

◆ **MODUL**

Kode Dokumen: TF.PE.04.F01

Revisi ke : 0

DIKLAT TEKNIS

PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI

KATA SAMBUTAN

Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Analisis Jabatan merupakan salah satu program kegiatan yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2017. Tujuan diklat ini untuk meningkatkan kompetensi teknis kepada petugas atau pegawai yang akan ditugaskan sebagai analis jabatan.

Modul diklat ini digagas oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai bekerjasama dengan Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam rangka untuk dijadikan sebagai bahan bacaan praktis bagi peserta Diklat Analisis Jabatan. Di samping itu, bahan ini digunakan untuk acuan fasilitator menyampaikan materi diklat.

Modul analisis jabatan terdiri dari (1) Dasar-dasar analisis jabatan, (2) uraian tugas, (3) Kondisi pekerjaan (4) Fungsi pekerjaan, (5) Kompetensi dan syarat pekerjaan, dan (6) Uraian jabatan, semoga dapat dimanfaatkan menjadi bahan yang sangat menarik untuk peserta diklat. Modul ini juga diharapkan akan menjadi rujukan fasilitator dalam memberikan materi diklat.

Kami menyampaikan terima kasih kepada penulis dan semua pihak yang telah memberikan kontribusi positif dalam penulisan modul Diklat Analisis Jabatan.

Diharapkan dengan modul ini memberikan wawasan pengetahuan dan keterampilan bagi para peserta diklat dalam melaksanakan analisis jabatan.

Depok, Februari 2017

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,



Dr. Drs. Bambang Winarji, M.Pd
NIP 196101261988031002

KATA PENGANTAR

Segala puji kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat-Nya Modul Diklat Analisis Jabatan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia.

Modul Analisis jabatan merupakan salah satu bahan ajar yang akan dimanfaatkan oleh peserta Diklat Analisis Jabatan selama proses pembelajaran berlangsung. Modul analisis jabatan terdiri dari (1) Dasar-dasar analisis jabatan, (2) uraian tugas, (3) Kondisi pekerjaan (4) Fungsi pekerjaan, (5) Kompetensi dan syarat pekerjaan, dan (6) Uraian jabatan. Keseluruhan materi-materi tersebut diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pemahaman, dan kemampuan pesertaa diklat dalam bidang analisis jabatan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang mendukung proses penyusunan modul Diklat Analisis Jabatan ini, khususnya kepada Bapak Dr. Drs. Bambang Winarji, M.Pd, Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemendikbud, yang telah memberikan arahan dan masukan terkait penyusunan modul diklat. Ucapan terima kasih kami ucapkan pula kepada Dr. Muktiono Waspodo, M.Pd, Kepala Bidang Diklat Teknis dan Fungsional yang telah memfasilitasi aktifitas penyusunan modul ini. Segala saran perbaikan terkait dengan modul Diklat Analisis Jabatan sangat diharapkan demi kesempurnaannya.

Semoga Modul Diklat Analisis Jabatan ini dapat memberikan pemahaman yang dibutuhkan dalam menyusun analisis jabatan serta memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca dan mempelajarinya.

Depok, Februari 2017

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
MODUL 01. KOMUNIKASI INTERPERSONAL	1
MODUL 02. PROFESSIONAL IMAGE	45
MODUL 03. KECERDASAN EMOSI	85
MODUL 04. MANAJEMEN KONFLIK	113
MODUL 05. PENGEMBANGAN KEPRIBADIAN	145

**MODUL 01. KOMUNIKASI INTERPERSONAL
DIKLAT PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI**

BAB
1**PENDAHULUAN****A. Perlunya Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi hampir selalu terjadi dalam setiap kegiatan manusia, baik itu kegiatan formal maupun informal. Di dunia kerja, baik swasta maupun lembaga publik komunikasi menjadi faktor yang sangat penting. Kemampuan para personal di lembaga atau organisasi dalam bidang *hard skill* saja tidak cukup untuk menjalankan tugas dalam pekerjaan masing-masing, tetapi juga harus diimbangi dengan kemampuan *soft skill*. Terlebih pada masa sekarang, tuntutan peningkatan *soft skill* karyawan terutama kemampuan komunikasi menjadi sangat penting menghadapi tuntutan stakeholder. Komunikasi menjadi kata kunci untuk menunjang kesuksesan individu yang berujung pada keberhasilan organisasi untuk mewujudkan visinya.

Komunikasi tidak bisa hanya dilakukan dengan sekedarnya saja, tetapi harus mampu menumbuhkan rasa nyaman, dan keterlibatan aktif dari pihak yang berkomunikasi. Terlebih bagi PNS yang stakeholder (pemangku kepentingan) utamanya adalah masyarakat. PNS dituntut untuk mempunyai kemampuan komunikasi interpersonal yang baik sehingga memberi kenyamanan pelayanan kepada masyarakat.

Komunikasi interpersonal menjadi ilmu yang sangat penting dalam proses pengembangan diri serta peningkatan kecerdasan emosi dalam upaya menciptakan profesional image yang positif. Komunikasi interpersonal juga

sangat diperlukan untuk mengatasi berbagai konflik yang timbul dalam organisasi.

B. Apa yang akan dipelajari

Dalam modul komunikasi interpersonal ini, peserta akan mempelajari tentang pengertian komunikasi interpersonal, berbagai gaya komunikasi, persepsi dalam komunikasi, serta kompetensi komunikasi interpersonal.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran komunikasi antarpersonal peserta mampu memahami serta menerapkan komunikasi antarpersonal.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. Memahami pengertian komunikasi antar personal
- b. Memahami pengaruh persepsi dalam komunikasi antar personal
- c. Memahami dan menerapkan berbagai gaya komunikasi
- d. Memiliki kompetensi komunikasi interpersonal

D. Materi

Materi dalam modul ini mencakup:

1. Pengertian komunikasi interpersonal
2. Persepsi dalam komunikasi interpersonal
3. Gaya Komunikasi interpersonal
4. Kompetensi komunikasi interpersonal

BAB 2

PENGETRIAN KOMUNIKASI INTARPERSONAL

A. Pengertian Komunikasi Interpersonal



“Beberapa waktu lalu terjadi perkelahian antar pelajar yang melibatkan dua kelompok siswa sekolah menengah tingkat atas di Jakarta. Setelah tawuran berhasil diredam dan beberapa orang yang dianggap sebagai provokator tertangkap, kemudian diwawancarai. Ternyata awal masalahnya adalah

karena saling tatap mata yang menimbulkan kesan kurang nyaman bagi kedua belah pihak sehingga timbullah perkelahian antar mereka.

Pertanyaannya adalah mengapa dan bagaimana “tatap mata” dapat menimbulkan kesan kurang nyaman sehingga menimbulkan rasa tersinggung pada kedua belah pihak hingga timbul perkelahian?

Pada cerita di atas sesungguhnya telah terjadi komunikasi interpersonal antar pelajar tersebut. Tatapan mata merupakan bagian dari komunikasi interpersonal yang bisa ditafsirkan maknanya secara positif maupun negatif. Komunikasi interpersonal dalam cerita di atas dimaknai negatif sehingga menimbulkan perasaan kurang nyaman dan berujung pada perkelahian”.

Secara umum komunikasi didefinisikan sebagai kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan atau ide dari satu pihak ke pihak lain, dengan tujuan untuk mencapai kesamaan pandangan atas ide yang dipertukarkan tersebut. Pesan yang disampaikan dari pihak komunikator (penyampai pesan) sesungguhnya tidak hanya berupa rangkaian kata atau kalimat yang tersampaikan lewat lisan dan ditangkap dengan indera pendengaran

komunikasikan (penerima pesan). Lebih dari itu gerakan non verbal seperti tatapan mata, gerakan tangan dan bahasa tubuh lainnya juga merupakan bagian penting dalam proses komunikasi. Komunikasi yang menggunakan faktor verbal dan non verbal itulah yang dikenal dengan komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal menjadi ilmu yang sangat penting dalam proses pengembangan diri serta peningkatan kecerdasan emosi dalam upaya menciptakan *profesional image* yang positif. Komunikasi interpersonal juga sangat diperlukan untuk mengatasi berbagai konflik yang timbul dalam organisasi.

Para ahli banyak memberikan definisi tentang komunikasi interpersonal atau antarpersonal ini. Komunikasi antarpersonal adalah interaksi verbal dan nonverbal antara dua orang atau lebih yang saling bergantung satu sama lain, *interdependent people*, dimana yang dimaksudkan dengan *independent individuals* adalah komunikasi antarpersonal yang terjadi antara orang-orang yang saling terkait dan mereka saling memengaruhi satu sama lain (Devito dalam Liliweri, 2015). Yang dimaksud dengan *independent people* adalah seperti hubungan antara bapak dengan anak, dua orang teman karib dan juga komunikasi diantara beberapa orang dalam kelompok kecil yang akrab seperti keluarga.

Komunikasi interpersonal adalah prosedur yang membuat dua orang bertukar informasi, perasaan yang disampaikan melalui pesan verbal dan nonverbal. Definisi ini menggaris bawahi fakta penting bahwa komunikasi interpersonal tidak hanya mementingkan apa yang diucapkan, tetapi juga bagaimana cara pengucapannya, seperti nada suara dan ekspresi wajahnya. (Hartley dalam Alo Liliweri, 2015).

Sementara Guerero, Andersen & Afifi (dalam Alo Liliweri, 2015) memberikan definisi komunikasi interpersonal sebagai pertukaran verbal

dan nonverbal antara orang-orang, terlepas dari hubungan diantara mereka. Komunikasi interpersonal meliputi pertukaran pesan dalam segala macam interaksi, mulai dari interaksi fungsional yang santai sampai pada interaksi yang intim.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal pada pokoknya adalah proses pertukaran informasi dengan menggunakan bahasa verbal maupun nonverbal diantara manusia untuk menciptakan interaksi yang bermanfaat bagi kedua belah pihak yang berkomunikasi.

Untuk lebih memahami tentang peranan bahasa nonverbal dalam komunikasi interpersonal, maka lakukan latihan berikut ini.

Latihan

1. *Coba baca teks berikut dengan gaya datar tanpa intonasi, dan juga tanpa menggunakan gerakan tubuh.*

“Selamat pagi bapak dan ibu sekalian.

Sepanjang hari ini kita akan mendiskusikan tentang sesuatu yang menarik yaitu dampak teknologi informasi bagi manusia. Seperti kita ketahui bersama, perkembangan teknologi hingga saat ini mempunyai andil besar pada perubahan kehidupan manusia. Peralatan teknologi baru yang ditemukan pada masa sekarang, banyak membantu atau mempermudah pekerjaan manusia, terlebih lagi pada teknologi komunikasi dan informasi. Hasil perkembangan teknologi informasi seperti telepon genggam, televisi, komputer hingga Ipad, maupun internet memberikan manfaat pada kita.

Tetapi pada sisi lain, penggunaan peralatan teknologi informasi juga membawa dampak yang kurang baik bagi manusia, bila kita tidak bijak dalam mempergunakannya. Contohnya, seringkali tanpa sadar kita merasa lebih asyik dengan alat komunikasi kita seperti smartphone, bahkan di saat kita sedang berkomunikasi dengan orang tua kita.”

2. *Sekarang coba baca teks tersebut dengan intonasi tetapi tidak menggunakan gerakan tubuh apapun. (Cermati bagaimana perbedaannya)*

3. *Baca teks tersebut dengan menggunakan intonasi serta gerakan tubuh untuk memperkuat pembacaan teks tersebut. (Cermati bagaimana perbedaannya)*

Apa kesimpulan yang dapat diperoleh dari ketiga gaya membaca teks tersebut?

B. Keterampilan Komunikasi Interpersonal

Komunikasi dimulai dari keterampilan interpersonal yang baik (*Communication starts with good interpersonal skills*). Namun kemampuan interpersonal yang baik tidak langsung ada dalam diri manusia, tetapi dibentuk melalui proses. Yang patut dipahami adalah setiap orang dapat mengembangkan ketrampilan interpersonal khusus yang diperlukan untuk memulai menciptakan interaksi yang baik

Ketrampilan interpersonal menjadi dasar dalam membangun hubungan yang baik. Ketrampilan komunikasi interpersonal yang efektif

Komunikasi interpersonal yang efektif dapat dimulai dengan pemberian perhatian penuh (*thoughtfulness*) kepada lawan bicara. dari sikap awal tersebut anda membangun ketrampilan mendengarkan secara aktif karena anda tidak hanya mendengarkan apa yang orang lain katakan tetapi juga harus mencoba memahaminya dari sudut pandang mereka.

C. Kaidah Komunikasi Interpersonal

Terdapat lima kaidah dalam komunikasi efektif (*the 5 inevitable laws of effective communication*) yang diakronimkan sebagai REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, dan Humble*)

1. Respect

Respect adalah sikap hormat dan menghargai terhadap lawan bicara atau khayalak jika berbicara di depan publik. Perlu diingat bahwa pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Bahkan ketika harus mengkritik atau memarahi seseorang, lakukan dengan penuh respek terhadap harga diri dan kebanggaan seseorang. Membangun

komunikasi dengan rasa dan sikap saling menghargai dan menghormati, artinya sama dengan membangun kerjasama yang menghasilkan sinergi untuk peningkatan efektifitas kinerja, baik sebagai individu maupun secara keseluruhan sebagai sebuah tim.

Menurut Dale Carnegie, rahasia terbesar yang merupakan salah satu prinsip dasar dalam berurusan dengan manusia adalah dengan memberikan penghargaan yang jujur dan tulus. Charles Schwab, salah satu orang pertama dalam sejarah perusahaan Amerika yang mendapat gaji lebih dari satu juta dolar setahun, mengatakan bahwa aset paling besar yang dia miliki adalah kemampuannya dalam membangkitkan antusiasme pada orang lain. Cara untuk membangkitkan antusiasme dan mendorong orang lain melakukan hal-hal terbaik adalah dengan memberi penghargaan yang tulus.

2. ***Empathy***

Empathy (empati) adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap empati adalah kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti orang lain. Bahkan kemampuan untuk mendengarkan telah diidentifikasi sebagai salah satu dari tujuh kebiasaan manusia yang sangat efektif, yaitu kebiasaan untuk mengerti terlebih dahulu, baru dimengerti. Inilah yang disebutnya dengan komunikasi empatik. Dengan memahami dan mendengar orang lain terlebih dahulu, kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan yang kita perlukan dalam membangun kerja sama atau sinergi dengan orang lain.

Rasa empati akan memberikan kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan cara dan sikap yang akan memudahkan orang menerima pesan kita. Empati juga berarti kemampuan untuk mendengar dan bersikap perseptif atau siap menerima masukan ataupun umpan balik apapun dengan sikap yang positif (Musa Hubeis dkk, 2012). Masih

banyak orang yang tidak mau mendengarkan saran, masukan, apalagi kritik dari orang lain. Hal ini semestinya bisa dihindari, karena sebenarnya komunikasi berlangsung dua arah dengan adanya umpan balik yang dapat berupa saran, kritik atau masukan.

3. **Audible** dapat didefinisikan dengan dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Artinya pesan yang disampaikan dapat diterima oleh penerima pesan. Audible berarti bahwa pesan harus disampaikan melalui saluran tertentu sehingga dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan. Kaidah ini mengacu pada kemampuan kita untuk menggunakan berbagai cara atau alat bantu audio-visual yang akan membantu kita agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik. Dalam komunikasi pribadi hal ini berarti bahwa pesan disampaikan dengan cara atau sikap yang dapat diterima oleh penerima pesan.
4. **Clarity** berarti kejelasan dari pesan yang disampaikan. Selain bahwa pesan harus dapat dimengerti dengan baik, maka kaidah keempat yang terkait dengan itu adalah kejelasan dari pesan itu sendiri. Hal ini agar tidak menimbulkan tafsiran yang berlainan. Kaidah paling utama dalam menyiapkan korespondensi di setiap tingkat pemerintahan adalah kejelasan pesan. Tidak boleh terjadi multi tafsir. Kesalahan penafsiran pesan dapat menimbulkan berbagai dampak yang tidak sederhana.

Kejelasan dapat pula berarti keterbukaan. Dalam berkomunikasi kita perlu mengembangkan sikap terbuka (tidak ada yang ditutupi atau disembunyikan), sehingga dapat menimbulkan rasa percaya dari penerima pesan. Tanpa keterbukaan akan timbul sikap saling curiga dan pada gilirannya akan menurunkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim kita.

5. **Humble**, Kaidah kelima dalam membangun komunikasi yang efektif adalah sikap rendah hati. Sikap ini terkait dengan kaidah pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain, yang biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Sikap rendah hati pada intinya antara lain sikap menghargai, mau mendengar dan menerima kritik, tidak

sombong, dan tidak memandang rendah orang lain, berani mengakui kesalahan, rela memaafkan, lemah lembut dan penuh pengendalian diri, serta mengutamakan kepentingan yang lebih besar.

Karakter Anda dapat diindikasikan dari cara Anda memperlakukan orang yang Anda pandang tidak bermanfaat bagi Anda atau orang-orang yang tidak berdaya. Berkomunikasi dengan seseorang dapat mencirikan karakter Anda itu dan sayangnya hal ini sangat sukar diubah, kecuali Anda benar-benar bertekad mengubahnya. Dengan kata lain, hindari sikap tinggi hati yang mengesankan Anda angkuh. Berfokuslah pada orang yang kita ajak berbicara. Hindari kesan terlalu memonopoli pembicaraan dengan hal-hal yang penting bagi diri Anda sendiri. Jangan lupa, orang sangat suka diperhatikan karena dengan demikian mereka merasa dihargai.

Jika komunikasi yang kita bangun didasarkan pada lima kaidah pokok komunikasi yang efektif ini, maka kita dapat menjadi seorang komunikator yang andal. Pada gilirannya hal itu dapat membangun jaringan hubungan dengan orang lain yang penuh dengan penghargaan. Inilah yang dapat membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dan saling menguatkan.

Komunikasi yang efektif terjadi jika terwujud kesamaan makna atas pesan/informasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses komunikasi. Kaidah ini berlaku dalam semua bentuk atau jenis komunikasi.

D. Strategi Komunikasi Interpersonal

Dalam pelaksanaan komunikasi dalam kelompok maka setiap individu harus memiliki strategi, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi hambatan-hambatan yang menimbulkan pembiasan maksud dan tujuan dari pesan yang disampaikan.

Berkaitan dengan strategi individu yang harus diterapkan dalam melaksanakan komunikasi dalam suatu kelompok, maka setiap individu memiliki strategi yang berbeda-beda. Berikut digambarkan mengenai strategi individu dalam melaksanakan komunikasi dalam kelompok.

1. Strategi Komunikasi Individu Dalam Kelompok

a. Memahami Peran Komunikator

Komunikasi yang efektif menjadi keinginan semua anggota dari suatu organisasi. Dengan komunikasi efektif tersebut, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya memperoleh manfaat sesuai yang diinginkan. Secara umum ada beberapa strategi komunikasi yang diduga dapat mendukung tercapainya komunikasi yang efektif. Komunikator memegang peran yang sangat penting untuk tercapainya komunikasi efektif. Komunikator sebagai personal mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap komunikan, bukan saja dilihat dari kemampuan dia menyampaikan pesan, namun juga menyangkut berbagai aspek karakteristik komunikator, sebagaimana dijelaskan oleh Jalaluddin Rakhmat (1993: 289):

Ketika komunikator berkomunikasi, yang berpengaruh bukan saja yang ia katakan, tetapi juga keadaan ia sendiri. *“He doesn’t communicate what he says, he communicate what he is.* Ia tidak dapat menyuruh pendengar hanya memperhatikan apa yang ia katakan. Pendengar juga akan memperhatikan siapa yang mengatakan. Kadang-kadang “siapa” lebih penting dari pada “apa”. Di perkantoran, peran sebagai komunikator lebih banyak dimainkan oleh para pimpinan. Dari mereka itulah pesan-pesan disebarluaskan kepada para pegawai untuk mencapai tujuan tertentu.

Beberapa karakteristik komunikator yang efektif, dapat di sebutkan sebagai berikut :

Kredibilitas, ialah kewibawaan seorang komunikator di hadapan komunikan. Di perkantoran, pemimpin yang kredibel atau berwibawa lebih mudah mempengaruhi para karyawannya. Seorang pemimpin yang berwibawa akan disegani oleh staf. Ciri pemimpin yang berwibawa dapat dilihat dari penampilan yang tenang dan tegas. Apabila pemimpin itu tenang maka dalam berkomunikasi dapat memilih kata-kata yang tepat dan mengena. Apabila pemimpin itu tegas, maka akan dihormati segala keputusan dan tindakannya. Pesan yang disampaikan komunikator yang tingkat kredibilitasnya tinggi akan lebih banyak memberi pengaruh kepada perubahan sikap penerima pesan, dari pada jika disampaikan oleh komunikator yang tingkat kredibilitasnya rendah. Kredibilitas pada hakikatnya adalah seperangkat kesan komunikan terhadap sifat komunikator. Kredibilitas tidak inhern ada pada diri komunikator, melainkan terletak pada konsepsi komunikan.

Daya tarik, merupakan keadaan yang menunjukkan penerima melihat komunikator sebagai seorang yang disenangi dalam bentuk peranan yang memuaskan. Jika pihak komunikan merasa bahwa komunikator mempunyai sifat-sifat yang menarik, maka akan mendorong keterlibatan keduanya dalam hubungan komunikasi yang menyenangkan. Dengan demikian efektivitas komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan kantor sebagai komunikator, akan dipengaruhi oleh kesan karyawan terhadap daya tarik pimpinan tersebut.

Pada umumnya orang akan lebih tertarik kepada orang lain yang berpandangan sama dengan dirinya, yang sudah terjalin hubungan akrab, serta yang mempunyai sifat-sifat yang menyenangkan.

Daya Tarik Fisik Komunikator, yaitu daya tarik fisik (physical attractiveness). Artinya, bahwa daya tarik fisik seorang komunikator, memudahkan tercapainya simpati dan perhatian dari komunikan.

Ada kecenderungan bahwa orang cantik atau tampan lebih efektif dalam mempengaruhi orang lain. Orang yang tampan atau cantik juga lebih mudah memperoleh perlakuan simpatik dan sopan, serta mudah menjadi pusat perhatian.

Kekuasaan, artinya seorang komunikator yang memiliki kekuasaan relatif lebih mudah mempengaruhi bawahannya. Ada rasa sungkan di kalangan bawahan terhadap komunikator yang memiliki wewenang atau kekuasaan itu.

Kemampuan intelektual, ialah tingkat kecakapan, kecerdasan dan keahlian seorang komunikator. Kemampuan intelektual itu diperlukan oleh seorang komunikator, terutama dalam hal menganalisis suatu kondisi sehingga bisa mewujudkan cara komunikasi yang sesuai.

Integritas atau keterpaduan sikap dan perilaku dalam aktivitas perkantoran sehari-hari. Komunikator yang memiliki keterpaduan, kesesuaian antara ucapan dan tindakannya akan lebih disegani oleh komunikan.

Keterpercayaan, kalau komunikator dipercaya oleh komunikan maka akan lebih mudah menyampaikan pesan dan mempengaruhi sikap orang lain.

Kepekaan sosial, yaitu suatu kemampuan komunikator untuk memahami situasi di lingkungan perkantoran. Apabila kantor sedang sibuk, maka pemimpin perlu mencari waktu lain yang lebih tepat untuk menyampaikan suatu informasi kepada karyawan.

Kematangan tingkat emosional, ialah kemampuan komunikator untuk mengendalikan emosinya, sehingga tetap dapat

melaksanakan komunikasi dalam suasana yang menyenangkan di kedua belah pihak.

Berorientasi kepada kondisi psikologis komunikan, seorang komunikator perlu memahami kondisi psikologis orang yang diajak bicara. Diharapkan komunikator dapat memilih saat yang paling tepat untuk menyampaikan sesuatu pesan kepada komunikan.

Memiliki lingkup pandangan (*frame of reference*) dan lingkup pengalaman (*field of experience*) tentang diri komunikan. Artinya bahwa komunikator yang memiliki referensi pandangan dan pengalaman tentang komunikan, maka akan lebih mudah menyesuaikan dalam berkomunikasi. Dengan demikian di perkantoran pun, seorang pemimpin yang baik ialah yang memiliki referensi dan memahami latar belakang para pegawainya, misalnya bagaimana watak atau kebiasaan karyawan satu dengan yang lainnya, bagaimana tingkat pendidikannya, apa makanan kesukaannya, kapan ulang tahunnya, dan sebagainya. Pengetahuan dan pengalaman tentang hal-hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk berkomunikasi secara bijak.

b. Memahami Penyampaian Pesan

Agar komunikasi efektif, maka cara penyampaian pesan atau informasi perlu dirancang secara cermat sesuai dengan karakteristik komunikan maupun keadaan di lingkungan sosial yang bersangkutan. Komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan tepat, dapat dimengerti, dan dapat diterima komunikan. Jalaluddin Rakhmat (1993: 268) mengatakan bahwa keberhasilan komunikasi sebagian ditentukan oleh kekuatan pesan. Dengan pesan, seseorang dapat mengendalikan sikap dan perilaku komunikan. Agar proses komunikasi terlaksana secara efektif, maka perlu dipertimbangkan berbagai teknik.

Pesan satu sisi (one sided) ataukah dua sisi (two sided). Hal ini berkaitan dengan cara mengorganisasikan pesan. Organisasi pesan satu sisi, ialah suatu cara berkomunikasi dimana komunikator hanya menyampaikan pesan-pesan yang mendukung tujuan komunikasi saja. Sedangkan pesan dua sisi, berarti selain pesan yang bersifat mendukung, disampaikan pula counter argument, sehingga komunikasi diharapkan menganalisis sendiri atas pesan tersebut. Apakah dalam menyampaikan pesan itu diorganisasikan secara satu sisi atau dua sisi, tentulah harus disesuaikan dengan karakteristik komunikasi yang dihadapi.

Pesan bersisi satu cenderung lebih efektif apabila :

- komunikasi pada umumnya bersikap bersahabat terhadap komunikator;
- tingkat pendidikan komunikator relatif rendah;
- penyajian pesan dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan;
- komunikasi tidak mengharapkan mendengar argumen yang menentang.

Sedangkan pesan dua sisi, secara teoritis lebih efektif dikenakan pada karakteristik pola komunikasi sebagai berikut:

- Pada awalnya komunikasi tidak sepakat dengan komunikator
- komunikasi menyadari argument yang berlawanan sebelum penyajian pesan, atau sewaktu akan diterpa pesan.
- Komunikasi memiliki latar pendidikan yang baik (tinggi)
- Komunikator menginginkan kejujuran, keterbukaan, serta objektif dalam pesannya dan tidak terlalu menghiraukan hasil komunikasi

Disampaikan secara eksplisit (tersurat) atau implisit (tersirat). Penyampaian pesan secara eksplisit berarti makna pesan sama dengan bunyi pesan yang disampaikan komunikator. Sementara

penyampaian pesan implisit makna pesan hanya disamarkan di sebalik bunyi pesan itu. Misalnya ada seorang karyawan yang datang terlambat, kemudian atasannya memberi komentar "bagus". Makna kata "bagus" di sini tentulah bukan bagus yang sebenarnya sebagai pujian, tetapi sebaliknya atasan tersebut mengungkapkan dalam bahasa sindiran. Jadi apakah pesan itu akan disampaikan secara eksplisit atau implisit tentu harus disesuaikan dengan komunikan yang dihadapi serta tujuan komunikasi yang hendak dicapai. Dalam menyampaikan pesan, seorang komunikator tidak perlu terlalu ambisi untuk mencapai hasil segera.

Untuk dapat mempengaruhi komunikan secara efektif, penyampaian pesan perlu memperhatikan langkah-langkah:

- **Attention** (perhatian), artinya bahwa pesannya harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian dari komunikan. Misalnya seorang pimpinan memulai dahulu dengan mengajak berbincang-bincang secara santai dengan karyawan, tersenyum, menanyakan kesehatan, dan sebagainya sebagai cara untuk menarik perhatian.
- **Need** (kebutuhan), artinya bahwa komunikator kemudian berusaha meyakinkan komunikan bahwa pesan yang disampaikan itu penting bagi komunikan.
- **Satisfaction** (pemuasan), dalam hal ini komunikator memberikan bukti bahwa yang di-sampaikan adalah benar.
- **Visualization** (visualisasi), komunikator memberikan bukti-bukti lebih kongkret sehingga komunikan bisa turut menyaksikan.
- **Action** (tindakan), komunikator mendorong agar komunikan bertindak positif yaitu melaksanakan pesan dari komunikator tersebut.

Cara penyampaian pesan berpengaruh terhadap keefektifan proses komunikasi. Cara penyampaian yang baik, akan memudahkan komunikasi dalam menerima dan memahaminya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika kita menyusun dan merencanakan untuk menyampaikan pesan.

- Pesan komunikasi perlu dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian komunikasi.
- Lambang-lambang yang digunakan haruslah benar-benar dapat dipahami oleh kedua belah pihak, yaitu komunikator dan komunikasi. Penggunaan bahasa adalah bahasa yang dipahami ke dua belah pihak.
- Pesan-pesan tersebut merupakan sesuatu yang menjadi kepentingan bersama, komunikator dan komunikasi. Dengan demikian kedua belah pihak berkepentingan langsung dengan pesan tersebut.
- Pesan-pesan tersebut disampaikan secara jelas dan sesuai dengan kondisi maupun situasi setempat.

**BAB
3****KOMUNIKASI VERBAL DAN NON
VERBAL****A. Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal sangat penting dalam interaksi manusia. Dapat dikatakan hampir semua interaksi dilakukan secara verbal, apakah secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung, seperti pembicaraan melalui telepon. Ada komunikasi verbal yang dilakukan secara spontan, seperti ketika kita bertemu seseorang apakah dikenal atau tidak di tempat tertentu. Ada pula komunikasi verbal yang direncanakan, seperti ketika kita berencana mengutarakan maksud tertentu yang penting kepada seseorang. Apapun situasi yang Anda hadapi, Anda ingin komunikasi verbal Anda berlangsung dengan baik.

Apapun bentuk komunikasi yang kita lakukan, semuanya berpotensi terkendala oleh hambatan tertentu. Begitu juga halnya dengan komunikasi verbal yang dilakukan. Pesan yang kita sampaikan kemungkinan tidak dipahami dengan baik. Atau andaipun dipahami tetapi menimbulkan reaksi (balikan) yang tidak kita harapkan. Itu sebabnya kita perlu menghindari hal-hal yang dapat menghambat komunikasi kita.

B. Memahami Komunikasi Verbal

Kepribadian seseorang tampak ketika dalam suatu pertemuan ia mampu menempatkan diri dalam kelompok, memperkenalkan diri, dan kemudian memulai pembicaraan atau melibatkan diri dalam suatu percakapan. Mungkin Anda pernah mengalami suatu suasana yang kurang nyaman

ketika menghadiri suatu pertemuan, dan tidak seorang pun yang hadir yang Anda kenal. Keadaan seperti itu tentu tidak Anda harapkan, tetapi hal ini sering dan kemungkinan akan terus kita hadapi. Bab ini dapat membantu Anda menghilangkan ketidaknyamanan tersebut dan membuat Anda percaya diri, karena Anda akan mampu melakukan percakapan dengan nyaman dan dapat dipahami orang lain. Pertanyaannya adalah apa yang harus Anda perhatikan?

1. Kualitas Suara

Pertama-tama adalah nada suara ketika berbicara. Kesan pertama lawan bicara biasanya muncul pada saat Anda menyampaikan pesan pertama dengan cara berjabat tangan, memperkenalkan diri, dan menatap lawan bicara. Cara berbicara mengonotasikan perasaan atau nilai tentang apa yang hendak dikatakan seseorang. Nada suara yang tegas menunjukkan kondisi stabil dan tenang, sebaliknya nada suara yang monoton, sumbang, dan bernada sangat tinggi mencerminkan kondisi pembicara yang kurang nyaman, dan dapat dikonotasikan oleh pendengarnya sebagai suatu ketidaknyamanan. Oleh sebab itu, berbicaralah dengan tenang dan hindari suara yang terlalu cepat atau terlalu lambat.

Ucapan yang jelas disertai tatapan mata yang ramah akan menimbulkan respek positif dari lawan bicara. Hindari suara sengau atau suara hidung (kecuali terpaksa karena kondisi biologis) dan berlatihlah mendengarkan suara Anda sendiri melalui perekam suara. Sangat baik apabila berlatih berbicara dengan mulut dibuka wajar serta intonasi dan kecepatan yang sedang.

2. Penyampaian Pesan

Unsur yang paling penting dalam komunikasi bukan sekedar pada apa yang kita tulis atau kita katakan, tetapi pada karakter kita dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Dalam konteks ini terdapat apa yang diacu sebagai konsep kesaling-

tergantungan (*interdependency*) untuk menjelaskan hubungan antarmanusia.

Jika kata-kata ataupun tulisan kita dibangun dari teknik hubungan manusia yang dangkal (etika kepribadian) dan bukan dari diri kita yang paling dalam (etika karakter), maka orang lain akan melihat atau membaca sikap kita. Oleh karena itu, syarat utama dalam komunikasi efektif adalah karakter yang kokoh yang dibangun dari fondasi integritas pribadi yang kuat.

Dalam melakukan komunikasi verbal, kita dapat menggunakan analogi sistem dari cara bekerjanya sebuah bank. Jika kita mendepositokan kepercayaan kita, ini akan tergambar dalam perasaan aman yang kita miliki ketika kita berhubungan dengan orang lain. Jika saya membuat deposito di dalam rekening bank emosi dengan Anda melalui integritas, yaitu sopan santun, kebaikan hati, kejujuran, dan memenuhi setiap komitmen saya, berarti saya menambah cadangan kepercayaan Anda terhadap saya. Kepercayaan Anda menjadi lebih tinggi, dan dalam kondisi tertentu, jika seandainya saya melakukan kesalahan berkomunikasi, Anda masih dapat memahami dan memaafkan saya, karena anda mempercayai saya. Ketika kepercayaan semakin tinggi, komunikasi pun akan mudah, cepat, dan efektif.

Ada beberapa deposito utama yang dapat menambah rekening bank emosi dalam hubungan kita dengan orang lain.

- a. Berusaha benar-benar memahami orang lain. Ini adalah dasar dari apa yang disebut komunikasi empatik. Ketika kita berkomunikasi dengan orang lain, kita biasanya berkomunikasi dalam salah satu dari lima perilaku berikut.
 - Kita mungkin mengabaikan orang itu dan tidak ingin membangun hubungan yang baik.

- Kita mungkin berpura-pura.
 - Kita mungkin secara selektif berkomunikasi pada saat kita memerlukannya
 - Kita membangun komunikasi yang atentif (penuh perhatian) tetapi tidak benar-benar berasal dari dalam diri kita.
 - Bentuk komunikasi tertinggi adalah komunikasi empatik, yaitu melakukan komunikasi untuk terlebih dahulu mengerti orang lain-memahami karakter dan maksud/tujuan atau peran orang lain. Untuk itu sangat ditekankan pentingnya memelihara sopan santun dalam suatu hubungan komunikasi verbal.
- b. Memenuhi komitmen atau janji. Hal ini layaknya deposito besar. Apapun yang telah disepakati ketika berkomunikasi jangan sekali kali diingkari. Melanggar janji adalah seumpama penarikan deposito yang besar Menjelaskan harapan. Hampir semua kesulitan dalam hubungan komunikasi berakar di dalam harapan yang bertentangan atau berbeda dari kenyataan.. Harapan harus dinyatakan secara eksplisit oleh pihak-pihak yang berkomunikasi.
- c. Meminta maaf dengan tulus. Meminta maaf dengan tulus ketika Anda membuat kekeliruan dalam pernyataan, tidak menepati janji, atau menyebabkan orang lain salah persepsi.

Integritas merupakan dasar utama dalam membangun komunikasi yang efektif. Hal ini karena tidak ada persahabatan atau kerja tim tanpa adanya kepercayaan, dan tidak pula akan ada kepercayaan tanpa ada integritas. Integritas mencakup hal-hal yang lebih dari sekadar kejujuran. Kejujuran mengatakan kebenaran atau menyesuaikan kata-kata kita dengan realitas. Integritas adalah menyesuaikan realitas dengan kata-kata kita. Integritas bersifat aktif, sedangkan kejujuran bersifat pasif.

C. Komunikasi Non-Verbal

Telah dikemukakan bahwa sebagai makhluk sosial komunikasi merupakan hal yang paling vital dalam interaksi antarmanusia. Juga telah dikemukakan bahwa komunikasi dapat kita pandang sebagai berbagi pikiran atau informasi. Segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan menyampaikan pesannya pada orang lain dan pesan itu diterima sesuai dengan makna yang kita maksudkannya merupakan tujuan komunikasi. Jika pesan yang kita maksudkan tersebut tidak sesuai dengan penangkapan lawan bicara, maka terjadilah apa yang disebut dengan mis-komunikasi. Oleh sebab itu, komunikasi yang efektif membutuhkan kejernihan dan kelengkapan pesan, ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh, dan penampilan fisik yang konsisten satu sama lain.

Orang-orang sering mengomunikasikan perasaan mereka dengan isyarat non-verbal Kita cenderung menyampaikan isyarat tentang perasaan kita dengan hal-hal yang kita lakukan bukan dengan kata-kata. Ini disebut sebagai komunikasi nonverbal. Anda akan lebih efektif berkomunikasi jika memahami komunikasi nonverbal yang sering diungkapkan melalui bahasa simbol seperti tanda petunjuk, tanda larangan, suara bel atau lonceng, dan simbol status. Atau yang disampaikan melalui bahasa tubuh seperti ekspresi wajah, gerak-gerik, dan berbagai isyarat lainnya.

Setelah mempelajari materi ini Anda diharapkan dapat memahami komunikasi non-verbal secara efektif dan mempraktikkan pemahaman Anda itu dengan sebaik-baiknya. Kemampuan Anda berkomunikasi akan sangat terkendala jika tidak memahami isyarat non-verbal.

1. Isyarat Non-Verbal

Komunikasi nonverbal dalam organisasi dapat dilihat dengan banyak cara. Perhatikan beberapa contoh berikut.

- a. *Waktu*. Salah satu cara untuk mengetahui penting tidaknya seseorang dalam situasi tertentu adalah dengan melihat berapa lama

ia harus menunggu orang lain. Jika Anda disuruh menunggu agak lama, Anda mungkin tidak dipandang sangat penting.

- b. *Ruang*. Pada waktu kita memasuki ruang kerja seseorang, kita menerima isyarat tentang siapa dan seberapa penting orang bersangkutan. Kantor pribadi, meja besar, panel kayu, lukisan indah, atau sekretaris pribadi--semuanya menunjukkan kadar penting seseorang.
- c. *Pakaian*. Hanya dengan melihat seseorang berpakaian kita "dapat" menggolongkan orang itu. Apakah pakaiannya menunjukkan ia pimpinan atau karyawan biasa?
- d. *Tampilan fisik*. Panjang rambut, postur tubuh, dan tampilan lainnya mengirim isyarat (apakah salah atau benar) tentang kepribadian, status, dan bahkan mungkin kecenderungan kepemihakan kepada organisasi politik tertentu.
- e. *Gelar atau pekerjaan*. Reaksi kita terhadap seseorang dapat sangat dipengaruhi oleh gelar atau jabatan yang mereka miliki. Misalnya, doktor, dokter, pengacara, akuntan, anggota DPRD, camat, petani, atau tukang sapu.

2. Memaknai Komunikasi Non-Verbal

Bagaimana membangun sebuah komunikasi efektif tidak terlepas dari kemampuan seseorang memahami isyarat non-verbal. Berikut beberapa hal yang sebaiknya dipertimbangkan untuk memahami komunikasi non-verbal.

a. *Kontak Mata*

Hal pertama yang dilakukan seorang pembicara yang baik adalah menatap lawan bicara dan mengambil jeda untuk memulai sebuah pembicaraan. Ini merupakan salah satu cara yang membantu untuk menciptakan kesan baik pada lawan bicara. Namun, ada kalanya lawan bicara Anda tak melakukan kontak mata, sehingga Anda merasa diabaikan. Asumsi Anda ini mungkin benar, tetapi Anda perlu menggali penyebab yang sesungguhnya. Kemungkinan seseorang tidak melakukan kontak mata dengan lawan bicara adalah

disebabkan rasa malu, rasa bersalah, merasa takut, atau merasa tidak suka berbicara dengan lawan bicaranya. Beberapa kemungkinan ini harus dipikirkan secara arif agar tidak menimbulkan kesalahpahaman dengan lawan bicara Anda.

b. *Ekspresi Wajah*

Wajah merupakan cermin kepribadian seseorang. Ekspresi wajah mengungkapkan pikiran yang sedang melintas pada diri seseorang. Sebagai contoh: sebuah senyum mengungkap keramahtamahan dan kasih-sayang; Mengangkat alis mata menunjukkan ekspresi heran. Mengernyitkan dahi menunjukkan kesan takut atau gelisah. Semua emosi dan berbagai macam tingkah manusia diekspresikan dalam emosi yang berbeda yang tergambar di wajah. Jadi, saat melakukan komunikasi perhatikanlah ekspresi lawan bicara Anda. Meskipun kadang kadang terjadi manipulasi terhadap ekspresi wajah, tetapi secara keseluruhan dapat dikenali apakah seseorang memang menunjukkan sikap positif terhadap Anda atau tidak.

c. *Berjabat Tangan*

Berjabat tangan atau bersalaman sudah merupakan kebiasaan untuk menghormati, baik bagi laki-laki maupun perempuan. Ulurkan tangan Anda dengan cepat, ayunkan dengan pasti, dan genggam tangan cukup keras, tetapi tidak boleh terlalu keras sehingga menyakitkan. Ini menunjukkan rasa percaya diri dan keyakinan Anda. Ayunan tangan dan jabatan tangan yang hangat merupakan komunikasi verbal yang mudah ditangkap.

d. *Bahasa Tubuh*

Setiap gerak-gerik tubuh saat berbicara mesti dikoordinasikan dan konsisten dengan isi pesan Anda. Misalnya, akan terlihat aneh jika Anda menceritakan peristiwa menyedihkan dengan tertawa-tawa. Atau sebaliknya. Gerak tubuh Anda dapat menjadi pelengkap efektif yang dapat ditangkap secara visual daripada secara verbal. Sebagai contoh, menundukkan kepala menunjukkan penyelesaian pernyataan dan mengangkat kepala menunjukkan akhir pertanyaan.

Terlalu sering menggerakkan bagian tubuh mengungkapkan sedang bergegas atau kebingungan.

Bahasa tubuh yang kita perlihatkan dapat menimbulkan persepsi yang tepat dan dapat juga keliru. Ini terjadi jika yang bahasa tubuh itu tidak menunjukkan isyarat yang sudah lazim. Di sinilah arti penting konsistensi pesan kita dengan isyarat tubuh yang kita peragakan.

Pease memberikan sepuluh strategi terbaik dalam penggunaan bahasa tubuh (Pease, 2006, 87-91) sehingga orang mempunyai kesan positif terhadap anda.

1) Buka telapak tangan anda

Usahakan agar telapak tangan anda terlihat ketika anda berbicara. Respon terhadap isyarat yang sudah dikenal sejak jaman dahulu ini ternyata telah tertanam dalam otak manusia. Lawan bicara akan menganggap anda sebagai pihak yang tidak mengancam, oleh karenanya akan memberikan respon yang positif.

2) Satukan jari tangan anda

Mereka yang terbiasa menyatukan jari tangan dan memosisikan tangannya dibawah dagu saat berbicara akan menarik perhatian orang. Jika anda membiarkan jari-jari tangan dalam keadaan terbuka dan memosisikan tangan anda di atas dagu, anda akan dianggap sebagai pribadi yang kurang berwibawa.

3) Perhatikan posisi siku tangan anda

Jika anda duduk dengan siku tangan d atas pegangan kursi, anda akan memberikan kesan sebagai pribadi yang kuat dan jujur. Mereka yang merasa rendah diri atau kurang percaya diri biasanya meletakkan tangan di sisi bagian dalam sandaran kursi. Siku-siku tanganpun diletakkan rapat dengan tubuh, sebagai isyarat perlindungan diri. Jangan sekali-kali duduk dengan posisi seperti ini, karena memberikan kesan sebagai pribadi penakut dan negatif.

4) Jaga jarak

Hormati jarak pribadi seseorang, terutama pada menit-menit pertama perkenalan anda. Jika anda memosisikan diri terlalu dekat, mungkin saja yang bersangkutan akan memberikan respon dengan bersandar di punggung kursi, mundur atau menunjukkan gerakan yang mengisyaratkan rasa kurang senang. Atau menggerakkan jari tangan atau pulpen. Anda boleh duduk lebih dekat dengan orang yang sudah anda kenal, bukan dengan mereka yang baru anda kenal. Anda boleh lebih dekat dengan mereka yang seusia dengan anda, tetapi harus agak menjauh dari orang yang jauh lebih tua atau jauh lebih muda.

5) Tirukan bahasa tubuh lawan bicara

Kalau kita bisa mengikuti bahasa tubuh atau cara berbicara seseorang hubungan baik akan cepat tercipta. Pada pertemuan awal dengan seseorang, tirulah posisi duduknya, postur tubuhnya, gerakan-gerakannya, ekspresi wajahnya dan juga nada suaranya. Jika anda dapat melakukannya, yang bersangkutan akan segera merasa bahwa ada sesuatu yang sangat istimewa dalam diri anda. Dia akan menganggap anda sebagai sosok yang akrab.

6) Selaraskan kecepatan bicara anda

Kecepatan berbicara seseorang menunjukkan tingkat kemampuan analisis otaknya. Usahakan agar anda berbicara dengan kecepatan yang sama atau lebih lambat daripada orang yang anda ajak bicara, sekaligus tirulah nada dan lagu bicaranya. Penelitian menunjukkan bahwa lawan bicara akan merasa tertekan jika lawan bicara berbicara lebih cepat dari mereka.

7) Jangan menyilangkan tangan

Tangan yang disilangkan di dada merupakan upaya membuat pembatas antara si pelaku dengan segala sesuatu yang tidak ia sukai. Sikap seperti ini membuat ingatan seseorang berkurang hingga 40%, atas ucapan lawan bicaranya. Ubahlah posisi tangan lawan bicara dengan cara memberikan sesuatu untuk dipegang atau memintanya melakukan sesuatu. Berikan kepadanya sebuah pulpen, buku, brosur,

contoh, atau tes tertulis agar yang bersangkutan tidak menyilangkan tangan dan mau mencondongkan tubuhnya. Jika anda ingin bersikap persuasif jangan sekali-kali menyilangkan tangan anda pada pertemuan empat mata.

8) Sentuhlah siku tangan mereka

Tirulah sentuhan yang anda terima. Jika mereka tidak menyentuh anda, jangan pula menyentuh mereka. Penelitian menunjukkan jika seseorang disentuh dengan lembut pada siku tangannya selama tidak lebih dari tiga detik, 68% dari mereka cenderung lebih kooperatif dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan sentuhan.

9) Ulang nama mereka

Pada saat anda berkenalan dengan seseorang, majukan tangan kiri anda, lalu berikanlah sedikit sentuhan pada siku atau tangannya pada waktu bersalaman. Ulangi namanya agar anda yakintidak salah dengar. Hal ini tidak hanya membuat yang bersangkutan merasa dihargai, tetapi sekaligus memudahkan anda mengingat namanya.

10) Jangan memegang-megang wajah anda

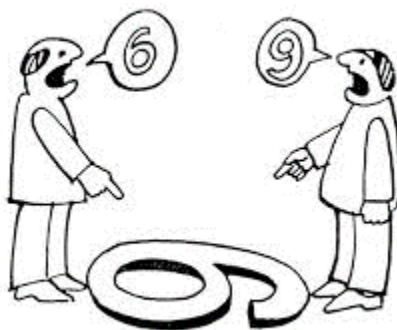
Penelitian membuktikan, jika seseorang menyembunyikan informasi atau berbohong, ia cenderung akan lebih sering menyentuh hidung dan wajahnya, karena meningkatnya tekanan pada saat ia berbohong. Jadi, apapun alasan anda, hidung gatal, ornat akan tetap mengira anda sedang berbohong. Karena itu jauhkan tangan anda dari wajah anda.

Dengan benar-benar memperhatikan isyarat komunikasi non-verbal Anda dapat meningkatkan efektivitas komunikasi Anda. Dengan cara ini Anda dapat memutuskan untuk mengutarakan maksud Anda pada saat yang tepat. Namun, Anda juga harus hati-hati karena komunikasi non-verbal sering digunakan untuk mengelabui. Seseorang yang tampak berpakaian rapi yang duduk di sebelah Anda di atas bus, belum tentu beritikad baik dengan isi kantung Anda. Atau seorang wanita muda berdandan rapi dengan seragam sekolahnya, belum tentu pelajar sungguhan. Masih

banyak contoh lain dan Anda sendiri mungkin pernah mengalami langsung atau mendengar kejadian konyol tentang penipuan yang memanfaatkan isyarat nonverbal.

**BAB
4****PERSEPSI DALAM KOMUNIKASI
INTERPERSONAL****A. Persepsi**

Perhatikan gambar di bawah ini, dua orang mempunyai pandangan atau persepsi yang berbeda terhadap satu “benda” yang sama. Yang satu memandang benda tersebut sebagai angka 6 (enam), sedangkan lainnya memandang tersebut sebagai angka 9 (sembilan).



Dari gambar tersebut, diketahui bahwa untuk memberikan “nilai” sesuatu bisa terjadi perbedaan antara orang yang satu dengan lainnya. Perbedaan tersebut disebabkan persepsi yang berbeda di dalam diri masing-masing orang.

Persepsi merupakan faktor yang turut memengaruhi efektivitas komunikasi antarpersonal. Persepsi dalam komunikasi antarpersonal dimulai dari persepsi terhadap diri sendiri (*self-perception*).

Berelson dan Steiner (dalam Alo, 2015) memberikan definisi persepsi sebagai sebuah proses yang kompleks dimana individu memilih, mengatur dan menafsirkan sensoris menjadi gambaran yang bermakna dan koheren dengan dunia sekelilingnya. Sementara itu Devito (dalam Alo, 2015) mendefinisikan persepsi sebagai proses dimana anda mengalami dunia anda dan kemudian membuat rasa dari apa yang anda alami.

Lakukan !

Angkat tangan kanan dan acungkan jari telunjuk anda di atas kepala. Buat gerakan dengan telunjuk anda berputar searah jarum jam. Sambil terus menggerakkan jari telunjuk anda, turunkan pelan-pelan hingga gerakan tersebut sekarang berada sejajar dengan dada anda. Terus lakukan perputaran dan amati sekarang gerakan tangan anda. Apa kesimpulannya?

Dalam psikologi, persepsi sering dihubungkan dengan respons sensoris dari indra terhadap objek tertentu. Persepsi seseorang biasanya mengacu pada pengalaman yang dialaminya dan terlihat pada cara dia berkomunikasi lisan dan tertulis. Dengan pengalaman tersebut, seseorang akan mempersepsi stimulus yang diterimanya.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi persepsi individu, yaitu faktor struktural dan fungsional. Faktor struktural berasal dari aspek fisik stimulus yang direspon. Sedangkan pengaruh fungsional adalah faktor psikologis yang memengaruhi persepsi, yang kadangkala membuat seseorang mempersepsi sesuatu secara subjektif.

Persepsi interpersonal adalah proses dimana kita memberikan makna terhadap orang lain yang berinteraksi dengan kita dalam kehidupan sehari-hari. (Liliwiri, 2015). Persepsi merupakan unsur dasar dalam komunikasi interpersonal. Para pihak yang sedang berkomunikasi, dalam dirinya masing-masing akan memikirkan tentang pihak yang sedang

berkomunikasi dengannya. Persepsi antarpersonal sangat memengaruhi seseorang dalam mengamati dan membuat kesimpulan tentang keberadaan perilaku lawan bicaranya. Persepsi interpersonal mengacu pada penilaian seseorang (perseptop) terhadap orang lain (target) yang mempunyai relasi satu sama lain.

Latihan

Coba bapak/ibu bayangkan sesuatu kejadian yang pernah membuat bapak/ibu sangat berbahagia, kunci kejadian tersebut dalam pikiran bapak/ibu.

Lalu coba ucapkan kalimat ini: “saya sangat sedih hari ini”

Bagaimana perasaan bapak/ibu?

B. “The Self” dalam Komunikasi Antapersonal

Ada beberapa dimensi diri (self) yang dihubungkan dengan komunikasi antapersonal yaitu: *self concept*, *self awareness* dan *self esteem*, *self disclosure* dan *communication apprehension*. Hal ini perlu dipahami, karena pada dasarnya komunikasi antarpersonal dimulai dan berakhir pada diri komunikator. Faktor *self* ini yang menyaring semua pesan yang diterima seseorang ketika berkomunikasi antapersonal dengan orang lain.

Self concept (konsep diri) adalah kumpulan keyakinan tentang diri sendiri yang mencakup unsur-unsur seperti prestasi, peran gender, seksualitas, dan identitas rasial (Liliweri, 2015). *Self concept* ini berhubungan dengan seseorang mengenal dirinya secara konsisten sesuai dengan penilaian yang diterimanya. *Self concept* ini menjawab pertanyaan tentang diri sendiri: siapakah saya, apakah saya sudah menjalankan peran secara konsisten sesuai dengan status saya sebagaimana profesi saya sekarang. Konsep diri ini tampak dalam sikap, keyakinan dan nilai-nilai yang dipercayai atau dipegang orang tersebut. Liliweri (2015) memberikan dua aspek penting yang perlu dipertimbangkan tentang konsep diri, yaitu citra diri (*self image*) dan harga diri (*self esteem*).

Citra diri (*self image*) adalah bagaimana anda melihat diri anda dan bagaimana anda berfikir bahwa orang lain melihat anda. Ini membentuk bagaimana anda menanggapi hidup anda dan keputusan yang anda ambil. Harga diri (*self esteem*) adalah berkenaan dengan bagaimana anda merasakan sesuatu tentang diri (emosi) anda. Anda memiliki pandangan pribadi, karakteristik dan keyakinan tentang pikiran dan tubuh yang membentuk harga diri anda. Konsep diri anda dapat berdampak positif atau negatif. Sikap ini yang menentukan harga diri anda.

Konsep diri dapat dikembangkan melalui interaksi dengan orang lain. Pikiran, keyakinan dan tindakan anda dipengaruhi oleh bagaimana anda merasakan pribadi, harga diri, dan kepercayaan diri anda. Hal ini yang menentukan hubungan anda dengan orang lain dan memengaruhi bagaimana anda menanggapi pengalaman dan kesulitan anda dalam kehidupan. Konsep diri juga dibentuk oleh lingkungan dimana kita berada.

Konsep diri dapat dirubah melalui perubahan sikap, suasana hati, nilai-nilai, dan keyakinan. Artinya konsep diri dapat ditingkatkan. Peningkatan konsep diri dimulai dari belajar untuk menerima dan mencintai diri sendiri.

C. Peran Persepsi terhadap Komunikasi interpersonal

Dalam interaksi manusia, relasi dan komunikasi interpersonal, kedua belah pihak terlibat dalam proses persepsi, sehingga persepsi merupakan komponen dasar dari proses komunikasi interpersonal. Dari persepsi individu inilah, setiap orang mengetahui apa yang dia pikirkan tentang orang lain, bagaimana dia berinteraksi dengan orang lain dan sebaliknya. Beberapa teori terkait persepsi dalam komunikasi adalah sebagai berikut.

1. *Implicit personality theory*. Berpendapat bahwa kita mengembangkan semacam daftar kualitas yang terkait dengan sejumlah atribut kepada seseorang yang berinteraksi dengan kita. Hal ini memungkinkan kita untuk menduga kepribadian seseorang berdasarkan informasi yang kita miliki saat ini tentang orang tersebut.

2. *Impression formation theory*. Menurut teori ini kita membentuk kesan tentang orang lain berdasarkan kualitas fisik dan perilaku orang tersebut, sumber informasinya berasal dari cerita mereka tentang diri mereka sendiri atau cerita dari pihak ketiga tentang diri mereka.
3. *Atribution theory*. Berpendapat bahwa kita berusaha untuk menetapkan motif atau penyebab dari perilaku orang lain. Secara khusus, kita mempunyai tiga pilihan dalam menentukan penyebab tindakan orang lain, yaitu keadaan, berbagai stimulus yang kita respon atau berasal dari orang itu sendiri.
4. *Standpoint theory*. Menyatakan bahwa setiap orang melihat dunia dengan cara yang berbeda karena dia memandang sesuatu dari posisinya yang berbeda dari orang lain. Dengan demikian karena pengalaman anda berbeda dari orang lain, dan oleh karena itu anda akan memiliki posisi yang unik untuk memandang dunia.
5. *Politebess theory*. Individu dalam semua budaya mempunyai keinginan universal agar orang lain bersikap sopan kepada kita. Dengan demikian persepsi kita tentang individu yang sopan kepada kita akan lebih positif daripada persepsi kita yang negatif terhadap orang-orang yang kurang sopan kepada kita.

**BAB
5****KOMPETENSI KOMUNIKASI
INTERPERSONAL****A. Pentingnya Kompetensi Komunikasi Interpersonal**

Disadari atau tidak, kemampuan berkomunikasi secara efektif dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang, memperluas wawasannya dan pada akhirnya memperkaya kehidupan manusia. Kompetensi berkomunikasi dimulai dari diri kita sendiri dalam berinteraksi, menjalin relasi dan berkomunikasi dengan orang lain. Alo Liliweri (2015) memberikan tujuh keuntungan dari kompetensi komunikasi interpersonal.

1. Orang yang memiliki kompetensi interpersonal dapat meningkatkan cara untuk melihat diri sendiri dan mengembangkan kepribadiannya melalui komunikasi. Hal ini disebabkan sebagian besar pengetahuan tentang diri kita atau tentang hubungan antara diri kita dengan sesuatu yang ada di luar diri kita berasal dari pengalaman komunikatif.
2. Kompetensi komunikasi meningkatkan pemahaman kita tentang tata cara orang lain melihat diri kita.
3. Kompetensi komunikasi meningkatkan tentang apa yang harus dan seharusnya kita ketahui tentang relasi antar manusia. Melalui komunikasi kita belajar bagaimana seseorang membangun relasi satu sama lain, juga jenis komunikasi yang sesuai untuk situasi tertentu.
4. Kompetensi komunikasi memungkinkan terbentuknya ketrampilan hidup yang penting. Melalui komunikasi kita belajar tentang cara berpikir kritis, memecahkan masalah, membuat keputusan, resolusi konflik, membangun tim, memanfaatkan media, menulis, dan sebagainya.

5. Kompetensi komunikasi membentuk kemampuan dan ketrampilan menyatakan pendapat secara bebas yang dijamin oleh konstitusi. Sebagai warga negara dengan sistem pemerintahan demokratis, komunikasi memudahkan kita memperoleh informasi yang kita perlukan dan juga kita bisa sebarkan melalui berbagai media, baik lisan maupun tulisan.
6. Belajar komunikasi dapat membantu kita untuk lebih kompeten sehingga lebih mudah mencapai sukses dan menjadi profesional.
7. Belajar komunikasi dapat membantu kita meningkatkan kompetensi melalui peningkatan wawasan dan arah pandang di tengah masyarakat dunia yang sangat beragam.

B. Pengembangan Kompetensi Komunikasi Interpersonal

1. Memulai sebuah percakapan
2. Menurut Pease 90% kesan serta pendapat orang lain terhadap anda akan terbentuk pada empat menit pertama perkenalan anda dengannya. Oleh karenanya, sangat penting untuk mengetahui kapan, dan bagaimana sebuah percakapan dapat dimulai dan bisa mengalir dengan baik. Ada beberapa contoh langkah memulai sebuah percakapan, yaitu mengajukan pertanyaan, mengajukan pendapat, atau bisa juga dengan mengungkapkan sebuah fakta.
3. Sebagai contoh berikut memulai sebuah percakapan dengan mengajukan pertanyaan terkait sebuah situasi.
4. Di sebuah kantor: "Saya sangat tertarik pada cara anda membuat materi presentasi tadi. Bolehkah saya tahu bagaimana anda membuatnya?"
5. Cara lain yang bisa digunakan untuk memulai pembicaraan adalah membuka percakapan tentang lawan bicara karena hampir setiap orang akan suka berbicara tentang diri mereka sendiri. Sebaiknya anda tidak memulai sebuah percakapan tentang diri anda sendiri jika lawan bicara tidak mengajukan pertanyaan tentang diri anda.

6. Jadikan orang merasa penting

Menjadikan orang merasa penting adalah langkah dalam komunikasi interpersonal. Dalam teori kebutuhan Maslow, kebutuhan orang untuk dianggap penting dan dihargai menempati posisi yang tinggi. Semakin kita menganggap rekan komunikasi kita penting, maka mereka akan memberikan respon yang baik kepada kita.

Salah satu cara sederhana untuk menjadikan orang merasa penting ketika anda berjabat tangan atau bersalaman dengannya, anda lakukan dengan menatap wajahnya serta memberikan senyum tulus kepadanya. Disadari atau tidak banyak orang melakukan jabat tangan hanya sekedarnya, bahkan tanpa menatap wajah orang yang diajak berjabat tangan.

Menjadikan orang merasa penting bisa diwujudkan pula dalam pemberian pujian positif yang tulus. Pujian sebaiknya disampaikan dengan subjek dan kegiatan yang jelas.

Latihan

Seorang rekan anda berhasil menyelesaikan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan sangat baik. Namun atasan anda kurang memberi apresiasi kepadanya. Sebagai rekan, anda berempati kepadanya dan membuat anda ingin memberikan pujian kepadanya.

“Pak Budi, anda adalah karyawan yang baik, anda mampu menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggung jawab anda tepat waktu dan hasilnya sangat memuaskan”

Seorang ibu melihat bu Anggi begitu menarik dengan pemilihan busananya, “Ibu Anggi, pemilihan busana yang anda kenakan sangat menarik, membuat anda terlihat anggun”

Ketika berkunjung ke rumah pak Adi, pak Sofyan kagum melihat rumah pak Adi. “Pak Adi, rumah anda sangat bagus, tampak membuat perasaan nyaman untuk tinggal di dalamnya”

a. Tunjukkan rasa hormat

Hal penting dalam komunikasi interpersonal adalah menunjukkan rasa hormat mulai dari tindakan-tindakan kecil. Ketika orang sedang berbicara dengan orang, jangan gunakan jari jemari anda asik dengan gadget, smartphone atau sejenisnya. Jika terpaksa harus menggunakan peralatan komunikasi anda, mintalah maaf terlebih dahulu kepada lawan bicara anda.

b. Lebih baik banyak menggunakan kata “Anda” atau “milik anda” daripada “saya”, “diri saya”, “milik saya”

Bicarakan berbagai hal yang menarik minat lawan bicara anda, bukan yang menarik minat anda. Bila anda

Ketika berinteraksi dalam komunikasi, upayakan lebih banyak menggali cerita dari rekan bicara anda. Jangan banyak menceritakan tentang diri anda sendiri jika rekan bicara tidak memintanya. Banyak bercerita tentang diri anda sendiri atau tentang keluarga tanpa diminta hanya akan membuat kebosanan dan menimbulkan kurang respek dari rekan bicara anda.

c. Buat pertanyaan terbuka dengan kata “bagaimana”, “mengapa”, “atas dasar apa”, “coba ceritakan tentang ...”

Pertanyaan terbuka memberikan peluang kepada rekan bicara anda untuk mengeluarkan segala hal yang diketahuinya untuk disampaikan. Karena pertanyaan terbuka memberikan peluang untuk rekan anda memberikan penjelasan pendapat atau analisis. Pertanyaan terbuka lebih membuka peluang terjalinnya keakraban.

d. Berikan kesan tertarik kepada rekan bicara anda.

Memberikan kesan bahwa anda tertarik pada rekan bicara serta materi yang sedang diceritakannya membuat rekan bicara semakin bersemangat untuk menjalin komunikasi yang lebih intens. Jangan melakukan kegiatan lain sementara rekan anda bercerita kepada anda. Jika anda terpaksa harus menjawab tulisan di ponsel anda, usahakan minta maaf dan minta ijin kepada rekan bicara anda.

Namun apabila tidak terlalu penting, sebaiknya berikan perhatian secara penuh kepada rekan bicara anda.

Latihan

Percakapan 1

A : "Kapan anda mulai bekerja di kantor ini?"

B : "Lima tahun lalu"

A : "Anda suka kerja disini?"

B : "Ya"

A : "Menurut anda, apakah suasana kerja disini menyenangkan?"

B : "Ya"

Percakapan 2

A : "Bagaimana anda bisa mulai bekerja di kantor ini?"

B : "Saya mengajukan lamaran kerja disini saat saya sedang menyelesaikan penulisan skripsi saya, kebetulan penelitian saya di kantor ini"

A : "Coba tolong ceritakan proses penelitian yang anda lakukan sehingga bisa diterima bekerja disini"

B : "Saya tertarik pada budaya kerja di perusahaan yang banyak menggunakan tenaga kerja asing. Tema ini kemudian saya angkat menjadi penelitian saya. Perusahaan ini banyak memperkerjakan tenaga dari berbagai negara, maka saya mengajukan proposal penelitian ke perusahaan ini. Dari sini saya mencoba berkomunikasi dengan bagian HRD perusahaan dan saya bisa diterima bekerja disini, karena mereka beranggapan penelitian saya dapat dilanjutkan dan diterapkan di perusahaan ini".

A : "Lalu, bagaimana menurut anda, suasana dan budaya kerja di perusahaan ini?"

B : "....." (silahkan dikembangkan jawabannya)

Dari kedua percakapan di atas, diskusikan apa yang bisa dipetik dan bagaimana menerapkan ke-tiga hal tersebut di tempat kerja.

7. Jadilah pendengar yang baik

Anda dapat menjadi lawan bicara yang menarik bagi siapapun jika anda mampu menjadi pendengar aktif yang baik. Pendengar aktif yang baik memberikan kesan pertama yang mengesankan bagi lawan bicara. Menjadi pendengar aktif yang baik dapat dilakukan dengan mengulang beberapa kata dalam kalimat yang diucapkan rekan bicara anda. Selain itu respon dapat ditunjukkan dengan menggunakan kata-kata pendek pembangkit semangat.

a. Jadilah pendengar aktif

Menjadi pendengar aktif memberikan dampak yang luar biasa. Ketika berkomunikasi, berikan respon dengan mengulang kalimat yang diucapkan dan dimulai dengan kata “Anda”.

Latihan

A : “Di kantor ini banyak pegawai yang memiliki pendidikan hingga S-2, tentu ini menjadikan saya sulit untuk bersaing bagi saya yang hanya lulusan S-1 untuk mendapatkan kesempatan promosi”

B : “Karena teman anda banyak yang S-2, tentu membuat anda merasa sulit mendapatkan promosi” (cara mendengar yang aktif)

A : “Ya tentu saja, sudah beberapa kali saya mengikuti wawancara untuk dipromosikan, tetapi tetap saja saya kalah”

B: ”Menurut anda, apakah pimpinan anda selalu menyampaikan tentang strata pendidikan menjadi pertimbangan utama bagi pimpinan anda untuk kesempatan promosi?” (cara mendengar yang aktif)

Dan seterusnya

b. Gunakan kata-kata pendek pembangkit semangat

Kata-kata pendek ini bisa anda ucapkan untuk menggambarkan respon positif anda kepada lawan bicara anda. Kata-kata seperti “Oh ya”, “Sungguh?” “Coba ceritakan lebih detail tentang hal itu”.

Kata-kata atau kalimat ini bisa lebih powerfull apabila anda menyampaikannya disertai dengan bahasa tubuh yang baik.

c. Tataplah mata lawan bicara

Tatapan mata memberikan kesan bahwa anda memberikan perhatian penuh kepada pembicaraan rekan anda. Tatapan mata akan menciptakan hubungan baik. Namun jika lawan bicara

d. Condongkan kepala anda kepada lawan bicara

Mencondongkan kepala menandakan bahwa anda tertarik pembicaraan lawan bicara.

e. Jangan menyela atau memotong pembicaraan

Menyela atau memotong pembicaraan rekan bicara memberikan kesan kurang baik. Jika harus terpaksa memotong pembicaraan

maka berikan isyarat terlebih dahulu kepada rekan bicara serta minta maaf terlebih dahulu.

Latihan

Carilah pasangan dan diskusikan sebuah topik untuk diperbincangkan. Kemudian buat skenario dan perankan dialog dengan melakukan kelima poin di atas.

8. Berikan Empati

Pease memberikan teknik “Perasaan-Merasakan-Berpendapat” dalam memberikan empati kepada pasangan komunikasi yang bisa membantu orang lain bersikap positif terhadap anda. Bila ada seseorang yang mengeluh kepada anda, maka anda bisa memberikan jawaban semisal berikut.

“Saya mengerti PERASAAN anda, saya pernah mengenal orang yang pernah mendapat masalah serupa dan merekapun MERASAKAN hal yang sama dengan Anda. Mereka BERPENDAPAT bahwa dengan[berikan saran/ solusi anda], dan mereka bisa memperoleh hasil positif”.

Sebagai contoh, bila ada seseorang yang mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh kantor anda dengan mengatakan : “saya sudah merasa jenuh untuk mengurus perijinan usaha disini, sebab dahulu beberapa kali saya merasakan pelayanan yang lama, berbelit, dan kurang baik”

Jawaban yang bisa diberikan adalah :

“saya mengerti benar PERASAAN Anda. Dahulu kami juga sering mendengarkan dan MERASAKAN keluhan serupa dengan keluhan anda. Tetapi menurut PENDAPAT mereka yang baru mengurus surat disini, sekarang pelayanannya berbeda. Jika anda nanti masih merasakan pelayanan yang kurang baik, anda dapat mengajukan komplain ke kantor kami atau melalui saya”

9. Memberikan persetujuan

Orang mempunyai kecenderungan senang berinteraksi dengan mereka yang setuju dengan dia. Jika ada seseorang yang tidak menyetujui pendapat kita, terimalah kritiknya jika memang cukup beralasan. Seandainya kritiknya tidak benar, kita sebaiknya juga memberikan kebebasan kepada yang bersangkutan untuk mengungkapkan pendapatnya.

10. Tanggapan yang dapat anda berikan terhadap orang yang mengkritik anda adalah dengan memberikan afirmasi pendapat mereka, dan setelah itu mengungkapkan pribadi anda.

Ryan : “Jika kamu tidak segera menyelesaikan tugas ini, besok tugasmu pasti akan semakin menumpuk”

Tommy : “Kamu benar, tetapi aku sudah menentukan prioritas semua tugas yang harus aku selesaikan terlebih dahulu”.

11. Dari contoh di atas, Tommy membenarkan pendapat Ryan, tetapi dia tetap mempertahankan pendapatnya.
12. Terkadang ada juga orang yang memberikan kritik kepada anda. Namun anda harus tetap dapat memberikan persetujuan dan menghormati hanya untuk berpendapat.

Rina : “Adi, mengapa kamu membeli mobil jenis pick-up, bukankah jenis stasiun wagon lebih bagus?”

Adi : “Saya paham dan setuju dengan pendapatmu, tetapi saat ini aku lebih memerlukan kendaraan jenis pick-up yang sesuai dengan kebutuhanku untuk memulai usaha”.

13. Dari kedua contoh di atas, diketahui bahwa Tommy maupun Adi tidak membantah pendapat lawan bicaranya, tetapi menghormatinya. Walaupun pada akhirnya mereka tidak mengubah pendapatnya tanpa membuat orang lain merasa bersalah atau tidak dihargai. Dengan demikian jika anda mampu melakukan hal tersebut, anda bisa membuat orang lain merasa senang walaupun tidak menyetujui pendapat mereka.

14. Menurut Pease (2006, 43-44) ada lima hal penting terkait cara memberikan persetujuan.
 - a. Ambillah keputusan untuk senantiasa menyetujui semua orang yang anda temui
Kembangkan sikap untuk tidak melontarkan kritik dan membuat orang lain merasa nyaman.
Tunjukkan sikap setuju dengan kebenaran
Usahakan agar orang tahu bahwa anda menyetujui yang mereka katakan. Anggukan kepala dan katakan, “Ya anda benar” atau “saya setuju dengan anda”
 - b. Berikan hak kepada orang yang mengkritik anda untuk mengekspresikan pendapatnya
Walaupun anda menganggap pernyataan lawan bicara anda sama sekali tidak masuk akal. Anda harus mengakui bahwa mereka boleh saja berpikir demikian. Pada saat yang sama, ungkapkan kembali pendapat yang anda yakini kebenarannya.
 - c. Akui kesalahan anda
Orang yang secara kesatria mau mengakui kesalahannya, akan membuat orang lain kagum. Masalahnya, sebagian besar dari kita lebih senang menolak, berbohong atau menyalahkan orang lain. Jika anda melakukan kesalahan, akuilah.
 - d. Hindari pertengkaran
Tidak ada kata menang dalam pertengkaran, sekalipun anda adalah pihak yang benar. Jika anda senang bertengkar, selain kehilangan teman, anda juga akan kehilangan kredibilitas. Kesenangan bertengkar adalah peluang yang sangat ditunggu-tunggu oleh mereka yang senang bertengkar yaitu perkelahian.
15. Menanamkan Kesan Positif
16. Kesan pertama sangat penting dalam komunikasi interpersonal. Bila sejak awal orang lain sudah memiliki kesan positif pada kita maka mereka akan menaruh rasa hormat pada kita. Ada tiga langkah yang bisa dilakukan untuk menciptakan kesan pertama yang positif.

- a. Tunjukkan sikap positif terhadap diri dan tindakan anda
Bicaralah dengan penuh keyakinan tentang keadaan kehidupan anda. Jangan sekali-kali merendahkan diri anda dengan berkata, “saya hanya pegawai rendah”, “saya hanya ibu rumah tangga” dan sebagainya. Jauh lebih baik bila anda berkata, “sebagai pegawai negeri, saya senang bisa berinteraksi dengan masyarakat dan memberikan pelayanan kepada mereka”. Contoh lain “saya adalah seorang ibu dari dua anak yang manis-manis dan saya adalah satu-satunya istri bagi suami saya”. Intinya adalah jika anda tidak mau bersikap positif terhadap diri anda sendiri, jangan berharap orang lain akan bersikap positif kepada anda.
- b. Tunjukkan semangat
Sampaikan dengan nada positif berbagai hal yang menyangkut kehidupan anda. Dengan demikian, anda akan memiliki “harga jual” tinggi, dan sementara itu orang lain akan bersemangat mendengarkan kata-kata anda. Usahakan untuk selalu tersenyum sehingga orang-orang akan menduga keberhasilan yang telah anda raih.
- c. Jangan mengkritik siapapun atau apapun
Jika anda senang mengkritik, orang akan menganggap anda sebagai orang yang tidak memiliki harga diri, tidak bijak, atau tidak percaya diri. Jika ada orang yang bercerita tentang seseorang yang mempunyai kelebihan, turutlah memberikan pujian pada hal-hal baik yang ia miliki. Jika anda tidak menemukan hal baik atau positif tentang dirinya, sebaiknya jangan memberikan pernyataan apapun. Jangan berusaha menaikkan harga diri anda dengan merendahkan orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agness, Lindsey, 2008, Change Your Life With NLP Cara Mengubah Hidup Anda Lebih Dahsyat.PT. Ufuk Publishing House, Jakarta Selatan
- Alo Liliweri, 2015, Komunikasi Antar-Personal. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta
- Allan & Barbara, Pease, 2006, People Skills For Life : Kiat-kiat Praktis Meningkatkan Keahlian Menjalin Hubungan Antar Manusia, Pease Internasional.
- Student Manual Neo NLP Practioner Certification, www.NeoNLP.org, Neo NLP Society
- Teddi Prasetya Yuliawan, 2014, NLP The Art of Enjoying Life Kiat Sederhana Mengelola Pikiran untuk Hidup Bahagia.PT. Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.
- Tubagus Wahyudi, 2013, The Secret of Public Speaking, bbc Publisher, Jakarta.

**MODUL 02. PROFESSIONAL IMAGE
DIKLAT PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI**

**BAB
1****PENDAHULUAN****A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi lingkungan yang serba tidak pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan perencanaan karir dalam organisasi mengharuskan organisasi terus-menerus melakukan penyesuaian.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas tentang konsep *profesional image*, menjadi seorang yang profesional, menjadi pribadi yang menarik dan menyenangkan, tujuh etos kerja positif di kantor, kiat sederhana meraih karir gemilang.

C. Manfaat Modul bagi Peserta Diklat

Modul ini membekali para peserta diklat tentang konsep *profesioanl image*, menjadi seorang yang profesional, menjadi pribadi yang

menarik dan menyenangkan, tujuh etos kerja positif di kantor , kiat sederhana meraih karir gemilang.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah melakukan pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan potensinya masing-masing agar dapat memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan oleh instansinya sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai pembelajaran peserta diharapkan dapat:

- a. menjelaskan pengertian kompetensi
- b. menjelaskan pengertian profesional image
- c. menjelaskan ciri-ciri orang yang profesional image
- d. mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki
- e. mengetahui cara menjaga profesional image
- f. menjelaskan ciri-ciri orang yang profesional
- g. mengidentifikasi nilai-nilai kepribadian yang dapat menjadi diri menarik dan menyenangkan
- h. mengidentifikasi tujuh etos kerja positif di kantor
- i. menjelaskan sikap dewasa di dunia kerja
- j. menjelaskan menjadi pintar dan dewasa
- k. menjelaskan menjadi pribadi yang berwibawa
- l. menjelaskan sukses bergaul di dunia kerja
- m. menjelaskan jual diri untuk karir yang gemilang
- n. mengidentifikasi menciptakan suasana betah di kantor

E. Materi Pokok

- a. BAB I. Pendahuluan
- b. BAB II. Apa itu Professional Image
- c. BAB III Menjadi Seorang yang professional
- d. BAB IV Menjadi Pribadi yang Menarik dan Menyenangkan
- e. BAB V Tujuh Etos Kerja Positif di Kantor
- f. BAB VI Kiat Sederhana Meraih Karier Gemilang

BAB 2

APA ITU PROFESSIONAL IMAGE?

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) menjelaskan pengertian profesional image ,(2) menjelaskan ciri-ciri orang yang profesional image

A. Pengertian *Professional Image*

Kata “*professional image*” telah banyak diketahui oleh masyarakat luas namun pengertian yang muncul seolah-olah hanya untuk kalangan manajer perusahaan atau pun kalangan swasta saja . Padahal, sesungguhnya istilah “*professional image*” ini berlaku untuk semua kalangan dari tingkat atas sampai yang paling bawah. Artinya berlaku juga untuk kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) baik itu pegawai yang PNS atau pegawai dengan perjanjian kontrak.

Selain itu, banyak perusahaan atau instansi pemerintah yang kurangnya menerapkan *professional image* dalam bekerja sehari-hari yang secara otomatis akan mejatuhkan imajet atau citra yang kurang baik bagi pemerintah. Tanpa kita sadari, apa yang Anda kenakan, apa yang Anda katakan, apa yang Anda kerjakan, dan apa yang menjadi prinsip hidup Anda, dapat membentuk kesan keseluruhan mengenai diri Anda.



Citra (*image*) di abad modern atau era globalisasi ini, memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan seseorang. Bahkan, kemampuan dan profesionalisme seseorang bisa tercermin dari cara mereka berpenampilan, baik dalam perilaku maupun sikap. Citra adalah refleksi Anda yang paling nyata, dan yang dapat memperlihatkan apa yang terjadi di dalam diri Anda. Bila Anda mempunyai keinginan untuk dapat menaklukkan dunia, hal itu tampak. Bila Anda merasa dunia mungkin saja menaklukkan Anda, itupun akan terlihat.

Citra bukanlah sesuatu yang palsu, sehingga dalam 5 tahun terakhir adalah istilah “ pencitraan “ , dimana adanya manipulasi nilai citra untuk keperluan sebuah kepentingan sendiri atau golongan baik dalam pemilihan anggota DPR atau Kepala Pemerintah. Citra adalah kesan tentang diri Anda yang dibentuk oleh orang lain ketika pertama kali bertemu dan melihat Anda. Begitupun Anda, membentuk kesan yang sama mengenai orang lain setiap hari. Ketika orang bertemu dengan Anda, kesan yang mereka bentuk mungkin sama persis dengan kesan yang Anda ingin mereka rasakan. Atau mungkin juga berlawanan dengan apa yang Anda maksudkan. Dalam dunia bisnis, citra diri Anda akan sangat menentukan langkah Anda selanjutnya. Apakah Anda akan segera memperoleh pekerjaan, atau disingkirkan pada wawancara pertama. Apakah Anda ditanggapi secara serius atau hanya dianggap sebagai kelas teri, atautkah dapat maju dan bertahan dalam pekerjaan yang sama.

B. Ciri-Ciri Orang *Profesional Image*

Namun satu hal yang perlu diperhatikan disini. Banyak orang yang tidak menyadari betapa pentingnya *professional image* untuk diri

sendiri maupun untuk perusahaan atau instansi dimana Anda bekerja. Kompetensi menurut Tjerk Hooghiemstra, Hay group, The Netherlands pada tulisannya yang berjudul *Integrated Management of Human Resources*, kompetensi adalah karakteristik pokok seseorang yang berhubungan dengan unjuk kerja yang efektif pada jabatan tertentu. Orang yang professional adalah:



1. Orang yang tahu akan keterampilan dan keahliannya.
2. Meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatan itu.
3. Hidup dari kegiatan yang dilakukan tersebut.
4. Bangga dengan pekerjaannya.

Sedangkan *image* (citra) adalah gambaran atau potret diri anda di mana *image* yang anda tampilkan akan mencerminkan perusahaan anda. *Image* (citra) adalah alat komunikasi, bagian dari paket ketrampilan anda, dan papan untuk mengiklankan siapa anda, apa yang anda kerjakan, dan seberapa baik anda mengerjakannya.

Citra Profesional Anda merupakan gabungan tiga persepsi :

- (1) Cara anda memandang diri sendiri dari dalam, memandang ke luar
- (2) Cara Orang lain memandang anda dari luar ,memandang ke dalam.
- (3) Cara anda ingin memandang diri sendiri dan di pandang.

RANGKUMAN

Professional image atau citra profesional ini berlaku untuk semua kalangan dari tingkat atas sampai yang paling bawah. Artinya berlaku juga untuk kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) baik itu pegawai yang PNS atau pegawai dengan perjanjian kontrak.

Citra adalah kesan tentang diri Anda yang dibentuk oleh orang lain ketika pertama kali bertemu dan melihat Anda. Begitupun Anda, membentuk kesan yang sama mengenai orang lain setiap hari. Ketika orang bertemu dengan Anda, kesan yang mereka bentuk mungkin sama persis dengan kesan yang Anda ingin mereka rasakan.

Ciri-ciri orang yang profesional adalah (1) orang yang tahu akan keterampilan dan keahliannya, (2) meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatan itu, (3) hidup dari kegiatan yang dilakukan tersebut, (4) bangga dengan pekerjaannya

LATIHAN

1. Apa yang Anda ketahui tentang gambaran tentang *Professional Image* ?
2. Sebutkan ciri-ciri orang yang profesional ?
3. Bagaimana pendapat Anda tentang cara anda ingin memandang diri sendiri dan di pandang ?

BAB 3

MENJADI SEORANG YANG PROFESSIONAL

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki ,(2) mengetahui cara menjaga profesional image, (3) jelaskan ciri-ciri orang yang profesional image

A. Memiliki Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu bidang/ standar tertentu, dan hal itu akan tercermin dalam konteks pekerjaan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat.

Kualitas diri tetaplah harus kita jaga. Agar keahlian, kompetensi, dan pengetahuan dapat terus meningkat kita harus melakukan “ investasi “ dengan memupuk kualitas tersebut lewat kegiatan yang menyuburkan , berupa :

- a. Investasikan diri dengan pendidikan formal dan non formal yang dipilih, baik lewat pendidikan diploma, kesarjaan, magister, atau bahkan samapai tingkat doktoral. Beragam kegiatan untuk mengasah keahlian dapat dilakukan seperti membaca buku, mengikuti program sertifikasi keahlian tertentu, dan berfokus untuk bekerja.

- b. Ikuti program pelatihan (training) yang menambah keahlian dan keterampilan diri.
- c. Perkaya pengalaman diri dengan mempelajari dan mempraktikkan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- d. Berbagilah pengetahuan dan pengalaman dalam jaringan (networking), karena kita tidak dapat hidup sendiri dan menyendiri.

Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem National Council Vocational Qualification (NCVQ) didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong insiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-komptensi apa yang karyawan harus perhatikan.

Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang



seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja. Kompetensi mencakup melakukan

sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak meterjemahkan

kepandaianya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna.

Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan..Suatu kompetensi adalah apa yang seorang karyawan mampu kerjakan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari satu pekerjaan. Kinerja atau hasil yang diinginkan dicapai dengan perilaku ditempat kerja yang didasarkan pada KSAs. ditunjukkan dengan kerangka berikut:.

KSAs → Behavior → Performance.

Dari kerangka di atas dapat diketahui bahwa secara teoritis KSAs adalah sebagai dasar perilaku di tempat kerja, sedangkan perilaku di tempat kerja yang mengandung unsur-unsur KSAs menghasilkan kinerja. Untuk praktik, suatu pekerjaan spesifik harus diidentifikasi kriteria-kriteria utamanya yang kemudian dijabarkan ke dalam dimensi-dimensi dan indikator-indikator kinerja kunci yang harus dicapai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. KSAs di sini adalah merupakan dasar kompetensi kerja yang merupakan kemampuan, kemauan, dan sikap untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan dalam setiap pekerjaan spesifik. Kemampuan, kemauan, dan sikap ini dapat diamati dalam perilaku di tempat kerja dalam seseorang melaksanakan pekerjaannya.

B. Bagaimana Menjaga Professional Image

1. Kesan Pertama



"Anda tidak akan memperoleh kesempatan kedua, untuk menciptakan Kesan Pertama yang baik"

Citra (image) menampilkan sebuah pesan tentang anda selama sehari penuh di setiap hari. Tidak ada tombol otomatis untuk menghapus kesan tersebut. Penampilan formal telah menjadi sebuah budaya di perusahaan-perusahaan perbankan. Beberapa perusahaan kreatif misalnya media cetak atau elektronik, bahkan memvisualisasikna penampilannya dengan gaya busana yang sedang menjadi 'trend' : "We are a business Casual environment". Mereka ingin meyakinkan bahwa klien mereka tahu apa yang dapat diharapkan dari standard yang ada dan bahwa klien tidak akan terpengaruh secara negatif dari anggapan-anggapan sebagai perusahaan yang tidak professional. Penampilan juga mempengaruhi kemajuan karir.

Bila anda mau menerima teori Kesan Pertama yang abadi ini, yang didasarkan pada banyak sekali penelitian di bidang kekuasaan dan pengaruh, hanya dalam waktu tiga puluh detik seseorang telah menilai Anda secara visual dari kepala (kepribadian) hingga kaki (karakter) dan memutuskan apakah menanggapi anda secara serius atau melupakan anda.

2. **30 detik pertama yang menentukan**

“Penampilan lebih dahulu berbicara, sebelum Anda mengucapkan sesuatu”

Apa yang sudah Anda katakan sebelum anda mengucapkan ”Selamat pagi/siang/sore/malam” atau halo?” Pernahkah anda sadari bahwa kesan pertama adalah kesan yang abadi dan bahwa kesan itu dibentuk dalam waktu sepuluh detik yang pertama dari suatu pertemuan, menjadi opini dalam dua puluh detik berikutnya, dan ”dalam waktu tiga puluh detik ” akan terlihat apakah lawan bicara anda akan menaruh respek atau tertarik kepada anda atau malahan mengabaikan anda.

Seringkali kita mendengar pepatah, buku dinilai dari covernya, rumah dinilai dari ornamen bangunannya, dan manusia dinilai dari caranya berbusana, sikap dan perilakunya. Mungkin kedengarannya tidak adil, karena bagaimana kita dapat suka atau sayang kepada, sementara kita tidak mengenal lebih jauh mengenai orang tersebut. Namun, dalam dunia bisnis hal tersebut tidak dapat dipungkiri lagi. Albert Mehrabian, seorang psikolog UCLA, melakukan percobaan-percobaan yang menyingkap, bagaimana orang saling menilai saat bertemu secara tatap muka. Mehrabian menemukan bahwa KESAN PERTAMA terjadi hanya dalam waktu 30 detik saja dan didasarkan pada kriteria sebagai berikut.

- a. 7 % dari apa yang kita katakan,
- b. 38 % dari nada suara kita, dan
- c. 55 % dari penglihatan yaitu penampilan dan bahasa tubuh

Dalam 30 detik pertama, tidak ada waktu bagi anda untuk menjadi orang lain atau menarik teman anda untuk menuliskan ringkasan daftar riwayat hidup atau referensi karakter anda. Bahkan, tidak cukup setiap saat anda menunjukkan bakat, ketrampilan, dan hal-hal lain yang menunjang kinerja anda di depan customer atau klien anda. Semua orang dalam 30 detik pertama terfokus pada pesan yang anda kirimkan melalui busana, gaya rambut, senyuman, sikap, dan komunikasi non verbal anda lainnya”. Pada saat itulah penampilan anda mulai diperhitungkan. Yang pasti, tampil profesional dan keren bukan berarti tampil dengan busana – busana ber”merk”, atau make up yang berlebihan, tetapi lebih pada keserasian penampilan secara menyeluruh dari ujung rambut sampai ujung kaki

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *Professional Image* yang kita kirim akan berupa sebuah pesan yang meliputi;

1. Tingkat Pendidikan
2. Kemampuan berkarir dan kesuksesan
3. Kepribadian
4. Pengalaman Hidup
5. Kepercayaan dan Keseriusan
6. Selera Humor
7. Kemampuan Berinteraksi dalam Lingkungan Sosial

RANGKUMAN

Kompetensi adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu bidang / standar tertentu, dan hal itu akan tercermin dalam konteks pekerjaan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Kualitas diri tetaplah harus kita jaga, agar keahlian, kompetensi, dan pengetahuan dapat terus meningkat, melalui pendidikan formal dan non formal, program pelatihan (training), dan berbagilah pengetahuan dan pengalaman dalam jaringan (networking).

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *Professional Image* yang kita kirim akan berupa sebuah pesan yang meliputi; (1) Tingkat Pendidikan, (2) Kemampuan berkarir dan kesuksesan, (3) Kepribadian, (4) Pengalaman Hidup, (5) Kepercayaan dan Keseriusan, (6) Selera Humor, dan (7) Kemampuan Berinteraksi dalam Lingkungan Sosial

LATIHAN

1. Jelaskan konsep dasar kompetensi ? dan idetifikasi apa kompetensi yang Anda miliki ?
2. Coba berikan kesan pertama kepada teman Anda ?

BAB 4

MENJADI PRIBADI YANG MENARIK DAN MENYENANGKAN

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) mengidentifikasi nilai-nilai kepribadian yang dapat menjadi diri menarik dan menyenangkan

Setiap orang pasti ingin merasa diterima, dihargai, dan tidak dipandang sebelah mata oleh orang lain. Namun, hal ini dipengaruhi oleh pandangan orang lain terhadap kita, jadi pribadi yang menarik dan menyenangkan sehingga penilaian orang lain pada diri kita juga baik. Kepribadian menarik berasal dari sifat asli seseorang namun perkembangan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar yang membantu untuk membentuk.



A. Citra Positif

Orang dengan kepribadian yang menarik adalah mereka yang selalu mempunyai pola pikir positif. Pola pikir ini akan mendukung sikap yang positif pula, yang akhirnya menciptakan citra yang positif dan akan dilihat positif oleh orang lain. Ada tiga unsur yang menariknya pribadi seseorang, yaitu :



- (1) **Penampilan**, ketika pertama kali kita berkenalan dengan orang lain, penampilan merupakan daya tarik pertama dan menentukan ketertarikan orang lain terhadap kita.
- (2) **Kecerdasan**, setelah melalui pembicaraan dapat dilihat pribadi kita melalui kecerdasan. Orang yang cerdas adalah orang yang tidak kuper dan selalu nyambung untuk membicarakan berbagai hal.
- (3) **Moral**, selanjutnya semakin lama, moral akan terlihat dari bagaimana cara berbicara, serta bersopan santun. Moral ini paling berpengaruh, karena moral yang baik akan mendukung penampilan yang baik dan kecerdasan seseorang. Orang yang memiliki moral yang baik, tidak akan iri dan menutup diri, ketika melihat orang lain lebih unggul, melainkan justru membuka diri untuk mau belajar dari orang lain.

B. Memiliki *Sense Of Responsibility* yang Tinggi

Memiliki pribadi yang menarik dalam pekerjaan juga harus selalu kita tunjukkan, selalu ringan tangan membantu teman untuk menyelesaikan pekerjaannya, meskipun itu bukan tugas kita. Kita harus terus meningkatkan pribadi menarik dan



menyenangkan ke dalam diri kita ketika harus berhubungan dengan orang yang lebih tinggi kedudukannya, kita tidak akan minder, dan sebaliknya, pergaulan kalangan dibawah kita tidak membuat kita menyombongkan diri dan mampu mengontrol diri. Orang yang memiliki pribadi yang menarik pasti tidak bisa menahan diri untuk

melakukan perilaku positif, meskipun menghadapi orang yang tidak menyenangkan, ia tetap mampu bersikap ramah dan mau menyapa.

C. Melatih Diri

Menjadi pribadi yang menarik dan menyenangkan sesungguhnya bisa dilatih, tergantung seberapa besar keinginan kita untuk mau maju dan berkembang. Orang lain tidak bisa memaksa, hanya diri sendiri yang bisa menentukan. Pada dasarnya, tidak ada individu yang tidak menarik, tetapi karena tidak bisa mengembangkan diri dengan maksimal, seperti merasa lebih pandai dari orang lain, merasa puas diri dan merasa dari lahir sudah diciptakan seperti ini. Maka, justru tidak menciptakan pribadi yang menarik dalam dirinya.

Dari lahir, mungkin Anda diciptakan “biasa-biasa” saja. Padahal sesuatu yang kita alami, tidak didukung atau dipelihara, semua ini akan menghalangi dan sia-sia. Jadi mulailah untuk melatih diri Anda menjadi pribadi yang menarik dan menyenangkan bagi diri sendiri dan banyak orang.



RANGKUMAN

Orang dengan kepribadian yang menarik adalah mereka yang selalu mempunyai pola pikir positif. Pola pikir ini akan mendukung sikap yang positif pula, yang akhirnya menciptakan citra yang positif dan akan dilihat positif oleh orang lain. Ada tiga unsur yang menariknya pribadi seseorang, yaitu (1) penampilan, (kecerdasan), dan (3) moral

Memiliki pribadi yang menarik dalam pekerjaan juga harus selalu kita tunjukkan, selalu ringan tangan membantu teman untuk menyelesaikan

pekerjaaannya, meskipun itu bukan tugas kita. Menjadi pribadi yang menarik dan menyenangkan sesungguhnya bisa dilatih, tergantung seberapa besar keinginan kita untuk mau maju dan berkembang

LATIHAN

1. Mengapa orang harus mempunyai pola pikir positif untuk menjadi pribadi menarik ?
2. Mengapa seorang PNS harus mempunyai kecerdasan dalam menunjang bekerja ?

BAB 5

TUJUH ETOS KERJA POSITIF DI KANTOR

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) mengidentifikasi tujuh etos kerja positif di kantor

Jika kita ingin tampil sebagai pribadi yang menarik di mana pun, dibutuhkan suatu sikap tulus dan bukannya kepura-puraan. Seseorang yang hanya bersikap baik tanpa suatu ketulusan tidak akan bertahan lama. Hubungan yang dibangun dengan empati memberikan rasa percaya orang tersebut terhadap kita. Benyamin Frangklin mengatakan “ ***Jika Anda bersikap baik terhadap orang lain. Anda bersikap baik terhadap diri sendiri*** “ .



Tujuh Etos Kerja Positif di Kantor

Untuk membentuk kepribadian dan sikap positif di lingkungan kerja , ada 7 tips yang bisa kita pelajari dan praktekan, yaitu :

1. Miliki tanggung jawab

Sikap bertanggung jawab mencerminkan kematangan sikap kita, pribadi yang tidak memiliki rasa tanggung jawab cenderung menyalahkan keadaan lingkungan sekitar, keadaan dan bahkan Tuhan. Orang seperti ini adalah orang contoh yang tidak dewasa. Kedewasaan sikap dibentuk sejak masa kanak-kanak dan salah satunya adalah dengan menerima tanggung jawab. Berangkat dari didikan ini, seorang menjadi profesional dengan menuntaskan tugas yang diberikan sehingga membuahkan hasil memuaskan baik terhadap atasan, rekan sekerja maupun customer.



2. Peduli dengan orang lain



Apabila kita memiliki rasa peduli yang tinggi, kita akan mampu menganalisa sesuatu dengan tepat. Untuk mendapatkan sahabat, Anda harus menjadi sahabat terlebih dahulu, kepekaan kita terhadap kepentingan orang lain menjadi jembatan yang kokoh untuk menciptakan situasi yang kondusif.

3. Pilih kata-kata yang tepat



Seseorang dapat dipercaya melalui kata-kata yang ia ucapkan. Kita perlu hikmat untuk menyampaikan pesan yang hendak kita ungkapkan. Walau kata-kata kita benar, tetapi jika nada

bicara kita meninggi, orang lain bisa salah mengartikan maksud baik itu. Karena itu, sebaiknya kita berpikir matang dahulu sebelum berbicara agar tidak menimbulkan *misunderstanding* . Kata-kata seperti “ tolong” , “ minta maaf “ , dan “ terima kasih “ adalah magic words yang membuat orang lain lebih senang menerimanya daripada kata-kata bernada perintah seperti “ jangan begitu “ , “ harus begini “., dan lain-lain.

4. Berikan solusi, jangan hanya kritik

Jika hendak mengkritik, tambahkan solusi di dalamnya, dengan demikian kita juga membantu memecahkan maalah orang lain, bukan sekedar menghakimi. Persoalannya, tidak banyak orang yang cukup rendah hati



untuk menerima kritik. Selain itu, tidak sedikit yang ingin mengubah orang lain sesuatu dengan keinginan mereka. Banyak yang tidak menyadari bahwa setiap pribadi itu unik. Berawal dari ketidaktahun inilah, seseorang sering mengkritik orang lain. Tokoh-tokoh sukses di dunia menerima kritik sebagai pemicu prestsi yang diselaraskan dengan sikap bersyukur. Untuk membangun team work yang sukses, setiap orang harus belajar untuk menyingkirkan sikap ingin selalu diperhatikan.

5. Senyum dan ramah



Senyumlah dengan tulus, senyum yang dibuat-buat mudah dirasakan oleh orang yang menerimanya. Biasakan untuk tidak menyimpan sakit hati agar kita dapat memberika senyum yang mengalir dari hati yang gembira. Keramahan justru menambah koleksi teman dan relasi kerja. Kesediaan kita menerima dan melayani orang lqin terkomunikasikan lewat senyum ramah kita.

6. Pendengar yang baik



Orang lain akan merasa penting karena dihargai lewat cara kita mendengarkan dengan baik. Tindakan ini menunjukkan kepedulian kita. Ide-ide yang kita cetuskan lebih mudah diperhatikan dan tujuan kita dapat terwujudkan karena dimulai dengan menjadi pendengar yang baik.

7. Memberikan penghargaan

Tidak ada salahnya jika memberi penghargaan khusus atas prestasi seseorang, pengakuan kita atas kerjanya dapat menjadi motivasi yang efektif dalam dunia kerja



RANGKUMAN

1. Sikap bertanggung jawab mencerminkan kematangan sikap kita.
2. Memiliki rasa peduli yang tinggi, kita akan mampu menganalisa sesuatu dengan tepat
3. Seseorang dapat dipercaya melalui kata-kata yang ia ucapkan.
4. Jika hendak mengkritik, tambahkan solusi di dalamnya, dengan demikian kita juga membantu memecahkan masalah orang lain, bukan sekedar menghakimi.
5. Senyumlah dengan tulus, senyum yang dibuat-buat mudah dirasakan oleh orang yang menerimanya.
6. Orang lain akan merasa penting karena dihargai lewat cara kita mendengarkan dengan baik.
7. Memberi penghargaan khusus atas prestasi seseorang, pengakuan kita atas kerjanya dapat menjadi motivasi yang efektif dalam dunia kerja

BAB 6

KIAT SEDERHANA MERAIH KARIR GEMILANG

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) menjelaskan sikap dewasa di dunia kerja, (2) menjelaskan menjadi pintar dan dewasa, (3) menjelaskan menjadi pribadi yang berwibawa, (4) menjelaskan sukses bergaul di dunia kerja, (5) menjelaskan jual diri untuk karir yang gemilang, (6) mengidentifikasi menciptakan suana betah di kantor,

A. Bersikap Dewasa di Dunia Kerja

Dalam kehidupan kita akan menemui orang-orang dengan berbagai karakter yang berbeda-beda. Disinilah sikap kedewasaan kita untuk menentukan hubungan dengan mereka, hubungan yang baik akan



**MENJADI
PRIBADI
YANG
DEWASA**

menunjang suasana kerja yang baik pula. Ini artinya, bersikap deawasa sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja.

“ Menjadi tua itu pasti, menjadi dewasa itu pilihan “ pernyataan ini memang benar

, karena umur bukan patokan untuk menentukan dewasa atau tidaknya seseorang. Orang yang sudah tua belum tentu dia lebih dewasa, tetapi orang yang masih muda bisa saja justru lebih dewasa.

Seseorang yang masih muda dan diangkat mejadi seorang pemimpin belum tentu bisa dikatakan bahwa ia sudah mencapai titik

kedewasaan. Tetapi, kedewasaan lebih ditentukan dengan proses masa lainnya. Bagaimana ia melalui jenjang tertentu untuk mencapai posisi tersebut. Berbagai masalah yang datang akan menempa dan membuat belajar menjadi dewasa.

Bagaimana orang menjadi dewasa ? orang dewasa adalah orang yang peka dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Ini bukan berarti bahwa kita harus punya kepribadian ganda dalam menjalin hubungan, melainkan kita mampu bersikap supel atau mudah bergaul, dan harus mampu menempatkan diri tanpa mengubah kepribadian kita.

Penampilan kita ikut mempengaruhi pandangan orang lain terhadap kedewasaan kita. Tapi , penampilan yang tampaknya dewasa itu akan lebih baik jika dimbangi dengan sikap dewasa dari dalam diri kita sendiri. Jangan sampai orang lain kaget ketika melihat penampilan kita jauh berbeda dengan sikap asli kita.

Orang dewasa pasti punya karisma tertentu. Tapi bukan berarti orang pendiam kemudian bisa dikatakan lebih dewasa dibandingkan dengan orang yang banyak bicara. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari sikap dan pola pikir.

B. Dewasa dan Lebih Pintar

Menjadi dewasa bukan berarti menjadi lebih pintar dari orang lain, kemudian bersikap terlalu mengurui dan merasa bahwa pendapatnya lebih benar. Justru, orang dewasa adalah orang yang berusaha memahami apa yang diinginkan orang lain. Karena itu, sikap peka terhadap lingkungan sangat dibutuhkan karena seperti ini membantu kita dalam memahami orang lain dalam menempatkan diri.



Dalam bertutur kata, orang dengan sikap dewasa juga tetap memperhatikan lingkungan. Ia tidak merasa dirinya pintar kemudian memberikan kritik seenaknya sendiri.

Perbedaan gender tidak bisa dijadikan patokan menilai kedewasaan seseorang, justru faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kedewasaan kita. Faktor internal adalah proses hidup yang membentuk pribadi dirinya, sedangkan faktor eksternal adalah lingkungan sekitar yang mempengaruhinya .

C. Menjadi Pribadi yang Berwibawa di Dunia Kerja

Selama ini orang berfikir bahwa orang pribadi yang berwibawa ditunjukkan dengan badan tegap, berkumis tebal, dan bertampang galak. Itu berarti selama ini kita salah persepsi, karena sebenarnya pribadi yang berwibawa jauh dari kesan seperti itu. Tidak selalu yang berwibawa ditunjukkan dengan penampilan yang anggun atau gagah. Tidak harus dengan sikap yang terkesan angkuh atau galak, karena

kewibawaan seseorang lebih berdasar dari dalam diri atau inner beauty masing-masing.

Inner Beauty

Perilaku dan Kharisma seseorang akan menentukan pribadi yang dimilikinya. Perilaku yang baik mempengaruhi karisma. Jika kedua hal dasar tersebut dimiliki, kewibawaan seseorang akan tampak.



FIND YOUR
Inner Beauty

Orang yang berwibawa biasanya *low profile* , tidak angkuh. Ia mampu bersikap rendah hati dan tidak terlalu menjaga jarak dengan bawahannya. Namun, bukan berarti bisa disepelekan, karena ia justru dihormati sebagai pemimpin yang berwibawa dan rendah hati. Ia mampu menyesuaikan diri di lingkungan mana pun, baik kalangan atasan maupun bawahan, yang tercermin dalam sikap pada tutur bahasa, sikap dan perilakunya.

Tentunya harus didukung oleh kemampuan berkomunikasi yang baik, tidak harus jadi orang yang banyak bicara atau pendiam. Walaupun, kebanyakan orang yang berwibawa awalnya memang berasal dari sikap pendiam. Namun, yang penting kita harus mampu membawa diri, tahu kapan harus diam dan kapan harus bicara.

Ia juga tahu waktu kapan yang tepat harus bersosialisasi dan kapan harus sedikit individualis. Karena, tidak selamanya sikap individualis adalah jelek, asalkan seseorang mampu mengontrol diri dan tahu saat yang tepat.

Penampilan



Faktor *inner beauty* memang lebih mendasar dan besar pengaruhnya, tetapi akan lebih baik jika didukung dengan penampilan luar. Namun, tidak perlu meniru gaya atau style orang lain. Tampililah apa adanya, Tuhan menciptakan masing-masing orang dengan pribadi dan gaya yang berbeda-beda. Jadi, tidak perlu memaksakan diri untuk mengikuti style orang lain. Cukup berpenampilan yang baik, sesuai situasi dan kondisi, tidak berlebihan, sopan serta rapi. Itu mampu menimbulkan kesan awal yang positif.

Orang berwibawa juga harus punya rasa diri. Orang-orang pasti akan kaget ketika melihat penampilan pemimpinnya yang tidak mampu berbicara di muka umum karena tidak kemampuan public speaking untuk meningkatkan rasa percaya diri sangat diperlukan.

Tak Hanya Pemimpin

Sikap wibawa tidak hanya dimiliki oleh seseorang pimpinan saja, semua karyawan pun harus berwibawa. Hal itu antara lain ditunjukkan dengan punya prinsip kuat, tutur kata yang baik, dan tidak emosional. Berbeda dengan sikap yang selalu menentang dan melawan arus. Ia juga akan tahu saatnya mengungkapkan pendapat atau diam. Dengan demikian, atasan pun bisa menghormatinya dan tidak akan ada masalah antar atasan dan bawahan.



Memiliki pribadi yang berwibawa sangat dibutuhkan terutama dalam lingkungan kerja supaya kita bisa dihargai, dihormati, dan disegani orang lain. Dan, itu bisa dimulai dari diri kita terlebih dahulu.

D. Sukses Bergaul di Dunia Kerja

Kita sering merasa kecewa dengan rekan kerja atau bawahan yang dalam bekerja tidak sesuai dengan apa yang kita harapkan. Kita cenderung menjadi kecewa, tidak puas, dan bahkan kesal karena kita selalu fokus pada kekurangan orang itu, sehingga mengabaikan kelebihanannya. Akibatnya, tanpa disadari ini membuat hubungan kita kurang baik karena kita telah terlanjur memberi “ label “ buruk padanya.

Ciptaan Unik

Setiap orang diciptakan unik oleh Tuhan, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya. Tidak ada orang diciptakan sama, sekalipun kembar. Ibarat seorang pemahat, dia pasti akan membuat karya terbaik dan sesempurna mungkin



supaya dapat diterima di pasaran. Jadi, salah satu sikap kita yang harus dimiliki agar sukses bergaul di dunia kerja adalah menerima orang lain apa adanya. Alasannya, tiap prang adalah ciptaan Allah yang luar biasa. Lalu, bagaimana supaya kekurangan itu tidak “ mengganggu “ kita ? kuncinya, terimalah kekurangan dengan kelebihan kita. Jika kekurangan kita padu pandangan dengan kekurangan, akan tetap sama-sama kurang.

Ibarat Puzzle

Seperti puzzle untuk mendapatkan satu gambar yang utuh dan bagus, kita harus memasang keping-keping puzzle yang bentuknya beraneka ragam. Keping yang berlubang dipadukan dengan keping yang berbentuk. Jika yang bolong dipadukan dengan yang bolong pasti tidak akan membentuk sebuah gambar.



Jadi kunci sukses bergaul di dunia kerja selain kita mampu beradaptasi dan mengembangkan empati, kita juga harus bisa melihat kelebihan orang lain dan menerima kekurangannya supaya terjadi keseimbangan. Inilah yang dinamakan dengan pengembangan pribadi. Kita berusaha menekan hal-hal negatif dan meningkatkan hal-hal positif.

Menerima Umpan Balik

Kita harus siap menerima umpan balik dari rekan kerja kita. Sering kali, anggapan atau asumsi seseorang tentang dirinya tidak selalu sesuai dengan kenyataan. Karena itu, setiap orang membutuhkan umpan balik dari orang lain untuk membantu lebih mengenal diri. Umpan balik tidak selalu sesuatu yang negatif, bisa juga masukan positif.



Jika sisi positif dalam diri seseorang dibangkitkan, hal tersebut akan membangun dirinya menjadi pribadi yang maksimal dan

meminimalkan sisi negatif. Anda ingin bergaul nyaman dengan siapa saja termasuk orang yang berkepribadian sulit sekalipun ? Segera kuasai seni bergaul ini.

E. “ Jual Diri “ untuk Karier Gemilang

Kemampuan menjual diri mutlak untuk dimiliki oleh seorang pekerja. Dari situ, orang lain dapat menilai sejauh mana kemampuan serta kapasitas pekerja itu. Sayangnya, banyak orang tidak bisa menjual diri. Penyebabnya antara lain mereka tidak mengenal diri sendiri serta tidak mempunyai perencanaan hidup. Memang, kesuksesan tidak melulu idukur hasil akhir yang kita peroleh, tetapi seberapa besar cara kita mengupayakannya. Ada beberapa upaya yang harus kita lakukan, antara lain :

Kenali dan Hargai diri Anda (Self Esteem)



Memahami kelemahan dan kelebihan diri sangat penting. Dengan begitu, kita dapat mengendalikan sifat negatif dan sebaliknya, meningkatkan sifat positif dalam diri kita, sehingga kita merasa menjadi pribadi yang berguna.

Untuk dapat mengenali serta mengontrol sikap negatif itu membutuhkan kejujuran terhadap diri sendiri dan menolak diri. Singkirkan pikiran yang selalu mengkambinghitamkan faktor eksternal sebagai penghambat prestasi. Justru, faktor internal yang berasal dari diri, seperti kurang ulet, tidak stabil, mudah bosan, tidak serius, ingin serba instan dan emosional yang merupakan penghambat. Semuanya erat kaitannya dengan motivasi, selama kita

tidak punya kemampuan untuk meningkatkan kualitas diri, baik fisik, moral, maupun intelegensi dan membangun motivasi positif maka kita tidak akan berprestasi.

Miliki perencanaan hidup

Perencanaan yang kurang baik akan mengundang kegagalan, sering kali dalam membuat perencanaan kita tidak berpijak pada realita. Memang setiap individu berhak menentukan rencana atau tujuan yang ingin dicapai, namun cobalah melihat pada realitas serta kapabilitas diri. Jangan sekali-kali membuat perencanaan yang tidak realistis.



Sebelum membuat perencanaan jangka panjang, mulailah dengan membuat rencana pendek dan jangka menengah. Dan ingat, untuk membuat semua berhasil dibutuhkan kedisiplinan diri yang tinggi. Karena itu kita perlu :

- Menentukan rencana yang kongret
- Menentukan batas waktu pencapaian
- Membuat strategi untuk memujudkan rencana tersebut

Kebiasaan bekerja tanpa rencana dan tergesa-gesa akan menimbulkan stres negatif bagi kita dan menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan kita. Kemampuan manajerial sangat dibutuhkan untuk merealisasikan rencana itu. Ubahlah kebiasaan yang baik secara konsisten, mulai dengan perencanaan per hari, per minggu, per bulan, bahkan per tahun.

Pahami orang lain (better relationship)

Seseorang dapat dikatakan berhasil jika dirinya mampu berperan selaras dengan apa yang diharapkan oleh lingkungannya. Untuk itu, jauhkan keinginan untuk “ mencetak “ orang lain seperti diri kita. Itu



akan membuahkan kegagalan dalam bersosialisasi, sebaliknya kembangkan rasa empati sehingga Anda mendapat menempatkan diri pada posisi orang lain. Pemahaman tentang etika dan komunikasi menjadi kunci keberhasilan kita dalam membina hubungan dengan orang lain. Manfaat etiket dalam kehidupan sehari-hari :

- Membuat seseorang disenangi, disegani, dan dihormati.
- Memudahkan hubungan baik dengan orang lain.
- Memberi keyakinan pada diri sendiri saat bertemu masyarakat dari berbagai kalangan.
- Meningkatkan citra

Berpengetahuan luas (knowledge)

Tumbuh rasa ingin tahu dan miliki kemampuan belajar yang tinggi. Rasa ingin tahu merupakan perlindungan tingkat pertama agar kita tidak gagal dalam kehidupan ini. Jika kita tidak memilikinya, berusaha mendapatkannya, lalu kembangkan lebih jauh. Ini dapat dicapai melalui, rajin mencari informasi, senang membaca, dan rajin bertanya.



ketrampilan sebagai individu, tetapi kemampuan berkerja sama dengan tim juga menjadi pertimbangan penting.

Nah, jika ingin sukses berkarier, salah satu syaratnya Anda harus bisa membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja.

Ada beberapa tips menarik yang dapat Anda praktikkan :

- **Ramah**

Tidak semua orang dilahirkan menjadi orang ramah, tetapi sebenarnya keterampilan untuk membentuk ramah dapat dipelajari. Kuncinya, kita perlu punya hati untuk menghargai orang lain, jika dasarnya memang pendiam, tak perlu berubah menjadi orang yang rame, cukup dengan melemparkan senyuman kecil atai sapaan ringan saat bertemu rekan, mereka akana merasa senang karena keberadaannya Anda hargai.



- **Rendah hati**

Meski Anda memiliki kemampuan yang menjadi aset penting bagi instansi tempat Anda bekerja, tak ada alasan bagi Anda menjadi sombong. Ingat kemampuan itu adalah talenta dan karunia dari Tuhan. Kesombongan anak menjauhkan Anda dari pergaulan.



- **Menghargai kemampuan teman**



Tidak semua rekan memiliki kemampuan seperti Anda. Janganlah mencela jika mereka tidak bekerja seperti Anda harapkan. Sebaliknya dukunglah rekan Anda saat mereka mengalami kesulitan. Tidak ada manusia yang sempurna, mungkin mereka tidak secerdas Anda, tetapi mungkin mereka punya keterampilan yang Anda miliki.

- **Mau mendengar**

Luangkan waktu untuk mengenal rekan kerja Anda dan milikilah “seni mendengar“. Mendengar memang tidak mudah karena kebanyakan orang lebih suka didengarkan daripada mendengarkan. Jika Anda mau belajar untuk mendengarkan pembicaraan, sikap ini harus ditunjukkan misal, menanggapi pembicaraan dengan antusia, mengajukan pertanyaan dan menunjukkan sikap empati.



- **Temukan penyelesaian**

Perbedaan pendapat dengan rekan pasti terjadi. Maklum, setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda. Saat menghadapi suatu permasalahan, masing-masing tentu akan menanggapi dengan cara, gaya, dan ekspresi yang berlainan. Jika menemukan perbedaan, selesaikan secepat mungkin. Jangan biarkan hal itu menjadi sebuah perselisihan.

RANGKUMAN

Dalam kehidupan kita akan menemui orang-orang dengan berbagai karakter yang berbeda-beda. Disinilah sikap kedewasaan kita untuk menentukan hubungan dengan mereka, hubungan yang baik akan menunjang suasana kerja yang baik pula. Ini artinya, bersikap dewasa sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja

Menjadi dewasa bukan berarti menjadi lebih pintar dari orang lain, kemudian bersikap terlalu mengurui dan merasa bahwa pendapatnya lebih benar. Justru, orang dewasa adalah orang yang berusaha memahami apa yang diinginkan orang lain

Pribadi yang berwibawa berdasar dari dalam diri atau inner beauty, juga penampilan tetapi akan lebih baik jika didukung dengan penampilan luar. Namun, tidak perlu meniru gaya atau style orang lain. Tampilah apa adanya, Tuhan menciptakan masing-masing orang dengan pribadi dan gaya yang berbeda-beda.

Kemampuan menjual diri mutlak untuk dimiliki oleh seorang pekerja, sayangnya banyak orang tidak bisa menjual diri. Penyebabnya antara lain mereka tidak mengenal diri sendiri serta tidak mempunyai perencanaan hidup, memahami kelemahan dan kelebihan diri sangat penting sehingga kita dapat mengendalikan sifat negatif dan sebaliknya, meningkatkan sifat positif dalam diri kita sehingga merasa menjadi pribadi yang berguna, tumbuh rasa ingin tahu dan memiliki kemampuan belajar yang tinggi, dan Integritas menduduki tempat tertinggi bagi seseorang untuk dapat “menjual dirinya”.

LATIHAN

1. Bagaimana sikap Anda untuk menjadi orang yang bersikap dewasa di kantor ?
2. Faktor-faktor apa sajakah agar bisa kita bisa menjual potensi diri kita di kantor ?
3. Kenapa perlu menciptakan suana yang menyenangkan di kantor

DAFTAR PUSTAKA

- Ludfi Aripin, Antoni. dan Rahma Yulianti, Sari. 2005. *Building Personal Brand Equity* : Berguru dari Falsafah lokal untuk meningkatkan Ekuitas Jenama diri Anda. Jakarta : Gramedia.
- Oetomo, Indayati. 2006. *Smart at Work* : Sikap tepat saat yang tepat. Yogyakarta: Andi.
- Sinamo, Jansen H. 2005. 8 Etos Kerja Profesional. Jakarta : Institut Dara Mahardika.

**MODUL 03. KECERDASAN EMOSI
DIKLAT PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI**

**BAB
1****PENDAHULUAN****A. Pengantar**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami perasaan mereka sendiri sehingga mereka mampu mengendalikan dan mengatasi perasaannya dengan baik, yaitu dengan tidak membiarkan perasaan itu bergejolak dan menimbulkan hal yang tidak baik bagi dirinya dan orang lain. Sebagai pemimpin, kecerdasan emosional bermanfaat untuk memahami perasaan orang lain secara efektif yang memungkinkan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan atasannya maupun antara pemimpin dengan pegawainya.

Pemimpin yang tidak pandai mengelola emosinya sehingga bersikap kasar saat memarahi pegawai yang bersalah, keliru, atau malas, akan merusak motivasi, energi, dan keyakinan sang pegawai, serta menyebabkan mereka bersikap defensif sehingga cenderung tidak bisa lagi menerima dan melaksanakan apa yang diinginkan pemimpinnya dalam mengerjakan tugas. Hal ini justru akan merugikan efektivitas organisasi, kinerja menurun dan roda organisasi akan bergerak lebih lambat. Dengan memiliki kecerdasan emosional, kritik yang Anda sampaikan bisa dilakukan dengan mengingatkan kesalahan pegawai Anda dan meminta mereka memperbaikinya, menanyakan kendala dan menawarkan solusi yang baik untuk mengatasinya, memberikan pujian secara langsung dan tatap muka untuk menunjukkan penghargaan Anda atas keberadaannya di tempat kerja, dan peka atas dampak dari kata-kata yang Anda sampaikan kepadanya.

Dalam beberapa tahun belakangan ini, istilah EQ telah diterima oleh umum menjadi kependekan dari "*Emotional Quotient*" yang setara dengan *Intelligence Quotient* (IQ). Berdasarkan pada penelitian perilaku yang sangat luas, *Dr. Daniel Goleman* telah menunjukkan peranan yang sangat berarti yang dimainkan emosi dalam kehidupan mental kita; dan bahwa sebenarnya kita memiliki dua macam pikiran yakni satu yang berfikir dan lainnya yang merasakan.

Menurut penelitian para ahli psikologi, mereka pada umumnya sepakat bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20 persen faktor-faktor yang menentukan suatu keberhasilan, sedangkan 80 persen lainnya adalah berasal dari faktor lain termasuk kecerdasan emosional yang menjadi faktor kajian ini.

Studi-studi lain dari berbagai disiplin seperti misalnya Psycho-Neurologi maupun Neuro-Psikiatry juga menunjukkan bahwa seorang eksekutif yang secara tehnik unggul dan memiliki KE/EQ tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, kesenjangan yang perlu diisi, melihat hubungan tersembunyi (*subtle*) yang menjanjikan peluang, lebih cekatan dan lebih cepat dibandingkan dengan orang lain.

Berkenaan dengan penelitian yang baru dan sangat berarti ini jelaslah bahwa IQ saja belum merupakan faktor yang dapat membuat seseorang menjadi berhasil, namun paduan KE/ EQ serta AQ/*Adversity Quotients* dan IQ lah yang dikonstruksikan secara menyeluruh sebagai suatu *Gestalten* yang dapat meraih keberhasilan ditempat kerja dalam situasi perubahan yang terjadi dengan cepat dan dinamis yang sarat dengan kompleksitas yang dinamis seperti yang kita alami sekarang ini.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan untuk menjelaskan pengertian kecerdasan emosi, peranan kecerdasan emosi dan penerapan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan.

C. Manfaat Modul bagi Peserta Diklat

Modul ini membekali para peserta diklat dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dalam organisasi sehingga diharapkan dapat mewujudkan organisasi.

D. Tujuan Pembelajaran

Setelah melakukan pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menerapkan Kecerdasan Emosi dalam unit organisasinya.

BAB
2**PENGERTIAN DAN FUNGSI
KECERDASAN EMOSI****A. Konsepsi Dasar**

Teori mengenai kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer tahun 1990. Mereka (Solovey dan Mayer) mendefinisikan EQ (*emotional quotient*) sebagai “kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang”. Semula ide ini hanya diperkenalkan di sekitar lingkungan pendidikan saja. Dan mungkin saja tetap hanya akan beredar di sekeliling tembok sekolah jika saja Daniel Goleman tidak memperkenalkan teori EQ ini dalam bukunya “*Emotional Intelligence, Why It Can More Than IQ?*” yang terbit di tahun 1995 (Mangkunegara, 2005)

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijematani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibanding orang lain.

Istilah kecerdasan emosi pertama kali berasal dari konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh Thordike pada tahun 1920 dengan membagi

tiga bidang kecerdasan yaitu kecerdasan abstrak (seperti kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematika), kecerdasan konkrit seperti kemampuan memahami dan memanipulasi objek, dan kecerdasan sosial seperti kemampuan berhubungan dengan orang lain.

Kecerdasan sosial menurut Thordike yang dikutip Goleman (2002) adalah kemampuan untuk memahami dan mengatur orang lain untuk bertindak bijaksana dalam menjalin hubungan, meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interpersonal adalah kecerdasan untuk kemampuan untuk memahami orang lain, sedangkan kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan mengelola diri sendiri (Mangkunegara, 2005).

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai : “himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.”

Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun di dunia nyata. Selain itu, EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan.

Menurut Goleman (2002), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati

dan keterampilan sosial. Sementara itu, Hein (1999) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah suatu bentuk kecerdasan yang berkaitan dengan sisi kehidupan emosi, seperti kemampuan untuk menghargai dan mengelola emosi diri dan orang lain, untuk memotivasi diri seseorang dan mengekang impuls, dan untuk mengatasi hubungan interpersonal secara efektif. Didasari pemikiran Goleman tersebut, Hein menyatakan komponen-komponen utama dalam kecerdasan emosional adalah :

1. Mengetahui emosi-emosi kita sendiri
2. Mengelola emosi-emosi kita sendiri
3. Memotivasi diri kita sendiri
4. Menghargai emosi orang lain
5. Mengatasi kerjasama

BEBERAPA GOLONGAN EMOSI

The infographic illustrates seven types of emotions with corresponding visual representations:

- Kenikmatan**: Represented by a purple smiley face with a wide, happy expression.
- Takut**: Represented by a brown cartoon man with a frowning, fearful expression.
- Amarah**: Represented by a child holding a large sunflower, with a yellow label above.
- Cinta**: Represented by a family scene with a man, woman, and child.
- Jengkel**: Represented by a man with his hand on his forehead, looking frustrated.
- Kesedihan**: Represented by a yellow smiley face with a sad, downturned mouth.
- Malu**: Represented by a man covering his mouth with his hand, looking embarrassed.
- Terkejut**: Represented by a man fishing, with a yellow label above.

Susetyaningsih

Emosi sudah sejak lama dianggap memiliki kedalaman dan kekuatan sehingga dalam bahasa Latin, misalnya, “emosi” dijelaskan sebagai *motus anima* yang arti harfiahnya “jiwa yang menggerakkan kita.”

Berlawanan dengan kebanyakan pemikiran konvensional kita semua, emosi bukanlah sesuatu *construct*/konstruksi pemikiran yang bersifat positif atau negatif; tetapi emosi berlaku sebagai sumber energi, autentisitas, dan semangat manusia yang paling kuat, dan bilamana dikelola dengan tepat dapat memberikan kita sumber kebijakan intuitif.

Pada kenyataannya, perasaan memberi kita informasi penting dan berpotensi menguntungkan setiap saat bilamana dipergunakan secara arif. Umpan balik/feedback inilah yang berasal dari hati, bukan kepala yang menyalakan kreatifitas membuat kita jujur terhadap diri kita, menjalin hubungan yang saling mempercayai, mem-berikan panduan nurani bagi hidup dan karir, menuntun kita kemungkinan yang tak terduga, dan malah bisa menyelamatkan diri kita atau organisasi dari kehancuran.

Sehingga dalam berbagai kajian paradigma pembelajaran terutama disiplin “*Personal Mastery*” dihubungkan dengan kemampuan spiritual dan ilahiah seseorang.

Definisi lengkapnya secara operasional sebagai berikut:

“Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.”

Berikut saksikan film ini dan beri kan tanggapan tentang tokoh –tokoh yang ada dalam film tersebut.

>>>Tayangan Film tentang Qiyamat Mini>>>

B. Manfaat Mempelajari Emosi

Sebelum berbincang tentang kecerdasan emosi tentunya, perlu dibahas lebih dulu apa yang disebut dengan emosi. Emosi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti menggerakkan, menjauh”, menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Sedangkan menurut Oxford English Dictionary yang dimaksud dengan emosi adalah “setiap kegiatan atau pengolahan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap.

Beberapa ahli mengelompokkan emosi kedalam beberapa golongan (*Emotional Intelligence*, Daniel Goleman, halaman 411-412) yaitu:

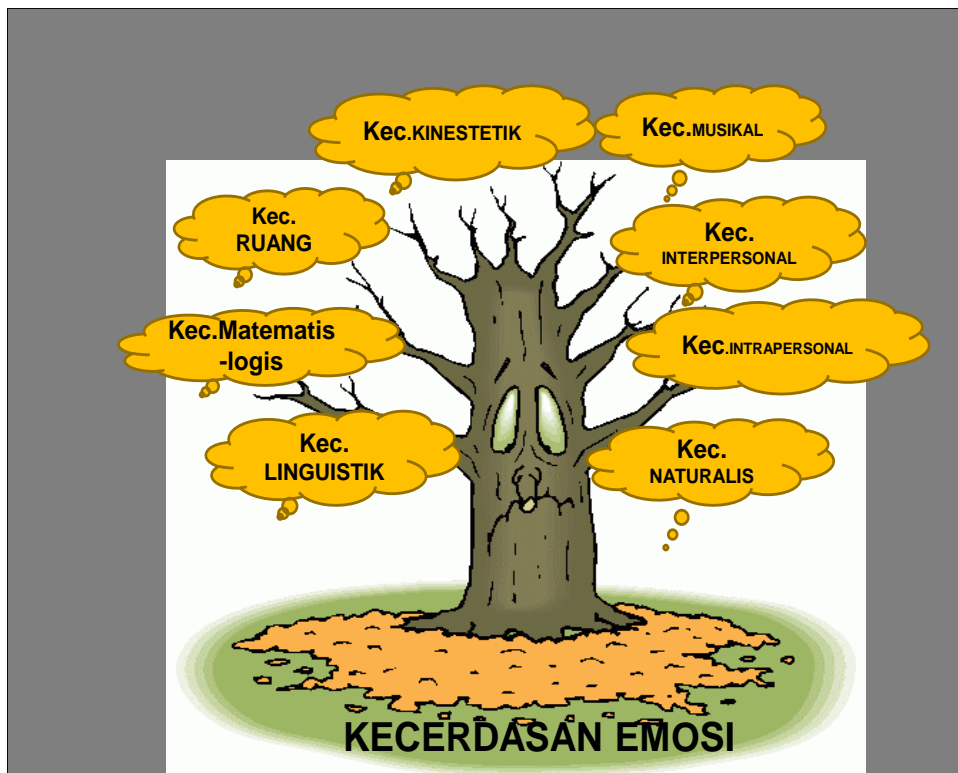
- a. Amarah : Beringas, mengamuk, benci, marah besar, jengkel, kesal hati, terganggu, rasa pahit, berang, tersinggung, bermusuhan, tindak kekerasan, kebencian.
- b. Kesedihan : Pedih, sedih, muram, suram, melan-kolis, mengasihani diri, kesepian, ditolak, putus asa, depresi berat.
- c. Rasa takut : Ngeri, gugup, takut, cemas, khawatir, was-was, waspada, tidak tenang, kecut dan panik.
- d. Kenikmatan : Senang, gembira, bahagia, ringan, puas, senang, terhibur, Bangga, kenikmatan indrawi.
- e. Cinta : Penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, hormat, kasmaran, mabuk kepayang.
- f. Terkejut : Terkesiap, takjub, terpana.
- g. Jengkel : Hina, jijik, muak, mual, benci, tidak suka, mau muntah.
- h. Malu : Rasa malu, malu hati, kesal hati, sesak, hina, aib, hancur lebur dan sebagainya.

Rober C. Solomon, Profesor filsafat, University of Texas mengatakan bahwa “*tanpa bimbingan emosi, penalaran menjadi tak memiliki prinsip atau kekuatan*”.

Emosi juga berfungsi untuk membangkitkan intuisi dan rasa ingin tahu yang akan membantu mengantisipasi masa depan yang tidak menentu dan merencanakan tindakan-tindakan.

KE/EQ juga berperan membantu IQ manakala kita perlu memecahkan masalah-masalah penting, keputusan penting dan memungkinkan untuk melakukan hal-hal tersebut dengan cara yang istimewa dalam waktu yang singkat. KE/EQ yang diarahkan secara konstruktif akan meningkatkan kinerja intelektual.

Macam-Macam Kecerdasan Emosi diantaranya :



BAB
3**PERBEDAAN KECERDASAN EMOSIONAL
DENGAN KECERDASAN INTELEGENSI****A. IQ Yang Relative Permanen**

Kita semua tahu ada orang yang kaya dengan pikiran yang sehat dan kreativitas tetapi dikenal tidak berprestasi baik dalam uji-uji akademik. Ini semua mengingatkan bahwa kecerdasan di sekolah yang diperoleh secara akademik bukan segala-galanya.

Ada faktor perilaku lain yang sifatnya non-akademi yang perlu dipertimbangkan dalam hidup agar menjadi lebih seimbang.

Namun, banyak diantara kita tidak tahu tentang penemuan bahwa IQ mungkin berhubungan dengan hanya 4 persen dari keberhasilan di dunia nyata.

Dengan kata lain, lebih dari 90 persen keberhasilan mungkin berhubungan dengan bentuk-bentuk kecerdasan lain yang sekarang sedang ditemukan.

Seperti kecerdasan musik, kecerdasan spiritual, kecerdasan fisik dsb yang sedang diteliti oleh Psikolog Howard Gardner dari Harvard University.

B. Pengembangan KE/EQ adalah Usaha Seumur Hidup

Kita mengenal istilah belajar seumur hidup' "*Long life learning*" yang dilancarkan oleh Unesco beberapa dekade yang lampau yang masih relevan untuk dilanjutkan sampai kini.

Jika kekuatan yang mendorong perkembangan kecerdasan dalam dunia usaha pada abad 20 adalah IQ, maka berdasarkan bukti-bukti yang makin banyak dipenghujung abad 21 yang lebih banyak berperan adalah KE/EQ dan bentuk-bentuk kecerdasan praktis serta kreatif yang terkait dengan "*action Science*" dan "*Actionable Learning*" yang dikembangkan oleh Prof. Rag Raven dan Prof. Lewis Mumford.

Meskipun zaman yang baru berlalu lebih banyak didominasi oleh IQ dan kefokus pada penggunaan model matematis yang memperlakukan segala sesuatu seolah sebagai benda mati dapat dianalisis, ada tanda-tanda bahwa model yang baru muncul untuk berorganisasi akan lebih didasarkan pada prinsip-prinsip KE/EQ dan sistem biologis-psikologi dan sosio kultural.

C. Dinamika KE/EQ di Tempat Kerja

Ada banyak dinamika yang terjadi di tempat kerja saat ini terutama pada saat negara dan Bangsa kita dilanda krisis ekonomi yang bersifat multi dimensi. Kita membaca dan mendengar tentang hal ini setiap hari dari berbagai media massa. Walau kekuatan pendorong yang paling kokoh dan sangat tersembunyi bagi perkembangan manusia, dan keberhasilan tempat kerja hanya menerima sedikit atau bahkan tidak diperhatikan sama sekali. KE/EQ dapat menjadi penentu seberapa berhasilnya atau tidak berhasilnya suatu organisasi/perusahaan atau aparatur dalam menerapkan pelayanan Prima.

D. Beberapa Hambatan dalam Membangun KE/EQ

1. Perasaan Dan Tindakan Tidak Sehat
2. Kerangka Berpikir Menghancurkan Dalam Hubungan
3. Persekongkolan
4. Rasa tidak aman dan terancam
5. Kecemburuan
6. Gunjingan
7. Pengkondisian Negatif/Samar
8. Tidak Membiarkan Sesuatu Berlalu

BAB
4**KECERDASAN EMOSIONAL DAN
KESUKSESAN**

Berdasarkan pada penelitian perilaku yang sangat luas, Dr. Daniell Goleman telah menunjukkan peranan yang sangat berarti yang dimainkan oleh emosi dalam kehidupan mental kita , bahwa sebenarnya kita memiliki dua macam pikiran yakni satu yang berfikir dan lainnya yang merasakan.

Menurut penelitian para ahli psikologi bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20 persen faktor-faktor yang menentukan suatu keberhasilan, sedangkan 80 persen berasal dari faktor lain termasuk kecerdasan emosional yang akan menjadi fokus kajian dalam penulisan ini. Dalam bukunya yang berjudul ‘Emotional Intelligence’ Daniel Goleman berpendapat bahwa pandangan kita tentang kecerdasan manusia itu sempit, karena mengabaikan serangkaian penting kemampuan manusia yang sangat besar pengaruhnya dalam menentukan keberhasilan kita dalam kehidupan. Dengan penelitiannya tersebut Goleman memperlihatkan faktor-faktor yang terkait mengapa orang yang ber IQ tinggi gagal dan orang yang ber IQ sedang-sedang menjadi sangat sukses. Faktor-faktor ini mengacu pada suatu cara lain untuk menjadi cerdas yaitu cara yang disebut “kecerdasan emosional”, selanjutnya Goleman mengatakan bahwa : “Kecerdasan Emosional adalah mencakup kesadaran diri dan kendali dorongan hati, ketekunan, semangat dan motivasi diri, empati dan kecakapan sosial”.

Lebih lanjut dikatakan oleh Goleman kerugian pribadi akibat rendahnya “kecerdasan emosional” dapat berkisar mulai dari kesulitan perkawinan,

mendidik anak hingga buruknya kesehatan jasmani. Dari penelitian tersebut yang dilakukan oleh Goleman bahwa amarah dan kecemasan kronis dapat menciptakan risiko besar bagi kesehatan, seperti halnya dengan merokok berantai.

Rendahnya kecerdasan emosional dapat menghambat pertimbangan intelektual dan menghancurkan karier. Barangkali kerugian terbesar diderita oleh anak-anak yang mungkin dapat terjerumus dalam resiko terserang depresi, gangguan makan dan kehamilan yang tak diinginkan, agresivitas serta kejahatan dan kekerasan.

A. Energi Emosi

Sebagaimana dikatakan oleh Peter F. Drucker dalam Robert K. Cooper *“Tugas Anda yang pertama dan paling penting sebagai pemimpin adalah mengendalikan energi Anda sendiri dan kemudian membantu menyalurkan energi mereka yang ada di sekeliling Anda”*.

Dalam organisasi berhierarki tradisional, lemahnya tanggung jawab atau sumbangan individu seringkali tidak pernah ketahuan, atau sering dianggap bukan masalah, walaupun kinerja perusahaan atau industri bersangkutan secara keseluruhan tidak efektif. Kini zaman sudah berubah, dalam perusahaan masa kini yang ramping atau direkayasa ulang, setiap pemimpin dan anggota kelompok secara pribadi sama-sama berada di garis depan. Hal ini bukan hanya sekali-kali, tetapi sepanjang waktu. Bila ada anggota kelompok yang mengendurkan kinerjanya, maka akan terlihat oleh semua orang. Tidak ada tempat untuk bersembunyi hal ini tentunya akan menyebabkan ketegangan yang besar terhadap semangat dan tubuh. Kerja yang tak kenal istirahat, demi mengejar sesuatu yang nyata, bisa membakar sebagian besar persediaan energi emosi dan mental. Padahal energi ini harus terus diperbarui agar tidak terbakar habis. Sedangkan menciptakan gambaran mental sederhana adalah tentang suasana hati yang bertindak sebagai perasaan tersembunyi (background

feelings) yang dipengaruhi oleh energi dan ketegangan yang selalu ada sepanjang waktu. Biasanya perasaan tersembunyi ini samar-samar tetapi kadang-kadang bisa cukup kuat dan mengalahkan kita. Ketika Anda merasa lelah atau merasa tertekan, misalnya, Anda bisa merasa sulit membedakan apa yang dirasakan oleh tubuh Anda (lesu, lapar, letih, ingin istirahat). dengan apa yang dirasakan oleh pikiran (gelisah, bingung) dan emosi Anda (frustasi, tidak sabar, cemas, enggan).

B. Umpan Balik Emosi

Setiap perasaan adalah tanda, yang menyatakan bahwa *“ada hal penting yang perlu Anda perhatikan atau ada peluang yang harus Anda ambil untuk mempererat suatu hubungan atau untuk melakukan perubahan dan menciptakan sesuatu yang baru”*. Pada hakekatnya, perasaan berfungsi sebagai penggerak yang membuat Anda mempertanyakan sesuatu, mencari informasi lebih tegas tentang sesuatu, mempelajari dan mengukur kemampuan Anda, baik untuk berbuat sesuatu maupun untuk bertahan.

Kecerdasan Emosi sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan emosional. Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun dunia nyata. Selain itu EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan. (Shapiro, 1998-10)

Selanjutnya ketika seseorang sudah mampu membaca orang lain, berarti orang tersebut dapat mempunyai kesadaran yang tinggi dan mampu mengelola emosi dirinya dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah Hanafi. 1984. *Memahami Komunikasi Antarmanusia*. Usaha Surabaya: Nasional. 1984
- Aggestam, Lena. 2006. *Learning Organization or Knowledge Management : Which Came First, Information Technology and Control* Vol.35, No. 3A
- Agustian, Ary Ginanjar. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ (Emotional Spiritual Quotient)*. Jakarta: Arga.
- Angela Heylin. 2002. *Kiat Sukses Komunikasi*. Mitra Utama, Jakarta.
- Bower, Gordon H., Ernest R. Hilgard (1981). *Theories of Learning*, US: Prentice-Hall Inc.
- Rini Soepangat. 2014. *Emotional And Stress Managenent For Busy Profesional*. Jakarta.
- oper, Robert K., & Sawaf, Amywan. (1998). *Executive EQ: Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, terjemahan Alek Tri Kantjono, Jakarta: Gramedia.
- Cut Zurnali. 2010. "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*", Penerbit Unpad Press, Bandung
- DePorter, Bobby & Mike Hernacki (2000). *Quantum Learning*. Terjemahan : Sri Meuti. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Domjan, Michael; Barbara Bukhard (1986). *The Principles of Learning and Behavioer*. USA: Wadsworth, Inc.
- Dweck S. C (2006), *Mindset: The New Psychology of Success*, NewYork: Random House
- Evelin Siregar dan Hartini Nara (2010) *Teori Belajar dan pembelajaran*, Ghalia: Indonesia
- Gibson, James L. et al., (1977). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Binarupa Aksara: Jakarta.

- Gorolick, Carol, 2005, *Organizational Learning vs The Learning Organization: A Conversation with a Practioner, The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, pp 383-288
- Gulo W (2002). *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Grasindo
- Jalaluddin Rakhmat. 1993. *Psikologi Komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Joseph A DeVito, 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. Professional Books Jakarta.
- Junadi, Purnawan (2010). *Leadership & Personal Mastery*. Program SLST KARS. Universitas Indonesia
- Leonard, Karin & Associates. *What is Personal Mastery*. <http://www.innerevolution.com/Articles/personalmastery.html>
- Marquardt, Michael J (1996). *Building The Learning Organization: A System Approach To Quantum Improvement And Global Success*. McGraw-Hill.
- Mastembroek, W.F.G.Dr. *Penanganan Konflik, Dan Pertumbuhan Organisasi*, PT: UI-Pres: Jakarta, 1986. Cet ke-2.
- Millah Saeful, *mengelola konflik untuk perubahan*. <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0705/05/0801.html>.
- Personal Mastery Course. *Metaversity College of Metaphysical Study*. Access on September 2010.
- Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline, The Art And Practice of Learning Organization*. Doubleday, Currency Book.
- Purnama, Nursya'bani, *Mengelola Konflik antar Kelompok dalam Organisasi, Usahawan* No. 09 Th XXIX September 2000
- Sayers, Fran, Ph.D. (1996). *Personal Mastery*. <http://www.opi-inc.com/personal.html>.
- Siswanto Sutojo, Michael Setiawan, 2003. *Komunikasi Bisnis Yang Efektif*: PT Damar Mulia Pustaka Jakarta.
- Sudibyo Setyobroto. (2004). *Psikologi Komunikasi*. Universitas Negeri Jakarta.
- Tan, Alexis. (1981). *Mass Communication Theories and Research*. Ohio Columbus: Grid Publishing Inc.

Wayne Pace, R. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana. PT Remaja Rosda-karya Bandung, 1998

Winardi. J.(2001). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*: Jakarta: Raja Grafindo Persada .

LAMPIRAN 1

ADREAL STRESS QUESTIONNAIRE

Dalam kotak di sebelah setiap pernyataan, tuliskan angka 0 - 5 dimana :

0= Tidak benar

3= Kadang-kadang

5= Benar

	1. Saya memiliki masalah dengan tidur
	2. Saya tidak dapat tidur nyenyak
	3. Saya sering terjaga ditengah malam
	4. Energi saya mengalami turun – naik sepanjang hari
	5. Saya selalu merasa lelah sepanjang hari
	6. Saya membutuhkan caffeine (kopi, teh, cola, dsb) untuk dapat aktif di pagi hari
	7. Saya selalu pergi tidur setelah jam 10 malam
	8. Saya sering tidur kurang dari 8 jam per hari
	9. Saya cepat sekali merasa lelah
	10. Hal-hal yang belum saya nikmati, akhir-akhir ini terasa seperti tanggung jawab
	11. Dorongan sexual saya menurun dibandingkan dengan sebelumnya
	12. Saya mengalami depresi, atau mengalami perasaan depresi seperti sedih, atau kehilangan motivasi
	13. Bila saya tidak makan, saya merasa kehilangan energi, pusing atau disorientasi
	14. Kemampuan saya menangani stress cenderung menurun
	15. Saya merasa cenderung cepat tersinggung atau marah
	16. Saya mempunyai satu atau lebih peristiwa kehidupan yang stressfull (perceraian, kematian orang yang dicintai, kehilangan pekerjaan, kelahiran bayi, pekerjaan/tugas baru
	17. Saya cenderung banyak kerja dan kurang waktu untuk bermain/relaks untuk waktu yang cukup panjang
	18. Saya menginginkan yang manis-manis
	19. Saya sering itdak makan atau makan dengan pola yang tidak teratur
	20. Saya cenderung cepat mengeluh secara fisik, misalnya: pusing, otot kaku atau sering sakit.

SCORING YOUR ADRENAL STRESS PROFILE

Setelah Anda lengkapi kuesioner di atas, jumlahkan total skor Anda untuk mengetahui pada kategori mana Anda berada.

Penting untuk diingat bahwa ini bukan test-diagnostic dan tidak untuk mendiagnosa kondisi apapun. Kuesioner ini hanya alat untuk membantu Anda menilai level “adrenal burnout”

Bila Anda berada antara :

0-30	Anda sehat
30-40	Anda berada dalam kondisi stress
40-50	Anda calon untuk “adrenal burnout”
50-60	Anda dalam kondisi “adrenal burnout” Pada tahap ini anda akan merasakan symptom seperti: Fatigue, gemuk, insomnia, cepat tersinggung dan perubahan mood dengan cepat
60	Anda berada dalam kondisi “adrenal burnout” parah. Dalam kondisi ini sangat penting untuk segera mengambil tindakan perbaikan sebelum kesehatan anda terpengaruh

Setiap orang yang berada dalam kondisi stress dalam jumlah tertentu masih tetap sehat dan produktif. Tetapi, stress yang ekstrem dapat meningkat terus dan mulai berpengaruh negatif terhadap kesehatan, dan mengarah ke “adrenal burnout”

Adrenal burnout adalah kondisi umum dalam masyarakat modern. Beberapa symptom seperti: fatigue, gemuk, insomnia, cepat tersinggung dan perubahan mood dengan cepat. Bila Anda merasakan kondisi seperti ini; isilah kuesioner ini untuk mengidentifikasi “personal stress level” Anda.

APAKAH ADRENAL BURNOUT?:

Kelenjar Adrenal memproduksi hormone stress, unsure utama dari cortisol. Cortisol dihasilkan sebagai respons dari stress. Yang akan memberikan energy pada tubuh kita untuk berespons secara tepat. Stress dapat timbul dalam berbagai macam :

Physical stress: luka atau kecelakaan

Emotional stress: tuntutan karir, kelahiran seorang bayi, atau kematian orang yang tercinta

Environmental stress: polusi, pestisida, atau wabah penyakit

Ada juga bentuk stress yang tersembunyi seperti iritasi, infeksi pada sistem pencernaan atau alergi makanan. Adapun bentuk stress, kelenjar adrenal yang akan bereaksi pertama. Bila ada stress yang terlalu lama, maka kelenjar adrenal akan rusak dan tidak mampu lagi menghasilkan cortisol yang dibutuhkan oleh tubuh. Pada titik ini Anda akan mengalami symptoms seperti: fatigue, insomnia, kegemukan, cepat tersinggung, dan tidak mampu menghadapi stress.

Saran perubahan life-style seperti: nutrisi yang tepat, menyeimbangkan gula darah, tidur yang cukup, olah raga dan normalisasi level stress.

**SOAL TEST
KECERDASAN EMOSI**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut Saudara, dan ditulis dilembar jawaban yang disediakan Penyelenggara.

1. Anda merasa terganggu bila:
 - a. Harus memanfaatkan hampir seluruh ciri fisik Anda di tempat kerja?
 - b. Melihat orang lain memanfaatkan hampir seluruh ciri fisiknya di tempat kerja?
 - c. Melihat orang lain berbusana tidak rapi atau tidak sopan di tempat kerja?
2. 2. Anda marah sekali pada pasangan Anda. Apakah Anda:
 - a. Tidak mau berbicara selama beberapa hari
 - b. Bersumpah serapah dan keluar rumah hanya sekedar untuk refreshing.
 - c. Merencanakan pembalasan.
3. Orang tua Anda suka mengomel, kasar dan suka ikut campur. Pada dasarnya Anda merasa:
 - a. Dendam
 - b. Pasrah
 - c. Menghasihani diri sendiri
4. Kesedihan adalah:
 - a. Proses yang penting dan bermanfaat.
 - b. Sesuatu yang akan sembuh dengan berlalunya waktu.
 - c. Sesuatu yang menghancurkan hidup Anda.
5. Apakah rasa khawatir ada gunanya ?
 - a. Kadang-kadang.
 - b. Tidak pernah.
 - c. Selalu.
6. Anda amat marah setelah membaca cerita dalam surat kabar. Apakah Anda:
 - a. Menyebarkan kepada teman/keluarga Anda.
 - b. Menulis surat kepada surat kabar tersebut.
 - c. Menjadi depresi.

7. Apakah rasa marah Anda:
 - a. Memacu perubahan.
 - b. Memacu untuk menyakiti atau merusak sesuatu.
 - c. Merugikan diri sendiri.
8. Waktu diatas segalanya adalah
 - a. Penyembuh yang hebat.
 - b. Perusak yang hebat.
 - c. Harus diabaikan atau ditaklukkan.
9. Tindak kejahatan dengan kekerasan, bagi Anda adalah:
 - a. “Cermin” dari kecenderungan masyarakat umum.
 - b. “Kasus tragis” yang terisolasi dan dapat kita ambil hikmahnya.
 - c. Sebuah “Kemarahan” yang harus ditindak lanjuti.
10. Anda sangat menyukai musik untuk:
 - a. Menenangkan diri.
 - b. Menggairahkan hati.
 - c. Membangkitkan emosi mendalam yang kuat

Lembar Jawaban
Tes Kecerdasan Emosi

Nama Peserta :

NDH :

1. a) 3, b) 2, c) 1	_____
2. a) 3, b) 2, c) 1	_____
3. a) 3, b) 2, c) 1	_____
4. a) 3, b) 2, c) 1	_____
5. a) 3, b) 2, c) 1	_____
6. a) 3, b) 2, c) 1	_____
7. a) 3, b) 2, c) 1	_____
8. a) 3, b) 2, c) 1	_____
9. a) 3, b) 2, c) 1	_____
10. a) 3, b) 2, c) 1	_____
TOTAL	_____

LAMPIRAN 3

TES KEKUATAN EMOSI

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut Saudara, dan ditulis dilembar jawaban yang disediakan Penyelenggara. Pada setiap pernyataan berikut ini, pilihlah salah satu dari tiga pilihan A, B, atau C dari sikap emosi yang diberikan, yang Saudara pikir paling sesuai dengan diri Saudara.

No.	A	B	C
1	kontroversial – <i>controversial</i>	tahan, tabah – <i>hardy</i>	terhormat – <i>respectable</i>
2	tak pasti – <i>unsettled</i>	berani – <i>audacious</i>	dikenal – <i>reputable</i>
3	gelisah – <i>restless</i>	yakin – <i>assured</i>	semestinya – <i>proper</i>
4	tidak yakin – <i>fidgety</i>	pasti – <i>definite</i>	mencukupi – <i>sufficient</i>
5	tenang – <i>peaceful</i>	tegas – <i>emphatic</i>	cakap – <i>able</i>
6	gugup – <i>nervous</i>	tegar – <i>decisive</i>	tenang – <i>tidy</i>
7	hati-hati – <i>cautious</i>	kuat – <i>tough</i>	moderat – <i>moderate</i>
8	tergugah – <i>excitable</i>	maju – <i>forward</i>	sungguh-sungguh – <i>conscientious</i>
9	tak berpendirian – <i>unpredictable</i>	tak gentar – <i>undaunted</i>	tak memihak – <i>impartial</i>
10	bisa berubah – <i>changeable</i>	setia – <i>steadfast</i>	kompromi – <i>conforming</i>
11	berubah-ubah – <i>variable</i>	pasti – <i>sure</i>	memadai – <i>adequate</i>
12	canggih – <i>sophisticated</i>	giat – <i>vigorous</i>	dapat ditoleransi – <i>tolerable</i>
13	ragu-ragu – <i>hesitant</i>	ulet – <i>tenacious</i>	biasa – <i>popular</i>
14	melawan – <i>resisting</i>	menahan – <i>endure</i>	tenang – <i>balanced</i>
15	malu – <i>shy</i>	mantap – <i>solid</i>	rasional – <i>rational</i>
16	sementara – <i>tentative</i>	teguh – <i>firm</i>	biasa – <i>general</i>
17	mengambang – <i>fluctuating</i>	tegas – <i>resolute</i>	kebiasaan – <i>habitual</i>
18	terbuka – <i>open</i>	konsentrasi – <i>concentrated</i>	tipikal – <i>typical</i>
19	curiga – <i>suspicious</i>	terus terang – <i>straight</i>	tanpa kecuali – <i>unexceptional</i>
20	untung-untungan – <i>speculative</i>	tahan lama – <i>durable</i>	patut – <i>decent</i>
21	samaran – <i>cryptic</i>	bersemangat – <i>spirited</i>	sanggup – <i>capable</i>
22	mendua – <i>ambivalent</i>	bergelora – <i>vivacious</i>	tepat – <i>punctual</i>

No.	A	B	C
23	dengan puas – <i>contently</i>	dengan gembira – <i>effervescently</i>	dengan setia – <i>faithfully</i>
24	tak bahagia – <i>unhappy</i>	ulet, tabah – <i>resilient</i>	teliti, akurat – <i>accurate</i>
25	tak dapat dipercaya – <i>unlikely</i>	bersemangat – <i>buoyant</i>	pantas, adil – <i>just</i>

Tes Kekuatan Emosi

Nama Peserta:.....

No.	Jawaban	Nilai
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
	Total Nilai	

cara penilaiannya adalah:

Skor 0 untuk setiap jawaban A

Skor 2 untuk setiap jawaban B

Skor 1 untuk setiap jawaban C

Nilai 40 – 50 (Kuat) : Emosi sangat kuat.Kecenderungan Sikap :Kuat,ambisiua,tegas,

Nilai 25 – 39 (Seimbang) Kekuatan Emosi yang sangat seimbang.kecenderunganya :

Bimbang,ragu-ragu,tentatif,tidak tegas.

**MODUL 04. MANAJEMEN KONFLIK
DIKLAT PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI**

**BAB
1****PENDAHULUAN****A. LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi lingkungan yang serba tidak pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan perencanaan karir dalam organisasi mengharuskan organisasi terus-menerus melakukan penyesuaian.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada

aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Terjadinya konflik dalam setiap organisasi merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena di satu sisi orang-orang yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda beda. Di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas tentang pengertian konflik, jenis-jenis konflik, penyebab konflik, strategi dan pendekatan penyelesaian konflik dalam mengelola konflik

C. Manfaat Modul bagi Peserta Diklat

Modul ini membekali para peserta diklat tentang konsep mengelola konflik dalam tim

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah pembelajaran ini peserta diharapkan mampu memahami pengertian konflik dan jenis-jenis konflik, memahami penyebab konflik, mengelola konflik dalam membangun Tim sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

2. Indikator Keberhasilan

Indikator-indikator hasil belajar adalah:

- a. Memahami Pengertian konflik
- b. Memahami jenis-jenis konflik
- c. Memahami Penyebab konflik
- d. Strategi dan pendekatan Penyelesaian konflik
- e. Mengelola konflik dalam membangun tim

E. Materi Pokok

1. Pengertian konflik
2. Jenis-jenis konflik
3. Penyebab konflik
4. Strategi dan pendekatan penyelesaian konflik
5. Mengelola Konflik

BAB
2**PENGETERIAN KONFLIK DAN JENIS KONFLIK**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat memahami pengertian konflik dan mengenali jenis-jenis konflik

A. Pengertian Konflik

Kata konflik atau sengketa, seringkali membuat kita mengerutkan dahi. Terbayang terjadinya suatu pertengkaran, kekerasan, bahkan peperangan. Seringkali kata konflik juga membuat pikiran kita melayang ke sebuah ruang pengadilan.

Konflik sebetulnya tidak terbatas pada kejadian-kejadian “bermusuhan” seperti di atas. Hal yang dianggap positif semacam pembangunan pun bisa menimbulkan konflik. Mengapa? Sebab pembangunan adalah usaha-usaha yang secara sistematis terarah pada pengadaan perubahan. Perubahan senantiasa membawa konflik. Karena pembangunan senantiasa menimbulkan konflik, maka semestinya setiap usaha pembangunan mencakup pula pengelolaan konflik.

Apa yang dimaksud dengan konflik? Konflik bisa berarti macam-macam. Menurut Webster, konflik adalah *fight*, *battle* atau *struggle*. Konflik bisa juga berarti ketidaksepakatan. Selain itu konflik juga bermakna perbedaan kepentingan atau ketidaksesuaian antara pihak yang terlibat.

Perbedaan tipologi menimbulkan konflik, baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu perlu memahami pengelolaan konflik agar mampu

mengelola konflik secara efektif. Kata konflik menimbulkan kesan tidak menyenangkan. Reaksi kita pada umumnya negatif. Kita cenderung menghubungkan konflik dengan kekerasan, krisis, perkelahian, perang, kalah menang, kehilangan kendali dan lain sebagainya. Kebanyakan dari kata-kata ini memberikan gambaran adanya kerusakan besar, merasa disakiti, dan hubungan menjadi rusak. Haruskah demikian? Lalu apa sebenarnya konflik tersebut? *Konflik selalu melibatkan dua orang atau lebih (perorangan dan kelompok) yang terjadi apabila salah satu pihak merasa kepentingannya dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi (Modul Leadership Laboratory, Lembaga Administrasi Negara).* Selanjutnya Hanmer dan Hogan dalam bukunya *How to manage konflik* mengatakan bahwa yang dimaksud dengan konflik adalah Segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun kelompok yang bersifat antagonis. Dengan demikian konflik bukanlah suatu yang positif dan bukan yang negatif. Simbol ini memberikan tanda bahwa memindahkannya dari dunia yang tidak dikenal menjadi sesuatu yang dikenal. Oleh karena itu konflik merupakan suatu kawasan yang dapat dikelola. Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa konflik terkait dengan persepsi pihak yang bersangkutan yang merasa kepentingannya dihalang-halangi atau akan dihalang-halangi, terlepas dari ada atau tidak ada halangan tersebut. Apabila konflik ini kita biarkan maka akan menghancurkan kemajuan Tim, namun juga dapat mengarahkan pada pengambilan keputusan yang mantap bila dikelola dengan baik serta mampu menepis habis mitos-mitos terhadap konflik. Mengapa demikian? Karena kepercayaan terhadap mitos-mitos tersebut akan menghambat manajemen konflik yang efektif. *Mitos-mitos yang perlu kita hindari menurut Dr. William Hendricks (Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, Lembaga Administrasi Negara 2008 Pengembangan Potensi Diri)* adalah sebagai berikut:

1. Adanya konflik merupakan pertanda kelemahan manajer

Mitos ini berperan dalam menimbulkan rendahnya rasa bangga terhadap diri sendiri dan rasa aman. Namun membuat seorang manager merasa ketakutan dan khawatir. Manajer yang efektif dapat mengantisipasi konflik dan siap menghadapi konflik. Manajer mempunyai tangan yang lembut dan kepala dingin dalam mengelola konflik.

2. Konflik merupakan pertanda rendahnya perhatian terhadap organisasi

Ini menunjukkan bahwa orang menggunakan waktu dan energinya yang sangat berharga untuk masalah-masalah kecil. Umumnya orang mempertahankan dan melindungi kawasan itu dan tetap menaruh perhatian yang mendalam. Pada konflik demikian konflik menunjukkan perhatian yang sebenarnya. Konflik dapat membantu mengklarifikasi emosi anda dan dapat dipakai sebagai alat untuk mengidentifikasi nilai-nilai dasar yang anda anut.

3. Kemarahan adalah negataif dan merusak

Mitos ini mengabaikan kemarahan sebagai suatu emosi, baik itu emosi positif maupun negatif. Energi diperlukan untuk memindahkan emosi yang berasal dari mereka yang menaruh cukup perhatian pada suatu obyek dan terlibat didalamnya supaya berada dalam arahan yang positif. Kemarahan hanya suatu tanda dari bahaya, tetapi kemarahan dapat juga mengarahkan untuk tercapainya suatu kepuasan bila dilakukan dengan tepat.

4. Konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya

Mitos ini tidak semuanya benar. Anda dapat menghindari konflik ini merupakan strategi pertahanan yang sah, tetapi bertahan bukan satu-satunya strategi. Intensitas konflik beragam. Jika konflik itu diabaikan, dapat meningkat menjadi konflik yang lebih besar.

5. Konflik harus dipecahkan. Mitos ini menghambat kreatifitas

Menyebabkan manajer berorientasi solusi. Beberapa konflik paling baik dikelola dengan sabar. Sementara yang lainnya menghendaki dengan cara pemecahannya. Gerak cepat untuk menyelesaikan konflik dapat membatasi keberhasilan. Fokus yang berlebihan pada pemecahan masalah dapat menjadi tidak produktif.

B. Jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya. Berikut ini adalah jenis konflik :

- a. *Intrapersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam diri sendiri. Konflik dapat berupa emosi maupun nilai-nilai dalam kehidupan. Misalnya ketika Anda bimbang dalam memilih antara berkata jujur atau berbohong.
- b. *Interpersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dengan orang lain. Misalnya dalam hubungan antara suami dan istri.
- c. *Intragroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam suatu kelompok. Misalnya perbedaan pendapat yang terjadi dalam suatu grup /organisasi
- d. *Intergroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Misalnya antara manajemen dan serikat pekerja.

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Berikut ini klasifikasi konflik dilihat dari berbagai sudut pandang :

1. Konflik Dilihat Berdasarkan Fungsinya.

Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.

2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya.

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b. Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e. Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

3. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- c. Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

4. Konflik yang terjadi antar individu

Thomas dan Kilmas (1976) mengemukakan bahwa ada tiga bentuk konflik yang terjadi antar individu, Yaitu:

- a. Konflik Informasi yaitu konflik yang disebabkan oleh adanya perbedaan informasi yang diterima atau didapat oleh individu-individu yang terlibat dalam konflik tersebut. Untuk mengatasi konflik yang demikian ini dianjurkan agar kedua belah pihak saling mencocokkan informasi yang diterima
- b. Konflik persepsional adalah konflik yang disebabkan oleh perbedaan persepsi antara kedua belah pihak yang mengalami konflik
- c. Konflik peran adalah konflik yang disebabkan oleh ketidak-jelasan dan ketidakseimbangan peran masing-masing pihak yang mengalami konflik. Untuk menangani konflik yang demikian itu hendaknya kedua belah pihak menjelaskan peran masing-masing

berdasarkan tugas dan fungsi yang diemban dengan segala resiko dan ganjarannya

Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, et al. (1982), yang membagi konflik atas: substantive conflict, emotional conflict, constructive conflict, dan destructive conflict.

BAB
3**PENYEBAB KONFLIK**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat menjelaskan beberapa teori penyebab konflik

A. Penyebab Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu:

- 1. Komunikasi.** Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.
- 2. Struktur.** Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Penyebab konflik lainnya yang potensial adalah **faktor pribadi**, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Kata konflik atau sengeketawa “saya tidak mampu” dengan setumpuk alasan mengapa mereka tidak mampu. Sehingga ketika dihadapkan pada sebuah kesempatan atau tantangan baru, otak mereka, ketika ditanya, mengirimkan jawaban: Tidak, kamu tidak mampu, atau tanggapan lain semacam itu.

Beberapa Jenis Konflik dan Penyebabnya (*dikutip dari: Ilya Moeliono, Memadukan kepentingan memenangkan kehidupan*)

Jenis Konflik	Sumber Penyebab Konflik
Konflik hubungan antar manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Emosi-emosi yang kuat • Salah persepsi atau strategi <i>stereotype</i> (gambaran yang digeneralisir dan tercipta karena prasangka terhadap suatu

	<p>kelompok tertentu terlalu disederhanakan, sehingga seseorang memandang seluruh anggota kelompok itu memiliki sifat tertentu yang biasanya negatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurang/salah komunikasi • Perilaku negatif yang berulang-ulang
Konflik data/informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang/salah informasi • Perbedaan pandangan tentang apa yang relevan • Perbedaan interpretasi atas data • Perbedaan prosuder penilaian
Konflik nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan kriteria dalam mengevaluasi ide-ide/ perilaku • Perbedaan cara hidup, ideologi atau agama
Konflik kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi yang dirasakan/nyata atas kepentingan substansi (isi) • Kepentingan tatacara/ prosedur • Kepentingan psikologis
Konflik struktural	<ul style="list-style-type: none"> • Pola perilaku atau interaksi yang destruktif/ merusak • Kontrol, kepemilikan atau distribusi atas sumberdaya yang timpang • Kekuasaan dan kewenangan yang tidak setara • Faktor-faktor geografi, fisik atau lingkungan yang menghalangi kerjasama • Kendala waktu

BAB
4**STRATEGI DAN PENDEKATAN
PENYELESAIAN KONFLIK**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) memahami beberapa strategi umum dalam pengelolaan konflik (2) memahami beberapa teori tentang alternatif intervensi terhadap konflik

Dalam proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.

Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et.al. (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik

tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan manusia. Secara personal kita mengalami konflik dalam rumah tangga. Dalam hubungan yang luas, konflik terjadi dalam hubungan sosial, ekonomi, dan politik, seperti tawuran pelajar, konflik industri dan agraria, konflik etnis dan sektarian, hingga konflik antar negara.

Jika dikelola, konflik sebenarnya memiliki nilai positif bagi interaksi manusia. Masalahnya pengetahuan dan ketrampilan yang memadai untuk mengelola konflik sering tidak dimiliki oleh mereka yang terlibat konflik ataupun yang menangani konflik. Akibatnya konflik tidak hanya tidak berhasil dikelola, dalam banyak kasus bahkan memperparah konflik yang terjadi.

Konflik di sini tidak selamanya harus dimaknai permusuhan atau pertikaian, karena dalam kajian sosiologis, konflik itu juga bisa bermakna kompetisi, tegangan (*tension*) atau sekadar ketidaksepahaman. Itu pula sebabnya, kehadiran konflik itu tidak selamanya harus dimaknai sebagai sebuah kekuatan yang menghancurkan - *a necessarily destructif force*, karena dalam banyak hal konflik itu juga bernilai positif, bahkan konstruktif, dan karenanya fungsional. Persisnya, dengan konflik dinamika lahir, dengan konflik kreativitas muncul. Bahkan menurut pakar sosiologi, konflik asal Jerman, George Mills, konflik adalah penggerak sejarah sekaligus sumber perubahan, dan karenanya, konflik akan besar sumbangannya dalam mencegah kebekuan sosial. *The changes caused by conflict prevent society from stagnating*, tegas Mills (1956).

BAB
5**MENGELOLA KONFLIK DALAM
MEMBANGUN TIM**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat menjelaskan beberapa teori penyebab konflik

A. Mengelola Konflik

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (*inter dependence*) satu sama lain dan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Kast dan Rosenzweigh, 1974). Sub-subsistem yang saling tergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*).

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, et al. (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain.

Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik kalau didalamnya tidak ada pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut, dan pemimpin itu tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berintraksi dan membantunya. Adanya pemimpin dan bawahan (karyawan) tersebut adalah suatu bukti bahwa organisasi dan struktur saling berkaitan. Oleh karena itu, istilah struktur digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kepada organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. Dan sebagai tolak ukur, dalam penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik struktur. Makin besar organisasi, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Jadi, konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota keorganisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Namun

secara umum Konflik Hirarki (Struktur) adalah konflik yang terjadi diberbagai tingkatan organisasi.

Konflik dapat menyebabkan orang memperhatikan bidang-bidang problem pada sebuah organisasi, dan hal tersebut dapat menyebabkan dicapainya tujuan organisatoris secara efektif. Akan tetapi, apabila suatu organisasi dengan kaku menolak adanya perubahan, maka situasi konflik yang terjadi, tidak akan reda. Tensi akan makin meningkat “suhunya” dan setiap dan konflik yang baru yang terjadi akan makin menceraiberaikan sub unit-sub unit organisasi yang bersangkutan.

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa makin kaku struktur dan kultur organisasi yang bersangkutan, maka makin tidak menguntungkan konflik yang terjadi. Dan dalam sesuatu konflik, komunikasi antara sub unit-sub unit dapat menyusut, hingga dengan demikian masing-masing sub unit tidak dapat membuat keputusan-keputusan yang sehat.

Untuk meminimalkan terjadinya konflik maka perlu adanya manajemen konflik, yaitu mengelola konflik yang akan terjadi. Mengelola konflik di sini tidak berarti kita harus menghindari konflik, apalagi menguburnya, karena bagaimanapun konflik memang harus ada. Menekan konflik sering menimbulkan lahirnya sebuah kebijakan yang prematur. Menekan konflik juga cenderung mengundang hadirnya kesalahpahaman yang tidak mewakili kepentingan siapa pun. Bahkan menurut penulis buku “Social Conflict” itu, tanpa konflik, keadilan sulit bisa diwujudkan. Karenanya, mengubur konflik akan sama artinya dengan menyimpan bom sosial yang siap meledak kapan saja ketika ada kesempatan yang memicunya.

Namun sebaliknya, mengelola konflik itu juga tidak berarti harus membiarkan apalagi menumbuhsurburkan konflik. Mengelola konflik di sini berarti cerdas memilih dan menentukan strategi pengelolaannya. Dalam bukunya yang berjudul “Social Conflict” (1986), Rubin dan Pruitt

mengajukan beberapa strategi dasar yang bisa digunakan dalam pengelolaan konflik sosial yang sifatnya sangat alami itu.

Pertama, adalah strategi yang disebut dengan *contending* atau bertanding. Intinya, masing-masing pihak yang akan berebut kepentingan bisa melakukan segala upaya untuk menjadi pemenang tanpa harus memperhatikan kepentingan pihak lain yang menjadi lawan politiknya, bahkan berusaha agar pihak lain menyerah atau mengalah. Bentuknya pun sangat beragam. Bisa dengan membuat janji, ancaman, atau bahkan hukuman. Bahkan bisa pula dilakukan dengan ditunjukkan hanya dengan cara membuat argumentasi persuasif kalau bukan dengan cara sebaliknya, ngotot dengan pendirian sepihaknya. Tentu dengan segala dampak sosial yang bakal ditimbulkannya.

Berbeda dengan yang pertama, maka strategi kedua dilakukan dengan cara mencari alternatif cara yang seoptimal mungkin bisa memuaskan masing-masing pihak yang akan berebut kepentingan. Itu sebabnya, strategi ini disebut dengan cara *problem solving* (pemecahan masalah). Intinya, strategi dasar ini menyarankan agar masing-masing pihak yang terlibat konflik berusaha mempertahankan aspirasinya, tetapi sekaligus menghormati akan kepentingan lawan politiknya. Upaya kompromi, rekonsiliasi, adalah dua bentuk cara yang biasa digunakan dalam strategi kedua ini.

Memang tidak mudah untuk mencari cara pemecahan yang bisa memuaskan sepenuhnya semua pihak yang saling berebut kepentingan, lebih-lebih dalam perebutan kekuasaan. Itu sebabnya, ada beberapa strategi dasar lain yang lazim muncul dalam proses mengatasi konflik. *Yielding* (sikap mengalah), *withdrawing* (menarik diri), dan *inaction* (aksi diam), adalah tiga alternatif strategi lain yang mesti dijadikan acuan dalam menyelesaikan konflik. Dalam konteks itu, satu atau beberapa pihak yang terlibat dalam perebutan kepentingan bersedia menurunkan aspirasinya,

bahkan jika perlu mundur menarik diri, atau sekadar tidak berbuat apa pun semata demi menghindari konflik yang membahayakan karena sudah cenderung destruktif.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995) dalam mengelola konflik ada 5 gaya antara lain:

1. ***Integrating (Problem Solving)***. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.
2. ***Obliging (Smoothing)***. seseorang yang bergaya obliging lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.
3. ***Dominating (Forcing)***. Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu

- penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.
4. **Avoiding.** Taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasa yang sulit atau “buruk”. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*), sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.
 5. **Compromising.** Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

B. Membangun Kerjasama dalam Tim

Para ahli yang diilhami oleh perkembangan fakta-fakta di dunia kerja berkesimpulan bahwa sekarang ini adalah era kejayaan tim. Maksudnya, tidak ada orang yang bisa jaya atau minimalnya *survive* dengan bekerja sendirian. Lebih-lebih lagi kalau dikaitkan dengan prediksi para ahli tentang trend employment ke depan. Untuk orang yang punya *skill* di bidangnya dengan skala menengah ke atas, trend yang akan berlaku adalah “*agreement*”, bukan “*employment*”.

Agreement di situ maksudnya adalah model ikatan kerja yang kita jalankan berupa kesepakatan yang telah kita buat dengan penyedia pekerjaan atau pemilik peluang, misalnya perusahaan atau pengusaha. Pada kondisi ini, kecakapan dalam bekerjasama dengan tim menjadi kunci. Ini berbeda dengan **employment**. Ikatan kerja yang harus kita jalankan adalah hubungan ke-karyawan- an.

Bekerja dengan *team* itu identik dengan bekerjasama, bukan sama-sama kerja. Bekerjasama artinya seluruh yang kita lakukan memiliki hubungan, yang oleh Covey, disebut kesalingbergantungan, *sinergy*. Kekuatan kita akan berpengaruh dan dipengaruhi pada kekuatan lain. Ini agak berbeda dengan sama-sama kerja. Bisa dibilang kita masa bodoh dengan orang lain. Pokoknya kita kerja menurut aturan kita dan orang lain juga begitu. Itulah sama-sama kerja.

Pada tataran pengetahuan atau wawasan (level kognitif), semua orang sudah tahu betapa pentingnya kecakapan bekerja dengan *team* itu. Cuma, yang menjadi masalah adalah prakteknya. Beberapa komentar mengatakan bahwa kita ini, bangsa Indonesia, umumnya punya kelemahan fatal dalam hal bekerja dengan *team*. Komentar ini memang tidak seluruhnya benar. Tapi juga tidak bisa dibilang semuanya salah.

Indikator abstraktif yang bisa kita jumpai itu antara lain misalnya: sebagian kita itu tidak bisa dipimpin, tetapi diminta menjadi pemimpin juga belum

mampu. Padahal, idealnya adalah, kalau kita belum mampu memimpin, kita harus siap untuk dipimpin. Selain itu, sebagian dari kita masih belum terlatih berkomunikasi secara asertif atau dialogis. Yang sering terjadi adalah perdebatan atau model komunikasi yang pasif-submisif (tak punya pendirian yang jelas), atau aktif-agresif (cenderung memaksakan kehendak). Dan lagi, sebagian kita kalau konflik biasanya mengarah kepada orangnya, bukan ke persoalannya. Konflik yang mengarah pada orang itu biasanya berlangsung lama dan terkadang membuat kita bisa kehilangan perspektif yang sehat tentang seseorang. Perspektif yang demikian ini sangat berpotensi melahirkan konflik yang tidak produktif.

Kalau menelaah temuan-temuan mutakhir di dunia kerja, fakta-fakta di atas ternyata tidak saja dialami oleh bangsa kita. Bangsa-bangsa lain di dunia pun punya persoalan yang sama. Bahkan kalau membaca laporan sebuah lembaga di Amerika tentang angkatan kerja baru, ternyata ini juga menjadi persoalan mereka (*"Are They Really Ready To Work"*, The Conference Board, Inc: 2006). Angkatan kerja baru di sana punya masalah antara lain: skill/kompetensi, profesionalisme/etika kerja, komunikasi (lisan & tulisan), berpikir kritis/ problem solving, dan kerjasama kelompok/teamwork.

Secara umum, kecakapan yang diperlukan untuk bisa terampil dalam bekerjasama dengan *team*, yang dibutuhkan adalah dua hal, yaitu:

- a. kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri, dan
- b. kecakapan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.

Kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri menjadi kunci. Bentuk-bentuknya antara lain:

Pertama, memiliki penilaian yang akurat terhadap diri sendiri. Akurat di sini bukan hasil melainkan proses. Maksudnya, semakin akurat kita punya penilaian, semakin bagus permainan kita dalam *team*. Ini misalnya kita mengetahui dimana kita unggul dan dimana kita kurang unggul, dimana kita kurang, dan dimana orang lain lebih, apa yang sanggup kita lakukan

(berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan prediksi) dan apa yang tidak sanggup kita lakukan.

Umumnya, ketika kita kurang akurat dalam menilai diri sendiri, bahaya yang kerap muncul adalah: antara *minder* atau *over*, antara maunya memimpin terus atau maunya di belakang terus, dan lain-lain. Baik *minder* atau *over*, dua-duanya sangat kurang dibutuhkan dalam *team*. Walaupun kita ahli di bidang kita, namun kalau kita *over*, misalnya arogan, sok jual mahal, *me-looking-down* orang lain, atau yang lainnya, ini pasti kurang menghangatkan *team*.

Kedua, memiliki cara atau sistem pengelolaan emosi yang bagus. Ini juga proses. Orang yang punya kemampuan dalam mengelola emosinya secara bagus itu adalah orang yang punya perasaan positif terhadap dirinya (*good self-worth*) berdasarkan pengalaman personalnya secara faktual, bisa menggali motivasi dari dalam dirinya, bisa mengontrol emosinya supaya tidak sampai melahirkan tindakan yang kebablasan, bisa merespon stressor dengan cara-cara yang tidak merusak diri sendiri, dan lain-lain. Biasanya, ketika kita kurang bagus dalam mengelola emosi, bahaya yang berpotensi muncul adalah: *ngambekkan*, suka nekad, frustrasi, atau *walk out* dari *team*.

Ketiga, memiliki kematangan spiritual. Ini, lagi-lagi, adalah proses. Kematangan spiritual yang dibutuhkan adalah: kemampuan membedakan sesuatu yang baik dan bermanfaat di antara sekian yang tidak baik dan yang tidak bermanfaat. Misalnya: lebih memilih dialog secara fair daripada berdebat secara “kusir”, lebih me-nomorsatu-kan visi bersama daripada pertahanan egoisme posisi, lebih memilih kebenaran universal daripada kebenaran personal (benar menurut dirinya sendiri).

Itu adalah sebagian yang terkait dengan kecakapan intrapersonal (hubungan dengan diri sendiri). ***Sedangkan yang terkait dengan kecakapan interpersonal adalah, antara lain:***

Pertama, punya kelihaihan dalam menghormati orang, dari mulai level ucapan, sikap, dan sampai ke tindakan. Hubungan kita dengan tim akan terganggu kalau kita memiliki ucapan-ucapan yang tidak sopan, menyakitkan, atau melecehkan orang lain. Begitu juga dengan sikap. Karena itu, dikatakan bahwa ucapan yang bagus, sikap yang bagus atau tindakan yang bagus, adalah paspor yang berlaku untuk semua warga negara.

Kedua, memiliki komitmen yang kuat untuk menaati kesepakatan. Pelanggaran kita atas kesepakatan bersama dapat berpotensi menyusahkan orang banyak yang terlibat dalam *team*. Terkait dengan komitmen ini, kita kerap menjumpai ada perilaku sebagian kita yang ambigu. Bentuk perilaku yang membingungkan itu adalah, kita sedih atau bingung karena tidak ada job, tetapi ketika dikasih job, kita menjalankannya dengan komitmen yang asal-asalan. Bahkan dalam beberapa kasus bisa dijumpai misalnya sebuah tim sedang mengupayakan kerja keras untuk mendapatkan hasil (*result*), namun begitu hasil itu hampir didapatkannya, yang muncul adalah konflik atau tawar menawar yang hanya didasarkan pada kepentingan egoisme dan akhirnya gagal.

Ketiga, punya kematangan dalam menangani persoalan-persoalan yang muncul di luar skenario. Misalnya saja kita sudah berjanji akan menyelesaikan pekerjaan pada waktu dan standar yang telah ditetapkan. Tapi tiba-tiba ada kesulitan atau hambatan di tengah jalan. Kalau bicara “rasa” tentu pasti rasanya tidak enak. Nah, yang dibutuhkan dari kita sebetulnya bukan hanya merasakan itu, melainkan bagaimana kita menjelaskan persoalan yang sebenarnya dan mencari alternatif penyelesaiannya. Untuk menjelaskan hal-hal seperti ini dibutuhkan keterbukaan, kematangan dan keberanian. Yang kerap menyusahkan sebuah tim adalah ketika tidak ada penjelasan apa-apa dari kita, sementara pekerjaan yang ditugaskan ke kita juga terbengkalai.

Keempat, empati. Empati adalah kapasitas seseorang untuk bisa berbagi dengan yang lain yang disemangati oleh rasa kepedulian. Dalam sebuah tim, empati ini sangat penting. Bentuk-bentuk empati itu antara lain: memberikan masukan positif, memberikan pelayanan / memudahkan orang lain, mengembangkan orang lain, menjaga kesopanan dalam pergaulan, memahami aturan main yang berlaku, baik yang tertulis atau yang tidak tertulis, dan lain-lain. Di berbagai literatur dikatakan bahwa empati ini merupakan ciri khas paling menonjol orang-orang yang memiliki interpersonal yang bagus.

Kelima, kesediaan belajar untuk menjadi bijak (*the wise*). Seperti apa orang bijak itu? Orang bijak adalah orang yang bisa memilih keputusan atau tindakan positif atau yang berdampak positif untuk hal-hal yang sifatnya memilih atau pilihan (*choice*). Dalam sebuah *team*, ini adalah tuntutan yang sangat vital. Kenapa? Dalam sebuah *team* itu 'pasti ada orang yang berbeda-beda.

Ketika menghadapi persoalan seperti ini kita diberi pilihan yang tak terbatas, misalnya: membenci, menyukai, mendiamkan, mengarahkan, melawan, dan lain-lain. Orang bijak akan memilih sikap, keputusan atau tindakan yang kira-kira berdampak positif pada hal-hal yang sifatnya pilihan itu. Tentu saja, untuk menjadi bijak ini tidak bisa langsung "jadi". Pasti ada proses yang disebut pembelajaran. Pembelajaran di sini artinya kita mengubah perilaku kita ke arah yang lebih baik dari praktek yang kita jalankan.

LATIHAN

1. Jelaskan langkah-langkah untuk membangun rasa percaya diri!
2. Menurut pendapat Anda, seperti apakah ciri-ciri orang yang pribadinya disukai orang lain?
3. Bagaimanakah strategi membangun tim yang solid?
4. Jika Anda menghadapi konflik, strategi yang manakah yang biasa digunakan? Berikan alasannya!

RANGKUMAN

1. Membangun kepercayaan diri dapat menggunakan proses kesan daya imajinasi otak dengan memikirkan hal yang positif, mengingat keberhasilan yang telah dicapai dimasa lalu, mengidentifikasi potensi yang bisa dikembangkan.
2. Langkah membangun rasa percaya diri dapat dilakukan dengan cara: Kenali diri Anda sendiri, Jangan terjebak dengan perbandingan, Afirmasi rasa penghargaan diri Anda sendiri, Hilangkan rasa iri, Belajar untuk mencintai dan menerima diri Anda seperti apa adanya.
3. Strategi menjadi pribadi yang disukai yakni sebagai berikut: tidak pelit dalam memberi pujian, buatlah orang lain merasa dirinya sebagai orang penting. Jadilah pendengar yang baik, usahakanlah untuk selalu menyebutkan nama orang dengan benar, bersikaplah ramah, bermurah hatilah, hindari kebiasaan mengkritik, mencela atau menganggap remeh. Bersikaplah asertif, perbuatlah apa yang anda ingin orang lain perbuat kepada anda, cintailah diri sendiri.
4. Memahami orang lain penting sebagai dasar melakukan kerja sama tim yang dapat dilakukan melalui pemahaman watak masing-masing. Ada 4 watak yaitu; sanguinis, melankolis, koleris, dan plegmatis.
5. Bekerja dengan *team* itu identik dengan bekerjasama, bukan sama-sama kerja. Bekerjasama artinya seluruh yang kita lakukan memiliki hubungan, yang oleh Covey, disebut kesalingbergantungan, *sinergy*. Kekuatan kita akan berpengaruh dan dipengaruhi pada kekuatan lain.

6. Secara umum, kecakapan yang diperlukan untuk bisa terampil dalam bekerjasama dengan *team*, yang dibutuhkan adalah dua hal, yaitu : **a)** kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri, dan **b)** kecakapan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.
7. Kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri (intrapersonal) menjadi kunci. Bentuk-bentuknya antara lain: memiliki penilaian yang akurat terhadap diri sendiri, memiliki cara atau sistem pengelolaan emosi yang bagus. memiliki kematangan spiritual.
8. Sedangkan yang terkait dengan kecakapan interpersonal adalah, antara lain: punya kelihaihan dalam menghormati orang, dari mulai level ucapan, sikap, dan sampai ke tindakan, memiliki komitmen yang kuat untuk menaati kesepakatan, punya kematangan dalam menangani persoalan-persoalan yang muncul di luar scenario, empati, kesediaan belajar untuk menjadi bijak (*the wise*).
9. Menurut Webster, konflik adalah *fight, battle* atau *struggle*. Konflik bisa juga berarti ketidaksepakatan. Selain itu konflik juga bermakna perbedaan kepentingan atau ketidaksesuaian antara pihak yang terlibat.
10. Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.
11. *Jenis konflik terdiri dari Intrapersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam diri sendiri. *Interpersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dengan orang lain. *Intragroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam suatu kelompok. *Intergroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok.
12. Penyebab Konflik menurut Robbins (1996) karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.
13. Menurut Kreitner dan Kinicki (1995) dalam mengelola konflik ada 5 gaya antara lain: *Integrating (Problem Solving)*, *Obliging (Smoothing)*, *Dominating (Forcing)*, *Avoiding*, *Compromising*.

PENUTUP

Kalau anda cermati uraian dan latihan di muka, mudah-mudahan anda menyadari, bahwa pengembangan diri adalah suatu "*Practical Knowledge*", artinya baru bisa dipahami sudah dimanfaatkan dan di praktekkan. Prakteknya adalah dalam bentuk "hasil" yaitu pembiasaan dan bentuk kebiasaan; suatu pola hidup yang teratur, terarah, produktif dan efisien.

Apabila anda melakukan "potret diri", evaluasi diri secara jujur, bertahap dan terus menerus, maka setiap hari anda akan menjadi orang baru, dengan kinerja baru. Dan itulah yang disebut "*perubahan pribadi*"

**MODUL 05. PENGEMBANGAN KEPERIBADIAN
DIKLAT PENGEMBANGAN DIRI PEGAWAI**

**BAB
1****PENDAHULUAN****A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi lingkungan yang serba tidak pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan perencanaan karir dalam organisasi mengharuskan organisasi terus-menerus melakukan penyesuaian.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan SDM berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas tentang kompetensi dan pengembangan diri, membangun rasa percaya diri, kerjasama tim, menangani konflik dalam tim, *personal mastery*, komunikasi interpersonal dan kecerdasan emosi.

C. Manfaat Modul bagi Peserta Diklat

Modul ini membekali para peserta diklat tentang konsep kompetensi, pengembangan diri, membangun rasa percaya diri, kerjasama tim, menangani konflik dalam tim, *personal mastery*, komunikasi interpersonal dan kecerdasan emosi.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah melakukan pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan potensinya masing-masing agar dapat memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan oleh instansinya sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai pembelajaran peserta diharapkan dapat:

- a. menjelaskan pengertian kompetensi
- b. menjelaskan pengertian potensi diri
- c. mengidentifikasi potensi diri yang dimiliki
- d. merencanakan pengembangan potensi diri
- e. menentukan strategi membangun tim yang solid
- f. menentukan strategi penyelesaian konflik
- g. menerapkan personal mastery di tempat kerja
- h. menerapkan komunikasi interpersonal dengan baik
- i. menerapkan kecerdasan emosi di lingkungan kerja

E. Materi Pokok

1. Kompetensi dan pengembangan Diri
2. Membangun Rasa Percaya Diri, Kerjasama Tim, dan Menangani Konflik
3. Personal Mastery

BAB
2**KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN DIRI**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) menjelaskan pengertian kompetensi, (2) menjelaskan pengertian potensi diri, (3) mengidentifikasi potensi diri, (4) menentukan rencana pengembangan potensi diri'

PENGANTAR

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Alasan mendasar adalah para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang Negara, kurang disiplin serta rendahnya etos kerja. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah.

Tingkat kinerja pegawai pemerintah secara umum belum mencapai standar profesionalisme. Banyak pegawai pemerintah datang ke kantor, mengisi absen, ngobrol dan pulang tanpa adanya kerja yang dapat memberikan masukan bagi tercapainya tujuan pelayanan publik yang ditetapkan.

Dalam rangka menjalankan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dituntut adanya kemampuan dan kemahiran manajerial yang dapat mengintegrasikan dan mengarahkan seluruh sumberdaya kepada pencapaian tugas pokok, sasaran dan misi organisasi, disamping itu dituntut pula pengetahuan dan keterampilan teknis yang memungkinkan mutu hasil pelaksanaan organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

A. Pengertian Kompetensi Diri

Seringkali kita mendengar kata kompetensi diucapkan oleh seseorang pada saat sedang berdiskusi atau berbincang-bincang dengan teman-temannya baik di lingkungan tempat bekerja atau di lingkungan masyarakat luas. Istilah kompetensi berhubungan dengan dunia pekerjaan. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Karakter yang membentuk kompetensi yakni pengetahuan, ketrampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif.

Ada lima hal yang dapat digali dalam definisi kompetensi.

1. Karakter Dasar diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
2. Kriteria Referensi berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Dapat diukur faktor-faktor pembentuk terjadinya kinerja karyawan yang beragam (unggul, biasa, dan rendah). Dari faktor-faktor tersebut kemudian dapat diprediksi kinerja seseorang. Misalnya penyelesaian sebuah surat dapat yang dilakukan seorang pegawai per satuan waktu.
3. Hubungan Kausal mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri dapat memprediksikan ketrampilan dan tindakan. Kemudian ketrampilan dan tindakan memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Jadi disitu ada maksud atau motif yang mengakibatkan sebuah tindakan atau perilaku yang membuahkan hasil. Contohnya, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri. Model kausal ini dapat diperjelas lagi melalui contoh berikut; kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para

karyawannya, maka dapat diduga pekerjaan yang harus disupervisinya akan dikerjakan ulang dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.

4. Kinerja Unggul mengindikasikan tingkat pencapaian, misalnya dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
5. Kinerja Efektif adalah batas minimum tingkat hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas dimana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan. Bukan apa yang mungkin mereka lakukan.

Pemeliharaan dan Pengembangan kualitas merupakan dua kata kunci yang menjadikan kompetensi itu berarti. Hal berikutnya adalah pertanyaan kapan dan dimana kompetensi itu dihadirkan? Jawabannya adalah sederhana dan tidak bisa diganggu gugat yaitu: Di mana saja dan Kapan saja, sebab mati hidupnya suatu kompetensi menuntut pemeliharaan dan pengembangan.

Pengetahuan yang baik yang dimiliki seseorang akan membuat orang itu melakukan sesuatu yang baik, membuatnya dianggap lebih/ahli oleh orang lain serta mendapat kredensi sosial. Itulah mengapa pengetahuan adalah salah satu faktor yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat memiliki Kompetensi.

Lalu Bagaimanakah sikap Anda dalam melaksanakan tugas? Apakah Anda mengerahkan seluruh kemampuan Anda untuk meraih prestasi setinggi mungkin? Atau apakah hanya sekedarnya saja? Jika Anda renungkan orang-orang yang kompeten, sesungguhnya hanya ada tiga jenis orang:

1. Mereka yang dapat melihat apa yang harus terjadi,
2. Mereka yang dapat membuatnya terjadi, dan
3. Mereka yang dapat membuat segalanya terjadi secara maksimal.

Jika prestasi Anda tidak konsisten dan kompetensi anda kurang, periksalah kembali standar Anda. Apakah sasaran Anda terlalu rendah? Apakah Anda suka mengambil jalan pintas? Jika ya, tentukanlah ekspektasi yang lebih menuntut terhadap diri sendiri. Carilah cara untuk memperbaiki diri. Tak seorang pun dapat terus memperbaiki dirinya tanpa tekad yang kuat. Lakukanlah riset kecil untuk menemukan tiga hal yang dapat Anda lakukan untuk memperbaiki keterampilan profesional Anda.

Untuk meningkatkan kompetensi Anda, lakukanlah yang berikut Fokuskan perhatian Anda. Jika selama ini Anda tidak terfokus kepada pekerjaan Anda secara mental atau emosional, perbaikilah.

- Pertama, dedikasikanlah diri kembali kepada pekerjaan Anda. Bertekadlah untuk memberikan perhatian penuh.
- Kedua, cari tahulah mengapa Anda tidak fokus. Apakah Anda membutuhkan tantangan-tantangan baru? Apakah Anda berkonflik dengan lingkungan anda? Apakah pekerjaan Anda tidak mempunyai masa depan? Identifikasikanlah sumber masalahnya dan buatlah rencana untuk menyelesaikannya.

Maka, menjadi orang yang berkompentensi tinggi adalah suatu keharusan. Percayalah orang yang mempunyai kompetensi tinggi akan mendapat

imbalan dengan value diri yang tinggi pula, jadi sudahkah anda mempunyai kompetensi diri yang tinggi?

B. Pengenalan Potensi Diri

Potensi diri merupakan kemampuan, kekuatan, baik yang belum terwujud maupun yang telah terwujud, yang dimiliki seseorang, tetapi belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal.

Secara umum, potensi dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- **Kemampuan dasar**, seperti tingkat intelegensi, kemampuan abstraksi, logika dan daya tangkap.
- **Etos kerja**, seperti ketekunan, ketelitian, efisiensi kerja dan daya tahan terhadap tekanan.
- **Kepribadian**, yaitu pola menyeluruh semua kemampuan, perbuatan, serta kebiasaan seseorang, baik jasmaniah, rohaniah, emosional maupun sosial yang ditata dalam cara khas di bawah aneka pengaruh luar.

Pada dasarnya setiap manusia memiliki kekuatan dan potensi masing-masing. Tapi sampai saat ini masih banyak yang belum menyadari potensi di dalam dirinya sendiri. Padahal potensi setiap orang sangat menunjang kesuksesan hidupnya jika diasah dengan baik. Nah, kalau ingin mengetahui potensi diri anda, coba ikuti tipsnya sebagai berikut:

Kenali diri sendiri

Coba buat daftar pertanyaan, seperti: apa yang membuat anda bahagia; apa yang anda inginkan dalam hidup ini; apa kelebihan dan kekuatan anda; dan apa saja kelemahan anda. Kemudian jawablah pertanyaan ini secara jujur dan objektif. Mintalah bantuan keluarga atau sahabat untuk menilai kelemahan dan kekuatan anda.

Tentukan tujuan hidup

Tentukan tujuan hidup anda baik itu tujuan jangka waktu pendek maupun jangka panjang secara realistis. Realistis maksudnya yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi anda. Menentukan tujuan yang jauh boleh aja asal diikuti oleh semangat untuk mencapainya.

Kenali motivasi hidup

Setiap manusia memiliki motivasi tersendiri untuk mencapai tujuan hidupnya. Coba kenali apa motivasi hidup anda, apa yang bisa meledak semangat anda untuk menghasilkan karya terbaik, dll. Sehingga anda memiliki kekuatan dan dukungan moril dari dalam diri untuk menghasilkan yang terbaik.

Hilangkan *negative thinking*

Enyahkan pikiran-pikiran negatif yang bisa menghambat langkah anda mencapai tujuan. Setiap kali anda menghadapi hambatan, jangan menyalahkan orang lain. Lebih baik coba evaluasi kembali langkah anda mungkin ada sesuatu yang perlu diperbaiki. Kemudian melangkahlah kembali jika anda telah menemukan jalan yang mantap.

Jangan mengadili diri sendiri

Jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan dalam mencapai tujuan anda, jangan menyesali dan mengadili diri sendiri berlarut-larut. Hal ini hanya akan membuang waktu dan energi. Bangkit dan tataplah masa depan. Jadikan kegagalan sebagai pengalaman dan bahan pelajaran untuk maju. Kini anda sudah tahu cara mengetahui potensi diri anda? Ingatlah, bahwa potensi anda adalah kekuatan anda untuk menggapai sukses. Mulai sekarang ketahuilah dan galilah potensi diri anda.

C. Hambatan Optimalisasi Potensi Diri

Hal yang paling fundamental dalam menentukan kualitas perilaku adalah pengenalan terhadap diri sendiri. Rata-rata manusia hanya menggunakan 0,01% dari kemampuannya artinya masih terdapat potensi 99,99% yang belum termanfaatkan dengan baik (Joice Wycoff, Mind Mapping, 1991). Dengan kata lain mungkin kita juga termasuk diantara orang yang bahkan tidak menyadari potensi yang sebenarnya kita miliki.

Di samping itu perilaku kita dipengaruhi oleh sikap kita terhadap sesuatu. Sederhananya perilaku yang sifatnya *implemanted* tadi asalnya dari sikap kita yang masih ada dalam *mindset* pikiran kita. Sikap yang kita miliki sangat tergantung dari keyakinan kita terhadap konsep, keyakinan dan nilai-nilai yang kita terima sepanjang perjalanan hidup kita.

Di dalam pikiran bawah sadar kita hal-hal di atas tersimpan dalam file-file yang positif dan negative. Ketika berhadapan dengan peristiwa dimasa kini kita memiliki kecenderungan untuk membuka file-file tersebut dan mengukur menurut parameter dan pengalaman kita dimasa lalu. Padahal hal ini tidak selalu benar. Memang kecenderungan manusia akan lebih banyak mengingat hal yang sifatnya negatif dibandingkan dengan hal-hal yang positif. Maka hati-hati bersikap buat anda yang berprofesi sebagai penyedia jasa layanan publik. Sekali anda ketus atau tidak tanggap terhadap customer anda maka mereka akan merasakan kekecewaan yang dalam. Waspada juga kecenderungan orang untuk bercerita tentang ketidakpuasan kepada orang yang lain.

Kembali pada masalah sikap tadi ada pepatah mengatakan bahwa *"bukanlah kejadian itu yang mempengaruhi perilaku kita namun sikap kita terhadap kejadian itu"*. Artinya kita memasukkannya dalam file yang negative atau positif tergantung cara kita memandang kejadian tersebut. Berdasarkan tinjauan yang ekstensif terhadap survey yang dilakukan pada banyak perusahaan sebuah analisis menyimpulkan bahwa pertimbangan

paling penting dalam menerima karyawan dan defisit paling besar antara anggota tenaga kerja baru adalah sikap kerja yang mereka bawa dalam pekerjaan mereka. Sikap dapat membantu memprediksi perilaku kerja. Misalnya jika survey sikap menunjukkan bahwa pekerja marah dengan perubahan aturan kerja dan minggu berikutnya ketidakhadiran meningkat tajam maka manajemen dapat menyimpulkan bahwa sikap negatif pada aturan kerja menghasilkan peningkatan ketidakhadiran pekerja. Pemahaman sikap juga penting karena sikap membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.

Hambatan Mengubah Sikap

Memang pada kenyataannya merubah sikap sangat tidak mudah diantaranya; *pertama*, apabila hal itu didukung oleh sebuah komitmen bisa saja terjadi saat orang membuat komitmen pada tindakan tertentu dan tidak ingin berubah. *Kedua*, Akibat informasi yang tidak memadai akan membuat orang tidak melihat alasan untuk mengubah sikap. *Ketiga*, melihat contoh dari orang tua, atau atasan yang tetap melakukan sikap yang negatif sehingga hal ini dianggap wajar.

Supaya pembahasan lebih komprehensif, disinggung pula mengenai karakter. Definisi karakter adalah, dalam ilmu psikologi, watak oleh orang Belanda disebut dengan "karakter". Karakter berasal dari bahasa Yunani yaitu ***Charas Sein***. Yang mula-mula berarti "coretan" atau goresan. Selanjutnya berarti stempel atau gambaran yang ditinggalkan oleh stempel itu. Jadi, di sini kita akan menganggap bahwa tingkah laku manusia adalah pencerminan dari seluruh pribadinya, dan secara sepintas menunjukkan wataknya. Watak adalah salah satu ciri makhluk sosial. Untuk dapat diterima di lingkungan manapun kita sebaiknya mampu untuk belajar mengenali watak masing-masing.

D. Pengembangan Potensi Diri

Pengembangan potensi diri adalah suatu usaha atau proses yang terus menerus menuju pribadi yang mantap dan sukses. Pribadi yang mantap dalam artian menuju kepada kedewasaan mental, sedangkan pribadi yang sukses dalam artian pribadi yang mampu tampil sebagai pemenang dengan mengalahkan semua unsur negatif dalam diri kita. Salah satu cara untuk mengetahui apakah kita telah mencapai perkembangan diri secara optimal atau mencapai pribadi yang sukses dan mantap adalah dengan mengenal diri sendiri. Mengenal diri sendiri dalam artian memperoleh pengetahuan tentang totalitas diri yang tepat dengan menyadari kekuatan dan kelemahan masing-masing.

Pengenalan diri sangat diperlukan dalam mengembangkan potensi-potensi yang positif serta meminimalisasi potensi-potensi yang negatif. Pengenalan diri dapat melalui (1) introspeksi diri, (2) umpan balik dari orang lain, dan (3) test psikologi.

1. Introspeksi diri

Introspeksi diri merupakan peninjauan terhadap (perbuatan, sikap, kelemahan, kesalahan, dan sebagainya) diri sendiri atau disebut juga dengan mawas diri. Introspeksi diri dilakukan, karena kita sendiri yang paling mengetahui diri sendiri, dengan mendengarkan suara hati yang paling dalam dan dilakukan secara jujur. Misalnya : merenungkan diri sendiri dan menuangkan potensi-potensi yang ada pada diri sendiri ke dalam tabel kekuatan diri dan kelemahan diri. Introspeksi diri akan sulit dilakukan apabila kita tidak mengetahui potensi diri sendiri, baik yang positif maupun yang negatif. Untuk mengetahui potensi yang tersembunyi dari diri kita atau kita tidak mengetahuinya, kita dapat meminta bantuan orang lain.

2. Umpan Balik

Orang lainlah yang akan selalu menilai kebiasaan perilaku kita. Pengenalan diri melalui orang lain dapat dilakukan dengan meminta umpan balik tentang potensi diri baik yang positif maupun yang negatif.

Bila kita ingin menggunakan umpan balik sebagai alat untuk membantu orang lain mengembangkan pribadinya agar umpan balik yang dimaksud untuk kebaikan orang lain, benar-benar efektif. Sebaliknya, dapat menyebabkan salah mengerti dan bahkan dapat diakhiri dengan perasaan tersinggung, tegang, kesal, jengkel, marah, sedih, frustrasi, dan menimbulkan pertikaian.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memberikan umpan balik adalah :

- a. Tujuan. Umpan balik benar-benar untuk kebaikan orang khususnya orang terdekat dan bukan sekedar untuk menghilangkan kejengkelan kita atau sekedar iseng saja.
- b. Umpan balik positif dan negatif. Umpan balik tidak hanya untuk hal-hal yang negatif saja pada seseorang (kelemahan atau kekurangannya), tetapi juga untuk hal-hal yang positif (kekuatan atau kelebihan). Seringkali orang tidak sadar akan kelebihan dan kekurangannya. Menyadari kelebihan akan sangat membantu untuk mengembangkan dan menyadari kekurangannya akan membantu untuk menguranginya.
- c. Dapat diperbaiki. Di dunia ini tidak ada manusia yang persis sama 100 %, meskipun anak kembar karena memiliki perbedaan pada watak dan perilaku. Watak manusia akan sulit untuk dirubah tetapi sebaliknya, perilaku dapat dirubah dan diperbaiki. Jadi kita harus mengetahui dengan benar apa yang akan kita umpanbalikkan, watak atau perilaku. Bila yang akan diumpanbalikkan adalah hal yang negatif sebaiknya kita harus mengetahui terlebih dahulu apakah kekurangan tersebut dapat diperbaiki atau tidak. Bila tidak dapat

- diperbaiki, umpan balik, jangan diberikan, karena kecuali tidak akan efektif, juga akan mendatangkan akibat negatif yang lebih besar.
- d. Siap menerima. Untuk dapat menerima umpan balik terutama yang bersifat negatif, membutuhkan taraf kedewasaan (sikap diri dewasa) tertentu agar dapat memperbaiki kekurangannya. Sikap diri dewasa akan tampak ketika menghadapi persoalan secara cerdas, terarah, tidak berpihak, menggunakan otak, dan mencari pemecahan terbaik atau pun mengumpulkan informasi.
 - e. Hubungan antara pemberi dan penerima umpan balik. Umpan balik akan lebih efektif bila antara pemberi dan penerima sudah saling mengenal cukup baik, seperti : suami istri, ibu anak, dan sebagainya.
 - f. Waktu yang tepat. Secara sadar maupun tidak, sikap diri kita sering berubah-ubah dari sikap diri yang satu ke sikap diri yang lain, dalam menghadapi satu masalah yang sama. Kita diharapkan harus pandai menentukan “sikap diri” yang cocok dan perlu dipikirkan saat yang tepat untuk pemberian umpan balik. Dengan mempertimbangkan keadaan emosional penerima. Apakah ia sedang tenang, gelisah, marah-marah, tergesa-gesa, dan sebagainya? Kecuali apabila penerima siap untuk dapat menerima umpan balik. Perlu diketahui menurut seorang ahli jiwa dari California, Dr. Eric Berne, setiap manusia memiliki tiga sikap diri (*ego state*) yaitu (1) sikap diri orang tua, (2) sikap diri dewasa, dan (3) sikap diri anak-anak.
 - g. Siapkan alternatif-alternatif. Ada kemungkinan besar bahwa setelah seseorang menerima umpan balik yang negatif, ia akan menanyakan tindakan-tindakan perbaikan kepada pemberi umpan balik. Dalam hal ini sebaiknya pemberi umpan balik sudah siap dengan beberapa alternatif yang mungkin dapat dipergunakan, walaupun alternatif-alternatif yang disarankan tidak dapat dipergunakan, pemberi umpan balik telah memberi kesan yang sangat positif bagi penerima, yakni bahwa pemberi umpan balik tidak hanya melihat kekurangan-kekurangan, tetapi juga telah berusaha memikirkan perbaikan-perbaikannya, demi kepentingan penerima.

- h. Non-evaluatif. Pada umumnya tidak ada orang yang senang dinilai, lebih-lebih secara negatif. Umpan balik yang efektif sebaiknya diberikan dalam bentuk non-evaluatif. Dalam hal ini, dapat disarankan untuk menggunakan kalimat-kalimat yang menunjukkan kesan baik yang diperoleh dari pemberi umpan balik. Misalnya : Bila yang akan diumpanbalikkan adalah mengenai sikap yang terlalu agresif dari seseorang, maka kita tidak mengatakan “Sikap saudara terlalu agresif” atau “Sikap saudara kurang baik karena terlalu kasar”, tetapi “Saya sering merasa takut atau tidak berani berbicara bila berhadapan dengan saudara dalam suatu Diskusi”. Cara ini kecuali non-evaluatif, sekaligus juga memberi kelonggaran bagi penerima untuk membantah atau bertanya, dan mengundangnya untuk berfikir dan menarik Kesimpulan sendiri (mengapa orang lain merasa takut berbicara dengan dia?)
- i. Satu umpan balik. Pada umumnya orang hanya tahan untuk menerima satu umpan balik yang negatif pada sesaat, dengan kata lain, berikanlah satu persatu umpan balik dengan jeda waktu tertentu. Janganlah memberi umpan balik negatif yang terlalu banyak pada satu saat, karena hal ini hanya akan membingungkan dan mungkin mematahkan semangat seseorang.
- j. Dialog. Pemberian umpan balik, baik umpan balik positif maupun umpan balik negatif, sebaiknya memberikan kesan untuk berdiskusi, karena biasanya penerima, menginginkan penjelasan-penjelasan lebih banyak. Berilah ia kesempatan dan sediakanlah waktu untuk maksud tersebut.

Hal-hal tersebut di atas sebaiknya diperhatikan benar-benar, supaya umpan balik dapat efektif dan akibat-akibat negatif dapat dicegah. Khususnya umpan balik yang non-evaluatif, bila tidak mungkin untuk memberikan umpan balik secara non-evaluatif, dapat juga orang memberikan terlebih dahulu umpan balik mengenai hal-hal yang positif.

Biasanya orang menjadi lebih siap untuk menerima umpan balik yang negatif setelah ia menerima umpan balik yang positif.

3. Test psikologis

Pengenalan diri melalui test psikologis dilakukan karena potensi diri yang dimiliki tidak diketahui oleh kita sendiri dan orang lain. Tes ini dilaksanakan dengan cara pengisian instrumen-instrumen yang telah dirancang untuk mengenal diri sendiri. Dari hasil pengisian tersebut akan didapat dimensi tipologi seperti : (1) Extroversion,(2) Introversion,(3) Intuition,(4) Sensation,(5) Thinking,(6) Feeling,(7) Judging, dan (Perceiving). Dari 8 (delapan) tipologi tersebut, David Kersey mengklasifikasikan menjadi 16 (enam belas) tipologi manusia yang membedakan perilaku-perilakunya.

Cara yang paling cocok untuk lebih mengenal diri sendiri adalah berpulang kepada diri sendiri. Namun yang jelas, kita harus meluangkan waktu untuk melihat bagaimana keadaan diri kita yang sebenarnya secara terbuka dengan menerapkan kejujuran. Tanpa kejujuran dan keterbukaan, kita hanya menemukan topeng-topeng diri kita oleh karena itu dengarlah suara hati nurani kita.

E. Rencana Pengembangan Potensi

Keberhasilan meniti karir sangat dipengaruhi oleh keberhasilan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga sudah selayaknya pengembangan potensi diri direncanakan dengan baik. Proses perencanaan pengembangan potensi diri meliputi langkah-langkah strategis berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian dapat membantu menemukan kekuatan dan hambatan yang mungkin timbul dari upaya-upaya mencapai tujuan hidup. Termasuk di dalamnya upaya mengantisipasi kegagalan.

Selain memperhatikan sifat-sifat dasar perencanaan, sebaiknya juga memperhatikan hal-hal penting berikut ini:

Passion

Proses pengembangan diri dapat terencana dan selanjutnya dikembangkan dengan baik apabila didasari pada sikap mental dan perasaan positif untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuannya. Semangat yang demikian akan menimbulkan inisiatif yang tinggi, minat yang besar, dan stamina yang kuat dalam proses pelaksanaannya.

Persistence

Perencanaan akan memperlihatkan karakteristik kontinuitas melalui konsistensi langkah dan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Dalam artian, orientasi perencanaan tidak boleh mengarah ke berbagai arah secara acak. Seorang kita harus memegang teguh satu orientasi yang jelas, sehingga nantinya dapat melaksanakannya secara konsekuen.

Common sense

Aspek rasionalitas berpengaruh besar terhadap keberhasilan penyusunan dan pelaksanaan suatu perencanaan. Dalam artian, usaha-usaha dan tujuan yang dipilih harus terbentuk dalam pengertian umum dan dilandasi akal sehat, dengan memperhatikan kemampuan diri dan kondisi lingkungan sekitarnya.

Beranjak dari ketiga hal tersebut di atas kita dapat melakukan perencanaan dengan melibatkan orang lain. Misalnya berdiskusi dengan suami, anggota keluarga, rekan-rekan kerja, sahabat, dan sebagainya. Namun, bisa juga perencanaan dilaksanakan sendiri, dengan pengertian diri sendirilah yang paling memahami apa yang paling sesuai untuk dilaksanakan.

Dalam konteks ini proses perencanaan dilakukan dengan maksud sebagai berikut:

1. Mengumpulkan ide dan perencanaan dasar

Mengumpulkan ide melalui cara yang paling sederhana adalah **brainstorming** bersama beberapa rekan atau saudara, dimana kita dapat menarik manfaat melalui ide-ide yang mereka lontarkan. Kemudian secara bersama-sama mencari bentuk dasar perencanaan dan berbagai kemungkinan implementasi perencanaan itu.

Cara kedua, melakukan pilihan dari daftar aktivitas yang telah dirancang. Proses ini akan lebih baik apabila disertai dengan suatu ketentuan tentang “apa yang harus dikerjakan” dan “apa yang penting”. Kemudian membuat pertanyaan sebanyak mungkin berkenaan dengan hal tersebut, menjawab setiap pertanyaan, menemukan tingkat kesulitan masing-masing, dan mencari kaitan antara satu dengan yang lain. Hal itu bermanfaat untuk menentukan skala prioritas. Barangkali terdapat hal-hal yang dapat dilaksanakan secara bersama-sama. Mungkin ada yang dapat ditunda. Mungkin juga, ada yang harus segera dilaksanakan.

Dengan dasar pemikiran seperti ini, kita dapat menentukan tujuan pribadi, langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut, dan berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan tujuan itu. Proses demikian akan memberikan *umpan balik* baginya untuk menilai kembali langkah-langkah yang kurang tepat, sehingga nantinya ia mampu melakukan penyesuaian atau perubahan atas langkah-langkah yang kurang tepat itu.

2. Menghargai diri sendiri

Di dalam suatu perencanaan, kita sebaiknya tidak melupakan keunggulan dirinya sendiri. Artinya, ia menyertakan daftar aktivitas yang pernah dipelajari dan dilakukan, kemudian menentukan aktivitas mana yang paling dikuasai. Dari situ ia dapat menemukan *batasan-batasan diri* yang ditinjau dari berbagai sisi diri sendiri, keterampilan dan

kemampuan diri, pengaruh orang lain, pengaruh bawaan atau keturunan, dan pengaruh ekonomi

3. Menentukan standar

Perencanaan yang baik disusun dengan memperhatikan standar-standar hukum dan peraturan, standar lingkungan, standar pasar, dan standar individu. Dengan demikian, perencanaan yang dihasilkan adalah perencanaan yang dapat memenuhi standar-standar tersebut dan dapat diterapkan dengan baik di tengah-tengah khalayak ramai. Selanjutnya, hal itu akan memudahkan seorang kita dalam proses pelaksanaan perencanaannya.

4. Membuat daftar apa dan siapa yang dapat membantu

Dalam perencanaan, kita juga dapat menentukan hal-hal apa saja yang dapat membantunya. Biasanya hal itu berasal dari kelebihan diri kita. Bisa juga berasal dari berbagai faktor positif di sekeliling kita. Dalam hal ini dibutuhkan kepekaan yang tinggi untuk “mengangkat” hal-hal tersebut, sehingga dapat dimanfaatkan secara signifikan.

Perencanaan yang baik pun mengandung deskripsi pertolongan yang dibutuhkan. Di sini, perlu ditentukan siapa yang dapat membantu, sejauh mana bantuan yang dapat diberikan, dan apa saja yang dapat diperoleh. Perlu diingat, pertolongan di sini harus dikaitkan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Mengembangkan diri melalui perencanaan di satu sisi mungkin akan menghabiskan banyak waktu, tenaga, pikiran, dan hal-hal terkait lainnya. Namun sebenarnya perencanaan akan banyak menghemat banyak hal, yang meningkatkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pengembangan potensi diri.

Tanpa perencanaan menjadikan kita tidak mempunyai pedoman yang jelas, orientasi yang tidak fokus, serta berdampak kepada ketidakjelasan langkah-langkah yang harus ditempuh. Perencanaan menjadikan semua tindakan tertata rapi menuju tujuan yang diinginkan, dan merupakan salah satu kunci menuju pencapaian puncak karir.

LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengertian kompetensi?
2. Kompetensi dengan potensi diri saling berkaitan. Coba jelaskan menurut pemahaman Anda!
3. Bagaimanakah cara Anda mengenali potensi diri?
4. Apakah hambatan yang mungkin muncul untuk pengembangan potensi diri Anda?
5. Uraikanlah rencana pengembangan potensi diri Anda!

RANGKUMAN

1. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Karakter yang membentuk kompetensi yakni pengetahuan, ketrampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif.
2. Potensi diri secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut:
Kemampuan dasar, seperti tingkat intelegensi, kemampuan abstraksi, logika dan daya tangkap; **Etos kerja**, seperti ketekunan, ketelitian, efisiensi kerja dan daya tahan terhadap tekanan; **Kepribadian**, yaitu pola menyeluruh semua kemampuan, perbuatan, serta kebiasaan seseorang, baik jasmaniah, rohaniah, emosional maupun sosial yang ditata dalam cara khas di bawah aneka pengaruh luar.

3. Rata-rata manusia hanya menggunakan 0,01% dari kemampuannya artinya masih terdapat potensi 99,99% yang belum dimanfaatkan dengan baik (Joice Wycoff, Mind Mapping, 1991). Hal ini dipengaruhi oleh faktor sikap yang ada pada diri masing-masing orang
4. Pengembangan potensi diri adalah suatu usaha atau proses yang terus menerus menuju pribadi yang mantap dan sukses. Pribadi yang mantap dalam artian menuju kepada kedewasaan mental
5. Untuk melakukan pengembangan potensi diri, sebelumnya harus dilakukan proses pengenalan diri yang dapat melalui (1) introspeksi diri, (2) umpan balik dari orang lain, dan (3) test psikologi.
6. Keberhasilan meniti karir sangat dipengaruhi oleh keberhasilan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga sudah selayaknya pengembangan potensi diri direncanakan dengan baik. Proses perencanaan pengembangan potensi diri meliputi langkah-langkah strategis berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan pengembangan potensi diri dapat membantu menemukan kekuatan dan hambatan yang mungkin timbul dari upaya-upaya mencapai tujuan hidup. Termasuk di dalamnya upaya mengantisipasi kegagalan.

BAB
3**MEMBANGUN RASA PERCAYA DIRI,
KERJASAMA TIM, DAN MENANGANI
KONFLIK DALAM TIM**

Indikator keberhasilan: Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) menjelaskan pengaruh rasa percaya diri terhadap kerjasama, (2) menjelaskan cara memahami orang lain, (3) menjelaskan cara mengelola konflik dalam tim.

A. Membangun Rasa Percaya Diri

Rasa minder yang berlebihan merupakan kelemahan jiwa yang berasal dari penyakit kejiwaan yang menjadikan seseorang selalu menutup diri. Kelemahan ini akan menjadi kuat dan bisa menekan pemiliknya sampai kepada tingkat yang melumpuhkan semua bakat dan kemampuan, serta menjadikan perilaku sosial orang tersebut tidak bisa diterima oleh lingkungannya atau masyarakatnya. Jika Anda menderita kelemahan ini, sampai di tingkat manapun, maka yakinlah bahwa dengan kemampuan Anda, bisa menjadi seorang pemberani dan memiliki rasa percaya diri yang memungkinkan Anda bisa mengembangkan seluruh potensi Anda miliki berkembang secara optimal.

Potensi yang Anda miliki adalah aset paling berharga bagi dalam kehidupan Anda. Namun banyak orang yang kurang menghargai aset itu karena ketidaktahuan tentang potensi-potensi yang dimilikinya. Seringkali aset itu paling belakangan dihargai. Aset itu, bila ditangani dengan semestinya, akan mampu memberikan hasil secara dramatis. Aset yang tidak dapat dikenakan harga setinggi apapun.

Salah satu aset berharga pada diri manusia adalah kemampuan otak dalam memproses seluruh informasi yang diterima melalui panca inderanya. Otak merupakan kawasan penyimpanan yang kapasitasnya luar biasa, menjadi pentinglah untuk berhati-hati di dalam mengisinya. Sebagian orang mempunyai otak yang penuh dengan pemikiran dan pengalaman negatif. Mereka akan secara terus-menerus menanamkan masukan bahwa “saya tidak mampu” dengan setumpuk alasan mengapa mereka tidak mampu. Sehingga ketika dihadapkan pada sebuah kesempatan atau tantangan baru, otak mereka, ketika ditanya, mengirimkan jawaban: Tidak, kamu tidak mampu, atau tanggapan lain semacam itu.

Begitu banyak orang mengurungkan niat mereka untuk mengembangkan diri dengan mengajukan alasan yang tidak masuk akal dan sama sekali salah, seperti:

- ❖ Saya tidak bisa
- ❖ Saya tidak mampu sebab...
- ❖ Pendidikan saya belum memadai
- ❖ Saya sudah terlalu tua
- ❖ Saya masih terlalu muda, dll

Siapapun dapat mencari-cari alasan ketika mengalami kelemahan dalam kepercayaan diri, maka dalam membangun kepercayaan diri, jangan sekali-kali membuat alasan. Pada saat alasan-alasan itu dikemukakan mungkin sangat menyenangkan dan menentramkan hati, namun alasan-alasan itu hanya akan menghambat seseorang dari pencapaian sasaran. Ingatlah bahwa otak Anda adalah kawasan penyimpanan -- apa yang Anda masukkan pada gilirannya akan keluar lagi, jadi gantilah penyisipan hal-hal negatif dengan hal-hal positif.

Otak dengan kapasitasnya yang tidak terbatas dapat membantu Anda dengan tanpa batasan mencapai ambisi hidup jika Anda memberinya kesempatan. Biarkan dia menggambarkan diri Anda sebagai pribadi yang Anda inginkan. Dengan jelas menggambarkan apapun wujud yang Anda inginkan. Semakin Anda memikirkan itu semua semakin besar kepastian akan suatu hasil yang positif. Jika Anda terus menerus membiarkan pikiran Anda dipenuhi dengan bermacam-macam pemikiran mengenai penyakit dan kesehatan yang buruk, Anda hampir pasti akan mengalami penyakit yang Anda pikirkan. Jika Anda terus menerus memikirkan hasil negatif tentang pergaulan atau karier bisnis, pemikiran itu pada gilirannya akan mengakar dalam diri Anda.

Maka dalam proses membangun kepercayaan diri dengan menggunakan proses kesan daya imajinasi otak, pentinglah untuk menjadi yakin bahwa apa yang sedang Anda pikirkan dan lihat dengan jelas adalah hal yang positif. Hal yang positif itu harus memungkinkan kesan positif pada diri Anda dan peningkatannya, serta pemikiran positif itu harus mengarah ke sasaran Anda, cita-cita dan kebahagiaan dalam hidup.

Kegagalan telah menghalangi begitu banyak orang sehingga mereka mundur sebelum mencoba, berbuat atau meraih keberhasilan sebab mereka tidak mampu menerima terminologi dimana ada kemungkinan untuk gagal. Sebagian orang benar-benar tidak pernah mencoba sesuatupun sebab rasa takut gagal ini telah menguasai otak mereka selama bertahun-tahun. Setiap hari mereka memikirkan kegagalan ini sehingga mereka tidak pernah sungguh-sungguh melakukan sesuatu dan pada akhirnya mereka tidak percaya diri dan penuh keraguan.

Penampilan luar memang bukan segalanya. Kadang-kadang perlu untuk membelanjakan uang demi penampilan luar yang menarik, karena dengan penampilan luar yang menarik memberi kesempatan yang ada dalam diri Anda untuk merasa baik. Tetapi haruslah tetap bersikap realistis. Sebagian

orang bersikap berlebihan dalam penampilan mereka dan pada akhirnya semua itu hanya demi kepuasan ego mereka.

Setiap orang pernah mencapai sukses dalam hidupnya. Cara mengumpulkan catatan sukses masa lalu sangat sederhana. Pikirkan balik sukses Anda yang paling awal yang mungkin terjadi pada masa sekolah ketika memenangkan lomba balap kelereng atau balap karung. Mungkin juga berawal dari ucapan selamat ketika memenangkan lomba menggambar atau melukis. Ini bisa dilakukan secara lisan pada suatu audio kaset atau buku catatan. Anda bisa melihat kembali catatan dan memperbaharui aset paling berharga Anda dengan kenangan akan sukses tersebut. Motivasi hanya dapat mengabadikan diri berdasarkan harapan. Untuk memotivasi diri, seseorang harus memiliki harapan tentang sebuah masa depan. Oleh karena itu dalam memotivasi diri seseorang bertanggung jawab untuk menciptakan sendiri harapannya.

1. Langkah Membangun Rasa Percaya Diri

Ketika rasa percaya diri ada dalam genggam, pikiran tetap positif saat menghadapi masalah yang berat sekalipun. Berikut ini langkah yang bisa ditempuh untuk mendapatkan kembali rasa percaya diri Anda.

- a. Kenali diri Anda sendiri.** Siapa Anda sebenarnya? Apa yang membuat Anda unik dan berbeda dari orang lain?
- b. Jangan terjebak dengan perbandingan.** Hentikan membandingkan diri Anda dengan orang lain. Sebaliknya, ubah fokus dan perhatian. Belajar menjadi lebih, dengan mencocokkan dalam diri dan luar diri Anda.
- c. Afirmasi rasa penghargaan diri Anda sendiri.** Ganti ucapan negatif diri dengan afirmasi positif. Afirmasi merupakan pernyataan yang dibuat pada saat ini seperti bila Anda telah meraihnya. Contohnya, "Saya berharga", "Saya membuat perubahan".
- d. Hilangkan rasa iri.** Stop berfokus pada apa yang tidak dimiliki dan mulai mengapresiasi hadiah dalam hidup Anda. Iri merupakan salah

satu energi paling negatif dan menarik lebih banyak energi keluar dari tubuh. Bersyukur, sejalan dengan bahagia dan cinta, menjadi energi paling kuat bagi diri Anda. Perbanyaklah rasa syukur dan terima kasih atas apa yang Anda peroleh setiap harinya.

- e. Belajar untuk mencintai dan menerima diri Anda seperti apa adanya.** Ketahui bahwa Anda berharga dan menerima hanya yang terbaik. Kita mengajari sesama bagaimana memperlakukan kita dengan cara memperlakukan diri sendiri dan cinta tanpa syarat.

Tak dapat dipungkiri kita semua pasti pernah mengalami rasa tak percaya diri sesekali waktu. Adakalanya agak sulit untuk membangkitkan kembali rasa percaya diri itu sewaktu kita sedang membutuhkan. Sebenarnya ada latihan sederhana yang dapat dipraktikkan untuk mendapatkan rasa percaya diri Anda agar kembali ke jalurnya secepat mungkin saat dibutuhkan. Berikut kami sampaikan tujuh langkah membangun rasa percaya diri yang tak tergoyahkan.

- a. Perhatikan Postur Tubuh** - Mungkin kedengarannya ini tak memiliki hubungan dengan rasa percaya diri yang kita bicarakan ini, tetapi sebenarnya bagaimana sikap duduk atau berdiri Anda, mengirimkan pesan tertentu pada orang-orang yang ada di sekeliling Anda. Jika pesan tersebut memancarkan rasa percaya diri, Anda akan mendapatkan tanggapan positif dari orang lain dan tentu saja ini akan memperbesar rasa percaya diri Anda sendiri. Jadi mulai perhatikan sikap duduk dan berdiri untuk menunjukkan Anda memiliki rasa percaya diri.
- b. Bergaulah Dengan Orang-Orang Yang Memiliki Rasa Percaya Diri Dan Berpikiran Positif** - Lingkungan membawa pengaruh besar pada seseorang. Jika Anda terus menerus berbaur dengan orang yang memiliki rasa rendah diri, pengeluh dan pesimis, seberapa besarpun percaya diri yang Anda miliki, perlahan tapi pasti akan pudar dan terseret mengikuti lingkungan Anda. Sebaliknya, jika Anda dikelilingi orang-orang yang penuh

kebahagiaan dan percaya diri, maka akan tercipta pula atmosfer positif yang membawa keuntungan bagi diri Anda.

- c. **Ingat Kembali Saat Anda Merasa Percaya Diri** - Percaya diri adalah sebuah perasaan, dan jika Anda pernah merasakannya sekali, tak mustahil untuk merasakannya lagi. Mengingat kembali pada saat dimana Anda merasa percaya diri dan terkontrol akan membuat Anda mengalami lagi perasaan itu dan membantu meletakkan kerangka rasa percaya diri itu dalam pikiran.
- d. **Latihan** - Kapanpun Anda ingin merasakan rasa percaya diri, kuncinya adalah latihan sesering mungkin. Bahkan Anda dapat membawanya dalam tidur. Dengan kemampuan yang terlatih, Anda tak akan kesulitan menampilkan rasa percaya diri kapanpun itu dibutuhkan.
- e. **Kenali Diri Sendiri** - Pikirkan segala hal tentang apa yang Anda sukai berkenaan dengan diri sendiri dan segala yang Anda tahu dapat Anda lakukan dengan baik. Jika Anda kesulitan melakukan ini, ingat tentang pujian yang Anda peroleh dari orang-orang - Apa yang mereka katakan - Anda melakukannya dengan baik? Sebuah gagasan bagus untuk menuliskan semua ini, hingga Anda bisa melihatnya lagi untuk mengibarkan rasa percaya diri kapanpun Anda membutuhkan inspirasi.
- f. **Jangan Terlalu Keras Pada Diri Sendiri** - Jangan terlalu mengkritik diri sendiri, jadilah sahabat terbaik bagi diri Anda. Namun, saat seorang teman sedang melalui masa sulit, Anda tak akan mau terlibat dalam masalahnya hingga menguras emosi Anda sendiri kan? Tentu saja Anda tak mau. Pembicaraan yang positif dapat berubah jadi senjata terbaik untuk menaikkan rasa percaya diri, jadi pastikan Anda menanam kebiasaan ini, jangan biarkan permasalahan orang lain membuat Anda jadi terpuruk.
- g. **Jangan Takut Mengambil Resiko** - Jika Anda seorang pengambil resiko, Anda pasti akan temukan kalau tindakan ini mampu membuahkan rasa percaya diri. Tak ada yang lebih bermanfaat

dalam menumbuhkan rasa percaya diri layaknya mendorong diri sendiri keluar dari zona nyaman. Selain itu, tindakan ini juga berfungsi bagus untuk mengurangi rasa takut Anda akan hal-hal yang tak Anda ketahui, plus bisa dari pembangkit rasa percaya diri yang luar biasa.

Lebih dari segalanya, selalu ingatlah bahwa Anda memiliki bakat dan kemampuan. Pastikan Anda selalu melakukan yang terbaik untuk semua itu dan inilah yang akan jadi batu loncatan terbaik untuk membangun rasa percaya diri yang tak tergoyahkan.

2. Menjadi Pribadi Yang Disukai

Kata kunci yang harus diperhatikan dalam berhubungan dengan orang lain adalah harga diri. Begitu pentingnya harga diri, sehingga tidak sedikit orang yang mempertaruhkan nyawanya demi mempertahankan harga dirinya. Untuk menjadi pribadi yang disukai, harus terus belajar memuaskan harga diri orang lain. Karena dengan harga diri yang terpuaskan, orang bisa menjadi lebih baik, lebih menyenangkan, dan lebih bersahabat. Berikut ini beberapa strategi agar menjadi pribadi yang disukai orang lain:

- a. Tidak pelit dalam memberi pujian. Pujian itu seperti air segar yang bisa menawarkan rasa haus manusia akan penghargaan. Dan kalau Anda selalu siap membagikan air segar itu kepada orang lain, Anda berada pada posisi yang strategis untuk disukai oleh orang lain. Caranya? Bukalah mata lebar-lebar untuk selalu melihat sisi baik pada sikap dan perbuatan orang lain. Lalu pujilah dengan tulus.
- b. Buatlah orang lain merasa dirinya sebagai orang penting. Tunjukkanlah dengan sikap dan ucapan bahwa anda menganggap orang lain itu penting. Misalnya, jangan biarkan orang lain menunggu terlalu lama, katakanlah maaf bila salah, tepatilah janji, dsb.
- c. Jadilah pendengar yang baik. Kalau bicara itu perak dan diam itu emas, maka pendengar yang baik lebih mulia dari keduanya.

Pendengar yang baik adalah pribadi yang dibutuhkan dan disukai oleh semua orang. Berilah kesempatan kepada orang lain untuk bicara, ajukan pertanyaan dan buat dia bergairah untuk terus bicara. Dengarkanlah dengan antusias, dan jangan menilai atau menasehatinya bila tidak diminta.

- d. Usahakanlah untuk selalu menyebutkan nama orang dengan benar. Nama adalah milik berharga yang bersifat sangat pribadi. Umumnya orang tidak suka bila namanya disebut secara salah atau sembarangan. Kalau ragu, tanyakanlah bagaimana melafalkan dan menulis namanya dengan benar. Misalnya, orang yang dipanggil Wilyem itu ditulisnya William, atau Wilhem? Sementara bicara, sebutlah namanya sesering mungkin. Menyebut Andre lebih baik dibandingkan Anda. Pak Ali lebih enak kedengarannya daripada sekedar Bapak.
- e. Bersikaplah ramah. Semua orang senang bila diperlakukan dengan ramah. Keramahan membuat orang lain merasa diterima dan dihargai. Keramahan membuat orang merasa betah berada di dekat Anda.
- f. Bermurah hatilah. Anda tidak akan menjadi miskin karena memberi dan tidak akan kekurangan karena berbagi. Seorang yang sangat bijak pernah menulis, Orang yang murah hati berbuat baik kepada dirinya sendiri. Dengan demikian kemurahan hati disatu sisi baik buat Anda, dan disisi lain berguna bagi orang lain.
- g. Hindari kebiasaan mengkritik, mencela atau menganggap remeh. Umumnya orang tidak suka bila kelemahannya diketahui oleh orang lain, apalagi dipermalukan. Semua itu menyerang langsung ke pusat harga diri dan bisa membuat orang mempertahankan diri dengan sikap yang tidak bersahabat.
- h. Bersikaplah asertif. Orang yang disukai bukanlah orang yang selalu berkata Ya, tetapi orang yang bisa berkata Tidak bila diperlukan. Sewaktu-waktu bisa saja prinsip atau pendapat Anda berseberangan dengan orang lain. Anda tidak harus menyesuaikan diri atau

memaksakan mereka menyesuaikan diri dengan Anda. Jangan takut untuk berbeda dengan orang lain. Yang penting perbedaan itu tidak menimbulkan konflik, tapi menimbulkan sikap saling pengertian. Sikap asertif selalu lebih dihargai dibandingkan sikap Yesman.

- i. Perbuatlah apa yang anda ingin orang lain perbuat kepada anda. Perlakuan apapun yang anda inginkan dari orang lain yang dapat menyukakan hati, itulah yang harus anda lakukan terlebih dahulu. Anda harus mengambil inisiatif untuk memulainya. Misalnya, bila ingin diperhatikan, mulailah memberi perhatian. Bila ingin dihargai, mulailah menghargai orang lain.
- j. Cintailah diri sendiri. Mencintai diri sendiri berarti menerima diri apa adanya, menyukai dan melakukan apapun yang terbaik untuk diri sendiri. Ini berbeda dengan egois yang berarti mementingkan diri sendiri atau egosentris yang berarti berpusat kepada diri sendiri. Semakin Anda menyukai diri sendiri, semakin mudah Anda menyukai orang lain, maka semakin besar peluang Anda untuk disukai orang lain. Dengan menerima dan menyukai diri sendiri, Anda akan mudah menyesuaikan diri dengan orang lain, menerima mereka dengan segala kekurangan dan keterbatasannya, bekerjasama dengan mereka dan menyukai mereka. Pada saat yang sama tanpa disadari Anda memancarkan pesona pribadi yang bisa membuat orang lain menyukai Anda.

B. Belajar Memahami Orang Lain

Sebagai pemimpin, mengertikah kita bagaimana cara `membakar' motivasi para pegawai kita? Sebagai orang, kita sering dibuat bingung dan pusing oleh watak keras kepala anak-anak kita?! Tak jarang pula, sebagai suami atau istri kita terus-terusan bertengkar sama pasangan kita yang padahal juga kita sayangi dan cintai? Adakah `zat kimia' tertentu atau pola tertentu yang mempengaruhi sifat, sikap dan reaksi kita dan merasa dalam menghadapi berbagai situasi, sehingga kita bisa lebih berdamai dan

mengerti mengapa semua reaksi itu terjadi? Bukankah akan lebih nikmat hidup ini kalau kita satu sama lain saling memahami?

Florence Litteur, penulis buku terlaris "*Personality Plus*" menguraikan, ada empat pola watak dasar manusia. Kalau saja semua sudah kita pahami, kita akan sangat terbantu sekali dalam berhubungan dengan orang lain. Kita akan jadi mengerti mengapa suami atau istri kita tiba-tiba marah sekali ketika meja kerjanya yang berantakan kita atur rapi. Kita juga akan mudah memahami mengapa pegawai kita gampang sekali berjanji dan hebatnya dengan mudah pula ia melupakannya, "Oh ya, saya lupa" katanya sambil tertawa santai. Kita juga akan mudah mengerti mengapa suami atau istri kita tidak mau mendengar sedikitpun pendapat kita, tidak mau kalah, cenderung mempertahankan diri, selalu merasa benar dengan pendapatnya dan makin sengit bertengkar kalau kita mau mencoba untuk mengalahkannya.

Yang pertama, kata Florence adalah golongan **Sanguinis**, "Yang Populer". Mereka ini cenderung ingin populer, ingin disenangi oleh orang lain. Hidupnya penuh dengan bunga warna-warni. Mereka senang sekali bicara tanpa bisa dihentikan. Gejolak emosinya bergelombang dan transparan. Pada suatu saat ia berteriak kegirangan, dan beberapa saat kemudian ia bisa jadi menangis tersedu-sedu.

Namun orang-orang sanguinis ini sedikit agak pelupa, sulit berkonsentrasi, cenderung berpikir 'pendek', dan hidupnya serba tak beratur. Jika suatu kali anda lihat meja kerja pegawai anda cenderung berantakan, agaknya bisa jadi ia sanguinis. Kemungkinan besar ia pun kurang mampu berdisiplin dengan waktu, sering lupa pada janji apalagi bikin *planning*/rencana. Namun kalau disuruh melakukan sesuatu, ia akan dengan cepat mengiyakannya dan terlihat sepertinya betul-betul hal itu akan ia lakukan. Dengan semangat sekali ia ingin buktikan bahwa ia bisa dan akan segera

melakukannya. Tapi percayalah, beberapa hari kemudian ia tak melakukan apapun juga.

Lain lagi dengan **tipe kedua**, golongan **melankoli**, “Yang Sempurna”. Agak berseberangan dengan sang sanguinis. Cenderung serba teratur, rapi, terjadwal, tersusun sesuai pola. Umumnya mereka ini suka dengan fakta-fakta, data-data, angka-angka dan sering sekali memikirkan segalanya secara mendalam. Dalam sebuah pertemuan, orang sanguinis selalu saja mendominasi pembicaraan, namun orang melankoli cenderung menganalisa, memikirkan, mempertimbangkan, lalu kalau bicara pastilah apa yang ia katakan betul-betul hasil yang ia pikirkan secara mendalam sekali.

Orang melankoli selalu ingin serba sempurna. Segala sesuatu ingin teratur. Karena itu jangan heran jika balita anda yang ‘melankoli’ tak ‘kan bisa tidur hanya gara-gara selimut yang membentangi tubuhnya belum tertata rapi. Dan jangan pula coba-coba mengubah isi lemari yang telah disusun istri ‘melankoli’ anda, sebab betul-betul ia tata-apik sekali, sehingga warnanya, jenisnya, klasifikasi pemakaiannya sudah ia perhitungkan dengan rapi. Kalau perlu ia tuliskan satu per satu tata letak setiap jenis pakaian tersebut. Ia akan dongkol sekali kalau susunan itu tiba-tiba jadi lain.

Ketiga, manusia **Koleris**, “Yang Kuat”. Mereka ini suka sekali mengatur orang, suka tunjuk-tunjuk atau perintah-perintah orang. Ia tak ingin ada penonton dalam aktivitasnya. Bahkan tamu pun bisa saja ia ‘suruh’ melakukan sesuatu untuknya. Akibat sifatnya yang ‘bossy’ itu membuat banyak orang koleris tak punya banyak teman. Orang-orang berusaha menghindari, menjauh agar tak jadi ‘korban’ karakternya yang suka ‘mengatur’ dan tidak mau kalah itu.

Orang koleris senang dengan tantangan, suka petualangan. Mereka punya rasa, “hanya saya yang bisa menyelesaikan segalanya; tanpa saya berantakan semua”. Karena itu mereka sangat “goal oriented”, tegas, kuat, cepat dan tangkas mengerjakan sesuatu. Baginya tak ada istilah tidak mungkin. Seorang wanita koleris, mau dan berani naik tebing, memanjat pohon, bertarung ataupun memimpin peperangan. Kalau ia sudah kobarkan semangat “ya pasti jadi...” maka hampir dapat dipastikan apa yang akan ia lakukan akan tercapai seperti yang ia katakan. Sebab ia tak mudah menyerah, tak mudah pula mengalah.

Hal ini berbeda sekali dengan jenis **keempat, sang Phlegmatis** “Cinta Damai”. Kelompok ini tak suka terjadi konflik, karena itu disuruh apa saja ia mau lakukan, sekalipun ia sendiri tidak suka. Baginya kedamaian adalah segala-galanya. Jika timbul masalah atau pertengkaran, ia akan berusaha mencari solusi yang damai tanpa timbul pertengkaran. Ia mau merugi sedikit atau rela sakit, asalkan masalahnya tidak terus berkepanjangan.

Kaum phlegmatis kurang bersemangat, kurang teratur dan serba dingin. Cenderung diam, kalem, dan kalau memecahkan masalah umumnya sangat menyenangkan. Dengan sabar ia mau jadi pendengar yang baik, tapi kalau disuruh untuk mengambil keputusan ia akan terus menunda-nunda. Kalau anda lihat tiba-tiba ada sekelompok orang berkerumun mengelilingi satu orang yang asyik bicara terus, maka pastilah para pendengar yang berkerumun itu orang-orang phlegmatis. Sedang yang bicara tentu saja sang Sanguinis.

Kadang sedikit serba salah berurusan dengan para phlegmatis ini. Ibarat keledai, “kalau didorong ngambek, tapi kalau dibiarkan tidak jalan”. Jadi kalau anda punya staf atau pegawai phlegmatis, anda harus rajin memotivasinya sampai ia termotivasi sendiri oleh dirinya.

Mencoba Mengerti Orang Lain

Nah, sekarang anda masuk golongan yang mana? Coba amati istri, suami atau anak-anak anda, mereka golongan apa? Jangan-jangan anda sekarang mulai mengerti mengapa suami-istri-anak-rekan anda bertingkah laku “seperti itu” selama ini. Dan anda pun akan tertawa sendiri mengingat-ingat berbagai perilaku dan kejadian selama ini. Ya, tapi apakah persis begitu? Tentu saja tidak. Florence Litteur, berdasarkan penelitiannya bertahun-tahun telah melihat bahwa ternyata keempat watak itu pada dasarnya juga dimiliki setiap orang. Yang beda hanyalah `kadar`nya. Oleh sebab itu muncullah beberapa kombinasi watak manusia. Ada orang yang tergolong Koleris Sanguinis. Artinya kedua watak itu dominan sekali dalam mempengaruhi cara kerja dan pola hubungannya dengan orang lain. Di sekitar kita banyak sekali orang-orang koleris sanguinis ini. Ia suka mengatur-atur orang, tapi juga senang bicara (dan mudah juga jadi pelupa).

Ada pula golongan Koleris Melankolik. Mungkin anda akan kurang suka bergaul dengan dia. Bicaranya dingin, kalem, kaku, suka mengatur, tak mau kalah dan terasa kadang menyakitkan (walaupun sebetulnya ia tak bermaksud begitu). Setiap jawaban anda selalu ia kejar sampai mendalam. Sehingga kadang serasa diinterogasi, sebab memang ia ingin sempurna, tahu secara lengkap dan agak dingin. Menghadapi orang koleris melankolik, anda harus fahami saja sifatnya yang memang `begitu` dan tingkatkan kesabaran anda. Yang penting sekarang anda tahu, bahwa ia sebetulnya juga baik, namun tampak di permukaan kadang kurang simpatik, itu saja.

Lain lagi dengan kaum Phlegmatis Melankolik. Pembawaannya diam, tenang, tapi ingat, semua yang anda katakan, akan ia pikirkan, ia analisa. Lalu saat mengambil keputusan pastilah keputusannya berdasarkan perenungan yang mendalam dan ia pikirkan matang-matang.

Banyak lagi tentunya kombinasi-kombinasi yang ada pada tiap manusia. Akan tetapi yang penting adalah bagaimana memanfaatkannya dalam berbagai aktivitas hidup kita. Jika suami istri saling mengerti sifat dan watak ini, mereka akan cenderung berusaha `memaafkan' pasangannya. Lalu berusaha untuk menyikapinya secara bijaksana.

Begitu pula saat menerima calon pegawai. Untuk bidang-bidang yang membutuhkan tingkat ketelitian dan keteraturan yang tinggi, jauh lebih baik anda tempatkan orang-orang yang melankolik sempurna. Sedang di bagian promosi, iklan, resepsionis, MC, humas, wiraniaga, tentu jauh lebih tepat anda tempatkan orang-orang sanguinis. Lalu jangan posisikan orang-orang phlegmatis di bagian penagihan ataupun penjualan. Hasilnya pasti akan amat mengecewakan.

Begitulah, manusia memang amat beragam. Muncul sedikit tanda tanya, diantara semua watak itu, mana yang paling baik? Jawabannya, menurut Florence, tak ada yang paling baik. Semuanya baik. Tanpa orang sanguinis, dunia ini akan terasa sepi. Tanpa orang melankoli, mungkin tak ada kemajuan di bidang riset, keilmuan dan budaya. Tanpa kaum koleris, dunia ini akan berantakan tanpa arah dan tujuan. Tanpa sang phlegmatis, tiada orang bijak yang mampu mendamaikan dunia.

Yang penting bukan mana yang terbaik. Sebab kita semua bisa mengasah keterampilan kita berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*). Seorang yang ahli dalam berurusan dengan orang lain, ia akan mudah beradaptasi dengan berbagai watak itu. Ia tahu bagaimana menghadapi sifat pelupa dan watak acaknya kaum sanguinis, misalnya dengan memintanya untuk selalu buat rencana dan memintanya melakukansegera. Ia jago memanas-manasi (menantang) potensi orang koleris mencapai goal-nya, atau `membakar' sang phlegmatis agar segera bertindak saat itu juga."Inilah seninya", kata Florence "dalam berinteraksi

dengan orang lain”. Tentu saja awalnya adalah, “Anda dulu yang harus berubah”. Belajarlah jadi pengamat tingkah laku manusia.

C. Membangun Kerjasama dalam Tim

Para ahli yang diilhami oleh perkembangan fakta-fakta di dunia kerja berkesimpulan bahwa sekarang ini adalah era kejayaan tim. Maksudnya, tidak ada orang yang bisa jaya atau minimalnya *survive* dengan bekerja sendirian. Lebih-lebih lagi kalau dikaitkan dengan prediksi para ahli tentang trend employment ke depan. Untuk orang yang punya *skill* di bidangnya dengan skala menengah ke atas, trend yang akan berlaku adalah “*agreement*”, bukan “*employment*”.

Agreement di situ maksudnya adalah model ikatan kerja yang kita jalankan berupa kesepakatan yang telah kita buat dengan penyedia pekerjaan atau pemilik peluang, misalnya perusahaan atau pengusaha. Pada kondisi ini, kecakapan dalam bekerjasama dengan tim menjadi kunci. Ini berbeda dengan ***employment***. Ikatan kerja yang harus kita jalankan adalah hubungan ke-karyawan- an.

Bekerja dengan *team* itu identik dengan bekerjasama, bukan sama-sama kerja. Bekerjasama artinya seluruh yang kita lakukan memiliki hubungan, yang oleh Covey, disebut kesalingbergantungan, *sinergy*. Kekuatan kita akan berpengaruh dan dipengaruhi pada kekuatan lain. Ini agak berbeda dengan sama-sama kerja. Bisa dibayangkan kita masa bodoh dengan orang lain. Pokoknya kita kerja menurut aturan kita dan orang lain juga begitu. Itulah sama-sama kerja.

Pada tataran pengetahuan atau wawasan (level kognitif), semua orang sudah tahu betapa pentingnya kecakapan bekerja dengan *team* itu. Cuma, yang menjadi masalah adalah prakteknya. Beberapa komentar mengatakan bahwa kita ini, bangsa Indonesia, umumnya punya

kelemahan fatal dalam hal bekerja dengan *team*. Komentar ini memang tidak seluruhnya benar. Tapi juga tidak bisa dibilang semuanya salah.

Indikator abstraktif yang bisa kita jumpai itu antara lain misalnya: sebagian kita itu tidak bisa dipimpin, tetapi diminta menjadi pemimpin juga belum mampu. Padahal, idealnya adalah, kalau kita belum mampu memimpin, kita harus siap untuk dipimpin. Selain itu, sebagian dari kita masih belum terlatih berkomunikasi secara asertif atau dialogis. Yang sering terjadi adalah perdebatan atau model komunikasi yang pasif-submisif (tak punya pendirian yang jelas), atau aktif-agresif (cenderung memaksakan kehendak). Dan lagi, sebagian kita kalau konflik biasanya mengarah kepada orangnya, bukan ke persoalannya. Konflik yang mengarah pada orang itu biasanya berlangsung lama dan terkadang membuat kita bisa kehilangan perspektif yang sehat tentang seseorang. Perspektif yang demikian ini sangat berpotensi melahirkan konflik yang tidak produktif.

Kalau menelaah temuan-temuan mutakhir di dunia kerja, fakta-fakta di atas ternyata tidak saja dialami oleh bangsa kita. Bangsa-bangsa lain di dunia pun punya persoalan yang sama. Bahkan kalau membaca laporan sebuah lembaga di Amerika tentang angkatan kerja baru, ternyata ini juga menjadi persoalan mereka (*"Are They Really Ready To Work"*, The Conference Board, Inc: 2006). Angkatan kerja baru di sana punya masalah antara lain: skill/kompetensi, profesionalisme/etika kerja, komunikasi (lisan & tulisan), berpikir kritis/ problem solving, dan kerjasama kelompok/teamwork.

Secara umum, kecakapan yang diperlukan untuk bisa terampil dalam bekerjasama dengan *team*, yang dibutuhkan adalah dua hal, yaitu:

- a. kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri, dan
- b. kecakapan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.

Kecakapan menjalin hubungan dengan diri sendiri menjadi kunci. Bentuk-bentuknya antara lain:

Pertama, memiliki penilaian yang akurat terhadap diri sendiri. Akurat di sini bukan hasil melainkan proses. Maksudnya, semakin akurat kita punya penilaian, semakin bagus permainan kita dalam *team*. Ini misalnya kita mengetahui dimana kita unggul dan dimana kita kurang unggul, dimana kita kurang, dan dimana orang lain lebih, apa yang sanggup kita lakukan (berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan prediksi) dan apa yang tidak sanggup kita lakukan.

Umumnya, ketika kita kurang akurat dalam menilai diri sendiri, bahaya yang kerap muncul adalah: antara *minder* atau *over*, antara maunya memimpin terus atau maunya di belakang terus, dan lain-lain. Baik *minder* atau *over*, dua-duanya sangat kurang dibutuhkan dalam *team*. Walaupun kita ahli di bidang kita, namun kalau kita *over*, misalnya arogan, sok jual mahal, *me-looking-down* orang lain, atau yang lainnya, ini pasti kurang menghangatkan *team*.

Kedua, memiliki cara atau sistem pengelolaan emosi yang bagus. Ini juga proses. Orang yang punya kemampuan dalam mengelola emosinya secara bagus itu adalah orang yang punya perasaan positif terhadap dirinya (*good self-worth*) berdasarkan pengalaman personalnya secara faktual, bisa menggali motivasi dari dalam dirinya, bisa mengontrol emosinya supaya tidak sampai melahirkan tindakan yang kebablasan, bisa merespon stressor dengan cara-cara yang tidak merusak diri sendiri, dan lain-lain. Biasanya, ketika kita kurang bagus dalam mengelola emosi, bahaya yang berpotensi muncul adalah: *ngambekkan*, suka nekad, frustrasi, atau *walk out* dari *team*.

Ketiga, memiliki kematangan spiritual. Ini, lagi-lagi, adalah proses. Kematangan spiritual yang dibutuhkan adalah: kemampuan membedakan sesuatu yang baik dan bermanfaat di antara sekian yang tidak baik dan yang tidak bermanfaat. Misalnya: lebih memilih dialog secara fair daripada berdebat secara "kusir", lebih me-nomorsatu-kan visi bersama daripada

pertahanan egoisme posisi, lebih memilih kebenaran universal daripada kebenaran personal (benar menurut dirinya sendiri).

Itu adalah sebagian yang terkait dengan kecakapan intrapersonal (hubungan dengan diri sendiri).

Sedangkan yang terkait dengan kecakapan interpersonal adalah, antara lain:

Pertama, punya kelihaihan dalam menghormati orang, dari mulai level ucapan, sikap, dan sampai ke tindakan. Hubungan kita dengan tim akan terganggu kalau kita memiliki ucapan-ucapan yang tidak sopan, menyakitkan, atau melecehkan orang lain. Begitu juga dengan sikap. Karena itu, dikatakan bahwa ucapan yang bagus, sikap yang bagus atau tindakan yang bagus, adalah paspor yang berlaku untuk semua warga negara.

Kedua, memiliki komitmen yang kuat untuk menaati kesepakatan. Pelanggaran kita atas kesepakatan bersama dapat berpotensi menyusahkan orang banyak yang terlibat dalam *team*. Terkait dengan komitmen ini, kita kerap menjumpai ada perilaku sebagian kita yang ambigu. Bentuk perilaku yang membingungkan itu adalah, kita sedih atau bingung karena tidak ada job, tetapi ketika dikasih job, kita menjalankannya dengan komitmen yang asal-asalan. Bahkan dalam beberapa kasus bisa dijumpai misalnya sebuah tim sedang mengupayakan kerja keras untuk mendapatkan hasil (*result*), namun begitu hasil itu hampir didapatkannya, yang muncul adalah konflik atau tawar menawar yang hanya didasarkan pada kepentingan egoisme dan akhirnya gagal.

Ketiga, punya kematangan dalam menangani persoalan-persoalan yang muncul di luar skenario. Misalnya saja kita sudah berjanji akan menyelesaikan pekerjaan pada waktu dan standar yang telah ditetapkan. Tapi tiba-tiba ada kesulitan atau hambatan di tengah jalan. Kalau bicara “rasa” tentu pasti rasanya tidak enak. Nah, yang dibutuhkan dari kita sebetulnya bukan hanya merasakan itu, melainkan bagaimana kita

menjelaskan persoalan yang sebenarnya dan mencari alternatif penyelesaiannya. Untuk menjelaskan hal-hal seperti ini dibutuhkan keterbukaan, kematangan dan keberanian. Yang kerap menyusahkan sebuah tim adalah ketika tidak ada penjelasan apa-apa dari kita, sementara pekerjaan yang ditugaskan ke kita juga terbengkalai.

Keempat, empati. Empati adalah kapasitas seseorang untuk bisa berbagi dengan yang lain yang disemangati oleh rasa kepedulian. Dalam sebuah tim, empati ini sangat penting. Bentuk-bentuk empati itu antara lain: memberikan masukan positif, memberikan pelayanan / memudahkan orang lain, mengembangkan orang lain, menjaga kesopanan dalam pergaulan, memahami aturan main yang berlaku, baik yang tertulis atau yang tidak tertulis, dan lain-lain. Di berbagai literatur dikatakan bahwa empati ini merupakan ciri khas paling menonjol orang-orang yang memiliki interpersonal yang bagus.

Kelima, kesediaan belajar untuk menjadi bijak (*the wise*). Seperti apa orang bijak itu? Orang bijak adalah orang yang bisa memilih keputusan atau tindakan positif atau yang berdampak positif untuk hal-hal yang sifatnya memilih atau pilihan (*choice*). Dalam sebuah *team*, ini adalah tuntutan yang sangat vital. Kenapa? Dalam sebuah *team* itu 'pasti ada orang yang berbeda-beda.

Ketika menghadapi persoalan seperti ini kita diberi pilihan yang tak terbatas, misalnya: membenci, menyukai, mendiamkan, mengarahkan, melawan, dan lain-lain. Orang bijak akan memilih sikap, keputusan atau tindakan yang kira-kira berdampak positif pada hal-hal yang sifatnya pilihan itu. Tentu saja, untuk menjadi bijak ini tidak bisa langsung "jadi". Pasti ada proses yang disebut pembelajaran. Pembelajaran di sini artinya kita mengubah prilaku kita ke arah yang lebih baik dari praktek yang kita jalankan.

BAB
4**PERSONAL MASTERY**

Indikator keberhasilan : Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat (1) Menjelaskan pengertian personal mastery, (2) menguraikan strategi pengendalian diri, (3) mengidentifikasi aspek-aspek personal mastery, (5) membedakan karakteristik good dan poor personal mastery

PENGANTAR

Teknologi dan globalisasi dalam kehidupan modern mempercepat terjadinya perubahan dalam segala bidang. Suatu organisasi atau lembaga harus dapat beradaptasi secara cepat dan lebih baik agar dapat bertahan dan tidak mengalami kehancuran. Sebuah organisasi dapat menyikapi perubahan dan tuntutan perubahan zaman, sehingga organisasi dapat dengan cepat membaca dan mengenali kondisi-kondisi baru dan segera beradaptasi terhadap perubahan itu.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan suatu cara untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan tepat. Garvin (1993) dalam Swee C. Goh (1998) menyatakan: “*A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights*” (*Sam Advanced Management Journal*, 1998). Sebuah organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan. Menurut Peter Senge, menyatakan bahwa ada lima pilar yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar.

1. **Personal Mastery**, yaitu belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
2. **Mental Models**, yaitu proses bercermin dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
3. **Shared Vision**, yaitu membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktik yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.
4. **Team Learning**, yaitu mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. **System Thinking**, yaitu cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku suatu sistem (*Learning Organization*©*Strategic Solution Center*, www.sscnco.com).

Michael J. Marquardt (2002) dalam bukunya *Building the Learning Organization* menyatakan bahwa dalam organisasi pembelajar terdapat lima elemen subsistem. Subsistem pembelajar tersebut adalah pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Pembelajaran tidak akan berkelanjutan tanpa pemahaman dan pengembangan lima subsistem tersebut. Semua subsistem itu harus dipertahankan pada keberlangsungan organisasi pembelajar untuk pencapaian kesuksesan organisasi.

A. Konsep Personal Mastery

Kata “mastery” berasal dari akar kata bahasa sansekerta yang berarti “lebih besar” (*greater*). Dalam bahasa Latin dan Inggris kuno,

selama berabad-abad "Mastery" diartikan sebagai "dominasi terhadap sesuatu (*I am your master*). Dalam bahasa Perancis berkembang menjadi "maitre", yang artinya seseorang yang sangat cakap dan trampil (*proficient and skilled*).

"Mastery" sebagaimana sering digunakan saat ini mencerminkan maitre, yang berarti suatu kemampuan tidak hanya untuk menghasilkan sesuatu, tetapi juga menguasai prinsip-prinsip yang mendasari cara-cara menghasilkan sesuatu itu. Dalam kata *mastery* mengandung pengertian suatu yang berhasil, tanpa usaha keras dan dilakukan dengan suka cita (Senge, 1990).

Personal mastery adalah ungkapan dari disiplin pertumbuhan dan pembelajaran seseorang (*discipline of personal growth and learning*). Senge (1990: 14) mengatakan bahwa orang dengan tingkat *personal mastery* tinggi, secara terus menerus akan memperluas kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan (*people with high level of personal mastery are continually expanding their ability to create their result in life they truly seek*).

Personal mastery mempunyai dua komponen penting, satu sama lain berkaitan. Pertama, seseorang harus mempunyai cita-cita yang ingin dicapai jauh ke depan (visi). Kedua, seseorang harus melihat realita, sebagai pijakan untuk bergerak mencapai visi yang telah dibentuk. Untuk mencapai visi, orang akan berusaha keras, melakukan upaya atau kegiatan terus menerus dan kalau perlu menyempurnakannya (*generative learning*) yang kadang-kadang memerlukan waktu bertahun-tahun sampai visi terjangkau. Antara keadaan pertama dan kedua, timbullah *gap* (kesenjangan). Gap tersebut disebut tegangan kreatif (*creative tension*). Tegangan kreatif muncul karena adanya dorongan kreatif (*creative drive*).

Aspek lain dari *personal mastery* adalah orang mempunyai konsep yang jelas tentang realitas saat ini "*current reality*" tidak bias. Jika mempunyai konsep yang jelas tentang realitas yang dihadapi, maka ia sadar bahwa ada kendala (*constraint*) pula yang dihadapinya. Orang yang berpikir kreatif, sadar bahwa hidup selalu dihadapkan pada kendala, karena ia akan berusaha menghilangkan kendala tersebut tanpa melepaskan visinya.

Personal mastery jangkauannya lebih luas daripada sekedar kompetensi dan keterampilan saja, walaupun akhirnya bertumpu pada keduanya. Dengan memiliki *personal mastery*, orang merasa adanya perubahan cara berpikir pada dirinya. Dia belajar berpikir dengan menggunakan alasan (*reason*) dan intuisi untuk menghasilkan sesuatu.

Peter Senge menyebutkan ada 5 hal yang termasuk dalam proses pembelajaran manusia yang dapat mengatasi kebutaan belajar seseorang. Satu dari lima hal tersebut adalah *Personal Mastery*. Senge mendefinisikan *Personal Mastery* sebagai menciptakan sesuatu yang diinginkan seseorang dalam kehidupan dan pekerjaannya. *Personal Mastery* menuntut komitmen seseorang terhadap kontinuitas pengembangan suatu hal yang dikerjakan dan dalam semua aspek kehidupan seseorang. Sehingga *Personal Mastery* (Penguasaan Diri) merupakan suatu proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang sudah dimiliki.

Ada beberapa definisi tentang *Personal Mastery* menurut beberapa ahli, antara lain :

Pertama, menurut Fran Sayers Ph.D. *Personal Mastery* adalah; a) Pengembangan diri seseorang yang berkesinambungan, b) Selalu mencari jalan untuk tumbuh, hal-hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang yang menarik, c) Suatu jalan kehidupan yang menekankan pada pertumbuhan dan kepuasan dalam kehidupan personal dan professional.

Kedua, menurut Michael J. Marquardt, *personal mastery* adalah “ suatu cara yang berkesinambungan untuk menjernihkan dan memperdalam visi, energy dan kesabaran seseorang”.

Sayers menganjurkan agar kita menggunakan *Personal Mastery* karena *Personal Mastery* adalah hal yang baik untuk dilakukan, serupa dengan sebagian besar agama dan kepercayaan yang dimiliki kita yaitu memotivasi kita untuk mencapai yang terbaik dari diri kita“. *Mastery* tidak berarti mengontrol orang lain, maupun diri sendiri. Seiring berjalannya waktu yang dilakukan adalah menggabungkan berbagai variasi dan kadang-kadang konflik kepribadian seseorang (Leonard).

B. Kemampuan Pengendalian Diri

Pengendalian diri atau Penguasaan diri (*Self Regulation*) merupakan satu aspek penting dalam kecerdasan emosi (*Emotional Quotient*). Aspek ini penting sekali dalam kehidupan manusia sebab musuh terbesar manusia bukan berada di luar dirinya, namun justru berada di dalam dirinya sendiri. Dengan demikian, kemana pun seseorang pergi, maka orang tersebut selalu diikuti oleh “ musuh”nya.

Sekalipun terkadang banyak orang berdalih bahwa lingkungannya yang membuat tidak bisa berkembang atau lingkungannya pula yang membuat dia stress, namun jika dicermati lebih lanjut, kemungkinan besar aspek penguasaan diri inilah yang belum berkembang secara optimal. Itulah sebabnya, Jack Paar pernah bertutur bijak tentang dirinya sendiri, **“*Kalau menoleh ke belakang, kehidupan saya rupanya seperti jalan panjang penuh rintangan, dengan diri saya sebagai rintangan utamanya*”**.

Pengendalian diri atau penguasaan diri merupakan aspek yang perlu dilatih sejak dini. Tidak ada aspek kemampuan untuk menguasai diri yang turun dari langit, melainkan diperoleh dari proses yang panjang dalam

pengalaman hidup selama berhubungan dengan orang-orang sekitar. Bahkan dalam sebuah kata bijak tertulis, *“Siapa yang menguasai diri ibarat mengalahkan sebuah kota”*. Diri yang kita bawa-bawa sekarang ini dapat menguasai kita atau kita yang menguasainya, dapat menjadi sahabat atau malah menjadi lawan. Tergantung pilihan kita menjalani hidup ini.

Strategi Pengendalian Diri

1. Pengendalian diri dengan menggunakan prinsip kemoralan.

Setiap agama pasti mengajarkan nilai-nilai kebaikan atau kemoralan, misalnya tidak mencuri, tidak membunuh, tidak menipu, tidak berbohong, tidak mabuk-mabukan, tidak melakukan tindakan asusila. Saat ada dorongan hati untuk melakukan sesuatu yang negatif, coba lirikan ke rambu-rambu kemoralan. Apakah yang kita lakukan ini sejalan atau bertentangan dengan nilai-nilai moral dan agama? Misalnya kita mendapat kesempatan untuk mendapat untung dengan cara yang tidak wajar. Bahasa yang lebih langsung adalah kesempatan untuk korupsi. Saat terjadi konflik diri antara ya atau tidak, mau melakukan atau tidak, kita dapat mengacu pada prinsip moral di atas. Agama mengajarkan kita untuk tidak mencuri atau mengambil barang yang bukan milik kita, tanpa seijin pemiliknya. Kalau kita teguh dengan prinsip moral ini maka kita tidak akan mau korupsi.

2. Pengendalian diri dengan menggunakan kesadaran.

Kadang kita menyadari suatu saat muncul bentuk pikiran atau perasaan yang negatif. Pada umumnya orang tidak mampu menangkap pikiran atau perasaan yang muncul sehingga langsung lumpuh dan dikuasai oleh pikiran dan perasaan yang negatif. Misalnya, seseorang menghina atau menyinggung kita. Kita langsung marah. Seandainya kita tidak sadar atau waspada maka saat emosi marah ini muncul, dengan begitu cepat, tiba-tiba kita sudah dikuasai kemarahan ini. Jika kesadaran diri kita bagus maka kita akan tahu saat emosi marah ini muncul. Kita akan tahu saat emosi ini mulai mencengkeram dan menguasai diri kita. Kita

tahu saat kita akan melakukan tindakan "bodoh" yang seharusnya tidak kita lakukan. Manakala kita berhasil mengamati emosi kita maka kita dapat langsung menghentikan pengaruhnya. Kalau masih belum bisa atau dirasa berat sekali untuk mengendalikan diri, larikan pikiran kita pada prinsip moral. Biasanya kita akan lebih mampu mengendalikan diri.

3. Pengendalian diri dengan perenungan.

Pada saat emosi kita sudah benar-benar tidak tertahankan seolah mau meledak, coba lakukan perenungan. Tanyakan pada diri sendiri dengan pertanyaan, misalnya, "Apa sih untungnya saya marah? Apakah benar reaksi saya seperti ini? "Mengapa saya marah ? Apakah alasan saya marah ini sudah benar? Apakah akibatnya kalau saya marah dan sampai melakukan tindakan yang bodoh? Dengan melakukan perenungan kerap kali maka kita akan mampu mengendalikan diri. Prinsip kerjanya sebenarnya sederhana. Saat emosi aktif maka logika kita nggak akan jalan. Demikian pula sebaliknya. Jadi, saat kita melakukan perenungan atau berpikir secara mendalam maka kadar kekuatan emosi atau keinginan kita akan menurun.

4. Pengendalian diri dengan menggunakan kesabaran.

Emosi bersifat fluktuatif, naik, turun, timbul, tenggelam, datang, dan pergi seperti halnya pikiran. Saat emosi bergejolak, sadari bahwa ini hanya sementara. Usahakan tidak larut dalam emosi. Gunakan kesabaran, tunggu sampai emosi ini surut, baru berpikir untuk menentukan respon yang bijaksana dan bertanggung jawab.

5. Pengendalian diri dengan menyibukkan diri dengan pikiran atau aktivitas yang positif.

Pikiran hanya bisa memikirkan satu hal dalam suatu saat. Ibarat layar bioskop, film yang ditampilkan hanya bisa satu film dalam suatu saat. Nah, film yang muncul di layar pikiran inilah yang mempengaruhi emosi

dan persepsi kita. Saat kita berhasil memaksa diri memikirkan hanya hal-hal yang positif maka film di layar pikiran kita juga berubah. Dengan demikian pengaruh dari keinginan atau suatu emosi akan mereda.

C. Membangkitkan *Personal Mastery*

Sebagai manusia, kita harus tetap mempertahankan *Personal Mastery* yang sudah kita miliki. Karena *Personal Mastery* membawa dampak positif baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain di lingkungan tempat tinggal dan lingkungan kerja. Junadi (2010) menyebutkan cara yang harus dilakukan untuk mengembangkan *Personal Mastery* ke arah yang sempurna. Cara tersebut adalah pertama kita harus terus menerus mencari kejelasan hal yang berarti bagi hidup kita. Kedua belajar melihat realitas kekinian dengan pikiran jernih. Penting untuk diingat bahwa *Personal Mastery* adalah sebuah proses yang kontinu sehingga dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk terus menerus mempertahankan dan mengembangkannya.

Ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat saat ini membutuhkan sumber daya yang berkualitas yang dapat mendukung proses pembangunan menuju bangsa yang maju. Kemajuan dalam iptek adalah ciri berkembangnya suatu bangsa dalam menciptakan masyarakat madani. Bangsa yang sehat dan kuat adalah bangsa yang menciptakan kondisi belajar ke arah perubahan yang lebih baik, dimana para warganya mau dan mampu bersaing secara global dan berdedikasi terhadap kebutuhan lokal.

Dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan bangsa ini, maka diklat merupakan wahana untuk menciptakan SDM yang memiliki kompetensi yang dapat digunakan untuk berkontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu upaya yaitu dengan mengenalkan konsep *Personal Mastery* yang artinya penguasaan diri terhadap kompetensi yang dimilikinya dan

mempelajari hal-hal di luar dirinya sehingga keseimbangan antara kompetensi personal dan kompetensi masyarakat dapat terintegrasi menjadi kesatuan yang saling mendukung.

Personal Mastery adalah kata yang mengandung banyak arti luas, tetapi maksudnya adalah mengembalikan rasa percaya diri kepada setiap manusia untuk mau merubah diri ke arah lebih baik. *Personal Mastery* terbangun dari tiga pilar yang menjadi bangunannya yaitu, Kompetensi, Pembelajar dan Kecerdasan. Tiga komponen ini sebenarnya juga ditopang oleh pilar-pilar di bawahnya yaitu; Kompetensi (Pribadi, Keilmuan, Keluarga, Lingkungan), Pembelajar (Disiplin, Mau, Mampu, Kontribusi, *Insight*) dan Kecerdasan (Spiritual, Emosional, Intelektual).

1. Aspek *Personal Mastery*

Metaversity Course, menjelaskan bahwa *Personal Mastery* memiliki 4 aspek, yaitu:

- a. Aspek Emosional, yang terdiri atas:
 - 1) Memahami emosi diri sendiri dan akibatnya
 - 2) Memahami orang lain dan emosi yang dialaminya
 - 3) Berdaya secara emosional dan nyata
 - 4) Menjadi *vulnerable* dan terbuka dengan suatu hubungan
- b. Aspek Spiritual, yang terdiri atas:
 - 1) Terhubung dengan *inner self*
 - 2) Mengapresiasi kehidupan, menyayangi orang lain
 - 3) Bersatu dalam perbedaan dengan orang lain
 - 4) Menciptakan dunia yang lebih baik untuk tempat hidup
- c. Aspek Fisik
 - 1) Berada secara fisik dan dalam lingkungan
 - 2) Memahami hubungan antara '*mind-body*'
 - 3) Bertanggung jawab dan membuat keputusan positif
 - 4) Mengelola stres dan mencapai keseimbangan
- d. Aspek Mental

- 1) Memahami cara pikiran bekerja dan cara menciptakan realitas
- 2) Meningkatkan fokus mental dan konsentrasi
- 3) Menciptakan pikiran yang jernih dan inovatif
- 4) Menciptakan realitas yang diinginkan.

Dengan menguasai 4 aspek yang telah dikemukakan di atas, diharapkan seseorang dapat menggunakannya untuk mengatasi kebutaan yang dialami. Setelah mampu menguasai 4 aspek tersebut, dapat dikatakan telah menguasai *Personal Mastery*. Seseorang yang telah menguasai *Personal Mastery* memiliki komitmen yang tinggi terhadap suatu hal, lebih sering mengambil inisiatif, secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan hasil terbaik dalam kehidupan yang benar-benar diinginkan.

2. Dimensi *Personal Mastery*

Penerapan *Personal Mastery* dapat dilihat dari dua dimensi yang saling berkaitan. Dimensi dimana seseorang tersebut sebagai individu dan dimensi dimana personal tersebut menjadi bagian dari suatu kelompok (*team*). Sebagai individu, upaya pengendalian diri (*personal mastery*) dengan segala unsurnya akan dapat membentuk karakter personal, sedangkan perannya pada kelompok, *Personal Mastery* diperlukan untuk menjamin adanya pembelajaran organisasi (*Learning Organization*). Paduan karakter personal yang dimiliki oleh seorang pegawai dan pimpinan dalam suatu organisasi atau instansi akan membuat dinamika dan menumbuhkan organisasi pembelajaran tersebut. Dari interaksi ini munculah kompetensi *leadership* pada pegawai yang diharapkan akan melahirkan calon-calon pemimpin yang tangguh dalam mengelola organisasi atau instansi dengan berbagai karakteristiknya.

Keuntungan menguasai *Personal Mastery* menurut Metaversity Course adalah:

- ❖ Kemampuan mengambil tanggung jawab pemilihan pribadi
- ❖ Kejelasan dan profesionalisme visi
- ❖ Kohesive, team work yang bersatu
- ❖ Penurunan jumlah karyawan yang absen melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, mengendalikan stress dan sikap positif
- ❖ Menciptakan pertumbuhan organisasi yang tetap dan berjangka panjang
- ❖ Pemenuhan tanggung jawab social dengan baik

Dengan demikian terlihat jelas bahwa *Personal Mastery* tidak saja baik bagi diri sendiri namun juga mempengaruhi lingkungan kerja, lingkungan tempat tinggal dengan cara yang positif.

3. *Personal Mastery* dan *Leadership*

Personal Mastery, pembelajaran organisasi (*Learning Organization*) dan *Leadership* merupakan bagian yang saling terkait. *Personal Mastery* walaupun secara langsung berpengaruh pada organisasi namun belum tentu suatu organisasi dapat berubah karena *Personal Mastery*. Di sisi lain dapat dikatakan tidak ada dinamika dalam *Learning Organization* jika tidak memiliki *Personal Mastery*.

Seorang pegawai/karyawan/staf yang memiliki *Personal Mastery* yang kuat akan berpotensi memiliki jiwa kepemimpinan karena telah memiliki dasar-dasar *leadership* yang baik. Modal dasar utama yang dimiliki adalah visi dan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan proses pembelajaran organisasi, maka seorang pegawai/staf akan memiliki tujuan yang jelas kemana arah pengembangan diri itu akan dituju sudah jelas dari awal. Begitu juga dari kepribadiannya yang matang tentu akan menjadi panutan bagi para pegawai yang masih muda/yunior. *Personal Mastery* yang baik melahirkan juga seseorang dengan nilai humanis yang tinggi sehingga dengan dasar rasa kasih akan bisa memberikan hubungan yang hangat

kepada yang lainnya. Hubungan interpersonal yang baik menjadi modal juga untuk bisa merangkul semua individu dalam organisasi tersebut dari beraneka ragam asal serta karakter.

4. Karakteristik Orang dengan *Personal Mastery*

Mereka yang memiliki penguasaan diri (*personal mastery*) yang tinggi akan memiliki ciri sebagai berikut;

- a. Melihat visi sebagai panggilan dari lubuk hati paling dalam dan bukan sekedar gagasan atau ide.
- b. Memiliki komitmen dan inisiatif yang lebih tinggi dibanding lainnya.
- c. Menyadari bahwa penguasaan diri merupakan suatu proses pembelajaran yang berkelanjutan sepanjang hidup.
- d. Terus berupaya untuk mengembangkan diri dengan menerima serta menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Sedangkan mereka yang memiliki penguasaan diri yang buruk cenderung:

- a. Bersikap pasif
- b. Tidak mau repot dengan menjalankan upaya-upaya pembenahan diri yang sangat membebani.
- c. Beranggapan bahwa *Personal Mastery* tidak lebih dari suatu pengekangan, memasung nilai-nilai kebebasan.
- d. Pemahaman sebatas retroika
- e. Merasa puas dan tidak mau terganggu lagi dari suasana *comfort zone* yang dinikmati kini.
- f. Memiliki tujuan hidup yang tidak jelas arahnya
- g. Tidak memiliki visi dalam menjalankan hidup baik untuk diri pribadi maupun kelompok.
- h. Sangat berat dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan lingkungan.

D. Keterampilan Yang Perlu Dimiliki Oleh Pegawai

Andrew Singh, seorang pakar manajemen dari Singapura, menyatakan bahwa sumberdaya manusia dikatakan berkualitas di era modern ini apabila memiliki enam keterampilan, yaitu: *speaking skill*, *thinking skill*, *interpersonal skill*, *network skill*, *growth*, dan *discipline*. Mengadopsi pendapat pakar tersebut, menurut penulis keterampilan-keterampilan tersebut dapat pula diaplikasikan ke dalam dunia kerja sebagai berikut:

1. **Speaking Skill (Keterampilan Menyampaikan Gagasan atau Berbicara)**

Sebagai aparatur pemerintah, diharapkan memiliki keterampilan berbicara, bagaimana mengungkapkan gagasan dan pendapat dengan baik, serta memberikan pengarahan dengan baik. Keterampilan ini dalam pelayanan public merupakan kemampuan menyampaikan peraturan-peraturan atau prosedur pelayanan dengan baik atau *transfer expert*. Dengan demikian aparatur pemerintah diharapkan dapat berkomunikasi secara efektif. Untuk itu diperlukan penguasaan tidak hanya keterampilan berkomunikasi secara verbal, tetapi juga secara non verbal, agar dapat mengkomunikasikan ide dengan jelas dan sistematis, dan jika terpaksa melontarkan kritik tidak sampai menyinggung perasaan orang lain (customer), serta mampu merangsang pelanggan untuk memberikan respon atas pelayanan yang diberikan untuk perbaikan pelayanan selanjutnya sehingga bisa meningkatkan kinerja organisasi.

2. **Thinking Skill (Keterampilan Berpikir/Intelektual)**

Kemampuan untuk mendayagunakan otak dengan optimal. Berpikir merupakan sebuah proses memahami realitas dalam rangka mengambil keputusan (*decision making*), memecahkan masalah (*problem solving*), untuk itu diperlukan kemampuan berpikir kreatif, sistematis, integratif, logis/rasional, jernih, dan kritis.

Dengan mengoptimalkan kemampuan berpikir maka para aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugasnya diharapkan dapat menjawab dan memecahkan setiap persoalan, setiap pertanyaan dengan jawaban-jawaban yang jernih, tegas, logis dan kreatif. Para aparatur pemerintah diharapkan mampu menelaah dan meneliti berbagai kemungkinan penjelasan dari suatu realitas eksternal maupun internal.

3. *Interpersonal Skill* (Keterampilan Menjaga Hubungan Antarpribadi)

Dalam berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan pelayanan pada organisasi atau instansi pemerintah diperlukan koordinasi antar para pegawai sebagai aparatur pemerintah, pemimpin sebagai manajer dengan pelanggan (customer). Agar koordinasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan maka dibutuhkan adanya komunikasi. Dan agar komunikasi berjalan efektif dibutuhkan hubungan interpersonal yang baik. Taylor et. al (Rakhmat 2002) menyatakan bahwa banyak penyebab dari rintangan komunikasi berakibat kecil saja bila ada hubungan baik di antara komunikan. Sebaliknya, pesan yang paling jelas, paling tegas, dan paling cermat tidak dapat menghindari kegagalan, jika terjadi hubungan jelek.

Untuk mewujudkan terciptanya hubungan baik, para pegawai/aparatur pemerintah harus mampu mengembangkan sikap tenggang rasa, membangun kepercayaan antar pegawai dengan pegawai, pegawai dengan pelanggan dan pegawai dengan pimpinan, saling membuka diri, tidak memaksakan kehendak diri sendiri, bersedia menolong dan ditolong, sedapat mungkin mampu meredam timbulnya bibit-bibit konflik dan apabila terjadi konflik mampu mengelola konflik dengan baik sehingga tidak berlarut dan meluas.

4. *Network Skill* (Keterampilan Mengembangkan, Membangun Jaringan atau Meluaskan Hubungan Kerja)

Aparatur pemerintah diharapkan berjiwa kosmopolit, yaitu mampu membangun kontak dengan dunia luar organisasi atau instansinya. Dengan membangun jaringan ke luar, maka akan bertambah wawasan, pandangan dan pola pikir. Para pegawai/aparatur pemerintah akan banyak terbantu dalam menyelesaikan berbagai persoalan tertentu dengan adanya informasi-informasi dari luar.

5. *Growth* (Keterampilan Mengembangkan Diri)

Para aparatur pemerintah/pegawai diharapkan, secara sadar, mau dan mampu untuk secara terus menerus mengembangkan diri ke arah yang lebih baik mampu memperlihatkan kemampuan diri secara optimal, dan mampu mendorong diri sendiri untuk mengembangkan kapasitas prestasi secara optimal. Perlu kesadaran yang timbul dari dalam diri untuk mau menjadi manusia pembelajar.

6. *Dicipline* (Disiplin)

Ketaatan dan kepatuhan serta kerelaan dalam menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku. Setiap aparatur pemerintah/pegawai secara sadar dan sukarela harus taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar nilai atau norma yang telah ditetapkan baik yang berlaku di lingkup organisasi, masyarakat, dan agama. Perasaan memiliki dan kecintaan terhadap pekerjaan harus dikembangkan dan menjadi komitmen dalam diri setiap aparatur pemerintah/pegawai, sehingga akan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dalam proses pelaksanaan tugas dan fungsi di instansinya masing-masing.

LATIHAN

1. Apa yang anda ketahui tentang Personal Mastery ?
2. Mengapa para pegawai/aparatur pemerintah perlu membangun hubungan yang harmonis dalam setiap pelayanan publik ?
3. Diskusikan dalam kelompok, skill (ketrampilan) apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pegawai/aparatur pemerintah dan berikan contoh !

RANGKUMAN

1. *Personal mastery* adalah ungkapan dari disiplin pertumbuhan dan pembelajaran seseorang (*dicipline of personal growth and learning*). *Personal mastery* mempunyai dua komponen penting, satu sama lain berkaitan. Pertama, seseorang harus mempunyai cita-cita yang ingin dicapai jauh ke depan (visi). Kedua, seseorang harus melihat realita, sebagai pijakan untuk bergerak mencapai visi yang telah dibentuk
2. Keharmonisan hubungan para pegawai dan pimpinan, tingginya kerjasama diantara para pegawai tersimpul dalam bentuk interaksi. Lahirnya interaksi yang optimal bergantung dari proses pembelajaran di dalam organisasi yang dilakukan oleh seluruh stakeholders yang ada di instansi masing-masing.
3. Sumberdaya manusia dikatakan berkualitas di era modern ini apabila memiliki enam keterampilan, yaitu: *speaking skill, thinking skill interpersonal skill, network skill, growth, dan discipline*. Hal ini tampaknya harus dimiliki oleh seorang pegawai/aparatur pemerintah agar dapat menciptakan pelayanan yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggestam, Lena, 2006, *Learning Organization or Knowledge Management : Which Came First, Information Technology and Control* Vol.35, No. 3A
- Bower, Gordon H., Ernest R. Hilgard (1981). *Theories of Learning*, US: Prentice-Hall Inc.
- Cut Zurnali, 2010, "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*", Penerbit Unpad Press, Bandung
- DePorter, Bobby & Mike Hernacki (2000). *Quantum Learning*. Terjemahan : Sri Meuti. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Domjan, Michael; Barbara Bukhard (1986). *The Principles of Learning and Behavior*. USA: Wadsworth, Inc.
- Dweck S. C (2006), *Mindset: The New Psychology of Success*, NewYork: Random House
- Evelin Siregar dan Hartini Nara (2010) *Teori Belajar dan pembelajaran*, Ghalia: Indonesia
- Gibson, James L. et al., (1977). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Gorolick, Carol, 2005, *Organizational Learning vs The Learning Organization: A Conversation with a Practioner, The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, pp 383-288
- Junadi, Purnawan (2010). *Leadership & Personal Mastery*. Program SLST KARS. Universitas Indonesia
- Leonard, Karin & Associates. *What is Personal Mastery*. <http://www.innerevolution.com/Articles/personalmastery.html>
- Marquardt, Michael J (1996). *Building The Learning Organization: A System Approach To Quantum Improvement And Global Success*. McGraw-Hill.

Personal Mastery Course. *Metaversity College of Metaphysical Study*. Access on September 2010.

Peter Senge (1990). *The Fifth Discipline, The Art And Practice of Learning Organization*. Doubleday, Currency Book.

Sayers, Fran, Ph.D (1996). *Personal Mastery*. <http://www.opi-inc.com/personal.html>.

Winardi. J.(2001). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*: Jakarta: Raja Grafindo Persada .

