

DIKLAT PENJENJANGAN AUDITOR
PENGENDALI TEKNIS

IS

KODE MA : 2.260

INTERPERSONAL SKILL



2007

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

EDISI KEEMPAT

Judul Modul : INTERPERSONAL SKILL

Perevisi : R. Bramantyo, S.E., M.M.
Agus Tri Prasetyo, Ak
Pereviu : Linda Ellen Theresia, S.E., M.B.A.
Editor : Riri Lestari, Ak

Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP
dalam rangka Diklat Sertifikasi JFA Tingkat Penjenjangan Auditor
Pengendali Teknis

Edisi Pertama : Tahun 1999
Edisi Kedua (Revisi Pertama) : Tahun 2002
Edisi Ketiga (Revisi Kedua) : Tahun 2005
Edisi Keempat (Revisi Ketiga) : Tahun 2007

ISBN 979-3873-22-1

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

KATA PENGANTAR

Komitmen dari pemerintah untuk memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang diamanatkan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dalam Ketetapan No. XI/MPR/1998 dan Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN sudah menjadi agenda yang harus dilaksanakan guna tercapainya transparansi dan akuntabilitas publik. Hal tersebut merupakan tantangan berat bagi tugas pengawasan di masa depan yang harus dihadapi dengan komitmen dan profesionalisme Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Untuk mencapai tingkat profesionalisme aparat pengawasan, salah satu sarannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Tujuan diklat sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, antara lain meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

Tujuan Diklat Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku auditor pada tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan perannya. Guna mencapai tujuan di atas, sarana diklat berupa modul dan bahan ajar disajikan dengan sebaik mungkin dan memuat bahan terkini. Itulah sebabnya modul Interpersonal Skill ini telah mengalami revisi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran pada Diklat Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor.

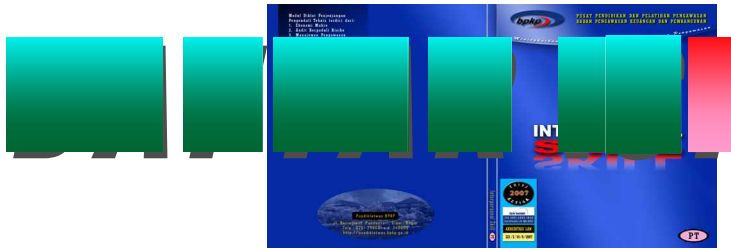
Perlu kami tekankan bahwa modul ini bukanlah satu-satunya referensi yang berkenaan dengan substansi materinya. Peserta diklat diharapkan memperkaya pemahamannya melalui berbagai referensi lainnya yang terkait.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi sehingga terwujudnya modul ini.

Bogor, Desember 2007
Kepala Pusdiklat Pengawasan BPKP



Agus Witjaksono
NIP 060034042



Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Bab I PENDAHULUAN	1
A. Tujuan Pemelajaran Umum	1
B. Tujuan Pemelajaran Khusus	1
C. Definisi Keterampilan Interpersonal	2
D. Mengapa Perlu Keterampilan Interpersonal	2
E. Seberapa Tinggi Tingkat Kemampuan Interpersonal Kita	4
F. Latihan.....	9
BAB II KETRAMPILAN INTRAPERSONAL	10
A. Pendahuluan	10
B. Kesadaran Diri (<i>Self Awareness</i>)	11
C. Komunikasi Interpersonal	25
D. Latihan	27
BAB III MENDENGARKAN SECARA EFEKTIF	28
A. Pendahuluan	28
B. Mengapa Perlu Mendengarkan	29
C. Komponen Proses Mendengarkan	32
D. Memberikan Respon	34
E. Hambatan dalam Mendengarkan Secara Efektif	43

F. Membangun Kemampuan Mendengarkan yang Efektif	49
G. Simpulan	52
H. Latihan	53
BAB IV MENYAMPAIKAN PESAN SECARA EFEKTIF	54
A. Pendahuluan	54
B. Pemelajaran dari Pengalaman	55
C. Membuka Diri	57
D. Memengaruhi Orang Lain	61
E. Latihan	71
BAB V TIM DAN GROUP	72
A. Pendahuluan	72
B. Definisi Tim dan Group	73
C. Menjadi Pemain Tim	73
D. Menang dengan Membuat Orang Lain Mengerti	81
E. Latihan	86
BAB VI MENGELOLA KONFLIK	87
A. Pendahuluan.....	87
B. Apakah Konflik	88
C. Jenis Konflik	90
D. Penyebab Konflik	94
E. Faktor yang Memengaruhi Pendekatan Konflik	95
F. Menyelesaikan Konflik	97
G. Latihan	109
DAFTAR PUSTAKA	110



A. TUJUAN PEMELAJARAN UMUM

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu mengembangkan keterampilan komunikasi interpersonal (*Interpersonal Communication Skill*) yang efektif dalam rangka pelaksanaan kegiatan audit.

B. TUJUAN PEMELAJARAN KHUSUS

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu:

1. memahami kekuatan dan kelemahan diri, serta menggunakannya untuk mencapai tujuan, mengenali latar belakang pencapaian tujuan, merancang rencana pengembangan diri, menyadari pentingnya memahami sikap pribadi dan sifat diri, mengenali

- prasangka dalam diri yang menjauhkan pemahaman dan penghargaan kepada orang lain.
2. berkomunikasi secara efektif dengan mengembangkan kemampuan mendengarkan yang efektif.
 3. menyampaikan pesan dengan jelas.
 4. menjelaskan bagaimana membangun tim yang efektif dan menghindari perselisihan dalam penugasan.
 5. memahami konflik, sebab dan akibatnya, serta mengelola konflik.

C. DEFINISI KETRAMPILAN INTERPERSONAL

Ketrampilan interpersonal didefinisikan sebagai ketrampilan untuk mengenali dan merespon secara layak perasaan, sikap dan perilaku, motivasi serta keinginan orang lain. Bagaimana diri kita mampu membangun hubungan yang harmonis dengan memahami dan merespon manusia atau orang lain merupakan bagian dari ketrampilan interpersonal.

Untuk membangun hubungan dengan orang lain, terlebih dahulu, kita harus menguasai kemampuan dan ketrampilan dalam mengenal diri sendiri, kemudian baru ketrampilan dalam mengenal orang lain, ketrampilan untuk mengekspresikan diri secara jelas, bagaimana merespon, bagaimana menyampaikan pesan dan maksud, bagaimana bernegosiasi dan menyelesaikan konflik, bagaimana berperan dalam tim, dan banyak lagi.

D. MENGAPA PERLU KETRAMPILAN INTERPERSONAL

Dalam hidup keseharian hampir tidak mungkin manusia tidak berhubungan dengan orang lain. Sudah merupakan hukum alam

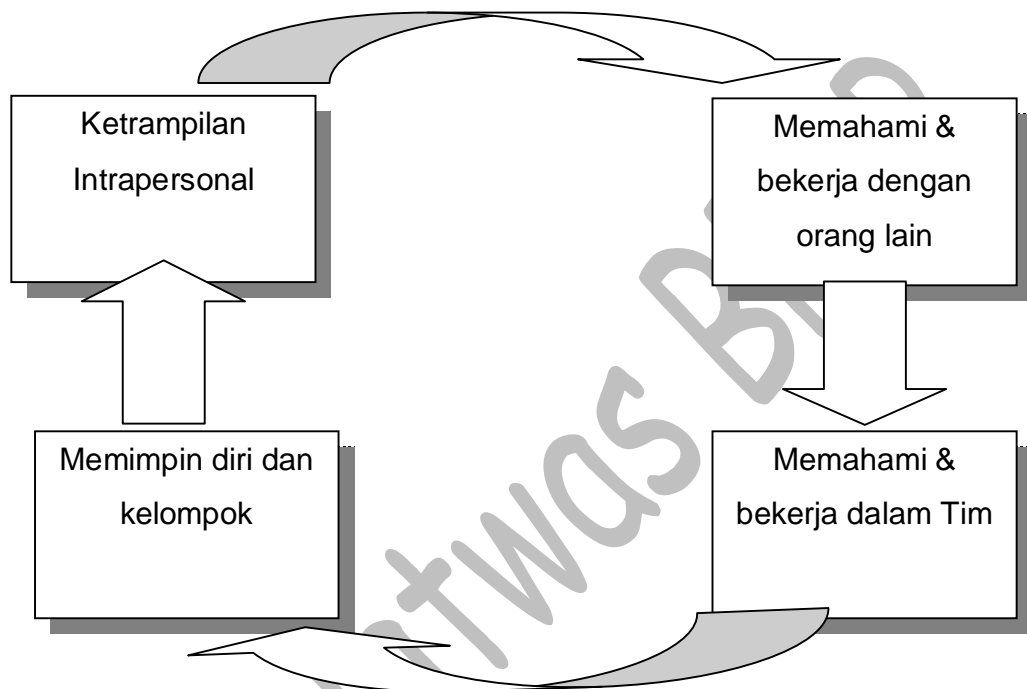
bahwa manusia adalah makhluk sosial, artinya manusia harus hidup bersama dengan manusia lainnya. Dalam skema hidup bersama ini muncul kebutuhan untuk memahami kebutuhan manusia lain, maka timbullah komunikasi antar manusia.

Ketika berkomunikasi, ada banyak hal yang harus kita kuasai dan mengerti, antara lain:

- o Bagaimana kita mengenal diri kita sendiri
- o Bagaimana kita mengenal dan memahami orang lain
- o Bagaimana kita mengekspresikan diri kita
- o Bagaimana kita menegaskan kebutuhan kita
- o Bagaimana kita memberikan dan menerima masukan
- o Bagaimana kita mendengarkan pembicaraan dengan orang lain
- o Bagaimana kita memengaruhi orang lain
- o Bagaimana menyesuaikan diri terhadap lingkungan dan orang lain
- o Bagaimana menjadi anggota sebuah tim/kelompok/grup
- o Bagaimana melakukan negosiasi
- o Bagaimana menyelesaikan konflik;
- o dan banyak Bagaimana lainnya.

Kemampuan tersebut di atas sangat memengaruhi bagaimana kita memersepsikan diri kita terhadap orang lain, dan bagaimana orang memersepsikan diri kita. Jika memiliki ketrampilan interpersonal yang tinggi, hal pertama yang kita rasakan adalah kuatnya rasa percaya diri, untuk kemudian kita akan dihargai oleh orang lain, dan pada akhirnya kita akan dapat membangun hubungan yang harmonis dengan orang lain.

Dalam dunia kerja dan bisnis, ketrampilan interpersonal yang tinggi dapat membawakan kesuksesan dalam pekerjaan dan tentunya akan memberikan keuntungan finansial/material maupun keuntungan spiritual.



Gambar 1 : Siklus Ketrampilan Interpersonal

E. SEBERAPA TINGGI TINGKAT KEMAMPUAN INTERPERSONAL KITA

Berikut ini ada sebuah kuis kecil untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keterampilan interpersonal kita.

Dalam melakukan penilaian tentang kemampuan interpersonal, kita dapat melakukannya sendiri (*self assessment*) atau dapat meminta orang lain untuk menilai kita berdasarkan persepsi mereka tentang kemampuan interpersonal kita.

Penilaian ini sangat subjektif karena sangat bergantung pada persepsi orang terhadap kita, atau juga persepsi kita sendiri terhadap diri kita. Bisa jadi, teman kerja kita akan menilai berbeda tentang kita, dibandingkan dengan istri/suami kita, atau teman sejawat kita yang lain, atau atasan/bawahan kita. Namun demikian, apapun penilaian orang atau diri kita terhadap diri kita, kita dapat menggunakan bahan ini untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan interpersonal kita.

Berikan penilaian kita atas pernyataan di bawah ini berdasarkan skala penilaian sebagai berikut:

4 = Baik Sekali

3 = Baik

2 = Cukup

1 = Buruk

Penilaian agar diberikan secara jujur sesuai dengan perasaan kita, serta jangan berpikir tentang mana yang baik dan mana yang buruk karena hal itu tidak dapat diinterpretasikan demikian.

(a) Memahami Orang Lain

- £ a. Saya mendengarkan dengan penuh perhatian untuk memahami pemikiran seseorang
- £ b. Saya memerhatikan bahasa tubuh orang lain untuk memahami mereka dengan baik
- £ c. Untuk menghindari kesalahpahaman, saya mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dapat memperjelas apa yang dikatakan pembicara.
- £ d. Saya mampu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain
- £ e. Saya menafsirkan alasan yang mendorong orang-orang yang saya kenal melakukan suatu tindakan

(b) Mengekspresikan pikiran dan perasaan dengan jelas

- £ a. Saya memberikan rincian yang cukup sehingga saya dipahami
- £ b. Orang suka mendengarkan saya
- £ c. Saya memahami sesuatu yang kompleks dan menerangkannya dengan jelas
- £ d. Saya mengatakan apa yang saya maksudkan dan rasakan
- £ e. Bila keterangan saya tidak jelas, saya membiarkan orang lain menanyakannya ketimbang meneruskannya dan menjelaskannya sendiri.

(c) Menegaskan kebutuhan kita

- £ a. Sayalah yang menentukan apa yang akan saya lakukan atau tidak saya lakukan bagi orang lain
- £ b. Saya berterus terang ketika kebutuhan saya tidak terpenuhi.
- £ c. Saya tetap tenang dan percaya diri ketika mendapatkan perlawanan
- £ d. Saya mempertahankan pendapat saya
- £ e. Saya tidak bisa menolak secara halus dan berdiplomasi.

(d) Mempengaruhi orang lain

- £ a. Saya membangun hubungan dengan orang lain sebelum mencoba membujuk mereka untuk melakukan sesuatu
- £ b. Saya mencoba memahami pandangan orang lain sebelum saya mencoba meyakinkan mereka dengan pandangan saya
- £ c. Saya memberikan alasan yang meyakinkan untuk menerima cara pandang saya
- £ d. Orang tidak tertutup ketika saya memberikan masukan
- £ e. Saya memberi kesempatan bagi orang untuk memikirkan apa yang telah saya ungkapkan kepada mereka.

(e) Memberikan dan menerima masukan

- £ a. Saya memberikan penghargaan dan pujian dengan bebas
- £ b. Ketika saya mengkritik orang, saya menawarkan saran-saran untuk perbaikan
- £ c. Untuk memperoleh perspektif yang berbeda, saya meminta masukan dari berbagai kalangan
- £ d. Saya meminta masukan dari orang lain untuk pengembangan diri saya, bukan untuk mencari pujian
- £ e. Saya mendengarkan masukan yang saya terima dari orang lain.

(f) Menyelesaikan konflik

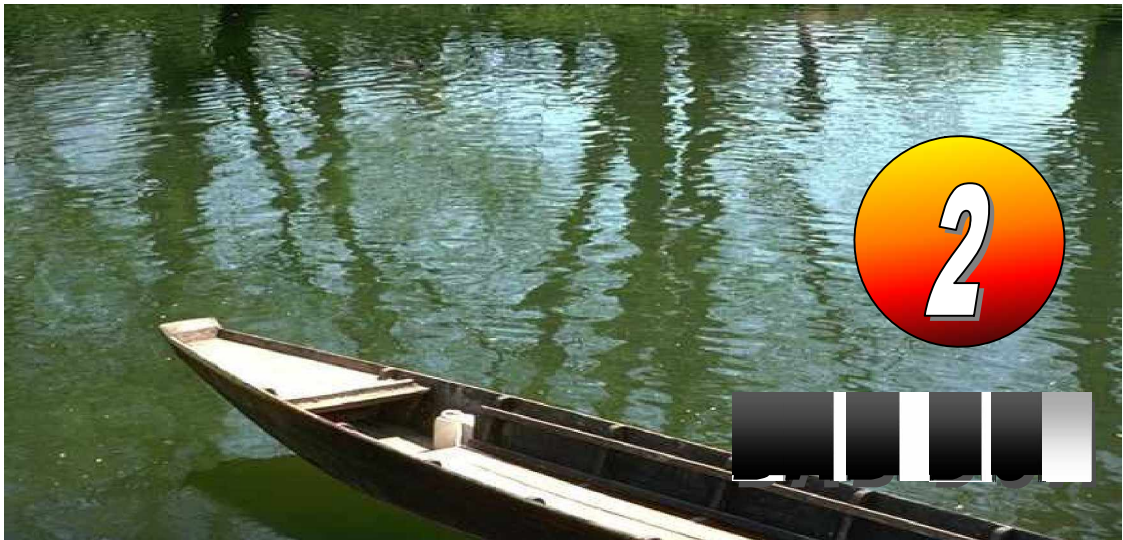
- £ a. Saya menghilangkan ketegangan antara diri saya dan orang lain dengan cara berunding
- £ b. Sejak dari awal, saya mencari kesepakatan ketimbang kemenangan
- £ c. Saya berusaha keras untuk memahami kebutuhan dan minat orang ketimbang berunding
- £ d. Saya memfokuskan usaha pada pemecahan masalah, bukannya menyalahkan orang lain ketika terbentuk pada masalah
- £ e. Ketika saya mencapai kesepakatan dengan orang lain, saya memastikan bahwa kita berpegang pada kesepakatan tersebut.

(g) Bekerja sama dengan orang lain

- £ a. Saya meminta bantuan orang lain dan sebaliknya, saya membantu mereka
- £ b. Saya bekerja dengan sungguh-sungguh ketika kelompok perlu melakukan sesuatu
- £ c. Saya memperhatikan kesejahteraan orang lain seperti halnya kesejahteraan saya sendiri
- £ d. Saya memberitahukan apa yang sedang saya kerjakan jika hal itu berdampak terhadap mereka
- £ e. Saya memfasilitasi dan mengoordinasikan usaha-usaha yang dilakukan oleh orang lain.

F. LATIHAN

1. Jelaskan definisi Ketrampilan Interpersonal.
2. Jelaskan dengan singkat mengapa kita perlu Ketrampilan Interpersonal.



A. PENDAHULUAN

Ketrampilan intrapersonal dibangun melalui sebuah proses, dimulai dari berkomunikasi dengan diri sendiri, mengenali pola pikir kita, dan menyadari kekuatan perubahan.

“Orang hebat melakukan pencarian dalam dirinya sementara orang kejam mencari dalam diri orang lain.” –Confucius-

Ketrampilan intrapersonal mutlak dimiliki bila kita ingin sukses melakukan hubungan interpersonal.

Berikut adalah contoh permasalahan yang sering terjadi:

Achmad seorang sarjana Akuntansi yang baru lulus dari sebuah perguruan tinggi negeri ternama dengan predikat sangat memuaskan, dan baru dua bulan memulai karirnya sebagai auditor pada sebuah instansi pemerintah.

Dengan idealisme dan semangat pengabdian Achmad diangkat sebagai Pejabat Fungsional Auditor setingkat Ketua Tim. Pada penugasan pertamanya Achmad ditugaskan melakukan audit operasional pada kantor perwakilan, dibantu 3 orang anggota tim dengan komposisi dua orang ajun senior dan satu orang ajun junior. Dari hasil pemeriksaan ditemukan adanya pelaksanaan kegiatan yang tidak efisien dan ekonomis.

Achmad mendiskusikan permasalahan tersebut bersama tim. Diskusi atas kondisi, sebab, akibat dan rekomendasi berjalan sangat ketat, bahkan mengarah kepada perpecahan tim karena setiap orang punya pendapat sendiri atas sebab utama terjadinya kondisi ketidak efisienan. Achmad sangat kecewa dengan jalannya diskusi tim, dalam benaknya muncul pertanyaan, "Kenapa setiap orang bersikukuh dengan pendapatnya? Kenapa setiap orang dalam tim tidak bisa melihat permasalahan yang ada? Bahkan, kenapa tim tidak bangga dengan penugasan yang ada?"

Dan, Achmad mulai berpikir bahwa lingkungan kerja yang ada tidak sesuai bagi dirinya.

B. KESADARAN DIRI (*SELF AWARENESS*)

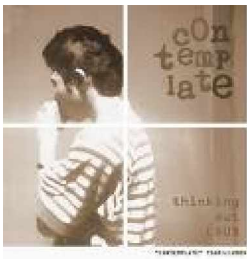
Kita tahu bahwa kesadaran diri penting, memahami diri bukan hanya salah satu syarat agar kita sukses, tetapi juga merupakan syarat agar kita dapat bekerja bersama orang lain secara efektif. Sudah terbukti bahwa seorang pemimpin yang sukses adalah seorang yang menyadari kekuatan dan kelemahan dirinya. Mereka mengoptimalkan kekuatan diri dan menggunakan kerjasama tim untuk menutup kelemahan dirinya. Untuk dapat bekerjasama dengan orang lain perlu kita ketahui motivasi, kebutuhan, gaya kerja, kemampuan, dan batas kemampuan orang yang bekerjasama dengan kita.

Kesadaran diri (*self awareness*) atau pengetahuan diri adalah langkah awal agar kita dapat bekerja dengan efektif.

“Yang menentukan kualitas hidup bukanlah seberapa banyaknya pengalaman tetapi seberapa banyaknya kesadaran akan apa yang kita alami.”

Manfaat kesadaran diri di antaranya adalah:

- Memahami diri kita dalam berhubungan dengan orang lain
- Mengembangkan dan mengimplementasikan kemampuan diri
- Menetapkan pilihan hidup dan karir yang akan dicapai
- Mengembangkan hubungan kerja dengan orang lain
- Memahami nilai *diversity*
- Meningkatkan produktivitas
- Meningkatkan kemampuan peran serta kita pada organisasi, lingkungan, dan keluarga



Salah satu cara untuk meningkatkan kesadaran diri adalah dengan menganalisis pengalaman kita, mencoba melihat diri sendiri dari kaca mata orang lain. Hal tersebut membantu kita mengungkap siapa diri kita dan meningkatkan kecerdasan emosi.

Dalam menganalisis diri, setiap individu menempatkan dirinya sebagai objek pada suatu situasi atau kondisi yang kemudian diobservasi bagaimana sifat, *attitude*, pikiran, respon, dan interaksi yang biasa muncul, lalu kemudian dianalisis dampak positif dan negatifnya. Menganalisis diri sendiri tidaklah selalu mudah, tetapi hal ini merupakan kemampuan yang harus dimiliki agar menjadi pribadi yang profesional. Menganalisis diri dimulai dengan berusaha

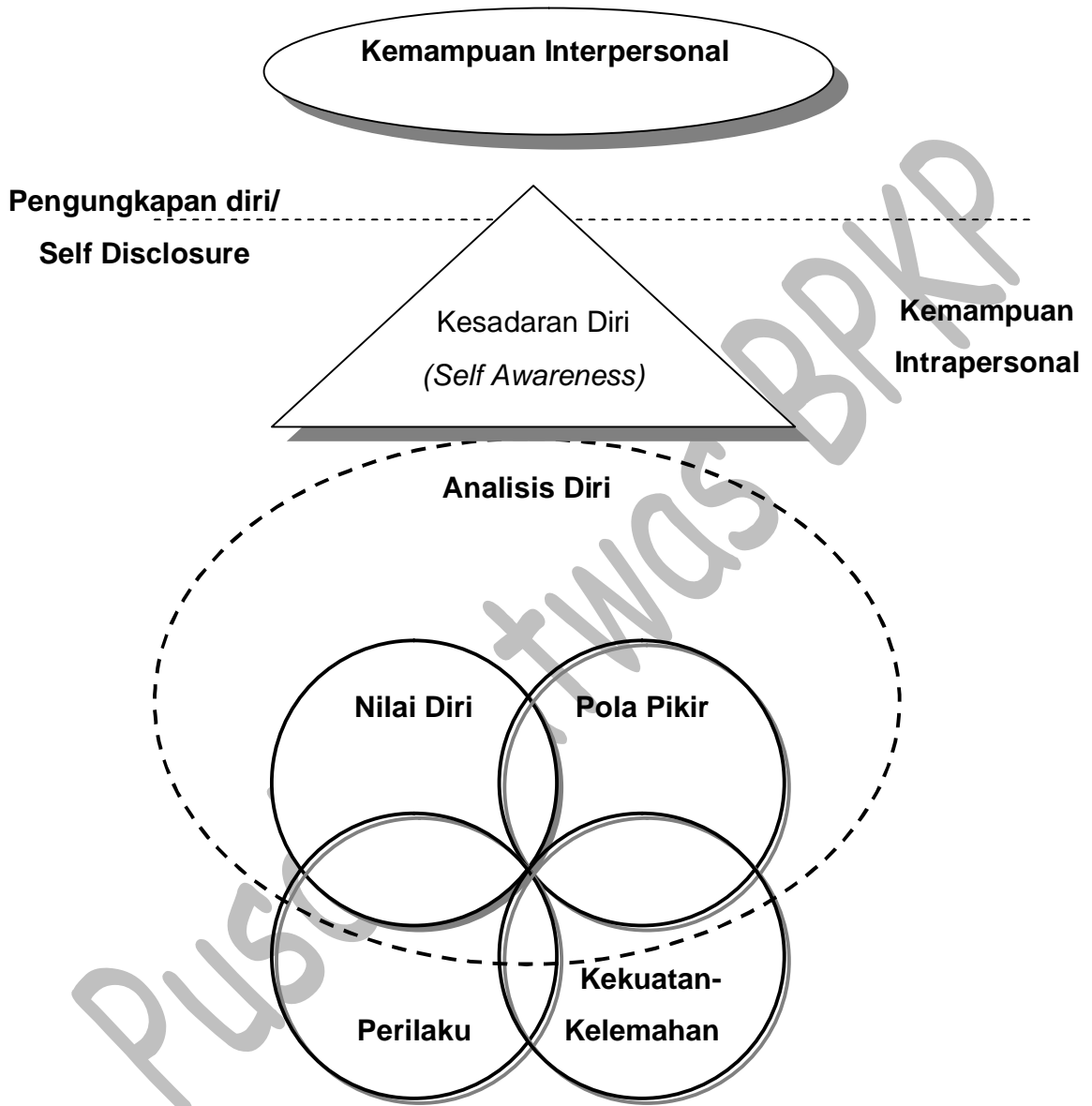
mengekspresikan serta menggali pemikiran dan perasaan yang muncul atas sebuah situasi, dengan demikian akan diperoleh sebuah sudut pandang baru atas situasi yang dihadapi. Dengan memiliki sudut pandang baru individu akan efektif dalam menerapkan perilaku baru yang sesuai. Hal tersebut akan memberikan sebuah pengalaman untuk menghadapi situasi yang sama di masa yang akan datang.

Dengan memahami apa yang kita sukai serta baik bagi diri kita akan membantu kita dalam memilih jalur karir. Hal ini akan membuat kita bekerja secara profesional dengan senang hati, sehingga akan menghasilkan hasil optimal, yang pada akhirnya akan membuat kita lebih sejahtera.

"ada tiga hal yang sangat keras, yaitu besi, berlian, dan memahami diri sendiri" -Benjamin Franklin-

Hal yang penting untuk dapat memahami diri adalah dengan mengenali: kekuatan dan kelemahan diri; perilaku diri; pola pikir; nilai/prinsip diri.

Keempat hal tersebut tidak dapat berdiri sendiri, karena keempatnya merupakan sub-sub sistem *intrapersonal skills* yang saling memengaruhi, tetapi janganlah kita bingung seperti "mana yang lebih dahulu ayamkah atau telur ayam".



Gambar 2 : Hubungan Intrapersonal dan Interpersonal

Pusdiklatwas BPKP

1. Kekuatan dan kelemahan diri

Seorang anak Adam dianggap kuat apabila ia mampu menghadapi tantangan dan ujian dalam kehidupannya dan keluar sebagai juara. Banyak cara digunakan oleh setiap orang untuk dapat keluar sebagai pemenang, tetapi kita tidak akan membahas orang yang menggunakan cara negatif untuk memenangkan hidupnya.

Untuk dapat melampaui setiap tantangan dan ujian hidup, sang Maha Pencipta telah membekali empat anugerah yaitu kemampuan Akal, Emosi, Fisik dan Spritual. Sangat jarang ditemui seseorang yang memiliki keseimbangan kemampuan pada keempat anugerah itu, tetapi yang terpenting adalah bagaimana kita menyadari dan memahami kekuatan dan kelemahan Akal, Emosi, Fisik dan Spritual yang kita miliki untuk kemudian kita kembangkan. Sebagai makhluk sosial dan spiritual maka alangkah baiknya bila kita dapat meningkatkan keempat anugerah itu secara seimbang.

2. Perilaku

Perilaku adalah cara kita menunjukkan diri. Bagi kebanyakan orang perilaku adalah sesuatu hal yang susah diubah bahkan ada yang meyakini bahwa perilaku seseorang tidak bisa diubah, karena perilaku seseorang adalah sesuatu yang terbentuk selama usianya. Yang dimaksud dengan sesuatu adalah sebagaimana yang dijelaskan berikut ini.

Sesuatu itu adalah?

Sesuatu itu adalah teman tetapmu.

Sesuatu itu adalah penolongmu yang terbesar atau bebanmu yang terberat. Sesuatu itu akan mendorongmu maju atau menyeretmu menuju kegagalan. Sesuatu itu sepenuhnya tunduk kepada perintahmu. Sebagian hal yang ingin kau lakukan sebaiknya serahkan saja pada sesuatu itu, maka sesuatu itu akan dapat melakukannya dengan cepat dan tepat.

Sesuatu itu mudah diatur-kamu tinggal tegas padanya. Tunjukkan kepada sesuatu itu bagaimana persisnya kamu ingin ia melakukannya dan setelah sesuatu itu belajar beberapa kali maka selanjutnya ia akan melakukannya dengan otomatis. Sesuatu itu adalah hamba dari semua insan besar, dan sayangnya, juga hamba dari semua pecundang. Mereka yang besar, telah dijadikannya besar. Mereka yang gagal, telah dijadikannya pecundang.

Sesuatu itu bukanlah mesin, walaupun sesuatu itu bekerja dengan ketepatan seperti mesin ditambah intelegensi manusia. Kamu bisa menjalankan sesuatu itu demi keuntungan atau demi kehancuran-tak ada bedanya baginya.

Ambillah sesuatu itu, latihlah ia, tegaslah terhadapnya, maka sesuatu itu akan meletakkan dunia di kakimu. Kendorlah terhadapnya maka ia akan menghancurkanmu.

Siapakah sesuatu itu?

Sesuatu itu adalah "umnaasaibek"

(Mula-mula, kita membentuk kebiasaan kita; lama-kelamaan, kebiasaanlah yang membentuk kita)

Apa yang membuat kita melakukan sesuatu hal yang kemudian kita ulang-ulang sehingga menjadi sebuah kebiasaan dan pada akhirnya menjadi perilaku kita? Ada beberapa hal yang memengaruhi seseorang melakukan sesuatu hal berulang, yaitu emosi, motivasi, dan pola pikir.

Perubahan perilaku kita berkembang sesuai reaksi kita atas setiap kejadian dalam suatu kurun waktu. Unsur-unsur yang membentuk perilaku adalah:

a. Emosi

Emosi adalah reaksi perasaan manusia atas berbagai situasi yang dihadapinya, dapat berupa takut, senang, sedih, marah, dan sayang. Kemampuan mengelola emosi atau kecerdasan emosional sangat dibutuhkan dalam berhubungan dengan auditan maupun rekan sekerja. Seorang auditor harus memiliki ketabahan emosi untuk menghindari terjadinya konflik, kemampuan melihat sebuah permasalahan dari perspektif orang lain sehingga mampu memotivasi atau mengarahkan anggota tim, serta melenyapkan stres pekerjaan.

Dari survei independen yang dilakukan oleh Anthony Dio Martin selama 1992-2002 disimpulkan persoalan emosi yang paling banyak terjadi adalah:

Memendam pertentangan emosi dengan atasan, rekan dan bawahan

Tidak mampu menyalurkan perasaan tidak senang secara positif

Sulit mengungkapkan perasaan secara jujur

Tidak mampu mengendalikan emosi marah

Tidak mampu membina hubungan emosi secara sehat untuk jangka panjang

Sulit memisahkan persoalan pribadi dengan masalah kantor, dan sebaliknya membawa masalah kantor ke rumah

Tidak mampu menghadapi orang-orang bermasalah (atasan, rekan, bawahan, pelanggan) secara sabar dan dewasa

Ancaman emosional (*emotional blackmail*) oleh rekan kerja

Timbul stres, depresi, insomnia, psikosomatis (penyakit fisik tanpa sebab yang jelas), tidak betah bekerja, gelisah dan sulit konsentrasi.

Beberapa prinsip pengungkapan emosi yang tepat:

- Sadarilah emosi itu sendiri
- Akui emosi itu, jangan mengabaikan/menyangkal
- Kenali emosi
- Miliki emosi dan kembangkan tanggung jawab terhadap akibatnya.
- Ucapkan emosi sesuai dengan yang dirasakan
- Integrasikan antara emosi, pikiran dan kemauan supaya dapat terarah dan dapat lebih mengembangkan kepribadian secara utuh

b. Motivasi

Motivation berasal dari dua kata berbeda yaitu "*motive*" (alasan) dan "*action*" (tindakan nyata), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi untuk mencapai sesuatu akan bergerak, mengambil tindakan dan kerja nyata untuk mewujudkan apa yang diinginkan.

Pertanyaan yang muncul adalah mana yang lebih penting, *motive* atau *action*? Keduanya memegang peranan penting sesuai dengan

kedudukannya. Seseorang yang memiliki *motive* (alasan) tetapi tidak melakukan *action* (tindakan nyata), sama saja dengan orang yang "bermimpi di siang bolong", begitu pula sebaliknya dengan orang-orang yang tidak memiliki *motive* yang jelas tetapi langsung ber- *action*, orang-orang seperti ini akan hidup tanpa arah yang jelas dan semangatnya cepat kendur dan beralih ke keinginan yang lain. Anthony Robbins, pakar *peak performance* (penampilan puncak) menyimpulkan bahwa "*emotion creates motion*", yang artinya perasaan termotivasi akan mendorong kita untuk mengambil tindakan. Namun sebaliknya juga berlaku kaidah, "*motion creates emotion*" yang artinya jika kita mengambil tindakan dengan penuh semangat maka emosi untuk terus berusaha akan tercipta dengan sendirinya. Dengan demikian bila kita tidak bersemangat, maka berusahalah melakukan tindakan terlebih dahulu meski kecil, dan semangat akan tumbuh dengan sendirinya.

Faktor apa yang mendorong kita memutuskan untuk melakukan sebuah pilihan? Contohnya, apa yang mendorong kita untuk bekerja dengan baik? Jawabannya mungkin karena adanya sifat berkompetisi, adanya keinginan kuat mencapai sesuatu, atau karena pengalaman masa kecil yang buruk. Dengan memahami hal utama yang mendorong kita melakukan atau memilih sesuatu hal, akan memotivasi diri kita baik negatif maupun positif, dan membantu kita memahami sebab kita berperilaku dan membantu kita dalam mengubah perilaku kita.

Secara umum, ada dua alasan mendasar yang dapat memotivasi seseorang untuk mengambil tindakan. Seseorang akan termotivasi melakukan sesuatu hal karena adanya sebuah manfaat, kenikmatan yang akan diperoleh atau seseorang akan menghindari melakukan sesuatu hal karena ingin menjauhi hal-hal yang tidak menyenangkan.

Untuk itu, cobalah memotivasi diri dengan menciptakan sebuah penghargaan pada diri sendiri apabila kita mampu mencapai sesuatu hal, dan sebaliknya untuk menghindarkan diri melakukan sesuatu hal yang tidak baik, maka bayangkanlah sebuah kerugian atau bencana yang akan menimpa bila kita melakukan hal tersebut.

3. Pola berpikir

Adalah cara otak kita memroses berbagai informasi yang diterima, bagaimana kita menganalisis informasi dan membuat sebuah keputusan tentang bagaimana menggunakan dan mengaplikasikan informasi tersebut. Sebuah pola pikir terbentuk oleh pengalaman hidup dan lingkungan seseorang. Seorang anak kecil pada awalnya berani memegang nyala lilin karena belum memiliki pengalaman, tetapi saat kedua kalinya tangan sang anak akan berusaha menjauh dari api lilin karena telah tahu panasnya api lilin.

Untuk itu penting bagi kita untuk berusaha memahami bahwa pola pikir setiap orang adalah berbeda, sehingga persepsinya juga berbeda atas sebuah informasi. Pemahaman akan membantu kita dalam menentukan cara menyampaikan sebuah informasi dan menganalisis setiap keputusan yang diambil seseorang atas sebuah informasi.

Dan, sebuah pola pikir akan menciptakan prasangka diri dan persepsi diri, yang selanjutnya sangat memengaruhi pola tindak dan pola interaksi seseorang.

Persepsi

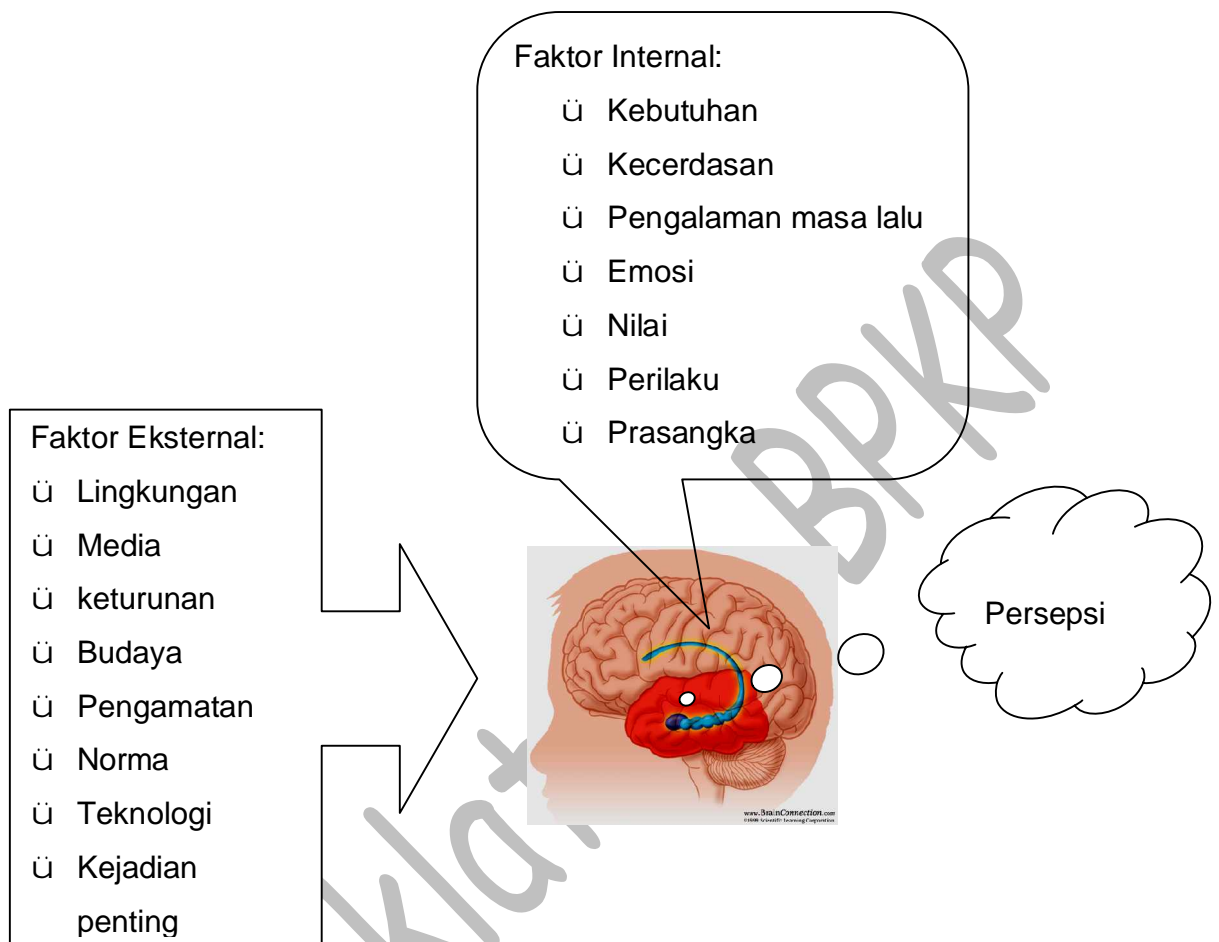
Adalah suatu proses seseorang menerima informasi serta memberikan arti atas informasi yang diterimanya. Disebut proses karena pada saat kita menerima sebuah informasi atau menghadapi sebuah situasi maka

kita menggunakan indera kita untuk menerima dan menyampaikan informasi ataupun situasi tersebut pada otak, selanjutnya otak akan mencari arti yang telah tersimpan pada memori jangka panjangnya, yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi dan mengartikan informasi atau situasi yang ada tersebut. Tidak semua orang yang menerima sebuah informasi atau situasi dapat memberikan arti yang sama atas informasi dan situasi yang mereka terima.

Contoh:

Dua keluarga pindah ke suatu desa, yang memiliki budaya menyambut kehadiran warga barunya dengan memberikan sekarung kotoran sapi. Maka, kedua keluarga tersebut memperoleh masing-masing sekarung kotoran sapi yang sama, dan ketika keluarga-keluarga tersebut mengetahui isi karungnya, tanggapan merekapun berbeda. Satu keluarga merasa memperoleh penghinaan yang besar dari penduduk desa, tetapi keluarga yang lain merasa begitu besar perhatian penduduk desa tersebut.

Ada dua faktor yang memengaruhi seseorang mengartikan informasi dan situasi yang dihadapinya seperti tergambar dalam skema di bawah.



Gam 3

Gambar 3: Faktor yang memengaruhi persepsi

Persepsi kita akan mempengaruhi Pola tindak dan Pola interaksi kita.

Pola tindak

Adalah tindakan yang kita lakukan dalam suatu kondisi atau bagaimana respon kita atas sebuah kejadian, orang, pemikiran,

perasaan. Contohnya bila seseorang melakukan sesuatu terhadap kita, apakah kita marah, atau diam saja? Dengan menyadari reaksi apa yang muncul saat sesuatu terjadi pada diri dan lingkungan kita, membantu kita memahami alternatif reaksi yang ada saat kejadian yang sama muncul berikutnya.

Pola berinteraksi

Adalah cara bagaimana kita mengomunikasikan ide, pendapat dan perasaan dengan orang lain, contohnya, apakah kita nyaman bekerja dengan orang banyak, tim, atau lebih nyaman bekerja sendiri? Menyadari bagaimana kita berbicara dan bekerja bersama orang lain dapat membantu kita dalam memahami apa pilihan kita dalam bekerja dan berkomunikasi dengan orang lain.

4. Nilai diri

Adalah sesuatu yang dipegang teguh oleh seseorang dan ditetapkan sebagai sebuah prinsip hidup karena diyakini dapat membantu dalam kehidupannya. Itulah kenapa kita menyebutnya nilai atau prinsip atau keyakinan (*belief*). Nilai adalah sebuah produk dari pengalaman-pengalaman kita terdahulu. Sebuah nilai sangat penting bagi seseorang, karena sebuah nilai dapat membawa kesuksesan seseorang, begitu pula karena sebuah nilai seseorang bisa hancur karenanya.

"Kita akan menjadi seperti apa yang kita yakini." -Norman Vincent Peale-

JIKA KITA BERFIKIR LELAH, MAKA
KITA MERASA LELAH
JIKA KITA BERFIKIR KITA TIDAK BERANI,
MAKA KITA TIDAK AKAN BERANI

JIKA KITA INGIN MENANG TETAPI BERFIKIR KITA TIDAK DAPAT, HAMPIR PASTI KITA TIDAK
AKAN MENANG
JIKA KITA BERFIKIR AKAN KALAH, MAKA KITA KALAH,
PERTEMPURAN HIDUP TIDAK SELALU DATANG KEPADA ORANG YANG LEBIH KUAT DAN CEPAT
TETAPI CEPAT ATAU LAMBAT ORANG YANG MENANG
ADALAH YANG BERFIKIR IA DAPAT MENANG

Pola tindak auditor diatur oleh sebuah kode etik atau aturan perilaku auditor. Diharapkan apabila setiap auditor melaksanakan kode etik atau aturan perilaku yang ada, maka pola pikir dan perilakunya tidak akan menyimpang dari tujuan organisasi auditornya. Di dalam sebuah kode etik telah terkandung aturan perilaku, nilai, dan prinsip yang harus dijaga oleh seorang auditor.

Nilai memengaruhi sikap hidup seseorang dalam menghadapi setiap hal. Pada saat seorang auditor meyakini bahwa seorang pengelola kegiatan pastilah memiliki nilai integritas yang rendah, maka akan muncul ekspektasi negatif dalam dirinya. Tanpa disadari hal itu direfleksikan dengan sikap selalu curiga atas semua gerak gerik auditan, dan hal inipun menular kepada auditan sehingga auditan takut, stres serta selalu menghindar bertemu dengan auditor. Untuk itu periksalah nilai atau keyakinan kita, apakah nilai/keyakinan kita positif atau negatif? Apakah nilai/keyakinan kita memberdayakan atau tidak memberdayakan? Dan, bagi seorang auditor nilai yang harus terus dikembangkan adalah "kejujuran", karena itu adalah mahkota seorang auditor.

5. Pengungkapan Diri (*Self Disclosure*)

Hal berikut yang menjadi kunci peningkatan kesadaran diri adalah pengungkapan diri. Pengungkapan informasi dan persepsi kita dengan jelas kepada orang lain akan membantu dalam memeriksa nilai/keyakinan diri, meneguhkan konsep diri, dan memilah informasi yang kita terima. Pengungkapan diri yang jelas akan membantu orang lain dalam menjalin hubungan dengan kita.

C. KOMUNIKASI INTERPERSONAL

1. Prinsip komunikasi interpersonal

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak mungkin tidak berkomunikasi dengan orang lain. Komunikasi sendiri dapat berlangsung dalam format bahasa verbal maupun bahasa nonverbal.

2. Komunikasi interpersonal yang efektif

Beberapa prinsip yang perlu diketahui dalam komunikasi interpersonal yang efektif, antara lain:

- § Keterbukaan
- § Empati
- § Saling mendukung
- § Hubungan yang positif
- § Kesetaraan
- § Kepercayaan

3. Persepsi dalam komunikasi interpersonal

Persepsi orang lain

Melihat persepsi diri sendiri adalah penting, sebagaimana telah dijelaskan di atas, tetapi ketika berhubungan dengan sesama persepsi orang lain juga tidak dapat diabaikan. Persepsi orang lain adalah bagaimana orang lain memersepsikan keadaan individu tersebut sesuai dengan perilaku atau kesan-kesan yang diperlihatkan oleh individu dalam kehidupan sosialnya.

Prinsip: Semakin positif gambaran orang lain terhadap individu tersebut maka komunikasi yang dilakukan akan semakin efektif.

4. Cara mengatasi persepsi negatif

Berikut ini sebuah cara sederhana dari Dr. Ibrahim Elfiky (pakar *Neuro-Linguistic Programme/NLP*) yang akan membantu kita mengatasi persepsi negatif ketika sedang berkomunikasi dengan orang lain:

Sebelum bertindak saya melakukan hal berikut:

- ü Lihat situasi dari sudut pandang kita
- ü Lihat dari sudut pandang orang lain, berusaha memahami perilakunya
- ü Lihat dari sudut pandang netral/tidak memihak, dan jangan mencampurkan emosi pribadi

!@#%&+ _#@!

?><%\$#@!&^)+



Gambar 4 : Cara mengatasi persepsi negatif

Metode ini dimaksudkan untuk membantu kita berpikir terlebih dahulu sebelum menilai dan menyertakan emosi. Kita akan melihat suatu masalah dari tiga sudut pandang berbeda. Dan ini membuat kita menjadi lebih empati sehingga dapat mengatasi persepsi negatif. Untuk dapat melakukan metode ini dengan efektif maka kita harus memiliki kemampuan mendengar.

Kuncinya :

Dengarkanlah

Untuk bisa memahami kita perlu mendengarkan. Tidak sekedar mendengarkan, namun mendengarkan dengan penuh perhatian. Hal ini akan dijelaskan pada bab berikut.

D. LATIHAN

1. Jelaskan bagaimana proses membangun Ketrampilan Intrapersonal?
2. Jelaskan informasi diri apa yang kita perlukan untuk dapat bekerjasama dengan orang lain?

3. Uraikan unsur-unsur yang membentuk perilaku seseorang?
4. Jelaskan perbedaan Pola Pikir dengan Persepsi?
5. Sebutkan beberapa prinsip agar sebuah komunikasi interpersonal efektif?

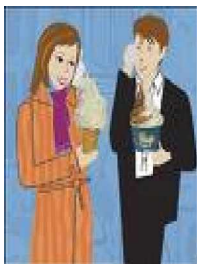




A. PENDAHULUAN

Salah satu komponen dari proses komunikasi adalah bagian menerima pesan, yang salah satunya dengan cara mendengarkan.

Mendengarkan bukan hanya secara harfiah menggunakan alat pendengaran (telinga), tetapi memiliki arti yang lebih luas dengan penggunaan alat penerima pesan lainnya. Perbedaan istilah mendengarkan dengan mendengar adalah untuk membedakan pengertian seperti halnya istilah dalam bahasa Inggris yang membedakan kata "*listen/listening*" dengan "*hear/hearing*".



Dalam bahasa Inggris *listen* berpadanan dengan "*pay attention*" atau memberikan perhatian terhadap sesuatu, dan bukan terhadap suara semata. Adakalanya proses komunikasi menggunakan bahasa tubuh, di mana proses mendengarkan bukan menggunakan telinga sebagai alat penerima pesan, melainkan menggunakan mata sebagai alat penerima pesan, yang selanjutnya informasi visual tersebut akan diterjemahkan menjadi pesan yang dapat dimengerti.

B. MENGAPA PERLU MENDENGARKAN

1. Pentingnya Mendengarkan

Sebuah survei (Baker et al, 1981) yang pernah dilakukan berhasil memberikan ilustrasi bagaimana kegiatan mendengarkan merupakan

bagian yang sangat penting dalam kehidupan. Hal ini juga diperkuat oleh survei dari Brown (1982) dan Steil (1996) yang melaporkan bahwa para eksekutif menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berkomunikasi (+60%) dengan cara mendengarkan.

Beberapa survei dan penelitian menguatkan pentingnya kemampuan mendengarkan, dan bahkan banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa kemampuan seseorang untuk mendengarkan jauh lebih penting dan berharga daripada kemampuan berbicara (Wolvin & Coakley, 1991). Selain itu banyak survei yang menempatkan kemampuan untuk mendengarkan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang, apakah ia sebagai pekerja, manajer, eksekutif, atau hubungan personal orang per orang. Sebuah survei terhadap eksekutif bidang sumber daya manusia menempatkan kemampuan untuk mendengarkan pada urutan teratas sebagai kemampuan yang wajib dimiliki oleh manajer ideal (Winsor et. al., 1997).

Walaupun banyak survei menempatkan kemampuan untuk mendengarkan sebagai kemampuan yang wajib dimiliki, banyak orang yang tidak menyadarinya. Kalaupun mereka menyadari bahwa kemampuan mendengarkan merupakan kemampuan yang harus dimiliki, sangat jarang orang mau untuk meningkatkan kemampuannya mendengarkan.

2. Alasan untuk Mendengarkan

Berikut ini ada empat alasan utama mengapa orang perlu mendengarkan:

a. Untuk Memahami dan Memperoleh Informasi

Orang yang menguasai informasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk sukses, baik secara pribadi maupun dalam konteks profesional, sebab, di era sekarang, menguasai informasi berarti menguasai sumber daya.

Memahami perintah, memahami pesan, memahami kebutuhan orang lain, menggali lebih banyak informasi dibutuhkan sebagai modal agar dapat berkomunikasi serta menjadi kemampuan utama untuk dapat berhasil dalam setiap pekerjaan.

b. Analisis terhadap Kualitas Informasi

Kemampuan seseorang untuk dapat menganalisis informasi dibutuhkan agar dapat bertindak tepat. Mendengarkan dan mendapatkan informasi lebih banyak akan meningkatkan kualitas pesan yang diterima, kelengkapan data, dan kemampuan mengolah informasi, sehingga simpulan atau analisis terhadap suatu kondisi atau keadaan dapat diambil.

c. Membangun dan memelihara hubungan

Alasan untuk mendengarkan adalah untuk melakukan komunikasi interpersonal. Banyak survei telah membuktikan bahwa orang yang memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan efektif/baik, memiliki hubungan yang lebih baik dengan sesamanya, sebaliknya mereka yang kurang mampu untuk mendengar akan memperburuk hubungan, atau setidaknya tidak dapat membangun hubungan yang lebih baik (Kaufmann, 1993).

d. Menolong orang lain

Kemampuan mendengarkan wajib dimiliki agar dapat memahami orang lain dan, pada akhirnya, dapat menolong orang lain. Beberapa profesi menjadikan kemampuan mendengarkan sebagai suatu yang wajib dimiliki untuk dapat membantu para klien, misalnya profesi dokter, pengacara, psikolog, guru atau lainnya. Namun tidak terbatas hanya pada para profesional, setiap orang dapat juga memberikan bantuan bagi orang lain, karena yang diperlukan hanya kemampuan untuk mendengarkan dengan baik dan efektif.

Pada saat seseorang mau mendengarkan dan memberikan perhatian yang tulus serta serius kepada permasalahan yang kita sampaikan, hampir sebagian besar masalah kita telah dapat ditolong, atau minimal dapat memberikan pola atau perspektif yang baru tentang bagaimana kita dapat menghadapi masalah yang kita hadapi.

C. KOMPONEN PROSES MENDENGARKAN

Proses mendengarkan memiliki 5 (lima) komponen: mendengar, memberikan perhatian, memahami, mengingat dan memberikan respon/umpan balik.

1. Mendengar

Proses mendengar merupakan aspek fisik (*physiological aspect*) dari proses mendengarkan. Pada proses ini suara secara fisik menerpa gendang telinga. Orang yang lemah pendengaran secara otomatis akan memerlukan upaya yang lebih keras untuk dapat mendengarkan secara efektif.

Mendengar merupakan komponen dasar dari hampir seluruh proses mendengarkan. Pada proses ini terdapat banyak kemungkinan gangguan (*noise*) yang akan mempengaruhi kualitas proses mendengarkan, seperti misalnya kehilangan kemampuan mendengar, suara yang terlalu bising atau lemah, adanya suara lain yang didengar secara bersamaan, dan lain-lain.

2. Memberi Perhatian

Jika mendengar lebih pada aspek fisik, maka proses memberi perhatian merupakan aspek psikologis.

Proses memberikan perhatian merupakan proses penyaringan informasi yang kita dengar dengan informasi yang kita butuhkan untuk diolah lebih lanjut. Kemungkinan pada saat yang bersamaan kita mendengarkan berbagai macam suara yang masuk ke telinga, namun hanya informasi yang diperlukan saja yang mendapatkan perhatian lebih atau menjadi perhatian kita.

Kebutuhan, keinginan, perhatian, gairah, dan kepentingan akan menentukan informasi apa yang akan menjadi fokus perhatian kita dalam menyaring informasi yang kita dengar.

3. Mengerti

Mendengar dan memberi perhatian terhadap apa yang didengar belum menjamin bahwa kita akan mengerti apa pesan atau informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk dapat mengerti pesan atau informasi yang didengarnya, namun yang paling utama adalah kesamaan bahasa antara pengirim pesan dengan penerima pesan, atau

penerima pesan memahami bahasa isi pesan. Faktor selanjutnya adalah pengetahuan yang memadai mengenai subjek pesan, latar belakang budaya pengirim dan penerima pesan, latar belakang penyampaian pesan, isi pesan, kemampuan intelektual penerima pesan, motivasi penerima pesan dan kemampuan mental penerima pesan. Kemampuan mental diperlukan sebab orang yang terbelakang mentalnya akan mengalami kesulitan yang signifikan untuk dapat memahami pesan yang diterima.

4. Mengingat

Mengingat adalah kemampuan untuk mendapatkan kembali informasi yang telah kita terima dan telah kita pahami.

Kemampuan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah berapa banyak atau berapa kali informasi yang sama itu diulang, berapa banyak informasi tersebut disimpan dalam otak, serta berapa lama informasi tersebut telah disimpan dalam otak.

Sebuah penelitian mengenai kemampuan mengingat (Baker, 1971) menunjukkan bahwa separuh atau lebih informasi yang kita dengar akan langsung dilupakan segera setelah kita mendengarkan. Segera setelah mendengarkan, kita dapat mengingat 50% dari informasi, kemudian akan turun menjadi sekitar 35% atau kurang setelah 8 jam, dan tinggal 25% dalam waktu 2 bulan.

5. Memberikan Respon

Empat komponen yang telah dibahas, yaitu mendengar, memberi perhatian, mengerti dan mengingat, lebih merupakan proses yang

terjadi pada sisi penerima pesan. Komponen kelima, berupa respon, bukan hanya proses pada sisi penerima pesan, namun juga berpengaruh pada kualitas komunikasi bagi si pengirim pesan.

D. MEMBERIKAN RESPON

Memberikan respon atau umpan balik (*feedback*) dalam proses komunikasi merupakan hal yang paling utama dan sangat menentukan untuk mengetahui apakah proses komunikasi telah berjalan efektif dan sesuai dengan yang diharapkan.

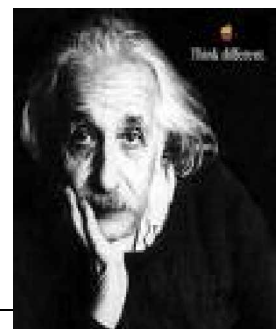
Di dalam proses mendengarkan, memberikan respon merupakan indikator utama apakah seseorang mendengarkan dengan baik atau orang tersebut tidak mendengarkan sama sekali. Respon yang diberikan akan sangat menentukan hasil dari proses komunikasi secara keseluruhan.

Adanya komponen respon menjadikan proses mendengarkan bukanlah proses yang bersifat pasif. Pada bagian ini akan dibahas secara lebih rinci beberapa tipe respon dalam proses mendengarkan.

Beberapa tipe respon dalam mendengarkan, berdasarkan tingkat kualitasnya, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendengarkan dengan Diam

Banyak alasan untuk tidak mengatakan sesuatu ketika mendengarkan, antara lain, mungkin kita tidak ingin pembicaraan berlanjut atau bosan karena sudah mendengarkan cerita tersebut berulang kali.



Pada kondisi seperti di atas, respon yang terbaik memang diam, karena jika kita memberikan respon verbal, si pembicara akan terdorong untuk melanjutkan ceritanya.

Mendengarkan dengan diam bukan sekadar sebuah strategi untuk menghindari, respon dengan pendekatan jenis ini dapat juga digunakan ketika kita mengharapkan orang lain untuk menyampaikan ide-idenya, atau pada kondisi di mana kita berada pada suatu seminar, kuliah di kelas atau mungkin sedang dalam ruang ibadah. Respon kita berikan dalam bentuk nonverbal seperti ekspresi wajah, atau respon nonverbal lainnya.

2. Mengajukan Pertanyaan

Respon berikutnya dari si penerima pesan adalah dengan mengajukan pertanyaan jika ia membutuhkan tambahan atau lebih banyak informasi.

Beberapa alasan untuk mengajukan pertanyaan, antara lain:

- Untuk memperjelas makna
- Untuk mendapatkan konsep, perasaan, keinginan lain
- Untuk mendorong berbicara lebih lanjut
- Untuk mendorong pencarian lebih lanjut.
- Untuk mendapatkan informasi lebih detail
- Untuk menyampaikan pesan

a. Memperjelas makna

Dalam banyak hal, kalimat atau kata memiliki arti yang berbeda, atau orang memiliki pemahaman yang berbeda atas kata atau kalimat yang sama. Dapat juga karena informasi yang disampaikan mengandung

pengertian yang lebih dari satu, atau dapat juga karena maksud yang disampaikan oleh pemberi pesan belum tentu sama dengan maksud yang diterima oleh si penerima pesan.

b. Mendapatkan konsep, perasaan, keinginan lain

Ada kalanya pendengar ingin mendapatkan lebih banyak hal lagi selain dari sekedar fakta, seperti misalnya perasaan, konsep yang mendasari fakta atau informasi tersebut, atau keinginan yang tidak diungkapkan dalam informasi yang disajikan atau disampaikan.

Sebagai contoh pertanyaan berikut, "Bagaimana perasaan kita setelah mendengar berita tersebut?" atau pertanyaan berikut, "Konsep apa yang mendasari kita dalam menyusun rencana kerja ini?", dan lain-lain.

c. Mendorong berbicara lebih lanjut

Kadang orang merasa enggan jika berbicara mengenai diri sendiri, atau mungkin juga mereka merasa tidak yakin mengenai apa yang dimilikinya, atau mereka tidak yakin apakah orang lain akan tertarik akan topik pembicaraan atau informasi yang disampaikan. Pertanyaan yang tulus akan mampu mendorong si pembicara untuk melanjutkan topik pembicaraan.

Beberapa contoh pertanyaan jenis ini antara lain "Coba ceritakan kepada saya sekali lagi?" atau "Saya tidak yakin mengenai hal ini, coba jelaskan lebih lanjut", dan lain-lain.

d. Mendorong pencarian lebih lanjut

Jenis pertanyaan ini banyak digunakan oleh para profesional seperti misalnya psikolog, dokter dan lainnya. Umumnya mereka mengajukan pertanyaan kepada klien untuk mendapatkan informasi lebih lanjut, yang dapat membantu mereka menemukan penyelesaian atas persoalan yang dihadapi kliennya.

Namun demikian bukan hanya para profesional, semua orang dapat menggunakan jenis pertanyaan seperti ini untuk mendorong si pembicara berbicara lebih lanjut.

Contoh pertanyaan antara lain, "Menurut pendapat Saudara apa solusi yang terbaik untuk masalah ini?" .

Dalam menggunakan respon ini, kita harus menempatkan diri sebagai seorang pendengar dan memberikan kesempatan kepada pembicara untuk dapat mengungkapkan pemikirannya ataupun perasaannya.

e. Mendapatkan informasi lebih detail

Dalam banyak hal, informasi yang disampaikan oleh pembicara hanya bersifat umum, atau hanya berupa potongan informasi. Pendengar memerlukan lebih banyak informasi maupun fakta yang lebih detail. Menanyakan hal detail akan memberikan pemahaman yang lebih baik bagi pendengar.

f. Menyampaikan pesan

Tidak semua pertanyaan dimaksudkan untuk mendapatkan tambahan informasi, beberapa jenis pertanyaan berikut ini sifatnya lebih kepada ingin menyampaikan pesan dari si penerima, misalnya:

1) Pertanyaan yang meminta konfirmasi kepada pembicara

Pertanyaan jenis ini biasanya hanya mengharapkan konfirmasi dari pihak pembicara dan tidak mengharapkan tambahan informasi. Jawaban untuk pertanyaan jenis ini umumnya adalah "ya/tidak", "benar/salah", atau jawaban lain yang sudah diarahkan dan diharapkan oleh yang mengajukan pertanyaan.

Contoh pertanyaan jenis ini, "Bukankah kamu memiliki sepatu nomor 45?"

2) Pertanyaan yang lebih bersifat sebagai pernyataan

Pertanyaan ini lebih sebagai pernyataan dari pada pertanyaan. Dengan menekankan intonasi pada kata tertentu, pembicara menjadikan pertanyaan sebuah pernyataan.

Contoh, "Kamu pergi ke bioskop dengan Anita?" Pembicara menekankan kata "Anita" dengan menggunakan intonasi yang lebih tinggi atau lebih rendah dari frasa kalimat lainnya.

3) Pertanyaan yang memiliki maksud tertentu

Pertanyaan jenis ini pada intinya tidak mengharapkan suatu informasi, tetapi lebih kepada maksud seseorang yang mengajukan pertanyaan untuk sesuatu yang mengikuti pertanyaan tersebut. Misalnya, pertanyaan "Kamu sedang sibuk tidak?" , jika dijawab dengan "tidak" mungkin penanya akan melanjutkan maksudnya misalnya "Tolong bantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan ini

ya" dan jika dijawab 'ya sibuk" mungkin ada maksud lain dari penanya.

4) Pertanyaan yang mengharapkan jawaban tertentu (yang diharapkan)

Pertanyaan jenis ini mengharapkan jawaban tertentu yang diinginkan oleh penanya dan umumnya sudah bercampur dengan persepsi yang dimiliki penanya.

Contoh, pertanyaan seorang istri kepada suaminya, "Sayang, menurut pendapatmu apakah saya sudah kelebihan berat badan?" Jawaban dari pertanyaan ini tentunya membutuhkan jawaban yang tetap sesuai dengan yang diharapkan oleh si istri, dan yang menjawab perlu memiliki pertimbangan yang baik sebelum memberikan respon yang diinginkan.

5) Pertanyaan yang berdasarkan pada asumsi tertentu

Pertanyaan ini didasari pada asumsi tertentu. Contoh pertanyaan, "mengapa kamu tidak mendengarkan saya?" dibuat berdasarkan asumsi bahwa pendengar tidak mendengarkan.

g. Membuat pernyataan

Membuat pernyataan adalah menyatakan kembali pesan yang diterima dengan menggunakan kalimat sendiri.

Menyatakan kembali pesan yang kita terima bukan dengan cara mengulang apa yang disampaikan, melainkan dengan menyatakan kembali apa yang kita pikirkan mengenai pesan yang kita terima

dengan menggunakan kata-kata sendiri, sebagai cara untuk meyakinkan arti dari pesan yang kita terima.

Ada beberapa gaya untuk menyatakan kembali pesan yang diterima antara lain dengan cara:

- Mengubah kata-kata yang digunakan oleh pembicara
- Menyatakan contoh mengenai apa yang kita pikirkan berdasarkan pesan yang diterima
- Mengungkapkan garis besar pembicaraan

h. Menyatakan empati

Menyatakan empati adalah tipe pemberian umpan balik yang digunakan oleh pendengar untuk menyatakan keberadaannya, menunjukkan perasaan, menyatakan persepsi ataupun perhatian kepada apa yang disampaikan oleh si pemberi pesan.



Dalam berempati diperlukan kemampuan memahami perasaan orang lain ataupun suasana hati si pemberi pesan. Kadang dengan maksud berempati, penerima pesan justru tidak memberikan empati jika ia mengabaikan perasaan orang yang menyampaikan pesan, tidak memerdulikan suasana atau situasi yang ada, atau memiliki kecenderungan memertahankan diri.

i. Memberikan dukungan

Beberapa respon yang dijelaskan sebelumnya lebih bersifat memberikan refleksi dan masih sedikit memberikan evaluasi terhadap situasi yang

dihadapi oleh pembicara. Dalam banyak kasus, pembicara ingin juga mengetahui bagaimana perasaan pendengar terhadap mereka.

Respon dengan memberikan dukungan adalah menyatakan rasa solidaritas pendengar terhadap situasi yang dihadapi oleh pembicara.

Ada banyak tipe respon yang bersifat memberikan dukungan, di antaranya adalah menyatakan persetujuan, menawarkan pertolongan, menyatakan pujian, menyatakan keyakinan pendengar, mengajak untuk merayakan, atau melupakan masalah yang dihadapi oleh pembicara.

Dalam memberikan respon ini, kita harus tulus, yakin bahwa pendengar dapat menerima dukungan yang kita berikan, dan berikan dukungan pada saat ini dan sekarang, dari pada nanti atau pada waktu yang akan datang.

j. Melakukan analisis

Pada jenis respon ini penerima pesan menafsirkan (*interpretation*) pesan yang disampaikan oleh pembicara. Penafsiran kadang efektif untuk memberikan alternatif lain dalam mengartikan atau memahami masalah yang dihadapi oleh pembicara. Kadang respon ini juga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan objektif terhadap masalah-masalah yang membingungkan.

k. Melakukan evaluasi

Hampir sama dengan respon yang bersifat analisis, bentuk evaluasi ini lebih kepada memberikan simpulan, baik berupa persetujuan, kesepakatan, atau memberikan penilaian terhadap apa yang telah disampaikan oleh pembicara, atau dapat juga berupa penilaian negatif,

serta kritik yang bertujuan untuk meningkatkan kebaikan pada masa yang akan datang.

Respon dalam bentuk evaluasi ini memiliki kemungkinan dapat diterima oleh pembicara dan dapat menolong jika memenuhi kondisi berikut:

- Pembicara atau orang yang memiliki masalah meminta kita untuk memberikan evaluasi.
- Evaluasi yang kita berikan bersifat konstruktif atau membangun dan tidak bersifat mengkritik untuk menjatuhkan lawan bicara.

I. Memberikan pendapat

Pada umumnya, jika menghadapi suatu persoalan reaksi pertama yang keluar adalah memberikan pendapat.

Sama halnya dengan memberikan evaluasi, respon dalam bentuk memberikan pendapat akan sangat efektif dan dapat menolong orang jika memang ada permintaan dari pembicara untuk memberikan pendapat, serta jika pemberi respon memiliki perhatian dan memahami situasi yang dialami oleh si pembicara.

Walaupun kondisi di atas terpenuhi, ada dua alasan mengapa memberikan pendapat kadang tidak membantu atau memecahkan masalah. Pertama, pendapat yang diberikan tidak memberikan solusi yang terbaik, dan kedua, si pendengar tidak siap mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh orang lain.

E. HAMBATAN DALAM MENDENGARKAN SECARA EFEKTIF

Berikut disajikan beberapa konsepsi yang salah mengenai proses mendengarkan, termasuk juga beberapa kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan.

1. Mendengar Bukanlah Mendengarkan

Banyak mitos mengenai mendengarkan, ada yang menganggap jika mereka telah mendengar (*hearing*) pesan yang disampaikan oleh orang, maka mereka telah melakukan proses mendengarkan (*listening*).

Namun, mendengar (*hearing*) hanyalah sebuah proses fisik, di mana ada gelombang suara yang masuk ke dalam lubang telinga dan menggetarkan gendang telinga. Sedangkan proses mendengarkan memberikan proses lebih lanjut dari proses mendengar tadi, di mana getaran yang diterima oleh gendang telinga tersebut dikirimkan ke otak belakang untuk diterjemahkan dan diberikan arti, dan selanjutnya berdasarkan arti tersebut yang bersangkutan memberikan respon yang sesuai dengan arti yang diterjemahkan oleh otak belakang. Jadi, proses mendengarkan melibatkan faktor-faktor fisik dan mental.

2. Proses mendengarkan bukan kegiatan yang mudah

Banyak orang menganggap proses mendengarkan adalah proses yang sangat mudah, semudah menghirup udara segar. Pada kenyataannya banyak sekali kendala yang harus diatasi agar dapat menjadi seorang pendengar yang baik dan efektif. Dibutuhkan usaha keras, waktu lama, konsentrasi, dan, mungkin perlu, pekerjaan atau penelitian untuk dapat mengidentifikasi berbagai hambatan dan kendala dalam mendengarkan dengan efektif.

Beberapa kendala tersebut misalnya adalah:

a. Ada hambatan atau kendala pada kemampuan mendengar

Orang yang mengalami gangguan pendengaran (sementara atau permanen) akan mengalami kesulitan mendengar atau mengartikan makna yang didengar. Gangguan pendengaran ini dapat berupa gangguan fisik ataupun gangguan mental. Orang yang hilang ingatan atau yang mengalami keterbelakangan mental dapat juga dikategorikan sebagai orang yang mengalami gangguan dalam proses mendengarkan.

b. Informasi yang terlalu banyak (information overload)

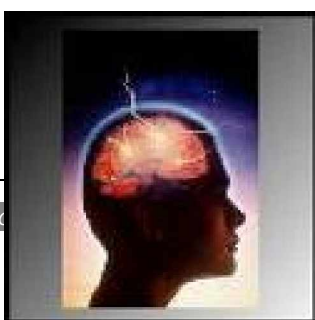
Di sekeliling kita terdapat banyak suara yang tidak mungkin kita dengarkan seluruhnya. Jika kita hitung berapa banyak waktu yang habis untuk mendengarkan orang berbicara dan berapa banyak informasi yang dapat masuk ke dalam otak, secara teoritis, hampir tidak mungkin untuk menyimpan seluruh informasi tersebut.

c. Adanya kepentingan pribadi

Adanya kepentingan pribadi kadang kala dapat mengganggu cara kita menerima informasi yang disampaikan. Kepentingan pribadi ini mengakibatkan kita tidak menerima pesan yang dikirimkan atau walaupun menerima, ada kemungkinan pesannya salah atau tidak sesuai dengan maksud si pengirim pesan.

d. Kemampuan berpikir manusia

Secara teoritis, kemampuan otak manusia untuk dapat mendengarkan dan mengerti suatu pembicaraan adalah 600



kata per menit (*Drullman & Smoorenburg, 1997; Versfeld & Dreschler, 2002*), akan tetapi kecepatan orang untuk berbicara pada umumnya lebih rendah, berkisar pada angka 100 – 140 kata per menit.

Selisih kapasitas antara kemampuan otak untuk mendengar dengan kata yang didengar tersebut biasanya dimanfaatkan oleh otak untuk memikirkan hal-hal lain yang dapat mengaburkan konsentrasi, yang pada akhirnya tidak memerhatikan topik pembicaraan. Adanya gangguan ini, baik secara fisik ataupun mental, dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk mendengarkan dengan baik.

Kemampuan mendengarkan dengan baik/efektif bukan berarti mampu untuk mendengarkan kata per kata satu persatu dan harus didengar 100%, sebab dalam kenyataannya banyak informasi yang tidak relevan. Yang paling penting adalah bagaimana kita mampu mendengar pada saat hal tersebut dibutuhkan.

e. Adanya gangguan dari pihak luar (noise)

Hal lain yang menyebabkan kita sulit mendengarkan adalah adanya suara lain selain pesan yang disampaikan, kebisingan lalu lintas, suara musik yang keras, termasuk juga adanya gangguan psikologis yang dapat menyebabkan penerima pesan sulit atau salah menerima pesan dari pemberi pesan.

Selain gangguan tersebut, buruknya pesan yang dikirimkan oleh pemberi pesan, maupun kesalahan dan kelemahan dalam saluran komunikasi serta kesalahan dalam proses penerjemahan pesan atau adanya gangguan dalam proses di luar sisi penerima pesan dapat menyebabkan kesulitan yang sama dalam proses mendengarkan.

f. Setiap pendengar tidak menerima pesan yang sama

Pada saat dua orang atau lebih mendengarkan suatu pembicaraan, kita berpikir bahwa mereka akan menerima pesan yang sama. Pada kenyataannya tidak demikian. Faktor psikologis yang berbeda antara pendengar yang satu dengan pendengar yang lain, status sosial, latar belakang budaya, kepentingan pribadi yang berbeda, dapat membiarkan informasi atau data yang didengar menjadi pesan atau informasi yang berbeda-beda.

Proses penerjemahan pesan oleh setiap pendengar juga menjadikan pesan yang sama dapat diterima dan diinterpretasikan secara berbeda oleh masing-masing pendengar.

g. Beberapa kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan

Kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan dapat mengurangi kualitas pesan atau informasi yang diterima. Berikut ini beberapa kebiasaan buruk yang biasa dilakukan oleh orang dalam proses mendengarkan.

(i) *Pseudo listening*

Adalah menunjukkan kepalsuan. 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 seolah 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.

(ii) Stage Hogging

Hanya tertarik pada ide dan konsep pemikiran diri sendiri dan tidak peduli pada apa yang disampaikan oleh pembicara. Tipe pendengar seperti ini memberi kesempatan kepada orang lain untuk berbicara, hanya agar mereka dapat menarik napas sejenak, dan setelah itu mereka berbicara atau menyampaikan apa yang ada dalam konsep berpikirnya.

(iii) Selective Listening

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

(iv) Filling in Gaps

Orang dengan tipe seperti ini mendengarkan sedikit, dan selanjutnya merekayasa informasinya sendiri berdasarkan konsep yang ada pada dirinya. Orang seperti ini dapat memberikan kesan bahwa mereka "tahu segalanya", padahal informasi yang disampaikan lebih lanjut kemungkinan besar sudah tidak benar lagi.

(v) Insulated Listening

Kebiasaan ini hampir merupakan kebalikan dari kebiasaan "*selective listening*", yang mana orang yang memiliki kebiasaan ini jika mendapatkan topik yang tidak menarik baginya, maka ia cenderung untuk tidak



mendengarkan keseluruhan informasi yang disampaikan.

(vi) *Defensive Listening*

Orang yang tidak percaya diri atau mereka yang merasa tidak aman cenderung 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.

(vii) *Ambushing*

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

F. MEMBANGUN KEMAMPUAN MENDENGARKAN YANG EFEKTIF

Untuk memiliki kemampuan mendengarkan secara efektif ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Membuat kontak mata dengan pembicara

Untuk mendorong pembicara berbicara lebih lanjut tataplah matanya untuk mengurangi kemungkinan perhatian kita teralihkan. Tampilkan komunikasi nonverbal, seperti anggukan/gelengan kepala dan ekspresi wajah yang sesuai untuk menunjukkan kepada pembicara bahwa kita menaruh perhatian terhadap pembicaraan tersebut.

2. Hindari gerakan atau komunikasi nonverbal yang justru mengganggu atau tidak sesuai dengan maksud kita untuk mendengarkan

Dengan melakukan itu kita tidak hanya dapat menangkap maksud pembicaraan, juga pembicara akan mengartikan bahwa kita tidak tertarik, bosan, dan tidak peduli, sehingga akhirnya topik pembicaraan tidak sesuai dengan maksud komunikasi tersebut. Pada saat mendengarkan, hindari gerakan melihat-lihat jam, memutar-mutarkan pensil atau pulpen, merobek-robek kertas, melihat-lihat pemandangan di luar, atau melakukan aktifitas lain yang akan mengganggu proses mendengarkan.

3. Ajukan pertanyaan

Pendengar yang efektif akan menganalisis apa yang dia dengar dan akan mengajukan pertanyaan. Dengan mengajukan pertanyaan, kita dapat memperjelas maksud topik yang dibicarakan, meyakinkan pembicara bahwa kita mengerti, sekaligus memberikan dukungan kepada pembicara untuk berbicara lebih lanjut karena kita benar-benar memerhatikan dan mendengarkan secara serius.

4. Mengungkapkan kembali/konfirmasi

Ulangi apa yang disampaikan pembicara dengan menggunakan bahasa sendiri. Proses ini selain merupakan proses untuk memperjelas makna, juga merupakan cara terbaik untuk mengetahui apakah kita benar-benar mengerti atau tidak.

5. Hindari interupsi

Biarkan pembicara menyelesaikan dahulu apa yang akan disampaikan sebelum kita memberikan tanggapan. Hindari menebak maksud dari si pembicara. Jika belum jelas, ajukan pertanyaan.

6. Jangan berbicara terlalu banyak

Kita memiliki kecenderungan untuk berbicara daripada mendengarkan. Dan kita juga memiliki kecenderungan untuk berbicara sambil mendengarkan. Pendengar efektif tidak akan melakukan hal tersebut.

7. Buat transisi yang baik antara menjadi pendengar yang baik dengan pembicara yang baik

Sebuah proses komunikasi adalah proses berbicara dan mendengarkan, dan dalam proses komunikasi yang efektif, kita melakukan peran tersebut secara bergantian. Lakukan proses transisi antara peran mendengarkan dan peran pembicara secara baik.

8. Prinsip komunikasi empatik

“Berusaha mengerti lebih dahulu, baru dimengerti”

9. Mengapa penting?

Karena :

- Memberi data yang akurat sebelum menanggapi, dan
- Memberi udara psikologis

Dengan komunikasi empatik pasangan komunikasi kita akan merasa dimengerti secara mendalam sehingga berdampak positif pada pemberian pengaruh dan pemecahan masalah.

10. Mendengarkan empatik

Mendengarkan dengan sikap empatik berarti kita masuk ke dalam kerangka acuan orang lain. Kita bukan hanya mendengarkan dengan telinga, tetapi juga dengan mata dan hati. Hati kita merasakan, memahami, menyelami, berintuisi. Mata kita mengamati pesan-pesan nonverbal si pengirim. Kita menggunakan otak kanan sekaligus otak kiri. Mendengar empatik adalah mendengar untuk mengerti, baik secara emosional maupun intelektual, bukan dengan maksud untuk menjawab, mengendalikan atau memanipulasi orang lain.

11. Yang perlu diingat

“Jangan membuat resep apapun sebelum melakukan diagnosa.”

Sebelum menanggapi lawan bicara, cobalah untuk mengerti masalahnya secara mendalam terlebih dahulu; berusaha untuk mengerti itu membutuhkan pertimbangan dan kesadaran terhadap kemungkinan munculnya empat respon autobiografis. Pekalah terhadap respon pengirim pesan. Setelah itu, baru berusaha untuk dimengerti. Jelaskan pikiran dan gagasan kita dengan jelas, spesifik, visual dan empatik.

G. SIMPULAN

Proses mendengarkan memiliki peran yang sama pentingnya dengan proses berbicara. Dalam kehidupan sehari-hari kita dapat merasakan bahwa kita lebih banyak mendengarkan daripada berbicara, namun demikian, kita kurang memberikan perhatian yang serius untuk meningkatkan kemampuan mendengarkan. Mendengarkan secara efektif sangat berbeda dengan hanya mendengar suara. Mendengarkan secara efektif meliputi 5 (lima) komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu mendengar, memberi perhatian, mengerti, mengingat dan memberikan respon.

Memberikan respon memiliki peran yang sangat penting, karena melaluinya kita dapat mengetahui apakah proses komunikasi telah berlangsung secara efektif atau tidak.

Profesi auditor membutuhkan kemampuan mendengarkan agar dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga seorang auditor dituntut untuk memiliki kemampuan mendengarkan efektif.

H. LATIHAN

1. Sebutkan alasan utama perlunya kemampuan mendengarkan.
2. Sebutkan komponen proses mendengarkan.
3. Jelaskan hambatan dalam mendengarkan.

4. Sebutkan beberapa kebiasaan buruk dalam proses mendengarkan.
5. Sebutkan beberapa hal yang harus diperhatikan untuk membangun kemampuan mendengar yang efektif.

Pusdiklatwas BPKP





A. PENDAHULUAN

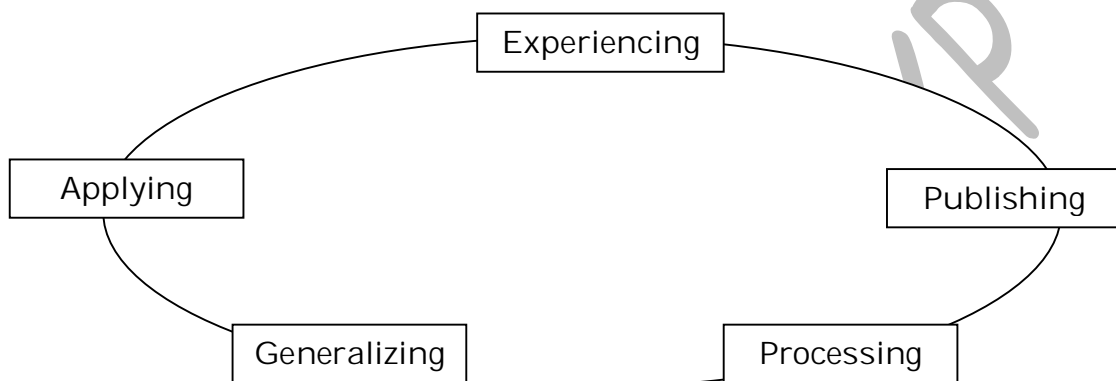
Menyampaikan pesan bukan sekedar berbicara dengan orang lain, banyak aspek yang perlu dipelajari. Salah satu yang perlu dipahami adalah, proses pembelajaran merupakan media kita memperoleh informasi dan pengetahuan yang akan disampaikan. Memahami diri sendiri dan orang lain sangat memengaruhi efektifitas penyampaian pesan.

B. PEMELAJARAN DARI PENGALAMAN

Pemelajaran dari pengalaman (*experiential learning*) adalah proses belajar yang terjadi ketika subjek melakukan suatu aktivitas. Dia memperhatikan, menganalisis aktivitas yang akan dilakukannya secara

kritis, mencari pemahaman (*insight*) yang berguna dari analisis tadi dan menerapkan pemahaman tersebut dalam perilaku mendatang.

Salah satu metode *experiential learning* dalam pelatihan adalah pengalaman berstruktur. Metode ini terjadi secara induktif antara lima langkah berantai.



Gambar 4: Experiential Learning

1. Experiencing

Pada tahap ini seseorang terlibat dan bertindak atau berperilaku mengikuti pola tertentu (mengerjakan, mengamati, merasakan, memikirkan, atau menginginkan sesuatu).

2. Publishing

Pada tahap ini seseorang berbagi pengalaman atau melaporkan data kognitif, afektif, dan perilaku yang muncul karena pengalaman pada tahap sebelumnya. Proses ini dapat dilakukan secara lisan maupun tulisan, kelompok maupun individual.

3. Processing

Pada tahap ini seseorang menyusun kembali data-data yang telah dipublikasikan menjadi bentuk interaktif, dan pola-pola yang terjadi dalam aktivitas yang dilakukan pada tahap pertama.

Ini adalah tahap terpenting karena pada tahap ini seseorang memerhatikan pengalaman/data mereka secara sistematis.

4. Generalizing

Dalam tahap ini seseorang membuat hipotesis dari data yang telah diproses, mencari relevansi dari apa yang telah dialami, dan memrosesnya pada kehidupan sehari-hari.

5. Applying

Tahap ini merupakan jembatan antara saat ini dengan masa yang akan datang, antara pemahaman dengan rencana penerapan tahap generalisasi dalam kehidupan yang sebenarnya.

C. MEMBUKA DIRI

1. Menenal Diri

Agar hubungan dengan orang lain lebih terbuka dan lebih dalam maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah berusaha untuk meningkatkan pemahaman diri dan mengubah pola perilaku yang tidak efektif.

Lihat pada apa yang Joe dan Harry lukiskan tentang empat daerah dalam diri kita.

	Saya tahu	Saya tidak tahu
Orang lain Tahu	Daerah terbuka	Daerah Buta
Orang lain tidak tahu	Daerah Tersembunyi	Daerah tidak Sadar

Gambar 5 : Joe & Harry *Windows*

a. Empat Daerah

Joe dan Harry memperkenalkan 4 daerah dalam setiap orang, didasarkan pada apakah dia mengenal dirinya sendiri dan seberapa banyak orang lain mengenal dirinya.

1) Daerah Terbuka

Daerah terbuka adalah daerah yang dapat dilihat baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Pada daerah ini kita memahami kekuatan dan kelemahan diri kita sendiri, termasuk segala sifat-sifat positif maupun negatif. Daerah ini dapat dieksplorasi secara terbuka.

2) Daerah buta

Daerah buta adalah segala sesuatu yang diketahui oleh orang lain, kecuali diri kita. Daerah buta ini dapat diminimalkan dengan cara meminta bantuan orang lain untuk memberitahukannya kepada kita.

3) Daerah tertutup/tersembunyi

Daerah tertutup adalah segala sifat dan keadaan yang kita ketahui dan tidak diketahui oleh orang lain, segala rahasia yang kita bangun dan tidak kita harapkan diketahui oleh orang lain.

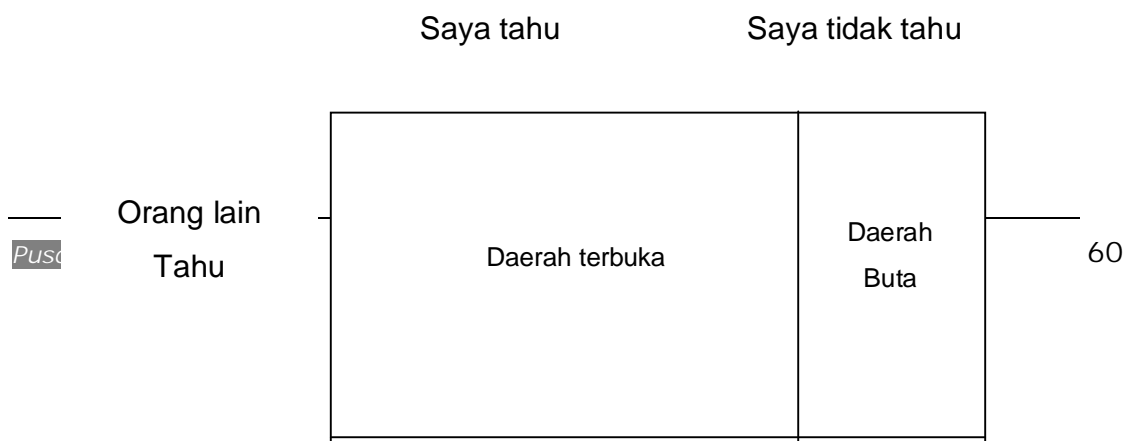
Daerah tertutup ini dapat dikurangi dengan cara berbagi dan bercerita dengan orang lain, sehingga semakin sedikit rahasia atau sifat-sifat kita yang tidak diketahui dan tidak dipahami oleh orang lain.

4) Daerah tidak diketahui/Daerah tidak sadar

Daerah yang tidak diketahui adalah daerah yang tidak terjamah baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Daerah ini sebaiknya diminimalkan, agar semakin banyak potensi diri yang digali dan diketahui.

b. Memperluas daerah terbuka

Menjalin hubungan berarti memperluas daerah terbuka, sekaligus mengurangi daerah buta dan tersembunyi, dengan cara memberi dan menerima umpan balik. Sehingga sesudah hubungan berkembang daerah terbuka akan meluas, seperti peta ini:



Gambar 6 : Joe & Harry *Windows* versi 2

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memperbesar daerah terbuka, antara lain:

1) Tanya pada diri sendiri

'Dengarkan' diri sendiri, dengan cara introspeksi diri dan mengungkapkan perasaan serta reaksi kita pada orang yang kita percaya. Ini akan menghasilkan pemahaman diri yang lebih dalam.

2) Mintakan pendapat orang lain

Minta umpan balik/*feedback* dari orang lain tentang pandangan dan reaksi mereka terhadap diri kita.

3) Lihat diri sendiri dari perspektif yang berbeda

Dari kedua cara di atas, maka kita dapat melihat berbagai aspek dan perspektif yang berbeda tentang diri kita.

Cara kita berkomunikasi dapat diartikan bermacam-macam oleh orang lain, bahkan orang dapat men "cap" kepribadian kita dari cara kita berkomunikasi.

Melihat diri dari perspektif yang berbeda memungkinkan kita untuk mengembangkan konsep diri ke arah yang lebih baik

c. Konsep diri

Konsep diri merupakan konsep yang subjektif, sangat bergantung pada penilaian orang. Konsep diri yang kita percaya belum tentu merupakan konsep yang dipahami oleh orang lain yang berkomunikasi dengan kita.

Konsep diri dapat dilihat dari cara kita berkomunikasi. Berikut ini beberapa ciri komunikasi dari dua konsep diri yaitu: 1) konsep diri yang penuh percaya diri (*Positive Self Esteem*), dan 2) konsep diri dari orang yang kurang percaya diri (*Negative Self Esteem*).



1) Karakteristik orang yang percaya diri:

- Senang berpikir positif tentang orang lain
- Berharap diterima oleh orang lain

- Mengevaluasi kinerjanya dengan sikap yang positif
- Tidak merasa takut terhadap reaksi dari orang lain
- Bekerja keras dengan semangat tinggi
- Merasa nyaman dengan orang lain, termasuk dengan mereka yang berstatus lebih tinggi
- Mampu menanggapi komentar orang lain terhadap dirinya dengan baik.

2) Karakteristik orang yang kurang percaya diri:

- Senang berpikir negatif tentang orang lain
- Berharap tidak diterima oleh orang lain
- Mengevaluasi kinerjanya dengan sikap yang negatif
- Merasa takut terhadap reaksi dari orang lain
- Bekerja keras lebih karena terpaksa, dan kurang kritis
- Merasa tidak nyaman dengan orang lain, terlebih dengan orang lain yang memiliki status lebih tinggi
- Kurang mampu menanggapi dengan baik atas komentar orang lain yang negatif terhadap dirinya, dan sangat mudah dipengaruhi.

D. MEMPENGARUHI ORANG LAIN

1. Memahami orang lain

Suatu saat kita telah bicara begitu banyak, detail, dan jelas, tetapi ternyata orang yang kita ajak bicara tidak mengerti. Atau pada saat yang lain kita bicara begitu menarik, tapi ternyata orang lain menganggap itu tidak terlalu berharga. Atau justru di saat lain kita merasa sudah bicara dengan bahasa yang begitu sederhana menurut ukuran kita, tapi ternyata orang-orang menilai bahasa kita terlalu tinggi.

Ini adalah fakta yang menunjukkan bahwa ternyata keberhasilan sebuah komunikasi tak lepas dari kondisi komunikasi. Meskipun sudah sekeras mungkin kita berusaha untuk menjadi komunikator yang baik, tetapi komunikasi masih juga tidak efektif jika kita tidak peka dengan kondisi pendengar kita.

Ada beberapa faktor, berdasarkan aspek objektif dari lingkungan, yang menentukan kondisi komunikasi yang kita ajak bicara, antara lain:

a. Faktor Ekologis

Keadaan lingkungan atau geografis mempengaruhi perilaku seseorang. Hal paling sederhana dari itu misalnya temperatur. Temperatur sangat mempengaruhi suasana emosional seseorang. Bukan sesuatu yang mengherankan jika kita dimarahi seorang penjaga toko buku ketika kita memintanya dengan sopan mencarikan buku yang kita inginkan di tengah siang yang sangat panas. Bukan kita yang salah mengomunikasikannya, tapi kita berbicara pada cuaca yang tidak tepat.

b. Faktor disain dan arsitektural

Arsitektur selalu terkait erat dengan perilaku, maka disain arsitektur yang bijak mempertimbangkan pola kebiasaan perilaku manusia. Sebuah kantor yang acak-acakan, sempit dan tidak ber-AC tentu akan membuat orang lebih mudah lelah dibandingkan dengan sebuah kantor yang lapang, rapi, *full-AC*, dan memiliki pencahayaan yang terang.

c. Faktor Temporal

Waktu yang 24 jam ternyata bermakna macam-macam bagi tubuh kita. Misalnya, dari tengah malam sampai pukul 4 fungsi tubuh manusia berada pada tahap paling rendah, tetapi pendengarannya sangat tajam; pada pukul 10, konsentrasi dan daya ingat mencapai puncaknya bagi orang introvert, sedangkan pada pukul 3 sore orang-orang extrovert mencapai puncak dalam kemampuan analisis dan kreativitas. Jadi bukan hanya di mana kita bicara, tetapi juga kapan kita bicara.

d. Analisis suasana perilaku (*behavior setting*)

Orang bersikap juga tidak terlepas dari *setting* sosial tempat dia berada. Misalnya, orang di masjid tidak berperilaku sama dengan orang di pasar, demikian juga orang di kantor dengan suasana formal akan bersikap berbeda dengan ketika di rumahnya sendiri.

e. Faktor teknologi

Lingkungan teknologi yang meliputi sistem energi, sistem produksi, dan sistem distribusi, membentuk serangkaian perilaku sosial yang sesuai dengannya. Pola komunikasi orang yang bekerja dengan komputer dan

teknologi yang serba cepat seperti internet, tentu sangat berbeda dengan orang yang bekerja hanya dengan mesin ketik dan harus menjangkau setiap daerah dengan kakinya.

f. Faktor sosial

Sistem-sistem yang berlaku dalam kehidupan sosial seseorang juga memengaruhi pola komunikasinya. Sistem-sistem tersebut antara lain struktur organisasi, sistem peranan, struktur kelompok, dan karakteristik populasi.

g. Lingkungan psikososial

Persepsi kita tentang sejauh mana lingkungan memuaskan atau mengecewakan kita, akan memengaruhi perilaku kita dalam lingkungan itu.

Lingkungan dalam persepsi kita itu kemudian sering disebut iklim. Iklim dalam sebuah organisasi mempengaruhi pola komunikasi orang. Iklim yang egaliter, terbuka, mungkin akan membuat orang percaya diri dan tidak ragu-ragu untuk berpendapat, tetapi iklim yang serba tertutup dan sukar ditebak, bisa jadi membuat orang enggan untuk terbuka dan berpendapat.

2. Cara untuk Memahami Orang Lain dengan Baik

a. Mendengarkan dan mengamati

- Memusatkan perhatian pada pembicara
- Menunjukkan minat

- Membaca bahasa tubuh
- b. Memperjelas maksud
 - Mengajukan pertanyaan terbuka
 - Menanggapi perasaan
- c. Menafsirkan perilaku
 - Mengevaluasi tujuan
 - Menilai gaya pribadi
 - Mengakui perbedaan

3. Persuasi efektif

a. Hukum Persuasi

1) Timbal balik

Orang cenderung sepakat untuk melakukan permintaan kita jika dia bisa melihat ada keuntungan timbal balik yang bisa diperoleh. Jadi, tunjukkan keuntungan timbal balik itu.

2) Kontras

Bandingkan hal yang kita tawarkan dengan sesuatu yang kontras biar tampak menarik (seperti iklan shampo).

3) Teman

Orang cenderung butuh teman dalam memutuskan sesuatu. Bila kebanyakan orang memilih A, maka kita tidak akan ragu-ragu untuk memilih A. Apalagi jika kebanyakan orang tersebut adalah orang-orang yang berpengaruh dalam hidup kita.

4) Harapan

Setiap orang punya harapan dan berusaha mencapai harapan itu. Jika kita tahu harapan orang yang kita persuasi, maka akan sangat mudah untuk meyakinkannya bahwa sesuatu yang kita bawa itu menarik.

5) Asosiasi

Manusia pada dasarnya suka meniru dan ditiru, maka mengasosiasikan sesuatu dengan sesuatu lainnya, misalnya idola, akan menguntungkan. Itulah sebabnya mengapa yang menjadi bintang iklan umumnya artis-artis terkenal.

6) Konsistensi

Orang menyukai hal yang konsisten. Sesuatu yang sulit ditebak konsistensinya akan membuat orang capek untuk mengikutinya.

7) Kelangkaan

Sesuatu yang langka biasanya diminati. Makanya banyak perusahaan membuat edisi terbatas (*Limited edition*), misalnya mobil X *limited edition*, padahal setelah itu muncul lagi produk yang sama.

8) Kompromi

Orang lebih suka sesuatu yang bisa dikompromikan daripada yang tidak. Tunjukkan bahwa banyak hal bisa dikompromikan jika orang memenuhi persuasi kita.

9) Kekuasaan

Penguasa biasanya akan ditaati oleh pengikutnya, maka mengatasnamakan kekuasaan biasanya akan membuat persuasi kita lebih mudah diterima. Misalnya: menurut petunjuk Bapak Presiden.

b. Teknik persuasi

1) Penggunaan pertanyaan secara ahli

Jangan terburu-buru melakukan presentasi, tetapi tanya dulu opini orang yang kita persuasi agar kita tahu titik kunci yang bisa kita gunakan. Caranya dengan menggali informasi seputar:

(a) Pandangan tentang sesuatu hal

Tanyakan apa pandangannya tentang sesuatu yang akan kita tawarkan, misalnya kita menawarkan sabun mandi, tanyakan opininya tentang sabun mandi.

(b) Berurusan dengan persoalan emosional

Tanyakan kecenderungan emosionalnya, sehingga kita bisa mengaitkan produk kita dengan kebutuhan emosinya.

(c) Kejelasan nilai-nilai

Tanyakan bagaimana nilai-nilai tentang sesuatu, atau nilai-nilai hidupnya secara umum. Nilai-nilai akan sangat memengaruhi orang dalam menetapkan pilihan.

2) Kata-kata yang kuat

Gunakan kata-kata yang kuat, memberi tekanan dengan *stressing* intonasi atau sugesti.

3) Teknik tekanan waktu

Sesuai dengan hukum kelangkaan. Misalnya : "jika kita membeli HP ini sekarang, minggu depan sudah naik 30%."

4) Teknik kredibilitas

Tunjukkan kredibilitasnya, karena sesuatu yang kredibel akan lebih dipercaya. Misalnya: "*menurut penelitian, 3 dari 10 wanita di Indonesia...*"

5) Rahasia

Orang akan merasa berharga, atau tersanjung jika diberitahu sebuah rahasia. Jadi katakan : "*Ini rahasia, baru kamu yang saya kasih tahu ...*" Orang akan merasa penting dan percaya dengan persuasi kita.

6) Penetapan langkah masa depan

Katakan apa yang akan terjadi di masa depan dan apa keuntungan di masa depan jika orang mengikuti persuasi kita. Hal ini akan membuat orang merasa beruntung.

7) Pola bahasa hipnotis

Gunakan bahasa-bahasa yang menghipnotis dengan menghindari:

(a) Jangan

Otak kita biasanya akan melompati kata jangan.

"Jangan bayangkan seorang nenek gemuk, berkacamata tebal sedang merajut syal, memakai pakaian nyentrik berwarna kuning, bertopi merah ..."

Apa yang kita bayangkan? Jadi, hindari kata "*jangan*".

(b) Mungkin dan bisa jadi

Hindari kata-kata yang menunjukkan ketidakyakinan. Misalnya: "*Manfaatnya mungkin ...*" Hal itu akan membuat orang ragu-ragu.

(c) Padanan yang tidak jelas

"Seperti ..."

Tunjukkan padanan yang jelas, ini akan membuat orang mudah untuk membayangkan atau membandingkan.

(d) Sikap angkuh

Perlakukan orang yang kita persuasi sebagai orang yang penting atau istimewa. "*Saya memang memilih kamu, bukan kebetulan ...*"

(e) Kebohongan

Tunjukkan kebenaran persuasi kita, buktikan.

(f) Mengelola pesan

Bahasa menunjukkan bangsa. Tetapi tidak sembarang bahasa yang bisa diterima oleh kebanyakan manusia. Ada kalanya, bahasa yang sama diterima dengan cara yang berbeda karena disampaikan dengan cara yang berbeda.

Kiat-kiat membungkus pesan agar sukses tersampaikan:

(i) Munculkan kesan

"Ini adalah pesan penting dan rumit untuk diingat, jadi dengarkan baik-baik."

Coba bandingkan dengan ini:

"Ini pesan penting meskipun panjang, kau akan mudah mengingatnya karena kau istimewa."

Akhirnya mana yang lebih mudah? Pada kalimat mana pesan akan lebih sukses disampaikan? Ternyata kesuksesan pesan kita dipengaruhi cara kita meninggalkan kesan.

(ii) Arahkan Fokus

Hindari kata "Jangan".

"Kita jangan sekali-kali memanipulasi laporan untuk membuat kami senang."

Oleh otak kita kata "jangan" itu akan dilompati sehingga yang terdengar akan seperti ini:

"Kita sekali-kali memanipulasi laporan untuk membuat kami senang."

Cobalah eksperimen kecil ini: berteriaklah di sebuah ruang "*Jangan lihat spidol di atas meja itu !*", maka pasti semua orang di ruangan itu akan spontan melihat ke atas meja.

(iii) Inklusif

"Coba perlihatkan pada kami, laporan keuangan tahun ini."

Bandingkan dengan ini:

"Mari kita lihat bersama laporan keuangan tahun ini."

Pada pesan yang manakah orang lebih patuh dengan sukarela? Ingatlah bahwa manusia pada dasarnya mempunyai ego yang tidak suka disuruh-suruh dan didikte. Jadi libatkan kita sebagai pengirim pesan dalam mengirimkan pesan.

(iv) Spesifik

Salah komunikasi sering terjadi akibat generalisasi. Generalisasi memungkinkan orang lain mengisi kekosongan dengan pemahamannya sendiri. Semakin spesifik sebuah pesan, semakin besar kemungkinan orang lain akan menerima pesan sesuai kemauan pengirim pesan.

(v) Hemat Bahasa

Katakan apa yang perlu dikatakan sejas mungkin dengan jumlah kata sesedikit mungkin. Jadi gunakan kalimat yang mudah diingat (contoh pada pesan berantai).

E. LATIHAN

1. Jelaskan proses pembelajaran dari pengalaman?
2. Jelaskan 4 kondisi diri seseorang menurut Joe & Harry?
3. Jelaskan faktor yang menentukan kondisi komunikasi saat diajak berbicara?
4. Sebutkan cara untuk memahami orang lain dengan baik
5. Sebutkan kiat mengakhiri pesan agar sukses tersampaikan



A. PENDAHULUAN

Sebagian besar waktu kita dilewatkan dengan berinteraksi dengan orang lain atau dengan kelompok individu yang lain dengan latar belakang yang berbeda-beda. Tidak selamanya interaksi yang terjadi berjalan dengan mulus dan berkualitas. Perbedaan yang ada sering kali menjadi pemicu munculnya pertentangan-pertentangan dalam interaksi-interaksi yang dilakukan.

B. DEFINISI TIM DAN GROUP

Tim, unit, klub, gang, group, komite, gugus tugas dan mungkin ada banyak lagi istilah yang dapat diartikan sama dengan tim. Ada kalanya istilah tersebut memiliki arti yang sama, sering pula masing-masing istilah dapat membingungkan orang yang membacanya.

Dalam modul ini, tim atau kerja sama tim didefinisikan sebagai sekelompok orang yang memiliki saling ketergantungan yang tinggi untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dari definisi ini, dapat diartikan bahwa anggota kelompok memiliki kesamaan tujuan, atau sepakat mengenai tujuan yang sama, dan mereka juga sepakat bahwa untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kerja sama di antara anggota kelompok atau anggota tim tersebut.

C. MENJADI PEMAIN TIM

Mengapa perlu belajar tentang tim?

Saat ini model organisasi sudah bergeser dari kaya struktur menjadi kaya fungsi. Perubahan ini menuntut kerja sama yang tinggi di antara anggota organisasi, dan kerja sama ini ada dalam bentuk yang sangat besar atau dalam bentuk tim-tim yang kecil.

Selain itu adanya perubahan pada pola interaksi bisnis, sebagai dampak dari pesatnya perkembangan teknologi informasi, membuat model komunikasi dan kerja sama antar sesama anggota organisasi juga telah bergeser. Jarak fisik bukan kendala lagi, dan interaksi global

menuntut orang untuk memahami dan mempertimbangkan faktor budaya yang berbeda.

Teknologi komunikasi juga menjadikan interaksi antar orang menjadi bukan hanya masalah fisik. Elektronik mail, internet, intranet, TV, Kabel TV, dan lainnya menjadikan interaksi antara anggota organisasi bukan masalah saling berhadapan muka, tetapi bagaimana masing-masing anggota memanfaatkan teknologi untuk saling berinteraksi.

Dari wacana tersebut dapat dilihat bahwa ada banyak bentuk sebuah tim, misalnya :

Tim kerja : merupakan gabungan beberapa orang yang bekerja bersama-sama setiap hari, biasanya satu kantor, satu ruangan, satu lokasi yang sama, atau satu pekerjaan yang sama.

Tim bisnis : umumnya tidak spesifik menunjuk orang, melainkan sebuah tim yang merupakan gabungan dari beberapa unit kerja (*cross-functional*)

Tim Manajemen/eksekutif tim : merupakan kelompok manajemen yang mengelola satu kegiatan yang sama, atau kelompok manajemen yang akan menerima laporan yang sama.

1. Pemain Tim yang efektif

a. Tim yang efektif

Berikut ini adalah karakteristik yang perlu ada untuk membangun sebuah tim yang efektif::

- Tujuan yang jelas
- Fokus pada pencapaian hasil

- Rencana untuk mencapai tujuan
- Pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas
- Komitmen untuk mencapai tujuan bersama
- Anggota tim yang kompeten
- Pengambilan keputusan berdasarkan konsensus
- Setiap anggota tim memiliki peran yang berbeda
- Kemampuan interpersonal yang efektif di antara anggota tim
- Hubungan yang efektif dengan pemilik kepentingan (*stakeholder*)
- Semangat kerja yang tinggi
- Iklim hubungan yang bersifat informal
- Dukungan dari manajemen
- Keterbukaan pada ide-ide baru
- Penilaian kinerja secara periodik
- Pengakuan atau keberhasilan anggota tim
- Kepemimpinan bersama
- Ukuran tim yang relatif kecil
- Sumber daya yang cukup

b. Ketua Tim yang efektif

Berikut ini adalah karakteristik dari seorang pemimpin atau ketua tim yang efektif:

- Memiliki keterampilan membimbing anggota timnya

- Memiliki rasa percaya diri
- Konsisten antara perkataan dan perbuatan
- Kreatif
- Memiliki kemampuan mendengarkan empatik
- Memiliki visi
- Memberikan inspirasi buat tim
- Memiliki integritas
- Fokus pada jangka panjang
- Memiliki keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan tim
- Realistis
- Memiliki rasa kebanggaan dan keinginan untuk berhasil
- Memiliki kemampuan membuat prioritas
- Jujur
- Memiliki keahlian tehnik yang sesuai
- Dapat dipercaya dan mampu memercayai orang lain
- Memiliki keinginan untuk berbagi tanggung jawab
- Memiliki keinginan untuk berbagi keberhasilan

2. Membangun Tim yang Efektif

Bagaimana membangun sebuah tim yang efektif?

Ketua tim, pengendali teknis, pengendali mutu, manajer atau kepala kantor memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan

efektifitas sebuah tim. Mereka dituntut untuk mampu membangun sebuah tim yang tangguh dan efektif.

Langkah berikut ini dapat digunakan oleh ketua tim untuk membangun tim yang efektif:

a. Tetapkan tujuan bersama



Tim yang efektif membutuhkan tujuan yang sama bagi seluruh anggota tim. Tujuan ini dapat berupa visi bersama seluruh anggota tim, bukan hanya target tertentu atau sasaran jangka pendek. Tujuan bersama ini diharapkan dapat memberikan arahan, momentum dan komitmen dari para anggota tim.

b. Evaluasi kekuatan dan kelemahan tim

Masing-masing anggota tim tentu memiliki kekuatan dan kelemahan, dan jika digabungkan dalam sebuah tim, maka kekuatan dan kelemahan tim dapat dibangun secara keseluruhan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan tim, maka ketua tim atau manajer tim dapat mencari cara untuk mengompensasikan kelemahan yang dimiliki oleh tim, setidaknya dapat mengurangi kelemahan, jika tidak mungkin untuk menghilangkannya secara keseluruhan.

c. Tetapkan sasaran-sasaran individual

Dengan menetapkan sasaran-sasaran antara, atau target-target individual, maka pemimpin atau manajer tim dapat menetapkan

ukuran keberhasilan tim. Target individual harus merupakan target yang nyata dan dapat dicapai, yang mudah dimengerti dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota tim.

d. Kesepakatan

Dapatkan kesepakatan seluruh anggota tim mengenai cara mencapai target-target individual tersebut.

Dengan adanya kesepakatan, maka seluruh anggota tim memahami makna dan tujuan untuk mencapai target serta visi yang lebih besar lagi.

e. Kesiediaan bertanggung jawab

Ciptakan kesiediaan untuk bertanggung jawab atas keberhasilan tim, termasuk juga tanggung jawab atas keberhasilan masing-masing anggota tim. Keberhasilan dari sebuah tim adalah gabungan dari keberhasilan masing-masing seluruh anggota tim. Keberhasilan tim dibangun dari keberhasilan seluruh anggota tim.

f. Bangun rasa saling percaya

Pada saat ada rasa saling percaya, maka akan tumbuh integritas, karakter dan kemampuan masing-masing anggota tim. Jika tidak ada rasa saling percaya, maka setiap anggota tim tidak dapat saling menggantungkan pada orang lain. Pada akhirnya keberhasilan sebuah tim menjadi tidak tercapai.

g. Pelihara kemampuan spesifik

Kemampuan spesifik yang dibutuhkan sebuah tim adalah 1) *Technical Expertise*, 2) *Problem Solving Skill and Decision Making Skills*, 3) *Interpersonal Skills*.

h. Kembangkan pelatihan terus menerus

Kembangkan pelatihan yang terus menerus, disertai penyediaan sumber daya yang cukup, agar tugas dan tanggung jawab mampu dilaksanakan dengan baik.

i. Hargai setiap keberhasilan

Berikan penghargaan untuk setiap keberhasilan, sekecil apapun. Anggota tim perlu diberi kebanggaan untuk bekerja dalam tim. Membangun sebuah tim yang efektif tidak semudah membalikkan telapak tangan, dibutuhkan waktu yang lama, kerja keras, dan penghargaan untuk memelihara moral tim.

3. Hambatan

Beberapa hambatan dalam membangun sebuah tim, di antaranya adalah:

a. Merasa terlambat untuk menyelamatkan sebuah tim

Banyak ketua tim maupun anggota tim tidak melakukan sesuatu untuk membangun efektifitas tim, karena merasa sudah terlambat untuk melakukan sesuatu. Pada kenyataannya tidak ada istilah terlambat untuk sebuah perbaikan.

b. Merasa tidak memiliki kekuatan untuk mengubah situasi

Sama halnya dengan anggota tim dan ketua tim yang merasa terlambat, perasaan tidak mampu untuk menyelamatkan tim merupakan hambatan terbesar dalam melakukan perbaikan.



Tindakan perbaikan untuk mencapai tim yang efektif merupakan tanggung jawab bersama seluruh anggota tim. Dan tidak ada yang tidak mungkin jika dilakukan secara bersama-sama.

c. Sulit untuk memedulikan orang lain

Kegagalan sebuah tim bermula dari kegagalan anggota timnya. Sebuah tim adalah sebuah kerja kelompok. Jika ada anggota tim yang tidak mau atau tidak mampu untuk bekerja sama atau memperdulikan orang lain, maka tim tersebut hanyalah sebuah kerumunan atau sekumpulan individu.

d. Saya akhirnya mengerjakan semua hal

Ada banyak ketua tim, demikian juga anggota tim, yang akhirnya terjebak untuk melakukan semua pekerjaan tim seorang diri. Kegagalan ini dimulai sejak pembentukan tim, menetapkan visi dan tujuan tim, membangun komitmen dan tanggung jawab bersama, dan tidak kalah penting, gagal membangun rasa saling percaya. Hasilnya, semua bekerja sendiri-sendiri dan, yang lebih parah, semuanya dikerjakan sendiri.

D. MENANG DENGAN MEMBUAT ORANG LAIN MENGETI

Lewat kalimat-kalimat yang mengalir dari mulut kita, kita menyentuh orang yang kita ajak bicara. Setiap kata mungkin mengalir dengan bebas dan lancar, namun tak jarang bukan titik temu dan saling kesepahaman yang kita temukan namun pertentangan atau justru penolakan yang kita tuai.

Yang perlu disadari sejak awal adalah; kita manusia yang mempunyai pola pikir dan cara merasa tersendiri. Yang kita ajak berbicara pun manusia, bukan robot yang tak mampu bicara, berpikir maupun merasa.

1. Keberhasilan Komunikasi

Beberapa hal yang harus kita lakukan agar pada saat berkomunikasi kita merasakan suasana yang menyenangkan dan mendapatkan apa yang kita inginkan adalah sebagai berikut:

a. Menumbuhkan kerja sama

Bagaimana kita bisa menumbuhkan kerja sama? Hanya dengan rasa hormat. Dengan rasa hormat, kita menghargai lawan bicara kita sebagai seorang pribadi dengan posisi yang sejajar dengan kita. Penghargaan terhadap segala potensi yang dimilikinya dan eksistensi pribadinya akan membuat lawan bicara kita terbuka terhadap apa yang ingin kita bicarakan.

b. Membangkitkan pikiran orang lain

Dalam sebuah percakapan, gagasan yang ada dalam benak kita harus menjadi milik lawan bicara kita pula. Hal yang kita lakukan adalah

membuat orang lain mau berpikir tentang gagasan kita dengan cara mengajukan pertanyaan pada lawan bicara.

c. Menanggapi emosi orang lain

Kita sadari emosi adalah sebuah dorongan yang memengaruhi cara berpikir maupun bertindak setiap individu. Emosi negatif akan memengaruhi individu untuk berpikir dan bertindak negatif. Oleh karena itu, yang harus diperhatikan dalam sebuah komunikasi adalah meminimalkan emosi negatif pada lawan bicara kita. Beberapa langkah yang bisa dilakukan antara lain adalah:

1) Mendorong ekspresi emosi

Dengan mengekspresikan emosi, ketegangan yang mengganggu lawan bicara kita untuk berpikir jernih dan positif akan tersalurkan.

2) Dorong lawan bicara kita menyadari perasaannya

Dengan menyadari perasaannya, seseorang akan lebih mudah mengelolanya untuk menjadi positif.

3) Menerima emosinya

Penerimaan yang utuh akan membuat lawan bicara kita mempunyai ruang yang luas untuk menyadari dan mengelola emosinya serta membuka diri terhadap bantuan kita.

d. Mendengarkan makna yang tersirat

Dalam sebuah percakapan, gagasan maupun pesan yang ingin disampaikan seringkali hanya tersirat dalam bahasa nonverbal. Dengan memerhatikan makna yang tersirat akan memperutuh pemahaman terhadap lawan bicara dan memudahkan untuk mengambil sikap yang tepat.

e. Memberi dan menerima umpan balik

Setiap manusia mempunyai kemampuan mental yang luar biasa untuk membentuk pemahaman tentang sebuah pembicaraan. Apa yang ada dalam bayangan mental kita mungkin berbeda dengan bayangan mental lawan bicara kita. Dengan memberi dan menerima umpan balik, kita mampu mengklarifikasi apa yang kita pikirkan maupun yang dipikirkan lawan bicara kita. Dengan demikian pemahaman yang coba kita rangkai akan menjadi semakin utuh.

f. Mempertahankan perhatian

Berdasarkan penelitian, kemampuan manusia untuk berkonsentrasi berkisar 30 menit, waktu yang tidak terlalu panjang. Sebuah pembicaraan tidak akan efektif jika dilakukan dengan perhatian yang tidak penuh. Perlu dilakukan langkah-langkah tertentu untuk memertahankan perhatian orang lain:

- Berpegang pada pokok pembicaraan, jangan melantur.
- Berbicara yang singkat.
- Berbicaralah tentang sesuatu yang belum diketahui orang lain.
- Ulangi maksud pembicaraan kita tapi bukan mengulang kata-kata.

- Hindari mengatakan sesuatu yang sudah jelas.

g. Menghadapi perlawanan

Pertama kali yang harus disadari adalah, perlawanan menunjukkan keterlibatan seseorang dalam pembicaraan, asal tidak berlebihan. Saat menghadapi perlawanan yang berlebihan yang perlu dilakukan adalah bersikap netral. Ekspresikan pengertian terhadap perlawanan orang lain dan mencoba menyadari bahwa dia melakukan perlawanan. Terakhir ajaklah lawan bicara kita untuk membahas bersama keberatan yang dirasakan terhadap diri maupun pembicaraan kita.

h. Meyakinkan orang lain

Hal terakhir adalah, gunakan teknik persuasi untuk meyakinkan orang lain.

2. Hambatan Komunikasi

Terganggunya sebuah pembicaraan tak lepas dari beberapa karakteristik yang melekat pada manusia yaitu:

a. Perlawanan untuk berubah

Kita hidup dan menjalani keseharian kita dalam rentetan perilaku yang cenderung rutin. Kebiasaan ini membuat kita nyaman dan enggan berubah. Kebiasaan akan memengaruhi cara kita berpikir, cara kita memandang sesuatu, cara memutuskan persoalan, cara memercayai sesuatu. Kebiasaan ini akan membuat kita takut mengambil resiko meskipun itu menjanjikan sebuah perubahan ke arah yang lebih baik.

b. Mendengarkan pikiran sendiri



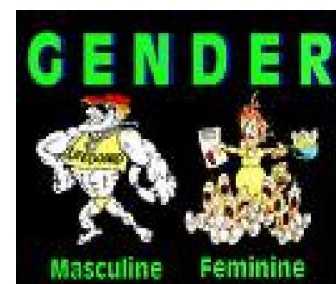
Bermain dengan pikiran sendiri saat berbicara dengan orang lain akan membuat kita menjadi lawan bicara yang menyebalkan. Kita tidak akan pernah bisa memahami orang lain. Apalagi membuat mereka paham tentang apa yang kita ingin bicarakan.

c. Mendengarkan dengan penuh keinginan

Sebuah keinginan berpengaruh besar dalam sebuah pembicaraan. Sebuah keinginan mampu memutarbalikkan persepsi seseorang terhadap yang dikatakan lawan bicaranya. Jika berbicara dengan penuh keinginan maka jangan harap kita mampu memahami dengan apa adanya.

d. Dugaan yang tidak benar

Ada banyak kesenjangan informasi yang terjadi dalam setiap komunikasi. Sebagai pembicara, dugaan yang dibangun terhadap lawan bicara akan berpengaruh terhadap cara berpikir maupun cara berbicara. Dugaan yang tidak tepat akan membuat pembicara memilih cara



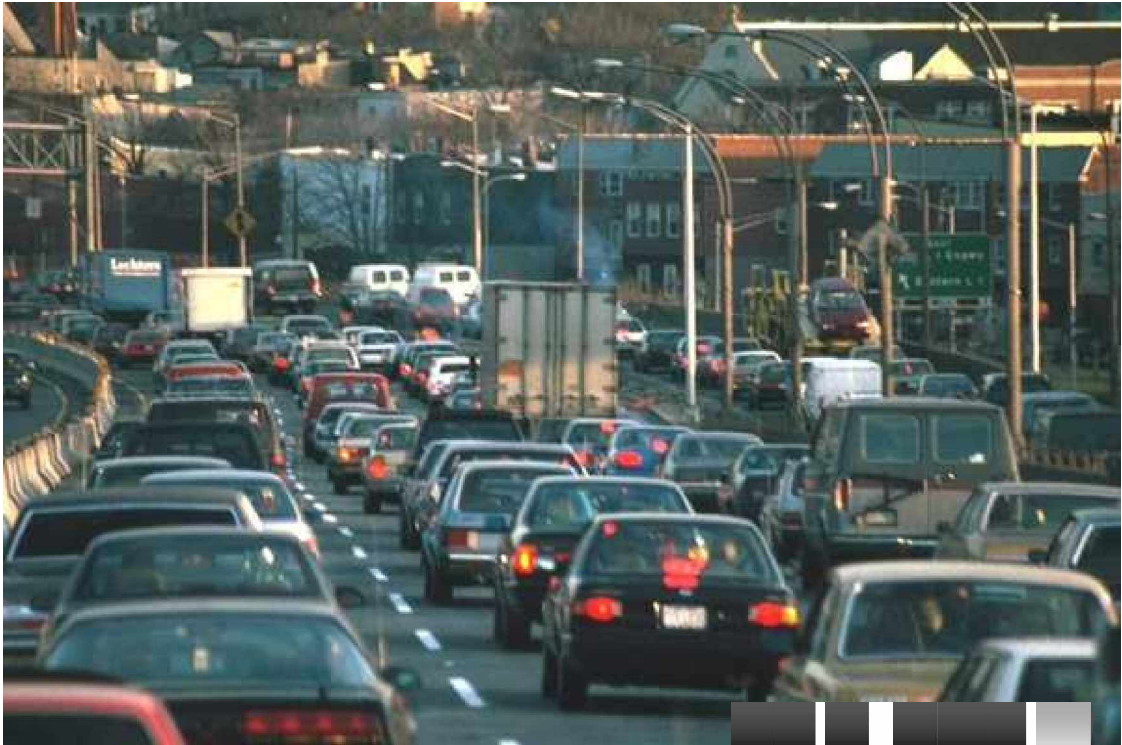
yang tidak tepat pula saat berbicara dengan orang lain, sehingga bukan kesepakatan tapi justru kesalahpahaman yang terjadi kemudian.

e. Kerahasiaan yang menetap

Setiap orang mempunyai wilayah yang tidak ingin diketahui orang lain, sehingga akan membangun benteng yang tinggi saat berinteraksi dengan orang lain. Pada titik ekstrim, penjagaan yang berlebihan akan membuat seseorang memiliki sifat pencuriga dan menjaga jarak.

E. LATIHAN

1. Jelaskan definisi tim dan kerjasama tim.
2. Sebutkan karakteristik yang diperlukan untuk membangun tim yang efektif.
3. Uraikan langkah untuk membangun tim yang efektif.
4. Jelaskan langkah untuk meminimalkan emosi negatif.



A. PENDAHULUAN



Dalam berinteraksi dengan orang lain kita tidak dapat mengabaikan dari terjadinya konflik, untuk itu kemampuan mengelola konflik sangat diperlukan agar tidak menghambat proses interaksi dengan orang lain. Untuk dapat mengelola konflik kita perlu mengetahui:

- Apakah konflik dan mengapa konflik sering terjadi
- Jenis konflik
- Identifikasi tahapan konflik

B. APAKAH KONFLIK?

Pada dasarnya, konflik terjadi bila dalam satu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan. Konflik tidak selalu berarti berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari konflik.



Konflik dapat diartikan adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok dengan kelompok atau organisasi dengan organisasi (Winardi, 1994). Selain itu, Forsyth (1983) mengatakan bahwa konflik adalah ketidaksetujuan, ketidakharmonisan, ketidakkoordinasian, dan friksi yang terjadi antar anggota suatu kelompok. Hardjana (1994) mengartikan konflik sebagai hubungan antar individu yang saling berlawanan sehingga salah satu atau keduanya merasa terganggu. Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, Stoner dan Wankel (1988) secara rinci mengartikan konflik organisasi sebagai suatu perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja, perbedaan status, tujuan dan nilai dengan anggota kelompok yang lain.

Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain

2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya: pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antar individu)
3. Perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan
4. Perseteruan

MANFAAT DAN DAMPAK BURUK KONFLIK

Konflik bila dihadapi dengan bijaksana dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dan bagi organisasi. Manfaat konflik antara lain adalah:

1. Motivasi meningkat
2. Identifikasi masalah/pemecahan meningkat
3. Ikatan kelompok lebih erat
4. Penyesuaian diri pada kenyataan
5. Pengetahuan/ketrampilan meningkat
6. Kreativitas meningkat
7. Membantu upaya mencapai tujuan
8. Mendorong pertumbuhan

Manfaat-manfaat di atas tidak akan terwujud jika konflik dibiarkan saja, atau dicoba-atasi dengan cara-cara yang tidak tepat, karena konflik bisa berdampak buruk atau bahkan merusak. Dampak buruk konflik adalah:

1. Produktivitas menurun
2. Kepercayaan merosot
3. Pembentukan kubu-kubu

4. Informasi dirahasiakan dan arus komunikasi berkurang
5. Timbul masalah moral
6. Waktu terbuang sia-sia
7. Proses pengambilan keputusan tertunda

Ada beberapa anggapan salah mengenai konflik yang membuat banyak orang takut menghadapi sebuah konflik dan cenderung diam untuk menghindari terjadinya konflik. Anggapan salah itu adalah:

1. Konflik akan teratasi dengan sendirinya bila dibiarkan.
2. Konfrontasi dengan sebuah persoalan atau dengan seseorang adalah hal yang tidak menyenangkan.
3. Konflik dalam perusahaan menunjukkan pemimpinnya tidak bisa memimpin.
4. Konflik diantara karyawan menunjukkan mereka tidak peduli pada perusahaan.
5. Amarah selalu bersifat negatif dan merusak.

C. JENIS KONFLIK

Penting bagi kita untuk mengelompokkan konflik agar kita tahu apa yang sedang terjadi, sehingga pemecahan bisa dirancang sesuai jenis konflik. Jenis konflik antara lain:

1. Konflik Diri

Konflik diri adalah gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang, yang disebabkan:

- a. tuntutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi sebuah harapan, sementara pengalaman, minat, tujuan, kompetensi, dan nilai diri tidak sanggup memenuhinya.
- b. pengalaman, minat, tujuan, kompetensi, dan nilai diri bertentangan satu sama lain.

Konflik diri mencerminkan perbedaan antara apa yang kita katakan, inginkan, dan apa yang kita lakukan untuk mewujudkan keinginan itu. Konflik diri mengakibatkan:

- a. menghambat kehidupan sehari-hari dan bahkan dapat mengakibatkan orang kehilangan akal sehingga tidak tahu harus mengerjakan apa.
- b. pada tahap ringan menimbulkan kepala pusing dan nyeri punggung.
- c. pada tahap kedua menimbulkan stres berat.
- d. pada tahap ketiga mengakibatkan hilangnya harapan hidup atau putus asa.

Konflik diri dapat diatasi dengan teknik mengatasi stres. Cara seseorang mengatasi konflik dirinya akan menentukan kemampuan untuk mengatasi konflik antarindividu secara efektif. Kita tidak dapat mengatasi konflik dengan orang lain bila kita sendiri tidak dapat mengontrol diri.

2. Konflik Antar Individu



Konflik antar individu adalah konflik antara dua individu. Setiap orang mempunyai empat kebutuhan dasar psikologis yang bisa mencetuskan konflik bila tidak terpenuhi. Keempat kebutuhan dasar psikologis ini adalah keinginan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai manusia, keinginan untuk memegang kendali, keinginan untuk memiliki harga diri yang tinggi, dan keinginan untuk konsisten.

Apabila keempat kebutuhan dasar psikologis ini tidak terpenuhi, maka:

- a. seseorang akan memberikan reaksi membalas

"Saya akan balas dia!", membalas terasa sebagai pilihan yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi. Kepuasan sementara yang diperoleh saat berhasil membalas, mendorong orang menggunakan reaksi ini. Tetapi kemenangan sesaat akan selalu memicu konflik yang lebih besar.

- b. seseorang akan memberikan reaksi menguasai

"Pokoknya turuti apa kata saya, kalau tidak mau awas!" perilaku menguasai dan memaksakan kehendak pada pihak lain lazim dilakukan beberapa orang. Ada saatnya cara ini tepat bila

menyangkut keamanan dan penyelamatan, tetapi umumnya cara ini merusak hubungan jangka panjang dan kelak pasti menimbulkan konflik.

c. seseorang akan memberikan reaksi mengucilkan diri

Kadang-kadang bersikap menerima atau tidak menanggapi situasi yang timbul adalah cara yang terbaik. Namun, pastikan kita benar-benar menerima situasi itu dan tidak menjadi tekanan bagi batin kita sendiri. Bagus sekali jika kita dapat menerima dan membiarkannya. Namun, bila situasi itu terus menghantui dan mengganggu hati, hal ini akan membebani persoalan-persoalan lain yang telah kita kesampingkan. Sehingga bagaikan bom waktu sewaktu-waktu akan meledak. Pada suatu saat, kepribadian kita yang menarik bisa mendadak sontak berubah tanpa sebab yang jelas ketika kita tidak kuat menahan tekanan besar dalam diri. Sehingga keinginan untuk menghindarkan diri dari konfrontasi dengan persoalan yang kecil akan melahirkan persoalan yang lebih besar, luas, sehingga semakin sulit diatasi.

d. seseorang akan memberikan reaksi mengajak bekerja sama

Cara terbaik adalah mengonfrontasi persoalan sesegera mungkin. Banyak orang yang menolak konsep konfrontasi, karena anggapan konfrontasi pasti menimbulkan keributan. Konfrontasi sebenarnya berarti membawa persoalan ke hadapan semua pihak yang berkepentingan untuk dibahas bersama.

Ciri atau tipe orang yang sedang mengalami konflik antar individu, biasanya mereka merasa yakin tahu penyebabnya, tetapi ternyata salah menafsirkannya.

Cara mengidentifikasi konflik antar individu adalah dengan menjawab pertanyaan berikut:

- a. Apa substansi konflik itu? apa pemicu persoalan itu? Apakah konflik itu mengenai keputusan, ide, instruksi, tindakan?
 - b. Apakah konflik itu konflik pribadi? Kalau benar konflik pribadi, apakah karena dibakar emosi? Apakah memersoalkan motivasi dan karakter?
 - c. Apakah semata-mata masalah komunikasi?
3. Konflik Dalam Kelompok Dan Antar Kelompok

Konflik dalam kelompok adalah konflik yang terjadi antara individu dalam suatu kelompok (tim, bagian, organisasi, dsb), sedangkan konflik antar kelompok melibatkan lebih dari satu kelompok. Aspek kelompok



menambah kerumitan konflik. Setiap orang tidak hanya harus mengatasi konflik dalam dirinya dan konflik antara dirinya dengan orang lain, tetapi juga harus berhadapan dengan keseluruhan interaksi dengan semua pelaku yang terlibat. Konflik antar kelompok sering kali terus berjalan sendiri dan menjadi semakin besar karena adanya politik, desas-desus, dan hasutan. Persoalan yang bertambah banyak ini menciptakan lapisan kerumitan baru bagi setiap konflik dan bahkan dapat menghancurkan sebuah organisasi. Saat paling tepat untuk menghadapi konflik ini adalah ketika jumlah orang yang terlibat masih kecil.

D. PENYEBAB KONFLIK

Ada banyak penyebab terjadinya konflik, di antaranya adalah:

1. Kegagalan komunikasi

Sebuah komunikasi yang terhambat akan menimbulkan kesalahpahaman yang berujung pada situasi konflik.

2. Perbedaan pribadi

Perbedaan kepribadian menyebabkan perbedaan cara pandang, bersikap, dan berperilaku individu terhadap sesuatu. Perbedaan ini memungkinkan munculnya benturan-benturan yang berujung pada pertentangan.

3. Struktur organisasi

Di dalam setiap organisasi, ketidakjelasan struktur, peran maupun hal-hal yang terkait dengan posisi struktur memungkinkan munculnya sebuah konflik.

E. FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENDEKATAN KONFLIK

Sebuah konflik mungkin dapat diselesaikan dengan mudah, tetapi mungkin pula justru berkepanjangan dan menimbulkan banyak dampak. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi membesarnya sebuah konflik atau mudah/sulitnya penyelesaian konflik, di antaranya adalah:

1. Pengetahuan

Luas tidaknya pengetahuan seseorang tentang hakikat konflik dan hal-hal yang terkait dengannya akan menentukan keputusan yang diambil terhadap pemecahan konflik.

2. Wewenang

Jenis dan besar kecilnya wewenang seseorang terhadap konflik yang dihadapi akan menentukan keputusannya.

3. Hakikat konflik

Jenis, besar kecilnya, maupun orang-orang yang terlibat akan menentukan pendekatan yang digunakan untuk mengelola konflik.

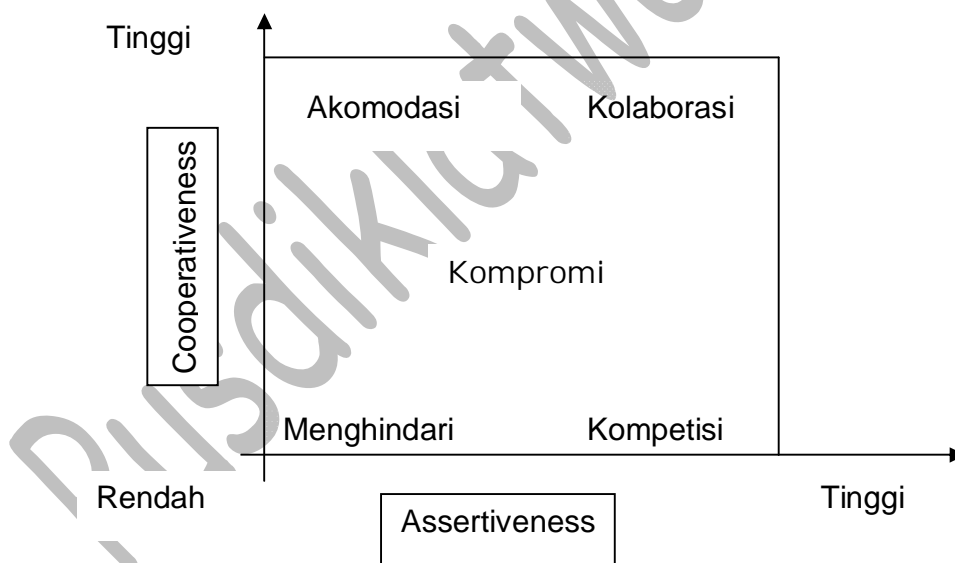
4. Kepribadian

Tipe kepribadian adalah suatu hal yang begitu berpengaruh dalam pengelolaan konflik. Orang introvert akan berbeda dengan orang ekstrovert dalam mengatasi konflik.

Ada banyak pilihan yang bisa digunakan dalam mengelola sebuah konflik. Menurut Winardi (1994) ada lima cara mengelola konflik yang didasarkan pada *cooperativeness* dan *assertiveness* individu.

Cooperativeness adalah keinginan individu untuk memenuhi kepentingan dan minat pihak lain. *Assertiveness* adalah keinginan individu untuk memenuhi keinginan dan minat diri sendiri.

Gambar di bawah ini dapat menjelaskan hubungan antara tipe kepribadian *Cooperativeness* & *Assertiveness* dalam pola penyelesaian konflik.



Gambar 7: Skema Manajemen Konflik

F. MENYELESAIKAN KONFLIK

1. Cara menyelesaikan konflik secara efektif

Menang atau kalah memang sebuah pilihan, namun menciptakan bagaimana semua orang merasa diuntungkan atau sama-sama menang adalah pilihan yang terbaik.

Untuk dapat menyelesaikan konflik secara efektif dengan pendekatan yang saling menguntungkan ini, maka hal yang perlu



dilakukan adalah bagaimana kita dapat mengenali dan memahami sifat konfliknya serta bagaimana kita mengambil satu pendekatan yang positif untuk menyelesaikan konflik tersebut dengan berbagai alternatif keputusan.

a. Sikap dalam mengelola konflik

Sikap setiap pihak yang terlibat sangat memengaruhi penyelesaian konflik.

Ada beberapa sikap yang perlu menjadi perhatian:

1) Pikiran sehat

Mampulah untuk berpikir positif selama berlangsungnya konflik agar kita tidak gegabah dalam mengambil keputusan.

2) Perasaan positif

Perasaan positif akan membuat kita berpikir positif pula.

3) Itikad baik

Itikad yang baik merupakan titik awal dari sebuah perilaku yang diharapkan.

4) Perilaku konstruktif

Niat, perasaan, maupun cara pandang yang baik tidak banyak berguna jika tidak diikuti dengan bukti nyata berupa perilaku yang sehat.

b. Memahami konflik

Hal pertama yang harus kita lakukan adalah mencari tahu apa penyebab konflik tersebut, dengan cara melakukan isolasi terhadap penyebab konflik. Apakah konflik terjadi karena kegagalan komunikasi, atau karena adanya perbedaan kepentingan masing-masing pribadi, atau apakah konflik tersebut timbul dari ketidakjelasan struktur organisasi.

Tidak perlu mencari alternatif penyelesaian untuk masalah yang bukan merupakan sumber konflik. Yang dimaksudkan di atas adalah, jika sumber konflik adalah karena kesalahan atau kegagalan komunikasi, maka kita tidak perlu repot untuk mencari alternatif penyelesaian konflik untuk masalah perbedaan pribadi ataupun struktur organisasi, atau sebaliknya.

Selanjutnya, kita juga perlu memahami apakah konflik tersebut negatif atau positif. Konflik memang ada yang positif. Sampai pada tingkat tertentu perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan, perbedaan selera, perbedaan latar belakang, perbedaan sifat dapat menimbulkan hal positif, yaitu adanya variasi atau keanekaragaman.

Konflik jenis positif ini dapat diabaikan, dengan memusatkan perhatian pada konflik negatif, agar dapat menghemat banyak sumber daya.

Selanjutnya kita juga perlu memahami konflik berdasarkan siapa orang yang terlibat dalam konflik tersebut. Walaupun kita menyadari

bahwa penyebab konflik ada tiga (kegagalan komunikasi, perbedaan pribadi dan struktur organisasi) namun kesemua itu adalah konflik antar manusia/individu. Dengan memahami secara akrab manusia yang terlibat dalam konflik, maka kita dapat menyelami masing-masing kepentingan dari individu yang terlibat. Pemahaman terhadap individu ini akan memudahkan mencari solusi bagi masing-masing pihak.

c. Mencari solusi terbaik

Dengan memahami sifat konflik maka kita dapat memilih pendekatan apa yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, yaitu : Menghindari, Kompetisi, Akomodasi, Kompromi, dan Kolaborasi.

Tidak ada satu pendekatanpun yang sesuai untuk setiap jenis konflik. Masing-masing jenis konflik memiliki cara penyelesaiannya, oleh karena itu sangat penting untuk memahami konfliknya terlebih dahulu, baru menentukan pilihan penyelesaiannya.

Lima cara pengelolaan konflik ini adalah pilihan. Cara yang kemudian dipilih untuk mengelola sebuah konflik sangat bergantung pada sifat dan karakteristik yang menyertai konflik itu sendiri. Salah satu cara bukannya lebih baik dari cara yang lain, yang terpenting adalah tepat atau tidaknya pemilihan cara dalam mengelola konflik.

(i) Menghindari

Sikap yang dimunculkan adalah sikap tidak kooperatif dan tidak asertif, menarik diri dari situasi dan/atau bersikap netral dalam segala situasi.

Situasi ini sangat cocok jika para pihak yang terlibat dalam konflik sudah dalam kondisi emosional yang panas dan tinggi, di mana diperlukan pendinginan atau penurunan emosi terlebih dahulu.

(ii) Kompetisi

Bersikap kooperatif tetapi asertif. Bekerja dengan cara menentang pihak lain, berusaha mendominasi dalam situasi menang-kalah.

Situasi ini cocok pada saat komitmen pihak lain terhadap kebutuhan kita sangat diperlukan, atau dibutuhkan penyelesaian yang segera atas masalah-masalah yang dihadapi, atau kalau suatu keputusan yang tidak menyenangkan pihak lain harus diambil.

(iii) Akomodasi

Bersikap cukup kooperatif tetapi tidak asertif, membiarkan keinginan pihak lain, meratakan perbedaan untuk mempertahankan harmoni. Situasi ini cocok jika isu yang melatarbelakangi konflik bukan isu yang terlalu penting buat kita, dan kebutuhan kita yang lebih penting adalah membangun hubungan ataupun menciptakan gambaran (*image*) yang baik bagi diri kita.

(iv) Kompromis

Bersikap cukup kooperatif dan asertif, tetapi tidak sampai pada tingkat yang ekstrim. Bekerja ke arah pemuasan semua kepentingan secara parsial.

Situasi ini cocok pada saat pihak yang saling bermasalah memiliki kekuatan yang sama, atau diperlukan sebuah keputusan sementara untuk mencapai tujuan yang lebih besar lagi, atau juga memang

dibutuhkan keputusan dan penyelesaian yang sangat didesak oleh waktu.

(v) Kolaborasi

Bersikap kooperatif dan asertif, berupaya mencapai kepuasan menang-menang dari semua pihak dengan jalan bekerja melalui perbedaan yang ada.

Pendekatan ini adalah pilihan yang terbaik, jika dapat dicapai. Situasi ini sangat pas jika tidak ada tekanan waktu dan setiap pihak serius untuk mencari solusi menang-menang, atau juga pada saat di mana masalah yang menjadi penyebab konflik terlalu penting untuk dipecahkan dengan cara kompromi.

d. Memahami aspek emosi

Konflik merupakan pertentangan antar individu, dan selama berlangsungnya konflik unsur emosi (marah, sedih, kecewa, terabaikan, dan lain-lain.) dari masing-masing individu ini dapat terlibat. Oleh karena itu ada baiknya kita perhatikan juga aspek emosi ini, dan bukan sekedar memperhatikan masalah substansinya.

Yang harus dilakukan untuk penyelesaian konflik adalah:

- i. Hargai orang lain yang terlibat konflik dengan kita, dengan tetap mengendalikan emosi kita sendiri.
- ii. Dengarkan pendapat dan pandangan orang lain termasuk juga aspek emosionalnya, dan ciptakan situasi bahwa orang tersebut merasa dimengerti.
- iii. Nyatakan secara jelas pikiran, kebutuhan, juga perasaan-perasaan kita.

2. Hambatan

Ada banyak hambatan dalam penyelesaian konflik, berikut ini beberapa di antaranya:

a. Menghindari konflik

Walaupun menghindari merupakan salah satu bentuk penyelesaian konflik, namun tidak selamanya konflik dapat diselesaikan dengan cara menghindar.

Bahkan mungkin dengan menghindari konflik, ada kemungkinan kita menciptakan sebuah konflik yang baru, atau meningkatkan ketajaman konflik tersebut.

b. Gampang marah dan tidak bisa mengendalikan kemarahan

Hambatan lain dalam penyelesaian konflik adalah emosi yang berlebihan, seperti rasa marah.

Emosi yang berlebihan akan mengaburkan fakta tentang konflik yang sebenarnya.

c. Sulit berpikir pada saat menghadapi konflik

Kondisi ini hal yang alamiah. Adanya kepentingan pribadi mendorong



pola pikir yang sering muncul pertama kali adalah bagaimana mendapatkan keinginan tersebut. Padahal konflik terjadi karena adanya kepentingan pihak lain yang terlibat di dalamnya. Adanya kebutuhan, untuk

memenuhi keinginan ini, membuat orang sulit berpikir untuk mencari penyelesaian konflik yang paling menguntungkan bagi para pihak yang terlibat.

d. Sering mengungkit masa lalu

Masa lalu memang tidak mungkin dihapuskan begitu saja. Akan tetapi, terlalu sering mengungkit dan mengingat masa lalu kadang akan menyebabkan konflik menjadi lebih runcing.

e. Orang tidak bisa menerima pendapat orang lain

Ego memiliki peranan dalam penyelesaian konflik. Dan lebih sering, ego dari orang yang terlibat dalam sebuah konflik lebih banyak menimbulkan atau mempertajam konflik. Salah satu ego ini adalah merasa diri paling benar, sehingga sulit atau tidak bisa menerima pendapat dari orang lain.

f. Sulit memikirkan solusi menang-menang

Adanya kepentingan pribadi mengakibatkan orang merasa enggan dan sulit untuk memikirkan solusi menang-menang.

REFLEKSI

Berikut pikirkan dengan baik reaksi kita ketika menghadapi 25 situasi di bawah ini, lalu tentukan skala reaksi kita, dari skala 1 (tenang).. sampai 5 (marah besar)		
1.	Kita sudah rapi dan siap meninggalkan rumah untuk menghadiri pertemuan penting, tetapi tiba-tiba kita menumpahkan kopi ke baju kita	1 2 3 4 5
2.	Kita terpaksa mengerem mobil secara mendadak karena mobil lain memotong jalur kita, tetapi justru pengemudi mobil tersebut yang marah dan menuduh kita salah	1 2 3 4 5

3.	Pekerjaan yang seharusnya selesai pada batas waktu tertentu tidak dapat kita selesaikan karena informasi yang diperlukan dari orang lain datang terlambat	1 2 3 4 5
4.	Pramusaji salah mencatat makanan yang kita pesan dan makanan yang disajikan bukan makanan yang kita inginkan	1 2 3 4 5
5.	Teman-teman kita mendadak datang ke rumah kita tanpa memberitahukan lebih dahulu dan mengharapkan kita siap menjamu mereka	1 2 3 4 5
6.	Kita harus menunggu giliran lama sekali di dokter gigi	1 2 3 4 5
7.	Kita tak sengaja menjatuhkan satu botol susu, sehingga lantai tergenang susu	1 2 3 4 5
8.	Kita mengemudikan mobil di belakang mobil lain yang berjalan di bawah kecepatan yang seharusnya, dan Kita tidak mungkin mendahuluinya karena jalan sempit	1 2 3 4 5
9.	Kita didenda karena salah parkir	1 2 3 4 5
10.	Seseorang menertawakan potongan rambut kita yang baru	1 2 3 4 5
11.	Hasil kerja kita dikritik atasan di depan beberapa rekan	1 2 3 4 5

12.	Pada detik terakhir, teman kita membatalkan rencana pertemuan yang sudah disepakati	1 2 3 4 5
13.	Orang lain yang mendapat pujian, padahal kitalah yang bekerja	1 2 3 4 5
14.	Kita mendengar seseorang mengunjingkan kita	1 2 3 4 5
15.	Kita berbicara pada seseorang, tetapi ternyata ia hanya berpura-pura mendengarkan	1 2 3 4 5
16.	Seorang teman meminjam barang kita - mobil, buku, kemeja, dsb - dan mengembalikannya dalam keadaan rusak, tetapi dia sama sekali tidak menyebutkan hal itu pada kita	1 2 3 4 5
17.	Orang meragukan pemikiran atau kecakapan kita	1 2 3 4 5
18.	Saku kemeja kesayangan kita terkena tinta pulpen yang kita selipkan	1 2 3 4 5
19.	Baju mahal kita kembali dari binatu dengan noda besar	1 2 3 4 5
20.	Seseorang di tempat kerja membongkar-bongkar laci meja kerja kita tanpa izin	1 2 3 4 5
21.	Pada detik terakhir, kita diminta melakukan presentasi mengenai bidang yang tidak kita kuasai	1 2 3 4 5

22.	Istri/suami kita membeli barang mahal tanpa memberi tahu terlebih dahulu	1 2 3 4 5
23.	Teman kita membawa anaknya yang masih kecil ke rumah kita dan dia diam saja ketika anaknya mengacak-ngacak isi rumah kita	1 2 3 4 5
24.	Pihak bank melakukan kesalahan pencatatan saldo tabungan kita, namun kita tidak berhasil meyakinkan bahwa mereka telah merugikan kita	1 2 3 4 5
25.	Teman kita menceritakan pada orang lain rahasia pribadi yang kita ceritakan padanya	1 2 3 4 5

Jawaban Refleksi

Jumlahkan semua angka yang dilingkari. Cocokkan jumlah total yang didapat dengan penjelasan berikut:	
25 - 50	Ruang untuk perbaikan selalu ada, tetapi kita cukup tenang dalam menghadapi situasi yang menimbulkan marah. Kita menyadari ada cara lain selain dari marah untuk menghadapi perubahan atau situasi yang muncul tiba-tiba atau tidak menyenangkan
51 - 100	Kemampuan kita mengendalikan diri dan marah bila menghadapi konflik pada tahap yang umumnya dapat

	diatasi dan tidak merusak, masih perlu dipupuk. Kita cenderung cepat marah, padahal sebenarnya situasi masih bisa dikontrol
101 - 125	Kita benar-benar sedang dalam proses menghancurkan diri sendiri. Bila kita cepat marah dalam menghadapi situasi yang tidak menyenangkan, sifat ini bisa merusak persahabatan atau kehilangan beberapa teman di tempat kerja. Agar dapat menjalin hidup dengan baik, kita perlu memperbaiki pengendalian diri

G. LATIHAN

1. Sebutkan manfaat konflik.
2. Sebutkan dampak buruk konflik.
3. Sebutkan penyebab terjadinya konflik.
4. Jelaskan dengan singkat cara menyelesaikan konflik secara efektif.

Pusdiklatwas BPKP



Suzane C. De Janasz, Karen O Dowd, Beth Z. Scheider, Interpersonal Skills in Organizations. Second Edition, McGraw-Hill International, 2006

Anthony Dio Martin, Emotional Quality Management. Cetakan II, Arga 2003

Peg Pickering, How to Manage Conflic, edisi III, Esensi 2006

Dr. Ibrahim Elfiky, Terapi NLP Membangun Komunikasi yang Komunikatif, Cetakan I, Hikmah 2006

Adler, Ronald B, dan Lawrence B. Rosenfeld, dan Russell F. Proctor II, Interplay, The Process of Interpersonal Communication. Edisi ke 9, New York: Oxford University Press inc., 2004.

Covey, S.R., Tujuh Kebiasaan yang Sangat Efektif. Jakarta: Gramedia, 1997.

Edemann, R., Konflik Interpersonal di Tempat Kerja. Yogyakarta: PT Kanisius, 1997

Heckman, I.L Komunikasi. Dahara Prize

Hendrik, W. Bagaimana Mengelola Konflik, Jakarta: Bumi aksara, 1992

- Nirenberg, Jesse. Meraih Sukses Dengan Membuat Orang Lain Mengerti. Jakarta: Pustaka Delapratasa, 2000.
- Pace, R Wayne. Komunikasi Organisasi, Bandung: Remaja Rosdakarya. 1993.
- Porter, Bobby de. Mark Readon, Sarah Singer-Nourie, Bandung. Mizan Pustaka, 2000.
- Rahmat, Jalaludin. Psikologi Komunikasi, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2001
- Robbin, Stephen P, Mary Coulter, Management, 8 ed, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005
- SEPMA, Manajemen Organisasi Nirlaba, Jakarta. P3M
- Silberman, Mel., Freda Hansburg, Rahmat Herutomo (penterjemah) People Smart, Mengembangkan Kecerdasan Interpersonal Kita, Jakarta, Metanoia, 2003
- Supratiknya. Komunikasi Interpersonal. Yogyakarta: PT Kanisius. 1990.
- Sutarto, W., Konflik. Semarang: Satya Wacana, 1993.



Pusdiklatwas BPKP

Jln. Beringin II
Pandansari, Ciawi
Bogor 16720

ISBN 979-3873-22-1