kalau menonjolkan sesuatu yang sifatnya prestise daripada menampilkan kelebihan mesin dan irit bahan bakarnya karena konsumen berduit lebih memperhatikan penampilan status sosialnya.

e. Kepribadian

Model persuasi di sini adalah menekankan pada memperhatikan karakteristik pribadi sebagai acuan untuk melihat respon dari khalayak tertentu.

Berdasarkan berbagai model tersebut diatas, akan dapat dipilih model mana yang lebih cocok untuk situasi, kondisi dan orang tertentu dalam melakukan persuasi sehingga dialog sosial yang dilakukan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan dan tujuan organisasi.

Tantangan dan hambatan dalam persuasi

Dalam melakukan persuasi terdapat beberapa tantangan dan hambatan yang dapat dihadapi, antara lain adalah (Mangundjaya, 2021)

1. Perbedaan status (Hambatan Sosiologis)

Tujuan persuasi sering tidak tercapai, bila orang yang melakukan persuasi memiliki

perbedaan status sosial yang mencolok, sehingga orang yang akan dibujuk merasakan perbedaan yang besar antara keduanya yang membuatnya merasa kurang nyaman untuk mengikutinya.

2. Perbedaan Bahasa dan Budaya (Hambatan Antropologis)

Proses komunikasi pada hakekatnya adalah proses transformasi nilai sosial budaya diantara orang yang terlibat. Komunikasi dan persuasi dapat berjalan lancar, bila hal ini dilakukan oleh mereka yang berlatar budaya sama, dimana penggunaan bahasa dan lambang yang sama akan mudah dipahami diantara mereka, atau paling tidak bila terdapat perbedaan maka menyadari dan memahami akan perbedaan yang ada.

3. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis bisa juga muncul pada waktu terjadi proses komunikasi dan negosiasi, yang dapat disebabkan karena:

- a) Prasangka; adanya prasangka tertentu akan dapat menjadi pembatas dalam berkomunikasi secara terbuka, jujur, harmonis dan saling menghormati. Prasangka dalam komunikasi sosial biasanya disebabkan karena *stereotyping*;
- b) Kepentingan pribadi; komunikasi tidak berlangsung alamiah yang disebabkan karena salah satu pihak memiliki kepentingan yang tidak mewakili kepentingan bersama
- c) Apriori terhadap perubahan; komunikasi akan terhambat, bila kedua belah pihak telah memiliki apriori terhadap setiap gagasan perubahan yang disampaikan oleh *persuader*. Dalam hal ini, komunikasi harus dibangun atas dasar keterbukaan dan saling menghargai setiap gagasan inovatif diantara orang yang berkomunikasi; dan
- d) Pengalaman; kepribadian dan perilaku umumnya dibentuk oleh pengalaman, baik yang dialami secara sadar maupun tak disadari. Dalam hal ini, mereka yang melalui pengalaman yang berbeda akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan komunikasi.

4. Hambatan Semantik

Ketidakhahaman terhadap penguasaan perbendaharaan kata dan tata bahasa dapat menimbulkan miskomunikasi dan mispersepsi diantara orang yang berkomunikasi. Tujuan komunikasi juga akan mengalami kegagalan karena adanya kesalahan pemahaman tentang pesan yang disampaikan.

5. Hambatan Ekologis/Fisik.

Hambatan ini terjadi karena gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi dan persuasi. Untuk itu, perlu diupayakan supaya dapat menghindari situasi

dan kondisi lingkungan yang bising, tidak nyaman dan mengganggu pada saat membangun proses komunikasi.

Berbagai tantangan dan hambatan tersebut diatas, perlu dipahami oleh persuader sebelum melakukan aktivitas persuasi, sehingga antisipasi dampak maupun perencanaan cara mengatasi tantangan tersebut perlu dilakukan untuk dapat memperoleh hasil dialog sosial yang optimal.

Syarat-Syarat Persuasi

Dalam melakukan aktivitas persuasi terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki oleh si pembujuk supaya dapat memperoleh hasil yang efektif, antara lain yaitu (Mangundjaya, 2021):

1. Memiliki rasa percaya diri

Dengan adanya rasa percaya diri, maka diharapkan pembujuk akan dapat meyakinkan pendapatnya kepada orang lain sesuai dengan apa yang diharapkan.

2. Mampu menimbulkan kepercayaan pada orang lain.

Dalam hal ini pembujuk harus dapat menimbulkan kepercayaan dari pendengarnya. Untuk itu, pembujuk harus dapat menciptakan kepercayaan pada orang yang dibujuk, dan memiliki prinsip bahwa setiap orang dapat berubah sehingga dapat dibujuk untuk mengubah pandangannya.

3. Pengendalian emosi.

Pembujuk disini sedapat mungkin harus mampu menghindari konflik agar kepercayaan tidak hilang dan tujuan tercapai. Hal ini bisa dicapai antara lain dengan cara harus mampu mengendalikan emosinya.

4. Memiliki bukti-bukti yang meyakinkan.

Untuk dapat mendukung apa yang akan dikatakan, maka sebelum melakukan persuasi sebaiknya pembujuk telah memiliki fakta dan data yang diperlukan

Persyaratan tersebut diatas sebaiknya dipenuhi oleh seorang pembujuk sebelum melakukan aktivitas persuasi, karena tanpa adanya rasa percaya diri, kepercayaan dari orang lain, pengendalian emosi maupun bukti-bukti akab sukar untuk memengaruhi orang lain, sehingga jalannya dialog sosial bisa tidak optimal.

Strategi Dalam Persuasi

Agar kegiatan persuasi berhasil, maka diperlukan strategi persuasi. Terdapat beberapa strategi yang bisa dilakukan agar persuasif menjadi lebih efektif. Beberapa strategi yang

efektif dalam melakukan persuasi antara lain yaitu (Hilaire, 2011):

a) Kesan Pertama

Dalam hal ini kesan pertama hanya akan datang sekali saja, untuk itu seseorang harus membuat kesan pertama sebaik mungkin. Ini adalah faktor penting khususnya dalam hal komunikasi persuasi karena akan memengaruhi komunikasi dalam menerima pesan yang disampaikan komunikator. Kesan pertama ini bisa didapat dari beberapa panca indera termasuk penglihatan, penciuman ataupun indera lainnya. Kesan pertama juga bisa didapat dari hal-hal yang bersifat fisik maupun non fisik, serta penampilan dalam berbusana.

b) Menarik simpati

Komunikator dan pembujuk yang bagus harus mau mendengarkan, dengan begitu ia akan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan oleh orang lain (*persuadee*). Hal ini akan membuat lebih mudah memengaruhi orang lain (*persuadee*) karena *persuadee* melihat bahwa pembujuk peduli terhadap apa yang dibutuhkannya dan menganggapnya bisa memberi solusi yang dihadapinya. Dengan perkataan lain, jika dapat menarik simpati dari *persuadee*, maka kemungkinan berhasilnya suatu komunikasi persuasi akan menjadi semakin besar.

c) Membangun Kredibilitas

Kredibilitas secara umum terdiri dari 3 (tiga) komponen yaitu a) eksistensi, b) kepercayaan dan c) keahlian. Agar kredibilitas dapat terbangun, hal pertama yang harus dilakukan oleh pembujuk adalah mengembangkan keahlian. Setelah itu, *persuader* juga harus mengembangkan kepercayaan dari *persuadee* terhadap dirinya, dan yang terahir adalah mengembangkan eksistensi diri. Dalam hal ini, pengembangan eksistensi diri bisa dilakukan dengan berbagai cara antara lain melalui partisipasi di berbagai jejaring dan melalui media sosial atau cara-cara lainnya sehingga pembujuk dapat diakui oleh masyarakat dan oleh *persuadee*.

d) Memotivasi

Teknik motivasi yang paling mudah dan mendasar adalah dengan pemberian insentif dan ganjaran (*reward*). Dengan pemberian tersebut, *persuadee* akan merasa berhutang karena ia akan mendapat banyak pemberian dari pembujuk. Biasanya perasaan tersebut membuatnya merasa wajib membalasnya. Insentif bisa berbeda-beda bentuknya, misalnya antara lain mentraktir makanan, memberi hadiah atau bahkan hal-hal kecil seperti mau mendengarkan keluhan. Strategi ini biasanya mampu membuat orang lain (*persuadee*) setuju atau menuruti apa yang diinginkan oleh *persuader* tanpa paksaan.

Berbagai jenis strategi tersebut diatas dapat digunakan dalam melakukan komunikasi

persuasi, yang diharapkan akan dapat membuat dialog sosial lebih lancar serta menghasilkan tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kiat-Kiat Persuasi

Sebelum melakukan persuasi, maka terdapat beberapa persiapan mengenai strategi yang perlu diketahui dan yang dapat dilakukan. Dalam hal ini, untuk dapat memperoleh hasil persuasi yang optimal, maka terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan antara lain adalah (Mangundjaya, 2021)

1. Memengaruhi dengan tanpa memojokkan

Dalam hal ini pembujuk berusaha untuk memengaruhi dan mengajukan pandangan baru tanpa memojokkan kedua belah pihak, baik dengan cara mengatakan bahwa pandangan yang dimiliki oleh *persuadee* selama ini salah atau menyatakan bahwa *persuadee* kurang memahami kondisi dan situasi yang ada, maupun hal-hal lain yang dianggap bisa memojokkan.

2. Memperhatikan kesan terhadap *persuadee*.

Dalam hal ini pembujuk harus dapat memastikan bahwa kesan pertama dan terakhir tentang dirinya adalah menyenangkan. Jangan sampai membuat orang lain (*persuadee*) merasa terjebak dan kurang nyaman.

3. Memperhatikan latar belakang, situasi dan kondisi dari *persuadee*

Sesuai pembahasan sebelumnya, dengan memahami mengenai latar belakang orang yang akan dipengaruhi maka diharapkan pemahaman mengenai kondisi orang lain menjadi lebih baik, dan hal ini akan dapat memperlancar dialog sosial. Pemahaman orang lain disini termasuk didalamnya pemahaman mengenai perbedaan gender maupun perbedaan usia atau generasi.

4. Memperhatikan dan menghormati adanya perbedaan individual

Dengan memperhatikan latar belakang orang lain, pembujuk sebaiknya juga memahami bahwa setiap orang adalah unik, termasuk juga adanya perbedaan gender dan usia, sehingga tidak ada satu orangpun yang sama. Hal ini membuat generalisasi sukar untuk dilakukan. Termasuk juga disini menyadari bahwa setiap orang menggunakan informasi serta menginterpretasikan kejadian di sekitarnya dengan cara yang berlainan satu dengan yang lain.

5. Berkomunikasi dengan bahasa tubuh

Berkomunikasi tidak hanya dengan lisan dan tertulis saja, tetapi juga berkomunikasi dengan diikuti bahasa tubuh. Hal ini penting untuk dilakukan, karena pesan yang diterima oleh orang lain tidak hanya bahasanya saja tetapi juga komunikasi non verbal yang digunakan.

6. Mendengarkan

Dusahakan dalam berdiskusi tidak terlalu banyak bicara, tetapi juga harus mengalikasikan waktu untuk mendengarkan. Dengan mendengarkan dapat diketahui sejauh mana *persuadee* memahami dan menyetujui pendapat yang di lontarkan oleh pembujuk.

7. Menyimpulkan informasi dan kesepakatan sebelum memulai diskusi.

Sebaiknya bila akan melanjutkan persuasi, maka sebaiknya dilakukan dengan cara menyimpulkan apa yang sebelumnya telah diketahui maupun yang merupakan kesepakatan bersama. Hal ini perlu dilakukan untuk menyamakan persepsi.

8. Mengakomodasi butir-butir perbedaan dan mengelompokkan saran

Saran dan pendapat maupun perbedaan yang ada perlu di akomodasi dan dibahas bersama utnuk dapat memperoleh kesepakatan bersama.

9. Berusaha untuk memperoleh umpan balik

Selama diskusi, sebaiknya pembujuk juga dapat memperoleh umpan balik mengenai prose dikusi yang dilakukan maupun kesepakatan yang diperoleh. Manakah yang dirasakan perlu ditingkakan dan hal-hal lainnya sebagai pengembangan diri.

NEGOSIASI

Definisi negosiasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah:

- a) Proses tawar menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) yang lain; dan
- b) Penyelesaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Dengan perkataan lain, negosiasi adalah suatu proses perundingan antara para pihak yang berselisih atau berbeda pendapat tentang sesuatu permasalahan. Dalam hal ini, negosiasi bukan hanya mengenai penyelesaian sebuah masalah, tetapi juga tentang pencapaian sebuah kesepakatan antar dua belah pihak atau lebih.

Tujuan Negosiasi

Tujuan negosiasi terdapat beberapa macam antara lain adalah (Mangundjaya 2021):

1) Mengurangi perbedaan

Perbedaan pendapat adalah merupakan salah satu perbedaan yang menonjol dalam aktivitas komunikasi, dimana hal ini akan memengaruhi kelancaran proses dialog sosial serta keharmonisan dalam menjalin hubungan industrial di organisasi. Untuk itu, dengan adanya negosiasi perbedaan diharapkan akan dapat dikurangi.

2) Mendapatkan atau mencapai kata sepakat.

Dengan adanya proses negosiasi diharapkan dapat tercapai kata sepakat yang mengandung kesamaan persepsi, saling pengertian dan persetujuan. Dalam suatu dialog sosial kata sepakat sangat diperlukan, dan hal ini perlu ditindak lanjuti.

3) Mendapatkan atau mencapai kondisi penyelesaian

Dari negosiasi diharapkan akan diperoleh jalan keluar dari masalah yang dihadapi bersama. Dalam dialog sosial, pencapaian kondisi penyelesaian diharapkan akan dapat membantu untuk mengevaluasi capaian dan tindak lanjut dari negosiasi yang telah dilakukan.

4) Mendapatkan atau mencapai kondisi saling menguntungkan

Dari proses negosiasi diharapkan akan diperoleh solusi dan kondisi dimana masing-masing pihak merasa menang (*win-win solution*).

Dengan berdasarkan pada tujuan negosiasi tersebut diatas, diharapkan dengan proses negosiasi yang baik, maka hasilnya akan dapat membantu untuk mengembangkan keharmonisan hubungan interpersonal dan hubungan industrial, membangun kerjasama tim maupun mengembangkan iklim kerja yang kondusif.

Manfaat Negosiasi

Bila sebelumnya telah dibahas mengenai tujuan negosiasi, maka dibawah ini akan dibahas mengenai manfaat organisasi sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

1) Menciptakan pengertian yang lebih baik

Dengan adanya proses negosiasi yang baik, maka hal ini diharapkan akan dapat menciptakan pengertian yang lebih baik, tidak hanya pada pihak sendiri atau pihak lawan saja tetapi pada dua belah pihak, sehingga akan dapat diperoleh kesepakatan bersama.

2) Mempunyai kesempatan untuk mengutarakan pendapat.

Dengan adanya proses negosiasi yang baik, maka hal ini memungkinkan kedua belah pihak untuk mengeluarkan pendapat atau mengekspresikan perasaannya yang akan didengarkan oleh pihak lain

3) Memungkinkan penyelesaian masalah secara bersama-sama.

Melalui proses negosiasi yang baik, maka diharapkan hal ini akan dapat memungkinkan adanya penyelesaian masalah yang telah disepakati bersama-sama.

4) Mengupayakan dan memperoleh solusi terbaik.

Melalui proses negosiasi yang baik, maka kedua belah pihak akan berusaha untuk mengupayakan mencari solusi terbaik yang dapat dipercaya, diterima, dan dijalankan kedua belah pihak.

5) Memiliki fleksibilitas waktu

Proses negosiasi dapat diadakan dan diakhiri sewaktu-waktu apabila dikehendaki, sejauh dianggap negosiasi telah menghasilkan kesepakatan bersama.

6) Menciptakan sesuatu yang baru

Melalui proses negosiasi, hal ini akan dapat menghasilkan sesuatu yang baru baik secara kelompok atau individu.

Dari berbagai manfaat negosiasi tersebut, tampak bahwa perlu diusahakan adanya proses negosiasi yang baik, yang dapat menghasilkan penyelesaian masalah dengan kesepakatan bersama.

Tahapan Negosiasi

Terdapat beberapa tahapan dalam negosiasi sebagai berikut (Lewicki dkk, 2003)

1. Tahap pertama : Sebelum melakukan negosiasi.

Pada tahap ini yang dilakukan adalah: a) Menetapkan tujuan dan sasaran, batas akhir serta prioritas; b) Mencari informasi tentang pihak lain, c) Mempersiapkan daftar pertanyaan, konsesi yang akan kita berikan serta alternatifnya, d) Mengusulkan agenda, tim negosiator serta tempat negosiasi yang sesuai dengan kebutuhan semua pihak. Mencari informasi tentang pihak lain disini adalah termasuk juga mencari informasi mengenai gender dan usia karena kedua variabel tersebut dapat turut memengaruhi hasil dari suatu negosiasi.

2. Tahap kedua : Saat bernegosiasi

Pada tahap ini, yang dilakukan adalah: a) Menciptakan suasana negosiasi yang nyaman serta berprinsip menang-menang (*win-win*), b) Memastikan semua negosiator memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, c) Menegaskan posisi awal kita dan memahami posisi awal pihak lain d) Mencari solusi alternatif apabila terjadi perbedaan di antara posisi awal kedua pihak, e) Menawarkan konsesi untuk memperoleh sesuatu yang kita inginkan, f) Menyatakan batas akhir dengan jelas serta pada waktu yang tepat, f) Memperhatikan bahasa tubuh atau komunikasi non-verbal pihak lawan untuk mengetahui perasaannya, dan g) Mengambil keputusan akhir untuk mengakhiri negosiasi

3. Tahap ketiga: Mengakhiri negosiasi.

Pada tahap ini, yang dilakukan adalah a) Menghindari pemberian dan penerimaan konsesi pada saat-saat terakhir; b) Memastikan kedua pihak sudah memahami kesepakatan yang dicapai; c) Menjelaskan hasil positif yang telah diperoleh dari kesepakatan; d) Meneliti kembali dan mencatat semua syarat yang telah disepakati; e) Membuat kesepakatan tertulis dan ditanda-tangani kedua pihak; dan f) Menentukan batas waktu untuk mengimplementasi kesepakatan.

Taktik Negosiasi

Untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dari suatu negosiasi, maka taktik negosiasi yang dapat digunakan menurut Partao (2006), adalah sebagai berikut:

1. Pemberian informasi

Negosiasi dapat berupa informasi verbal maupun non-verbal dengan tujuan merubah persepsi dan posisi. Dalam hal ini, negosiator dapat memanfaatkan taktik ini dengan cara memberikan informasi yang berlebihan, sehingga dapat menutupi permasalahan pokok untuk merubah cara berfikir pihak lain. Dalam hal ini, penolakan terhadap informasi yang diberikan akan dianggap sebagai rasa tidak percaya oleh pihak lain, sehingga kadangkala untuk menjaga hubungan maka mereka tidak mau menolak informasi yang diberikan tersebut.

2. Penciptaan fakta baru

Menambah atau merubah fakta yang telah ada. Hal ini dapat dianggap negosiator identik dengan kecurangan. Dalam hal ini, taktik ini kadangkala diimplementasikan melalui ancaman-ancaman secara halus, meskipun dapat terdeteksi oleh pihak lain.

3. Pencarian informasi

Proses negosiasi juga dapat dilakukan dengan cara melakukan pencarian informasi. Hal ini dilakukan baik dari pengalaman pribadi, orang lain, sumber bacaan, maupun bersumber dari konsultan, sebagai alat tawar menawar dalam melakukan proses negosiasi

4. Pembuatan agenda

Taktik ini digunakan karena proses negosiasinya dilakukan secara berurutan. Dalam hal ini pihak yang bersengketa memiliki waktu untuk bernegosiasi dan berpikir terlebih dahulu.

5. Menggertak

Taktik negosiasi ini adalah merupakan taktik klasik dengan cara membuat distorsi kenyataan yang ada dan memberikan gambaran yang berbeda untuk mengelabui lawan negosiasi.

6. Pemberian Batasan/tenggat Waktu

Taktik negosiasi ini bertujuan supaya perundingan cepat terselesaikan. Meskipun demikian, adanya batasan waktu dapat membuat negosiator bisa menjadi gegabah karena terbatas oleh waktu sehingga keputusan yang diambil dapat menjadi kurang tepat.

7. Taktik orang baik atau orang jahat

Taktik negosiasi ini dilakukan dengan cara penciptaan peran baik dan jahat (*good guy bad guy*) ketika negosiasi. Hal ini dilakukan untuk menekan lawan negosiasi dengan adanya pertentangan sudut pandang.

8. Memberikan konsesi

Taktik negosiasi ini digunakan jika salah satu pihak mengancam pihak lain untuk menerima tawarannya dan menekan konsekuensi yang tidak diinginkan ketika tawaran tersebut ditolak.

Berdasarkan berbagai pembahasan mengenai taktik negosiasi tersebut, maka negosiator dapat memilih taktik mana yang lebih sesuai dengan kondisi dan tujuan negosiasi sehingga proses negosiasi akan dapat menguntungkan bagi kedua belah pihak dan terciptanya proses dialog sosial yang baik dan lancar.

Strategi Negosiasi

Selain taktik negosiasi terdapat juga strategi negosiasi yang polanya hampir sama dengan strategi menghadapi konflik, yaitu sebagai berikut (Malhotra, 2007):

1. Kolaborasi-*Collaborative (win-win)*

Strategi negosiasi ini dilakukan agar masing-masing pihak yang bernegosiasi bisa mencapai tujuannya. Strategi ini sama dengan *integrative negotiation* atau *positive sum game*, dimana lebih mengutamakan keuntungan kedua belah pihak. Dalam hal ini, karena orientasinya pada kepentingan bersama, maka strategi ini lebih menekankan pada pemecahan masalah.

2. Kompetisi (*Competitive - win-lose*)

Sesuai dengan makna dasarnya maka pihak yang bernegosiasi akan saling bersaing untuk mendapatkan kepentingannya sendiri. Strategi ini bertolak belakang dengan strategi kolaborasi, dimana dalam strategi ini termasuk dalam *zero sum game* sebab yang diperjuangkan biasanya adalah sumber daya.

3. Kompromi (*Compromise -split the difference*)

Strategi negosiasi ini pada umumnya digunakan untuk mencari jalan tengah permasalahan dan menemukan solusi bersama. Dalam hal ini, masing-masing negosiator tidak dapat mencapai kepentingannya secara penuh. Strategi ini biasanya dilakukan untuk memenuhi harapan kedua belah pihak yang ternyata hanya dapat dilakukan dengan cara kompromi dan tidak dengan cara kolaborasi.

4. Akomodasi (*Accommodative , lose-win*)

Strategi negosiasi ini digunakan dengan cara mengalah terlebih dahulu dalam negosiasi, dengan harapan dilain kesempatan akan memperoleh kemenangan. Meskipun demikian, bila akan melakukan strategi ini sebaiknya sudah menyiapkan rencana lain untuk memenangkan tujuan yang akan dicapai.

5. Menghindar (*Avoidance, lose-lose*)

Strategi negosiasi ini dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik. Dalam arti, bila pada akhir waktu dirasakan bahwa pihak yang bernegosiasi akan merasa bahwa

kepentingannya tidak akan terakomodasikan, maka pada umumnya ia akan memilih strategi ini.

Berdasarkan strategi negosiasi tersebut diatas, dapat diketahui strategi apa yang dapat dilakukan untuk situasi tertentu supaya selain dapat memperoleh hasil yang optimal, tetapi juga hubungan interpersonal yang baik tetap terjalin.

Tantangan Negosiasi

Meskipun negosiasi adalah penting untuk dapat memperlancar proses dialog sosial dan menajaiin hubungan industrial yang harmonis, tetapi pada kenyataannya terdapat beberapa tantangan yang dihadapi pada proses negosiasi yaitu (Mangundjaya, 2021):

a. Potensi Negosiasi macet

Proses negosiasi dapat macet serta menemui jalan buntu, bila pada waktu melakukan proses negosiasi tersebut tidak disertai oleh kemauan dan itikad baik para pihak untuk bernegosiasi dan tetap menjalin hubungan interpersonal yang harmonis.

b. Perlunya kewenangan.

Proses negosiasi tidak akan efektif apabila tidak dilakukan oleh pihak-pihak yang mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan. Tanpa adanya kewenangan pengambilan keputusan, maka proses negosiasi dan kesepakatan yang ada dapat menjadi batal serta sia-sia.

c. Adanya Keseimbangan

Proses negosiasi akan sulit berjalandengan baik apabila para pihak berada dalam situasi atau posisi yang tidak seimbang atau berat sebelah (misalnya jika salah satu pihak mempunyai kedudukan atau kekuatan yang jauh lebih besar). Untuk itu, pengenalan mengenai siapa yang akan melakukan negosiasi baik posisim status maupun keterangan mengenai diri pribadi dari para negosiator sangat diperlukan.

Berbagai tantangan tersebut diatas perlu diantisipasi dan dicarikan jalan keluar sebelum proses negosiasi dilakukan.

Kiat-kiat Negosiasi

Untuk dapat memperoleh hasil yang optrmal dari suatu negosiasi Malhotra dkk (2007) menyatakan bahwa terdaoat beberapa kiat dalam melakukan negosisasi yan g dapat dilakukan, antara lain adalah:

a) Kemauan (*willingness*)

Proses negosisasi perlu disertai dengan adanya kemauan dari dua belah pihak yang merupakan syarat pertama untuk dapat menyelesaikan masalah dan bernegosiasi

secara baik. Dalam hal ini, kesediaan semua pihak untuk mencari jalan keluar dan mencari kesepakatan bersama dengan pihak lain adalah penting.

b) Kesiapan (*preparedness*)

Untuk dapat memperoleh hasil negosiasi yang optimal maka, kedua belah pihak harus memiliki kesiapan untuk melakukan negosiasi, dimana hal ini harus dilakukan sebelum proses negosiasi dilakukan.

c) Kewenangan (*authoritative*)

Proses negosiasi hanya dapat dilakukan dengan baik bila para negosiator mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan.

d) Keseimbangan kekuatan (*equal bargaining power*)

Dalam proses negosiasi adanya keseimbangan kekuatan pada kedua belah pihak diperlukan. Dalam arti, kedua belah pihak memiliki kekuatan tawar yang relatif seimbang sehingga dapat menciptakan saling ketergantungan.

e) Rasa saling percaya

Proses negosiasi hanya dapat dilakukan secara optimal bila terdapat rasa percaya pada kedua belah pihak. Bila ternyata masih terdapat rasa kurang percaya pada salah satu pihak atau pada dua belah belah pihak, maka akan sukar akan diperoleh kesepakatan bersama.

f) Keterlibatan seluruh pihak terkait (*stakeholdership*)

Proses negosiasi juga akan memperoleh hasil yang optimal bila terdapat dukungan dari seluruh pihak terkait dalam proses negosiasi.

g) Holistik (*comprehensive*)

Pembahasan permasalahan harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya perbagian saja.

h) Terdapat Komunikasi yang baik antara para pihak

Proses negosiasi harus diikuti dengan proses komunikasi antara dua belah pihak. Bila tidak terdapat proses komunikasi yang baik, maka hal ini akan memengaruhi hasil yang diperoleh.

i) Menjaga hubungan baik

Dalam proses negosiasi, hal yang harus tetap dijaga adalah hubungan baik antar negosiator. Jangan sampai ada salah satu pihak memanfaatkan pihak lain, atau menipu pihak lain karena hal ini membuat pihak lain akan kecewa dan mendendam dan akan berusaha untuk membalasnya dilain kesempatan.

j) Terdapat kesepakatan tindak lanjut

Untuk dapat memperoleh hasil negosiasi yang baik, maka tindak lanjut dari kesepakatan yang telah dibuat harus dilaksanakan. Hal ini disebabkan oleh karena

tanpa adanya proses tindak lanjut maka kesepakatan yang telah dicapai dari proses negosiasi yang telah dilakukan akan menjadi sia-sia.

Dengan berbagai kiat tersebut tersebut diatas, diharapkan proses negosiasi akan berlangsung dengan baik yang hasilnya akan dapat membuat proses dialog sosial lancar dan hubungan industrial menjadi harmonis serta kerjasama tim dan lingkungan kerja menjadi kondusif.

PENUTUP

Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kesepakatan dan kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Pada umumnya, seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisian, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau permasalahan yang lain. Untuk itu, agar perundingan berhasil, maka masing-masing pihak bersungguh-sungguh menginginkan persetujuan dan kesepakatan yang dapat ditindaklanjuti, dan sebagai sebuah perjanjian jangka panjang, karena bila hal ini tidak ada, maka tidak ada gunanya sebuah persetujuan apabila tidak dapat diterapkan atau dilaksanakan.

REFERENSI

- Hilaire, Chris St. (2011) *27 Powers of Persuasion: Simple Strategies to Seduce Audiences and Win Allies*. London: Ebury Publishing.
- Lewicki, Roy J., Barry, Bruce, Saunders D.M, Minton, J,W.(2003) *Negotiation: 4th Edition*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- Anthony, Robert. *Teknik Persuasi yang Efektif*. Jakarta: Karisma, 2008.
- Partao, Zainal Abidin. *Teknik Lobi dan Negosiasi untuk Insan Public Relations*. Jakarta: Gramedia, 2006.
- Kolb, D. & Coolidge, G. G. (1991). Her place at the table: A consideration of gender issues in negotiation. In J. Z. Rubin and J. W. Breslin (Eds.), *Negotiation Theory and Practice* (pp.261-277). Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation, pp. 261-277
- Kurniawan, B., Hastari, R., Ardra, O., Maulana, M. S., Anjani, A., Verawati, M., Sahude, S., Wildan, Fitriani, S., Khasanah, S., & Shahrul. (2018). *Modul Remaja Pelopor Perubahan*. PLAN Internasional: Jakarta
- Malhotra, Deepak dan Bazerman, Max H. (2007.) *Negotiation Genius*. New York: Harvard Business School- Bantam Books.
- Mangundjaya, W. L (2021), Melakukan Persuasi dan negosiasi dalam organisasi, dalam *Diktat Psikologi Komunikasi Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Mangundjaya, W.L.H (2017), *Bekerja bersama Milenial*, (Penulis dan Editor), Swascita Publication: Jakarta

Plan International Indonesia (2020), *Panduan Partisipasi Kaum Muda yang bermakna*,
Yayasan Plan International Indonesia, Oktober: Jakarta.

<http://letha.blogspot.co.id/2008/11/komunikasi-persuasif.html>, diunduh April 2021

11.MENGELOLA KONFLIK SECARA KONSTRUKTIF



Dalam kehidupan, setiap orang tidak bisa melepaskan diri dari konflik, kematangan dan pengembangan diri seseorang antara lain ditentukan oleh cara seseorang mengelola konflik tersebut (Wustari L Mangundjaya)

TUJUAN BAHASAN

Setelah membaca makalah ini, pembaca diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuan tentang manfaat dan dampak dari konflik, serta gaya mengelola konflik untuk dapat melakukan resolusi konflik secara konstruktif dan efektif, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kelancaran dalam melakukan dialog sosial, serta meningkatkan keharmonisan hubungan interpersonal dan hubungan industrial di organisasi.

TOPIK BAHASAN

1. Pengertian konflik.
2. Sumber konflik.
3. Dampak konflik.
4. Respon terhadap konflik.
5. Tahapan konflik.
6. Gaya mengelola konflik.
7. Hambatan psikologis dalam resolusi konflik.
8. Manajemen konflik.
9. Manajemen konflik, kaum muda, dan kesetaraan gender

#####

PENGANTAR

Karakteristik dan kualitas kesepakatan bersama dalam organisasi bergantung pada cara manajemen dan perwakilan pekerja dalam memecahkan konflik. Selain persepsi kepercayaan (*perceptions of trustworthiness*). Dalam hal ini, adanya konflik merupakan variabel kunci yang memengaruhi hasil dialog sosial (Pender dkk, 2018). Konflik adalah bagian dari kehidupan sehari-hari (Kurniawan dkk, 2018). Konflik tak dapat dihindari karena pada umumnya hadir dalam diri dua orang yang memiliki kepentingan dan relasinya saling tergantung satu sama lain. Konflik juga inheren dalam hidup setiap kelompok dan organisasi, baik formal maupun informal. Meskipun demikian, seringkali terdapat kekhawatiran mengenai konflik sehingga strategi yang diterapkan untuk menanganinya biasanya adalah penyangkalan, pengawasan yang ketat atau berusaha untuk meniadakan konflik. Pemahaman seperti ini dapat disebut sebagai pandangan negatif tentang konflik. Padahal konflik tidak selamanya buruk bahkan potensial memberikan manfaat jika dikelola dengan baik. Sementara itu, konflik dapat membingungkan, membuat pusing, penuh dengan paradoks, dan tentu saja bisa sangat sulit untuk diselesaikan. Untuk itu, diperlukan adanya panduan yang jelas, serta strategi yang tepat dalam mengelola konflik, karena hal ini akan dapat memengaruhi keharmonisan dalam menjalankan dialog sosial maupun dalam menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial di organisasi.

PENGERTIAN

Konflik adalah reaksi psikologis dan perilaku terhadap adanya persepsi bahwa orang lain yang menghalangi untuk mencapai tujuan, meniadakan hak untuk berperilaku dengan cara tertentu, atau mencederai ekspektasi dalam suatu hubungan. Menurut KBBI Konflik adalah percekocan, perselisihan atau pertentangan. Konflik merupakan ketidaksesuaian antara nilai atau tujuan antar anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, "*Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally intern of hostility* (Luthans, 1985: 385)". Thomas dan Killman (1997) juga mendefinisikan konflik sebagai proses yang bermula saat salah satu pihak menganggap pihak lain menggagalkan atau berupaya menggagalkan kepentingannya.

SUMBER KONFLIK

Terdapat beberapa sumber yang dapat menyebabkan konflik, yaitu antara lain sumber yang sifatnya dari individu maupun dari eksternal, sebagai berikut (Mangundjaya, 2021):

Sumber Individual

Sumber konflikada yang berasal dari dalam diri individu, yaitu antara lain:

1) Persepsi

Persepsi atau sudut pandang masing-masing individu mengenai seseorang atau sesuatu. Persepsi mengenai kesetaraan gender berarti perempuan dan laki-laki dapat menikmati status yang sama di masyarakat; menikmati semua hak asasi manusia dengan penuh dan tanpa diskriminasi; menikmati tingkat penghormatan yang sama di lingkungan; secara adil dihargai semua pihak; bisa memanfaatkan semua kesempatan dan berperan serta untuk membuat suatu keputusan (). Persepsi ini dapat saja disebabkan oleh berbagai hal, antara lain karena usia, gender, latar belakang pendidikan dan faktor-faktor lainnya. Dalam hal ini kaum muda baik laki-laki dan perempuan, dari beragam latar belakang sosial-budaya dan konteks, akan dapat menimbulkan serta memiliki persepsi yang berbeda-beda, hal ini juga akan dapat menjadi potensi timbulnya konflik. Untuk itu pemahaman mengenai karakteristik dari kaum muda dan gender yang berbeda diperlukan untuk tercapainya dialog sosial yang harmonis.

2) Sikap

Sikap seseorang terhadap sesuatu obyek atau orang akan dapat memunculkan konflik bila sikap tersebut dianggap merugikan atau memojokkan orang lain. Misalnya sikap seseorang terhadap perempuan, dimana perempuan dianggap kurang cakap dibandingkan laki-laki juga akan dapat menimbulkan konflik.

3) Nilai dan sistem nilai

Nilai atau sistem nilai yang dianut oleh seseorang berpotensi memunculkan konflik. Sistem nilai yang terkait dengan generasi atau usia maupun gender, dimana perempuan dan kaum muda kurang mendapat kepercayaan yang sama besarnya dengan para laki-laki juga akan dapat menyebabkan munculnya konflik.

4) Latar belakang status dan sosial budaya

Perbedaan sosial budaya, status, dan posisi seseorang juga berpotensi menjadi konflik. Latar belakang akan dapat memengaruhi persepsi dari seseorang, tidak hanya satu pihak tetapi juga pada dua belah pihak yang akan menjadi konflik.

5) Dampak rasa tidak senang (emosi)

Adanya emosi negatif, atau rasa tidak senang dari seseorang terhadap orang lain juga akan dapat memunculkan konflik interpersonal. Rasa tidak senang seseorang terhadap perempuan, sehingga perempuan kurang mendapat kesempatan yang sama dibandingkan dengan laki-laki juga menjadi potensi munculnya konflik.

6) Motivasi

Motivasi seseorang, misalnya motivasi berkuasa serta adanya konflik minat dari dua orang dapat menjadi potensi konflik interpersonal.

7) Kesalahan/gangguan komunikasi

Adanya hambatan komunikasi antar dua orang akan dapat memunculkan konflik interpersonal.

Sumber Eksternal

Selain konflik berdasarkan sumber yang terdapat dalam diri seseorang, konflik dapat juga disebabkan karena sumber eksternal (di luar diri seseorang), antara lain yaitu:

1) Kompetisi

Kompetisi atau persaingan untuk memperoleh sumber daya merupakan potensi adanya konflik.

2) Ketidakjelasan peran dan tanggungjawab

Dalam organisasi biasanya setiap orang memiliki tanggung jawabnya masing-masing dalam mengerjakan tugasnya. Meskipun demikian, seringkali terdapat konflik antar individu yang disebabkan karena ketidakjelasan peran dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi yang mengakibatkan munculnya kesalahpahaman yang bermuara pada konflik.

3) Sistem informasi dan komunikasi yang kurang baik

Sistem informasi dan komunikasi dalam organisasi yang kurang baik dapat memunculkan gosip dan rumor yang kurang sehat, yang pada akhirnya dapat berpotensi untuk memunculkan konflik.

4) Budaya organisasi

Budaya organisasi yang merupakan kebiasaan yang terdapat dalam suatu organisasi yang berisikan norma-norma dan nilai yang dianut oleh suatu organisasi, dapat saja tidak selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma individu yang bekerja di organisasi tersebut sehingga memunculkan konflik.

5) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat membuat seseorang kurang berkenan dengan pemimpin atau atasannya. Hal ini kemudian dapat membuat salah paham serta antipati tersendiri yang pada akhirnya akan bermuara pada munculnya konflik dalam organisasi.

Semua sumber konflik tersebut, baik yang berasal dari internal maupun eksternal sebaiknya dapat diantisipasi dan dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan konflik yang berdampak negatif baik pada diri seseorang maupun pada organisasi.

DAMPAK KONFLIK

Menurut Mangundjaya (2021), konflik dapat berdampak konstruktif, bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dilakukan secara efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang diperlihatkan oleh para pegawai sebagai sumber daya manusia yang potensial. Sementara itu, konflik juga dapat berdampak negatif pada individu juga pada organisasi.

Dampak positif konflik

Dampak positif atau keuntungan yang dapat dicapai dari konflik antara lain adalah:

1. Memunculkan masalah ke permukaan

Konflik dapat memunculkan masalah ke permukaan, dengan demikian akan lebih mudah untuk mengatasinya, dibandingkan dengan hanya diam saja, tetapi sebenarnya ada masalah.

2. Memunculkan ide-ide, pendekatan baru, kreativitas dan inovasi

Akibat adanya konflik, orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.

3. Meningkatkan motivasi dan prestasi kelompok

Dengan adanya loyalitas anggota terhadap kelompok, maka dengan adanya konflik antar kelompok akan membuat anggota kelompok berusaha untuk bekerja sebaik mungkin bagi kelompoknya.

4. Meningkatkan pengawasan

Dengan adanya konflik, maka meningkatkan pengawasan dari masing-masing pihak untuk melihat apa yang telah dilakukan oleh diri sendiri maupun pihak lain.

5. Upaya yang meningkat

Konflik dapat menyebabkan di atasnya perasaan apatis dan hal ini dapat menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya juga bekerja lebih keras agar dapat lebih baik dari yang lain.

6. Ikatan dengan kelompok atau kohesivitas makin kuat

Konflik yang terjadi dengan pihak luar dapat menyebabkan makin kuatnya identitas kelompok, ikatan (kohesi), dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

7. Ketegangan menyusut/berkurang

Konflik dapat membuat masalah yang ada keluar ke permukaan, dan bila konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik, maka konflik tersebut dapat meminimalkan ketegangan yang ada. Misalnya dengan menggunakan strategi kolaborasi, para pihak yang berkonflik lebih fokus pada tujuan yang akan dicapai bersama-sama dibandingkan konflik yang terjadi diantara mereka, dan hal ini akan mengurangi ketegangan yang ada.

Dampak negatif konflik

Konflik dapat bersifat negatif (merugikan) sehingga mengganggu kelancaran hubungan antar anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Mangundjaya (2021) mengatakan dampak negatif dari suatu konflik adalah:

1) Adanya perasaan/emosi negatif, cemas, dan stres

Bila seseorang menghadapi konflik, maka cenderung mengalami stres terhadap situasi yang sedang dihadapinya. Perasaan cemas, frustrasi dan stres ini merupakan hambatan bagi seseorang untuk fokus pada pelaksanaan tugas.

2) Gangguan komunikasi antar individu

Pada umumnya bila terjadi konflik akan membuat komunikasi kedua pihak menjadi terhambat atau terganggu, maka kelancaran dialog sosial akan terganggu, kurang kohesifnya kerjasama dalam kelompok, maupun kurang harmonisnya hubungan interpersonal maupun hubungan industrial.

3) Pengalihan perhatian dan energi dari penyelesaian tugas

Dengan adanya konflik energi yang dapat dialokasikan pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan akan beralih pada penyelesaian konflik sehingga tugas dan tujuan dapat saja tidak dapat tercapai secara optimal.

4) Peralihan gaya kepemimpinan dari gaya partisipatif menjadi gaya otoriter

Dengan adanya konflik, bisa saja terjadi bahwa gaya kepemimpinan yang awalnya adalah partisipatif berubah menjadi otoriter karena adanya konflik yang berkepanjangan.

5) Menimbulkan sikap prasangka

Konflik yang terjadi antar 2 (dua) orang atau kelompok akan dapat memunculkan prasangka yang negatif terhadap orang atau kelompok yang mungkin saja tidak benar.

6) Lebih loyal pada kelompoknya masing-masing

Adanya konflik akan mengarahkan individu dan kelompok untuk lebih loyal kepada departemen maupun kelompoknya masing-masing. Hal ini akan memunculkan kebanggaan kelompok, yang berpotensi individu akan lebih membela dan mengutamakan kelompoknya dibandingkan misalnya tujuan organisasi, tujuan negara dan bangsa.

7) Memengaruhi kerjasama

Dengan adanya konflik membuat kerjasama yang sudah terjalin antar individu atau kelompok akan menjadi terhalang/terhambat. Dalam suatu tim/kelompok bila terdapat konflik, maka hal ini mau tidak mau akan memengaruhi kerjasama serta kohesivitas yang terbina selama ini.

8) Sensivitas atau kepekaan meningkat

Masing-masing pihak yang berkonflik sangat rentan tersulut adanya situasi atau hal lain yang memancing kedua belah pihak untuk memunculkan konflik kembali.

9) Memiliki dampak negatif bagi lingkungan atau tim

Bekerja dalam situasi yang sedang ada konflik menyebabkan orang yang tidak ikut berkonflik dapat ikut merasakan dampaknya dan aktivitas/suasana dalam organisasi menjadi terganggu.

10) Perilaku kontra-produktif

Akibat terburuk bagi orang-orang yang sedang berkonflik dalam suatu organisasi adalah stres yang berkepanjangan sehingga dapat membuat orang-orang yang terlibat dalam konflik menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan.

Dengan pembahasan tersebut di atas, terlihat bahwa banyak sekali kerugian yang akan muncul bila terjadi konflik yang bersifat destruktif. Untuk itu, pemahaman mengenai sumber konflik serta cara mengelola konflik secara positif perlu diketahui sehingga dialog sosial dapat lancar, serta hubungan interpersonal maupun hubungan industrial menjadi lebih harmonis.

Dampak Konflik terhadap dialog sosial dan hubungan industrial

Konflik sosial tidak hanya tertampil pada komunikasi verbal, tetapi dapat juga tampil pada komunikasi non-verbal, antara lain ekspresi muka, kontak mata, posisi tubuh, bahasa isyarat (*gesture*), jarak antarpribadi, maupun bentuk-bentuk komunikasi non-verbal lainnya. Selain itu, dapat juga terjadi kontak fisik disebabkan berkembangnya konflik non-verbal. Beberapa dampak konflik terhadap dialog sosial melalui komunikasi, baik komunikasi verbal maupun komunikasi non-verbal:

1. Komunikasi verbal,

Yaitu berupa kata-kata yang diucapkan langsung (berbicara) bisa dilakukan secara langsung atau tatap muka. Hal ini antara lain dengan cara mengucapkan kata-kata yang kurang nyaman didengar dan menyakiti pihak lain.

2. Komunikasi nonverbal,

Yaitu tidak berkaitan dengan ucapan. Dalam hal ini, komunikasi non-verbal dapat tertampil pada gerak isyarat yang merupakan tambahan dari ucapan yang digunakan sebagai alat untuk mengelaborasi pesan lisan atau sebagai pengganti bila ucapan itu sulit atau tidak mungkin diucapkan. Komunikasi non-verbal yang diungkapkan tersebut, misalnya berbicara dengan nada suara tinggi, atau mata melotot, akan membuat intensitas konflik semakin tinggi, dan berdampak pada keharmonisan dialog sosial.

RESPON TERHADAP KONFLIK

Respon terhadap konflik dapat diekspresikan pada respon emosional, kognitif, maupun respon fisik. Respon ini menjadi penunjuk adanya sumber ancaman yang dirasakan seseorang. Dalam hal ini, dengan memahami aspek pikiran, perasaan, dan respon fisik terhadap konflik, maka akan dapat diperoleh pemahaman yang baik tentang solusi terhadap situasi konflik. Respon tersebut adalah sebagai berikut:

1) Respon emosional

Yaitu perasaan yang dialami dalam suatu situasi konflik, dimana dapat berupa kemarahan, ketakutan, putus asa dan kebingungan. Respon emosional sering kali dapat menjadi salah paham, karena orang cenderung percaya bahwa orang lain merasakan hal yang sama seperti yang dialaminya, padahal pada kenyataannya tidak demikian.

2) Respon kognitif

Respon kognitif yaitu respon yang berhubungan dengan ide dan pemikiran seseorang tentang suatu konflik, yang seringkali muncul sebagai suara batin (*self-talk*). Respons kognitif semacam ini berkontribusi pada respons emosional dan perilaku, dimana *self-talk* dapat meningkatkan umpan-balik positif atau negatif dalam situasi tersebut.

3) Respon fisik

Respon fisik yaitu respon yang memainkan peran penting dalam kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dalam konflik. Respon disini termasuk stres yang meningkat, ketegangan tubuh, peningkatan keringat, pernapasan yang pendek-pendek atau dipercepat, rasa mual, dan detak jantung yang cepat. Respon ini serupa dengan yang dialami oleh seseorang dalam situasi kecemasan tinggi, dan dapat dikelola melalui teknik manajemen stres. Jika respons fisik ini dapat ditangani secara efektif maka emosi akan dapat dikelola dengan baik serta lingkungan yang lebih kondusif dalam pengelolaan konflik.

Seringkali aspek emosi diabaikan atau bahkan ditekan dalam situasi konflik, meski hal tersebut tidak membantu sebab bila tidak ditangani dengan baik akan mempersulit pengelolaan konflik. Sebaliknya, pengelolaan emosi yang akan memudahkan penanganan konflik. Berbagai emosi positif maupun negatif yang muncul dalam situasi konflik antara lain: gembira, takut, bangga, malu, harapan, putus asa, frustrasi. Emosi positif yang memadai/tidak berlebihan dan menahan emosi agar tidak kewalahan merupakan sesuatu yang amat penting.

Kiat mengatasi respon negatif

Terdapat beberapa cara untuk dapat mengatasi respon negatif karena konflik, antara lain adalah:

1) Fokus pada masalah (*core problem-focus*).

Salah satu cara yang tepat dalam menangani emosi adalah dengan memfokuskan perhatian pada inti masalah (*core problem-focus*) dan bukan berfokus pada emosi saja terutama kecemasan.

2) Apresiasi

Apresiasi yaitu keinginan untuk dipahami dan dihargai termasuk memandang dari sudut pandang orang lain. Cara ini dapat membantu mencegah eskalasi konflik, dan membantu menyelesaikan sambil memperkuat relasi. Salah satunya dengan humor selama diskusi atau pembahasan masalah untuk meredam emosi negatif seperti marah, merendahkan atau menghina, dan sikap defensif.

3) Afiliasi

Respon negatif dapat diatasi antara lain dengan cara membangun relasi yang didasari perasaan positif sehingga lawan bersedia bekerja sama untuk memecahkan masalah. Salah satunya dengan cara melakukan obrolan ringan dengan kata: "kita" agar terkesan sebagai keluarga, teman dan bukan sedang berseberangan.

4) Otonomi

Konflik sering kali berkembang karena orang merasa tidak cukup dilibatkan dalam suatu keputusan yang secara langsung memengaruhinya. Untuk itu, pelibatan dalam pemecahan masalah akan membantu mereduksi konflik karena meredam kekecewaan.

5) Status

Dalam situasi eskalasi konflik yang tinggi kedudukan atau keahlian seringkali menjadi pemicu, antara lain ditandai dengan penggunaan bahasa tubuh yang menunjukkan status superior, yang membuat orang lain merasa tersinggung atau kesal. Sebaliknya, penggunaan status secara positif justru berdampak baik, salah satunya adalah memulai diskusi dengan meminta nasihat dari orang lain.

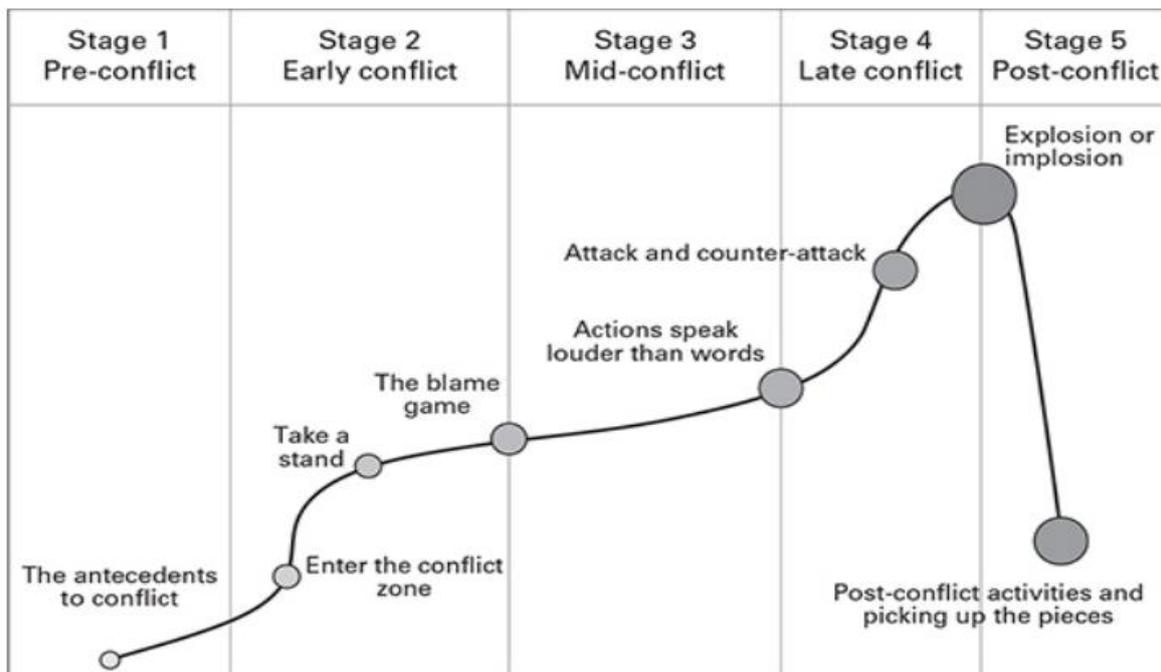
6) Wewenang

Dalam penyelesaian konflik, peran yang dimainkan orang cenderung bersifat sementara saja antara lain sebagai pendengar, mediator, atau penasehat. Untuk itu dibutuhkan penentuan peran yang paling sesuai pada waktu-waktu tertentu, yaitu sebagai pendengar yang baik untuk bawahan, sebagai mediator yang membantu menyelesaikan rekan kerja, atau menjadi penasehat atasan.

TAHAPAN KONFLIK, INDIKASI DAN PENANGANANNYA

Setiap konflik memiliki siklus atau tahapan yang pasti. Pada tiap tahapan dimungkinkan penanganan lebih awal tidak ditangani dengan tepat. Meskipun demikian, jika terlanjur konflik berlanjut pada tahapan selanjutnya bukan berarti tidak dapat diselesaikan. Dengan

memahami hal ini, menurut Liddle (2017), upaya penanganan yang tepat dapat dilakukan sekaligus mengurangi risiko eskalasi.



Gambar 11.1: Tahapan munculnya konflik (Liddle, 2017)

Jika konflik terjadi dan ditangani dengan cara yang suportif dan kolaboratif, peluang keberhasilan penyelesaiannya jauh lebih besar. Sebaliknya, jika dihindari, maka risiko eskalasi menjadi lebih besar. Berikut tahapan, indikasi dan penanganannya masing-masing.

Tabel 11.1: Tahapan munculnya konflik

Tahap	Indikasi	Penanganan
Pra-konflik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tahap yang mendasari atau akar penyebab konflik. ✓ Perubahan dan konflik seringkali sangat terkait. ✓ Antecedent konflik: peran kepemimpinan, faktor struktural, politis, dan distribusi sumber daya. ✓ Konflik dapat diprediksi. Bila diantisipasi dan diperjelas maka bermanfaat bagi organisasi dan anggota. ✓ Konflik sebagai ekspresi kehidupan kerja yang sehat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antisipasi konflik yang timbul sebagai cara yang proaktif dan efektif untuk menangani. ✓ Merancang dan menanamkan pendekatan penyelesaian secara kolaboratif dan konstruktif ke dalam kebijakan SDM, tim proyek, desain peran, program perubahan dan perilaku kepemimpinan dapat mencegah konflik meningkat dan dapat menciptakan kondisi yang kondusif. ✓ Mengidentifikasi titik-titik konflik potensial dan untuk terus memantau dan melacak faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik (termasuk merger atau akuisisi, proses perubahan besar, perubahan

Tahap	Indikasi	Penanganan
		<p>kepemimpinan, cara kerja baru, atau upaya untuk menelaraskan gaji dan kondisi).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pernyataan-pernyataan terkait manajemen konflik masuk dalam kerangka kerja para manajer proyek, pemimpin tim, hingga bidang pengembangan organisasi (OD). Misalnya: “kita mengantisipasi bahwa proyek ini menimbulkan konflik” “kita bertujuan untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif dan kolaboratif” “kita mendorong semua pihak untuk mencapai hasil yang sama-sama menguntungkan dalam konflik” “sistem pengelolaan konflik akan mencakup pertemuan tatap muka antara para pihak sedapat mungkin.” ✓ Jika mungkin para manajer dan agen perubahan memfasilitasi dialog dan jika perlu, mendapatkan dukungan eksternal.
Tahap konflik awal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posisi para pihak mengeras dan komunikasi makin terbatas dan terganggu. ✓ Aliansi dan klik terbentuk dan para pihak saling menyalahkan. ✓ Ada perbedaan kebutuhan, tujuan dan ekspektasi yang mengarah kepada rasa frustrasi dan kecemasan dan peringatan dini antara lain: komunikasi yang berkurang; permusuhan dan agresi; perilaku yang tidak pantas; dan upaya mengisolasi satu sama lain. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melibatkan para pihak dalam dialog secara dewasa yang tegas namun berempati. Dorong para pihak untuk mengambil jeda dari konflik dan beri mereka ruang (aman) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik. Idealnya, ruang aman untuk dialog harus netral dan jauh dari tempat kerja utama. ✓ Pertemuan resolusi awal (pembicaraan langsung) antara para pihak sebagai cara mendorong dialog. Pihak ketiga untuk memfasilitasi percakapan. Mediator sebagai pihak ketiga mungkin saja seorang manajer, divisi SDM atau perwakilan serikat pekerja. <p>Penting bagi para pihak untuk memiliki waktu untuk melepaskan ketegangan dan didorong untuk duduk bersama untuk membahas situasi, untuk mengeksplorasi masalah, menjaga jalur komunikasi.</p>
Tahap tengah konflik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para pihak terlibat dalam taktik koersif dan destruktif untuk 'memenangkan' konflik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sangat penting melakukan asesmen resolusi secepat mungkin untuk dapat memahami masalah dan

Tahap	Indikasi	Penanganan
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periode yang sangat menantang bagi manajemen. ✓ Meningkatnya keluhan, tuduhan dan ketidakhadiran, serta stres bagi semua pihak. ✓ Eskalasi konflik meningkat, para pihak saling menyalahkan, merasa terancam, agresif dan kekerasan, didorong emos, menunjukkan gejala stress dan cemas (<i>blame game</i>). ✓ Tindakan akan lebih berbicara daripada dengan kata-kata (serangkaian bahasa tubuh dan tindakan menjadi dominan, bukan komunikasi): provokasi, penghinaan dan komentar negatif, mencegah pihak lain mengakses informasi dan data, dan menyampaikan ancaman dan ultimatum. ✓ Serangan dan serangan balik (konflik semakin serius dan mengancam) para pihak meminta dukungan eksternal sebagai taktik. 	<ul style="list-style-type: none"> untuk mengeksplorasi potensi menuju resolusi. ✓ Saatnya bagi para pihak untuk mulai berbicara dan mendengarkan satu sama lain dengan tujuan atau mencapai resolusi yang dapat diterima bersama (dialog untuk mengurangi potensi dampak konflik).
Tahap konflik akhir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konflik meledak. ✓ <i>Flight</i> atau <i>fight</i> demi bertahan. ✓ Konflik berpotensi sangat berbahaya dan kebutuhan personal tak lagi menjadi pertimbangan. ✓ Berakibat antara lain: investigasi terkait hukum, kedua pihak menjadi sasaran tindakan indisipliner 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tahap ini membutuhkan respon yang tenang dan rasional. ✓ Jika diri sendiri sedang mengalami konflik, mintalah seorang rekan untuk turun tangan untuk membantu. ✓ Mengetahui keterbatasan diri sendiri dan bias 'bawah sadar' internal sendiri dapat sangat membantu. ✓ Jika tidak ada siapa pun yang dapat membantu. Cobalah untuk menanggapi penilaian dan secara aktif hindari memihak atau terseret ke dalam masalah. ✓ Pada tahap ini, sangat mudah untuk terseret kedalam konflik dan para pihak akan menginginkan Anda 'di pihak mereka'. ✓ Tahap yang tepat melibatkan mediator. Mediator internal yang terlatih dapat memberikan sumber daya yang berharga atau mungkin saja bisa mendapatkan mediator eksternal.

Tahap	Indikasi	Penanganan
Tahap pasca konflik	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meski dalam situasi sulit, tetap diupayakan operasi/kegiatan rutin berlangsung. ✓ Manajemen mengumpulkan semua sumber daya dengan tetap menjaga keseimbangan antara kebutuhan para pihak dan kebutuhan usaha atau organisasi. ✓ Tahap ini menjadi sumber pembelajaran dan pemahaman (insight) meski menyisakan kondisi sulit. ✓ Saatnya duduk dan merenung, berbicara dan mendengarkan, menyetujui cara melangkah ke depan dan saling memaafkan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tahap ini adalah kesempatan untuk mendorong perubahan haluan, bergerak maju. ✓ Sejumlah pertanyaan kritis patut ditanyakan kepada seluruh tim, baik secara individu atau, lebih disukai, dalam pertemuan bersama dengan semua orang yang hadir: Apakah ada masalah yang masih membutuhkan penyelesaian? Apa yang dipelajari dari konflik tersebut? Apa tujuan dan sasaran bersama untuk masa depan? Bagaimana bersikap satu sama lain di masa depan? Seperti apa hal yang baik bagi tim kita? Tindakan kolektif dan individual apa yang akan diambil untuk mencegah situasi serupa terulang kembali? Dukungan apa yang dibutuhkan sekarang untuk mencapai tindakan serta tujuan dan sasaran bersama? Sistem peringatan dini apa yang perlu diberi tahu jika kita keluar jalur? Apa yang kita inginkan dilakukan para pemimpin untuk membantu mencapai tujuan dan sasaran kita? Apakah kita semua siap untuk bergerak maju bersama?

Berdasarkan tahapan terjadinya konflik, maka dapat diketahui kapan konflik secara nyata muncul, sehingga pemahaman mengenai hal tersebut diharapkan akan dapat mengurangi potensi terjadinya konflik secara frontal. Kalau konflik sudah terjadi secara frontal, maka hal ini sudah pasti akan memengaruhi kelancaran dialog sosial dan keharmonisan hubungan interpersonal, maupun hubungan industrial di organisasi.

GAYA MENGELOLA KONFLIK

Kreitner dan Kinicki (2005) mengungkapkan lima gaya penanganan konflik. Model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsi dalam organisasi, yang menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*) dan pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*). Lima gaya penanganan konflik ini adalah sebagai berikut:

1. Kolaborasi

Proses integrasi berkaitan dengan mekanisme pemecahan masalah (*problem solving*),

seperti dalam menentukan diagnosis dan intervensi yang tepat dalam suatu masalah. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, bertukar informasi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham, tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah (Rahim, 2002).

Langkah-langkah untuk mencapai solusi ini antara lain adalah mulai dengan berdiskusi, dengan waktu dan tempat yang kondusif, menghargai perbedaan individu, bersikap empati dengan semua pihak, menggunakan komunikasi asertif dengan mamaparkan isu dan fakta dengan jelas, membedakan sudut pandang, meyakinkan bahwa tiap individu dapat menyampaikan idenya masing-masing, membuat kerangka isu utama berdasarkan prinsip yang umum, menjadi pendengar yang baik. Gaya ini mencoba untuk mencari solusi yang menyeimbangkan kekuatan dan memuaskan semua pihak sehingga dicapai solusi yang saling memengaruhi (*win-win solution*).

2. Mengalah

Seseorang yang bergaya mengalah atau mengakomodasikan akan lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

3. Mendominasi

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik saya menang, kamu kalah. Gaya ini sering disebut memaksa karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan harus mengambil keputusan dalam waktu yang cepat. Meskipun demikian, teknik ini kurang tepat untuk menangani masalah yang menghendaki adanya partisipasi dari mereka yang terlibat, dan juga tidak tepat untuk konflik yang bersifat kompleks. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan pada mereka yang terlibat.

4. Menghindar

Gaya ini adalah menghindari konflik atau menghindari orang yang akan membuat konflik. Teknik menghindari (*avoiding*) tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sulit atau “buruk”. Teknik ini kurang tepat pada konflik yang menyangkut isu-isu penting, dan adanya tuntutan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah secara tuntas (Rahim, 2002). Sementara itu kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*). Sementara itu, kelemahannya yaitu penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah, karena hanya untuk menyelesaikan masalah yang sederhana, serta permasalahan masih tetap ada.

5. Kompromi

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give and take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Meskipun demikian, penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.



Gambar11. 2. Gaya mengelola

Selanjutnya, Thomas dan Killmann (1997) membahas mengenai lima gaya mengelola konflik beserta kelebihan dan kekuatan dari masing-masing gaya tersebut, yaitu sebagai berikut:

Tabel 11.2: Gaya mengelola konflik

Gaya mengelola konflik	Pendekatan	Kelebihan	Kelemahan
Kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Masalah diselesaikan dengan cara di mana hasil yang optimal tercapai bagi semua yang terlibat. ✓ Kedua belah pihak mendapatkan apa yang diinginkan. ✓ Perasaan negatif diminimalkan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tercipta rasa saling percaya. ✓ Relasi positif terjaga. ✓ Komitmen terbangun. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memakan waktu. ✓ Membutuhkan energi besar.
Memaksa	Pendekatan otoriter	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berorientasi pada tujuan; ✓ Cepat 	Dapat menimbulkan permusuhan
Menghindar	Pendekatan non-konfrontatif.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak meningkatkan konflik. ✓ Menunda kesulitan atau kemungkinan situasi sulit 	Masalah belum terselesaikan.
Akomodatif/ Harmoni atau mengalah	Mengalah demi memelihara hubungan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meminimalkan perasaan terluka saat kita kalah. ✓ Hubungan dipertahankan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menumbuhkan kebencian. ✓ Mengeksploitasi yang lemah.
Kompromi	Pendekatan jalan tengah.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berguna dalam masalah rumit dan tak ada solusi sederhana. ✓ Semua pihak memiliki kekuatan yang sama. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak ada yang benar-benar puas. ✓ Solusi yang kurang optimal untuk diterapkan.

HAMBATAN PSIKOLOGIS DALAM RESOLUSI KONFLIK

Resolusi konflik perlu dilakukan, meskipun demikian secara individu maupun kolektif terdapat beberapa hambatan psikologis yang dapat dipengaruhi oleh proses kognitif dan motivasi, yaitu bagaimana manusia menafsirkan informasi, mengevaluasi risiko, menetapkan prioritas, dan menimbang untung-rugi dari konflik. Menurut Ross dan Ward (1995) terdapat beberapa hambatan psikologis dalam resolusi konflik, yaitu sebagai berikut:

1) Keinginan untuk mempertahankan status quo

Upaya mereduksi disonansi kognitif yang menjadi sangat mengganggu karena berimplikasi pada upaya mempertahankan status quo dan membenaran masa lalu untuk menolak perubahan dan tawaran baru. Salah satu cara untuk mengurangi tendensi

semacam ini adalah meyakinkan diri sendiri dan orang lain, bahwa tawaran pihak lain bisa jadi merupakan yang lebih baik dan diperlukan untuk kesepakatan apa pun yang akan dicapai di masa depan.

2) Bias optimistik dan kepercayaan diri

Bias optimistik dan kepercayaan diri yang berlebihan pada pihak berkonflik dengan melebih-lebihkan prospek untuk menang sehingga tidak menganggap perlu adanya penyelesaian melalui negosiasi. Sumber utama dari perkiraan yang terlalu tinggi ini adalah asimetri dalam ketersediaan informasi. Keyakinan berlebihan yang optimistik jelas dapat membuat pihak yang berselisih menolak upaya penyelesaian. Salah satu cara mengurangi bias ini adalah menyadari besarnya harga yang harus dibayar dan ketidakpastian dari perjuangan yang berlarut-larut karena memaksakan kehendak dan sama sekali tidak sebanding dengan pertaruhan yang dialami.

3) Tidak mau rugi

Menganggap kerugian sebagai sesuatu yang menyakitkan dan cenderung mengambil keputusan untuk mengambil risiko dengan tidak bijaksana. Dengan adanya prinsip tidak mau rugi, maka seseorang akan cenderung memilih gaya mengelola konflik memaksa atau mendominasi.

4) Perbedaan evaluasi

Perbedaan evaluasi atau salah paham terhadap maksud pihak lain. Hal ini dapat berbentuk kognitif dan dapat menjadi motivasi yang mendasari polarisasi yang akan memperburuk konflik yang terjadi antar kelompok, dan menyebabkan kebuntuan proses negosiasi.

5) Devaluasi reaktif

Devaluasi reaktif yang mengakibatkan negosiasi gagal dan terjadi kebuntuan yang berkepanjangan yang mengakibatkan konflik. Para pihak menilai negatif kedua tawaran masing-masing, dan menganggap bahwa masing-masing pihak yang benar dan pihak lain yang salah sehingga tidak ada yang mau mengalah.

Selain 5 (lima hal tersebut diatas), pada waktu konflik dapat juga terjadi kondisi sebagai berikut:

6) Terjadinya *amygdala hijack*

Dalam situasi konflik, apalagi pada konflik dimana terdapat ketegangan tinggi antara 2

(dua) belah pihak, maka yang terjadi adalah respon emosi menjadi lebih dominan. , sehingga pemikiran yang jernih dan rasional menjadi kurang berperan, dan yang muncul adalah reaksi emosional di dua belah pihak i(disebut dengan *amygdala hijack*, Coleman, 1996). Dalam hal ini, terlepas bahwa konflik yang terjadi secara individual atau kolektif, maka keterampilan seseorang secara individual terhadap situasi emosional yang terjadi dalam diri pada saat konflik tersebut terjadi, dapat berperan penting untuk mengatasi konflik secara lebih konstruktif. Untuk itu dituntut adanya kematangan emosi dari dua belah pihak dalam mengatasi hal ini.

7) Kekerusuhan komunikasi.

Dalam situasi konflik, komunikasi biasanya menjadi keruh, rancu bahkan terjadi ambiguitas, dan ketidakjelasan mana yang benar dan salah. Untuk itu, penting mengingat kembali prinsip Jendela Johari, keterbukaan diri (*self disclosure*), dan umpan balik. Dimana semakin seseorang dapat membuka diri, melalui *self disclosure* serta keinginan untuk menerima dan memberikan umpan balik, maka hal ini akan semakin mudah untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi secara bersama-sama.

PENUTUP

Pada saat menjalin hubungan interpersonal berbagai gesekan dapat saja terjadi yang akhirnya dapat memunculkan konflik. Dalam hal ini konflik dapat saja bernilai positif bila dikelola dengan baik, sehingga akan menjadi konflik yang konstruktif, tetapi dapat juga terjadi konflik berdampak negatif (destruktif). Banyak faktor yang dapat memengaruhi terjadinya konflik, antara lain aspek usia/generasi (misalnya kaum muda dengan yang lebih tua), kaum perempuan dengan kaum laki-laki, dan faktor-faktor lain. Untuk itu, mengetahui mengenai bagaimana cara mengelola konflik yang efektif perlu diketahui untuk dapat diterapkan dalam menghadapi konflik. Pengelolaan konflik secara positif akan dapat memengaruhi hubungan interpersonal maupun hubungan industrial yang harmonis di organisasi serta dapat memperlancar proses dialog sosial. Pengenalan pihak lain, baik latar belakang sosial ekonomi, gender, usia, serta faktor-faktor lain yang dapat memunculkan persepsi yang berbeda dan dapat mengakibatkan potensi munculnya konflik. Hal tersebut akan memengaruhi dialog sosial yang dilakukan.

REFERENSI

- Gallo, O., Gonzales-Miranda, D. R., Garcia, G. A., & Roman-Calderon, J. P. (2020). *Decent work and healthy employment: a qualitative case study about Colombian millennials*.
- Jassawalla, A., & Sashittal, H. (2017). How and why millennials are initiating conflict in vertical

- dyads and what they are learning: A two-stage study. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 644–670. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0026>
- Kreitner, R dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Kurniawan, B., Hastari, R., Ardra, O., Maulana, M. S., Anjani, A., Verawati, M., Sahude, S., Wildan, Fitriani, S., Khasanah, S., & Shahrul. (2018). *Modul Remaja Pelopor Perubahan*, Jakarta, Indonesia: Yayasan PLAN.
- Wildan, Fitriani, S., Khasanah, S., & Shahrul. (2018). *Modul Remaja Pelopor perubahan*.
- Liddle, D. (2017). *Managing conflict: A practical guide to resolution in the workplace*. Kogan Page.
- Mangundjaya, W. L. (2021). Mengelola konflik secara efektif, dalam *Psikologi Komunikasi Organisasi*, Diktat Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Pender, E. R., Elgoibar, P., Munduate, L., García, A. B., & Euwema, M. C. (2018). Improving social dialogue: What employers expect from employee representatives. *Economic and Labour Relations Review*, 29(2), 169–189. <https://doi.org/10.1177/1035304617739506>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. doi: 10.2139/ssrn.437684
- Rahim, M. A. & Katz, J. P. (2019). Forty years of conflict: The effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0045>
- Ross, L., & Ward, A. (1995). Psychological barriers to dispute resolution. *Advances in Experimental Social Psychology*, 27(C), 255–304. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60407-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60407-4)
- Thomas, Kenneth, dan Killman, Ralph, H (1997), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, USA: Xicom

BAB 11

RUMOR DAN GOSIP DI TEMPAT KERJA



Tujuan Bahasan

Pada akhir bahasan, diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan tentang rumor, gosip dan *grapevine*, apa dan paknya terhadap kondisi di unit kerja dan bagaimana kiat-kiat menghadapinya,

Pengantar

Dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia kerja seringkali seseorang akan menemukan kondisi dimana terdapat berbagai informasi yang bertebaran yang tidak tahu kebenarannya. Saat ini sering dikenal dengan istilah *hoax*. Hoax itu sendiri adalah informasi atau beritanya, tetapi bila terkait dengan tersebarnya informasi tersebut baik mengenai seseorang atau kondisi organisasi maka disebut dengan rumor atau gosip. Rumor dan gosip ini harus dikelola dengan baik, karena bila tidak akan memengaruhi persepsi, citra maupun berdampak pada penilaian terhadap seseorang atau organisasi yang akhirnya akan dapat berdampak pada kinerja atau produktivitas organisasi.

Pengertian

Apa itu Gosip?

Gosip adalah obrolan tentang orang-orang lain; cerita negatif tentang seseorang; pergunjungan (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Bentuk komunikasi informal yang mengandung informasi sarat nilai tentang anggota di suatu lingkungan sosial (Noon & Delbridge, 1993). Gosip adalah omong kosong atau rumor, terutama tentang urusan pribadi atau pribadi orang lain (Dictionary.com.) Membicarakan pihak ketiga tanpa kehadirannya (tentunya dengan terlebih dulu ada dua pihak). Gosip merupakan pertukaran informasi (bisa positif maupun negatif) dalam bentuk evaluatif terhadap pihak ketiga yang tak hadir dari kejadian pertukaran informasi tadi (Foster, 2004). Research on Gosip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. Review of General Psychology. Vol. 8, No. 2, 78–99) Menurut Kamus

Bahasa Indonesia (KBBI) Gosip adalah pembicaraan non formal atau cerita tentang kehidupan pribadi orang lain, yang bersifat tidak umum atau bahkan tidak benar

Apa itu Rumor?

Rumor adalah suatu jenis informasi yang sumbernya tidak diketahui secara jelas atau bisa disebut juga dengan kabar burung (Yayasan Mitra Bintibnas, 1999). Informasi yang belum terverifikasi sumber maupun kebenarannya, biasanya menyebar dari mulut ke mulut. Interpretasi khalayak terhadap potongan-potongan informasi yang tidak lengkap. Muncul karena ketidakjelasan keadaan atau dalam kondisi ketidakpastian (Henry Subiakto, 2015. Komunikasi Politik, Media dan Demokrasi). Rumor merupakan kata serapan dari bahasa Inggris, rumour. Menurut Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English artinya general talk, gossip, hearsay, (statement, report, story) which cannot be verified and is of doubtful accuracy. Suatu jenis informasi yang sumbernya tidak diketahui secara jelas atau bisa disebut juga dengan kabar burung (Yayasan Mitra Bintibnas, 1999)

PERBEDAAN GOSIP & RUMOR

Gossip dan rumor seringkali dianggap sebagai dua hal yang sama satu dengan lainnya, padahal tidak. Fine (1985) menyatakan bahwa: Landasan rumor adalah kurangnya bukti - tanpa memperhatikan topik. Sementara gossip memperhatikan topiknya dan biasanya berkaitan dengan perbuatan moral manusia lain - tetapi mengabaikan faktualitasnya.

Bagaimana rumor dan gossip serupa? Rumor dan gossip sering digunakan secara bergantian dalam bahasa umum (Rosnow, 1974); dan, seperti yang telah kami sebutkan sebelumnya, siswa secara rutin menilai istilah 'rumor' dan 'gossip' secara setara. Gossip dan rumor serupa karena keduanya dapat dianggap sebagai komoditas yang orang-orang tukarkan untuk aset berharga (Rosnow dan Fine, 1976). Keduanya telah dirujuk sebagai 'komunikasi tidak resmi' (Kapferer, 1987/1990), 'komunikasi informal' (Michelson dan Mouly, 2000), dan 'desas-desus' (Fine, 1985). Tetapi seperti yang telah kita lihat, rumor dan gossip berbeda. Rumor belum diverifikasi dan berpotensi memberikan informasi yang mengancam dalam sirkulasi yang muncul secara ambigu, dan konteks yang berpotensi mengancam dan membantu orang memahami dan mengelola ancaman. Gossip adalah obrolan sosial evaluatif tentang individu yang muncul dalam konteks membentuk, mengubah atau memelihara jejaring sosial, dan berfungsi untuk menginformasikan, mengikat, mengecualikan, meningkatkan status, dan menyampaikan norma (DiFonzo dan Bordia, 2007).

Perbedaan ini muncul dengan sendirinya paling jelas dalam isi dari dua bentuk hubungan sosial ini setidaknya ada tigacara (Rosnow, 1974): rumor tidak diverifikasi, tetapi gossip mungkin atau mungkin tidak memiliki dasar bukti yang kuat. Juga, rumor dianggap oleh para pembahas sebagai topik yang sangat mendesak, penting atau kegunaan; gossip - meskipun merupakan ciri yang sangat penting dalam kehidupan sosial - biasanya adalah

gosip dianggap oleh peserta sebagai kurang signifikan. Rumor seperti berita yang menarik kepada orang-orang tetapi gosip dianggap 'obrolan kosong' (Sabini dan Silver, 1982). Dan, ketiga, rumor mungkin atau mungkin tidak menyangkut individu; gosip selalu tentang urusan pribadi individu. Meskipun berbeda, 'bentuk samar' memang ada - hibrida yang sulit dikategorikan sebagai rumor atau gosip (Fine, 1985). Di tempat lain (DiFonzo dan Bordia, 2007) kami telah mengusulkan penggunaan skala dimensi informasi untuk mengukur sejauh mana pola perbedaan ditampilkan dalam bentuk samar-samar tersebut cocok dengan rumor dan gosip.

RUMOR

- *Unverified pieces of information Often involves speculation May change slightly as retold Information usually not harmful to another person.*

GOSIP

- *Juicy or scandalous story Sometime hurtful for another person Usually involves things not discussed publicly May humiliate the person it's about*

Tujuan Gosip

Orang bergosip dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan informasi, mempengaruhi orang lain, dan bersosialisasi dengan anggota lain dalam organisasi (Rosnow, 2001).

Apa Yang Terjadi Saat Gosip Disebarkan?

- Distorsi dalam mengingat
- Penghias - Meningkatkan kepentingan
- Lupa - Beberapa informasi hilang
- Bias kegiatan

Contoh rumor di perusahaan

- Rumor tentang Wawancara ke Perusahaan Lain
- Rumor tentang perusahaan lain selalu untung
- Rumors tentang Perusahaan Diakuisisi atau Dijual
- Rumor Efisiensi Perusahaan
- Rumor tentang Resizing, Rightsizing atau PHK

PENYEBARAN GOSIP/RUMOR & GRAPEVINE

Psikolog evolusioner Robin Dunbar (2004) berpendapat bahwa gosip adalah bentuk timbal balik tidak langsung. Kita semua dibesarkan untuk percaya bahwa membantu orang itu

baik, dan seseorang harus selalu membantu orang lain. Namun, masyarakat selalu memiliki individu yang 'egois' dan 'curang' dengan tidak membantu orang yang membantu mereka. Untuk mengatasinya, evolusi dapat dikatakan telah menciptakan 'kooperator yang menghukum'.

Lebih lanjut, Dunbar (2004) menjelaskan bahwa bahasa dalam percakapan bebas pada prinsipnya digunakan untuk pertukaran informasi sosial. Topik seperti itu sangat penting dalam menunjukkan bahwa ini adalah fungsi utama bahasa. Sebagian besar topik sosial berfokus pada peristiwa dalam pergaulan seseorang dan menggunakan bahasa untuk mempromosikan peluang sosial tertentu. Meminta nasihat dan terlibat dalam fungsi kebijakan tampaknya kurang umum.

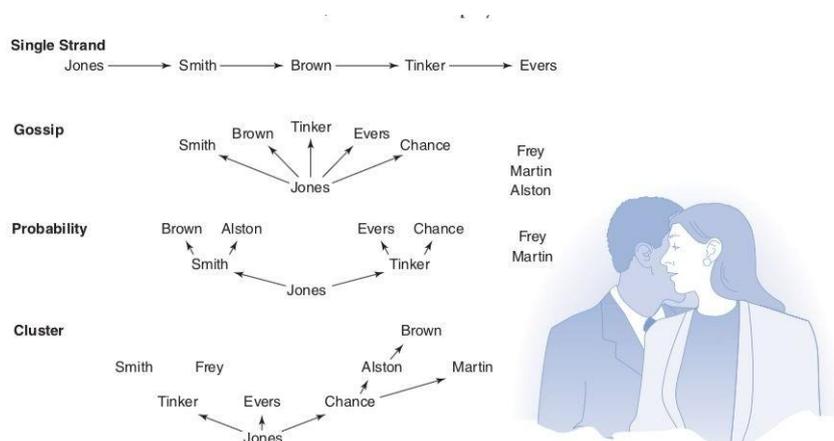
Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, seringkali terjadi komunikasi informal dalam bentuk selentingan (*grapevine*). *Grapevine* ini dianggap sebagai hal yang umum karena selentingan ini memberikan informasi, kekuatan, sekaligus hiburan bagi karyawan. Ada 4 pola pola *grapevine* yang bisa ditemukan dalam perusahaan atau organisasi, yaitu single strand, gossip, probability, dan cluster.

Penyebaran Gosip/Rumor Dilakukan dengan menyampaikan pesan berantai dari satu karyawan ke karyawan lain. Tidak semua karyawan akan menerima pesan tersebut. Karyawan yang hendak membagikan pesan juga tidak membagikannya ke semua karyawan, melainkan hanya ke beberapa karyawan terpilih yang kemudian akan meneruskan pesan tersebut ke karyawan terpilih lainnya.

PERAN GOSIP DALAM KOMUNIKASI

Menurut Foster (2004), peran gosip dalam komunikasi diantaranya adalah:

1. Sumber Informasi
2. Hiburan
3. Perekat Hubungan Sosial
4. Hukuman Sosial



1. SUMBER INFORMASI

Sebagaimana mekanisme komunikasi, gosip seringkali dianggap sebagai alat yang efisien dan eksklusif dalam mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Melalui gosip, seseorang akan mendapatkan gambaran umum mengenai lingkungan sosialnya (Hannerz, dalam Foster 2004).

Darisi psikologi, gosip digambarkan sebagai sejenis “mata uang” yang diperjualbelikan dan dinilai berdasarkan waktu, manfaat, dan tingkat kesulitan dalam mendapatkannya. Rosnow dan Fine melihat bahwa sifat transaksional gosip tampak serupa dengan pola pertukaran ekonomi

2. HIBURAN

Sejumlah peneliti mengungkapkan bahwa masyarakat bergosip semata untuk mendapatkan kesenangan. Gilmore (1978) meneliti masyarakat desa di Spanyol dan memperoleh hasil bahwa mereka sangat menikmati gosip karena merupakan hiburan utama yang bisa didapatkan. Puluhan tahun setelahnya, *Jurnal Social Psychological and Personality Science* merilis bahwa setiap orang setidaknya menghabiskan waktu 52 menit per hari untuk bergosip.

Fungsi hiburan ini lah yang kemudian mendorong berbagai media massa banyak mengangkat tema gosip sebagai porsi utama dari tayangan atau artikelnya

3. PEREKAT HUBUNGAN SOSIAL

Melalui gosip, akan tercipta pertukaran informasi yang kemudian menjadi norma bersama, lalu menciptakan batasan yang jelas antara ingroup dan outgroup. Pertukaran informasi yang tadinya bersifat privat antara satu orang dengan orang lain pada tingkat kelompok berkembang menjadi pengetahuan, norma, dan ikatan kepercayaan kelompok. Pertukaran gosip merupakan tanda bahwa telah terjalin lingkaran kepercayaan antara penggosip dengan pendengar. Bila pertukaran ini terus terjadi, maka kerekatan dalam persahabatan dan kelompok akan meningkat.

4. HUKUMAN SOSIAL

Gosip biasa digunakan sebagai hukuman sosial bagi orang-orang yang melanggar norma dan ketentuan masyarakat setempat. Gosip berperan sebagai alat untuk mempengaruhi yang bersifat evaluatif khususnya ketika membicarakan moral (Besnier, 2009).

Baumesiter, Zhang dan Vohs (2004) juga menyimpulkan bahwa gosip juga memberi pendidikan kepada para pelaku atau pendengarnya tentang norma-norma sosial yang diharapkan tetap tegak di masyarakat. Salah satu fungsi gosip yang diajukan oleh

Foster(2004) adalah sebagai pengaruh yang dalam pengejawantahannya adalah upaya kontrol sosial.

5. FUNGSI PHATIC KOMUNIKASI

Gosip dianggap sebagai mekanisme komunikasi dalam menjalankan fungsi phatic (membuat kerekatan sosial). Studi Carey (2009) menyebutkan, proses komunikasi sebagai ritual yang tidak menekankan pada keberhasilan penyampaian pesan, namun pengalaman simbolik penerima pesan yang memproduksi, melanggengkan serta mengubah realita. Penekanan pendekatan ini lebih pada pemeliharaan masyarakat, bukan tindakan penyampaian informasi melainkan keyakinan representasi bersama

DAMPAK GOSIP DAN RUMOR DI ORGANISASI

Dampak gosip sangat bervariasi. Range dari dampak gosip dan rumor sangat luas. Gosip dan rumor terkadang menghasilkan dampak positif dan negatif, sekaligus dampak yang diekspektasikan maupun tidak. Gosip dan rumor dapat membantu pekerja mengerti dan memprediksi bosnya dengan lebih baik, bisa digunakan untuk merusak reputasi kompetitor, sekaligus menjadi pendorong hubungan sosial antara pekerja.

Dampak Positif dari Gosip dan Rumor

- a) Memberikan informasi relevan
Gosip dan rumor dapat memberikan informasi relevan untuk anggotanya. Adanya sirkulasi informasi merupakan salah satu cara agar anggota organisasi dapat meredakan ketegangan dan kecemasan antar anggota.
- b) Meningkatkan hubungan sosial antar anggota
Dengan adanya sirkulasi informasi, maka interaksi antar anggota akan semakin meningkat. Sehingga, meningkatkan hubungan sosial antara anggota.
- c) Memperkuat kultur dalam organisasi
Dengan menyebarnya gosip dan rumor antar anggota, pesan yang tersampaikan dapat memperkuat norma atau kultur yang berada di organisasi.
- d) Memberikan suara untuk anggota tertindas
Dalam organisasi ada figur yang tentunya lebih berkuasa dari yang lainnya seperti bos, manajer, atau ketua. Ternyata gosip dan rumor dapat memberikan dampak positif sebagai bentuk check and balance terhadap figur yang lebih berkuasa.

Manfaat Bergosip

Bergosip dapat menguntungkan pemilik bisnis dengan berbagai cara.

Pertama, bergosip membantu Pekerja kantoran membebaskan diri dari beban rutinitas sehari-hari dan masalah pribadi. Selain itu, jika seseorang berbicara tentang orang lain, dia akan

mengalihkan perhatian dari masalah sehari-hari atau aspek negatif dan mengalihkan perhatian ke subjek lain. Tentu saja, beberapa orang mungkin berpendapat bahwa bergosip itu buruk bagi mereka siapa yang sedang berdiskusi. Itu benar tetapi hanya jika gosip berubah menjadi intimidasi dan pengucilan.

Chua dan Uy dalam makalah penelitian mereka "The Psychological Anatomy of Gossip" (2014), menyatakan bahwa "Struktur episode gosip termasuk dukungan" (qtd. In Chua). Penulis memperhatikan fakta bahwa gosip hanya ada jika ada orang yang senang membagikannya. Penyebaran gosip lebih banyak tentang umpan balik yang didapatnya dari grup yang dibagikan, bukan konten itu sendiri atau kedalaman informasinya. Kehidupan bergosip berlangsung selama itu dukungan sosial yang didapatnya. Pada gilirannya, dukungan sosial berarti segala jenis komunikasi dalam rekan kerja, seperti penjelasan, bantuan, distribusi atau panggilan. Interaksi seperti itu di tempat kerja membantu proses kerja berjalan lebih cepat dan memaksa karyawan untuk membagikan hasil dan upaya yang ditempatkan di pencapaian tugas itu juga berfungsi sebagai motivasi.

Meskipun demikian, jika orang bekerja dalam tim, hampir tidak mungkin untuk menghindari bergosip. Menurut peneliti di Stanford University, Dr. Matthew Feinberg (2014), "Grup yang memungkinkan anggotanya untuk bergosip mempertahankan kerja sama dan mencegah keegoisan lebih baik daripada yang tidak" (qtd. dalam Prynne). Yang dimaksud peneliti adalah jika seseorang memperhatikan sesuatu yang tidak biasa dalam tingkah lakunya rekan kerja (perubahan ini sebagian besar negatif), dia akan memperingatkan rekan kerja lainnya untuk mencegah mereka dari penganiayaan atau penipuan. Gosip seperti itu juga membantu untuk mengetahui apakah seseorang itu egois atau tidak karena jika dia mau peringatan yang lain tentang kemungkinan masalah, orang seperti itu akan menjadi karyawan yang hebat dan kooperatif, yang selalu baik untuk majikan.

Dampak Negatif Dari Gosip Dan Rumor

a. Produktivitas

Organisasi yang memiliki rumor mengenai PHK akan mengalami penurunan produktivitas karena adanya kecemasan.

b. Suasana Buruk

Beberapa rumor tertentu mengenai suatu organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi dengan suasana buruk.

BENTUK DAN TIPE RUMOR

Wilbur Schram dalam "Process and Effect Mass Communication " mengklasifikasi rumor berdasarkan motif yang melandasi.

1. Hostility wedge-driving rumors

- Rumor yang mengandung pesan permusuhan.
- 2. Fear (bogey) rumors
Rumor yang menebar ketakutan
- 3. Wish (pipe dream) rumors
Rumor yang mengandung berbagai harapan
- 4. Hate/ hatred rumors
Rumor yang mengandung kebencian.

Seseorang atau orang-orang yang terlibat atau melibatkan diri dalam rumor biasanya karena dimotivasi untuk mencari kepuasan atau pelampiasan rasa benci, rasa bermusuhan, rasa takut atau motivasi lainnya. Oleh karena itulah, rumor menjadi dasar yang subur dalam suatu permusuhan, bentrokan, konfrontasi, kompetisi dan kongkruensi. Rumor dapat berkembang cepat dalam suasana dan iklim tertentu. Seperti apabila komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik dan terlambat peredarannya misalnya dalam masa perang, ketegangan, pemberontakan, revolusi merupakan kesempatan dan iklim yang baik bagi rumor untuk berkembang.

TIPE RUMOR

Sementara ini, Bank (2001: 72- 74 dalam Imran) menyatakan bahwa terdapat beberapa tipe rumor sebagai berikut:

a) The Intentional Rumor

- Rumor yang dibuat dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu.

b) The Premature- Fact Rumors

- Rumor yang berupa versi awal dari sebuah fakta

c) The Malicious Rumor

- Rumor berbentuk kabar. Meski kebenarannya belum teruji, rumor ini berpotensi merusak reputasi seseorang atau institusi.

d) The Outrageous Rumor

- Desas-desus yang berhembus luar biasa sehingga pendengar sangat yakin dengan kebenarannya

e) The Nearly- True Rumors

- Rumor yang memuat fakta yang hampir benar

f) The Birthday Rumor

- Rumor muncul secara berulang-ulang.

KIAT MENANGGULANGI RUMOR

1. Analisis Rumor

- Pertama-tama identifikasi rumor secara menyeluruh mulai dari bentuk, sumber, respon stakeholders, pengaruhnya terhadap kompetitor, jumlah yang beredar hingga saluran yang digunakan. Setelah memperoleh analisa yang komprehensif, segera respon. Respon dapat dilakukan tanpa maupun dengan publisitas.

2. Menggandeng pemimpin yang disegani

- Ajak orang yang kompeten dan berpengaruh untuk mengklarifikasi rumor yang beredar.

3. Membuat Publikasi Massal

- Memasang iklan ataupun opini berbayar di media massa untuk melawan rumor yang beredar. Sebelum melakukan langkah ini, pastikan bahwa rumor tidak benar.

Rumor pada akhirnya sering dipandang sebagai bentuk-bentuk tertentu dari konsep komunikasi lainnya. Sejumlah ilmuwan mengidentifikasi rumor sebagai bagian dari propaganda, sehingga semakin sulit mendefinisikan rumor. Seorang perintis studi propaganda, Harold Lasswell (1927) menyebutkan bahwa rumor adalah salah satu cara yang digunakan dalam propaganda. Menurutnya propaganda merujuk sebagai "semata-mata untuk pengendalian opini dengan simbol yang signifikan, atau, berbicara lebih konkret dan kurang akurat, dengan cerita-cerita, rumor, laporan, gambar, dan bentuk lain dari komunikasi sosial".

PENUTUP

Gossip, rumor, keluhan yang beredar tidak dapat diabaikan begitu saja, karena hal ini dapat berdampak pada iklim kerja yang kurang kondusif di organisasi. Dalam hal ini meskipun gossip dan rumor secara umum berdampak negatif, tetapi sebenarnya dapat juga berdampak positif bila dikelola dan disikapi dengan benar. Untuk itu, pemahaman mengenai penanganan masalah gossip dan rumor di organisasi perlu diketahui.

REFERENSI

- R. I. M. Dunbar. 2004. Gossip in Evolutionary Perspective. *Review of General Psychology* Vol. 8, No. 2, 100–110.
- Foster, E.K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*. Vol. 8, No. 2, 78–99.
- Allport, G. W. dan Postman, L. J. 1945. Section Of Psychology: The Basic Psychology of Rumor. New York: Academy of Science. <https://doi.org/10.1111/j.2164-0947.1945.tb00216.x>

- Foster, E.K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*. Vol. 8, No. 2, 78–99.
- Michelson, G. and Mouly, S. (2000) 'Rumour and Gossip in Organizations: A Conceptual Study', *Management Decision* 38(5): 339-46.
- Kapferer, J.-N. (1987/1990) *Rumors: Uses, Interpretations and Images* (B. Fink, Trans.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Nicholas DiFonzo and Prashant Bordia. 2007. *Rumor, Gossip and Urban Legends*. SAGE: London, Los Angeles, New Delhi and Singapore, <http://dio.sagepub.com> DOI: 10.1177/0392192107073433
- Besnier, N. (2009). *Gossip and the everyday production of politics*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Carey, James W. 2009. *Communication as Culture Revised Edition*. New York: Routledge.

PENUTUP

Berkomunikasi secara santun, dan saling menghormati serta menghargai sangat penting dilakukan tidak hanya dalam kehidupan sehari-hari, tetapi juga di organisasi dan lingkungan kerja. Bahkan di lingkungan kerja, bila terdapat kesalah pahaman dalam berkomunikasi hal ini dapat berdampak kemana saja, bahkan tidak hanya pada keharmonisan hubungan interpersonal, hubungan industrial, tetapi juga dapat berdampak pada kinerja individu, tim kerja maupun organisasi.

Untuk itu pemahaman mengenai kondisi diri dan orang lain, serta prinsip dan dasar berkomunikasi termasuk didalamnya hambatan komunikasi, komunikasi non verbal, mendengarkan maupun jenis-jenis komunikasi di organisasi perlu diperhatikan, Sementara itu, dengan berkomunikasi juga dapat memunculkan empati dan rasa saling percaya yang diperlukan dalam bekerja sama dengan tim. Tidak hanya itu, bersikap, berkomunikasi secara asertif, dimana seseorang dapat mengekspresikan dirinya dengan baik, tanpa menyinggung perasaan orang lain, dan mampu memmberikan serta menerima umpan balik juga diperlukan dalam usaha untuk menjalin hubungan interpersonal dan hubungan industrial yang harmonis.

Lebih lanjut, keterampilan berkomunikasi yang baik juga diperlukan dalam usaha untuk memengaruhi orang lain dan bernegosiasi dengan berbagai pihak untuk dapat memperoleh hasil yang optimal. Begitu pula halnya, kemampuan berkomunikasi yang baik akan dapat membuat seseorang mengelola konflik secara konstruktif. Selain itu, pemahaman mengenai masalah gosip dan rumor yang terdapat di organisasi juga diperlukan untuk tetap menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja.

#####