

SENI MEMIMPIN KARYAWAN

(PHILLIP L. HUNSAKER DAN ANTHONY J. ALESSANDRA, 1980)

F

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG

Diterjemahkan Oleh

Drs. Shodikin M. Satun

dari

THE ART OF MANAGING PEOPLE

oleh

Philif L. Hunsaker dan Anthony J. Alessandra

(New Yersey ; Prentice - Hall, Inc, 1980)

MILIK UPT. PERPUSTAKAAN
IKIP - PADANG

PENULISAN BUKU INI DIBIAYAI OLEH :

PROYEK PENINGKATAN / PENGEMBANGAN PERGURUAN TINGGI

(P4 T) IKIP PADANG

TAHUN ANGGARAN 1984 / 1985

INSTITUT KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN

(IKIP) PADANG

1986

P E N G A N T A R

Saya mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan rahmat Nya pula tugas yang diberikan oleh Pimpinan Lembaga kepada Pusat Penelitian IKIP Padang dalam mengelola penulisan dan penerjemahan buku melalui Proyek Peningkatan dan Pengembangan Perguruan Tinggi IKIP Padang dapat dilaksanakan dengan baik.

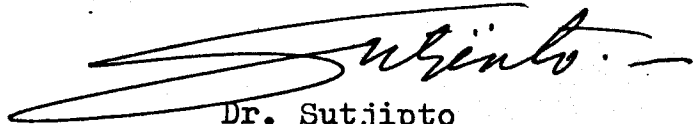
Buku di Perguruan Tinggi seperti darah dalam tubuh manusia. Ia harus mencukupi kebutuhan tubuh dan sirkulasinya juga harus berjalan dengan lancar. Jika hal ini tidak terpenuhi, dapat dikatakan perguruan tinggi yang bersangkutan sedang dalam keadaan sakit. Oleh karena itu usaha untuk melengkapi buku yang relevan dengan bidang ilmu yang menjadi tanggung jawab perguruan tinggi merupakan suatu keharusan.

Pada saat ini sangat dirasakan kekurangan koleksi buku di IKIP Padang, baik jenis manapun jumlahnya. Di samping itu, buku yang ada sebagian besar berbahasa asing yang keterbacaannya bagi mahasiswa relatif rendah. Sementara itu buku tersebut seringkali tidak cocok isinya dengan latar sosial budaya kita, pada hal buku-buku tersebut sangat perlu untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan sistem kredit semester terutama dalam kaitannya dengan mutu pelaksanaan kurikulum inti.

Oleh sebab itu usaha penulisan dan penerjemahan buku ini menjadi sangat strategis dilihat dari pengembangan mutu IKIP Padang yang kian hari kian lebih dituntut,

baik oleh sivitas akademika sendiri maupun oleh masyarakat pada umumnya. Saya yakin usaha penerjemahan dan penulisan buku ini sangat berhasil ditinjau dari tujuannya dan bermanfaat bagi kita semua.

Kepala Pusat Penelitian
IKIP Padang,



Dr. Sutjipto
NIP. 130353251

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| Pengantar | i |
| Daftar isi | iii |
| 1. MEMBANGUN HUBUNGAN MANAGERIAL YANG PRODUKTIF | |
| TIP | 1 |
| -Pendekatan Yang Interaktif dalam mengelola karyawan | 6 |
| -Prinsip prinsip Manajemen yang Interaktif | 13 |
| -Meningkatkan Efektifitas Kerja Karyawan | 15 |
| -Memahami Karyawan | 20 |
| -Ketrampilan Berkomunikasi yang Interaktif | 22 |
| -Manipulasi Yang Konstruktif | 25 |
| -Mengharapkan Apa | 28 |
| I. MENGADAKAN PENYESUAIAN SECARA EFEKTIF PADA PERBEDAAN GAYA PERSONAL | 30 |
| 2. BELAJAR BAGAIMANA BELAJAR | 31 |
| -Model Belajar | 32 |
| -Dimensi Belajar | 34 |
| -Gayan Belajar Individu | 35 |
| -Mode Belajar | 36 |
| -Tipe Gaya Belajar | 38 |
| -Ciri ciri Tipe Gaya Belajar | 42 |
| -Gaya Belajar Dan Pemecahan Problem ... | 44 |
| -Pedoman Untuk Memanage Proses Belajar | 48 |

| | |
|---|------------|
| 3. BERTENGANG RASA DENGAN ORANG LAIN | 52 |
| -Gaya Tingkah Laku dan Problem antar Pri - badi | 61 |
| -Tingkah Laku Yang Produktip | 66 |
| -Mengenal Gaya Tingkah Laku | 70 |
| -Tingkah Laku Yang Fleksibel | 76 |
| -Gaya Tingkah Laku dan Managemen Yang Inte raktip | 81 |
| | |
| 4. MEMUTUSKAN BAGAIMANA MEMUTUSKAN | 84 |
| -Dimensi Gaya Keputusan | 85 |
| -Empat Gaya Keputusan Dasar | 88 |
| -Gaya Back-Up | 88 |
| -Gaya Campuran | 89 |
| -Ciri ciri Dari Setiap Gaya Keputusan | 91 |
| -Adakah Gaya Keputusan Yang terbaik | 101 |
| -Keuntungan Dari Setiap Gaya | 103 |
| -Problem Setiap Gaya | 105 |
| -Menghadapi Gaya Orang Lain Secara Produk- tip | 108 |
| -Aplikasi Pada Managemen Interaktip | 111 |
| | |
| 5. MENGANALISA GAYA TRANSAKSIONAL | 115 |
| -Keadaan Ego | 115 |
| -Transaksi | 123 |
| -Stroke | 131 |
| -Sikap Hidup | 134 |
| -Nota jual-beli | 138 |
| -Penggunaan Waktu | 140 |
| -Permainan | 143 |
| -Menghentikan Permainan | 151 |
| -Intervensi | 153 |
| -Analisa Transeksional Dan Managemen Yang Interaktip | 155 |

| | |
|--|-----|
| II. KETRAMPILAN KOMUNIKASI INTERAKTIP | 158 |
| 6. SENI BERTANYA | 160 |
| - Mengapa Orang Mengajukan Pertanyaan .. | 163 |
| - Tipe-Tipe Pertanyaan | 174 |
| - Strategi dan Teknik Bertanya | 188 |
| 7. KEKUATAN MENDENGAR (LISTENING) | 203 |
| - Pandangan terhadap para Manager | 206 |
| - Kategori Pendengar | 214 |
| - Rintangan bagi Kegiatan Mendengar yang Efektif | 221 |
| - Sembilan Belas Komandemen dari Kegiatan Mendengar yang Baik | 230 |
| 8. MEMPROYEKSIKAN CITRA YANG TEPAT | 244 |
| - Citra dan Manajemen yang Interaktif .. | 260 |
| 9. BERKOMUNIKASI MELALUI BUNYI SUARA | 261 |
| 10. PENGGUNAAN BAHASA TUBUH YANG EFEKTIF ... | 271 |
| - Menginteraksi Gesture Bahasa Tubuh ... | 275 |
| - Menginterpretasikan Kluster dari Gesture | 280 |
| 11. PENGATURAN RUANG BERKATA SESUATU | 293 |
| - Wilayah | 293 |
| - Lingkungan | 295 |
| - Benda - Benda | 301 |
| - Menggunakan Wilayah dan Lingkungan untuk Memudahkan Komunikasi | 304 |
| - Ruang Pribadi | 305 |
| - Ruang Antar Pribadi | 305 |
| - Strategi Ruang Antar Pribadi | 309 |
| - Faktor-Faktor yang Menentukan Pengaturan Spesial | 315 |
| - Implikasi bagi Manajemen yang Interaktif | 318 |

| | |
|--|-----|
| 12. BAGAIMANA PENGGUNAAN WAKTU ANDA BERBICARA .. | 320 |
| - Ketepatan (Accuracy) | 321 |
| - Kelangkaan | 324 |
| - Repetisi | 326 |
| 13. MEMBUAT KEPASTIAN DENGAN FEEDBACK | 328 |
| - Tipe-Tipe Feedback | 331 |
| - Menggunakan Feedback secara Efektif | 339 |
| III. PEMECAHAN PROBLEM SECARA INTERAKTIF..... | 348 |
| 14. PEMECAHAN PROBLEM SECARA BERSAMA | 349 |
| - Batasan Problem | 362 |
| - Merencanakan Tindakan | 353 |
| - Implementasi | 355 |
| - Mengamati Kegiatan Kerja (Follow Through). | 355 |
| 15. MEMBATASI PROBLEM..... | 358 |
| 16. MENGEMBANGKAN RENCANA TINDAKAN | 374 |
| 17. IMPLEMENTASI TINDAKAN | 390 |
| 18. FOLLOWING THROUGH | 398 |

-ooo-

1. MEMBANGUN HUBUNGAN MANAGERIAL YANG PRODUKTIF

Pernahkah anda berharap bahwa anda secara magic dapat mengetahui apa yang sedang dipikirkan orang lain dengan tepat mengenai diri anda pada saat anda sedang berinteraksi dengan mereka ? Ada banyak alasan mengapa informasi yang demikian ini sangat berguna bagi anda sebagai manager. Mungkin juga banyak alasan mengapa anda agaknya tidak mengetahui.

"SOS yang tidak kompeten itu. Dia sedang mencoba membuat saya untuk mengerjakan pekerjaannya lagi."

"Sebuah senyum palsu yang lain. Dia tidak memperhatikan saya dengan sungguh sungguh."

"Dia membuat saya merasa begitu bodoh dan tidak berdaya."

"Dia sedang memperlakukan saya bagaikan seorang anak kecil. Bila saya memperoleh kesempatan, maka sebagai balasannya saya akan menjatuhkannya."

"Dia mengajukan pertanyaan pertanyaan seperti ketika dia meragukan sesuatu yang saya katakan."

"Dia mengerjakan semua perkataan. Welas, pendapat saya tidak dihiraukan."

"Muka sinisnya mengawasi saya, yang saya duga apakah dia mengerti saya atau bahkan mendengar saya."

"Dia memberi komentar terhadap sesuatu yang saya katakan. Saya selalu salah. Dia selalu benar."

Beribu ribu manager mempunyai problem yang demikian ini, dan membicarakan problem itu setiap hari. Tetapi karena problem itu tidak ada dibenak para bawahan mereka, teman sejawat mereka dan atasan mereka, maka semua mereka tidak menyadari mengapa para manager itu mempunyai begitu banyak problem. Kenyataannya, memang banyak dari mereka yang sama

sekali tidak menyadari akan adanya beberapa problem itu. Dan apa yang sedang kami bicarakan ini adalah mengenai beberapa manager yang sangat cemerlang, yang memiliki reputasi langka tehnik yang sangat baik dalam dunia industri pada saat sekarang ini. Sebagian besar dari hal hal ini, problemnya bukan karena mereka kurang pengalaman, energi, intelegensi atau pun dedikasi, tetapi karena semata mata kelalaian dalam pembinaan dan pemeliharaan hubungan yang produktif dengan orang orang lain. Dalam upaya untuk menentukan apa yang sangat diperlukan oleh para manager agar menjadi efektif, maka sejumlah survei yang tak terhitung jumlahnya telah menghasilkan suatu jawaban yang konsisten. Melebihi dari sesuatu yang lain ternyata seorang manager sangat memerlukan untuk dapat bekerja sama dengan orang lain. Anda mungkin tidak terlalu terkejut dengan jawaban ini. Kemudian mengapakah masih saja ada problem yang bersifat monumental bagi begitu banyak manager?

Satu alasan adalah, bahwa pada umumnya para manager tidak terlatih secara baik dalam melakukan hubungan yang produktif dengan orang lain. Sekarang banyak manager yang telah mempertinggi kemampuannya dalam bidang administrasi bisnis, engineering dan yang semacamnya, tetapi keahlian tehnik yang semacam ini tidak secara otomatis mengkonfer keahlian yang dianggap sama dalam mengelola hubungan kemanusiaan. Akibatnya sebagian besar manager tidak diperlengkapi secara baik untuk berhubungan dengan problem problem kemanusiaan sebagaimana mereka diperlengkapi dengan keahlian dibidang tehnik. Bahkan walaupun mereka juga diperlengkapi, namun kemungkinan

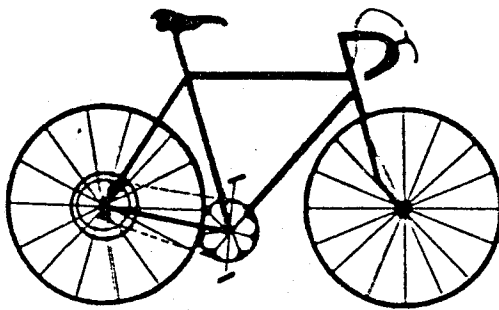
bahwa sebagian besar manager tidak akan akan memikirkan bentuk bentuk yang sifatnya aplikatif terhadap problem kemanusiaan.

Di dalam dunia bisnis, manajemen hampir selalu dipandang dalam bentuk produktivitas. Mengapa ? Sebab produktivitas adalah kunci keberhasilan dari suatu organisasi dan masa depan anda sebagai seorang manager. Anda menilai bawahan anda dalam hal berapa banyak mereka dapat menghasilkan, sebab anda sendiri dinilai berapa banyak mereka menghasilkan. Di bawah sistem penilaian yang berdimensi satu ini, adalah mudah tergelincir pada pandangan bahwa manusia itu sama benar dengan sumber sumber lain, seperti benda, uang, yang dapat dikuasai sedemikian rupa demi kebaikan perusahaan. Pada saat sekarang ini, para karyawan tidak akan mentolelir tipe perlakuan yang semacam ini tanpa konsekuensi yang negatif baik bagi kebaikan mereka sendiri dan juga sumbangan mereka pada tujuan perusahaan. Para manager yang sukses menyadari, bahwa agar para karyawan menjadi sangat produktif maka mereka harus memiliki kesempatan untuk memuaskan kebutuhan mereka sendiri di dalam lingkungan kerja. Konsekuensinya, para manager membutuhkan suatu kesadaran mengenai nilai dan kebutuhan karyawan serta alasan-alasan untuk bertindak, demikian pula ketrampilan ketrampilan personal dalam berkomunikasi dan memotivasi karyawan terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi dalam cara cara yang dapat diterima dan tidak menimbulkan penyesalan.

Penyelesaian kerja hanyalah satu sisi ^{mata uang} dari kegiatan produktivitas. Demi efektifitas jangka panjang, anda harus me -

ngerjakan melaksanakan pekerjaan ini dengan sensitip terhadap kebutuhan dari orang yang bekerja sama dengan anda.Ke - nyataannya, secara definitip manajemen itu adalah penyelesaian kerja melalui usaha usaha orang lain. Anda mungkin dapat memperoleh hasil dalam jangka pendek dengan cara menguasai dan mendominasi karyawan, tetapi keefektipan anda--mungkin juga karier anda--tidak diragukan lagi akan menjadi berbahaya dalam jangka panjang. Rasa dendam dan penyesalan akan timbul dan akan dilampiaskan baik secara terbuka ataupun secara rahasia untuk membuat anda gagal sebagai seorang manager.

Sebuah analogi yang sering digunakan untuk menggambarkan dua sisi usaha produktivitas adalah sebuah sepeda. Pengetahuan yang berhubungan dengan soal soal teknis (technical knowledge) dan pengetahuan yang berhubungan dengan soal soal manusiawi (people knowledge) dapat digambarkan sebagai dua buah roda. Pengetahuan yang berhubungan dengan soal soal



teknis adalah roda belakang, yang dapat membuat sepeda dapat

bergerak pergi. Roda ini memberi kekuatan dan dorongan sehingga anda dapat pergi kemana saja. Dengan demikian jelas bahwa manajemen yang berhubungan dengan soal soal teknis (technical management) adalah hal yang penting. Roda depan adalah pengetahuan yang berhubungan dengan soal soal menusiawi. Roda ini mengemudikan, mengarahkan dan mengantarkan kekuatan roda belakang kemana anda hendak pergi. Anda dapat memiliki seluruh kekuatan dan keahlian roda belakang tetapi jika bawahan anda tidak mau bekerja sama atau tidak tahu kemana akan pergi, maka anda tidak akan pergi kemana mana. Inilah apa yang dimaksud dengan managemen yang inter-aktif.

Tidak menjadi masalah bagaimana keinginan dan kecakapan anda, namun anda tidak akan menjadi seorang manager yang efektif tanpa pengetahuan bagaimana memantapkan dan memelihara hubungan yang produktif dengan orang lain. Anda mesti mengetahui bagaimana hubungan secara demikian ini, sehingga orang lain mau bekerja dengan anda dan bukan menolak anda.

Adakah ini berarti bahwa anda menjadi lunak dan diarahkan oleh orang lain, utamanya yang berkenaan dengan pemberian pelayanan kebutuhan dan keinginan orang lain ? Ataupun anda mesti mengembangkan 'a master strategy', yang akan memberi anda kelonggaran kelonggaran diatas jerih payah orang lain, atau yang memungkinkan anda mempermainkan orang orang yang dapat bekerja dengan demikian baik sementara anda membayarnya dengan pemberian perhatian yang kecil pada orang orang itu ? Jawaban dari pertanyaan itu tentunya adalah ti

dak !

Akan tetapi ini benar benar berarti bahwa anda mesti melakukan segala sesuatu secara tulus, ramah tamah, jujur dan anda mesti memberikan kepercayaan dalam melakukan hubungan dengan semua orang yang bekerja dengan anda, yang meliputi atasan anda, bawahan anda dan teman teman sejawat anda. Di dalam posisi anda sebagai seorang manager, maka secara otomatis anda menerima dua tanggung jawab: 1). mengerjakan pekerjaan pekerjaan yang bersifat teknis dengan cara yang sebaik baiknya sedapat anda dapat lakukan terhadap pekerjaan yang diserahkan pada anda, 2). berinteraksi dengan cara yang baik sesuai dengan kemampuan anda. Tujuannya adalah untuk mengembangkan ketrampilan anda dalam ^{memimpin} karyawan dengan cara cara yang memberi keberhasilan bagi anda sendiri, orang lain, dan juga organisasi secara keseluruhan.

PENDEKATAN YANG INTERAKTIF DALAM MEMANAGE KARYAWAN

Penelitian yang berhubungan dengan masalah kepribadian manusia (human personality) menganjurkan, bahwa individu yang sehat butuh diperlakukan secara hormat dan butuh dianggap kompeten, independen pada saat mereka mengejar tujuan tujuan, dimana mereka terlibat. Celakanya, penelitian yang berhubungan dengan masalah manajemen yang bersifat teknis menunjukkan bahwa pada dasarnya ciri ciri manajemen yang berorientasi pada produksi cenderung menciptakan situasi dimana para karyawan merasa tergantung, taat, pasip dan mereka hanya dapat menggunakan beberapa kemampuan mereka yang penting, ser

ta membiarkan para karyawan mengembangkan kemampuan mereka sendiri. Kegiatan mereka lebih ditujukan pada kebutuhan manager dan organisasi dari pada kebutuhan mereka sendiri; dan mereka sering mengakhiri kegiatan itu dengan rasa kecewa, menyesal dan kurang produktif. Di bawah kondisi yang semacam ini, para karyawan cenderung melakukan penyesuaian dengan cara meninggalkan tugas, defensip (seperti; melamun, agresip atau ambivalen) bahkan juga melakukan pemberontakan secara terbuka melawan manager dan sistim yang berlaku.

Jika para karyawan meninggalkan tugas dan menggunakan cara yang defensip untuk menekan rasa kecewa, mungkin manager tidak menyadari bahwa problema sebenarnya telah ada. Akan tetapi jika dengan pemberontakan secara terbuka, respon manager yang bersifat teknis biasanya dalam bentuk 'tindakan korektip', misalnya dengan peningkatan kontrol, lebih memperketat hukuman atau tindakan lain yang cenderung melipat gandakan rasa kecewa karyawan. Hasilnya adalah, hubungan semakin renggang, rasa kurang percaya dan rasa dendam ada pada kedua belah pihak. Tidak ada yang merasa beruntung.

Falsafah manajemen yang interaktif dikembangkan untuk mengatasi beberapa problema hubungan antara manager dan karyawan tersebut. Meskipun ide ideenya tidak mutlak baru, bagaimanapun ide ide itu dikombinasikan dalam usaha memantapkan hubungan atasan dan bawahan, sehingga membuat pendekatan ini menjadi unik. Pendekatan ini didasarkan atas pandangan filosofis, bahwa bukan atas dasar kesehatan dan bukan pula ^{dengan cara} mencari untung memanipulasi (menguasai) orang lain. Falsafah pendekatan ini mempersatukan kepercayaan bahwa orang itu akan berbuat secara efektif se

bab mereka mengerti dan merasa dimengerti oleh atasan dan bukan sebab mereka dipaksa untuk menyetujui suatu kekuasaan dari atas. Pendekatan ini agaknya lebih berkisar pada pemberian bantuan agar para karyawan mengerti prosedur kerja dari pada menekan mereka untuk menyetujui kekuasaan dari atas. Proses lengkapnya dibangun di seputar hubungan saling percaya, yang menghendaki keterbukaan dan kejujuran. Tabel 1.1 menunjukkan beberapa perbedaan besar antara manajemen yang berorientasi secara teknis dan manajemen yang interaktif.

Tabel 1.1

Perbedaan manajemen yang bersifat teknis
dan manajemen yang bersifat interaktif

| Yang bersifat teknis | Yang bersifat interaktif |
|---------------------------------------|---|
| -Berorientasi pada perusahaan | -Berorientasi pada karyawan |
| -Menceriterakan | -Menerangkan dan mendengarkan |
| -Memaksa persetujuan | -Mengembangkan komitmen |
| -Berorientasi pada tugas | -Berorientasi pada pertimbangan kemanusiaan |
| -Tidak fleksibel | -Adaptabel |
| -Tidak memperdulikan kebutuhan | -Memuaskan kebutuhan |
| -Menciptakan ketakutan dan ketegangan | -Memantapkan rasa percaya dan pengertian |

Berorientasi pada perusahaan VS Berorientasi pada karyawan. Dalam manajemen yang bersifat teknis, manager lebih banyak tertarik pada tugas dari pada ke karyawan. Penyelesaian kerja (tidak peduli bagaimana nilai kemanusiaan) adalah motif yang paling utama. Tingkah laku verbal dan non verbal menggan

barkan suatu keharusan, ketidaksabaran, dan sikap dominasi.

Di pihak lain, manager yang bersifat interaktif mengisi peranannya sebagai konselor, konsultan dan pemecah problem. Memberi bantuan pada bawahan untuk menentukan tindakan yang sangat tepat dan bagaimana mengimplementasikannya pada prioritas yang utama. Seluruh ucapan dan tindakannya mencerminkan kepercayaan, keyakinan, kesabaran, keakraban. Sebagai hasil dari bentuk kepemimpinan baru ini adalah hubungan manager dan bawahan menjadi terbuka, akrab dan saling mempercayai -- suatu bentuk hubungan yang saling menguntungkan.

Menceriterakan VS Menerangkan dan mendengarkan. Manager yang bersifat teknis mendominasi percakapan, meminta sedikit input yang bersifat verbal dari bawahan, kecuali itu dia menunjukkan pelaksanaan kerja secara tepat. Sebaliknya, manager yang bersifat interaktif, tekanannya adalah pemecahan problem dengan mempersetukan dua cara, yakni diskusi dan feedback. Manager adalah orang yang cakap, kompeten dan memiliki keterampilan bertanya dalam komunikasi verbal, mendengar dan memberikan umpan balik (feedback).

Memaksakan persetujuan VS Mengembangkan komitmen. Kekuatan otoritas adalah 'buzz word' yang utama bagi manager yang bersifat teknis. "Adakah ini cara saya atau cara orang lain", "manager adalah pemikir dan karyawan adalah pekerja", "manager men membuat keputusan di sini". Ini adalah ungkapan yang ti -

dak asing dalam manajemen yang bersifat teknis. Jadi manajer melakukan kontrol, membujuk dan seolah olah menekut nakuti para karyawan untuk mengerjakan seperti apa yang diminta, ya atau tidak mereka harus siap. Walaupun tehnik ini mungkin me-
 menuhi harapan dalam waktu dekat, namun tehnik ini dapat me-
 menghasilkan pekerja pekerja yang tidak puas yang boleh ja-
 di secara diam diam melakukan pemberontakan atau melepaskan
 diri bila mereka mendapatkan kesempatan.

Suatu perpaduan tujuan jangka pendek dan jangka panjang adalah "trade mark" dari manajemen yang interaktif. Para man-
 ger yang interaktif memberi kelonggaran pada para karyawan
 untuk memecahkan problema mereka sendiri dalam rentang wak-
 tu yang pantas. Pelaksanaan kerja secara segera tidaklah ber-
 arti bahwa harus buru buru, bila berusaha untuk membangun su-
 atu team kerja yang efektif dan efisien. Walaupun orientasi
 ini mungkin memerlukan waktu yang sedikit panjang, untuk men-
 dapatkan hasil kerja yang positif dari para karyawan, namun
 orientasi ini dapat mengarah pada suasana yang tidak meng-
 dung rasa dendam, rasa saling percaya antara manager dan ker-
 yawan semakin lebih besar, semangat kerja dalam jangka panjang
 lebih baik, dan efektifitas kerja semakin baik.

Berorientasi pada tugas VS Berorientasi pada pertimbang-
 an kenusiaan. Adanya batas waktu yang tegas dalam kegiatan
 produksi adalah hal yang amat penting bagi manager yang ber-
 fat teknis, dari pada upaya untuk mengembangkan para karya-
 wan. Orientasi yang demikian ini sering menimbulkan rasa frus-
 tasi pada pihak karyawan.

Managemen yang interektip berorientasi pada pertimbangan kemanusiaan. Problema dan juga kebutuhan yang dimiliki karyawan merupakan hal yang amat penting diperhatikan seperti halnya dengan tugas tugas yang mesti dikerjakan. Tujuan akhir dari manager yang interektip adalah untuk mengembangkan hubungan dengan para karyawan sehingga dengan demikian mereka terdorong untuk mencapai tujuan organisasi dengan kemauan mereka sendiri.

Tidak fleksibel VS: Adaptabel. Pada umumnya manager yang bersifat teknis dalam melakukan pendekatan dan berinteraksi dengan para karyawan yang berbeda beda, selalu dengan cara yang sama sepanjang waktu. Mereka tidak sensitip terhadap bermacam macam gaya, kebutuhan dan problema karyawan mereka yang berbeda beda. Para manager yang bersifat teknis sering tidak sensitip dan mudah lupa terhadap isyarat yang unik yang secara individual dimiliki oleh seorang karyawan, dan membiarkan keadaan yang ada serta berusaha menekan kebutuhan kebutuhan pada waktu yang khusus ini.

Fleksibilitas adalah ketrampilan utama yang digunakan oleh manager yang interektip. Mereka fleksibel dalam berkomunikasi dengan seluruh karyawan yang memiliki gaya yang berbeda beda. Gaya kepemimpinan mereka disesuaikan dengan setiap karyawan secara individual dan situasi yang ada. Secara simultan mereka mengamati isyarat verbal dan non verbal yang ditampilkan oleh bawahan; dan juga manager yang interektip dapat mengubah pendekatan dan tujuan mereka jika perlu.

Tidak memperdulikan kebutuhan VS Memuaskan kebutuhan. Ketika anda bercerita pada seseorang bahwa anda mengetahui problem orang itu dan menawarkan pemecahan untuk problem itu tanpa mendapatkan banyak feedback, maka ini berarti orang tersebut cenderung bersikap defensip, seketip dan merasa terseinggung. Interaksi menjadi lebih menyerupai suatu pertempuran-suatu situasi yang diwarnai oleh pertimbangan untung rugi. Seorang karyawan tidak akan berbagi informasi yang penting secara bebas dengan seorang manager dibawah kondisi semacam ini dan sering berusaha bersikap munafik guna menolak manager. Jelas, ini bukanlah suatu hubungan yang produktif.

Dalam manajemen yang produktif, supervisor memiliki ketrampilan dalam mengumpulkan informasi agar dapat membantu para karyawan untuk bersikap terbuka dan jujur dalam usaha menemukan kebutuhan dan probleme pribadi. Dengan pendekatan yang semacam ini, karyawan menerima hubungan sebagai sesuatu yang berguna. Kepercayaan, keyakinan dan keterbukaan mengalir secara bebas dalam suasana yang mengandung rasa saling beruntung ini. Tambahan lagi, karyawan itu secara total terlibat dalam proses pemecahan bersama manager. Suasana yang demikian ini memberikan kesempatan pada karyawan untuk lebih terlibat secara pribadi dalam implementasi dari perencanaan.

Menciptakan rasa takut dan tegang VS Memantapkan rasa percaya dan pengertian. Enam bentuk tingkah laku yang didiskusikan terdahulu, memuncak pada hubungan bawahan-supervisor yang berdasarkan baik pada ketakutan dan ketegangan atau pada rasa percaya dan pengertian. Pada manajemen yang bersifat teknis,

tingkat ketakutan dan sikap defensip begitu tinggi. Baik manager maupun karyawan, keduanya saling memainkan suatu permainan - (diskusi mengenai permainan ini secara detail akan dibicarakan pada chapter/bagian 5). Manajemen agaknya lebih banyak sebagai proses persuasi dan kontrol dari pada proses pemecahan problem atau fasilitasi. Hubungan karyawan-supervisor menjadi semakin buruk sementara sikap defensip, rasa tidak percaya semakin bertambah.

Sebaliknya, pada manajemen yang interaktif, kepercayaan, penerimaan, dan pengertian adalah sebagai norma. Proses komunikasi supervisor dan karyawan bersifat terbuka, jujur dan tulus. Informasi dibagikan secara terbuka, dan problem dipecahkan secara tepat. Apakah suatu keputusan dibuat atau tidak, baik supervisor maupun karyawan keduanya merasa baik dan baik pula dalam interaksi mereka. Kedua belah pihak merasa beruntung.

PRINSIP PRINSIP MANAGEMEN YANG INTERAKTIP.

Ada empat prinsip dasar dibelakang falsafah manajemen interaktif. Prinsip prinsip itu ditujukan usaha pengembangan hubungan antara dua orang dewasa yang dilandasi oleh rasa saling percaya. Ini adalah kontras dengan manajemen yang bersifat teknis, yang mana ciri utamanya adalah mengembangkan hubungan hubungan yang penuh curiga bageikan antara anak yang nakal dengan orang tua yang penuh kritik.

1. Proses manajemen dibangun diseperti hubungan yang mencerminkan rasa saling percaya, yang menghendaki sikap terbuka, jujur pada kedua belah pihak baik supervisor maupun karyawan.

2. Bawahan memberikan persetujuan bukan karena mereka dibuat demikian, melainkan karena mereka merasa dimengerti oleh manajer dan juga karena mereka memahami problem.

3. Karyawan merasa berhak membuat keputusan mereka sendiri. Mereka akan merasa menyesal bila dimanipulasi, dikendalikan atau dibujuk untuk membuat suatu keputusan bahkan meskipun keputusan itu telah mereka buat.

4. Jangan memecahkan problem bawahan. Mereka akan merasa menyesal pemecahan itu, dan jika anda sebagai manajer memberikan pemecahan, mereka akan menaruh penyesalan pada anda juga. Tunjukkan problem itu; dan jangan memecahkannya. Biarkan bawahan itu memecahkan problemnya sendiri dengan kemampuan mereka sendiri.

Dengan mengikuti prinsip prinsip ini, manajer yang interaktif memberikan kesempatan pada karyawan untuk mewujudkan kepribadian secara optimal sambil bekerja. Karyawan diberi kesempatan untuk lebih aktif, lebih tidak tergantung, dapat mengontrol diri mereka sendiri, merasa diterima dan dihargai serta dapat melatih kemampuan mereka yang lebih penting. Pada saat para karyawan mengalami hal hal semacam ini bersama supervisor mereka, maka rasa saling percaya terbentuk, sehingga memudahkan perkembangan team kerja yang efektif karena terdiri dari individu individu yang secara bersama bekerja dengan produktif, terpuaskan melalui transaksi antar pribadi yang sehat.

MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA, KARYAWAN

Kita menyadari bahwa akan menjadi sulit bagi para manager, yang terikat oleh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil dan yang telah terbiasa melakukan pengawasan dari atas terhadap apa yang sedang dikerjakan bawahan, kemudian secara tiba-tiba melepaskan kebiasaan lama dan harus mempercayai bahwa secara otomatis para karyawan dengan segera dapat mencapai tujuan. Pada kenyataannya, adalah tidak mungkin. Pengalaman mereka telah mengajarkan, bahwa peranan mereka adalah mengimplementasikan apa yang anda arahkan.

Dalam menkomunikasikan atmosfer yang memungkinkan terjadinya pertumbuhan dan kegiatan belajar bagi karyawan, ingat bahwa tindakan anda lebih menentukan dari pada ucapan anda. Jangan mencoba manajemen yang interaktif jika anda tidak mau mempercayai karyawan anda dan memberi kesempatan mereka untuk mengadakan penyesuaian pada gaya dan harapan anda yang telah berubah.

Ada proses yang terdiri lima tahap, yang kami kemukakan guna memudahkan transisi dan membantu pemantapan hubungan yang efektif yang diperlukan bagi pemecahan problem secara bersama. Lima tahap ini disajikan pada tabel 1.2, yang memungkinkan falsefah manajemen yang interaktif dapat diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan. Dapatkah anda melihat kemungkinan perbedaan reaksi karyawan pada kedua prosedur manajemen itu ?

Tabel 1.2

PROSEDUR MANAGEMEN YANG BERSIFAT TEHNIS VS
MANAGEMEN YANG BERSIFAT INTERAKTIP

| Yang bersifat tehnik | - Yang bersifat interaktif |
|--|----------------------------------|
| -Mantapkan power base | -Mantapkan rasa saling percaya |
| -Ape problemamu ? | -Batasi situasi problema |
| -Ini rencanaku untukmu | -Mari membuat rencana kerja baru |
| -Jika kamu tidak mengerjakannya | -Komitmen dan implementasi |
| -Saya akan memperhatikanmu | -Follow through |

Rasa saling percaya. Saling menghargai dan mengerti adalah syarat mutlak bagi usaha pemecahan problem secara bersama. Perkembangan dari suatu hubungan yang dilandasi rasa saling percaya yang mantap bersama karyawan adalah dasar bagi manajemen interaktif. Para karyawan akan lebih menyukai seorang supervisor, yang kepadanya mereka dapat menaruh kepercayaan, yang dapat melihat hal hal yang dipercayakan dan mau memenuhi kebutuhan kebutuhan pribadi. Di bawah kondisi yang demikian ini para karyawan dapat melepaskan rasa kehati hatian mereka dan tidak khawatir dieksploitir. Mereka berani melakukan eksperimen dan berani mengambil resiko yang dapat digunakan untuk perkembangan profesi dan pribadi.

Manager yang interaktif mesti memperoleh suatu pengertian dari bawahan dan memiliki ketrampilan berkomunikasi guna memu -

dahkan usaha pembentukan hubungan yang dilandasi oleh rasa saling percaya. Bagi sebagian besar manager ini merupakan suatu kesempatan dan sekali gus sebagai suatu ancaman, sebab ini meminta mereka untuk lebih terbuka dan lebih sempurna dalam peran mereka sendiri sebagai seorang manager.

Batasi problem itu. Pada saat rasa saling percaya yang kuat telah mantap (atau bahkan masih dalam usaha membangun rasa saling percaya itu) para manager mesti terus memperdalam hubungan dengan cara membuat para karyawan secara total terlibat dalam proses pemecahan problem. Ini ditentukan bagaimana pandangan para karyawan terhadap situasi yang ada. Apa tujuan dari tugas yang dibebankan pada mereka ada apa tujuan pribadi mereka? Apa sebenarnya yang sedang dikerjakan oleh para karyawan untuk memecahkan problema mereka atau yang sedang dilakukan untuk memuaskan kebutuhan mereka? Kegiatan diagnostik ini sangat tergantung pada "sharing informasi" yang efektif dan keterampilan dalam mengumpulkan informasi, demikian pula pada pengertian yang baik pada diri manager atas gaya atau style yang berbeda beda diantara para karyawan.

Manager yang interaktif menentukan apakah bawahan terpuaskan secara penuh dengan hubungan mereka dan prosedur kerja mereka. Karyawan didesak untuk mengkristalkan tujuan pribadi dan mencocokkan tujuan itu dengan tujuan perusahaan guna menentukan apakah hubungan yang ada merupakan metoda yang sangat efektif dan efisien dalam usaha mencapai hasil yang diinginkan baik untuk karyawan ataupun perusahaan. Analisa situ

asional ini mengerah pada pertanyaan yang konklusip: Dapatkan suatu rencana kerja yang lain menjadi lebih produktif dalam membantu karyawan dan perusahaan untuk mencapai tujuan ?

Kembangkan rencana kerja yang baru. Secara bersama, manager yang interaktif dan karyawan mulai merencanakan arah kerja yang baru. Peran utama dari supervisor adalah mengajukan pertanyaan yang tepat guna memberi bantuan bawahan untuk memecahkan problemnya sendiri. Supervisor secara aktif mendengarkan karyawan dan membantu mengarahkan proses pemecahan problem itu untuk merealisasi baik tujuan pribadi, profesi a taupun tujuan perusahaan. Dengan penuh harapan, rencana kerja yang ditetapkan itu akan dapat menjadi saling menguntungkan. Akan tetapi, adalah penting untuk diingat bahwa manager yang interaktif bertindak sebagai seorang pembimbing dan bukan sebagai pengontrol, manipulator atau pembujuk. Jika karyawan diberi kesempatan untuk menemukan pemecahan bagi problemnya sendiri, maka ini akan mempunyai nilai dan arti yang lebih bersifat pribadi. Sejak itulah, adalah sangat mungkin semua rencana kerja akan dilaksanakan dengan penuh semangat.

Komitmen dan implementasi. Proses komitmen dalam manajemen yang interaktif berpusat pada "kapan" bukan "jika". Jika karyawan diberi peran yang besar untuk menentukan tujuan dan sasaran serta mendisain suatu rencana yang dapat dikerjakan guna mencapai hasil yang diinginkan, maka mereka menjadi lebih terlibat secara pribadi pada implementasi rencana itu. Peranan manager adalah meminta karyawan untuk mempercayai ren-

cana nya sendiri .

Follow through. Pada tahap 4 dari manajemen yang interaktif, yakni komitmen dan implementasi, supervisor meminta karyawan untuk membuat suatu komitmen terhadap rencana kerja yang baru. Pada tahap 5 supervisor membuat komitmen pada karyawan. Supervisor mesti menerima tanggung jawab dan tantangan untuk memelihara hubungan sesudah persetujuan dibuat secara formal. Supervisor secara konsisten mencari feedback dari bawahan guna memonitor situasi dan hasil yang dicapai. Supervisor agaknya lebih baik melakukan reaksi terhadap situasi yang ada sebelum muncul suatu problema, dari pada menunggu hingga sesuatu problem terjadi yang akhirnya meminta usaha pemberesan. Dalam analisis final, follow through lah yang menentukan hubungan dengan karyawan dimasa masa mendatang. Manager yang interaktif, mengembangkan strategi follow through untuk setiap karyawan secara seksama sehingga mempererat hubungan pribadi dan profesional mereka dalam jangka panjang. Follow through adalah proses yang sensitip dan produktif sebagai lawan dari pendekatan yang dilakukan para pengawas tradisional yang selalu menunjukkan sikap curiga.

Tahap tahap dari manajemen yang interaktif ini, yang dikemukakan secara detail pada bagian akhir dari buku ini, di transformasi ke dalam bentuk tindakan melalui penggunaan ketrempilan khusus yang dikemukakan dalam dua bagian yang pertama. Bagian I, "Memahami karyawan", meneliti perbedaan-perbedaan yang unik bagaimana karyawan belajar, berinteraksi dengan orang lain, dan bagaimana cara membuat keputusan. Bagian II, "Ketrampilan

pilihan komunikasi yang interaktif", mengemukakan secara detail proses komunikasi yang bersifat ,vokal dan yang observabel . Marilah kita melihat secara ringkas bagaimana bagian yang amat krusial ini dibentangkan.

MEMAHAMI KARYAWAN.

Belajar bagaimana cara belajar. Para manager yang sukses pada saat sekarang, dapat dibedakan bukan saja oleh pengetahuan atau ketrempilan khusus mereka, tetapi juga oleh kecakapan mereka untuk mengadakan penyesuaian dan menguasai perubahan pekerjaan serta tuntutan karier. Semua dari kita mempunyai cara cara belajar yang unik dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Adalah penting bagi para manager untuk menyadari gaya atau style belajar diri sendiri dan gaya belajar bawahan, dan juga alternatif alternatif yang dapat dimanfaatkan. Dengan demikian perkembangan pribadi dan team dapat berlanjut terus dalam cara cara yang sangat efektif dan efisien.

Bertenggang rasa dengan orang lain. Orang yang mempunyai gaya tingkah laku yang berbeda beda berkumpul bersama, maka ini dapat menimbulkan ketegangan diantara mereka sendiri hanya karena berdekatan satu sama lain. Pada waktu ketegangan meningkat, kemungkinan kemantapan rasa saling percaya mereka menjadi berkurang. Guna meningkatkan kemungkinan mantapnya rasa saling percaya dengan orang lain, maka anda mesti mampu memelihara ketegangan pada tingkat yang minimum. Untuk keperluan ini, diperlukan pengetahuan bagaimana mengidentifikasi gaya ting

kah laku yang berbeda beda dan bagaimana berhubungan dengan setiap gaya itu secara efektif dan produktif. Agar dapat berhubungan secara produktif dan memperhatikan perbedaan perbedaan yang ada, maka manager yang interaktif harus : 1). mempelajari karakteristik tingkah laku dari setiap gaya tingkah laku, 2). mampu mengidentifikasi gaya tingkah laku dari orang dengan siapa dia sedang berhubungan, dan 3). memiliki ketrampilan bertingkah laku yang fleksibel agar supaya dapat memperlakukan orang dengan cara seperti mereka ingin diperlakukan

Memutuskan bagaimana memutuskan. Orang yang berbeda beda akan menerima dan memproses informasi dengan cara yang berbeda beda. Manager yang interaktif mesti mampu menerima perbedaan perbedaan ini dan mampu mengadakan penyesuaian agar supaya dapat memanfaatkan kemampuan karyawan secara efektif. Adalah penting memiliki metoda untuk melakukan penentuan gaya keputusan diri sendiri dan gaya keputusan orang lain dan juga mengetahui bagaimana mengaplikasikan pengetahuan ini dalam pertukaran informasi yang amat penting bagi usaha penetapan tujuan, pembuatan keputusan serta implementasi yang efektif.

Menganalisa gaya transaksional. Di dalam analisa transaksional (AT), tekanannya adalah pada pengujian gaya hubungan antara bawahan dan manager. Fokus kita pada AT adalah memperkenalkan supervisor pada suatu tehnik yang efektif dan sederhana, yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki penger-

??

tian mereka tentang bagaimana dan mengapa seseorang berhubungan dengan yang lain sebagaimana yang mereka lakukan. hal ini akan menambah tingkat keefektifan semakin besar dalam komunikasi antara pribadi, dimana hal ini akan membantu supervisor dalam mengamankan rasa hormat dan kerja sama bawahan secara tepat.

KETRAMPILAN KOMUNIKASI YANG INTERAKTIF

Seni bertanya. Chapter ini mengemukakan tentang bermacam-macam type pertanyaan, kapan menggunakan pertanyaan itu, bagaimana menggunakan pertanyaan, dan kepada siapa pertanyaan itu digunakan; seni membuat orang lain menjadi terbuka; bagaimana mengajukan pertanyaan secara tepat agar supaya bawahan dapat menemukan sesuatu bagi diri mereka sendiri.

Kemampuan mendengar (listening). Tipe listening ini melibatkan kegiatan mendengar (hearing) kata kata karyawan anda, memproses informasi dalam pikiran anda, menggunakan informasi untuk menstruktur hubungan anda. Juga melibatkan kegiatan memproyeksi baik secara verbal maupun non verbal pada bawahan anda, bahwa anda benar benar mendengar (listening). Ada banyak ketrampilan yang dapat dipelajari untuk kegiatan mendengar secara aktif pada orang lain. Ini adalah salah satu cara yang sangat baik untuk mementapkan hubungan yang dilandasi rasa saling percaya dengan orang lain.

6. Perlakuan yang positif (Positive stroking). Barangkali ini merupakan cara pengakuan secara langsung dalam memberikan penghargaan pada orang lain. Perlakuan yang positif adalah hadiah yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang dalam situasi yang istimewa. Contohnya adalah, "Kamu mesti senang bekerja dengan" atau "Saya benar benar menghargai kebijaksanaanmu dalam menyelesaikan permasalahan langganan yang marah itu".

MENGHARAPKAN APA

Perlakuan yang sangat baik, yang dapat anda berikan pada seseorang adalah kesediaan anda untuk memperhatikan dan mendengarkan secara aktif tanpa mempertimbangkan atau mengkritik apa yang orang lain harus katakan. Juga, orang bersedia mendengar dan mengikuti saran saran hanya apabila mereka mempercayai orang yang memberi saran itu. Karena itulah maka tema utama dari buku ini adalah untuk menciptakan hubungan yang dilandasi oleh rasa saling percaya yang dapat menghasilkan hubungan yang positif konstruktif yang merupakan alat bagi efektifitas personal, profesional dan organisasi. Untuk melaksanakan ini, adalah hal yang esensial untuk mengerti diri kita sendiri dan orang lain, efektif dalam mengkomunikasikan pengertian ini, dan dapat memudahkan orang lain dalam mencapai tujuan tujuan yang saling dapat diterima.

Porsi yang besar dari buku ini memfokus pada pemberian bantuan anda agar dapat mempelajari cara cara untuk membangun rasa saling percaya. Buku ini memberi penjelasan menge-

nal tehnik komunikasi yang dapat mengurangi ketegangan guna memelihara rasa saling menghargai dan saling mengerti. Kerangka kerja untuk melakukan diagnosa dan memahami gaya kepribadian yang berbeda beda disajikan disini, sehingga dengan demikian anda akan mengetahui bagaimana berhubungan dengan tipe tipe karyawan yang berbeda beda dalam cara cara yang sangat efektif.

Secara ringkas falsafah dari buku ini adalah : Kita dapat menjadi manager yang lebih efektif dengan cara menambah pengertian kita atas orang lain dan menambah ketrempilan kita dalam melakukan komunikasi yang efektif agar supaya dapat membangun hubungan interpersonal yang lebih produktif dengan karyawan. Dengan menjadi lebih efektif dalam melakukan hubungan interpersonal, kita dapat membuat karyawan kita dan organisasi kita menjadi lebih efektif. Setiap orang dapat merasa beruntung.

I. MENGADAKAN PENYESUAIAN SECARA EFEKTIF PADA PERBEDAAN GAYA PERSONAL

Managemen yang interaktif adalah suatu proses hubungan dengan seseorang secara individual agar supaya dapat membangun rasa percaya, sikap terbuka, jujur dalam hubungan manager karyawan, karena hal tersebut merupakan usaha untuk memperbaiki produktifitas dalam organisasi. Untuk memperlakukan karyawan anda sebagai individu yang unik, maka anda sebagai manager mesti mengerti apa yang membuat mereka berbeda satu sama lain. Dengan pengetahuan ini, maka anda dapat menghadapi karyawan anda sebagai individu individu yang unik dengan personalitas, problema dan kebutuhan yang unik pula. Menghadapi karyawan dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan "custom-tailored" ini adalah salah satu dari dorongan yang besar dari managemen yang interaktif.

Bagian bagian berikut, yang berhubungan dengan masalah gaya belajar, gaya bertingkah laku, gaya keputusan dan gaya transaksional, akan melengkapi anda dengan pengetahuan tambahan dan ketrampilan khusus untuk menghadapi karyawan anda sebagai individu yang unik. Adalah sangat mungkin, bahwa para karyawan akan membayar kembali sensitivitas managerial anda dengan menambah keyakinan dan kepercayaan pada anda sebagai seorang manager dan dengan meningkatkan produktivitas dalam kehidupan personal

mereka, peranan profesional mereka dan di dalam setting orga-

nisasi.

1111

1111

1111

2. BELAJAR BAGAIMANA BELAJAR

Manager yang sukses di dalam dunia yang sedang mengalami perubahan secara cepat seperti sekarang ini dapat dikenali bukan saja oleh ketrampilan ketrampilan teknis, seperti kemampuan mereka untuk mempelajari dan menyesuaikan diri pada tuntutan karier. Tetapi juga oleh kemampuannya untuk meneliti kesempatan-kesempatan baru dan mempelajari kesuksesan dan kegagalan di masa lalu.

Bagian ini menyajikan sebuah model proses belajar, yang dikembangkan oleh DAVID A. KOLB di M.T.T.*, untuk mempertinggi kemampuan belajar manager dan organisasi. Model proses belajar ini menggambarkan bagaimana proses belajar dan gaya belajar individu mempengaruhi keefektifan baik manager maupun karyawan. Pengetahuan mengenai konsep belajar ini dapat membantu manager yang interaktif ketika merasa perlu mengajar para karyawan untuk menguasai ketrampilan dan konsep yang baru. Hasil dari aplikasi secara tepat dapat menjadi lebih produktif dan lebih memuaskan para karyawan dan juga organisasi menjadi lebih efektif.

*Dua referensi utama adalah : David A. Kolb, Irwin M. Rubin, dan James M. Mc Intyre, chapter 2 "Learning and problem Solving", Organizational Psychology: Experimental Approach, edisi 3, (Englewood Cliffs, N. J., : Prentice Hall, 1979), hal. 27-54 ; dan David A. Kolb, "On management and the learning process", Organizational Psychology: A Book Of readings, edisi 2, (Englewood Cliffs, N. J., : Prentice Hall, 1974) hal. 27-42.



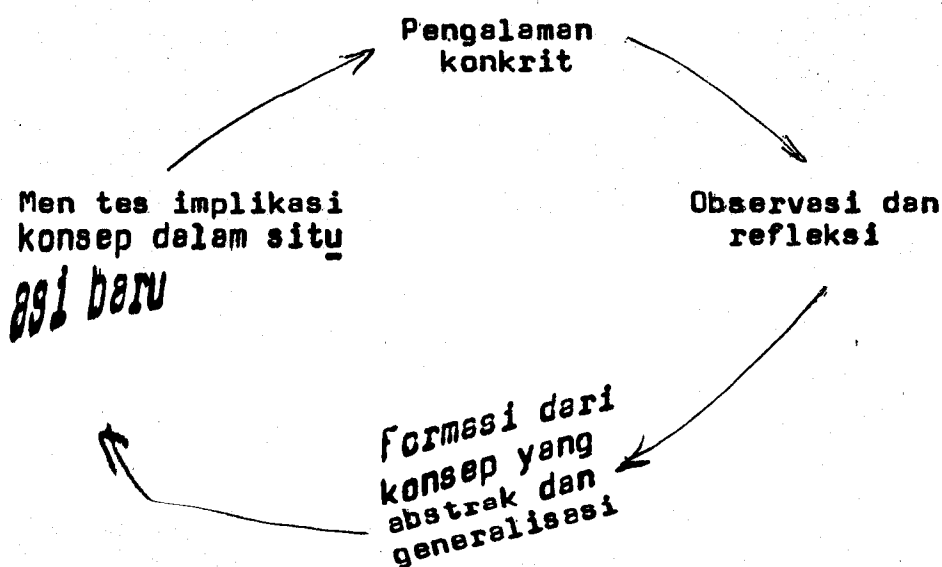
MODEL BELAJAR

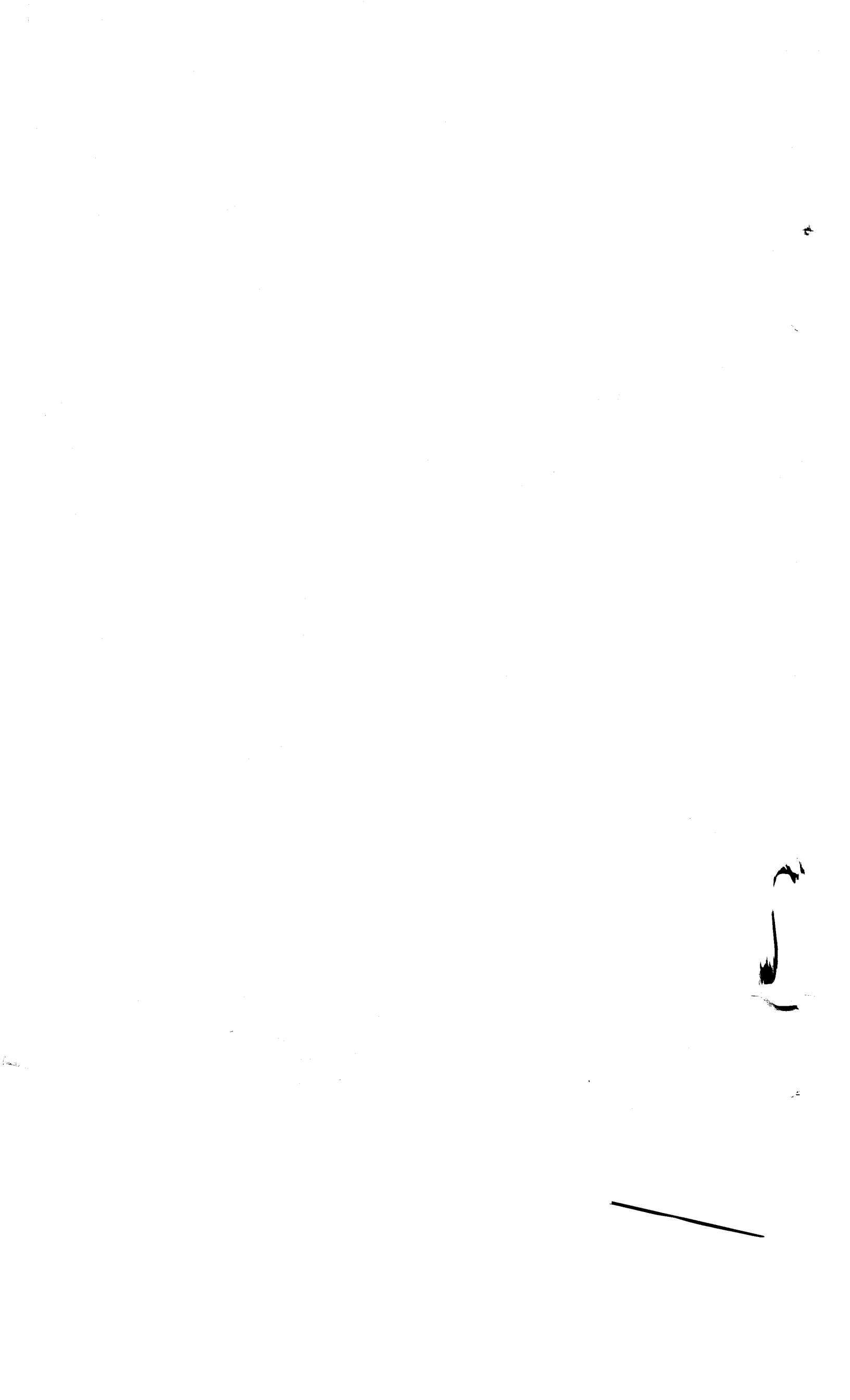
Salah satu tujuan mempelajari proses belajar ini adalah untuk memahami bagaimana karyawan berusaha menghasilkan konsep, peraturan dan prinsip prinsip dari pengalaman mereka sebagai pembimbing bagi tingkah laku mereka di masa datang, dan bagaimana mereka memodifikasi konsep konsep itu untuk memperbaiki efektifitas mereka dalam situasi yang baru. Karena itu, proses belajar ini adalah bersifat aktif dan pasif, konkrit dan abstrak. KOLB memandang proses belajar itu sebagai lingkaran yang bertahap empat, seperti yang digambarkan dalam gambar 2.1 tersebut di bawah.

- 1) Pengalaman langsung diikuti oleh,
- 2) Observasi dan refleksi, yang mengarah pada,
- 3) Formasi dari konsep yang abstrak dan generalisasi, yang dapat dikembangkan ke dalam,
- 4) Hypotesis untuk di tes dimasa datang, yang mengarah pada terbentuknya pengalaman baru.

Gambar 2.1

MODEL BELAJAR





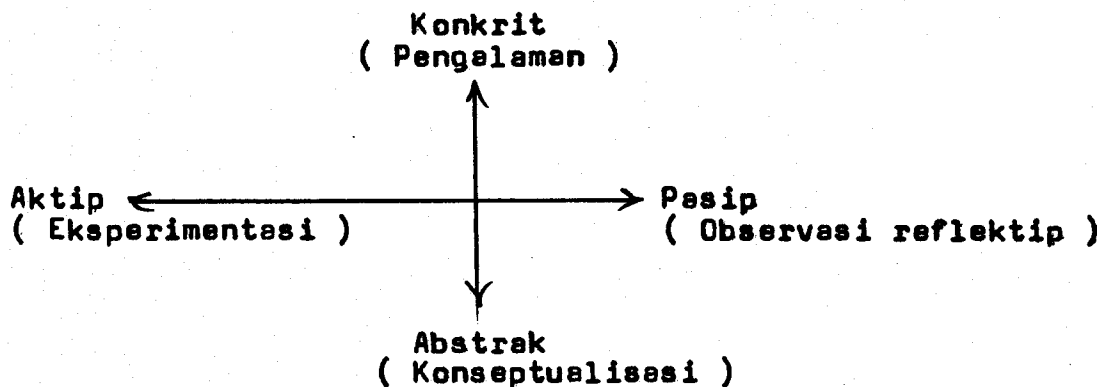
Jika seorang individu ingin menjadi pelajar yang efektif, maka ketrampilan yang perlu dalam keempat bidang kegiatan belajar itu adalah : Pengalaman Konkrit (PK), Observasi yang Reflektip (OR), Konseptualisasi yang abstrak (KA), dan Experimentasi Aktip (EA). Para pelajar yang efektif mesti bersikap terbuka untuk mempelajari pengalaman baru (PK), merefleksikan apa yang mereka observasi dalam pengalaman ini (OR), mengintegrasikan konklusi mereka ke dalam teori teori yang dapat dipraktikkan (KA) dan mengaplikasikan teori mereka ke dalam situasi baru (EA). Proses belajar ini berulang secara terus menerus. Seseorang mengtes konsep konsep itu dalam pengalaman baru secara berulang ulang dan memodifikasi konsep konsep itu sebagai hasil dari kegiatan observasi dan sebagai analisis dari hasil yang diperoleh.

Bagaimana konsep itu dimodifikasi dan pengalaman apa yang dipilih oleh seseorang individu, ini adalah tergantung pada fungsi dari tujuan personal individu. Karena itu, karyawan yang berbeda beda akan tertarik pada pengalaman yang berbeda beda, akan menggunakan konsep yang berbeda beda untuk menganalisis pengalaman itu dan akan menarik konklusi yang berbeda beda. Kegiatan belajar akan bervariasi bagi para karyawan dan dengan tujuan yang bervariasi pula. Suatu implikasi bagi para manager adalah membuat kepastian bahwa tujuan belajar adalah jelas dan konsisten. Dengan perkataan lain, bahwa para bawahan mungkin mempelajari sesuatu yang lain melebihi dari apa yang dikehendaki, namun proses belajar akan tidak efisien.

DIMENSI BELAJAR

Bahkan meskipun tujuan belajar itu telah jelas dan konsisten, namun belajar yang efektif itu sulit untuk dicapai. Model belajar dengan empat tahap itu menunjukkan bahwa pelajar mesti secara tetap mengubah kemampuan kemampuan yang berlawanan satu sama lain. Kemampuan kemampuan ini dapat diintegrasikan ke dalam dua dimensi utama sebagaimana yang digambarkan pada gambar 2.2. Dimensi pertama adalah konkrit-abstrak dan dimensi kedua adalah aktif-pesip.

Gambar 2.2

DIMENSI BELAJAR

Karena adanya pengalaman kehidupan yang berbeda beda dan latar belakang psikologi yang berbeda beda pula, serta pengaruh lingkungan yang bervariasi, maka orang yang berbeda beda akan lebih senang dengan dimensi belajar yang berbeda beda. Beberapa orang merasa lebih senang bekerja dengan gambar gambar dan mengasimilasikan informasi kedalam teori teori yang logis

tetapi mereka merasa takut dan berusaha menghindarkan diri mereka terlibat dalam pengalaman yang bersifat emosional. Orang lain lebih menyukai melakukan reaksi reaksi spontan, dan merasa jemu jika mereka diminta untuk merefleksikan dan mempertimbangkan sesuatu. Seseorang perencana mungkin sangat menekankan pada konsep abstrak sebagai lawan dari seseorang yang "skilled artisan", yang menghargai dengan sangat akan pengalaman konkrit. Para manager berkepentingan dengan sangat pada aplikasi konsep secara aktif, karena itu, waktu dan gerakan karyawan lebih dilibatkan dalam usaha pemakaian ketrampilan yang reflektif dan observasional.

Sebagai akibat dari perbedaan dalam kemampuan individual dan preferensi, dan tuntutan pekerjaan serta situasi yang berbeda-beda, maka orang mengembangkan gaya belajar yang berbeda-beda. Pengetahuan atas variasi variasi ini dapat membantu manager yang interaktif untuk menciptakan situasi belajar yang lebih baik bagi bawahan. Hasil bersihnya adalah produktivitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

GAYA BELAJAR INDIVIDUAL

Keempat mode belajar (-pengalaman konkrit, observasi reflektif, konseptualisasi yang abstrak, dan eksperimentasi yang aktif), menggambarkan empat tahap lingkaran belajar. Karena itu, keempat tahap itu merupakan komponen-komponen penting dari proses belajar, dan tidak ada mode individual yang lebih baik atau lebih buruk dari pada yang lain. Pemakaian dari empat mode belajar itu secara seimbang adalah kurang diperlukan benar. Kunci untuk belajar yang efektif adalah adanya kesadaran dan kemampuan meng

gunakan masing masing mode menurut waktunya yang tepat.

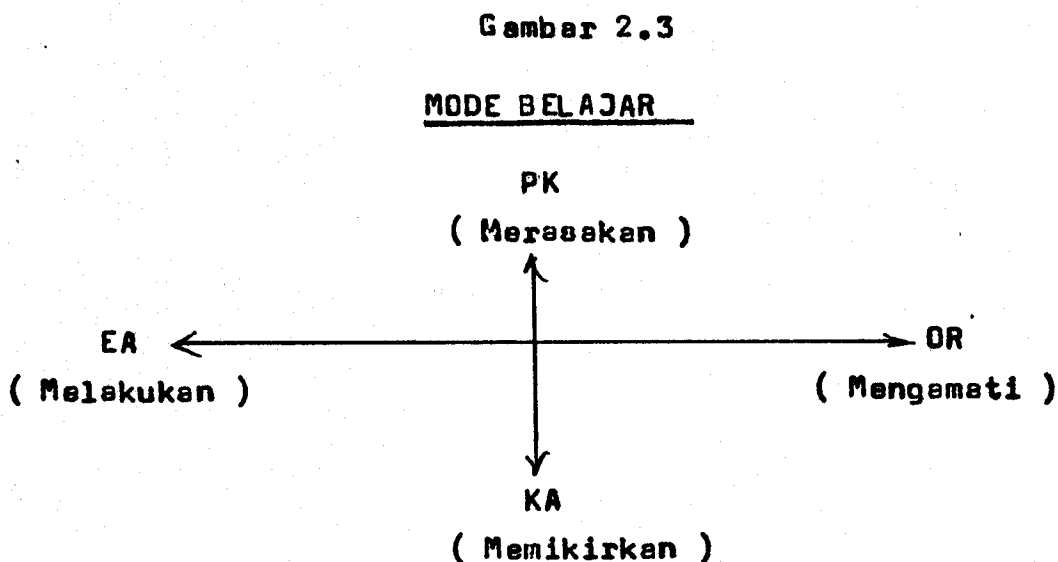
Karena kemampuan dan pengalaman kita di masa lalu adalah unik, maka sebagian besar kita cenderung lebih menyukai beberapa mode belajar dari pada mode yang lain. Memberikan penekanan yang tinggi pada beberapa mode dan menghindari mode mode yang lain pada suatu saat, mungkin menjadi efektif jika ini merupakan keterampilan yang diperlukan pada situasi khusus kita. Akan tetapi sangat sering, kita terlibat dalam bermacam macam situasi yang memerlukan mode belajar yang berbeda beda. Juga, sebagian besar situasi berubah sepanjang waktu, sehingga usaha untuk membuat perubahan gaya belajar menjadi lebih tepat. Karena itu, walaupun kita mempunyai kelebihan kelebihan dalam mode belajar tertentu, adalah penting kita mengenal kepentingan dari keempat mode belajar itu, kapan mode mode itu tepat dan bagaimana mode mode itu dapat digunakan secara efektif.

Juga, adalah penting untuk mengenal gaya belajar anda sendiri yang predominan dan gaya orang lain. Kesadaran ini mungkin memberi kesempatan pada anda untuk mengambil manfaat dari kekuatan belajar dan menghindari kelemahan bilamana anda melakukan kerja sama atau memberi tugas tugas kerja yang lain. Tujuannya adalah menggunakan pengetahuan ini untuk memudahkan kegiatan belajar yang efektif dan group group kerja yang dapat disatukan.

MODE BELAJAR

Mode belajar yang merefleksikan masing masing dari tahap belajar (PK , OR , KA , EA) adalah merasakan, mengemati, mempikirkan dan melakukan. Mode mode belajar ini kemudian dapat di-

gambarakan dalam tahap tahap lingkaran belajar sebagaimana yang digambarkan dalam gambar 2.3 dibawah.



Perasa (Feeler), adalah individu individu yang melakukan kegiatan belajar dengan cara melibatkan diri mereka pada pengalaman pengalaman. Mereka sangat menaruh kepercayaan pada intuisi dan perasaan untuk membuat keputusan dalam setiap situasi, dimana mereka memperlakukan intuisi dan perasaan itu secara unik. Orang yang bertipe perasa, belajar dari contoh contoh khusus dan tidak menerima teori teori atau nilai nilai yang universal dan juga cara cara kerja dari para penguasa. Mereka termasuk orang yang bersifat "people-oriented", mereka bersikap empatik pada orang lain dan terbuka untuk feedback dan terbuka untuk melakukan diskusi dengan orang orang yang sesama PK.

Pemikir (Thinker), adalah orang yang sangat senang dengan konseptualisasi abstrak. Mereka menaruh percaya pada logika yang

rasional, apabila membuat keputusan. Orang yang bersifat pemikir, belajar dalam situasi yang impersonal, yang menekankan teori dan analisis yang abstrak. Mereka lebih berorientasi pada sesuatu dan idea idea dari pada berorientasi pada manusia dan perasaan. Mereka sering dikecewakan oleh orang orang yang bertipe perasa, yang memandangnya sebagai orang yang bersikap dingin dan menyendiri.

Pekerja (Doer), belajar melalui eksperimentasi aktif dan menggunakan hasil riset mereka untuk membuat keputusan masa datang. Mereka termasuk orang yang bertipe ekstrovert yang lebih menyukai kerja dan belajar apabila secara aktif terlibat dalam group diskusi dan projek projek, dari pada menerima instruksi dan mendengarkan kuliah kuliah secara pasip.

Pengamat (Watcher), memerlukan pendekatan yang bersifat reflektip, tentatip dan tidak terlibat pada kegiatan belajar. Keputusan mereka didasarkan atas observasi dan analisis yang hati hati. Pengamat cenderung menjadi introvert, orang yang lebih menyukai situasi situasi belajar seperti kuliah, atau film, dimana mereka bisa bebas, pasip dan jujur dalam memberikan pertimbangan.

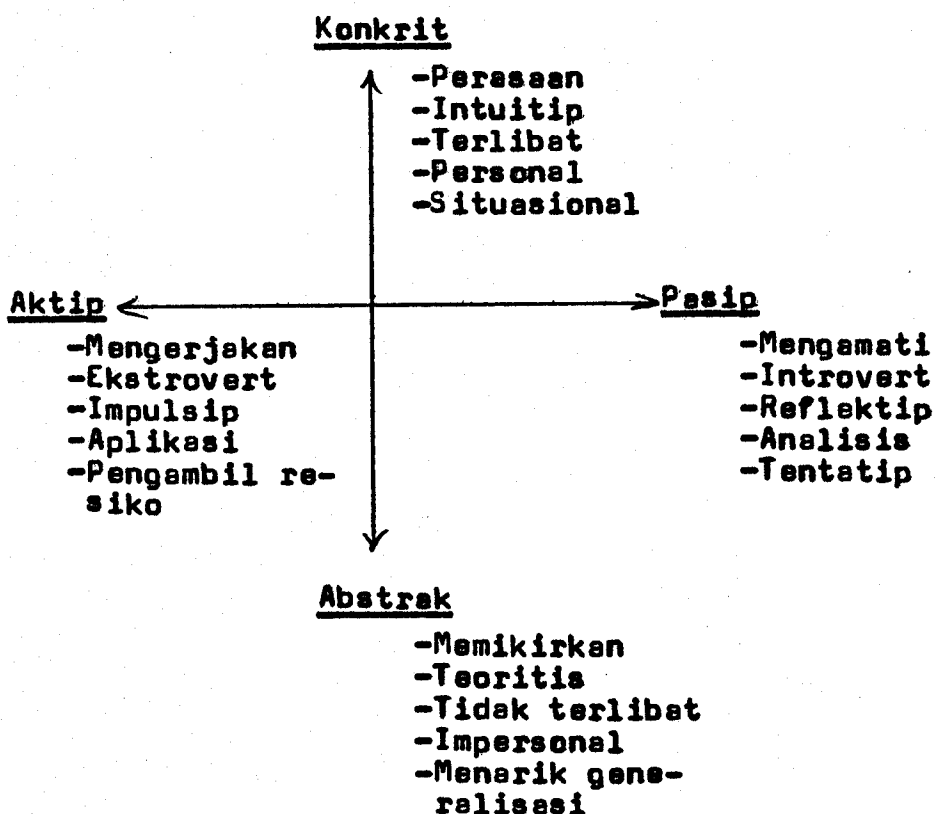
TIPE TIPE GAYA BELAJAR

Setelah membaca ciri ciri individual yang menggambarkan masing masing gaya belajar yang murni, anda mungkin melihat diri anda sendiri berada pada berbagai mode belajar. Hal ini yang diharapkan, sebab setiap gaya belajar seseorang dalam ke

hidupan yang nyata sebenarnya merupakan kombinasi dari empat mode belajar. Untuk menentukan suatu kombinasi mode belajar individu, atau tipe gaya belajar, kita dapat memetakan persepsi kita mengenai seseorang pada dua garis dimensi belajar yang utama (konkrit abstrak dan aktif pasif). Ciri-ciri dari setiap dimensi dapat dikombinasikan dari dikripsi model belajar dan mode belajar yang dikemukakan lebih dulu. Kombinasi itu digambarkan dalam gambar 2.4 di bawah.

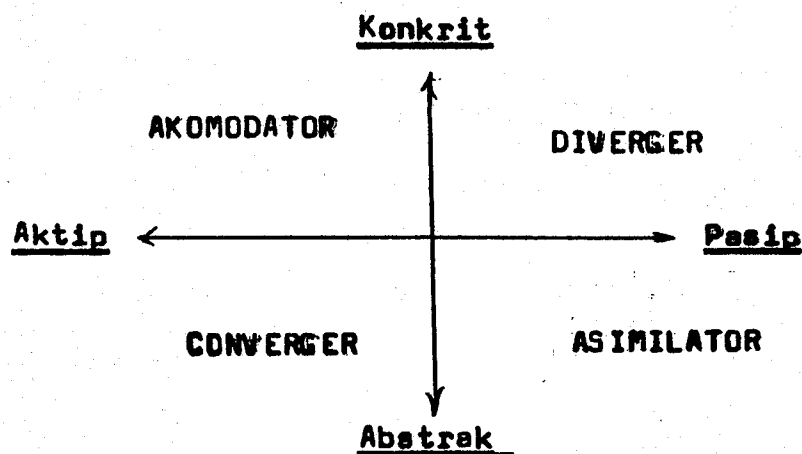
Gambar 2.4

Ciri-ciri dari dimensi mode belajar



Mengidentifikasi tipe tipe gaya belajar. Sebagai estimasi kasar mengenai gaya belajar, kita dapat menaksir individu tertentu sebagai orang yang lebih konkrit atau abstrak dan lebih aktif atau pasip. Jika seseorang bertipe ekstrovert, yakni orang yang selalu terlibat pada apa yang sedang terjadi, tempatkan tanda X kearah ujung skala aktif. Seberapa dekat, kepusat atau keujung dari skala, anda menempatkan tanda X akan tergantung pada seberapa ekstremkah orang itu pada tipe yang lain. Kemudian orang yang sama itu pula taksirkan sebagai orang yang lebih konkrit atau abstrak dalam cara cara yang sama. Hasil dari dua taksiran ini akan menempatkan orang itu pada salah satu dari empat kwadrant gaya belajar. Seseorang yang bersifat konkrit atau aktif, disebut Akomodator. Seseorang yang konkrit dan pasip adalah seorang Diverger. Seseorang yang abstrak dan aktif disebut seorang Converger. Akhirnya seorang yang abstrak dan pasip disebut seorang Asimilator. Keempat tipe gaya belajar ini digambarkan dalam gambar 2.5.

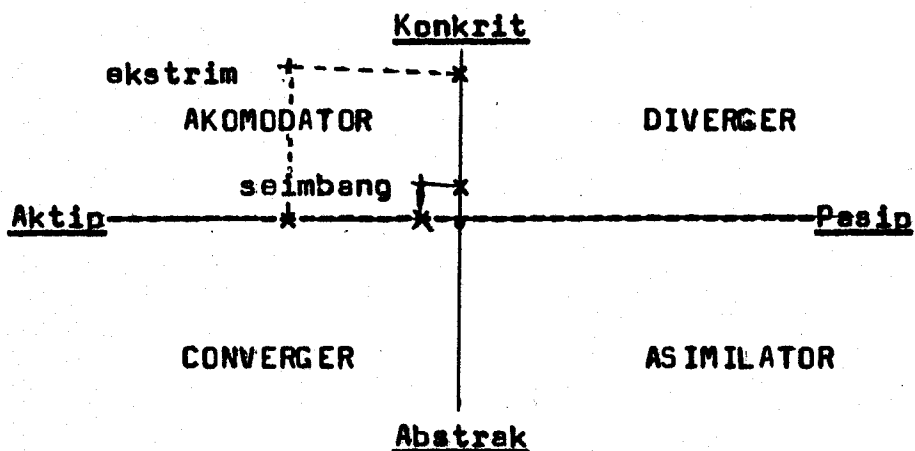
Gambar 2.5

Tipe tipe gaya belajar

Jika seseorang sedikit lebih konkrit dan sedikit lebih aktif, maka dia akan jatuh dalam kwadrant Akomodator, tetapi tak tersiran pada dimensi konkrit dan aktif akan menjadi sangat rendah. Jika kita memberi tanda X pada setiap skala dan mempetakan titik perpotongan mereka dalam kwadrant Akomodator, maka garis-garis itu akan menyilang sangat dekat pada titik perpotongan dari dimensi belajar yang utama. Akibatnya, orang ini sebenarnya mempunyai gaya belajar yang relatif seimbang. Ini bertentangan dengan orang yang ditaksir sebagai orang yang lebih konkrit dan lebih aktif secara ekstrem. Orang yang kedua ini mungkin punya gaya belajar yang lebih berat ke Akomodator. Perbedaan gaya belajar yang ekstrim VS yang seimbang digambarkan dalam gambar 2.6 dibawah

Gambar 2.6

Gaya belajar yang ekstrim VS seimbang



CIRI CIRI DARI TIPE GAYA BELAJAR

Berdasarkan hasil penelitian empiris dan observasi klinis, maka ciri ciri berikut ini ditetapkan untuk keempat tipe gaya belajar.

Kemampuan belajar yang dominan dari seorang yang bertipe Akomodator, berhubungan dengan pengalaman konkret dan eksperimentasi aktif. Akomodator adalah pekerja dan perasa. Mereka adalah orang orang yang berani mengambil resiko, yang secara cepat mengesampingkan rencana dan teori yang tidak cocok dengan pengalaman mereka sendiri. Mereka menaruh kepercayaan pada intuisi dan metoda pemecahan problema dengan cara cara trial-error serta lebih suka mengikuti opini orang lain dari pada analisis mereka sendiri. Walaupun mereka mudah bergaul dengan orang lain, namun Akomodator kadang kadang tampak tidak sebar dan cenderung melakukan penekanan. Akomodator begitu dikenal sebab mereka dapat mengadakan penyesugian dengan cepat pada hal hal yang sifatnya khusus. Mereka biasanya mempunyai latar belakang pendidikan dalam bidang teknis praktis (misalnya; administrasi bisnis) dan memerlukan pekerjaan yang berorientasi pada tindakan seperti management atau sales.

Orang yang bertipe Asimilator mempunyai kekuatan belajar yang berlawanan dengan orang yang bertipe Akomodator. Asimilator sangat baik dalam hal yang bersifat konseptualisasi abstrak dan observasi reflektif. Asimilator adalah orang orang pengamat dan pemikir. Mereka mempunyai kependaian dalam menciptakan model model yang bersifat teoritis, sangat baik dalam cara berpikir induktif, dimana mereka mengasimilasikan hasil hasil observasi

yang berbeda beda kedalam eksplanasi yang terintegrasi. Mereka lebih berkepentingan dengan konsep konsep yang abstrak dari pada opini dan perasaan orang lain. Jika teori yang tepat dan logis tidak cocok dengan fakta fakta yang dialami, maka asimilator mungkin tidak akan memperdulikan atau meneliti fakta fakta itu, seperti halnya dengan dengan orang yang bertipe Akomodator yang mungkin tidak akan memperdulikan teori. Asimilator biasanya mempunyai latar belakang pendidikan dalam basic sciences dan atau matematik, dan orang demikian ini dapat ditemukan di departemen perencanaan dan penelitian.

Orang yang bertipe Converger, adalah sangat baik dalam belajar melalui konseptualisasi abstrak dan eksperimentasi aktif. Tipe Converger adalah orang pemikir dan pekerja. Mereka punya kepandaian dalam aplikasi praktis dari idea idea, khususnya pada problem problem spesifik dengan suatu "single correct solution", dimana mereka menggunakan pemikiran deduktif-hipotesis. Orang orang Converger secara relatif tidak emosional dan lebih menyukai bekerja dengan benda benda dari pada dengan manusia. Latar belakang pendidikan mereka biasanya lebih banyak dibidang tehnik, physical sciences dan pekerjaan mereka umumnya berhubungan dengan soal soal engineering.

Orang yang bertipe Diverger mempunyai kekuatan belajar yang berlawanan dengan orang yang bertipe Converger. Diverger sangat baik dalam hal pengalaman konkrit dan observasi reflektif. Diverger adalah orang perasa-pengamat dengan kemampuan imajinasi yang kuat. Mereka dapat melihat sesuatu situasi dari banyak perspektif dan dapat menghasilkan sejumlah besar idea yang berbeda beda. Diverger tertarik pada orang dan bersifat e

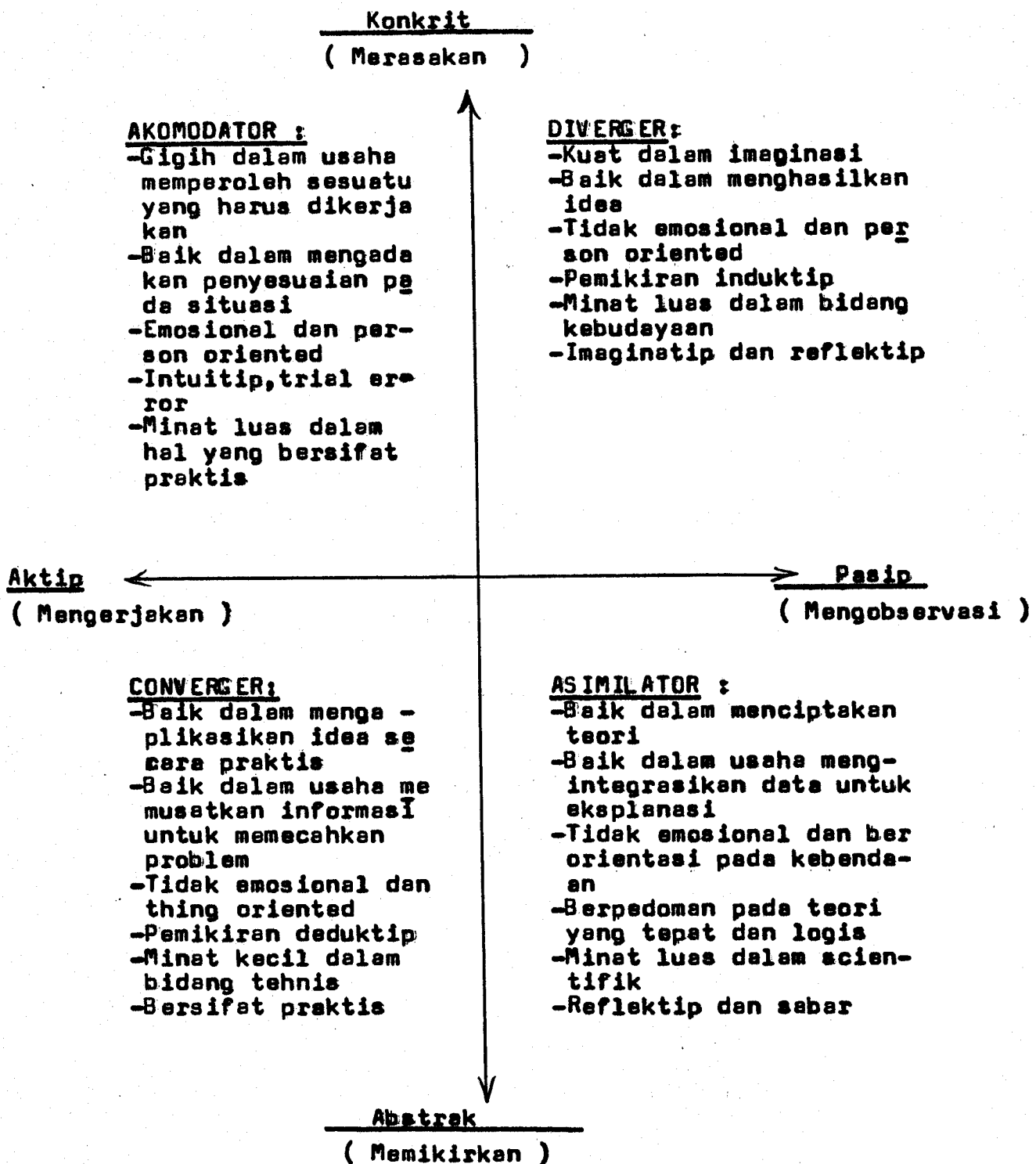
mosional, namun demikian dalam cara cara yang penuh pengertian, dan lebih terkontrol bila dibandingkan dengan orang yang bertipe Akomodator. Mereka umumnya mempunyai pendidikan yang luas di bidang kebudayaan, humanistik atau social sciences serta cenderung dapat ditemukan dalam pekerjaan di bidang konseling, personalia, atau di bidang pengembangan organisasi. Ciri ciri dari setiap gaya belajar digambarkan dalam gambar 2.7 di bawah.

Kekompakan dari dua individu dalam suatu situasi belajar tergantung benar pada similaritas dan perbedaan pada gaya belajar mereka yang paling kuat. Kelompok individu yang bergaya belajar sama, cenderung dapat belajar bersama dengan baik, berikutnya kelompok campuran yang mempunyai paling tidak satu dimensi belajar yang umum. Kelompok belajar yang heterogin dengan gaya yang sangat berlawanan mungkin akan mengalami konflik dan ketidak efisienan. Kekompakan dari komposisi kelompok gaya belajar digambarkan dalam gambar 2.8.

GAYA BELAJAR DAN PEMECAHAN PROBLEMA

Walaupun individu individu yang bergaya belajar berbeda mengalami ketegangan dan mungkin mengalami kesulitan dalam berkomunikasi satu sama lain, tetapi kekuatan yang bermacam macam dari keempat gaya adalah penting bagi keberhasilan pemecahan problem. Setiap gaya belajar berisi ciri ciri yang penting bagi ketepatan dalam suatu tahap dari proses pemecahan problema yang berbeda beda. Gambar 2.9 berbentuk lingkaran belajar, menggambarkan proses pemecahan problema guna menunjukkan dimensi belajar yang mana yang cocok dengan kegiatan pemecahan problem

Gambar 2.7

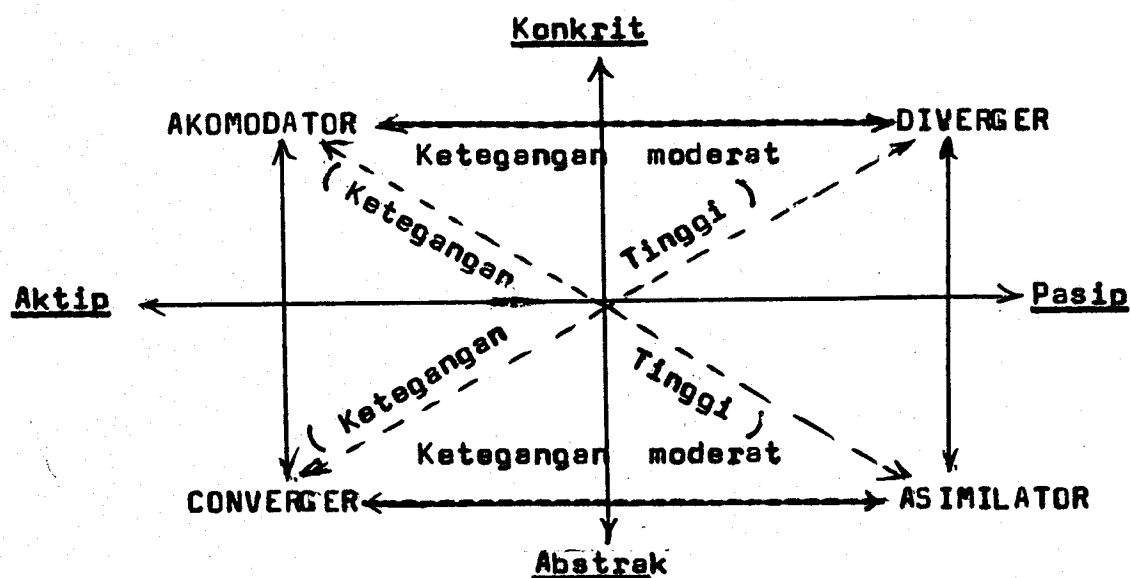
Ciri ciri tipe gaya belajar

yang berbeda beda.

Sebagaimana yang tampak dalam gambar 2.9 ,tahap tahap dari proses pemecahan problema bersesuaian dengan tipe tipe gaya belajar.Guna memulai usaha penemuan problema yang didasarkan atas beberapa tujuan atau model bagaimana sesuatu itu seharusnya ada, ini merupakan kekuatan dari Akomodator,yang juga memiliki kemampuan yang baik dalam pemecahan problema secara khusus.Tipe Diverger mempunyai kemampuan yang baik dalam membandingkan objek objek atau model model yang ideal dengan realita dan kemudian mengidentifikasi perbedaan perbedaan atau problem problem yang ada.Asimilator mempunyai kemampuan yang

Gambar 2.8

Ketidak kompekan gaya belajar
secara relatif



baik dalam menentukan prioritas sehingga dengan demikian suatu problema dapat dipilih dan kemudian memformulasi model model dalam usaha memecahkannya. Terakhir, tipe Converger mempunyai kemampuan yang baik dalam melakukan penilaian terhadap konsekuensi dari berbagai macam pemecahan yang dikemukakan dan kemudian mengambil cara pemecahan yang terbaik, dimana orang yang bertipe Akomodator mempunyai kemampuan yang baik untuk melaksanakannya.

Proses pemecahan problem dapat dipermudah dengan menggunakan kemampuan orang orang yang mempunyai gaya belajar yang berbeda beda dengan cara yang sekuensial. Ketika memecahkan problema yang komplek, manager yang interaktif dapat menggunakan pedoman berikut guna menyerahkan kegiatan kegiatan pada individu yang mempunyai gaya belajar yang berbeda beda. Gunakan orang yang bertipe Akomodator untuk hal hal sebagai berikut :

- Komitmen pada tujuan
- Memulai proses pemecahan problema
- Memanager orang orang yang terlibat dalam kegiatan
- Mempelajari berbagai kesempatan
- Mengimplementasikan rencana dan menguji cobakan sesuatu
- Melaksanakan tugas

Gunakan orang yang bertipe Diverger untuk hal hal sebagai berikut :

- Mengumpulkan informasi
- Menghayati nilai dan perasaan

- Mengidentifikasi problem dan berbagai kesempatan
- Melakukan pemikiran yang kreatif
- Melahirkan idea dan berbagai alternatif

Gunakan orang yang bertipe Asimilator untuk hal hal sebagai berikut :

- Membatasi problem
- Melakukan analisis kuantitatif
- Menggunakan teori dan memformulasi model model
- Mengimplementasikan rencana
- Menetapkan kriteria penilaian

Gunakan orang yang bertipe Converger untuk hal hal sebagai berikut :

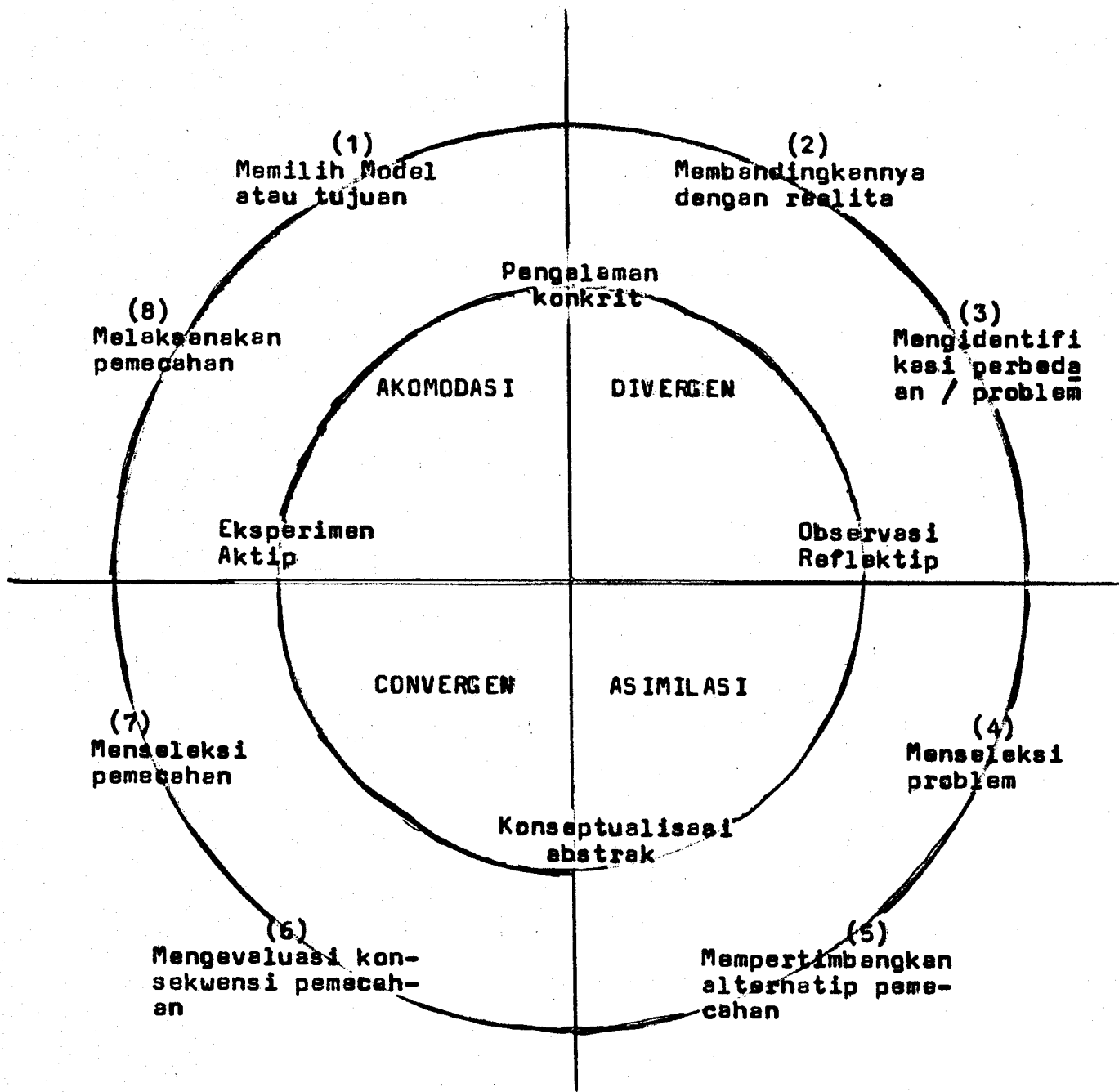
- Menentukan prioritas
- Mendisain eksperimen
- Mengukur dan menilai
- Menginterpretasikan data
- Membuat keputusan

PEDOMAN UNTUK MEMANAGE PROSES BELAJAR

Kesadaran akan adanya model belajar dan adanya perbedaan perbedaan dalam gaya belajar secara individual dapat sangat berguna dalam usaha memudahkan kegiatan belajar manager dan bawahan. Dapat juga digunakan untuk memperbaiki proses pemecahan problem dan mempertinggi produktivitas individu. Saran saran berikut dimaksudkan sebagai pedoman lebih lanjut dalam usaha manage proses belajar secara efektif guna mempertinggi produktivitas dan kepuasan.

Pertama, tugaskan individu yang memiliki gaya belajar yang

Gambar 2.9
Komparasi Dimensi Belajar Dan Proses
Pemecahan Problem



tepat untuk tuntutan situasi yang spesifik. Hasil penelitian telah menunjukkan, bahwa, jika sekiranya dapat maka orang akan memilih pekerjaan pekerjaan yang konsisten dengan gaya belajar mereka. Juga, pada saat seseorang berada dalam situasi khusus, mereka dipaksa untuk mengadakan penyesuaian pada norma belajar yang ada. Jika tidak ada kesesuaian antara gaya belajar yang dimiliki individu dan norma belajar dari situasi pekerjaan yang ada, maka individu akan lebih cenderung untuk berhenti atau keluar dari situasi itu dari pada harus mengubah gaya belajar.

Kedua, belajar dari pengalaman seharusnya ditekankan sebagai tujuan yang penting dan dibenarkan bagi seluruh anggota organisasi. Para manager harus menyediakan waktu secara khusus untuk melakukan pemikiran kritis dan belajar dari pengalaman seperti misalnya mengadakan pertemuan dan kegiatan kegiatan membuat keputusan.

Ketiga, kepentingan akan seluruh aspek dari proses belajar, kebaikan dan kebutuhan akan gaya belajar yang berbeda beda, harus mendapat penekanan. Adanya perspektif, tindakan dan refleksi, keterlibatan konkrit serta detasemen analitis (analytical detachment) yang berlawanan adalah hal yang penting bagi kegiatan belajar dan pemecahan problema yang efektif. Berbeda dalam perspektif tidak hanya harus ditolerir tetapi juga harus dipupuk.

Akhirnya, seorang manager yang fleksibel, yang dapat mengadakan penyesuaian dengan mudah dan mengenal individu individu yang memiliki gaya belajar yang berbeda beda harus dibebani rasa tanggung jawab untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi

dinasikan kegiatan kegiatan karyawan dan departemen yang memiliki gaya belajar dan persyaratan yang berbeda beda. Ini meliputi usaha melenyapkan konflik dan memanage ketegangan yang bercampur baur dalam gaya belajar yang bermacam macam sehingga dengan demikian organisasi mempertahankan suatu gaya belajar yang seimbang secara keseluruhan. Ini adalah hal yang esensial jika memang organisasi berusaha untuk mempertahankan keefektifannya dalam memecahkan problema dan berusaha mengadakan penyesuaian pada keadaan dan tuntutan organisasi yang berubah ubah. Ini adalah hal yang esensial untuk manajemen yang interaktif.

Perbedaan gaya belajar hanyalah salah satu dimensi dari usaha untuk memahami dan memanage perbedaan perbedaan diantara karyawan anda. Karyawan anda juga menunjukkan perbedaan perbedaan dalam tingkah laku sosial mereka, cara cara mereka dalam membuat keputusan dan mode transaksi interpersonal mereka yang dominan. Hal hal semacam ini akan dikemukakan dalam bagian berikutnya. Dengan diperlengkapi ketrampilan dan informasi tambahan ini, maka manajer yang interaktif sebaiknya berada pada jalan yang mengarah pada bertambahnya fleksibilitas terhadap para karyawan--dengan hasil yang diperoleh, kepercayaan, keyakinan dan produktipitas akan terus semakin bertambah.

UPT. PERPUSTAKAAN
IKIP - PADANG

3. BERTENGGANG RASA DENGAN ORANG LAIN

"Bertenggang rasalah dengan orang lain, seperti anda merasakan mereka bertenggang rasa dengan anda." Selayang pandang, ungkapan ini tampak masuk akal dan manusiawi, sebagai peraturan yang efektif untuk hidup bersama. Akan tetapi, seperti tidak masuk akal tampaknya, ketika anda melanggar peraturan ini anda mempertahankan suatu kesempatan yang lebih besar untuk melakukan hubungan yang produktif dengan orang lain.

Jika anda menginterpretasikan peraturan emas ini (the golden rule) secara apa adanya, maka anda akan menemukan bahwa peraturan ini didasarkan pada asumsi bahwa orang lain berharap untuk diperlakukan dengan cara yang sama seperti anda diperlakukan. Asumsi ini tidaklah terlalu benar. Kenyataannya, menurut konsep gaya tingkah laku, ini merupakan hal yang jarang ada. Karena itu jika anda mengikuti peraturan emas ini dengan penuh ketaatan, maka adanya keganjilan dalam hubungan dengan orang lain dapat menjadi sangat berarti terhadap anda.

Gaya tingkah laku menganjurkan dengan sangat untuk melanggar peraturan emas ini dan menggantinya dengan peraturan yang lain : peraturan platinum. Peraturan ini sederhana : Bertenggang rasalah pada orang lain seperti mereka merasakan anda bertenggang rasa pada mereka. Peraturan ini mengandung makna bahwa orang lain tidak berharap untuk diperlakukan dengan cara yang sama seperti anda diperlakukan. Pendek kata, peraturan ini memberikan kesempatan untuk memperlakukan sesuai dengan kesukaan dan perbedaan yang bersifat individual. Cara baru dalam memandang interaksi kemanusiaan ini sebenarnya dimulai dalam tahun

1924 dengan hasil penelitian tentang tipe psikologis dari CARL YUNG. Empat tipe psikologis itu adalah sebagai berikut :

1. Pemikir (thinker) : terorganisir, terstruktur, akurat , dan reseach oriented.
2. Sensor : goal oriented, aktif, berkepentingan dengan hasil.
3. Intuitor : imajinatif, bersemangat, stimulating.
4. Feeler : emosional, spontan, introspektif.

Penerimaan terhadap konsep gaya tingkah laku ini berpangkal pada pengakuan bahwa masalah human being itu tidak dapat diramalkan secara keseluruhan. Pada kenyataannya, berdasarkan atas pengulangan jenis kegiatan dan situasi yang sama, manusia mengembangkan cara cara yang tetap dalam menghadapi lingkungan mereka. Ketika kita masih kanak kanak, kita memilih tingkah laku yang sifatnya random untuk memuaskan kebutuhan kita. Tingkah laku itulah kemudian menjadi reinforcement tetap. Sejak itulah, manusia dapat diramalkan sebab mereka berbuat secara tetap.

Ketika seseorang berbuat dan bereaksi dalam lingkungan kehidupan sosial, mereka menunjukkan tingkah laku yang dapat diobservasi, sehingga membantu untuk menandai gaya atau tingkah laku sosial mereka. Gaya gaya tingkah laku ini dapat diidentifikasi menurut dua ciri utama : ASSERTIVENESS dan RESPONSIVENESS.

Indikasi tingkah laku dari ciri ciri ini secara mudah dapat dikenal dalam konteks tingkah laku verbal, visual dan vokal orang lain.

Di dalam model gaya tingkah laku, *Assertiveness didefinisikan sebagai pengendalian yang dilakukan seseorang dalam menghadapi orang lain atau situasi. Assertiveness ini merupakan kekuatan yang orang pakai untuk mengekspresikan pikirannya, perasaannya dan emosinya pada orang lain. Tingkah laku yang bersifat assertip dibagi mejjadi Assertiveness tinggi dan Assertiveness rendah. Diskripsi tingkah laku yang telah dipilih dari setiap gaya Assertip digambarkan dalam tabel 3.1

Tabel 3.1

Diskripsi Assertiveness

| Assertiveness Rendah | Assertiveness Tinggi |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tenang - Pendapatnya lunak - Menghindari resiko - Putusannya bersifat meditatip - Kesan pertama menyenangkan - Pemalu - Enggan - Supportip - Menerima apa adanya - Gerakan lambat - Suka mendengar | <ul style="list-style-type: none"> - Banyak omong - Pendapatnya keras - Mengambil resiko - Putusannya cepat - Kesan pertama penuh kekuatan - Aktip - Penuh percaya - Konfronting - Tidak sabar - Gerakan cepat - Suka berbicara |

* Sebagai tambahan untuk penelitian dari Carl Yung dan lainnya, banyak dari hasil penelitian kami yang berkenaan gaya tingkah laku merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan Dr. David W. Merrill dari Reid, Merrill, Brunson dan kawan kawannya, Denver, Colorado. Dr. Merrill telah mengembangkan dan menyempurnakan model gaya tingkah laku sosialnya selama lebih dari 15 tahun dan melengkapinya dunia bisnis dan industri dengan sebuah questioner yang mengukur gaya tingkah laku sosial.

Responsiveness, dimensi lain yang utama dari gaya tingkah laku, merujuk pada masalah kesiapan dari seseorang untuk mengekspresikan emosi dan usaha mengembangkan hubungan. Tingkah laku yang bersifat responsif dibagi menjadi Responsiveness tinggi dan Responsiveness rendah. Deskripsi tingkah laku yang telah dipilih dari setiap gaya responsif tampak dalam tabel 3.2

Tabel 3.2

Deskripsi Responsiveness

| Responsiveness Rendah | Responsiveness Tinggi |
|----------------------------------|--------------------------------|
| -Bersikap menjauh | -Menyenangkan |
| -Formal dan bersikap sewajarnya | -Santai dan supel |
| -Berorientasi pada fakta | -Berorientasi pada opini |
| -Bersikap hati hati | -Terbuka |
| -Terkendali | -Dramatik |
| -Disiplin | -Fleksibel |
| -Berorientasi pada tugas | -Berorientasi pada hubungan |
| -Menyembunyikan perasaan pribadi | -Mengemukakan perasaan pribadi |
| -Berorientasi pada pikiran | -Berorientasi pada perasaan |

Jika kita memperagakan dua assertiveness yang ekstrim pada poros horizontal, maka akan tampak pada gambar 3.1. Seseorang tertentu mungkin berderajat tinggi, rendah atau di mana saja di antara dua titik ekstrim itu. Penggambaran responsiveness yang ekstrim itu ditunjukkan pada poros vertikal dalam gambar 3.2. Seperti halnya dengan assertiveness, seorang tertentu mungkin berderajat di mana saja pada skala responsiveness. Tingkat tingkat responsiveness dan assertiveness berseberangan satu sama lain secara individual. Seseorang tertentu mungkin tinggi pada

keduanya, rendah keduanya, tinggi pada salah satu dan rendah pada yang lain atau di mana saja berada di antara pada satu skala atau kedua skala.

Kedua skala itu dikombinasikan, seperti yang tampak pada gambar 3.3, skala skala itu membentuk empat kwadran yang membagi tingkah laku asertip dan responsip menjadi empat pola yang berbeda beda, yang menunjukkan sebagai gaya tingkah laku. Nama nama dari setiap gaya itu adalah : AMIABEL , EKSPRESIP , ANALITIK , dan DRIVING, yang menggambarkan ciri ciri umum dari padanya. Gaya tingkah laku seseorang bukanlah merupakan penampang komplit dari ujud kepribadian atau karakter, tetapi gaya itu secara efektif menggambarkan cara seseorang dalam melakukan interaksi dengan orang lain dalam situasi kerja dan situasi kehidupan sosial, ketika dapat melakukan sesuatu menurut caranya sendiri. Pengetahuan atas empat gaya tingkah laku ini dapat membantu anda untuk mengerti secara lebih baik mengapa orang berbuat seperti yang dia lakukan, dan pada gilirannya akan memberi kesempatan pada anda untuk berinteraksi dengan cara yang lebih efektif dengan mereka guna membangun hubungan yang produktif.

Masing masing dari empat gaya itu mempunyai tingkah lakunya sendiri yang bersifat unik pada saat berhubungan dengan orang lain dalam melakukan hubungan interpersonal. Ciri ciri yang lebih mewarnai dari masing masing gaya itu ditunjukkan dalam gambar 3.4. Setiap kwadran menggambarkan kombinasi yang unik dari tingkat tingkat responsiveness dan asertiveness, yang pada akhirnya menghasilkan cara cara tingkah laku yang unik.

Setelah memperhatikan gambar 3.4 , anda mungkin berkesim-

pulan bahwa ada satu atau lebih dari gaya tingkah laku itu yang lebih baik dari pada yang lain. Ini adalah tidak benar. Tidak ada gaya yang terbaik. Gambar 3.5 menyajikan beberapa sifat yang lebih umum yang digunakan untuk menggambarkan kebaikan dan kelemahan yang unik dari masing masing gaya tingkah laku. Ada orang yang sukses, begitu juga ada orang yang gagal, dalam setiap kelompok gaya itu. Isilah dengan gaya anda

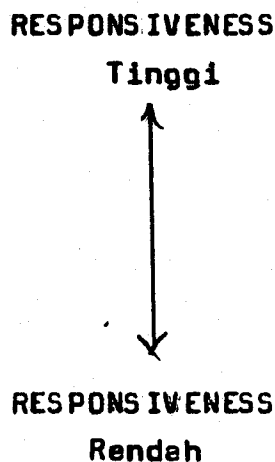
Gambar 3.1

Grafik Assertiveness



Gambar 3.2

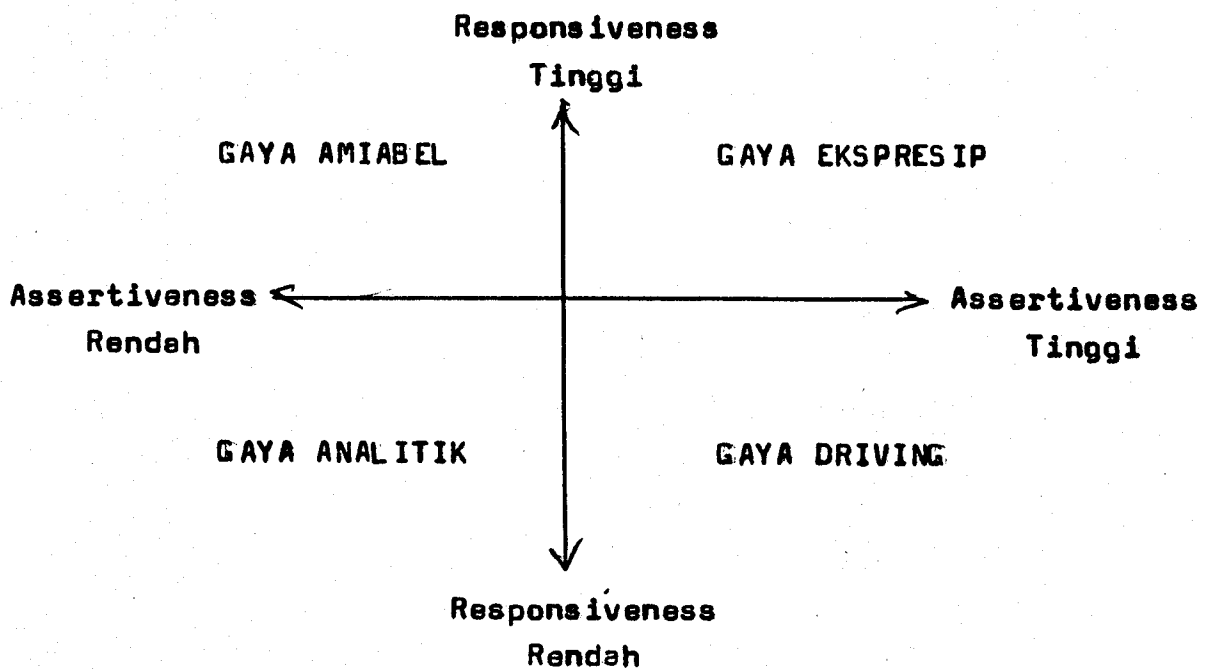
Grafik Responsiveness



Ingat bahwa jika orang lain menerima tindakan anda sebagai hal yang tepat dan menyenangkan mereka, maka mereka mungkin akan menggunakan sifat yang positif dalam menggambarkan anda. Jika tindakan anda menyebabkan timbulnya rasa ketegangan pada orang lain, adalah sangat mungkin mereka akan menggunakan sifat yang negatif dalam menggambarkan anda. Sesuatu yang amat penting adalah mempelajari bagaimana menggunakan gaya anda secara efektif selama melakukan interaksi dengan orang lain. Mengerti dari mana orang berasal dapat membantu anda menyesuaikan gaya anda sendiri dalam cara-cara yang akan membuat mereka merasa lebih senang bersama anda.

Gambar 3.3

Empat Gaya Tingkah Laku



Gambar 3.4

**CIRI CIRI YANG PREDOMINAN DARI
TIAP GAYA TINGKAH LAKU**

**RESPONSIVENES
TINGGI**

GAYA AMIABEL

- Lamban dalam bertindak dan mengambil keputusan
- Menyukai hubungan yang erat dan hubungan yang bersifat pribadi
- Tidak menyukai konflik antar pribadi
- Memberi support dan mendengar secara aktif pada orang lain
- Lemah dalam menentukan tujuan dan dalam hal pengarahan diri
- Mempunyai kemampuan yang baik untuk memperoleh support dari orang lain
- Bekerja bersama orang lain secara lambat dan kohesip
- Mencari rasa aman dan rasa belongingness
- Punya ketrampilan yang baik dalam bidang konseling

GAYA EKSPRESIP

- Spontan dalam bertindak dan mengambil keputusan
- Menukai keterlibatan
- Tidak suka sendirian
- Lebih lebihkan dan membuat generalisasi
- Cenderung berkhayal dan menemu orang lain secara khayal
- Melompat lompat dari kegiatan yang satu ke kegiatan yang lain
- Bekerja bersama orang lain secara cepat dan menyenangkan
- Mencari rasa harga diri dan belongingness
- Punya ketrampilan yang baik dalam melakukan persuasi

**ASERTIVENES
RENDAH**

**ASERTIVENES
TINGGI**

GAYA ANALITIK

- Hati hati dalam bertindak dan mengambil keputusan
- Menyukai organisasi dan struktur
- Tidak menyukai keterlibatan bersama orang lain
- Mengajukan banyak pertanyaan tentang perincian khusus
- Bersikap objektif dan berorientasi pada tugas, lingkungan kerja intelektual
- Menginginkan kebenaran dan karena itu terlalu menaruh kepercayaan pada koleksi data
- Bekerja sendirian secara lambat dan tepat
- Mencari rasa aman dan self actualisasi
- Punya ketrampilan yang baik dalam memecahkan problem

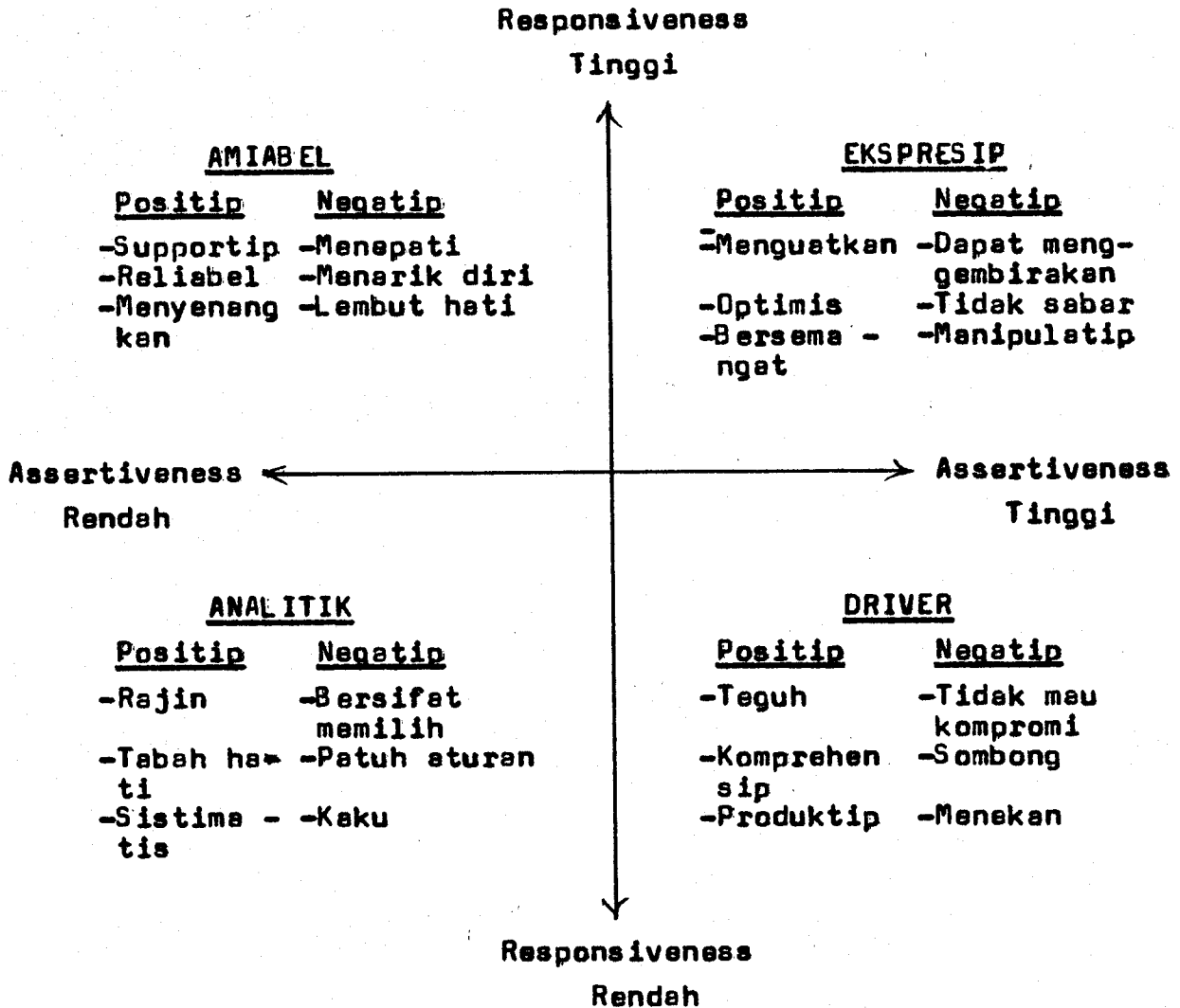
GAYA DRIVER

- Teguh dalam tindakan dan keputusan
- Menyukai kontrol
- Tidak suka diam
- Menyukai kebebasan yang maksimum dalam mengatur diri dan orang lain
- Bersikap dingin dan independen, kompetatif dengan orang lain
- Toleransi rendah atas perasaan, sikap dan advise dari orang lain
- Bekerja secara cepat dan mengesankan dengan dirinya sendiri
- Mencari rasa harga diri dan self actualisasi
- Punya ketrampilan administratif yang baik.

**RESPONSIVENES
RENDAH**

Gambar 3.5

Diskripsi segi Negatif - Positif
dari setiap gaya tingkah laku



Saat memperhatikan gambar 3.4 dan gambar 3.5, mungkin anda secara pribadi mengidentifikasikan dengan beberapa ciri ciri dari keempat gaya itu. Itu adalah wajar. Masing masing dari kita mempunyai beberapa watak dari keempat gaya itu tetapi dengan de

rajad yang berbeda beda. Akan tetapi sebagian besar dari kita, mempunyai sebuah gaya tingkah laku yang dominan. Ini seperti sebuah theme yang ada dalam kehidupan anda yang tampaknya serupa dengan sebuah theme yang ada dalam sebuah komposisi musik. Gaya itu tidak menggambarkan semua tindakan, tetapi ia merupakan sebuah komponen yang dapat diramalkan dan terjadi secara berulang. Persis seperti musik yang mempunyai banyak variasi di sekitar theme utamanya, maka demikianlah juga tingkah laku anda. Theme tingkah laku utama dalam kehidupan anda adalah gaya anda yang dominan.

GAYA TINGKAH LAKU DAN PROBLEM ANTAR PRIBADI

Meskipun penting untuk menyadari akan ciri ciri dari setiap gaya tingkah laku, namun lebih berfaedah lagi memahami bagaimana orang yang mempunyai gaya yang berbeda beda berhubungan satu sama lain. Ketika individu individu yang mempunyai dua gaya yang berbeda berinteraksi, mereka biasanya bertingkah laku menurut ciri ciri gaya mereka sendiri. Disebabkan oleh prioritas dan langkah, maka ada kemungkinan yang sangat besar bahwa transaksi mereka akan berakhir dengan suatu ketegangan. Ketegangan ini mengarah pada rasa ketidakpercayaan, kredibilitas rendah, dan mungkin mengarah pada suatu hubungan yang tidak produktif. Sebuah contoh yang umum adalah bahwa manager personnel yang bersifat ekspresif (lengkap dengan sikapnya yang supel, terbuka, dan dengan pertanyaan pertanyaan yang berkisar pada masalah minat), mengeluh tentang kepicikan manager produksi. Manager produksi jelas bertipe analitik (tenang, agak menyendiri, berwa -

jah dingin, dan berorientasi pada fakta). Anda hampir dapat mem-
 bayangkan pertentangan dari kedua gaya ini. Sebagai seorang ma-
 nager personnel, banyak terlibat dalam usaha membangun suatu hu-
 bungan yang ramah tamah, dan memperhatikan perasaan dan opini u-
 mum, sedangkan seorang manager produksi, yang khawatir bisnisnya
 bangkrut, selalu berusaha memeras pikiran untuk memikirkan segala
 hal ikhwal. Sebagai hasil dari kontak mereka yang kurang se-
 resi ini, manager personnel berpikir bahwa manager produksi ber-
 sikap selektip dan agak membuat jarak sosial, tidak menarik ba-
 ik dalam servisnya maupun dirinya. Sementara itu manager produk-
 si berpikir bahwa manager personnel tidak berketentuan sasara-
 nya dan bersifat intrusif yang selalu berkenaan dengan hal hal
 yang tidak mempunyai sangkut paut dengan bisnis. Ketegangan an-
 tara keduanya adalah jelas, dan keduanya mempunyai dasar dasar
 pikiran yang bersifat justifiable untuk kesulitan kesulitan da-
 lam hubungan itu, dan tidak seorangpun yang memiliki kecocokkan.

Setiap gaya tingkah laku mempunyai seperangkat preoritas-
 nya sendiri yang unik, seperti apa yang sangat penting untuk di-
 lakukan dan mempunyai langkahnya sendiri dalam bentuk seberapa
 cepatkah sesuatu harus dikerjakan. Untuk beberapa hal adalah:
 "Saya ingin hal ini kemarin", sedangkan hal yang lain, "lebih
 cepat atau nanti", ini adalah suatu kenyataan yang wajar. Keti-
 ka langkah dan preoritas dari dua gaya tidak dapat digabungkan,
 maka "toxic" atau ketegangan dalam hubungan akan berkembang. Se-
 bagaimana yang dapat anda lihat dari gambar 3.6, interaksi Dri-
 ver - Ekspresip dan Amiabel - Analitik menghasilkan problema
 problema dalam hal prioritas. Driver dan Analitik menginginkan

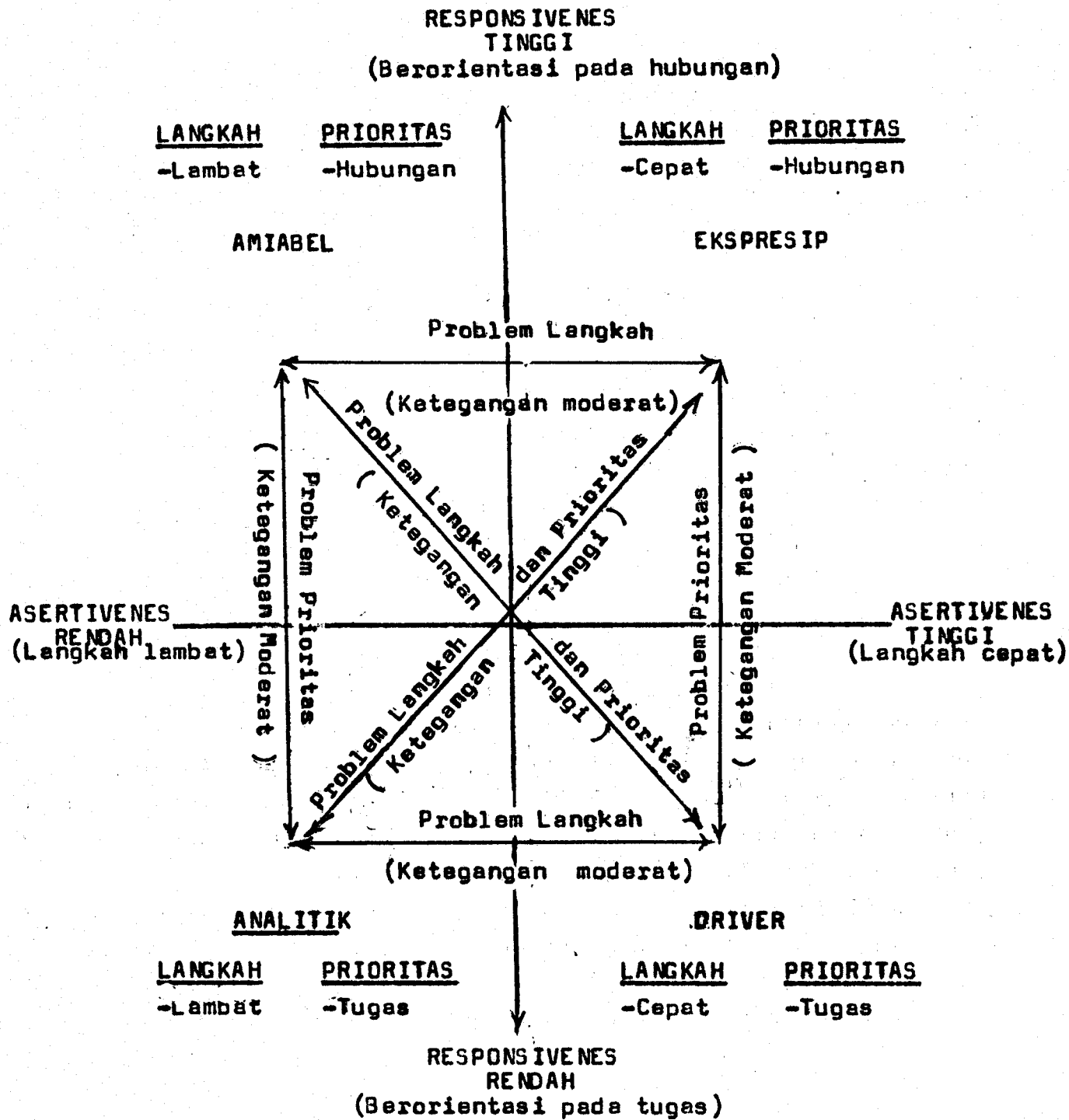
fakta fakta dan menyelesaikan tugas tugas untuk mencapai tujuan dan sasaran, sedangkan Ekspresip dan Amiabel ingin memperbaiki hubungan yang bersifat personal. Driver dan Anolitik akan memulai suatu tugas tanpa berhubungan dengan/pengakuan dari hubungan yang bersifat personal. Ekspresip dan Amiabel tidak akan memulai suatu tugas hingga mereka dapat mengembangkan hubungan personal demi kepuasan mereka. Kedua gaya ini masih akan berusaha untuk saling mengenal, sementara Anolitik dan Driver telah bergerak jauh dalam tugasnya.

Mari kita melihat beberapa contoh problema yang sangat umum yang dijumpai oleh seorang yang bertipe Driver. Ketika Driver mengadakan interaksi dengan seorang Amiabel, mereka mempunyai dua problema utama. Mereka mempunyai problema yang bersangkutan dengan langkah sebab Driver bergerak sangat cepat, sementara Amiabel bergerak dengan lambat. Juga, mereka mempunyai sebuah problema yang bersangkutan dengan prioritas sebab Driver menempatkan hubungan di atas tugas tugas yang harus dikerjakan. Kedua gaya ini mempunyai probabilitas yang tinggi mengalami ketegangan dalam hubungan.

Ketika Driver berhubungan dengan Ekspresip, mereka mempunyai satu hal yang sama (-mereka keduanya cepat dalam mengambil langkah-). Akan tetapi mereka mempunyai suatu problema yang bersangkutan dengan prioritas. Ekspresip sangat menekankan hubungan pribadi dari pada tugas, sementara Driver memulai tugasnya dengan sedikit bersangkut paut dengan soal hubungan pribadi. Kedua gaya ini mempunyai tingkat ketegangan yang moderat dalam hubungan mereka.

Gambar 3.6

HUBUNGAN DARI GAYA GAYA TINGKAH LAKU YANG MENGANDUNG TOXIC (Problema yang bersangkutan dengan Prioritas dan Langkah)



Driver dan Analitik juga mempunyai satu hal yang sama (-dalam hal prioritas mereka-).Keduanya mengutamakan tugas di atas dari masalah hubungan pribadi.Akan tetapi Driver mempunyai langkah yang cepat,berani mengambil resiko dan membuat keputusan dengan cepat.Analitik sangat bersikap hati hati ketika dia akan membuat keputusan bila tidak ada suatu kesempatan untuk menganalisa semua alternatif secara cermat guna menghindari adanya kemungkinan pembuatan suatu keputusan yang salah.Problema yang bersangkutan dengan langkah ini mengarah pada adanya tingkat ketegangan yang moderat dalam hubungan Driver-Analitik.

Walaupun ini tampak seperti suatu kejadian yang tidak dapat diatasi ketika dua gaya tingkah laku berinteraksi,namun ini tidaklah demikian.Ada cara bagi dua gaya yang berbeda untuk mengadakan interaksi secara produktif sambil mengurangi ketegangan dan menambah kepercayaan,dan kredibilitas.Ini terjadi ketika salah satu atau keduanya mengadakan penyesuaian guna menemukan kebutuhan kebutuhan dari yang lain,pada saat mereka mencoba melatih tingkah laku yang bersifat fleksibel.Pemecahan berputar di sekitar usaha memperlakukan orang lain dengan cara seperti mereka ingin diperlakukan (-mempraktekkan peraturan platinum-).

Ketika pasangan pasangan yang ber "toxic" ini benar benar terjadi,maka salah satu atau keduanya harus mengadakan penyesuaian gaya tingkah laku untuk menghindari bertambahnya ketegangan pada masing masing pihak.Idealnya,keduanya mesti mencari jalan penyesuaian.Sebagai contoh,di -

dalam hubungan antara Driver dan Ekspresip, Driver harus mencoba untuk menunjukkan perhatian terhadap hal hal yang bersifat manusiawi dan tidak hanya memperlakukan manusia sebagai suatu sumber semata. Di lain pihak, Ekspresip harus mencoba menunjukkan perhatian terhadap hal hal yang berhubungan dengan usaha untuk pelaksanaan tugas, bahkan jika perlu soal hubungan yang bersifat personal mesti dikesampingkan untuk sementara waktu. Di dalam situasi hubungan manager dan karyawan, tentunya managerlah yang harus sangat banyak mengadakan penyesuaian sementara (-jika tidak untuk setiap saat-).

TINGKAH LAKU YANG TIDAK PRODUKTIF

Apa yang terjadi pada orang lain ketika anda tidak mengadakan penyesuaian atas tingkah laku anda guna menemukan kebutuhan kebutuhan gaya mereka ? Ingatlah manager produksi dan personnel yang memiliki gaya yang dapat membawa mereka ke ketegangan dan rasa keraguan dalam contoh terdahulu. Manager personnel yang ekspresip melihat pertanyaan pertanyaan manager produksi sebagai suatu tantangan yang bersifat pribadi, sebagai serangan dimana dia harus berusaha menyelamatkan muka. Responnya adalah berbicara secara lebih banyak dan bergerak dengan lebih cepat dimana hal yang semacam ini mendorong manager produksi ke dalam ketegangan yang lebih besar. Kemungkinan, manager personnel mencapai tahap penyerangan yang bersifat pribadi pada manager produksi. Manager produksi melakukan reaksi dengan cara menolak untuk mengadakan pertemuan lebih lanjut

bersama manager personnel dan menolak untuk berbicara dengannya meskipun melalui telepon.

Pada setiap individu, ada suatu titik di mana ketegangan bertambah sampai mengakibatkan stress. Orang yang mengalami stress berusaha mengurangi stress itu dengan cara-cara yang apa saja. Cenderung lakunya, ini biasanya dengan cara yang tidak produktif. Stress itu sering dilemparkan pada orang lain, baik melalui cara verbal ataupun secara psikologis. Setiap gaya tingkah laku mempunyai kebiasaan yang khusus dalam usaha melemparkan stress dalam bentuk tingkah laku yang tidak produktif. Ekspresif menyerang, Driver mendikte, Analitik menarik diri dan Amibabel tunduk patuh.

Seperti sebuah peraturan saja, seorang yang ekspresif (-sebagaimana manager personnel pada contoh kita-) berlindung pada tingkah laku yang tidak produktif dengan cara menyerang seseorang yang menyebabkan stress. Sebagian besar orang memberi reaksi pada serangan ekspresif dengan cara menambah ketegangan mereka sendiri, di mana untuk beberapa hal ini dapat mendorong mereka ke dalam suasana stress pula. Dalam keadaan yang demikian ini hubungan dapat menjadi rusak berat.

Driver dalam keadaan stress cenderung menjadi sombong, meneken, tidak mengenal kompromi dan bersikap diktatorial. Ini adalah hasil dari gaya Driver: Jika anda dalam keadaan marah-marah, maka anda cenderung melakukan kontrol dan mencari fakta-fakta untuk mensupport anda, dan orang lain akan melihat anda sebagai orang yang paling buruk. Ketika seorang yang bertipe Driver bertingkah laku tidak produktif, maka dia cenderung melakukan kontrol pada orang lain atau apa saja sehingga yang dikontrol mengikuti caranya. Orang lain biasanya mengalami ketegangan yang a-

mat sangat dan melakukan reaksi dengan cara mengubah dirinya kedalam gaya yang tidak produktif.

Tipe Amiebel yang berlindung pada tingkah laku yang tidak produktif, umumnya dengan cara mengalah atau tunduk patuh. Tujuannya adalah untuk menghindari konflik. Meskipun tingkah laku Amiebel yang tidak produktif tampak seperti patuh secara lahiriah, namun sebenarnya tidaklah demikian. Rasa menyesal menjadi jadi dan disimpan. Berikutnya interaksi berangkali menjadi suasana yang penuh keraguan dan ketegangan.

Seperti manager produksi dalam contoh kita, tingkah laku yang tidak produktif dari orang yang bertipe Analitik adalah menarik diri dari orang lain dan situasi. Sedikit kurang dari tingkah laku asertip, maka orang yang bertipe Analitik agaknya lebih senang menghindarkan diri dari hubungan yang tidak menyenangkan dari pada melakukan hubungan secara langsung. Dengan demikian, orang yang bertipe Analitik pada umumnya mencari sebanyak banyaknya informasi dan ingin membuat dirinya sibuk memikirkannya sebagai alat untuk menghindari orang lain dan situasi yang tidak menyenangkan.

Tingkah laku ini adalah metode yang tidak produktif dalam usaha melapangkan suatu ketegangan. Manager yang bersifat teknis sendiri, sering mengakibatkan ketegangan dan perasaan ragu dalam hubungan Supervisor-bawahan. Ketegangan yang semakin bertambah difihak bawahan ini mungkin terwujud dalam bentuk tingkah laku yang tidak produktif. Begitu juga, tidak peduli tipe manajemen apa, jika supervisor berbuat dengan suatu cara yang hanya mengurangi ketegangannya sendiri dan tidak memperdulikan kebutuhan kebutuhan gaya dari bawahan, maka rasa ketegangan semakin ber -

tambah dan tingkah laku yang tidak produktif mungkin akan terjadi pada bawahan. Bagaimanapun, hubungan supervisory menjadi masam dan tidak ada kerja sama yang dicapai karena tidak memperdulikan kebutuhan bawahan atau tuntutan dari situasi.

Untuk menghindari tingkah laku yang tidak produktif pada bawahan, teman sejawat anda, atasan anda, maka anda mesti mampu memperlakukan mereka dengan cara sebagaimana yang mereka inginkan. Bukan cara anda, tetapi cara mereka. Ini berarti bahwa anda mesti berbuat fleksibel dalam tingkah laku anda dengan keempat gaya tingkah laku. Sebagai contoh, jika dia bergerak dengan sepat maka anda harus bergerak dengan cepat. Jika dia memerlukan waktu untuk mengenal seseorang, maka beri kesempatan dengan waktu yang lebih banyak untuk kegiatan pertemuan itu. Bergeraklah pada langkah dan prioritas dari individu individu yang terlibat. Ketika anda mengadakan penyesuaian pada kebutuhan gaya seseorang maka suatu iklim saling percaya mulai berkembang. Orang itu tidak akan bertengkar dengan anda, dan anda akan mempunyai suatu hubungan yang lebih produktif. Dan waktu anda mengembangkan suatu interaksi personal yang lebih baik, maka anda akan merasakan hal yang lebih baik juga pada diri anda sendiri.

Anda perlu mengenal suatu gaya tingkah laku seseorang secara tepat dalam waktu yang relatif singkat jika anda ingin melakukan reaksi secara positif dan tepat. Dua seksi berikut, dalam bagian ini, membicarakan tanda-tanda verbal dan non-verbal yang berguna dalam mengenal gaya tingkah laku yang berbe-

da beda dan juga membicarakan ketrampilan ketrampilan khusus untuk memungkinkan peningkatan fleksibilitas anda dalam berhubungan dengan gaya gaya tingkah laku yang berbeda beda itu.

MENGENAL GAYA TINGKAH LAKU

Sekarang anda mempunyai beberapa pengetahuan tentang empat tipe gaya tingkah laku, dan anda mengetahui betapa pentingnya pengetahuan itu untuk mengadakan interaksi secara tepat dengan suatu gaya tingkah laku yang khusus dari seseorang. Langkah berikut adalah bagaimana mengenal secara akurat dan cepat, gaya mana yang mewakili seseorang. Untuk mengenal gaya seseorang, anda mesti mengobservasi apa yang orang kerjakan.

Observasi. Untuk menjamin keakuratan dalam mengobservasi perbuatan seseorang, anda perlu mengobservasi sederetan tingkah laku verbal dan non verbal secara luas. Ini mungkin memerlukan anda untuk menstimulasi tingkah laku yang lebih baik dengan cara mengajukan bermacam macam pertanyaan (mendalami) dan dengan mendengar secara aktif.

Berikutnya, anda mesti menganalisa tingkah laku yang diobservasi sehingga dengan demikian anda dapat menempatkan seseorang baik pada skala Assertiveness atau pada skala Responsiveness. Untuk membantu anda mengerjakan ini, maka ciri ciri gaya tingkah laku telah ditranslate kedalam sebuah daftar tingkah laku yang dapat diobservasi pada gambar 3.7 dan 3.8. Tingkah laku itu merujuk pada tindakan yang dapat anda lihat,

dan bukan pertimbangan nilai. Sebagai contoh, jika anda melihat seseorang meloncat loncat, adakah dia melakukan itu disebabkan karena gejala gila, melangkah di atas paku, mempunyai sebuah kaki yang lemah, atau dia benar benar bahagia dan gembira ? Anda tidak dapat bercerita dengan pemandangan ini. Yang dapat anda kerjakan adalah mengatakan dia meloncat loncat. Untuk mengetahui mengapa dia meloncat loncat, ini memerlukan ketrampilan berkomunikasi secara verbal dan non verbal.

Untuk mengenal gaya tingkah laku dengan menggunakan skala Responsip-Assertip, pertama tempatkan posisi seseorang pada dimensi Responsiveness. Adalah lebih mudah mengklasifikasikan tingkah laku Responsiveness sebab tingkah laku itu dapat dilihat dengan cara yang cepat. Kemudian tentukan tingkat Assertiveness yang ditunjukkan. Hasilnya adalah penempatan seseorang kedalam salah satu dari empat kuadran gaya tingkah laku melalui proses eliminasi. Sebagai contoh, jika anda menentukan bahwa seseorang sedang menunjukkan responsiveness yang melebihi rata-rata, maka anda secara otomatis mengeliminasi gaya-gaya yang memiliki responsiveness yang rendah (-Driver dan Analitik-). Begitu juga, jika anda menentukan bahwa seseorang itu tinggi dalam Assertiveness, maka anda secara otomatis mengeliminasi gaya yang tertinggal yang memiliki Assertiveness yang rendah (-Ambibel). Karena itu dengan proses eliminasi ini anda tinggal memiliki gaya Ekspresip.

Gambar 3.7

Tingkah laku Responsivitas Yang Dapat
Diobservasi

RESPONSIVENESS

TINGGI

- Ekspresi wajah berseri seri
- Banyak gerakan tangan dan tubuh
- Perspektif mengenai waktu fleksibel
- Menyampaikan cerita dan anekdot
- Sedikit menekankan pada fakta dan hal hal yang bersifat detail
- Mengemukakan perasaan pribadi
- Mencari kontak
- Memberi feedback non verbal dengan segera

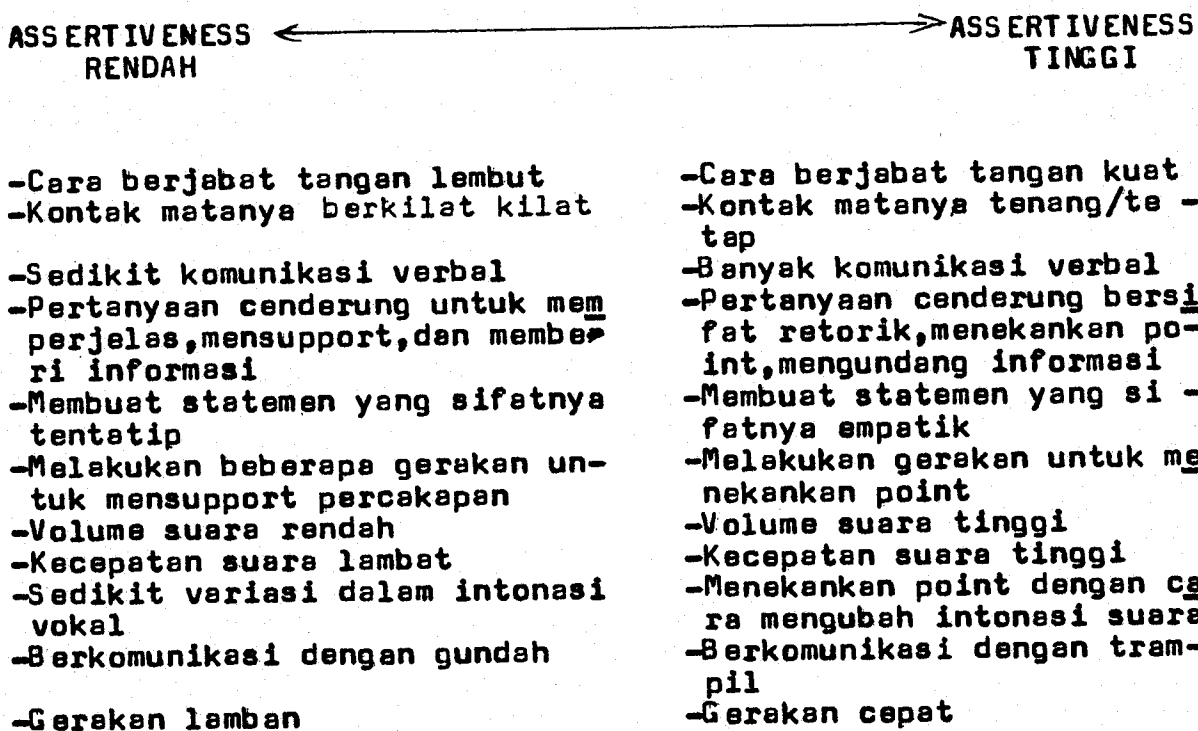
- Ekspresi agak kurang
- Gerakan tangan dan tubuh terkontrol dan terbatas
- Disiplin dengan waktu
- Memfokuskan percakapan pada peristiwa yang sedang hangat terjadi dan pada tugas yang sedang dilaksanakan
- Mementingkan fakta dan hal hal yang bersifat detail
- Sedikit mengemukakan perasaan pribadi
- Menghindari kontak
- Lambat dalam memberi feedback non verbal

RESPONSIVENESS

RENDAH

Gambar 3.8

Tingkah Laku Assertip Yang Dapat
Diobservasi



Konfirmasi. Setelah mengenal gaya tingkah laku orang lain berdasarkan tingkah laku yang dapat diamati/diobservasi, maka anda harus menggunakan konfirmasi tingkah laku untuk memperkuat pilihan anda. Konfirmasi tingkah laku hanyalah semata mata usaha untuk melihat tingkah laku yang merupakan ciri ciri dari gaya yang anda percayai menggambarkan seseorang. Dengan perkataan lain, observasi anda mengarah kan anda untuk menandai seseorang. Sekarang check lah dengan ciri ciri dari gaya yang bermacam macam itu. Jika anda menentukan bahwa seseorang itu

bersifat/bertipe Driver, maka cari ciri ciri khusus yang diharapkan dari seorang Driver (-kompetatip, tidak sabar, efisien, mudah membuat keputusan, berorientasi pada fakta, mendominasi, berorientasi pada tujuan, dan lain sebagainya-). Jika seseorang menunjukkan tipe ciri ciri ini, maka anda telah membuktikan pilihan anda. Sekarang anda dapat merasa senang dalam melakukan interaksi dengan orang yang bertipe Driver. Gunakanlah konfirmasi tingkah laku yang sama dalam memproses tiga gaya tingkah laku yang lain. Check lah dan cocokkanlah selalu gaya pertama yang anda pilih. Kemungkinan salah jauh lebih besar dari pada banyaknya waktu yang diperlukan untuk melakukan konfirmasi terhadap dugaan pertama.

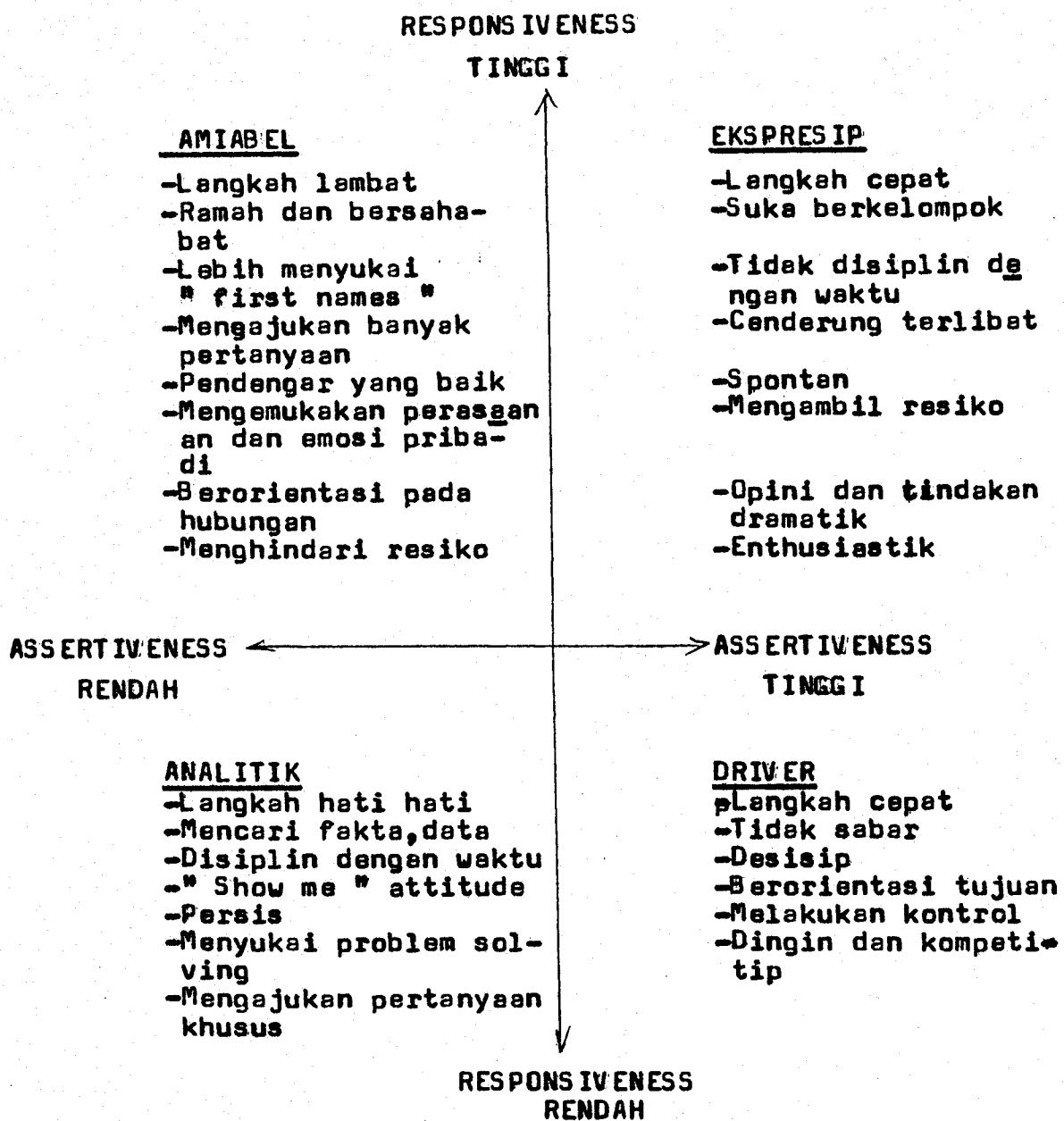
Beberapa ciri yang dapat dikenal dengan lebih cepat sehingga membantu dalam mengkonfirmasi masing masing gaya digambarkan dalam gambar 3.9. Walaupun daftar itu mempunyai kata kata yang berbeda dengan yang anda lihat secara asli dalam gambar 3.4, namun daftar ini menganjurkan atau mengemukakan jenis ciri ciri yang sama dan memberi anda suatu cara yang luas dalam memandang gaya gaya itu. Bandingkan gambaran ini dengan apa yang anda observasi untuk mengkonfirmasi suatu gaya tingkah laku yang dikenal.

Anda sekarang telah melakukan observasi dan menandai gaya tingkah laku dari orang lain dan mengkonfirmasi observasi anda. Anda telah mengenal seseorang sebagai Driver, dan anda perlu untuk mengembangkan rasa percaya. Apa yang anda lakukan sekarang? Anda tidak dapat berharap orang lain mengadakan penyesuaian pada anda. Anda mesti mengadakan penyesuaian padanya. Anda

telah siap untuk mempelajari ketrampilan ketrampilan tingkah laku yang fleksibel untuk membantu anda dalam menggunakan informasi secara efektif. Anda telah siap untuk mempraktekkan aturan platinum !

Gambar 3.9

Tingkah laku Yang memperkuat Setiap Gaya



TINGKAH LAKU YANG FLEKSIBEL

Setelah anda mengenal secara tepat gaya seseorang dengan siapa anda berhubungan, maka anda mesti membuat rencana mengenai cara cara melakukan interaksi secara efektif dengan individu itu. Kemampuan untuk mengadakan penyesuaian pada situasi interpersonal yang berbeda beda disebut fleksibilitas tingkah laku. Tingkah laku yang fleksibel ini adalah sesuatu yang anda lakukan untuk diri anda sendiri, bukan untuk orang lain. Manajer yang fleksibel selalu mengontrol bagian hubungannya agar supaya bawahannya merasa senang dengannya.

Manajer yang fleksibel berusaha mencari kebutuhan gaya dari bawahannya seperti halnya kebutuhan gayanya sendiri. Dia memelihara hubungan itu dan menunjukkan kebijaksanaan. Karena dia sering melangkah keluar dari daerah kesukaannya dan kesenangan gayanya sendiri, dalam upaya mencari kebutuhan orang lain, maka dia sering mengalami ketegangan hanya semata mata untuk membuat agar bawahannya dapat lebih mudah dalam melakukan hubungan dengannya. Untuk menemukan kebutuhan gaya tingkah laku bawahan yang terbaik, karena itu anda harus sering mengubah gaya tingkah laku anda yang wajar. Inilah apa yang dimaksud dengan tingkah laku yang fleksibel (fleksibilitas tingkah laku).

Tingkah laku yang fleksibel itu merupakan gaya tingkah laku yang independen (-independent of behavioral style-). Tingkah laku itu dapat berganti ganti dalam menghadapi seseorang, tidak berfihak pada satu gaya. Tidak ada gaya yang secara alamiah lebih fleksibel dari yang lain. Anda dapat memilih agar

menjadi fleksibel dengan seseorang pada hari ini dan tidak fleksibel dengan orang itu untuk hari esoknya. Ini adalah suatu keputusan yang bersifat individual untuk mengatur gaya anda sendiri dalam upaya mencari kebutuhan gaya orang lain dan dengan demikian anda berusaha mengurangi kemungkinan ketegangan yang sedang dialami.

Tingkat fleksibilitas anda dengan orang lain sangat sering menentukan persepsi mereka terhadap anda. Tingkatkan kadar fleksibilitas anda, dan anda mereka akan menerima anda secara lebih positif; kurangi kadar fleksibilitas itu dan mereka akan menerima anda dengan cara yang kurang menyenangkan. Hal semacam ini sama dengan seorang perokok yang harus menahan diri untuk tidak merokok dalam suatu ruangan yang penuh dengan orang yang tidak suka merokok. Tingkah laku yang fleksibel sedang mengendalikan tingkah laku anda sendiri dan ketika anda melakukan cara yang demikian itu membuat orang lain merasa lebih senang.

Akan tetapi, sebagaimana juga dengan yang lain, terlalu banyak atau terlalu sedikit dalam melakukan tingkah laku yang fleksibel dapat menjadi negatif. Seseorang yang sangat tidak fleksibel besar kemungkinannya akan dipandang oleh orang lain sebagai orang yang terlalu mementingkan kebutuhannya sendiri. Sebab secara tetap dia berbuat menurut prioritas dan langkahnya sendiri, maka dia akan dipandang sebagai orang yang dungu, lugu dalam berpikir, rigid dan tidak mengenal kompromi. Sebaliknya, orang yang terlalu fleksibel akan terjerumus pada dua jenis persoalan. Karena secara tetap langkah dan prioritasnya dikesampingkan demi kebutuhan orang lain, maka mungkin dia dipandang sebagai orang yang tidak dapat diramalkan atau lemah oleh

beberapa orang yang melihatnya ketika melakukan interaksi dengan orang yang berbeda beda. Juga, seseorang yang melakukan suatu gaya tingkah laku yang bukan gayanya sendiri akan mengalami ketegangan. Biasanya, ketegangan itu sifatnya temporer dan berikutnya keakraban akan meningkat. Akan tetapi seseorang yang selalu berbuat fleksibel untuk semua interaksi, mungkin tidak akan mampu menghindari stress dan inefisiensi. Seseorang yang berlaku fleksibel secara efektif bersikap kompromi, bersedia mengalah atau mengiringi kecepatan langkah dan interes orang lain tetapi tidak secara total. Dia juga menahan tindakan yang fleksibel untuk situasi tertentu dan bersikap luwes dalam meng hadapi berbagai kesulitan yang ditemui. Orang yang semacam ini menemukan kebutuhan orang lain dan juga kebutuhannya sendiri. Dalam pergaulan dia selalu bertukar pikiran dan bermusyawarah untuk mendapat kesepakatan sehingga dengan demikian setiap orang akan merasa beruntung. Dia dipandang sebagai orang yang bijaksana, pemurah dan mau mengerti (-gambaran yang tepat sebagai manager karyawan-).

Tabel 3.3 dibawah menyajikan pedoman untuk melaksanakan tingkah laku yang fleksibel pada saat anda berkomunikasi dengan keempat gaya tingkah laku.

Tabel 3.3

Pedoman Tingkah Laku Yang Fleksibel

| Ekspresip | Driver | Analitik | Amiabel |
|--|--|---|---|
| Usahakan agar ekspresip berbi cara mengenai o pini, gagasan , angen angannya dan cobalah men supportnya | Cobalah mensup port tujuan yang dimiliki Driver | Cobalah mensup port pendekate an yang telah dipikirkan se cara cermat dan terorganie sir dari Anali tik. Sumbangan yang dapat anda buat terhadap tujuannya harus ditujuk kan melalui tindakan dan bukan hanya de ngan kata kata (kirim litera tur, brosur, cat dsb.) | Coba support perasaan da ri Amiabel |
| Jangan tergesa gesa melakukan diskusi. Coba kembangkan usak ha saling mens timulasi gagas an bersama | Ajukan pertanya an yang memberi kesempatan pada Driver untuk me nemukan sesuatu dan tidak hanya sekedar berbica ra. | Berbuatlah se cara sistima tis, eksek, ter organisir dan penuh persiap an dengan Ana litik | Projeksikan bahwa anda ter tarik padanya sebagai pribadi |
| Ekspresip tidak suka didebad, ka rema itu jangan mendebad. Sebagai gantinya cari alternatif pemecahan yang anda berdua dapat berbagi pikiran secara antusias | Pelihara hubung an anda. Jangan mencoba membangu n hubungan yang bersifat pribadi jika itu bu kan tujuan spesifik dari Driver. | Daftar semua keuntungan dan kerugian dari rencana yang anda ajukan, se diakan alterna tip yang dapat digunakan un tuk mengendali kan kerugian | Beri kesempatan bagi Amiabel untuk mengemukakan tujuan pribadinya. Beri kepastian bahwa anda ingin mendengar dia untuk mengetahui apa yang dia inginkan dan apa yang dia pikirkan |

(bersambung)

Ketika anda mencapai kesepakat an, lupakan hal yang berkenaan dengan apa, kapa n dan bagaima na. Yakinkan bahwa anda berdua telah spakat atas hal hal tersebut.

Buat ringkasan secara tertulis apa yang anda berdua telah sepa kati, bahkan meskipun hal itu tampaknya mungkin tak perlu (jangan minta permissi pada saat melakukannya)

Senangkanlah dan bertindaklah dengan cepat

Buat kepastian bahwa anda berdua telah sepa kat dalam hal hal mengenai tindakan yang harus dilaksanakan (secara khusus)

Jika anda tidak sepakat dengan Driver, debedlah hal hal yang bersifat faktual, tetapi jangan perasaan yang bersifat pribadi.

Akui gagasan Driver tetapi jangan Driver secara pribadi

Untuk mempengaruhi keputusan Driver anda harus menyediakan beberapa tindakan alternatif yang mempunyai kemungkinan sukses (dukung dengan fakta jika tersedia)

Berbuatlah dengan disiplin, efisien dan tepat pada waktu nya serta terorganisir secara baik dengan Driver.

Beri waktu pada Analitik untuk memperjelas kata kata dan perbuatan anda (sebab dia akan meminta waktu)

Analitik menyukai sesuatu yang berbentuk tulisan, karena itu lanjutkan kontak pribadi anda dengan surat.

Sediakan bukti yang bersifat faktual, nyata dan pasti (bunyakan opini seorang) sehingga apa yang anda katakan benar benar akurat.

Janganlah buru buru tiba pada proses pembuatan keputusan

Ketika anda tidak sepakat dengan Amiabel, jangan mendebed terhadap hal hal yang bersifat faktual ataupun secara logis. Diskusikan perasaan dan opini yang bersifat personal.

Jika anda dan Amiabel dengan cepat menentukan suatu tujuan dan keputusan, maka teliti berbagai kemungkinan yang dimasa datang dapat menimbulkan misunderstanding atau hal hal yang tidak memuaskan.

Buat kesepakatan dengan Amiabel mengenai tindakan yang sifatnya kebetulan sepanjang dalam cara cara yang lamban dan informal.

Tunjukkan pada Amiabel bahwa anda secara aktif mendengar, terbuka dalam melakukan diakusi.

(bersambung)

Keputusan Ekspresip dapat dipengeruhi jika anda menggunakan testi monial dari orang penting dan organisasi dengan mana dia mengidentifikasi diri

-
Analitik menyukai jaminan bahwa tindakan nya tidak akan menghasilkan hal hal yang tidak diinginkan

Amiabel menyukai jaminan bahwa tindakan nya akan membawa resiko yang kecil. Tawarkan dukungan yang bersifat pribadi. Akan tetapi jangan berlebihan jaminan anda atau anda tidak akan dipercaya.

-
Jangan berbicara membual yang mungkin anda yakini dapat membantu anda untuk dengan segera tiba pada suatu keputusan.

(Analitik akan memandang salah rencana anda)

GAYA TINGKAH LAKU DAN MANAGEMEN YANG INTERAKTIF

Dasar utama dalam penerapan aturan platinum (the platinum-rule) adalah memantapkan rasa percaya, hubungan yang akrab dan kredibilitas bersama orang lain. Hal yang semacam ini hanya dapat dilaksanakan dalam suatu hubungan yang terbuka, tulus hati dan bebas dari rasa ketegangan. Ketika anda memperlakukan orang lain dengan cara yang tidak layak, maka ini akan membuat orang itu merasa tidak senang dengan anda dan tingkat ketegangan mereka akan meningkat. Ini adalah counter produktif dari proses membangun hubungan.

Menerima dan mau mengerti adanya suatu kenyataan bahwa karyawan berbeda beda dan butuh diperlakukan sesuai dengan perbedaan itu adalah bagian integral dari konsep gaya tingkah laku dan manajemen yang interaktif. Jika anda mampu melangkah setahap lebih jauh dan dapat mengidentifikasi perbedaan yang dimiliki para karyawan, maka anda dapat memperlakukan mereka dengan cara yang mereka ingin diperlakukan. Mempraktekkan aturan platinum akan mengurangi ketegangan dalam hubungan anda dan tingkat kepercayaan serta kredibilitas akan semakin tinggi. Sebagai hasilnya tingkat produktivitas dan kepuasan akan semakin tinggi dalam semua hubungan managerial anda. Bukankah ini merupakan berkat dari usaha melanggar aturan emas (the golden rule)

REFERENSIS

ENGLESMAN, RALPH G., "Sizing Up social Style", Real Estate Today (August 1975)

ENGLESMAN, RALPH G., "Unscrambling Non verbal Signal", Best's Review-Life/Health Insurance Edition (April 1974).

HOMANS, GEORGE CASPAR, Social Behavior : Its Elementary Form (N.Y. : Harcourt Brace Jovanovich, 1961)

JABUBOWSKI, PATRICIA, and LANGE, ARTHUR, Responsible Assertive Behavior (Champaign, L.L.L., : Research - Press 1976)

JUNG, CG., Psychological Types (London : Pantheon Books, 1923)

KILDAHL, JONH P., AND WOLBERG, LEWIS, The Dynamics Of Personality (N.Y. : Grune & Stratton , 1970)

- MEHRABIAN, ALBERT, Silent Messages (Belmont Calif, : Wadsworth, 1971)
- NOVAK, ALYS, "Mirror, Mirror on the wall, Who's the most Successful Executive Of All," Executive - West (March 1974)
- ROSE, ARNOLD, Human behavior and Social Process (Boston Houghton Mifflin, 1962)
- TAGIURI, RENATO, and PETRULLO, LUIGI, Person Perception and Interpersonal Behavior (Stanfrd, Calif.; Stanford University Press 1958)
- VERDERBER, RUDOLPH, Communicate (Belmont : Wadsworth, 1975)

4. MEMUTUSKAN BAGAIMANA MEMUTUSKAN

Walaupun ada banyak peran yang berbeda beda yang mesti dimainkan oleh para manager dalam situasi yang bermacam macam, namun semua manager mesti menjadi seorang pembuat keputusan (-decision maker-). Pembuatan keputusan merupakan salah satu bagian yang sangat penting dari pekerjaan seorang manager, dan seberapa efektif anda telah menerapkan secara langsung dalam tata kehidupan organisasi dan kesuksesan karier anda. Seperti halnya dengan belajar (gaya belajar) dan berinteraksi dengan orang lain (gaya tingkah laku), individu memiliki perbedaan perbedaan dalam membuat keputusan. Gaya keputusan yang berbeda beda *) mempunyai kelebihan dan kelemahan serta mempunyai ketepatan dan ketidak tepatan untuk situasi yang bermacam macam. Mengerti akan teori gaya keputusan dan mengetahui bagaimana menerapkannya, dapat membantu anda untuk memahami para karyawan dengan cara yang lebih baik dan memudahkan perilaku mereka dalam mengembangkan tanggung jawab untuk membuat keputusan secara layak. Juga, dapat memperkuat kemampuan anda sendiri dalam membuat keputusan, dan mungkin juga memperkuat posisi karier anda.

*) Meskipun konsep ini telah ada sebelumnya, namun perkembangan utama dan riset dalam teori gaya keputusan telah dilaksanakan oleh DR. Michail J. Drivers di University of Southern California. Referensi utama untuk penelitiannya didaftar pada akhir dari bagian ini.

DIMENSI GAYA KEPUTUSAN

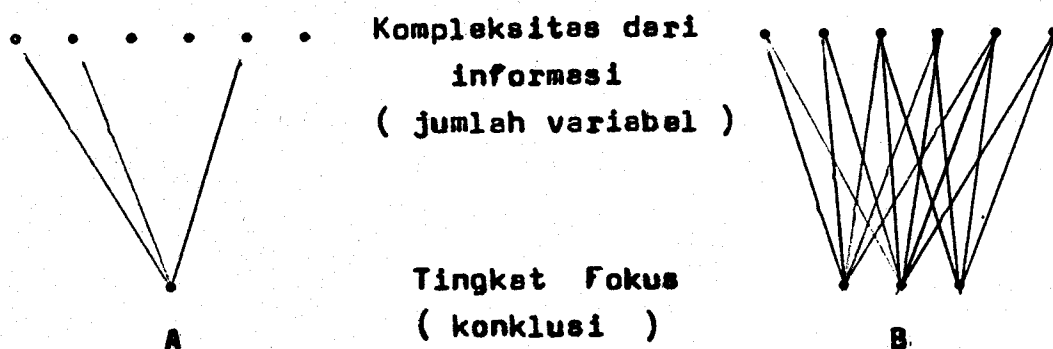
Suatu gaya keputusan merupakan suatu cara memproses informasi dan membuat keputusan yang sifatnya dapat dipelajari. Ini merupakan suatu kebiasaan yang diperoleh melalui pengalaman yang pernah dilalui, sama seperti dengan cara belajar kita dan hubungan kita dengan orang lain. Walaupun masing masing dari kita mempunyai kebiasaan berpikir yang unik, namun hasil penelitian telah mengidentifikasi adanya pola pola berpikir yang umum yang digunakan dalam memproses informasi dan membuat keputusan sehingga dapat dipakai untuk membedakan antara gaya keputusan yang berbeda beda.

Kegiatan membuat keputusan berbeda beda diantara orang orang, karena dua dimensi utama: 1). Seberapa banyakkah informasi yang digunakan atau seberapa komplekakah informasi itu, dan 2). Tingkat fokus atau jumlah alternatif pemecahan yang dihasilkan dari informasi itu. Suatu proses keputusan seseorang bertambah rumit bila semakin banyak informasi yang digunakan dan semakin banyak alternatif pemecahan yang dihasilkan. Suatu perbandingan antara proses keputusan yang sederhana dan yang rumit digambarkan pada gambar 4.1, di bawah. Enam titik disebut "variabel" mewakili sejumlah informasi (seperti: fakta, Opini dan statistik) yang diketahui oleh seseorang. Titik titik di bawah variabel mewakili konklusi sebagai alternatif pemecahan. Seorang A menggunakan lebih sedikit informasi dari yang tersedia (yakni tiga variabel dari enam yang tersedia) untuk menghasilkan satu pemecahan, dimana seorang B menggunakan lebih banyak informasi (lima atau enam variabel) untuk menghasilkan beberapa alternatif pemecahan. Seorang A kurang kom

pleks dan lebih terfokus dari pada B.

Gambar 4.1

Dimensi Dari Pembuatan Keputusan



Anda mungkin dapat membayangkan akan adanya orang-orang yang menunjukkan pola perbedaan ini, dari orang yang bertipe "Mari membuat suatu keputusan yang cepat dan memuaskan serta melaksanakannya" sampai pada seseorang yang lain yang lebih suka pada "Perhitungken semua data yang ada, pertimbangkan semua kemungkinan pemecahan, dan jangan melakukan sesuatu dengan tergesa-gesa". Dengan selalu memperhatikan kompleksitas, Robert S. McNamara (secretary of Defense dari Presiden John F. Kennedy) menggunakan sejumlah besar data, informasi ketika menyajikan gagasannya. Para senator dilimpahi dengan data statistik, data dari komputer, chart dan beratus-ratus data lainnya. Metode dari McNamara dalam memproses informasi benar-benar kontras dengan kebanyakan para pejabat tinggi yang lebih menyukai "salient facts", sehingga dengan demikian mereka da

pat membuat keputusan dengan cepat dan pindah ke permasalahan berikutnya. Presiden Dwight D. Eisenhower, umpamanya, lebih menyukai laporan ringkas dari para ahli, yang dia gunakan sebagai dasar untuk menentukannya.

Jenderal George Patton merupakan contoh yang baik dari seseorang yang tampak mengkonsentrasikan segenap energinya hanya pada satu fokus yang nyata dalam kehidupan (- Perang-). Perpustakaanannya hampir dihiasi secara lengkap dengan buku-buku mengenai perang, dan semua bacaan dan studinya dilakukan dalam bidang ini. Bahkan dilaporkan, bahwa bulan mudunya dihabiskan di pantai tempat pertempuran militer di negeri Perancis. Thomas Edison, di lain pihak, tertarik pada setiap hal. Sambil bekerja untuk suatu proyek dia selalu menghubungkan pengalamannya pada proyek-proyek lain. Edison menemukan berbagai jenis hal (dari bola lampu sampai pada kamera) dan meletakkan dasar bagi beberapa jenis kegiatan yang berbeda-beda.

Ekstrem dalam kompleksitas dan juga fokus memang sering tidak diinginkan. Terlalu banyak informasi dapat menjadi melimpah dan mengarah pada kekacauan. Terlalu sedikit informasi mungkin sekali tidak cukup untuk membuat keputusan yang tepat. Suatu fokus yang terlalu sederhana dapat mengarah pada obsesi, yang dapat merintangikan keseluruhan perilaku kerja. Terlalu banyak fokus dapat mengarah pada problem over analysis, di mana begitu banyak konklusi yang harus dipertimbangkan sehingga tidak ada setupun yang dilaksanakan. Akan tetapi ada beberapa situasi, dimana ekstrem dalam kompleksitas maupun dalam fokus merupakan hal yang berguna. Contohnya adalah, pada situasi yang menghendaki adanya

keputusan yang terprogram dan cepat disatu pihak dan pada situasi yang menghendaki adaptabilitas yang kreatif dilain pihak.

EMPAT GAYA KEPUTUSAN DASAR

Dimensi kompleksitas dan fokus dapat dikombinasikan (seperti dalam gambar 4.2), untuk membuat sebuah matrik dalam usaha mengidentifikasi empat gaya keputusan. Gaya Decisip adalah suatu gaya yang menggunakan sedikit data untuk membuat keputusan yang memuaskan. Gaya Fleksibel juga menaruh kepercayaan pada sedikit informasi tetapi secara berulang merubah fokus, menginterpretasi kembali data yang dihadapi dan secara terus menerus menghasilkan konklusi yang berbeda beda. Gaya Hierarchis adalah kebalikan dari gaya Fleksibel. Sejumlah besar data dianalisa secara hati hati guna menghasilkan suatu keputusan yang optimum. Gaya Integratif sama seperti gaya Hierarchis yang menggunakan data yang banyak, tetapi dalam hal fokus gaya Integratif sama seperti gaya Fleksibel, menghasilkan beberapa konklusi yang berbeda beda yang memiliki kemungkinan dapat dilaksanakan.

GAYA BACK UP

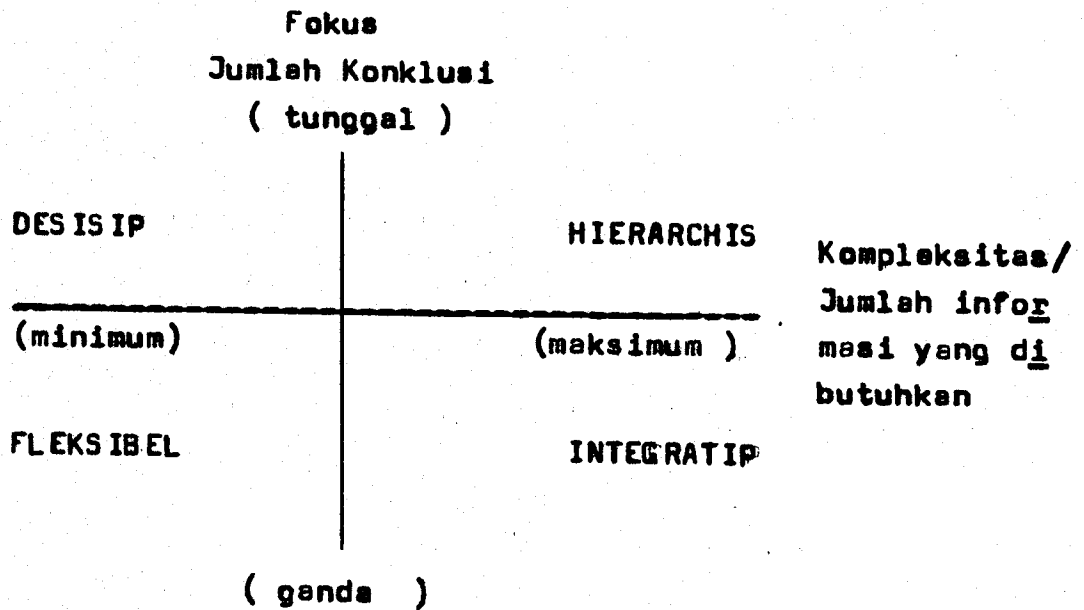
Meskipun ada waktu, ketika anda ingat bahwa dalam membuat keputusan menurut kenyataannya ada lebih banyak gaya dan tidak satu gaya khusus saja, namun sebagian besar orang mengembangkan satu gaya keputusan yang dominan yang secara normal mereka gunakan dalam kondisi yang biasa. Ketika ada persediaan informasi yang banyak atau sangat kurang untuk keperluan pemrosesan suatu keputusan, atau jika terdesak oleh waktu, maka sebagian besar

orang akan mengubah posisi ke gaya back up yang sifatnya lebih sederhana. Gaya back up itu biasanya akan berbentuk gaya Desisip atau Fleksibel, sebab gaya ini menggunakan lebih sedikit informasi dan bersifat lebih cepat. Dengan memperhatikan bagaimana cara memproses informasi, maka gaya Desisip sifatnya paling sederhana (-konklusi tunggal, informasi minimal-), berikutnya gaya Fleksibel (-konklusi ganda, minimal informasi-), kemudian gaya Hierarchis (-konklusi tunggal, maksimal informasi-), dan akhirnya, yang paling kompleks adalah gaya Integratip (-konklusi ganda, maksimal informasi-). Karena itu dalam kondisi pembuatan keputusan yang kurang menguntungkan, gaya Integratip memiliki tiga pilihan back up yang akan menjadi lebih sederhana dan cepat, yakni : Hierarchis, Fleksibel dan Desisip. Hierarchis mempunyai dua pilihan back up, yakni : Fleksibel, dan Desisip. Fleksibel hanya dapat mengubah posisi pada gaya Desisip, dan Desisip hanya dapat menjadi lebih Desisip.

GAYA CAMPURAN

Seperti halnya dengan gaya tingkah laku, beberapa orang akan menggunakan satu gaya yang paling dominan pada saat membuat keputusan, namun beberapa yang lain sering mengubah posisi diantara beberapa gaya. Jika gaya pembuatan keputusan seseorang dipetakan pada axis dalam gambar 4.2, maka gaya campuran akan menjadi moderat baik pada kedua atau salah satu dari dua dimensi. Gaya campuran yang sangat adaptable ini akan menjadi moderat baik dalam fokus maupun dalam kompleksitas. Gaya yang adaptable ini dekat pada titik penyeberangan dari dua dimensi

Gambar 4.2
Gaya Keputusan



dan dengan mudah dapat mengambil ciri ciri khusus dari keempat gaya yang dominan, tergantung pada situasinya, namun tidak akan melakukan reaksi dalam bentuk yang ekstrim.

Sebuah gaya campuran lain yang sangat umum adalah campuran gaya Integratip-Hierarchis. Gaya ini menggunakan sejumlah informasi yang maksimal, sebagaimana ciri utama dari kedua gaya itu, tetapi kemudian menghasilkan sejumlah besar alternatif sebagaimana yang dilakukan Integratip dan juga dapat tiba pada satu pemecahan yang paling baik sebagaimana yang dilakukan Hierarchis. Campuran ini sangat kompleks dari semua gaya yang ada dan sering ditandai sebagai gaya Kompleks.

CIRI CIRI DARI SETIAP GAYA KEPUTUSAN

Profesor Micheil J.Driver dan teman teman sejawatnya , telah menetapkan bahwa disamping adanya perbedaan perbedaan dalam jumlah informasi yang mereka gunakan dan berapa banyak alternatip yang mereka pertimbangkan ketika membuat keputusan, namun orang juga berbeda beda dalam hal bagaimana mereka melaksanakan fungsi fungsi lain yang berhubungan dengan manajemen. Gambar 4.3 menggambarkan beberapa perbedaan yang berkaitan dengan nilai, planning, tujuan, organisasi, komunikasi dan leadership.

Desisip.

Individu yang menggunakan gaya keputusan ini menggunakan sejumlah kecil informasi untuk mencapai suatu keputusan yang tetap. Desisip mementingkan kecepatan, efisiensi dan konsistensi. Mereka berorientasi pada tindakan dan hasil. Mereka menggunakan data yang minimal untuk dijadikan dasar dalam mengembangkan rencana yang terorganisir dan terkontrol secara ketat. Rencana rencana yang ada hanya berjangka pendek. Hanya satu atau dua tujuan yang diturunkan dari atas dan oleh autorites yang lain, yang dicapai. Orang yang memiliki gaya Desisip ini mempunyai fokus tunggal, yang biasanya untuk tujuan organisasi. Desisip lebih menyukai struktur organisasi yang hierarchical dengan aturan aturan dan span of control yang jelas. Komunikasi yang dilakukan mesti singkat dan to the point. Kemudian semua hal harus melewati manager. Laporan laporan yang tertulis harus dalam bentuk yang ringkas dan

mengerah pada hasil dan tindakan yang disarankan. Desisip hanya menyukai satu pemecahan dan laporan laporan terperinci, panjang sering dikembalikan, dibiarkan atau dilimpahkan pada orang lain untuk diringkas. Desisip menerima otoritas berdasarkan kedudukan dalam organisasi. Mereka memotivasi melalui sistim ganjaran - hukuman yang kaku. Keputusan keputusan hanya bersifat unilateral dan bawahan diperintah untuk meleksanakannya.

Sebuah contoh yang baik dari gaya Desisip ini adalah satu dari pimpinan besar militer kita dan Presiden AS, Dwight Eisenhower. Dengan selalu mempertimbangkan nilai nilai, Eisenhower mengabdikan pada kebenaran dan integritas. Dia memperhatikan tindakan dan bukan idea idea. Hasil hasil yang konkrit adalah hal yang krusial, dan dia tidak berpaling pada ideologi ekonomik yang komprehensif. Eisenhower menggunakan sedikit data dan para stafnya menyisihkan data yang kurang berarti dan menyediakan laporan laporan yang ringkas. Dia memantapkan organisasi yang bertipe militer, teratur, ketat yang didasarkan atas loyalitas. Dia memandang jabatannya sebagaimana selayaknya pimpinan dewan bertindak dan membuat keputusan keputusan penting sendiri sesudah para bawahannya mensepakati dalam forum diskusi dan menawarkan opini opini mereka. Meskipun banyak kritik kritik intelektual (-mungkin orang yang bergaya Hierarchis atau Integritip-), yang menyayangkan atas pemaksaan datanya yang begitu sedikit, namun berkat integritas dan ketulusan hatinya membuat dia tetap menghargai orang orang itu.

Fleksibel

Pembuat keputusan yang bertipe ini juga menggunakan sedikit data tetapi memandang data itu sebagai hal yang mempunyai

makna yang berbeda beda pada waktu yang berbeda beda .Orang yang bergaya Fleksibel menghargai tindakan,kecepatan,adaptabilitas dan keanekaragaman,yang semuanya itu akan memberi mereka rasa aman.Mereka lebih menyukai untuk tidak membuat rencana sama sekali dan menggunakan intuisi mereka sebagai dasar untuk melakukan suatu reaksi.Orang yang bergaya fleksibel mengejar banyak tujuan yang berorientasi diri sendiri , dan berpikir bahwa tujuan tujuan mereka itu adalah sesuatu yang diinginkan orang lain,karena itu mereka sering mengubah tergantung dengan siapa yang dihadapi.Mereka lebih menyukai organisasi yang longgar dan tidak kaku dengan sedikit aturan dan struktur.Mereka menyukai kekacauan (confusion) ,dimana hal ini memungkinkan mereka untuk melakukan kontrol karena mereka memiliki kreatifitas dan adaptabilitas.Fleksibel,seperti halnya Desisip,lebih menyukai laporan dan komunikasi yang sifatnya ringkas,to the point.Akan tetapi mereka lebih menyukai bermacam macam pemecahan yang dinyatakan secara ringkas, dimana mereka dapat melakukan pemilihan,dan ini merupakan kebalikan dari gaya Desisip yang lebih menyukai satu pemecahan yang amat baik.Juga mereka menyukai interaksi dengan orang lain dengan cara cara yang sifatnya spontan.Semua keputusan yang dibuat atas dasar partisipatif,dan mempertimbangkan baik kebutuhan ataupun perasaan dari semua orang yang terlibat.Kepemimpinan didasarkan atas kesukaan dan kesenangan,yang disupport dengan pemakaian insentif yang positif guna menggerakkan sesuatu kegiatan.

William C.Durant mendirikan sejumlah besar perusahaan yang tergabung dalam General Motors.Dalam hal nilai,Durant

memperagakan pola pola gaya Fleksibel secara ekstrim. Tujuan dan rencananya selalu berubah ubah. Dia terlalu memperhatikan volume penjualan, banyaknya hasil dalam jangka pendek, Durant membuat keputusan keputusan melalui intuisi dan pemahaman sekilas sehingga sering terjadi kesalahan kesalahan akibat ketergesa gesaannya serta analisa data yang kurang tepat. Penampilan luar yang mengesankan adalah hal yang lebih disukai oleh orang yang bergaya Fleksibel. Barangkali inilah yang membuat rendahnya mutu namun dengan jumlah yang besar dari mobil mobil yang diproduksi oleh General Motor selama kepemimpinan Durant. Durant tidak membuat perencanaan secara formal. Dia melaksanakan gagasannya dan strateginya sesuai dengan apa yang ada di kepalanya. Bahkan Durant bukan saja tidak mempunyai perencanaan tetapi juga sangat kurang memperhatikan kontrol. Dia tidak melihat bahwa accounting dapat membantu produksi. Durant menjalankan organisasinya secara longgar dan memberikan kewenangan secara meluas, tetapi dia selalu mempertahankan kewenangan dalam pembuatan keputusan terakhir pada dirinya sendiri.

Hierarchis.

Berbeda dengan Desisip dan Fleksibel, orang yang memiliki gaya Hierarchis menggunakan sejumlah besar informasi dan melakukan analisa secara hati hati untuk tiba pada suatu konklusi yang paling baik. Desisip menghargai kesempurnaan, ketepatan, ketelitian. Karena itu mereka menyukai kontrol terhadap apa yang sedang terjadi. Mereka menyukai rencana jangka panjang yang sempurna, yang menjamin dapat dilakukannya kontrol, baik terha-

dap metode yang digunakan ataupun hasil yang dicapai. Mereka mementingkan tujuan yang dirumuskan sendiri dan yang bersifat personal, sehingga mereka berharap untuk mencapai tujuan itu dengan beberapa strategi yang demikian cermat. Mereka menyukai jenjang struktur organisasi yang ruwet dengan span of control yang luas, prosedur dan policy yang teliti. Hierarchis menyukai bentuk komunikasi yang detail dan lama. Laporan harus formal dan sempurna dengan metoda, pernyataan problema yang detail serta suatu konklusi yang paling baik. Laporan laporan yang ringkas dipandang kurang tepat dan biasanya dikirim kembali untuk mendapat analise data tambahan. Hierarchis menjalankan organisasi dengan menggunakan informasi dan mempengaruhi orang lain melalui pemikiran logis dan analisis. Kepemimpinan didasarkan kompetensi. Keputusan keputusan dibuat secara tidak unilateral, namun bawahan diminta informasi dan opini tambahan.

Meskipun dia tidak terbiasa berpikir dengan pola ini, gaya keputusan dari Richrd Nixon umumnya mewakili pola Hierarchis. Dia selalu mengutamakan informasi dan menggunakannya secara sempurna untuk mendukung suatu konklusinya. Nixon menetapkan tujuannya sendiri dan memusatkan secara serius pada usaha pelaksanaannya. Pada usia 12 tahun dia memutuskan ingin menjadi seorang ahli hukum dan secara konsisten dia mengejar tujuan jangka panjangnya. Kehidupannya tampak menjadi semacam serangkaian kampanye yang terencana dengan baik, mulai usaha permulaannya dalam bidang hukum, berikutnya melakukan kegiatan kegiatan dalam Young Republican, kemudian terus mengarah pada kursi kongres, dan sebagai puncaknya mendu

duki jabatan kepresidenan, dimana dia telah merencanakan sejak awal 1952 (i.e. pengangkatan tahun 1960). Dia menyukai skedul, kebiasaan yang tertib, alokasi waktu untuk penyesuaian kegiatan. Sebagian besar hal dipikirkan dengan baik sebelum tindakan dilakukan, dan persiapan yang intensip adalah suatu kebiasaan. Celakanya Nixon juga melaksanakan suatu contoh mengenai bagaimana tujuan tunggal Hierarchis yang berasal dari diri pribadinya dimana hal ini kadang kadang dapat membuat dirinya kurang mempertimbangkan terhadap hal hal lain dan juga hasil hasil yang diperoleh. Contoh contoh dari problema Nixon itu adalah peristiwa Watergate dan soal pembelian tempat kediaman yang mewah di New York.

Integratip

Seperti halnya Hierarchis, orang yang bergaya keputusan ini menggunakan sejumlah besar informasi, tetapi mereka menghasilkan suatu kemungkinan pemecahan yang banyak. Integratip menghasilkan bermacam macam interpretasi secara simultan, berbeda dengan Fleksibel yang juga menghasilkan berbagai macam konklusi tetapi dilakukan secara berturut turut. Integratip menghargai usaha eksploratip, memperoleh semua sumber informasi, dan melakukan berbagai macam hal yang sifatnya kreatif dengan informasi informasi itu. Mereka menghasilkan berbagai rencana jangka panjang yang didasarkan pada analisa data yang sifatnya terperinci, tetapi rencana rencana itu secara tetap diperbaiki dan disempurnakan. Integratip menaruh perhatian pada sejumlah banyak tujuan organisasi maupun pribadi yang mereka

coba buat untuk menjadi serasi/cocok. Mereka tidak menyukai tata jenjang organisasi yang sifatnya kaku dan lebih menyukai organisasi yang longgar, tidak kaku, yang dapat disesuaikan pada tuntutan berbagai macam hal. Komunikasi komunikasi yang dilakukan memakan waktu lama, teliti dan bahkan dapat melibatkan bentuk diskusi. Laporan laporan singkat dihindari dan lebih menyukai analisa kompleks dari banyak pandangan yang dapat menghasilkan sejumlah besar kemungkinan konklusi. Mereka mempunyai pengaruh sebab ketrempilan yang dimiliki dalam memproses informasi dan orang orang lain menaruh kepercayaan pada mereka. Mereka memberikan kesempatan pada semua yang ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang didasarkan atas perasaan, fakta, dan opini. Orang lain terdorong untuk menyumbangkan pemikiran sebab sikap mau mengerti, empati dan ketulusan hati dari Integratip.

Benyamin Franklin adalah sebuah contoh dari gaya keputusan Integratip. Dia menghargai informasi, dan berbagai hal sebagaimana yang dibuktikan dengan bacaannya dari buku A sampai Z yang ada dalam perpustakaanannya. Franklin benar benar tertarik pada setiap hal. Banyak dari kreasinya dihasilkan dari kebutuhannya untuk melakukan eksplorasi terhadap sesuatu yang tidak diketahui sebagaimana dibuktikan dengan pengalaman terbang layangnya yang termashur dan penemuannya atas listrik. Dia sangat berpengaruh bukan hanya disebabkan oleh keluasan pengetahuannya dan kemampuannya dalam berpikir, tetapi juga disebabkan oleh penghargaannya pada perasaan dan gagasan orang lain, sehingga membuat orang lain itu mempercayai dan mengaguminya.

Gambar 4.3

CIRI CIRI GAYA KEPUTUSAN*

| | Decisip | Fleksibel | Hierarchic | Integratip |
|------------|---|---|--|--|
| NILAI | Tindakan Efisiensi Cepat Hasil | Tindakan Adeptabilitas Cepat Keamanan | Kontrol Kualitas Metoda kaku Kesempurnaan | Hasil Informasi Kreativitas Ekplorasi |
| PLANNING | Data sedikit Jangka pendek Kontrol ketat pada hasil | Data sedikit Jangka pendek Intuitip dan re aktip | Data banyak Jangka panjang Kontrol ketat pada metoda dan hasil | Data banyak Jangka panjang Adaptatip |
| GOAL | Satu Fokus organisasi Berasal dari luar | Banyak Fokus diri Berasal dari luar | Beberapa Fokus diri Berasal dari dalam | Banyak Fokus diri dan organisasi Berasal dari luar dan dalam |
| | Menerima apa yang diberikan | Merubah | - | - |
| ORGANISASI | Span of control sempit Aturan aturan | Kontrol pada ke kacauan Longgar | Span of control longgar Prosedur teliti | Team process Matrix Organi sation High delegation |
| | Hierarchical- organisation High structure: orderly | High delegation minor things Aturan dan auto ritas fleksi - bel | Automatis Low delegation | Struktur flek sibel |
| | High delegation | - | High structure | - |
| KOMUNIKASI | Ringkas pendek Fokus hasil | Ringkas pendek Bervariasi | Panjang teliti Problem solving | Panjang teliti Problen analy- sis dari ber- bagai pandang an Pemecahan gan- da |
| | Satu pemecahan Melalui mana - ger | Beberapa pemecahan - Tiap orang da- pat berbicara | Analisis data dan metode Memberi konklusi yang terbaik | - |
| LEADERSHIP | Berdasar kedu- dukan | Berdasar kesu- kaan | Berdasar kompe- tensi | Berdasar keper cayaan dan in formasi |
| | Motivasi-gan- jaran/hukumen | Motivasi- insen tip positif | Motivasi dengan informasi | Motivasi-saling mengerti dan kooperasi |
| | Kekuasaan, perin- taht Keputusan unila- teral | Perasaan, kebutu- han Partisipasi | Logis dan anali- sis Konsultatip | Perasaan fakta Partisipasi |

* Diadaptasikan dari DRIVER, M.D dan MOCK, T.J. "Human Information Pro- cessing, Decision Theory, and Accounting Information Systems," *The Accounting Review*, Vol. 1, No. 3 (July 1975), pp 490 - 508

Anda mungkin telah mencatat hal hal yang anda sukai dan tidak anda sukai pada setiap dari keempat gaya keputusan itu. Cara cara yang umum untuk menggambarkan ciri ciri dari setiap gaya disajikan pada gambar 4.4. Apakah anda secara pribadi akan berfihak pada suatu nilai yang positif atau yang negatif itu sebagian besar tergantung pada gaya anda sendiri dan kecocokannya dengan orang lain. Kita berbicara lebih jauh mengenai gaya yang berbeda beda dalam seksi terakhir dari bagian/chapter ini. Hal utama yang perlu diingat adalah bukan penilaian anda yang cepat terhadap orang orang yang memiliki ciri ciri gaya keputusan yang berbeda beda, namun bagaimana kelebihan kelebihannya unik mereka dapat digunakan dan kelemahan kelemahan mereka dapat dihindarkan dalam situasi pembuatan keputusan yang spesifik.

Gambar 4.4

Gambaran negatif positif dari setiap gaya keputusan

| <u>DESIPI</u> | | <u>HIERARCHIS</u> | |
|----------------|----------------|-------------------|--|
| <u>Positif</u> | <u>Negatif</u> | <u>Positif</u> | <u>Negatif</u> |
| -Reliabel | -Rigid | -Kaku/keras | -Dogmatik |
| -Konsisten | -Simplistik | -Tepat | -Over kontrol |
| -Cepat | -Dangkal | -Sempurna | -Memperhatikan hal yang kurang berarti |

| <u>FLEKSIBEL</u> | | <u>INTEGRATIP</u> | |
|------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| <u>Positif</u> | <u>Negatif</u> | <u>Positif</u> | <u>Negatif</u> |
| -Intuitif | -Dangkal | -Banyak akal | -Menyulitkan |
| -Adaptabel | -Tak dapat memutuskan | -Empatik | -Suka campur tangan |
| -Menyenangkan | -Pikiran tidak tetap | -Kooperatif | -Lemah |

ADAKAH GAYA KEPUTUASN YANG TERBAIK ?

Tidak ada gaya keputusan yang terbaik sehingga tepat untuk semua pekerjaan atau situasi. Akan tetapi suatu gaya yang telah ada akan menjadi lebih baik bila ada persamaan yang tepat antara pekerjaan dan individu. Pekerjaan yang telah diprogram secara teliti yang menghendaki tindakan yang cepat dan konsisten sesuai dengan prosedur prosedur yang telah ditetapkan, akan dapat dilakukan dengan sangat baik oleh seseorang yang memiliki gaya Desisip. Dalam pekerjaan yang menuntut adanya penyesuaian, yang memerlukan kecepatan tetapi juga membutuhkan kecerdikab dan adaptabilitas, maka gaya Fleksibel akan menjadi lebih efektif. Dalam situasi yang berubah ubah secara cepat dan sangat kompleks, seperti penelitian aerospace, maka gaya Integratip akan lebih berhasil. Manager manager proyek yang melakukan percobaan di bulan, yang memerlukan analisa data dengan jumlah yang sangat besar guna mencapai tujuan yang tunggal, maka pekerjaan itu biasanya akan dilakukan dengan lebih baik jika mereka memiliki gaya keputusan Hierarchis.

Hal yang penting dari semua contoh terdahulu adalah, bahwa untuk menentukan seseorang pembuat keputusan yang terbaik, maka baikm gaya keputusan pribadi maupun ciri ciri situasi harus dianalisa sehingga dengan demikian suatu ketepatan dapat dicapai. Dalam menentukan ketepatan atau kecocokan antara pekerjaan dan orangnya secara optimum, maka prosedur berikut dianjurkan :

1. Tentukan tuntutan pekerjaan :

a. Banyaknya dan kompleksitas data yang digunakan.

b. Desakan waktu.

c. Kebutuhan untuk menyebarkan fokus fokus yang ganda.

d. Banyaknya pertanggungan jawab.

c. Kompleksitas sosial (tipe pangeruh yang dibutuhkan, tipe dari orang yang disupervisi).

2. Tentukan gaya keputusan dasar seseorang:

a. Desisip.

b. Fleksibel.

c. Hierarchis.

d. Integratip.

3. Pilihlah kombinasi yang sangat tepat antara individu dengan situasi.

Menentukan kecocokan yang tepat adalah tergantung pada penilaian secara akurat atas persyaratan pekerjaan dan gaya keputusan individu. Ini berarti bahwa suatu analisa pekerjaan yang mendalam harus dilakukan dengan menggunakan berbagai variabel yang telah didaftar. Adalah tidak cukup dengan menaruh kepercayaan pada diskripsi pekerjaan yang telah tertulis yang mungkin tidak merefer pada variabel variabel yang relevan. Berikutnya, gaya gaya keputusan mesti dinilai secara akurat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara men check karakteristik individu yang sedang dipertimbangkan dengan ciri ciri gaya keputusan yang telah didaftar dalam gambar 4.3. Anda harus menilai individu individu dalam berbagai situasi guna meyakinkan bahwa penilaian anda tidak terlalu dipengaruhi oleh faktor faktor yang luer biasa dalam peril hal yang unik.

Ilustrasi mengenai pemimpin politis dan bisnis yang diketahui secara baik, yang disajikan dalam bagian yang berhubungan dengan karakteristik setiap gaya keputusan adalah contoh contoh ringkas tentang bagaimana penilaian itu dapat dibuat. Untuk memahami secara jelas perkiraan anda mengenai kecocokan kecocokan yang ada, adalah juga berguna untuk melihat keuntungan yang unik dan permasalahan permasalahan yang ada pada setiap gaya.

KEUNTUNGAN DARI SETIAP GAYA.

Sebagaimana yang disebutkan terdahulu, suatu gaya keputusan tertentu mungkin dinilai sebagai hal yang positif ataupun negatif, ini tergantung pada gaya tertentu dari penilai. Akan tetapi ada keuntungan dan kelemahan tertentu pada setiap gaya, dan pada bagian terdahulu telah diterangkan bagaimana gaya gaya itu dapat dicocokkan dengan ciri ciri pekerjaan tertentu guna menambah adanya kemungkinan penampilan yang efektif. Lagi pula mempelajari bagaimana karakteristik dari gaya gaya itu mempunyai keuntungan untuk pekerjaan yang berbeda beda, dimana seseorang dapat memahami kelebihan kelebihan gaya yang ada dengan cara melihat gaya yang mana yang akan menjadi sangat tepat pada tahap pengembangan bisnis, yang mana dimulai dari kreativitas, permulaan kerja, dan ekspansi.

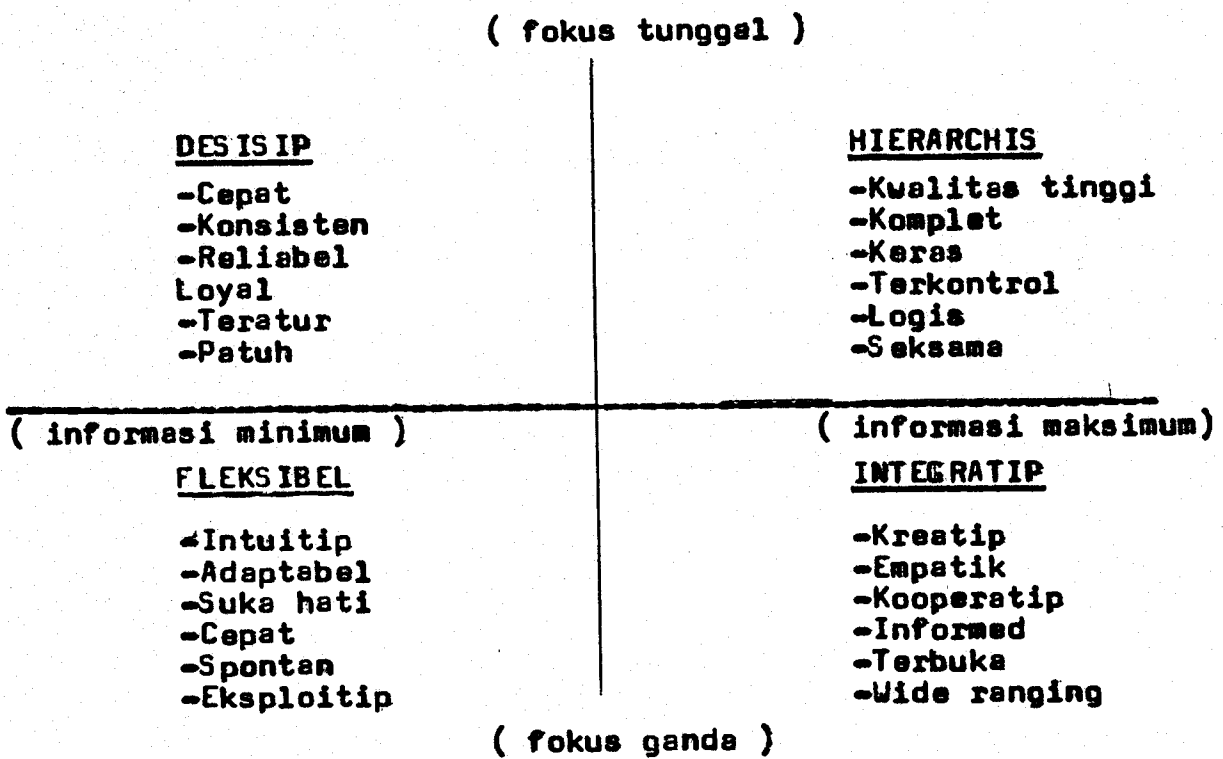
Gaya Integratif adalah sangat kreatif dan akan sangat cocok untuk fase penemuan gagasan dan fase perencanaan. Fleksibel memiliki watak yang eksplosif dan lincah karena itu sangat cocok untuk aktivitas aktivitas entrepreneur yang dibu -

tuhkan dalam tahap permulaan kerja. Selama tahap produksi masih berskala kecil, maka efisiensi dan konsistensi dari Desisip akan menguntungkan. Waktu skala produksi bertambah dan menjadi kompleks, maka kemungkinan Hierarchis akan menjadi tipe manager yang sangat baik, sebab adanya kelebihan kelebihan yang dimiliki dalam hal kualitas, kontrol dan cara memproses informasi.

Akan tetapi sebagai kesimpulan umum adalah bahwa setiap gaya keputusan mempunyai karakteristik yang unik, yang dapat menguntungkan atau merugikan, dan ini tergantung pada situasi tertentu. Dimensi dimensi penting dari setiap situasi mesti ditentukan pada saat dijumpai, mungkin dengan menggunakan prosedur yang telah dikemukakan terdahulu. Beberapa kebaikan dari setiap gaya keputusan yang dapat dilihat dikemukakan dalam gambar 4.5 di bawah.

Gambar 4.5

Kebaikan Setiap Gaya Keputusan



PROBLEM SETIAP GAYA

Disamping setiap gaya keputusan mempunyai ciri ciri tertentu yang menguntungkan, setiap gaya itu juga mempunyai problema khusus. Problem khusus ini digambarkan pada gambar 4.6 dibawah.

Gambar 4.6

Problem Setiap Gaya Keputusan

(Fokus tunggal)

DESISSIP

- Kaku (rigid)
- Menghindari introspeksi
- Konsep diri rendah
- Menghindari perubahan
- Tidak menerima data yang komplek

HIERARCHIS

- Supresip/tiranikal
- Perfeksionis
- Tidak mampu mendelegasikan
- Argumentatif
- Tidak memberi kepercayaaan

(informasi minimum)

(informasi maksimum)

FLEKSIBEL

- Dangkal
- Tidak dapat berkonsentrasi
- Terlalu esyik terhadap banyak hal
- Tidak mau menerima aturan
- Perencana yang kurang baik
- Tampak agak linglung (flippant)

INTEGRATIP

- Tidak dapat memutuskan
- Tidak mampu menemukan deadline
- Menghindari hal hal yang detail
- Pasip
- Terlalu menekankan proses
- Terlalu intelektual

(Fokus ganda)

Desisip. Desisip sering dipandang oleh orang lain sebagai orang yang kaku dan terlalu cepat menarik diri. Mereka tidak senang dengan introspeksi dan karena itu mereka berusaha untuk menghindari berbagai jalan pengembangan diri. Mereka sering berperasaan negatif terhadap diri mereka sendiri dan tidak senang dengan perubahan. Akhirnya, mereka punya kecenderungan menolak informasi yang kompleks, akibatnya maka keputusan keputusan yang dihasilkannya kurang optimal.

Para manager dapat membantu Desisip dalam mengatasi problem mereka dengan jalan mengusahakan agar mereka mendapatkan pekerjaan yang tepat dalam organisasi. Dengan memberi perlakuan yang positif dan feedback, maka para manager dapat memelihara citra diri yang positif. Juga, dengan tidak menuntut Desisip untuk menemukan prosedur prosedur yang baru dan dengan menyediakan staf ahli untuk menganalisa data yang kompleks bagi mereka, maka manager dapat mengeliminasi sejumlah stress yang dapat mematahkan semangat kerja Desisip yang begitu efisien.

Fleksibel. Fleksibel sering dipandang oleh orang lain sebagai orang yang dangkal dan lemah. Mereka tidak mampu berkonsentrasi dan terlalu asyik dengan banyak hal guna menyelesaikan pekerjaan yang telah mereka mulai. Mereka termasuk para perencana yang kurang baik dan tidak mau menerima aturan serta disiplin. Karena itu mereka sering tidak diperlakukan secara serius oleh orang lain.

Para manager dapat membantu Fleksibel dengan cara menugaskan mereka pada pekerjaan yang cocok dengan gaya mereka. Para staf ahli harus ditugaskan untuk menhandel kegiatan riset

dan perencanaan jangka panjang, dan manager harus berusaha untuk tidak menugaskan Fleksibel pada proyek yang berjangka panjang, yang menghendaki konsentrasi.

Hierarchis. Hierarchis sering dipandang oleh orang lain sebagai orang yang bersifat tiranikal, supresip dan terlalu hati-hati. Mereka terlalu memperhatikan hal-hal yang detail dan menginginkan kesempurnaan (perfectionism). Mereka merasa hina bila inkompeten dan mereka tidak mampu mendelegasikan tugas. Mereka tidak dapat memberi kepercayaan pada orang lain dan merampas ide-ide orang lain sebagai miliknya sendiri. Mereka sangat agresip, argumentatif, dan bahkan sering tampak seperti mengancam atasan mereka.

Manager dapat menghindari problem Hierarchis dengan cara tidak menugaskan mereka pada "line management jobs" tetapi hendaknya pada posisi staf. Mungkin juga menugaskan mereka dalam "team project" dimana mereka dapat belajar untuk menghargai kompetensi orang lain dan memberi mereka tanda jasa pengakuan.

Integratif. Integratif dipandang sebagai orang yang tidak dapat mengambil keputusan, lemah, terlalu intelektual, dan kacau. Mereka sering terlalu interes pada proses dan kurang pada hasil. Mereka biasanya agak pasif dan terlalu banyak tergantung pada orang lain. Integratif kurang interes pada hal-hal yang sifatnya detail dan mereka tidak mampu menemukan deadline.

Integratif dapat dibantu dengan menempatkan ^{mereka} pada "out of control position" karena ketidakmampuannya dalam mengambil keputusan. Mereka harus ditugasi sebagai pembantu staf agar me-

reka bekerja dengan hal hal yang sifatnya ditail dan memperkuat deadline. Jika mungkin, bentuklah suatu pendekatan team bagi Integritas dan manfaatkan potensi kreatif mereka.

MENGHADAPI GAYA ORANG LAIN SECARA PRODUKTIF

Di dalam situasi pembuatan keputusan, adalah penting untuk selalu menghargai orang lain dan menghindari konflik serta ketegangan yang tidak perlu, yang dapat mengarah pada timbulnya rasa tidak percaya dan permusuhan. Sebagai halnya dengan gaya tingkah laku, maka konsep utama di sini adalah fleksibilitas. Anda mesti mampu melakukan penyesuaian pada gaya keputusan orang lain sehingga suatu hubungan yang baik dapat dipelihara. Gambar 4.7 mengemukakan ringkasan bari beberapa hal yang dapat anda gunakan untuk memaksimalkan hasil interaksi anda dengan berbagai gaya keputusan.

Desisip. Ketika menghadapi Desisip, berusahalah selalu untuk mengemukakan konklusi (kesimpulan) dan lengkapi dengan hal hal yang sifatnya ditail hanya jika diminta. Berbuatlah positif, dan hindari kritik kritik yang sifatnya pribadi. Hindari penampilan yang tidak berketentuan, dan mantapkan sikap anda. Tepatlah pada waktunya, usahakan segala sesuatunya bersifat impersonal, dan praktis. Jangan berharap terjalinnya hubungan pribadi yang hangat. Tunjukkan bahwa anda berkepentingan dengan volume produksi. Tidak akan terlintas dalam benak Desisip jika anda menilai hubungan anda dan pekerjaan anda.

Fleksibel. Ketika anda berinteraksi dengan fleksibel, berusaha untuk dapat mengajukan gagasan gagasan baru. Tunjuk - kan inisiatif, dan bertindaklah dengan cepat, sebab tindakan merupakan hal yang diperhitungkan oleh fleksibel. Jangan "over - kill" terhadap suatu topik atau membuat terlalu kompleks. Perhatikan alur pembicaraan dan usahakan interaksi itu cukup menyenangkan tetapi jangan terlalu bersifat pribadi. Berkeryalah melalui usaha usaha baru dan jangan mengajukan bimbngan. Berlapang dadalah, dan usahakan untuk tidak membicarakan hal hal - yang sifatnya detail selama pembicaraan dan terbuka untuk saran saran baru.

Hierarchis. Ketika berhubungan dengan orang yang bergaya Hierarchis, cobalah mempelajari dengan cepat pandangan pandangan dan metoda yang lebih disukai untuk melakukan sesuatu. Kemudian hubungkan saran saran anda dengan pandangan pandangan dan metoda itu. Sajikanlah analisa data anda dan konklusi - konklusi yang anda miliki. Berharaplah agar Hierarchis bersedia mengoreksi atau "membenarkan" usulan anda dan jangan banyak komentar. Pikirkan dengan cermat jawaban jawaban anda, dan usahakan untuk tidak terlalu cepat memberikan jawaban. Tunjukkan respek melalui kesediaan mendengar dengan baik dan berusaha untuk tidak melakukan kesalahan kesalahan.

Integratip. Adalah sangat baik sekali jika waktu berhubungan dengan orang yang bergaya Integratip anda menyajikan berbagai problem. Analisa data anda harus sempurna dan didukung oleh banyak sumber. Jangan bersikap absolut, dan bersiaplah untuk

Gambar 4.7

Menghadapi Gaya Orang lain Secara
Produktip

(Fokus tunggal)

DEISISIP

- *Lebih dulu ajukan konklusi tindakan
- Hindari hal hal yang sifatnya detail
- Berlakulah positif dan hindari kritik
- Tepatlah waktu
- Berorientasi hasil
- Jangan harap ada hubungan yang akrab
- Jaga sesuatu agar tetap impersonal
- Tidak pernah terlintas di kepalanya.

HIERARCHIS

- Hargai pandangannya,
- Semua saran hubungkan dengan cara cara yang lebih disukai
- Sajikan data dan konklusi anda
- Tidak pernah memenangkan suatu argumen
- Jangan membuat jawaban secara cepat
- Usahakan untuk tidak membuat kesalahan
- ajukan komentar
- Dengarkan dengan baik

(informasi minimum)

(informasi maksimum)

FLEKSIBEL

- Tunjukkan inisiatif
- sarankan idea baru
- Bertindak cepat
- Jangan terlalu personal
- Sisihkan hal hal yang detail
- Berlapang dada
- Terbuka
- Jangan minta komitmen jangka panjang
- Jangan "overkill" terhadap suatu topik

INTEGRATIP

- Sajikan problem
- Tahan diri untuk tidak menawarkan pemecahan
- Miliki berbagai sumber data
- Jangan bersikap absolut
- Cobalah untuk bekerja sama
- Berkomunikasilah dengan baik
- Lakukan kontrol diri anda sendiri
- Bersiaplah untuk mengganti topik
- Bersikaplah terbuka

(Fokus ganda)

melakukan diskusi yang panjang. Hindari cara-cara yang sifatnya kompetitif, dan berusahalah untuk bekerja sama. Terimalah dan berkomunikasi secara baik, dan rencanakanlah cara-cara untuk mengontrol diri anda sendiri. Sadari bagaimana intergrasi pada diri anda, dan bersikaplah terbuka dan berbuatlah dengan jujur.

APLIKASI PADA MANAGEMEN INTERAKTIF

Mampu mendiagnosa gaya keputusan bawahan dan mengetahui bagaimana menyesuaikan pada setiap gaya secara tepat dapat membantu manager dalam menyerahkan tanggung jawab administratif, merencanakan prosedur pembuatan keputusan dan menentukan komposisi serta metoda dari berbagai macam tugas team. Pengetahuan mengenai kelemahan dan kelebihan masing-masing gaya keputusan, dapat memudahkan kesesuaian tugas-tugas yang diserahkan dan pencapaian hasil-hasil yang lebih memuaskan. Akhirnya, dengan mengetahui bagaimana menghadapi secara efektif gaya keputusan orang lain dapat menumbuhkan rasa kepercayaan, kesukaan dan produktivitas yang lebih baik dalam hubungan interpersonal anda. Beberapa aplikasi khusus dari teori gaya keputusan akan menyusul. Anda dapat memikirkan beberapa aplikasi itu pada situasi khusus anda sendiri.

Usahakanlah tugas-tugas yang diberikan itu berkesesuaian dengan gaya keputusan karyawan. Adalah tidak produktif menyerahkan sebuah tugas yang melibatkan proses informasi yang kompleks dan harus menghasilkan berbagai alternatif pada seseorang yang bergaya Desisip. Jika anda mendapati seseorang pribadi mengalami suatu dilemma, maka pindahkan dia sebelum dia mengalami kegagalan

an, akibat dari tekanan situasi itu, dan coba kurangi beban tugas, dengan cara menunjuk pembantu staf atau meredefinisikan posisi.

Adalah akan menjadi celaka dengan menugaskan seorang yang bergaya Integratif pada tugas yang hanya menghendaki tingkah laku yang rutin dan sederhana. Jika seorang Integratif berusaha untuk mengatasi rasa jemu atau ketidakpuasannya atas kerja yang dihadapi, maka mungkin dia akan menarik diri dengan cara melamun, dan hal ini akan dapat mengurangi penampilannya. Kemungkinan tingkah laku lain adalah dia akan mencoba mempersulit tugas-tugas yang dihadapi, dimana hal ini dapat juga memperlemah penampilan dan mengarah pada bentuk ketegangan lain dalam organisasi. Lagi pula, jika anda menghadapi seorang bawahan yang telah berada dalam posisi yang tidak tepat, maka anda harus mengambil tindakan untuk membuat kesesuaian yang lebih baik. Dalam hal ini memberi tanggung jawab tambahan, memberi pekerjaan yang lebih kompleks atau memindahkan pada posisi yang lebih merangsang dan semuanya ini merupakan bentuk bantuan yang dapat anda berikan.

Pengetahuan akan gaya keputusan dan tuntutan situasional, dapat juga memberi informasi yang berguna, yang dapat membantu manager untuk memutuskan bagaimana partisipasi yang dibutuhkan, kepada siapa harus melibatkan diri dalam situasi keputusan khusus. Seperti yang dapat anda katakan dari karakteristik yang telah digambarkan sebelumnya, anda mungkin menginginkan orang yang berbeda-beda dalam komitee yang dibentuk untuk menhandel problem yang sedang dihadapi, dari pada anda mesti menseleksi staf komitee guna mengemukakan berbagai macam pemecahan yang kreatif atau menganalisa problem yang kompleks secara mendalam.

Sebagaimana yang terlihat pada tiga bagian yang terakhir

5.Driver,M.J.,and Streufert,S., "Integrative Complexity: An Approach to Individuals and Groups as Information Processing System, " Administrative Science Quarterly, Vol.14 ,No.2 (June 1969),pp 272-285.

5. MENGANALISA GAYA TRANSAKSIONAL

Kapan saja anda melakukan komunikasi atau interaksi dengan orang lain, sebenarnya anda sedang memasuki suatu transaksi. Transaksi itu merupakan suatu pertukaran sikap yang dilakukan oleh seseorang ketika berhubungan dengan orang lain. Analisa transaksional (AT) adalah suatu pendekatan praktis untuk memahami kepribadian dan menganalisa interaksi antar manusia. AT dirancang untuk membantu kita agar dapat memfokuskan pada peran-peran yang kita mainkan ketika kita berinteraksi dengan orang lain, dan pada kebutuhan, serta kebiasaan yang mempengaruhi pertukaran kita. Memahami konsep AT dan mengetahui bagaimana penerapannya dalam interaksi kita dengan atasan, bawahan dan teman sejawat, dapat meningkatkan efektivitas hubungan antar pribadi. Juga, dapat kita gunakan untuk membantu orang lain agar dapat merasa dan berfungsi secara lebih baik.

AT memperlengkapi para manager dengan framework yang praktis dan sederhana untuk menganalisa transaksi bersama bawahan. Juga, memberi alat pada manager untuk dapat memelihara transaksi transaksi ini pada jalur yang produktif.

KEADAAN EGO

Bayangkan seorang supervisor yang mengomel dengan marah pada seorang karyawan, yang datang terlambat dengan membawa materi yang diperlukan kelompoknya guna memulai pekerjaan hari itu. Wajah supervisor merah dan cemberut, suaranya keras dan bergetar, dan tubuhnya tegang. Tiba-tiba telpon berdering, dan supervisor mendengar suara temannya. Posture supervisor menjadi relaks, sua-

ranya diperlunak, dan senyum tersungging di bibirnya. Dalam istilah AT, supervisor telah mengubah keadaan ego.

Setiap orang mempunyai tiga keadaan ego dan persepsi tentang dunia: Ego Orang Tua, Ego Dewasa dan Ego Anak. Ego ego ini merupakan sumber tingkah laku yang sifatnya berbeda dan terpisah. Ketiga keadaan ego ini merupakan hal yang wajar dan penting bagi hubungan interpersonal.

Dari ego Anak muncul intuisi, kreativitas, dan dorongan dorongan spontan serta kesenangan kesenangan. Ego Dewasa anda memproses data dan memperhitungkan kemungkinan kemungkinan pilihan. Ego Dewasa anda juga mengatur dan melakukan kegiatan guna menjembatani ego Orang Tua dan ego Anak anda. Ego Orang Tua anda menyatukan sikap dan perasaan, kecenderungan mengeritik dan mengasuh, yang semuanya ini anda pelajari dari orang tua anda. Ego Orang tua anda memperlengkapi anda dengan peraturan peraturan bagaimana seharusnya anda berbuat dan bertindak menurut cara cara yang dianggap dapat diterima. Ego Orang Tua anda membuat banyak keputusan minor anda yang otomatis, sebab " Itu adalah cara yang harus dikerjakan". Hal ini membebaskan ego Dewasa untuk membuat keputusan keputusan yang lebih penting.

Ketiga aspek kepribadian itu, mempunyai nilai yang sangat besar dalam kehidupan. Hanya ketika satu atau yang lain mengganggu keseimbangan yang sehat baru disana ada alasan untuk berprihatin. Dengan kata lain, setiap aspek (-ego Orang Tua, ego Dewasa, dan ego Anak-) memiliki respek yang sama dan mempunyai tempat yang penting dalam kehidupan anda. Ketiga keadaan ego ini dilukiskan pada gambar 5.1

Gambar 5.1

Keadaan Ego

OT

Anda merasa,berpikir dan berbuat seperti apa yang orang tua anda lakukan.
(Kamu tidak dibenarkan mengabaikan pekerjaan.Berpura pura sakit merupakan perbuatan yang tidak jujur , dan menipu perusahaan).

D

Anda mengumpulkan dan menganalisa data secara objektif sesuai dengan kenyataan yang ada.
(Ini adalah hari yang baik dan saya akan beristirahat.Tetapi sekarang musimnya kesibukan kerja kita dan pekerjaan akan bertumpuk tumpuk bila kita kembali kerja).

A

Anda merasa dan berbuat dengan cara seperti seorang anak kecil.
(Hari ini begitu baik.Saya akan berpura pura sakit selama bekerja dan saya akan bermain di pantai).

Ego Orang Tua mulai berkembang sejak anda dilahirkan dan terus dipermatang secara baik oleh waktu hingga anda mencapai usia lima tahun.Keadaan ego ini berisi rekaman rekaman dari semua yang anda lihat dan dengar dari figur figur otoritas yang anda ketahui (khususnya orang tua anda atau orang yang menggantikan posisi orang tua anda) dalam tahun tahun awal kehidupan anda.Keadaan ego Orang Tua dalam diri anda,berbuat dan merasa sama seperti figur otoritas pada masa kanak kanak anda.Rekaman rekaman dari semua hukum dan aturan yang anda dengan semasa kanak kanak disimpan dalam ego Orang Tua anda,dan semuanya itu kemudian anda komunikasikan pada orang lain secara verbal ataupun non verbal.Ego Orang Tua dalam diri anda itu adalah sesuatu yang berkata seperti,"Kamu harus", "Kamu tidak boleh", "Kamu mesti", "Jangan" , "Ini benar", "Ini salah".Slogan slogan yang

berbunyi "an eye for an eye", "boys will be boys", dan "You can not change a leopard's spots" adalah merupakan refleksi dari rekaman ego Orang Tua. Ego Orang Tua anda dapat menjadi pengkritik, atau suportip atau keduanya.

Keadaan ego Anak adalah keadaan anda selagi anda masih masih sangat muda. Keadaan ego Anak anda dalam diri anda berperasaan dan bertingkah laku sama seperti apa yang anda lakukan ketika anda masih kanak kanak. Ego ini berisi semua dari emosi anda dan perasaan anda, kreatifitas anda, impulse anda, rasa ingin tahu anda, keberanian anda mengambil resiko, cinta bahkan ketakutan anda, kenakalan anda, rasa malu anda, rasa dendam anda, dan ketergantungan anda. Emosi emosi ini sering bertentangan dengan cara cara yang anak anak diajarkan agar sama dengan figur otoritasnya. Ego Anak anda mungkin berkata seperti, "auu" , "Saya menginginkan itu sekarang", "Saya berani kamu" dan begitu selanjutnya. Ego Anak anda dapat bebas, adaptip, dan dapat pula menjadi seorang profesor kecil. Ego Anak yang bebas dapat berbuat dengan bebas tanpa larangan, dia dapat berbuat sesuatu yang mendatangkan kesenangan. Tingkah laku Ego Anak yang bebas tidak dibawah pengarahan dari ego Orang Tua anda. Perbuatan itu benar benar bersifat alamiah. Ego Anak itu dapat menyayangi, berpura pura, dan memberi atau ketakutan, puji diri dan agresip. Ego Anak anda muncul dalam peran peran seperti badut yang selalu melakukan gertakan dalam perguaraan yang kasar atau supervisor yang selalu menuntut agar sesuatu itu dikerjakan sebagaimana cara yang dia inginkan. Hal yang penting adalah mengetahui bagaimana mengekspresikan ego Anak yang bebas itu secara tepat. Ego Anak anda juga dapat adaptip, dan melakukan sesuatu yang membuat orang lain menjadi senang sementara anda sendiri mungkin saja tidak. Ego Anak yang adaptip

dibawah pengaruh keadaan ego Orang Tua anda dan ia ramah, sopan, patuh, sederhana, dan terkontrol. Sebuah contoh dari ego Anak yang adaptif itu adalah karyawan yang selalu berkata "silahkan" dan "terima kasih", tidak pernah datang terlambat dan pulang tidak lebih cepat serta mempunyai catatan kehadiran yang sempurna. Profesor kecil adalah intuisi dari ego Anak. Ia mampu menginterpretasikan makna dari muka cemberut supervisor dan isyarat tangan dari karyawan. Profesor kecil juga merupakan kemampuan ego Anak untuk memanipulasi orang-orang dewasa. Contoh-contoh yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut: Seorang sekretaris dengan mata berlinang bercerita kepada supervisornya yang laki-laki, bahwa dia berusaha dengan keras untuk bisa maju dalam pekerjaannya meskipun dia mendapat gangguan dari pacarnya. Atau boleh jadi seorang supervisor berusaha mendapatkan rasa simpati dari sekretaris itu dengan cara dia mengajaknya keluar ke kantin dan mengatakan bahwa istrinya tidak dapat memahami dirinya. Sebuah contoh yang terakhir adalah, seorang trainee manajemen laki-laki muda berusaha mencari keuntungan bagi dirinya sendiri dari supervisor dengan mengatakan bahwa dia cukup muda untuk menjadi seorang ahli dalam jabatannya.

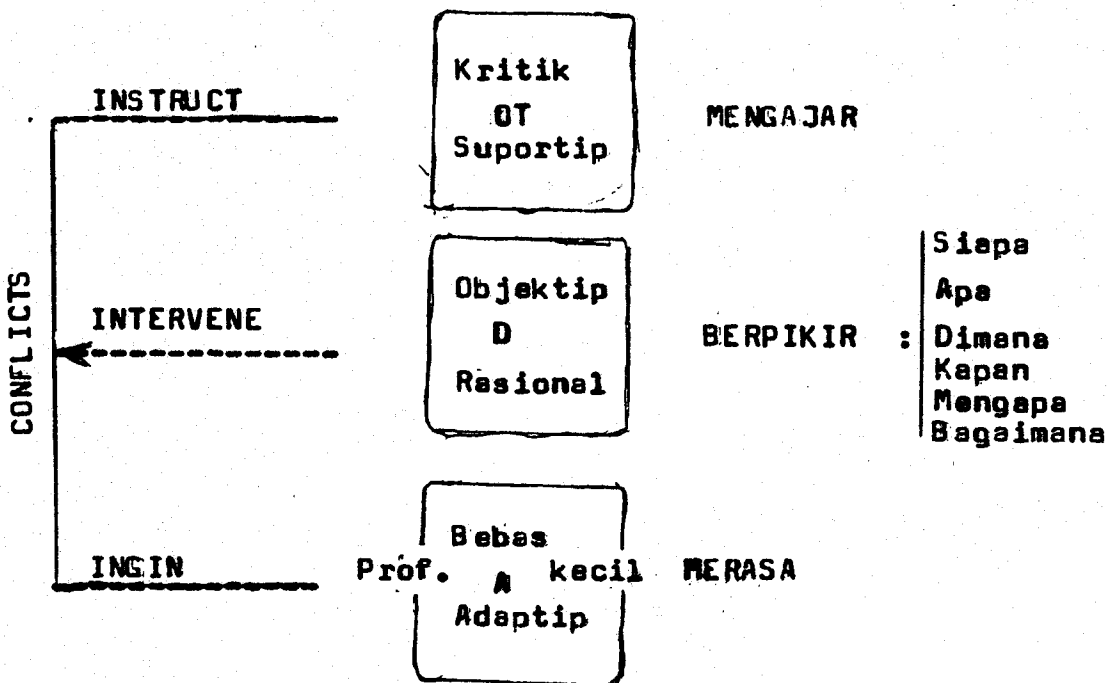
Keadaan ego Dewasa mulai berkembang secara berangsur sebelum usia satu tahun, pada saat ego Anak mulai berpikir dan men-test konsep-konsep yang sedang diajarkan. Ego ini merupakan bagian dari anda yang berpikir secara logis dan mengumpulkan informasi secara objektif. Ia memikirkan sesuatu dengan melalui fakta-fakta. Ia adalah komputer anda, yang menyimpan informasi dan memprosesnya untuk dibuat sebagai keputusan yang rasional

dan untuk memecahkan problem. Ego Dewasa anda mengumpulkan informasi dari tiga sumber : ego Orang Tua, ego Anak dan ego Dewasa. Ego Dewasa dapat memisahkan fakta dan fiksi, realita dari fantasi, dan kebenaran dari kebohongan agar supaya dapat membuat keputusan yang praktis, tidak emosional dan rasional. Ego Dewasa umumnya mengajukan banyak pertanyaan, membuat keputusan - keputusan, memonitor keputusan keputusan, dan bergerak ke problem berikutnya.

Sangat sering ego Orang Tua anda dan ego Anak anda bertentangan satu sama lain, dan ketegangan menjadi tinggi. Salah satu fungsi penting dari ego Dewasa adalah sebagai wasit dari dua ego itu, yakni ego Orang Tua dan ego Anak. Gambar 5.2 melukiskan interelasi dari ketiga ego tersebut. Tugas dari ego De-

Gambar 5.2

Interelasi Keadaan Ego



wasa adalah membantu menemukan kebutuhan kebutuhan ego Anak tanpa harus menimbulkan kesulitan, dimana hal ini merupakan kepentingan utama dari ego Orang Tua. Sepanjang ego Dewasa melakukan tugasnya dengan tepat dan baik, maka hal ini akan menghasilkan keadaan kepribadian yang seimbang dan sehat. Terlalu menekankan pada ego Orang Tua atau ego Anak dapat menimbulkan terjadinya problem emosional dan/sosial.

Bagaimanakah anda dapat mengatakan bahwa bagian yang mana dari anda yang sedang menguasai diri anda ? Empat cara untuk melakukan pengecekan didaftar sebagai berikut :

Analisa tingkah laku anda. Di sini anda harus memperhatikan bagaimana posture anda, gerakan isyarat anda, suara anda, dan kata kata anda yang anda pakai. Adanya keadaan ego yang berbeda beda ditunjukkan dengan sikap tubuh yang lurus tegap, gerakan lambaian tangan yang mengayun luas, suara menggemakan dengan mantap, adanya kata kata seperti betul, baik dan harus dan tidak menunjukkan sikap tubuh yang melembik, pandangan menunduk dengan sedikit kontak mata, suara lunak agak mengeluh, dan adanya kata kata seperti tidak dapat, tidak mau dan berdesis.

Analisa bagaimana anda bersama dengan orang lain. Jika anda bergaya majikan dan berfikir bahwa anda mengetahui segalanya, maka orang akan cenderung menjadi sangat hati hati menjaga terhadap anda. Jika anda bergembira dan bahagia, maka orang lain akan merespon anda dengan cara yang berbeda beda dari pada jika anda sedang memanipulasi dan melakukan tuntutan. Jika anda berbuat berdasarkan ego Dewasa anda maka sangat mungkin orang lain akan berbuat berdasarkan ego Dewasa nya

dalam menghadapi anda.

Analisa masa kanak kanak anda. Coba ingat kembali bagai mana anda berbicara ketika anda masih kanak kanak dan bagai mana orang tua anda berbicara. Anda mungkin memperhatikan , bahwa kadang kadang anda masih berbicara dengan cara yang sama seperti cara yang anda lakukan semasa anda kanak kanak. Di saat saat yang lain anda akan mendengar suara anda sendi ri persis dengan suara orang tua anda.

Analisa perasaan anda. Kesadaran dan kesensitipan terha dap perasaan anda sendiri dapat memberi anda tanda yang sa- ngat baik untuk mengetahui keadaan ego yang mana yang sedang menguasai anda. Anda dapat merasakan dengan sesungguhnya ba- gian mana dari anda (i.e. ego Orang Tua , Dewasa atau Anak) yang sedang aktif menguasai diri anda pada saat tertentu.

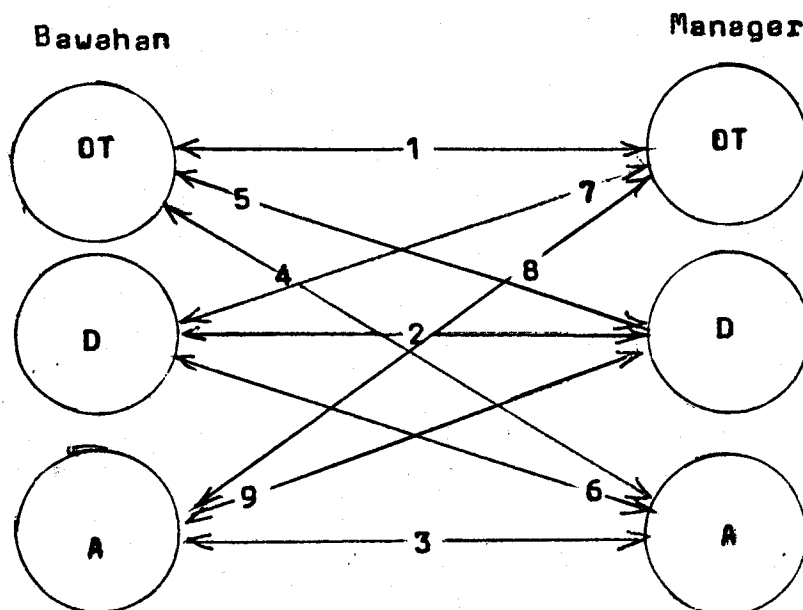
TRANSAKSI

Suatu transaksi adalah suatu perubahan makna antara dua orang. Walaupun sebgaiian besar orang berpikir bahwa transak- si itu berbentuk verbal, namun transaksi itu juga dapat beri- si perubahan non verbal (i.e. ekspresi wajah, tindakan pisik, bunyi suara dan sebagainya). Semua percakapan itu merupakan serentetan transaksi antara dua orang, dimana masing masing dapat mengawali dan merespon bertolak dari salah satu dari tiga keadaan ego. Karena itu, transeksi transaksi itu dapat men jadi sembilan kombinasi keadaan ego: 1). Orang Tua ke Orang Tua, 2). Dewasa ke Dewasa, 3). Anak ke Anak, 4). Orang Tua ke

Anak, 5).Orang Tua ke Dewasa, 6).Dewasa ke Anak, 7).Dewasa ke Orang Tua, 8).Anak ke Orang Tua, 9).Anak ke Dewasa.Kemungkinan kombinasi ini dilukiskan dalam gambar 5.3 dibawah.Pada diagram

Gambar 5.3

Kombinasi Transaksi Keadaan Ego



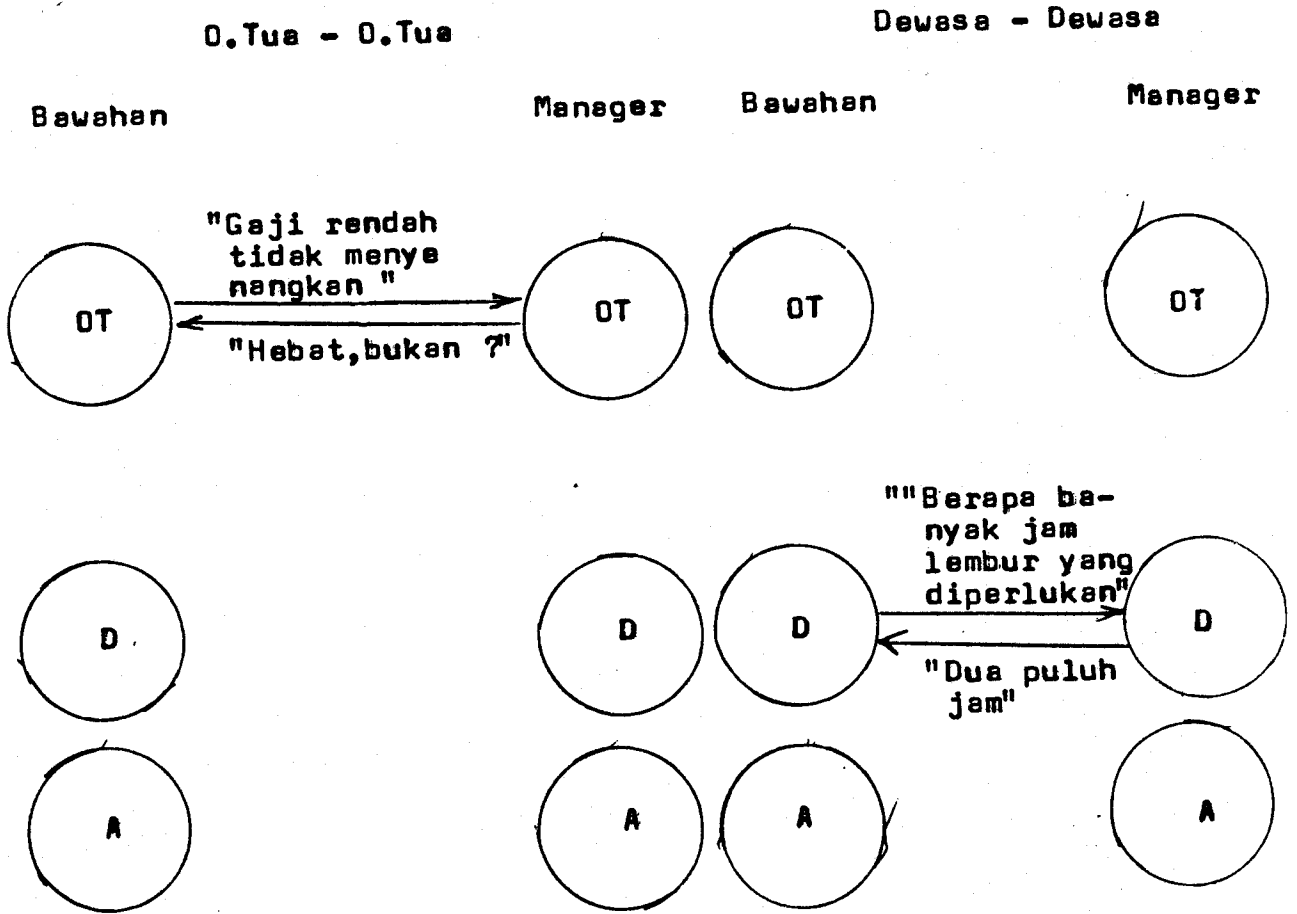
ini dan diagram diagram berikutnya, orang yang memulai transaksi (i.e. pengirim atau stimulus) selalu berada di sebelah kiri, dan orang yang merespon pada transaksi (i.e. responder) selalu berada di sebelah kanan. Panah panah yang ada menunjukkan arah komunikasi.

Semua transaksi jatuh pada salah satu dari tiga kategori, yaitu: komplementer, bersilangan, dan tersamar. Ketika stimulus transaksional menghasilkan respon transaksional yang diharapkan, maka hasil transaksi itu bersifat komplementer. Semua kombinasi transaksi keadaan ego yang ada dalam gambar 5.4 bersi-

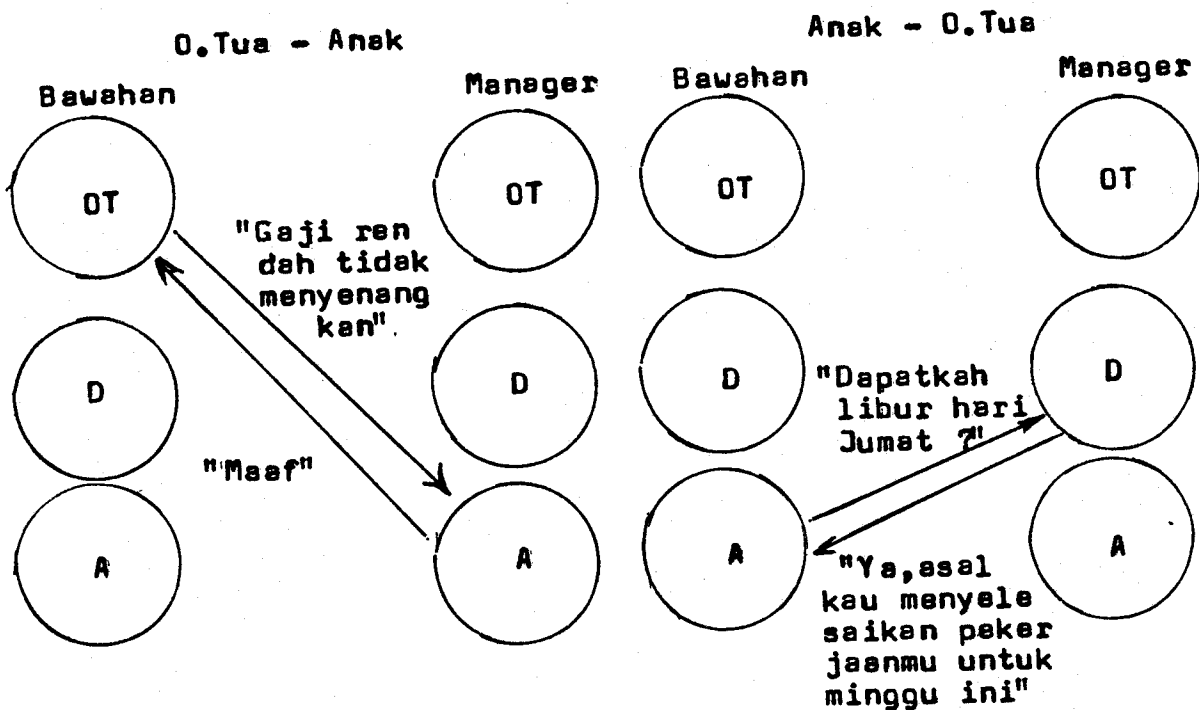
fat komplementer. Perahitek bahwa garis gari komunikasi itu berbentuk sejajar (tidak bersilangan).

Gambar 5.4

Transaksi Komplementer



(lanjutan gambar 5.4)



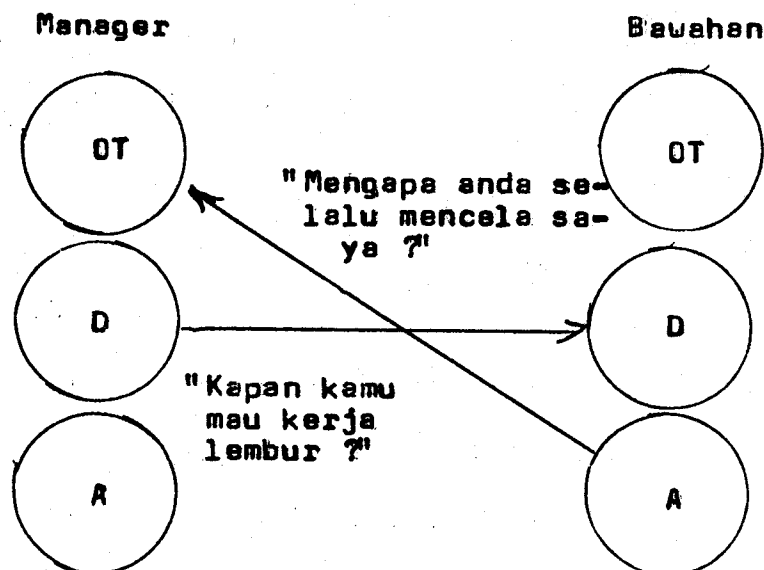
Garis garis paralel ini menunjukkan bahwa garis komunikasi itu sifatnya terbuka dan memiliki suatu kesempatan yang baik untuk melakukannya dengan cara cara yang tidak terbatas. Contoh contoh transaksi yang sifatnya komplementer atau seperangkat respon-stimulus yang berbentuk Orang Tua - Anak, Dewasa-Dewasa, Anak - Dewasa, yang digambarkan pada gambar 5.4, adalah menggambarkan transaksi antara bawahan dan manager.

Ada saat saat tertentu di mana garis transaksi menjadi bersilangan. Ini menghasilkan komunikasi yang rusak dan hubungan antara manager dan bawahan menjadi tidak produktif. Transaksi yang bersifat berseberangan ini terjadi ketika respon dari o -

orang yang kedua tidak tepat atau tidak diharapkan. Gambar 5.5 di bawah menggambarkan transaksi yang bersilangan antara manager dan bawahan. Komunikasi mengenai skedul kerja lembur mungkin-

Gambar 5.5

Transaksi Yang bersilangan



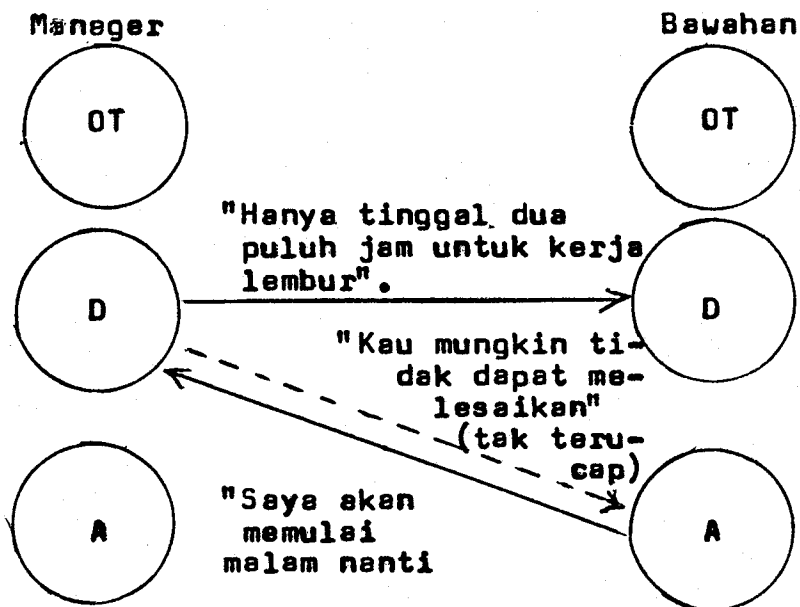
kin akan rusak, dan transaksi yang sifatnya defensip akan mengakibatkan terjadinya prasangka buruk. Transaksi yang bersilangan ini dapat menstop komunikasi yang original dan menyebabkan terjadinya ketegangan dan rasa ketidakpercayaan dalam suatu hubungan.

Tipe transaksi yang sangat kompleks adalah apabila orang-orang yang terlibat dalam transaksi itu memiliki pesan yang sifatnya tersembunyi. Transaksi tersamar ini melibatkan lebih dari dua keadaan ego. Biasanya transaksi ini dimulai dengan hubungan yang tampaknya seperti Dewasa ke Dewasa, tetapi transaksi itu mempunyai makna tersamar Anak ke Anak atau Orang Tua.

Transaksi tersamar ini dapat menjadi angular (yang melibatkan tiga keadaan ego) atau dapat menjadi double (yang melibatkan empat keadaan ego). Gambar 5.6 memberikan suatu gambaran mengenai bentuk transaksi tersamar yang angular dimana manager secara sukses "menghantam" ego Anak bawahan .

Gambar 5.6

Transaksi tersamar yang angular



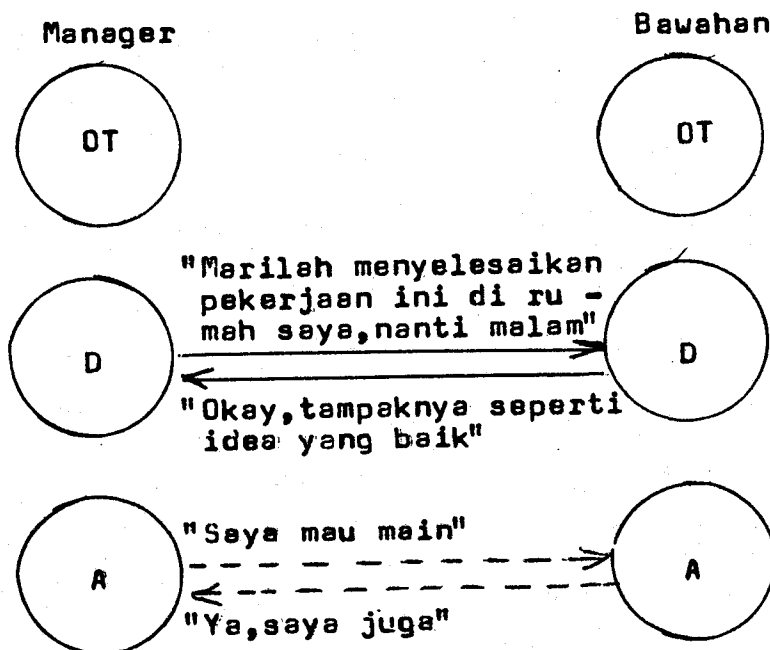
Gambar 5.7 memberi contoh transaksi tersamar yang double, antara manager laki laki dan bawahan wanita. Seseorang yang kebetulan berdiri dekat mungkin saja hanya mendengar adanya pertukaran kata kata yang lugas seperti Dewasa ke Dewasa mengenai pembicaraan soal kerja lembur. Akan tetapi bagi orang yang terlibat langsung dalam transaksi itu, bunyi suara dan ekspresi wajah akan menunjukkan adanya suatu transaksi dari Anak ke Anak.

secara tersembunyi.

Satu perbedaan antara dua tipe transaksi tersamar itu adalah adanya kontrol yang dilakukan inisiator untuk menimbulkan rasa segan pada respondet. Di dalam transaksi tersamar yang double, inisiator mengizinkan respondet untuk tidak memperdulikan pesan yang tersembunyi dan hanya merespon apa kata kata yang diucapkan saja. Sementara pada transaksi tersamar yang angular, inisiator berusaha mengontrol respon dari respondet dengan "menghantam" ego Orang Tua atau ego Anak. Hal ini pada umumnya merupakan bentuk manipulasi yang negatif, dan ini biasanya menghasilkan akibat yang mengandung perhitungan untung rugi. Transaksi demikian ini harus dihindarkan oleh manager yang interaktif, sebab ketika diketahui, ternyata dapat menggerogoti rasa saling percaya antara supervisor dan bawahan.

Gambar 5.7

Transaksi Tersamar Yang Double



Tujuan manajemen yang interaktif adalah untuk menempatkan ego Dewasa anda berperan dalam kegiatan transaksi anda. Ini merupakan kemampuan untuk mengubah respon respon dari ego Orang Tua dan ego Anak menjadi ego Dewasa secara tepat dan untuk mengetahui kapan membiarkan respon otomatis dari ego Orang Tua dan ego Anak tetap berperan. Ketepatan adalah hal yang utama, dan ini disesuaikan dengan tuntutan situasi dan kebutuhan kebutuhan dari orang orang dengan siapa anda berinteraksi. Untuk ini diperlukan adanya suatu kesadaran tentang keadaan ego anda sendiri dan bagaimana ego ego itu mempengaruhi transaksi anda dengan orang lain.

Menganalisa empat bidang yang telah ditunjuk terdahulu, (yaitu: tingkah laku, interaksi, masa kanak kanak, dan perasaan) dapat membantu anda untuk memahami diri anda sendiri. Untuk memahami keadaan ego secara tepat juga diperlukan adanya kemampuan untuk memperoleh dan memproses data secara akurat tentang realitas dimana anda sedang berinteraksi. Aspek ini didiskusikan pada bagian 4, "Gaya Keputusan". Akhirnya, kesadaran mengenai keadaan ego yang sebenarnya dari orang yang sedang berinteraksi dengan anda merupakan hal yang penting jika anda berusaha mengadakan penyesuaian secara tepat guna menghindari hubungan yang bersifat bersilangan, yang menghasilkan ketegangan. Tanda tanda verbal dan non verbal yang didaftar pada gambar 5.8 akan berguna bagi anda dalam menilai keadaan ego Orang Tua, ego Dewasa, dan ego Anak dari orang lain. Meskipun kita berusaha agar transaksi Dewasa - Dewasa yang sifatnya komplementer dalam manajemen yang interaktif, namun transaksi yang demikian itu tidaklah selalu merupakan jenis yang paling tepat. Ketika sedang mem

diskusikan feature keamanan dari sistim produksi yang baru, adalah sangat baik sekali mengundang ego Orang Tua. Di pihak lain, mengundang ego Anak mungkin sangat tepat sekali ketika mengcover perguraan atau aspek aspek sosial dari suatu kerja. Akan tetapi perlu diingat bahwa pengujian terhadap realita dapat dilakukan oleh ego Dewasa. Ini terjadi ketika anda berhenti sejenak untuk berpikir mengenai apa sebenarnya yang terjadi, bagaimana sikap anda, dan apa akibatnya dari masing masing tindakan, dan bukan hanya sekedar merupakan reaksi dari suatu stimulus. Adalah dengan menguji realita maka komunikasi yang produktif dapat dicapai.

STROKE

Stroke adalah suatu penghargaan dan pengakuan, seperti : senyuman, tepukan di punggung, atau hadiah. Bahkan olok olakan atau - pun tepisan lembut di wajah adalah suatu pengakuan dan ini agaknya lebih baik dari pada tidak diperdulikan. Stroke begitu penting dan perlu sehingga seorang anak yang berumur 21 atau 22 tahun (teenager) akan lebih menyukai untuk ditegur dari pada tidak diperdulikan. Setiap orang membutuhkan stroke. Stroke ini perlu bagi kesehatan fisik dan psikis. Pada hakekatnya, stroke itu seolah olah berkata: " Saya memahamimu dan mengakuimu ".

Suatu stroke yang positif, adalah sesuatu yang membuat anda merasa baik terhadap diri anda sendiri dan situasi anda. Contohnya adalah: tepukan di punggung, pengakuan, dan senyuman ramah. Sebaliknya sesuatu stroke yang membuat anda merasa kurang baik terhadap anda sendiri adalah suatu stroke yang negatif. Contoh contohnya adalah : suatu hardikan dan penghinaan.

Gambar 5.8

Tanda Tanda Verbal dan Non Verbal
Untuk Keadaan Ego

| | Vokal & Visual | Verbal |
|--------------------------------------|--|---|
| O r a n g T u a | -Jari menunjuk, kepala mengge- leng, tangan memutar, lengan-- menyilang di dada, menepuk pundak atau kepala seseorang, kaki menghentak, dengusan ti- dak sabar, bersungut-sungut. | -Selalu, tidak pernah, ingat , kamu harus, mengetahui lebih baik, kamu harus mengerjakan lebih baik, jangan. |
| | -Sentuhan yang menyenangkan, suara menghibur, memegang dan membuai. | -Celaka, sayang, manis, sana-sa- na. -Sekarang apa, nakal, bodoh, me- jijikkan, berani kamu, menge- jutkan, dungu, mustahil, meng- gelikan, kasar. |
| | | -Jika saya sebagai kamu, pin- tar, kamu semua basah. -Tidak memikirkan, menilai re- aksi semua tipe. |
| D e w a s a | -Ekspresi wajah cerah, mende- ngarkan, respon tepat apa yang dikatakan orang lain , Memperhatikan, postur dan pe- nampilan tertarik | -Mengapa, apa, di mana, siapa , bagaimana. -Berganti ganti, mungkin, ba- rangkali, relatif. -Identifikasi opini sebagai opini (bukan fakta) -Menyatakan kembali apa yang orang lain katakan, Mengiden- tifikasinya sebagai restate- ment untuk mencheck penger- tian. |
| | -Sikap kalem bila saatnya te- pat, sikap tegang bila saat- nya tepat. | |
| | | |
| A n a k | -Berair mata, merajuk, pemerah, suara memekik, bibir bergetar | -Berbicara macam bayi, sangat baik, Saya tidak memperhaif- kan, saya berharap, saya ingin, milik saya, |
| | -Tidak menjawab, diam keras ke- pala. | -Lihat saya, tidakkah saya be- gitu baik, |
| | -Bermata sayu,, menggigit kuku, menekan hidung dengan ibu ja- ri, mengangkat bahu. | -Tidak ada orang cinta saya. -Menggerutu setelah orang lain pergi. Milik saya lebih baik. -Menyanyi, bersiul |
| | -Terpingkal pingkal, berbelit- belit, angkat tangan minta bi- cara, menggoda, mengolok olok, menyakiti. | |

Suatu stroke kondisional adalah sesuatu yang diberikan untuk apa yang telah anda lakukan dan bukan untuk siapa anda. Beberapa manager hanya memberi stroke pada karyawan mereka jika para karyawan itu telah melakukan sesuatu yang sangat baik. Sebagai contoh: "Saya pikir sikapmu lebih baik pada saat kau mengerjakan seperti apa yang kau katakan". Celakanya, hal yang demikian ini dapat mengarah pada tingkah laku yang tidak produktif dan memainkan suatu permainan. Orang lebih menyukai stroke berdasarkan apa adanya dari pada karena sesuatu yang dikerjakan. Ketika anda memberi stroke pada seorang karyawan karena siapa dia dan bukan karena apa yang telah dia lakukan, maka stroke anda itu disebut stroke unkondisional. Stroke yang semacam ini tidak bersyarat. Pemberian stroke unkondisional yang positif dapat menimbulkan perasaan yang baik dan dapat mengembangkan rasa saling percaya dalam hubungan.

Lagi, ada suatu kebutuhan untuk fleksibilitas dalam keadaan ego agar sesuatu stroke itu menjadi efektif. Pemberian stroke dari ego Dewasa adalah efektif apabila stroke itu sifatnya kondisional, karena adanya bukti bukti yang menunjukkan bahwa sesuatu pekerjaan telah dikerjakan dengan baik. Akan tetapi, pemberian stroke unkondisional yang lebih penting, biasanya diberikan oleh ego Orang Tua yang sifatnya mengasuh atau ego Anak yang sifatnya bebas. Ketika seorang karyawan mengalami depresi dan merasa bernasib buruk, maka dia membutuhkan stroke yang sifatnya unkondisional. Inilah saatnya yang tepat bagi ego Orang Tua yang sifatnya mengasuh untuk memberikan stroke dalam cara cara yang baik. Stroke yang datang dari ego Anak yang bebas, ^{yang} didasarkan perasaan yang spontan hanya dapat memberikan perasaan yang baik pada kedua be

lah pihak yang terlibat dan biasanya akan dapat meningkatkan hubungan yang lebih produktif serta dilandasi oleh rasa saling percaya.

SIKAP HIDUP

Tergantung pada tipe stroke yang pernah anda peroleh sama se kanak kanak, maka anda sebenarnya telah tiba pada salah satu dari empat sikap dasar hidup. Sikap hidup ini sebenarnya merupakan cara bagaimana anda merasa tentang diri anda sendiri dan tentang orang lain. Juga, dari sikap dasar mana anda datang hal ini akan menentukan bagaimana anda memberi dan memperoleh stroke. Tingkah laku yang sirkular ini hanya cenderung untuk mereinforce sikap hidup anda. Empat sikap itu adalah sebagai berikut:

Saya OK - Kamu OK. Ini adalah sikap yang paling sehat. Baik anda maupun orang lain dapat memecahkan problem secara konstruktif dan merasa baik. Kedua belah pihak merasa beruntung.

Saya OK - Kamu tidak OK. Orang orang ini menyalahkan orang lain akibat dari problem mereka. Orang orang ini tidak mempercayai orang orang lain dan lebih suka menjauhi mereka. Pada tingkat yang ekstrem, orang orang ini dapat menjadi angkuh.

Saya tidak OK - Kamu OK. Ini adalah sikap dari seseorang yang merasa tidak berarti. Dia merasa kecewa dengan dirinya sendiri dan ingin menjauhkan diri dari suasana kehidupan (- menarik diri atau menghindar-).

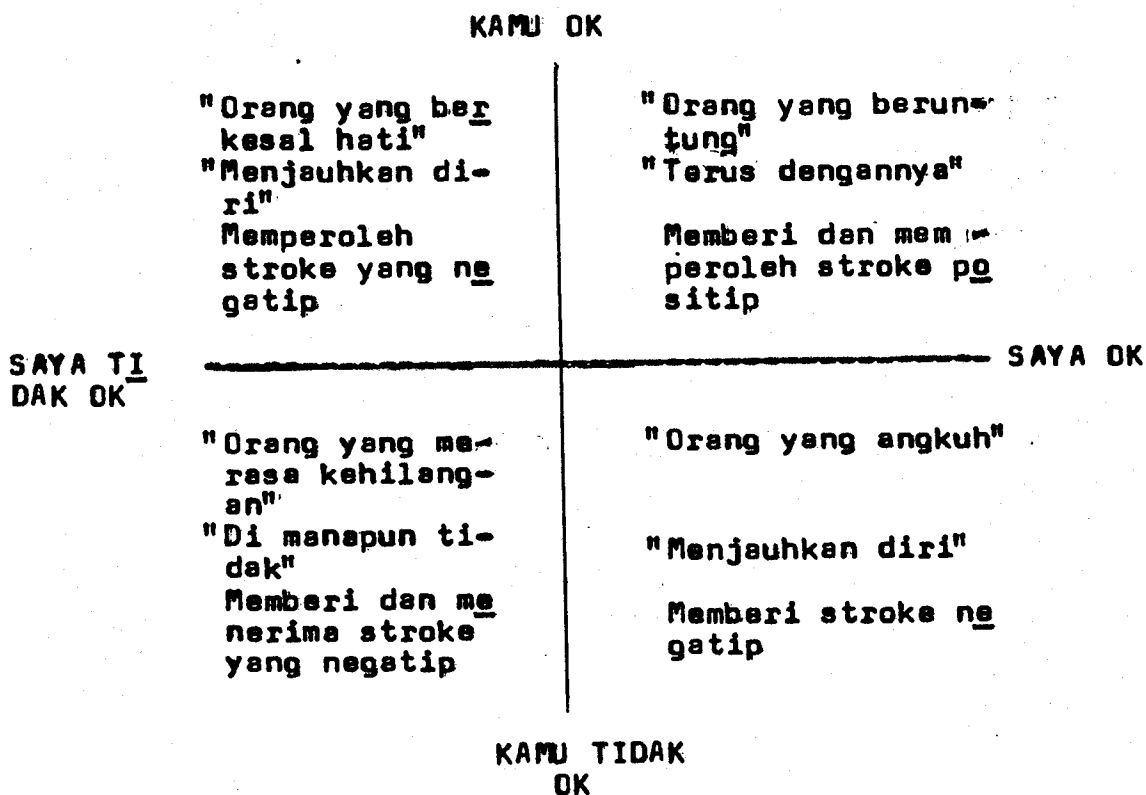
Saya Tidak OK - Kamu tidak OK. Seseorang yang berada dalam

sikap ini pada bekekatnya telah kehilangan interes untuk hidup secara produktif. Ini adalah sikap "dimanapun tidak" di mana dalam keadaan yang ekstrim dapat berbentuk :menarik diri, membenci, membunuh dan atau bunuh diri.

Keempat sikap hidup ini dilukiskan pada gambar 5.9 di bawah.

Gambar 5.9

Empat Sikap Hidup Yang Mendasar



Jika ego Anak anda datang dari sikap "TIDAK OK" (orang yang ke^{se}sal hati dan yang merasa kehilangan), maka anda kemungkinan akan lebih banyak memberi stroke yang negatip dari pada yang positif. Anda mungkin mengabaikan stroke yang positif sebab anda merasa tidak layak dengan stroke yang demikian itu atau bahkan anda ber^usaha untuk mengumpulkan stroke yang negatip.

Jika anda berada dalam sikap "OK" (Seorang yang beruntung, dan yang angkuh), maka mungkin anda akan terbuka untuk stroke yang positif. Orang yang beruntung telah menyimpan cadangan dari stroke stroke yang positif sehingga mereka merasa baik dengan diri mereka sendiri, dan karena itu mereka dapat memberikan atau membantu orang lain untuk merasa baik dengan diri mereka sendiri pula.

Jika anda tidak merasa bahwa anda sedang berbuat atau merasa seperti seorang yang beruntung, maka di sana ada beberapa hal yang dapat anda lakukan tentangnya. Celakanya, anda tidak akan dapat menghapus sama sekali rekaman lama dari masa kecil kanak anda yang berisikan pesan pesan yang TIDAK OK. Tetapi anda dapat mengabaikan volume nya dan memperbaharui rekaman tidak OK itu dengan cara melakukan pengujian terhadap realita dengan menggunakan ego Dewasa anda. Ketika hal ini dipahami, maka ego Dewasa anda dapat mengenal ego Anak dan ego Orang Tua dalam diri anda sendiri dan yang ada pada orang lain. Dengan kesadaran ini, ego Dewasa dapat memilih untuk tidak memberi respon pada perasaan lama tetapi merespon sebagai ego Dewasa.

Dengan memperhatikan pada gaya manajemen yang interaktif, manager yang bersifat teknis atau yang tradisional ber -

anggapan bahwa para bawahan itu merupakan anak anak yang TIDAK OK, yang pada dasarnya bersifat tergantung, kurang bertanggung jawab, dan hanya mencari kesenangan saja. Karena itulah, maka manager yang bersifat teknis mengawasi dan merespon dengan tingkah laku yang muncul dari ego Orang Tua, seperti misalnya, diadakan kontrol yang ketat, mereinforce dengan ancaman, dan menggunakan otoritas. Ketika ego Orang Tua yang sifatnya mengasuh mengambil peran, biasanya manager berusaha memberikan perlindungan pada bawahan, dimana hal ini memper subur sikap ketergantungan mereka dan tetap mensupport sikap TIDAK OK. Jika ego Orang Tua yang sifatnya mudah mengkritik (bawel) berperan, maka manager melakukan peranan sebagai penguasa tunggal yang kasar, yang secara aktif menekan perasaan TIDAK OK dari bawahan.

Manager yang interaktif berusaha berperan dari kwadran orang yang merasa beruntung (the Winner Quadrant). Baik manager maupun bawahan dipandang sebagai OK unkonvensional. Para manager yang interaktif itu percaya ^{bahwa} para bawahan mereka pada dasarnya adalah orang orang yang bertanggung jawab, tidak tergantung, dan rajin. Anggapan yang demikian ini menghasilkan transaksi yang berbentuk Dewasa - Dewasa yang sifatnya komplementer, antara individu individu yang sama sama OK, yang selanjutnya hal yang demikian ini dapat menghasilkan suatu hubungan yang menguntungkan dengan rasa saling menghormati dan rasa kepercayaan yang tinggi.

NOTA JUAL BELI

Mengumpulkan nota berarti bahwa menginternalisasi perasaan anda (-menahan emosi-) hingga anda mempunyai tabungan yang cukup untuk menukarkan nota nota itu untuk sesuatu "hadiah". Konsep ini adalah sama dengan mengumpulkan nota jual beli pada saat anda berbelanja sesuatu di suatu toko. Pada saat anda telah mengumpulkan cukup banyak nota jual beli, maka anda dapat menukar nota nota itu dengan suatu barang secara bebas. Bebas di sini berarti bahwa anda tidak merasa berdosa atau anda sekarang mempunyai hak untuk mengerjakan sesuatu yang anda tidak biasa melakukannya.

Seseorang yang mencari stroke yang negatif disebut seorang pengumpul nota coklat (a brown stamp collector). Kapan saja anda mengakhiri suatu transaksi tanpa mengekspresikan perasaan anda (-mengeluarkan isi hati-), maka anda mengumpulkan satu atau lebih nota coklat (-tergantung pada kehebatan dari peristiwa-). Sebagai contoh, ketika seseorang lupa mengucapkan rasa terima kasih pada anda untuk sesuatu hal, mungkin dinilai satu nota coklat (-sebagai perasaan buruk-) pada anda. Penghinaan mungkin dinilai atau dihargai sepuluh nota coklat. Anda mengumpulkan nota nota coklat ini hingga anda merasa cukup untuk menukar nota nota tersebut dalam bentuk argumentasi mengenai seseorang, menunjuk hidung seseorang atau melepaskan pekerjaan anda.

Celaknya, seorang bawahan mungkin membayarkan secara tunai semua nota coklat dalam bukunya kepada seorang manager, bahkan meskipun manager itu hanya memberikan persentase yang kecil mengenai nota coklat itu pada buku catatan bawahan. Metoda yang paling umum yang dipakai bawahan untuk membayarkan tunai nota coklat mereka pada manager adalah dengan cara menolak untuk me-

lakukan suatu pekerjaan yang bermutu atau melakukan sabotase terhadap usaha usaha kerja. Ini sering terjadi, bahkan meskipun para karyawan itu sendiri sebenarnya membutuhkan dan ingin memperoleh bonus bila melakukan kerja yang bermutu. Dengan pemikiran ini, adalah penting bagi manager yang interaktif untuk mengingat dua hal :

1. Jangan secara sengaja memberi nota coklat pada bawahan.

2. Beri kesempatan pada bawahan untuk melepaskan diri dari nota coklat yang telah dikumpulkan.

Satu cara yang sangat baik dan mudah untuk menghindari pemberian pada seseorang nota coklat adalah mengetahui bagaimana memberi stroke yang positif secara tulus. Lagi pula, mengetahui bagaimana membuat para bawahan mau mengeluarkan isi hati (-membayarkan nota coklat secara konstruktif-) adalah suatu ketrampilan lain yang krusial dari manager yang interaktif. Beberapa cara untuk mencapai hal ini didiskusikan pada bagian berikutnya dari buku ini.

Ketika seseorang tampak berada pada sikap "Saya tidak OK", dan anda berusaha memberi padanya stroke yang positif, ada kemungkinan bahwa dia menolak stroke positif itu. Bahkan, mungkin dia akan berusaha untuk mendapatkan stroke yang negatif. Dalam keadaan ini maka jangan anda memberi dia stroke positif. Ingat, bahwa setiap orang membutuhkan stroke, dan jika beberapa orang sedang berusaha mengumpulkan nota, maka memberi stroke yang positif seharusnya menjadi strategi yang sangat efektif dalam usaha membantu orang orang tersebut untuk berubah dari orang yang merasa kehilangan/merugi, menjadi orang yang merasa beruntung dan memantapkan hubungan yang le-

bih produktif.

Orang-orang yang merasa beruntung (-orang yang memiliki sikap "Saya OK dan Kamu OK-) tidak harus mengumpulkan nota guna merasakan kebaikan mengenai diri mereka sendiri atau menggunakan sebagai alasan untuk apa yang mereka rasakan atau kerjakan. Orang-orang yang merasa beruntung juga tidak menerima nota coklat dari orang lain, tidak peduli siapa yang memberi. Sebagai gantinya, mereka mencoba memahami mengapa orang berperasaan seperti yang ia lakukan dan kemudian menentukan bagaimana memecahkan problem. Seorang sekretaris yang menerima suatu hukuman karena tiga kesalahan pengetikan pada halaman depan dari laporan penjualan (ego Orang Tua-ego Anak) mungkin, sebagai pengganti dari ucapan minta maaf dan perasaan bersalah (ego Anak-ego Orang Tua), dia berpikir dan berkata : "Tuan Jones, saya dapat mengatakan bahwa anda akan mengalami kesulitan dengan adanya kesalahan-kesalahan ini. Jika anda bersedia menunggu sejenak, saya akan membetulkan kesalahan-kesalahan itu dan membawa laporan itu ke pertemuan (ego Dewasa - ego Dewasa)".

PENGGUNAAN WAKTU

Menstruktur waktu merupakan kebutuhan dasar manusia. Jika waktu tidak distruktur, maka kita mengalami kejemuan dan sering tidak mampu memperoleh stroke yang kita inginkan. Ada enam cara dalam upaya menstruktur waktu bersama orang lain dalam cara-cara memberi dan menerima stroke. Cara-cara mana yang anda gunakan untuk menghabiskan waktu tergantung pada seberapa luas sikap dasar hidup anda (OK, Tidak OK).

Keakraban. Ketika kedua belah pihak yang terlibat dalam suatu transaksi berasal dari sikap SAYA OK, KAMU OK, maka mereka dapat menerima satu sama lain dengan cara unkonvensional dan mereka menghabiskan waktu mereka bersama dalam suatu hubungan secara terbuka. Tetapi karena kita tidak dapat akrab/intim dengan setiap orang, dan karena kita tidak selalu merasa OK terhadap diri kita sendiri, itulah sebabnya sebagian besar waktu yang dimiliki orang-orang dihabiskan dengan satu cara dari lima cara yang lain dalam upaya menstruktur waktu yang ada.

Menarik diri. Ini mungkin ada pada orang-orang secara fisik tetapi tidak secara psikis. Menarik diri adalah sesuatu yang non-transaksional. Jika suatu percakapan menjemukan atau tampaknya kurang relevan bagi seseorang, maka mungkin saja orang itu menarik diri dari suasana percakapan itu dengan cara melemun atau melakukan fantasi. Ini adalah suatu cara yang dapat anda lakukan di mana saja, dan ini adalah stroke yang anda rasa lebih baik.

Ritual. Ritual merupakan cara tingkah laku yang telah ditetapkan terhadap orang lain di mana akibat yang dihasilkannya dapat berupa perasaan aman dan diakui. Seperangkat transaksi yang kita semua lakukan dengan menggunakan salam ritual, seperti: "Halo, apa kabar?" "Baik saja, bagaimana dengan anda?". Masing-masing frase merupakan stroke pengakuan dan suatu stroke balasan juga diharapkan. Jika ini tidak terwujud/dinyatakan, maka orang lain dipandang sebagai orang yang kasar dan tidak ramah.

Aktipitas. Aktipitas dikaitkan dengan usaha untuk menyelesaikan tugas. Contoh contohnya adalah, bekerja, belajar, membuat perencanaan. Ketika hal-hal itu dikerjakan bersama orang lain, maka

aktivitas aktivitas itu tidak menuntut keakraban, tetapi menyediakan cara cara untuk memperoleh stroke.

Perintang rintang waktu (pastime). Perintang rintang waktu merupakan cara pertukaran stroke bersama orang lain yang secara sosial menyenangkan. Contohnya adalah, membicarakan kegiatan olah raga, membandingkan penampilan mobil yang beraneka bentuk, saling tukar cerita, membicarakan soal mode. Bagi beberapa orang, perintang rintang waktu ini merupakan cara yang menyenangkan pada saat bertemu dengan orang lain, untuk menguji cobakan peran peran baru, dan mengembangkan hubungan baru. Akan tetapi, bagi beberapa orang lainnya, hal ini dapat digunakan sebagai alat untuk memelihara suatu keakraban.

Permainan. Ketika anda tidak bersedia berterus terang dengan seorang lain dalam suatu interaksi, maka anda sebenarnya sedang melakukan suatu permainan. Pesan pesan anda mempunyai tujuan yang tersembunyi, seperti membuat orang lain merasa inferior atau marah, walaupun secara sepintas transaksi itu tampak wajar. Sebuah contoh adalah, mungkin seorang manager berkata pada sekretarinya : "Sini, biar saya sendiri yang mengoreksi laporan itu sekarang. Kita tidak dapat membuat banyak kesalahan dengan klient klient ini." Ketika orang memainkan permainan, mereka sebenarnya melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan akibat negatif bagi organisasi, seperti merasa gagal dalam berusaha, melampirkan rasa tanggung jawab, membuat banyak kesalahan dan berusaha memergoki orang lain yang memiliki kesulitan. Akibatnya, maka permainan itu dapat sebagai kekuatan yang dapat mencegah orang orang atau organisasi untuk menjadi fihak fihak yang merasa beruntung.

PERMAINAN

Walaupun permainan secara psikologis mempunyai aturan, strategi, pemenang, dan orang yang kalah, seperti permainan Monopoli atau permainan catur, biasanya permainan itu tidak dimainkan hanya untuk mencari suatu kesenangan, kenyataannya permainan itu dilakukan secara serius. Seseorang yang memainkan permainan yang disebut "stock market" atau memainkan permainan "Poker" secara serius, dapat merasakan bagaimana rasanya sebagai orang yang kalah. Suatu permainan itu adalah serentetan transaksi komplementer, yang sifatnya repetitif dan dapat dipercayai secara superfisial dengan suatu hasil yang diharapkan secara tersamar. Motivasi tersembunyi ini dapat membuat permainan benar benar tidak jujur, dan manipulatif. Ini biasanya merupakan suatu cara untuk memperoleh stroke bagi anda sendiri atas jerih payah orang lain. Transaksi dalam suatu permainan adalah sebagai berikut:

1. Para pemain muncul dengan alasan yang jujur untuk suatu transaksi (e.g., untuk menjamin mutu laporan).
2. Mereka juga menukar pesan pesan rahasia (e.g., "Jika ini bukan untukmu !" dan "Tendang saya, tendang saya !").
3. Mereka memperoleh suatu keuntungan; seseorang merasa superior, dan yang lain merasa jatuh. Keduanya mengumpulkan nota.
4. Ego Dewasa dari kedua pemain biasanya tidak menyadari, bahwa mereka sebenarnya berada dalam suatu permainan.

Permainan dapat dikenal dengan adanya keuntungan keuntungan yang diperoleh. Jika seorang peserta bersama dengan yang lain mengakibatkan perasaan buruk pada diri anda, tetapi anda me-

menyadari bahwa anda memintanya untuknya, maka anda mungkin telah terlibat dalam suatu permainan. Demikian pula, jika anda merasa menang atau beruntung tetapi anda merasa sedikit berdosa dengan kemenangan itu, maka mungkin anda telah memanipulasi seseorang secara tidak jujur.

Para pemain suatu permainan dapat diidentifikasi dalam tiga peran umum yang mereka mainkan : korban, penuntut, dan penolong (Victim , Persecutor , dan Rescuer). Para pemain boleh merubah peranan peraban dalam suatu permainan yang sama. Sebagai contoh, seorang manager (Persecutor) mungkin merasa superior sesudah mengkritik pedas seorang bawahan (Victim) tetapi kemudian merasa berdosa dan mencoba untuk menolong nya. Bawahan sebagai korban (Victim) mungkin kemudian mengubah menjadi penuntut (Persecutor) dengan berbicara sambil marah pada manager (Rescuer) bahwa dia tidak membutuhkan jenis bantuan itu. Dengan demikian penolong menjadi korban.

Manager dan bawahan memainkan permainan untuk berbagai alasan. Mereka memainkan permainan mungkin untuk hubungan yang syah yang dilandasi oleh rasa saling percaya, untuk menerima suatu stroke, untuk melepaskan ketegangan, atau untuk mendapatkan kembali otonomi. Jika bawahan anda memainkan permainan dengan anda, hal ini mungkin saja merupakan akibat dari pemakaian ketrampilan manajemen interaktif anda yang tidak efektif.

Jika bawahan anda memainkan suatu permainan untuk memperoleh stroke dari anda, hal ini mungkin saja anda tidak memberi stroke pada mereka secara efektif dengan ketrampilan komunikasi verbal atau nonverbal anda. Jika mereka memainkan permainan un-

Untuk melepaskan ketegangan, ini mungkin karena anda salah membaca gaya mereka dan anda tidak secara efektif berinteraksi dengan mereka menurut kebutuhan mereka. Anda mungkin terlalu banyak melakukan tekanan-tekanan. Ketika bawahan anda memainkan permainan untuk memperoleh kembali otonomi, anda mungkin mencoba melakukan kontrol terhadap mereka dan keputusan mereka dengan ketat. Akhirnya, ketika bawahan anda mencoba untuk menghindari hubungan yang dilandasi rasa percaya dengan anda melalui suatu permainan, ini mungkin karena beberapa alasan yang ada sebelumnya atau yang semata-mata disebabkan karena mereka menemukan suatu stereotype yang negatif dari anda. Citra anda (-jabat tangan anda, intonasi suara anda, cara berpakaian anda, bahasa tubuh anda, luas dan dalamnya pengetahuan anda dsb.-) mungkin secara sebagian atau secara total membuat mereka tidak tertarik pada anda dan pengaruh anda.

Permainan itu juga didorong dan didukung oleh adanya harapan agar manager memantapkan bawahan. Permainan yang sifatnya menyalahkan (Victim - Persecutor) sering terjadi ketika adanya hukuman yang berat dijadikan standart bagi rendahnya penampilan kerja. Permainan yang memungkinkan adanya usaha untuk memergoki orang dengan kesalahan mereka (Persecutor-Victim) sangat umum terjadi ketika didorong oleh suasana yang mencerminkan adanya suatu persaingan yang kuat. Jika manager memandang diri mereka sendiri sebagai Rescuer (penolong) maka hal ini akan menyebabkan karyawan akan merasa dipaksa untuk tetap bertahan pada posisi korban (Victim) sehingga dengan demikian manager dapat merusakkan upaya untuk memperoleh strokenya.

Berikut ini adalah sebuah daftar permainan yang biasa dimainkan oleh manager dan bawahan. Meskipun para manager juga punya tanggung jawab yang sama terhadap suatu permainan, namun berikut ini digambarkan sebagai permainan yang dimulai oleh se orang bawahan. Permainan tambahan digambarkan dalam bukunya ERIC BERNE yang berjudul : "Games People Play".

1. Karena kamu.-- Seorang bawahan yang memainkan permainan ini berusaha menyalahkan orang lain (mungkin manager atau karyawan lainnya) untuk kesalahannya. Tingkah laku melepaskan rasa tanggung jawab ini mungkin menjadi seperti: "Jika saya mempunyai produksi yang lebih baik, maka mungkin saya punya prestasi yang jauh lebih baik".

2. Lihat apa yang kamu buat untuk saya.-- Adalah permainan lain yang sifatnya menyalahkan, di mana bawahan mengakui bahwa dia telah membuat kesalahan tetapi kemudian melimpahkan kesalahan itu pada manager. "Karena pengawasanmu pada saya ketika mengetik surat ini, maka membuat saya melakukan banyak kesalahan".

3. Sekarang saya dapati kamu, Kamu S.O.B.-- Adalah suatu permainan dimana bawahan berusaha untuk memergoki manager yang sedang membuat kesalahan. Bawahan merasa superior dan bahkan dengan upaya untuk menyerang supervisor. " Saya mencheck pada mesin itu dan menemukan bahwa kamu salah mengenai keadaan mesin itu. Saya menduga bahwa para manager tidak mengetahui apa apa".

4. Celaan.-- Para pemain merupakan orang ahli dalam menemukan dan menunjuk kesalahan atau kekhilapan meskipun itu sangat ke-

cil sekali. "Saya perhatikan bahwa kamu meninggalkan kantor ini untuk makan siang lima menit lebih cepat pada hari ini. Sedangkan kamu mengatakan bahwa kamu akan selalu di kantor ini hingga waktu makan siang, kalau kalau kita menghadapi problem".

5. Memasang perangkap. -- Adalah suatu permainan di mana bawahan mengusahakan anda agar mau menerima umpan, dan kemudian anda menyadari bahwa anda telah terperangkap dalam situasi yang sangat sulit. Setelah anda memberi persetujuan pada seorang karyawan untuk berlibur di hari Jumat guna mengikuti perlombaan special boat, kemudian dia memberi anda informasi bahwa masih ada lima atau lebih karyawan yang tergabung dalam kelompoknya yang ingin juga untuk menghadiri perlombaan itu.

6. Biar kamu dan dia bertengkar. -- Di dalam permainan ini seorang bawahan memanipulasi supervisor agar terjadi pertengkaran dengan supervisor yang lain atau dengan karyawan atas sesuatu hal sehingga kejadian ini hanya akan mendatangkan keuntungan bagi bawahan yang bersangkutan. Hal ini merupakan suatu kesombongan di mana bawahan itu akan memenangkan sesuatu (e.g., kerja lembur, penyerahan tugas, dan masa vakasi dsb.) sesudah satu dari dua orang yang bertengkar mengalami kekalahan.

7. Ya, tetapi. -- Adalah salah satu dari permainan permainan yang sangat sering dimainkan individu yang menduduki lini dan staf dan juga oleh bawahan serta manager. Para pemain tampaknya berusaha mencari suatu pemecahan bagi problem yang dihadapi, tetapi mereka menolak berbagai nasehat yang mereka terima, dan ini merupakan suatu cara untuk menjatuhkan manager atau staf.

8. Pemojokan.--Ini dimainkan ketika seorang bawahan mempengaruhi anda agar masuk dalam situasi, di mana tidak ada suatu cara bagi anda untuk keluar melihat sesuatu yang baik, tidak peduli apa yang anda lakukan. Bawahan anda mungkin mengeluh bahwa anda tidak memberi perhatian yang cukup besar bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka. Kemudian ketika anda melakukan dan mereka membuat kesalahan, mereka mengeluh bahwa anda tidak memberi perhatian yang cukup. Perasaan dari orang yang menjadi korban permainan pemojokan ini adalah: "Saya terkutuk jika melakukan dan terkutuk pula jika tidak melakukan".

9. Keributan.--Bermula dengan pernyataan pendapat yang kritis yang didalamnya mengandung suatu pesan tersamar bahwa anda tidak OK. Meskipun respon yang diberikan hanya berdifat defense, namun penuntut (Persecutor) meneruskan hingga kedua belah pihak terlibat dalam suatu keributan dan berakhir dengan perasaan yang tegang jarak yang lapang antara para partisipan.

10. Rapo.--Adalah suatu bujukan yang diikuti dengan penolakan dan penyesalan dengan segera dari seseorang yang telah mengambil umpan. Contoh yang paling umum adalah seorang sekretaris yang berpose secara provokatif dan bertingkah merajuk saat dia membuka pintu untuk boss nya setelah mereka bekerja terlambat suatu sore. Akan tetapi, ketika boss nya mengajaknya keluar untuk minum, sekretaris itu menyebutnya sebagai laki laki tua yang jorok dan kemudian menghempaskan daun pintu di muka boss nya. Meskipun sebagian besar permainan Rapo ini berkonotasi seksual, namun akibat yang sama akan terjadi dalam situasi seperti seorang bawahan secara terbuka telah memberikan persetujuan atas keputusan super

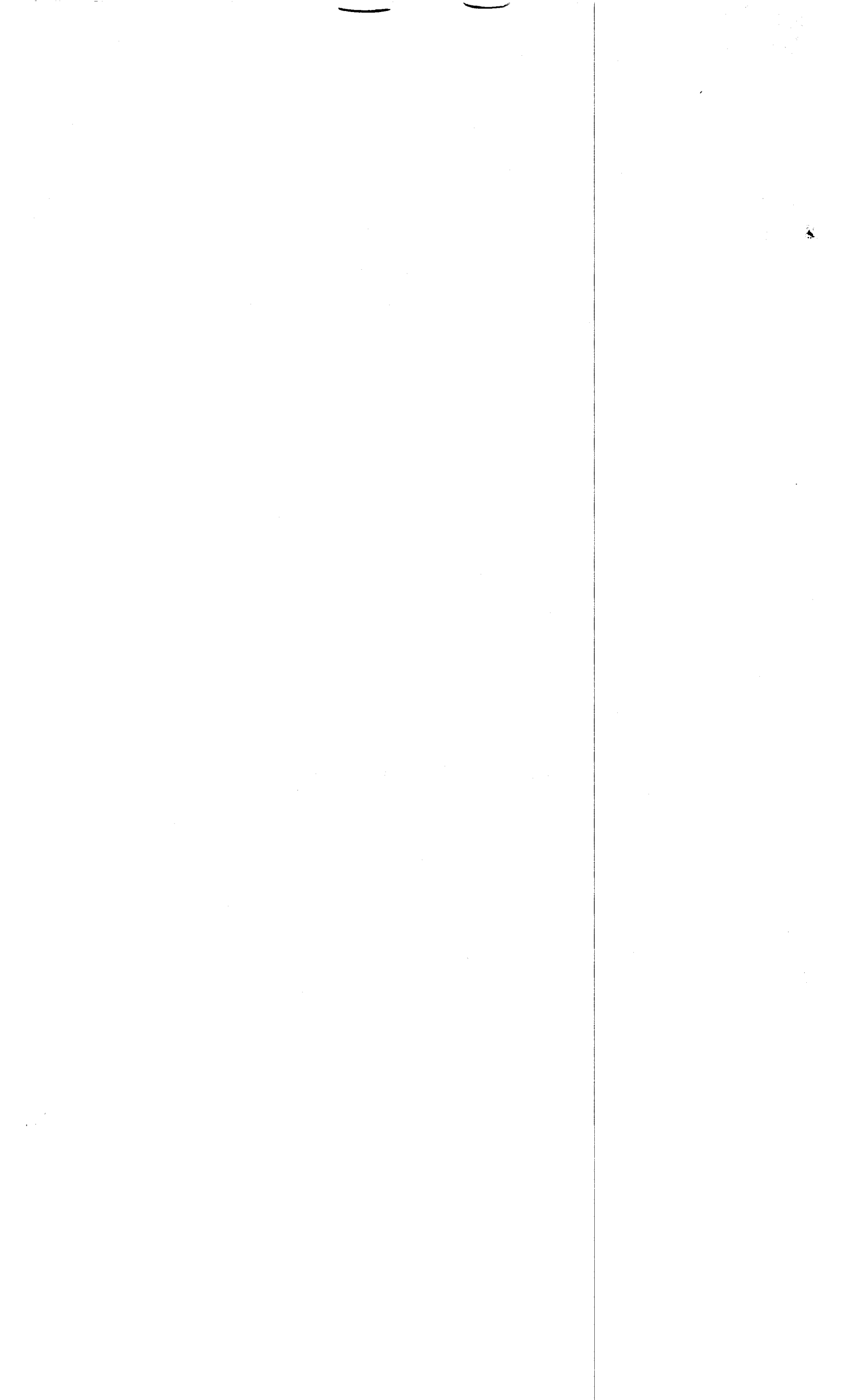
visor selama konferensi tetapi kemudia bawahan itu menolak untuk kerja sama dalam pelaksanaan keputusan itu, bahkan meskipun supervisor itu berpikir bahwa bawahan itu telah memiliki suatu komitmen.

11. Ruang pengadilan. -- Adalah sering dimainkan oleh seseorang yang telah belajar di masa kanak-kanaknya, bagaimana membuat orang tua atau figur otoritasnya memihak padanya dan melawan lawan-lawannya. Seorang bawahan (penuntut) mungkin datang pada supervisornya (hakim) untuk membela permasalahannya dari teman sekerjanya yang lain (pihak yang bertahan). Ini pada hakekatnya merupakan proses memanipulasi seseorang yang lain dalam upaya menjatuhkan lawan anda.

12. Tendang saya. -- Para pemain menyebabkan kejatuhan orang lain dalam bentuk tendangan verbal dan non verbal. Suatu bentuk yang ekstrim dari permainan "tendang saya " ini adalah seorang bawahan menghasut supervisor untuk melakukan pemecatan .

13. Kasihani saya. -- Adalah suatu permainan dimana para bawahan melihat diri mereka sendiri sebagai orang yang tak berdaya, untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh, karyawan yang mengerjakan sejumlah kegiatan tetapi tidak pernah dapat mengubah situasi mereka adalah memainkan permainan "Kasihani saya".

14. Eksekutif yang tersiksa. -- Para pemain menstruktur waktu mereka dengan pekerjaan. Selama mereka sibuk, mereka merasa OK terhadap diri mereka sendiri. Ini merupakan suatu permainan yang sering direinforce oleh supervisor dan organisasi sebab dari keun-



tungan produktipitasnya. Sangat sering keuntungan negatip dari permainan "Eksekutip tersiksa" ini tidak diketahui hingga tu buh dan kejiwaan para pemain mengalami kerusakan hebat. Hake - kat dari permainan ini adalah umumnya diketahui dalam latihan pengurangan stress, di mana para pemain dilatih kembali untuk menseimbangkan kehidupan mereka dengan cara membagi waktu un - tuk orang lain, diri mereka sendiri, relaksasi, demikian pula un - tuk kerja.

Permainan permainan itu mempunyai ramifikasi^{negatip} bagi organi sasi dan semua orang yang ada didalamnya. Permainan itu memusat kan energi pada konsep diri dan perasaan yang negatip tentang orang lain yang didapatinya pada waktu yang lewat, juga membo - rosakan waktu untuk mencari dan memberi stroke yang negatip, serta memanfaatkan tingkah laku secara berbelit belit dan ter samar dari pada berbuat secara jujur dan dapat dipercaya.

Ketika permainan itu dilepaskan, maka orang dapat menjadi lebih jujur dan terbuka satu sama lain, dan kepercayaan yang dihasilkan dapat memberikan kesempatan kepada mereka untuk ber konsentrasi pada pemecahan problem organisasi, dan ini merupa - kan pengganti dari usaha mereka untuk melindungi diri mereka sendiri dari permainan interpersonal yang sifatnya negatip. Ke untungan keuntungan yang demikian ini dapat dengan mudah dapat ditransformasi dalam bentuk waktu dan uang bagi organisasi dan, bagi orang orang yang ada di dalamnya akan mempunyai perasaan yang lebih baik terhadap diri mereka sendiri dan orang lain.

MENGHENTIKAN PERMAINAN

Berbagai permainan dapat dihentikan hanya semata mata dengan cara menolak untuk memainkan permainan itu. Jika anda sebagai inisiator, maka tolaklah keuntungan yang mestinya dapat anda peroleh. Jika orang lain yang memulai, maka janganlah mengimbangnya dan jangan menyediakan keuntungan yang diharapkan. Lagi pula, ada intervensi khusus atau tehnik yang dapat anda gunakan untuk menghentikan orang lain dari usaha memainkan permainan itu.

1. Reaksi yang tidak diharapkan. Melakukan sesuatu yang tidak diharapkan, seperti tidak mengambil atau tidak memberi keuntungan yang negatif, atau hanya semata mata menolak untuk memainkan permainan, merupakan cara cara klasik untuk menghentikan permainan. Hal ini tidak berarti bahwa orang lain akan menghentikan memainkan permainan sama sekali, tetapi jika memang tidak ada keuntungan, maka dia mungkin akan menghentikan permainan dengan anda dan mencari stroke yang negatif di tempat lain.

2. Memahami peranan. Ketika berbicara mengenai keadaan ego, dalam bagian yang terdahulu, kami menganjurkan empat cara untuk menentukan bagian apa yang sedang berperanan dalam diri anda. Cara cara itu adalah, menganalisa tingkah laku anda, hubungan anda dengan orang lain, masa kanak kanak anda, dan perasaan anda. Model analisa yang sama dapat dipakai secara menguntungkan untuk menentukan kalau kalau anda secara tidak sadar memainkan suatu permainan yang mendorong orang lain untuk memberi reaksi pada anda sebagai korban (Victim), penuntut (Persecutor), atau penolong (Rescuer). Jika anda mengetahui bahwa anda cen-

derung melakukan salah satu dari tiga peranan, maka gunakan kesadaran anda mengenai proses ini untuk melawan dan meneruskan tingkah laku yang dilatar belakangi oleh ego Dewasa.

3. Hentikan pemotongan. Permainan ini melibatkan usaha untuk menjatuhkan seseorang (-mungkin diri anda sendiri atau orang lain-). Hanya semata mata mau berhenti dari usaha menunjuk kelemahan orang lain atau menahan diri dari usaha untuk menjatuhkan orang lain, maka hal ini dapat mengakhiri sebagian besar permainan. Sebagian besar dari sisanya itu dapat dihentikan dengan tidak berusaha membesar-besarkan kelemahan pribadi anda sendiri dan berusaha melepaskan kumpulan nota coklat. Sebagai gantinya, biarkan orang lain memberi anda maaf karena berbagai perasaan yang tidak layak, marah, berdosa, atau depresi, dan memandang respon negatif mereka sebagai problem mereka, serta berusaha mendiagnosa permainan yang mereka lakukan.

4. Beri dan terima stroke yang positif. Menghentikan permainan berarti mengalami kekosongan stroke yang sebelumnya diperoleh dari permainan itu. Satu cara untuk menciptakan stroke tambahan yang positif bagi anda sendiri dan orang lain adalah dengan melibatkan pada kegiatan yang bersifat lebih ritual dan perintang rintang waktu (pastime). Berbincang-bincang mengenai tempat yang menyenangkan untuk makan, olah raga, dan hobi dapat membantu, tetapi anda mesti menentukan situasinya yang tepat sebab jika tidak maka semuanya itu akan menjadi tidak tepat.

Penyediaan waktu yang banyak bagi suatu kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dapat mengganjar para partisipan dengan stroke yang lebih efektif. Khususnya jika ke-

Akhirnya memberi lebih banyak stroke yang positif pada orang lain karena suatu pekerjaan yang dikerjakan dengan baik, hal ini akan dapat membuahkan hubungan yang lebih langsung dan produktif. Jika stroke positif, anda terbalas, dan demikian pula seterusnya, maka perasaan positif akan berkembang dalam suasana hubungan yang lebih produktif dan yang dilandasi oleh rasa kepercayaan yang terus bertambah.

INTERVENSI

Intervensi itu bersumber dari dalam keadaan ego Dewasa anda. Intervensi ini merupakan tehnik untuk menghentikan pola pola permainan dan bergerak kearah transaksi ego Dewasa yang lebih produktif. Beberapa intervensi yang lebih berguna adalah sebagai berikut.

1. Leveling. Leveling merupakan suatu sikap yang jujur terhadap orang lain mengenai perasaan anda dan mengenai apa yang anda amati atas sesuatu yang terjadi diantara anda berdua. Perasaan itu dapat bersifat positif atau negatif dan dapat pula berkenaan dengan tingkah laku yang konstruktif atau destruktif. Dalam hal yang pertama, leveling sering mengarah pada suatu keakraban yang semakin meningkat. Dan dalam hal yang kedua, leveling itu dapat memperjernih suasana dan menghentikan permainan yang tidak produktif.

2. Pertanyaan yang bersifat terbuka. Pertanyaan yang memberi kesempatan pada orang lain untuk memberikan respon sesuai dengan cara cara ego Dewasa yang tepat dapat memberi perspektif yang baru dan konstruktif. Sebagai contoh, anda mungkin dapat bertanya : "Apa kepentinganmu dengan masalah ini ?" atau anda dapat bertanya; "Idee apa yang kamu miliki untuk memecahkan problem ini ?"

3. Paraphrasing. Menyatakan kembali dalam bentuk kata kata anda sendiri akan apa yang anda dengar dari orang lain memberi kesempatan pada orang itu untuk mendengar statemennya sendiri berdasarkan perspektif anda. Ini adalah suatu respon yang sifatnya bukan permainan , dan kadang membuat para pemain menjadi sadar akan apa yang sedang terjadi dan memberi dia suatu pilihan padanya untuk menyatakan kembali kata katanya dalam cara cara yang lebih produktif.

4. Meminta konfirmasi. Meminta orang lain untuk menceritakan bagaimana dia menginterpretasikan apa yang telah anda katakan juga dapat mencegah respon respon yang bersifat permainan. Paling tidak cara ini memberikan feedback, apakah anda telah didengar secara benar atau tidak dan juga memberi anda suatu kesempatan untuk memperjelas lebih lanjut kalau kalau anda tidak didengar. Ini juga dapat memaksa respondent untuk berpikir berdasarkan ego Dewasanya, di mana hal ini dapat mencegah berbagai respon ego Anak yang impulsif.

5. Konfrontasi. Menunjuk inkonsistensi dari para pemain permainan dan kegiatan penipuan yang dilakukan dapat bermanfaat hanya jika informasi khusus digunakan dan jika ada cukup data untuk membuktikan penunjukan itu. Ini merupakan suatu tehnik yang mengandung resiko yang dapat mengbasil^{kan} sesuatu yang tidak diharapkan jika kata kata dan waktu tidak diperhitungkan. Sering, dengan menceriterakan suatu anekdot atau cerita yang relevan dengan segera sesudah konfrontasi yang sukses, dapat memperlama efek efek yang ditimbulkannya dan menghindarkan orang lain berbuat defensip yang bersumber dari ego Anak dan ego Orang Tuanya.

ANALISA TRANSAKSIONAL DAN MANAGEMEN YANG INTERAKTIP

Suatu hubungan yang ideal yang dapat diusahakan oleh manager yang interaktif bersama bawahannya adalah suatu hubungan yang mencerminkan ego Dewasa dengan ego Dewasa. Ini merupakan transaksi yang komplementer dan bebas dari permainan. Hubungan yang demikian ini melibatkan pemberian stroke positif secara tulus dan sedikit kesempatan bagi kegiatan pengumpulan nota klat (-cermin tingkah laku yang tidak dikehendaki-). Baik manager maupun bawahan merasa "Saya OK, Kamu OK". Mereka keduanya merasa safe, diterima, dipercaya. Masing masing dapat berkomunikasi secara terbuka dan jujur tanpa takut atau ketegangan. Keduanya merasakan manfaatnya dari hubungan mereka. Keduanya merasa beruntung.

Meskipun liku liku analisa transaksional menarik dan membantu pemahaman yang lebih baik, namun adalah tidak perlu untuk men

jadi seorang ahli dalam bidang ini. Akan tetapi, suatu pengertian akan eksistensi dan nilai dari tiga keadaan diri kita (ego Orang Tua, ego Dewasa, dan ego Anak) menjadi sangat berguna bagi usaha untuk memperoleh pandangan yang lebih jelas mengenai perasaan serta tindakan kita dan orang lain.

Suatu pengertian yang lebih baik akan apa yang terjadi diantara anda dan orang lain dan mengapa tingkah laku itu terjadi adalah berguna, tetapi masih belum cukup. Anda perlu mengaplikasikan dalam praktek ketika anda ^{menghadapi} orang lain. Untuk keperluan ini, anda perlu melakukan review dari waktu ke waktu mengenai prosedur yang telah dianjurkan lebih dahulu, yaitu mengenai keadaan ego, memutuskan untuk melakukan transaksi yang tepat, mencapai dan memelihara suatu sikap hidup OK, berhubungan secara positif dengan "trading-stamp rackets", dan menghentikan permainan.

Beberapa pedoman umum untuk menyatukan AT kedalam gaya manajemen interaktif anda dikemukakan sebagai berikut.

1. Kembangkan seperangkat nilai anda sendiri yang up to date, dan internalisasikan nilai nilai itu sehingga dengan demikian anda secara otomatis dapat merespon pada situasi dengan cara cara yang anda dan orang lain memandang sebagai hal yang etis. Ini jelas merupakan pekerjaan mendidik kembali ego Orang Tua anda.
2. Tunda respon anda pada tingkah laku yang menggoda ego, Anak atau ego Orang Tua anda kedalam suatu reaksi yang tidak didasari pemikiran. Ini memberi waktu pada ego Dewasa anda untuk memisahkan perasaan yang berasal dari ego Orang Tua dan ego Anak.
3. Sensitiplah terhadap ego Anak yang ada pada orang lain.

Ini sangat penting untuk membantu keadaan ego Anak yang tidak OK pada orang lain menanggung bebannya. Kenali kebutuhannya dan support serta lengkapi dengan stroke positif yang perlu.

4. Sensitiplah pada ego Orang Tua yang ada pada orang lain, dan berhubungan dengannya dalam cara cara yang tepat dari titik pandangannya. Ini biasanya dari respon ego Dewasa atau ego Anak.
5. Terima dan hargai ego Anak yang ada dalam diri anda sendiri. Biarkan ego Anak anda yang mempunyai sifat menyukai kesenangan dan kreatif itu memiliki kebebasan untuk berperan pada saat saat yang tepat. Kenali kapan ego Anak anda yang bersifat pemaarah dan pendendam itu berperan, dan cobalah menenangkan tingkah laku yang negatif itu dengan stroke internal yang positif.
6. Belajarlah untuk mengenali ego Orang Tua anda. Telitilah kebenaran tegurannya dan condonglah pada ego Dewasa anda. Belajarlah untuk menggunakan ego Orang Tua anda yang bersifat mengasuh pada saat saat yang tepat.
7. Ketika dalam keraguan, maka berilah stroke ! Buatlah bahasan anda merasa penting. Bertanyalah pada diri anda sendiri : "Adakah saya memahami, memperhatikan, dan melakukan sharing ?"
8. Usahakanlah untuk menciptakan suatu hubungan yang produktif dengan orang lain. Beri bantuan mereka untuk membangun sikap yang berdasarkan ego Dewasa yang sehat. Berhubunganlah dalam cara cara yang mencerminkan hubungan antara ego Dewasa dengan ego Dewasa; terbuka, mempercayai, memperhatikan, dan tepat pada situasinya.

9. Berusahalah untuk menjadi sadar, perseptip, dan reseptip pada orang lain dan pada anda sendiri.

Walaupun sisa dari buku ini berisikan tehnik tehnik tambahan yang berharga guna membantu anda untuk menjadi lebih tepat dalam upaya memanage hubungan yang efektif bersama orang lain, namun latar belakang anda mengenai AT dan perbedaan-perbedaan gaya adalah sudah cukup untuk membuat anda memulai sekerang juga.

REFERENSIS.

1. Berne, E., Transactional Analysis in Psychotherapy (New York: Grove Press, 1961)
2. Berne, E., Games People Play (New York: Grove Press, 1964)
3. Berne, E., What Do You Say After You Say Hello ? (New York : Grove Press, 1972)
4. Campos, L., and McCormick, P., Introduce Yourself to Transactional Analysis (Berkely, Calif.: Transactional Pubs., 1972)
5. Harris, T., I'm OK-You're OK : A Practical Guide to Transactional Analysis (New York : Harper & Row, 1969)
6. James, M., The OK Boss (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1975)
7. James, M., and Jongeward, D., Born to Win. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1971)
8. Jongeward, D., Everybody Wins: Transactional Analysis Applied to Organizations (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973)

II. KETRAMPILAN KOMUNIKASI INTERAKTIF

Seberapa beikah anda berkomunikasi dengan orang lain ? Jika anda harus menilai diri anda pada suatu skala dari angka satu (-sebagai sangat tidak efektif-) hingga angka sepuluh (-sebagai sangat efektif-), maka bagaimanakah anda akan menilai efektivitas komunikasi anda ? Demikian juga, bagaimanakah orang lain yang berkomunikasi dengan anda akan menilai anda pada skala itu ? Adakah anda berkepercayaan bahwa anda akan dapat menjadi seorang manager yang efektif tanpa menjadi seorang komunikator yang efektif ? Tidak ! Ingat bahwa definisi memimpin itu adalah mengusahakan agar sesuatu pekerjaan itu dikerjakan oleh orang lain. Jika anda tidak dapat mengkomunikasikan secara tepat mengenai apa yang harus dikerjakan, bagaimana anda mengharapkan agar pekerjaan itu dapat dikerjakan ? Tambahan lagi, walaupun anda dapat mengkomunikasikan secara tepat mengenai arah yang hendak dicapai, anda mungkin melakukan suatu cara yang menyebabkan timbulnya perasaan tegang atau yang membuat orang lain kehilangan semangat. Dalam hal ini, pekerjaan itu mungkin tidak dikerjakan sama sekali, mungkin tidak dikerjakan tepat pada waktunya, mungkin tidak dikerjakan dengan benar, atau mungkin dilakukan sabotase secara halus. Adakah suatu komunikasi yang terbuka, efektif dan tepat merupakan hal yang penting dalam mengelola atau memimpin karyawan ? Anda mempertaruhkannya !

Pernahkah anda mengalami kehancuran dalam komunikasi, dimana anda tidak dimengerti orang lain atau anda tidak dapat mengerti pesan orang lain ? Pernahkah anda menggunakan kata-

kata atau phrase yang tidak dimengerti oleh orang lain ? Adakah orang lain pernah ^{-tidak} mempercayai apa yang anda katakan ? Pernahkah anda memotong kata kata seseorang sebab cara cara yang dia gunakan dalam mengucapken kata kata itu ? Jika anda memberi jawaban ya untuk sebagian besar atau semua dari pertanyaan tersebut di atas, maka jangan cemas. Ini terjadi pada semua kita pada saat saat tertentu. Akan tetapi, hal yang perlu diingat adalah bahwa problem problem ini terjadi dengan frekuensi yang sangat tinggi pada komunikator yang kurang baik dari pada komunikator yang baik. Kalaupun pada saat sekarang ini anda percaya bahwa anda adalah seorang komunikator yang tidak baik maka bagian dari buku ini akan memperlengkapi anda dengan ke-trampilan yang krusial untuk menjadi seorang komunikator yang jauh lebih baik. Demikian pula bagi anda yang telah menjadi seorang komunikator yang baik. Anda akan menjadi semakin lebih baik. Baca lah !

6.SENI BERTANYA

"Maukah anda mengatakan kepada saya, jalan manakah yang harus saya tempuh dari sini ?"

"Itu tergantung pada tujuan mana yang ingin anda capai," kata Cat

"Saya tidak peduli kemana " kata Alice.

"Kalau demikian tidak jadi persoalan jalan mana yang mesti anda tempuh," kata Cat

Alice dalam Wonderland, Lewis Carroll

Kutipan di atas begitu tepat menunjukkan bahwa, jika seseorang tidak mengerti dengan jelas hendak kemana dia akan pergi atau problem apa atau hambatan apa yang akan dia jumpai di sepanjang perjalanan, dia mungkin tidak pernah akan tiba di tempat tujuan. Kenyataannya, dia mungkin tidak akan pernah tiba di tujuan bahkan meskipun dia berusaha untuk mencapainya, sampai ada seseorang yang datang bersamanya dan membimbingnya hingga mencapai tujuan terakhirnya. Peran anda selaku manager adalah memberikan suatu bimbingan pada karyawan anda. Anda harus membimbing mereka hingga mereka mencapai tujuan terakhir (-tujuan secara personal maupun profesional-). Satu alat yang sangat penting dan bernilai dalam berbagai ketrampilan komunikasi manager adalah seninya dalam mengajukan pertanyaan. Kemampuan dari manager untuk mengajukan pertanyaan yang tepat pada waktu yang tepat guna membantu karyawannya, adalah suatu bagian esensial dan integral dari manajemen yang interaktif. Pertanyaan yang penuh trampil dapat menyederhanakan tugas manager, sebab hal tersebut dapat membuat para karyawan menjadi bersikap

terbuka. Karyawan merasa bebas melahirkan perasaan, motif, kebutuhan, keadaan situasi yang sedang dihadapi, tujuan tujuan dan keinginan keinginan. Dengan pengetahuan ini, manager berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk memberikan bimbingan pada karyawan untuk mencapai tujuan personal, profesional dan organisasional. Pendekatan yang bergaya "Sokratik" ini memberi kesempatan pada karyawan untuk menemukan sendiri tujuan atau seseran, problem dan berbagai hambatan yang dihadapi, dan selanjutnya mencari/menentukan rencana kerja yang baru. Penemuan sendiri oleh karyawan ini bisa mengarah pada adanya komitmen personal yang jauh lebih besar guna melancarkan implementasi dari berbagai rencana yang baru, yang diperlukan untuk mencapai tujuan personal, profesional dan organisasional. Manfaat utama dari pendekatan ini bagi manager yang interaktif adalah terbentuknya kerja sama, pengertian, teamwork yang lebih besar, dan produktivitas yang lebih tinggi pada semua karyawan.

Pertanyaan sebagai suatu ketrampilan adalah jarang diajarkan. Meskipun pertanyaan itu merupakan alat yang esensial bagi para manager, namun hanya ada beberapa pelajaran yang berhubungan dengan prinsip prinsip yang fundamental bagi pertanyaan yang baik. Sekolah sekolah yang membidangi soal soal hukum, mungkin mengajarkan pada mahasiswa mengenai cara cara yang produktif untuk menggunakan pertanyaan dalam ruang pengadilan, dimana seorang saksi telah disumpah untuk menceriterakan soal kebenaran. Tetapi pelajaran pelajaran ini hanya mempunyai kesesuaian dan ketepatan pada situasi yang lain. Di luar ruang pengadilan, di mana orang tidak diharuskan memberi jawaban, seseorang mesti belajar untuk memperoleh informasi yang valid

dan berguna melalui pertanyaan yang penuh ketrampilan.

Pertanyaan yang efektif adalah suatu ketrampilan yang semua orang yang terlibat dalam dunia bisnis harus mengembangkan. Akan tetapi, bagi manajer pertanyaan yang efektif ini merupakan bagian yang esensial dan integral dari pekerjaannya. Kemampuan mengajukan pertanyaan yang tepat guna memperoleh informasi yang krusial akan sangat menyederhanakan pekerjaan anda sebagai seorang manajer dan membantu anda untuk memaksimalkan efektivitas kerja anda dan karyawan anda. Para manajer yang sukses, menggunakan berbagai pertanyaan untuk mengusahakan para karyawan mereka mau bersikap terbuka. Ketika karyawan anda dapat menyalurkan perasaan yang berhubungan dengan suatu problem, maka sebenarnya anda memiliki kesempatan yang baik untuk memberi bantuan sehingga orang tersebut dapat menjadi lebih efektif. Ketika anda dan karyawan anda memiliki pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan, objek dan situasi yang dihadapinya, maka anda berdua sebenarnya secara aktif dapat mencari berbagai pemecahan yang akan dapat memuaskan kebutuhannya dan kebutuhan perusahaan. Anda juga mempunyai suatu kesempatan yang baik untuk mengajukan saran saran pemecahan sehingga akan memungkinkan pencapaian tujuan anda bersama.

Tidak peduli siapa dan apa yang anda perhatikan, anda mesti mengetahui jenis pertanyaan apa yang anda ajukan untuk memperoleh informasi yang anda inginkan. Ini adalah benar benar merupakan bagian yang sulit. Ini membutuhkan adanya ketrampilan untuk mengetahui pertanyaan yang tepat yang perlu diajukan. Lagi pula demi informasi aktual yang sedang dicari, maka ada bebe

rapa aspek lain yang penting dari pertanyaan yang perlu mendapat perhatian adalah, bagaimana pertanyaan itu diajukan (khususnya jika pertanyaan itu bersifat personal), kapan pertanyaan itu diajukan, dan kepada siapa pertanyaan itu diajukan agar diperoleh informasi yang sangat akurat.

Chapter ini terdiri dari tiga seksi utama. Seksi pertama, menelaah mengapa orang mengajukan pertanyaan. Ini akan memberi anda perasaan yang lebih baik berkenaan dengan bagaimana penggunaan pertanyaan dalam situasi yang berbeda beda. Seksi yang kedua menelaah tipe pertanyaan yang berbeda beda yang dapat diajukan. Sedangkan seksi yang terakhir, berhubungan dengan strategi dan tehnik bertanya. Ini berkenaan dengan bagaimana mengajukan pertanyaan pertanyaan secara khusus. Sesudah membaca dan mengimplementasikan idee idee yang diajukan dalam chapter atau bagian ini, anda akan menjadi jauh lebih trampil dalam mengumpulkan informasi penting dari orang lain dan pada waktu yang bersamaan pula, orang orang itu (para karyawan) akan merasa aman dalam proses itu.

MENGAPA ORANG MENGAJUKAN PERTANYAAN

Fungsi utama dan yang pertama dari suatu pertanyaan adalah untuk memotivasi komunikasi. Dengan mengajukan suatu pertanyaan, anda membuka saluran komunikasi dan memulai suatu interaksi verbal. Pada saat kegiatan pertanyaan dimulai dan garis komunikasi terbuka, maka fungsi pertanyaan anda mungkin berubah. Anda akan terus memotivasi komunikasi, tetapi anda mungkin

menggunakan pertanyaan sebagai alat untuk memperoleh tujuan yang lain. Beberapa pemakaian pertanyaan secara umum didiskusikan pada bagian berikut.

Pertanyaan untuk memperoleh informasi. Pertanyaan digunakan secara teratur untuk memastikan fakta fakta mengenai sejumlah hal-- karyawan, tujuan personal dan profesionalnya, problem yang berkaitan dengan personal dan profesional, motivasinya, penampilannya, dsb. Khususnya, ini sering berguna bagi manager untuk mengajukan pertanyaan yang sifatnya mengumpulkan informasi mengenai semua situasi. Dengan adanya kesediaan karyawan untuk mengemukakan kebutuhan mereka, tujuan, problem dan situasi yang mereka hadapi, maka anda memperoleh pandangan yang lebih reliable mengenai sumber sumber kepuasan dan ketidak puasan mereka. Dengan mengajukan pertanyaan langsung yang berhubungan dengan kebutuhan mereka, maka anda dapat mengevaluasi situasi mereka dan menyesuaikan saran sara anda pada kebutuhan dan pemecahan pemecahan yang sifatnya khusus.

Pertanyaan untuk mengungkap motif dan memperoleh pemahaman. Dengan menggunakan pertanyaan secara trampil, anda dapat menentukan "employee's frame of reference". Mengetahui dan memahami perspektip karyawan, dapat membantu anda dalam upaya menentukan saran anda yang paling tepat. Adalah merupakan suatu keharusan untuk dapat memahami tujuan dan motif yang mendasari perspektip karyawan anda. Jika anda bersikap perseptip dan atentip, maka anda akan menerima hal hal yang demikian ini dan anda akan mampu membantu karyawan anda dalam membentuk idee idee yang didasarkan pada motif dan tujuan mereka. Pada pekerjaan anda itu memerlukan

pemahaman melalui pertanyaan dan kemudian memformulasi, atau membantu karyawan anda memformulasi dan memberi saran saran yang akan diperlukan bagi pemenuhan kebutuhan mereka dan organisasi.

Pertanyaan untuk memberi informasi. Ketika anda mengajukan suatu pertanyaan seperti "Tahukah kamu bahwa kita menyediakan bea siswa pendidikan ?" , pada dasarnya anda sedang memberi informasi. Anda menginginkan agar karyawan anda mengetahui adanya suatu fakta, dan anda menyalurkannya melalui bentuk pertanyaan. Tipe pertanyaan ini adalah unik, sehingga jawaban yang diperlukan jika ada, sifatnya inkonsekuensial. Lagi pula, anda sedang berusaha memberikan informasi pada karyawan anda bahwa mereka dipandang lebih penting dari pada keuntungan perusahaan yang diperoleh perusahaan itu sendiri. Yang mendasari penyaluran suatu fakta (-bahwa perusahaan menyediakan bea siswa pendidikan-) adalah suatu upaya untuk menunjukkan adanya perhatian dan kemauan baik dari perusahaan terhadap para karyawannya. Tipe pertanyaan ini sangat berguna untuk memantapkan perihal yang sifatnya khusus. Akan tetapi, dengan membuat pertanyaan yang sifatnya pemberian informasi serta yang sifatnya tampak manipulatif ini, anda diharapkan tetap hati hati akan adanya kecenderungan yang dapat mengarah pada perlakuan merendahkan intelegensi para karyawan. Hindarilah adanya klaim klaim yang tidak ditopang bukti yang dimaksudkan untuk melegakan hati karyawan.

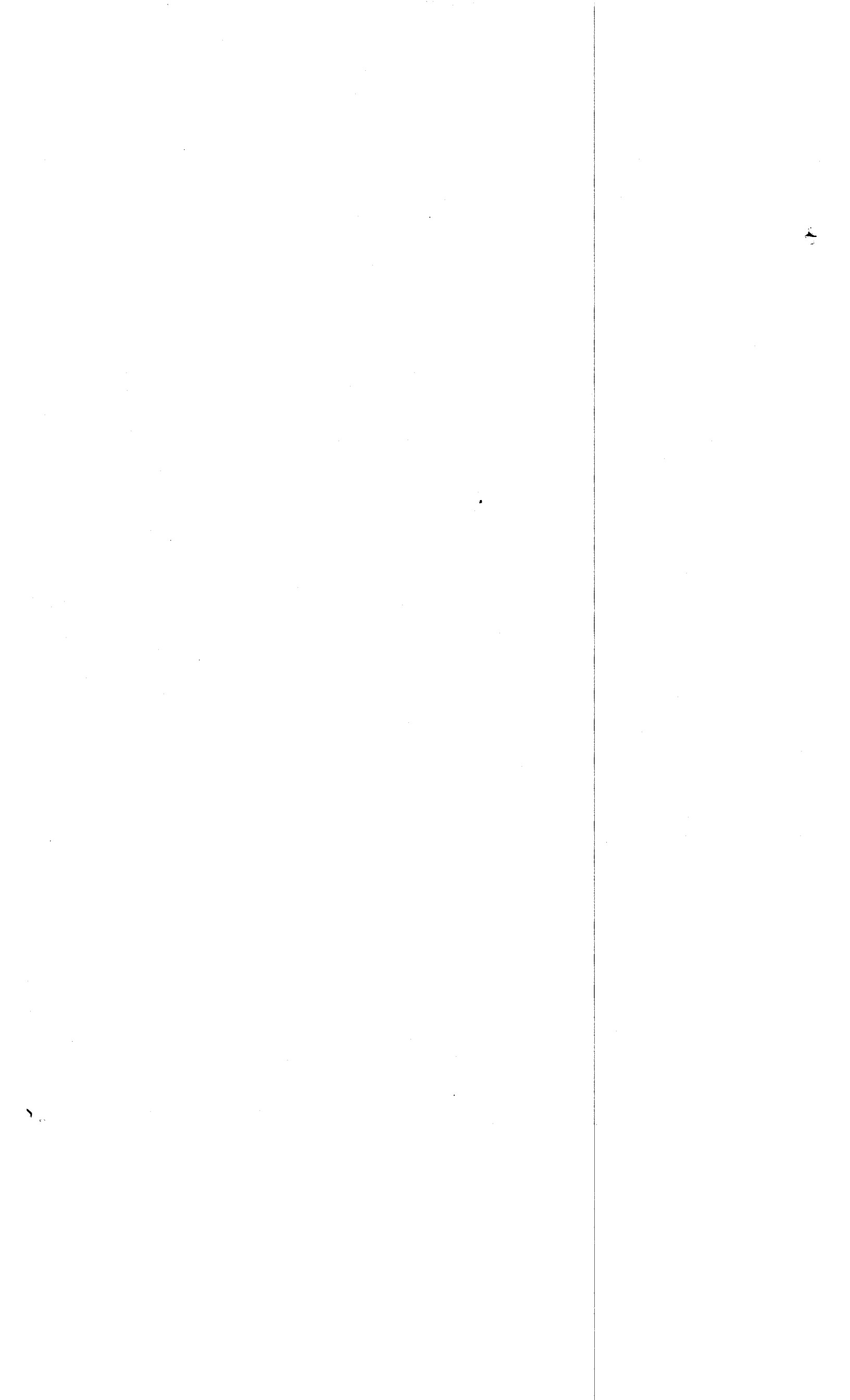
Pertanyaan untuk memperoleh partisipasi karyawan. Kadang kadang, anda menemui karyawan yang tampak pendiam dan menyendiri

Adalah penting untuk menarik mereka dan mengusahakan mereka ikut berpartisipasi dalam suatu percakapan bersama anda, sehingga anda dapat memahami dengan sebenarnya mengenai tujuan mereka dan situasi yang sedang mereka hadapi. Mengajukan pertanyaan yang sifatnya tertutup mungkin tidak tepat, atau paling tidak, akan menghabiskan waktu sebab anda akan menghabiskan waktu untuk menduga duga pertanyaan pertanyaan yang tepat yang perlu diajukan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan. Pertanyaan pertanyaan yang sifatnya terbuka sangat berguna dalam situasi yang demikian ini, tetapi topik yang dapat membuat karyawan itu bersedia berbicara sering sulit diketemukan. Di dalam situasi yang demikian ini, pengalaman dan pengertian dari manager yang interaktif dapat berperanan. Manager yang efektif mempunyai perasaan mengenai cara cara apa yang harus ditempuh berdasarkan pengalaman kerja pada masa masa lewat. Pada saat hambatan dapat dipecahkan dan rasa saling percaya antara anda dan karyawan itu dapat dimantapkan, maka anda sebaiknya terus berusaha mencari partisipasi dalam proses pemecahan problem. Anda melakukan yang demikian ini untuk menjamin bahwa karyawan anda itu mengerti atau juga sebab adanya partisipasi yang lebih besar itu dapat mengarah pada komitment yang lebih besar pada karyawan guna melaksanakan berbagai pemecahan yang potensial yang telah anda temukan bersama. Dengan adanya kesediaan karyawan anda berbicara dan juga secara suka rela memberi informasi, maka anda sebenarnya memberi kesempatan pada mereka untuk membangun semangat kerja mereka sendiri dan mencapai suatu komitment tanpa adanya perasaan bahwa jawaban mereka hanyalah semata mata karena tuntutan anda.

Pertanyaan untuk men check pengertian dan interes. Pertanyaan itu memberikan balikan penting, yang diperlukan untuk memastikan bahwa komunikasi dua arah sedang berlangsung. Balikan (-feedback-) ini memberi kesempatan anda untuk melakukan verifikasi bahwa anda telah memahami hakekat pesan karyawan anda yang sebenarnya. Lagi pula ini juga memberi kesempatan pada anda untuk melakukan evaluasi perasaan karyawan anda dan pengertian karyawan anda tentang pesan dan anjuran anda. Secara periodik anda harus menggunakan pertanyaan feedback untuk meyakinkan bahwa anda mengerti pesan karyawan anda. Pertanyaan feedback (balikan) umumnya dimulai dengan, "Baiklah, barangkali saya dapat merangkum pikiranmu yang utama." Atau, "Saya faham apa yang kamu katakan....." dan berakhir dengan, "Adakah interpretasi saya tepat?" atau, "Adakah hal itu dengan tepat merangkum tujuanmu?" Dengan melakukan hal yang demikian ini, anda berarti sedang mengkomunikasikan sesuatu yang penting pada karyawan anda. Pertama, anda menunjukkan bahwa anda melakukan kegiatan mendengar yang teratur. Kedua, anda membuktikan dengan tindakan anda bahwa pesan karyawan itu penting. Ketiga, anda melakukan konfirmasi pesan, sehingga dengan demikian tidak akan terjadi misunderstanding dan adanya perasaan buruk. Di pihak lain, secara periodik anda harus melakukan pengecekan pemahaman karyawan anda mengenai pesan anda guna meyakinkan bahwa anda telah membuat kejelasan untuk diri anda sendiri. Hanya dengan bertanya: "Sudahkah kamu puas dengan penjelasanku?" adalah suatu cara yang baik untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan berbagai keraguan dan pertanyaan yang dia miliki pada waktu itu. Melakukan pengecekan interes kar-

yawan juga merupakan hal yang esensial. Anda boleh saja berkata, "Bagaimana hal itu tampak olehmu?" Anda akan mengetahui dari respon karyawan anda bagaimana dan di mana anda berdiri dan anda mungkin memilih untuk berpindah kebidang lain jika memang interes dari karyawan telah menyusut atau hilang. Dengan sesekali memonitor reaksi karyawan anda melalui penggunaan pertanyaan yang tepat, maka anda akan dapat menghindarkan para karyawan dari rasa jemu pada hal hal khusus, di mana hal yang demikian ini dapat membahayakan bagi adanya suatu pengertian, respek, dan komitmen. Sering manager terus berusaha menekankan suatu point tertentu pada hal sebenarnya karyawan itu telah mensepakatkannya. Dalam hal ini manager itu gagal untuk melakukan pengecekan respon karyawan dan menganggap reaksi reaksi yang tidak menyenangkan itu mungkin sebagai hal yang menyenangkan.

PERTANYAAN untuk membuat karyawan berpikir. Pertanyaan yang meminta opini dan saran membuat karyawan anda berpikir, atas anjuran dan rekomendasi anda. Ketika anda meminta opini karyawan, anda sebenarnya mengakui kemampuannya untuk memberikan sesuatu yang bermakna dan bernilai. Permintaan ini bukanlah sebagai bentuk tipu muslihat, sebab mungkin anda benar benar dapat menerima dan menghargai sumbangan pengetahuan karyawan anda. Hal ini memang benar benar wajar sehingga karyawan akan memiliki pengetahuan yang detail yang diperlukan bagi pelaksanaan kegiatannya secara sukses. Di dalam hal yang demikian ini, anda dapat memanfaatkan keahliannya guna mengembangkan anjuran anjuran yang dapat diterima dan berguna. Anda tidak perlu selalu berusaha menghindari bidang bidang tertentu dimana anda kurang memiliki penguasaan.



laman, sebab karyawan anda mungkin dapat memberi anda pemikiran pemikiran yang diperoleh atas dasar pengalamannya sendiri. Ini merupakan suatu situasi yang sangat baik: Anda dan karyawan anda telah mengembangkan suatu hubungan yang dilandasi rasa saling percaya yang kuat di mana anda berdua secara bersama sama bekerja untuk mencapai tujuan yang sama. Karyawan mempunyai pengetahuan yang diperlukan untuk memahami bidang pekerjaannya, sementara pengetahuan anda akan terus bertambah karena adanya informasi yang mengalir diantara anda; Anda berdua telah meningkatkan suatu hubungan yang produktif dan penuh kesuksesan.

Pertanyaan untuk mencapai kesepakatan. Dengan mengajukan pertanyaan untuk mengetahui apakah karyawan anda sepakat dengan anda, maka anda sebenarnya dapat mempertimbangkan dimana posisi anda bersama dia. Adalah tidak berguna melaksanakan terus sesuatu subjek jika karyawan anda menolak pandangan anda. Dari pada melaksanakan subjek tersebut, dimana akan dapat mengarah pada suatu hasil yang merugikan, adalah lebih baik melakukan peninjauan atas bidang bidang yang memperoleh kesepakatan dan yang tidak memperoleh kesepakatan sebelum anda memutuskan dengan topik itu. Ketika anda berkata, "Adakah hal itu sesuai benar dengan pengalamanmu?" maka anda harus memberi waktu pada karyawan anda untuk merefleksikan dan memutuskan kalau kalau dia sepakat dengan anda. Praktek, praktek manipulatif yang mencoba untuk mendapatkan kesepakatan melalui taktik bertanya yang sifatnya memerangkap adalah tidak diinginkan. Bahkan kalau pun taktik taktik demikian ini dapat mendorong untuk mendapatkan suatu kesepakatan dengan segera, namun pada akhirnya karya-



wan mungkin menyesali tindakan tindakannya dan mencoba untuk menarik diri dari komitmen atau bahkan melakukan sabotase, atas apa yang telah disepakati. Jika anda menggunakan tipu meslihat untuk memperoleh kesepakatan, maka tidak akan ada suatu jalinan rasa saling percaya antara anda dan karyawan anda, dan hubungan itu akan terus menerus semakin memburuk tanpa adanya titik balik. Banyak manager menganjurkan bahwa pertanyaan harus diajukan sampai seorang karyawan memiliki suatu kebiasaan untuk menjawab ya, sehingga dengan demikian ketika tiba waktunya untuk memperoleh suatu komitmen, karyawan itu akan memberi persetujuan dan bekerja dengan mengikuti kemauan anda. Taktik yang demikian ini merupakan bentuk manipulasi terang terangan dan dapat menghilangkan suatu kepercayaan. Karyawan yang sophisticated tidak suka dipengaruhi dan dengan cepat akan tidak memperdulikan suatu interview jika mereka mencurigai taktik taktik yang demikian itu. Manager yang interaktif jangan terbuai dalam taktik taktik ini.

Pertanyaan untuk mengembalikan perhatian pada subjek. Jika anda gagal dalam mengendalikan perhatian karyawan anda, maka sebuah pertanyaan dapat menolong untuk mengembalikan konsentrasinya pada subjek. Penyimpangan perhatian itu mungkin saja hanya sementara dan mungkin dapat dikembalikan dengan mengajukan tipe pertanyaan apa saja. Akan tetapi, jika ^{penyimpangan}perhatian dan kejemuan karyawan anda telah nyata dan berkepanjangan, maka sebaiknya anda perlu dengan segera mengakhiri pembicaraan anda. Setiap orang mempunyai hari hari sial, dan anda boleh kembali pada subjek itu pada ^{yang}suatu saat ^{lebih} enak dan pada sa-

at karyawan anda tampak lebih reseptif.

Pertanyaan untuk memberi stroke yang positif dan membangun kepercayaan. Meminta seseorang untuk mengemukakan opininya adalah suatu bentuk bujukan yang benar dan yang disengaja. Dengan permintaan ini berarti bahwa anda mengakui opininya, mengkonfirmasi nilainya, dan meminta partisipasinya. Suatu stroke yang positif benar benar bermanfaat. Sementara karyawan anda berbicara, anda dapat menunjukkan ketrampilan ketrampilan mendengar yang interaktif, dimana hal ini dapat memberi suatu stroke positif lain yang bermanfaat bagi karyawan anda. Secara bersama sama, proses mendengar dan bertanya dengan cepat dan kuat dalam membangun hubungan rasa saling percaya antara anda berdua.

Pertanyaan dan "Psychological Reciprocity". Di dalam bahasa Inggris yang sederhana, psychological reciprocity berarti: Jika anda menggaruk punggung saya maka saya akan menggaruk punggung anda. Menerapkan konsep ini dalam proses bertanya, mendengar, dan komunikasi berarti bahwa jika anda bertanya dan mendengar kontribusi dan koment dari karyawan anda, maka mereka akan melakukan hal yang sama pada anda ketika anda mendapat giliran berbicara. Anda berdua merasa beruntung dengan adanya keterbukaan dalam telinga, mata, pikiran dan hati dalam proses komunikasi. Namun jika anda mendominasi seluruh pembicaraan dan hanya sedikit mendengar karyawan anda, maka anda akan mengembangkan dalam diri mereka sikap tidak peduli pada anda. Ironi dari konsep ini adalah bahwa semakin banyak anda berbicara, maka semakin kurang anda didengar. Dan semakin banyak anda bertanya dan mendengar maka semakin mungkin sekali anda akan didengar oleh karyawan anda.

Pertanyaan untuk menemukan perbedaan tingkat ketegangan.

Perbedaan tingkat ketegangan (The tension differential) adalah gap antara apa yang sedang dilakukan oleh seseorang dan apa yang ingin dilakukan--tujuan mereka dalam hubungannya dengan situasi yang mereka hadapi. Ketika tujuan seseorang dapat terpuaskan dengan tindakan yang dilakukan, maka disana ada sedikit ketegangan dalam diri seseorang untuk mengubah tingkah laku atau tindakannya, sebab tindakan itu dengan tepat dapat mencapai tujuan. Dilain pihak, jika dimana posisi seseorang berada sekarang , dan kemana dia ingin berada terpisah jauh, maka disana ada ketegangan yang besar dalam diri orang itu dalam upaya memodifikasi tindakannya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pada saat perbedaan antara dimana seseorang sekarang berada (situasi yang dihadapi) dan kemana orang itu ingin berada (tujuan yang diinginkan) bertambah besar, maka ketegangan untuk bertindak atau mengubah tingkah laku akan juga bertambah besar dalam diri orang itu. Melalui pertanyaan yang trampil, manager yang interaktif dapat menentukan dengan tepat berapa besarnya gap itu untuk masing masing karyawan. Bahkan, melalui pertanyaan yang trampilpun anda juga dapat memperluas gap, caranya dengan mengajukan pertanyaan yang tepat yang memungkinkan karyawan meningkatkan tujuannya atau menemukan beberapa hal yang tidak menyenangkan dalam situasi yang dihadapi. Keterampilan ini jangan dikacaukan dengan manipulasi. Celakanya, banyak orang yang hidup dalam kebahagiaan semu, dimana mereka berpikir dengan sadar bahwa mereka bahagia dan puas, pada hal mereka sebenarnya juga memahami akan situasi yang sedang dihadapi. Keterampilan an

da dalam bertanya, menelaah, dan mendengar akan memberikan kesempatan pada seorang karyawan untuk memahami dengan jelas akan tujuan, objek dan situasi yang dihadapinya. Dengan adanya perspektif dan pemahaman yang jelas, dan lagi ditopang oleh pemeriksaan mengenai perbedaan tingkat ketegangan, maka karyawan akan dapat memilih seperangkat tindakan yang baru.

Pertanyaan untuk menentukan "gaya". Pada chapter sebelumnya kami telah mendiskusikan perbedaan unik pada seseorang dalam hal tingkah laku mereka, belajar mereka, gaya keputusan mereka, dan transaksi yang mereka lakukan. Kami menganjurkan bahwa manager yang interaktif harus mengingat perbedaan-perbedaan ini dalam upaya memerankan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan unik dari karyawannya. Salah satu cara yang terbaik untuk menentukan gaya karyawan anda adalah dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, yang akan memberi kesempatan pada karyawan untuk memproyeksikan tanda-tanda verbal, vokal dan visual sehingga anda dapat menentukan gaya mereka. Pertanyaan yang berkisar pada soal tujuan karyawan, hobbi, prestasi kerja yang paling baik, prestasi personal yang paling besar, kesukaan dan ketidaksukaan, kelebihan dan kelemahan, semuanya itu akan memberi kesempatan pada karyawan untuk memberikan respon secara wajar dan memperbaiki kemungkinan-kemungkinan dalam melahirkan gaya mereka. Perbuatan yang mengekspresikan gaya oleh karyawan ini dapat terjadi melalui penggunaan pertanyaan yang anda lakukan secara efektif.

TIPE TIPE PERTANYAAN

Selama kegiatan dari sesi interview pemecahan problem , anda akan mengajukan banyak tipe pertanyaan. Anda dapat memulainya dengan pertanyaan yang diawali dengan percakapan yang sifatnya antar pribadi, misalnya, soal kesibukan atau kegiatan sosial. Pertanyaannya dapat berupa "Apa kabar ?" dan pertanyaan lain yang menunjukkan keramahan. Setelah pertanyaan pendahuluan dilakukan, maka urusan yang sebenarnya dapat dimulai. Berikut adalah beberapa tipe pertanyaan yang tercakup dalam interview yang sangat interaktif. Dengan menseleksi secara tepat dan mengemukakan sebuah pertanyaan, anda dapat meningkatkan kemungkinan anda untuk memperoleh informasi yang diinginkan, lagi pula dapat memperbaiki hubungan anda dengan karyawan. Sesudah kami menyajikan berbagai tipe pertanyaan, kami akan pindah pada berbagai tehnik dan strategi bertanya yang dapat digunakan dalam suatu interview.

Meskipun ada banyak tipe pertanyaan, namun sebenarnya hanya ada dua bentuk dasar: pertanyaan terbuka, yang sifatnya nondirektif dan pertanyaan tertutup, yang sifatnya direktif. Marilah kita telaah dua tipe dasar ini secara lebih dalam.

Pertanyaan terbuka. Pertanyaan terbuka biasanya digunakan untuk memancing respon yang luas mengenai sesuatu topik. Tipe pertanyaan ini dapat menjadi beberapa bentuk yang berbeda beda, dan merupakan tipe yang sangat umum digunakan oleh manager yang interaktif. Pertanyaan tipe ini dapat melibatkan karyawan anda dengan cara meminta pengetahuan mereka tentang sesuatu subjek atau opini tentang suatu topik. Pertanyaan terbuka biasanya:

- Tidak dapat dijawab dengan ya atau tidak.
- Dimulai dengan apa, bagaimana, mengapa.
- Tidak mengarahkan karyawan pada arah khusus.
- Meningkatkan dialog dengan cara memancing perasaan dan opini karyawan.
- Dapat digunakan untuk mendorong karyawan anda untuk meneliti tujuan, kebutuhan, keinginan, problem dan situasi yang dihadapi.
- Membantu karyawan untuk menemukan sesuatu bagi dirinya sendiri.
- Dapat digunakan untuk menstimulasi karyawan untuk memikirkan idee idee anda.
- Memberi kesempatan pada karyawan anda untuk menunjukkan gaya mereka, jauh lebih mudah dan akurat dari pada berbagai tipe pertanyaan yang lain.

Beberapa contoh dari tipe pertanyaan terbuka itu adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perasaanmu mengenai penampilan kerjamu sekarang ?
2. Menurut pikiranmu cara cara apa yang dapat menghandel masalah ini ?
3. Mengapa kamu merasa bahwa masalah ini terjadi begitu sering dan lama?
4. Apa yang kamu pikirkan tentangnya ?
5. Tujuan lain apa yang kamu rasa perlu kamu capai pada saat sekarang ini ?

6. Pada saat sekarang ini, apa yang kamu rasa paling penting berkenaan dengan diskripsi kerjamu ?
7. Apa yang paling tidak kamu sukai mengenai situasi yang kamu hadapi ?
8. Siapa lagi yang terlibat dalam problem itu ?
9. Seberapa pentingkah pemecahan itu bagimu ?
10. Menurut pikiranmu apa yang akan terjadi jika kita mengimplementasikan pemecahan ini ?

Pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup memerlukan jawaban sempit. Jawaban untuk pertanyaan ini pada umumnya berbentuk ya, tidak atau, beberapa jawaban lain yang sifatnya sangat ringkas. Pertanyaan bentuk ini biasanya,

- Menunjuk fakta fakta khusus yang hendak dicapai.
- Memerlukan sedikit pikiran dari orang yang memberi jawaban.
- Berguna untuk proses feedback.
- Digunakan untuk mendapatkan komitment mengenai suatu sikap tertentu.
- Dapat digunakan untuk mereinforce statement yang positif.
- Dapat digunakan untuk mengarahkan percakapan pada suatu bidang yang diinginkan secara khusus.

Beberapa contoh umum dari pertanyaan bentuk tertutup ini adalah sebagai berikut:

1. Minggu yang lewat kamu kerja berapa jam ?
2. Bukankah demikian caranya terjadi ?
3. Adakah kamu berpikir bahwa itu dapat dikerjakan secara lebih baik ?

4. Adakah itu permasalahanmu yang utama ?
5. Adakah kamu berpikir bahwa hal itu dapat diubah ?
6. Adakah kamu benar benar menginginkan "a job transfer" ?
7. Bulan yang lalu, berapa persen^{deri} kamu yang kamu hasilkan?
8. Kapanakah kamu pertama kali mengetahui kejadian ini ?
9. Adakah kamu setuju dengan analisa saya mengenai situasi itu ?

Semua tipe pertanyaan yang lain masuk pada subkategori dari pertanyaan terbuka dan tertutup. Tergantung pada informasi apa yang anda butuhkan dan situasi yang mewarnai interview, beberapa pertanyaan lebih berguna dari pada yang lain. Dua dari subkategori pertanyaan ini adalah bermanfaat secara khusus (- pertanyaan menemukan fakta dan pertanyaan menemukan perasaan -). Marilah kita menelaah dua subkategori ini sedikit lebih jauh.

Pertanyaan menemukan fakta. Pertanyaan faktual ini biasanya berbentuk pertanyaan tertutup. Pertanyaan model ini dapat memberi anda suatu informasi khusus yang penting mengenai situasi yang ada, tujuan, sasaran dan berbagai informasi lain yang penting dalam kegiatan memenage dan memotivasi karyawan anda. Umumnya pertanyaan ini agak mudah bagi karyawan anda untuk menjawabnya, dan pertanyaan ini memberi kesempatan pada orang yang sedang ditanya untuk terlibat dalam suatu percakapan secara mudah. Jika pertanyaan menemukan fakta anda itu sensitip, tidak terlalu membahayakan, atau tidak terlalu menantang, maka biasanya pertanyaan ini akan membantu anda dalam membangun rasa percaya dan kerjasama dengan karyawan anda. Ketika dilakukan dengan cara yang demikian ini, maka pertanyaan ini biasanya berguna sebagai peranta

ra yang baik untuk memasuki pertanyaan menemukan perasaan yang sifatnya lebih personal.

Ketika mengajukan pertanyaan yang sifatnya menemukan fakta, adalah merupakan suatu keharusan bahwa anda hanya mengumpulkan informasi yang diperlukan pada interview. Lagi pula, adalah penting bahwa informasi yang anda terima dari karyawan anda itu anda dengar dengan baik dan anda catat secara tepat. Dalam hal ini, anda harus melakukan catatan secara bebas, yang didasarkan fakta fakta yang anda terima, dan mengumpan balikkan informasi itu untuk mendapatkan verifikasi dari karyawan pada tingkat konklusi dari phase interview penemuan fakta.

Beberapa contoh dari pertanyaan penemuan fakta didaftar sebagai berikut :

1. Apa golongan gajimu sekarang ?
2. Untuk tahun yang lalu, manfaat apa yang dapat kamu peroleh dari perusahaan ini ?
3. Berapa banyak anakmu ?
4. Secara tepat, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaanmu ini ?
5. Berapa orang yang kamu bawahi dalam departemenmu ?
6. Menurut rencanamu, kapan kamu mengambil masa cuti dua minggumu untuk tahun ini ?
7. Jabatan apa yang ingin kamu raih sesudah ini ?
8. Adakah kamu tertarik untuk bergabung pada persekutuan perusahaan motor?

Pertanyaan menemukan perasaan. Tipe pertanyaan ini umumnya berbentuk pertanyaan terbuka. Pertanyaan yang demikian ini digunakan untuk menggali lebih dalam mengenai pikiran, sikap, keyakinan, motivasi dan perasaan karyawan. Pertanyaan yang sifatnya menemukan perasaan ini pada suatu saat dapat bersifat pribadi dan dapat menyentuh bidang-bidang yang sensitif bagi karyawan. Yang penting anda harus selalu mengingat, bahwa keakraban dan rasa saling percaya harus dimantapkan sebelum mempraktekkan jenis pertanyaan ini.

Pemahaman yang baik akan hal-hal yang sifatnya personal, dapat ditumbuhkan pada karyawan sebagai hasil dari pertanyaan menemukan perasaan yang anda ajukan padanya. Dengan digunakan secara baik, maka pertanyaan ini dapat memberi kesempatan pada karyawan untuk menggali secara lebih dalam pada jiwa dan pikirannya tentang mengapa dia merasa dan berbuat sebagaimana cara yang dia lakukan. Pertanyaan yang demikian ini dapat membantu karyawan untuk memahami dirinya sendiri mengenai apa yang membuat dia berbuat seperti yang dia lakukan. Dia diberi kesempatan untuk mengamati problem dirinya sendiri dan motivasi internal yang mendorong tingkah lakunya. Dengan pemahaman tambahan ini, maka dia akan lebih bersedia untuk mengubah tingkah lakunya. Ingat, dan ini adalah penting, bahwa ketika anda mengajukan ini maka anda sebagai manager harus benar-benar menunjukkan ketrampilan mendengar secara aktif. Kami akan membicarakan teknik mendengar secara khusus ini pada chapter terakhir.

Pertanyaan yang sifatnya menemukan perasaan itu biasanya berbentuk sebagai berikut :

1. Bagaimana kamu merasakan cara yang demikian ini dalam

- pekerjaanmu ?
2. Sejauh manakah kamu merasakan tujuan profesional dan pribadimu berkesesuaian dengan jenis pekerjaanmu sekarang ?
 3. Mengapa kamu merasakan bahwa ini merupakan pendekatan yang terbaik ?
 4. Apa yang kamu rasa sebagai cara yang paling tidak efektif / paling efektif untuk menyelesaikan pekerjaanmu ?
 5. Menurut perasaanmu bagaimana situasi ini terjadi ?
 6. Cara apa yang paling tidak kamu sukai/paling kamu sukai untuk menghadapi problem ini ?
 7. Bagaimana pendapatmu ?
 8. Kamu rasa berapa orang lagi yang berada dalam situasi yang demikian ini ?
 9. Bagaimana pendapatmu agar hal ini dapat dihandle dengan cara yang paling baik ?
 10. Menurut perasaanmu bagaimana problem ini harus diapproach ?
 11. Akan bagaimana perasaanmu jika kita melaksanakan policy baru ini ?

Selain pertanyaan yang sifatnya menemukan fakta dan menemukan perasaan, masih ada beberapa subkategori lain dari pertanyaan terbuka dan tertutup ini. Beberapa tipe pertanyaan yang sering digunakan itu akan dibicarakan berikut ini.

Pertanyaan yang sifatnya memperjelas. Menurut bentuknya, pertanyaan jenis ini sebenarnya merupakan suatu paraphrasing dari pernyataan atau pendapat karyawan. Paraphrasing itu ada-

lah pernyataan kembali apa yang telah anda dengar dari apa yang dikatakan oleh karyawan dengan kata kata anda sendiri. Hati hatilah untuk tidak mengatakan pada karyawan apa yang dia maksudkan, tetapi hanya mengumpun balikkan apa yang anda pahami dari apa yang dia katakan. Pertanyaan yang sifatnya memperjelas berupa ya mencari verifikasi isi dan/atau jiwa dari pesan karyawan. Meskipun konsep tentang feedback/umpun balik ini berhubungan secara detail dengan chapter mendengar dan chapter feedback, namun biasanya feedback itu sendiri dapat mengambil bentuk sebagai pertanyaan dan karena itulah maka ia dibicarakan pula disini. Pertanyaan yang sifatnya memperjelas itu mungkin saja digunakan untuk :

- Memberikan interpretasi dalam bentuk kata kata yang berbeda akan apa yang anda interpretasikan dari sesuatu yang dimaksudkan oleh pembicara.
- Menggajak karyawan untuk memperluas dan/atau memperjelas suatu idee yang dia nyatakan lebih dulu.
- Meyakinkan bahwa anda dan karyawan sedang berbicara dalam bahasa yang sama.
- Membantu memperjelas sesuatu generalisasi yang luas dan sifatnya ambigius.
- Mengungkap apa sebenarnya yang ada pada pikiran karyawan anda.

Beberapa contoh adalah sebagai berikut :

1. Jika saya memang saya tidak salah dengar, tampaknya masalah utamamu itu adalah Adakah demikian ?
2. Adakah kamu sedang menunjuk pada departemen personnel atau departemen training ?

3. Tampak oleh saya, bahwa masalah utamamu itu berkenaan dengan soal senioritas. Adakah itu tepat ?
4. Dari apa yang kamu katakan pada saya mengenai situasi ini, saya mendapat kesan bahwa kamu sangat kecewa. Ataukah saya salah membaca perasaanmu ?
5. Sekarang, adakah kamu sedang menunjuk pada dua atau tiga orang yang lain ?

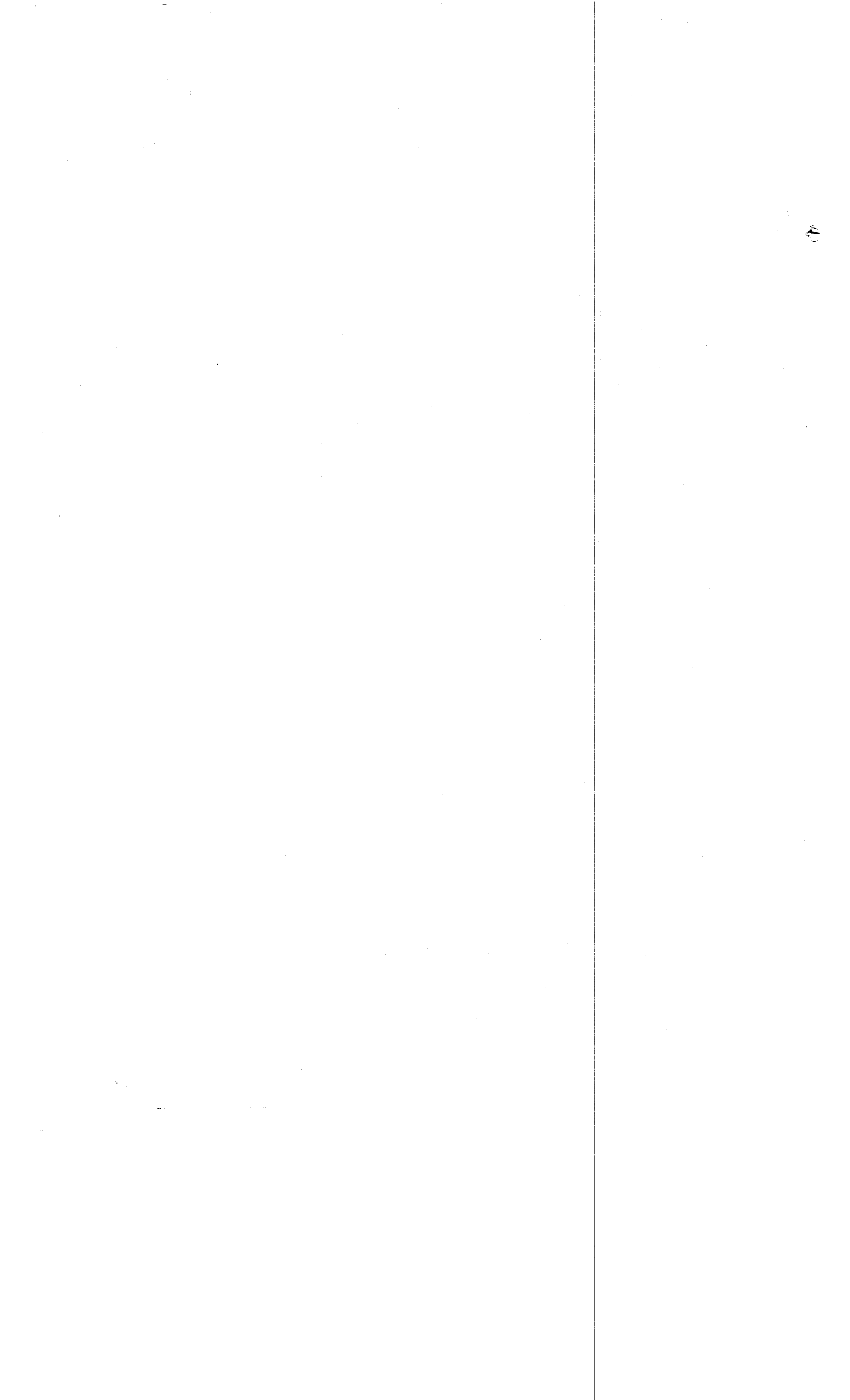
Pertanyaan pengembangan. Tipe pertanyaan ini direncanakan untuk memancing suatu respon yang luas untuk suatu topik yang sempit. Pertanyaan yang demikian ini dapat membantu anda untuk:

- Meminta informasi tambahan dalam bentuk yang lebih detail
- Mendorong karyawan untuk memperluas dan/atau mengelaborasi sesuatu topik yang telah dia kenal.

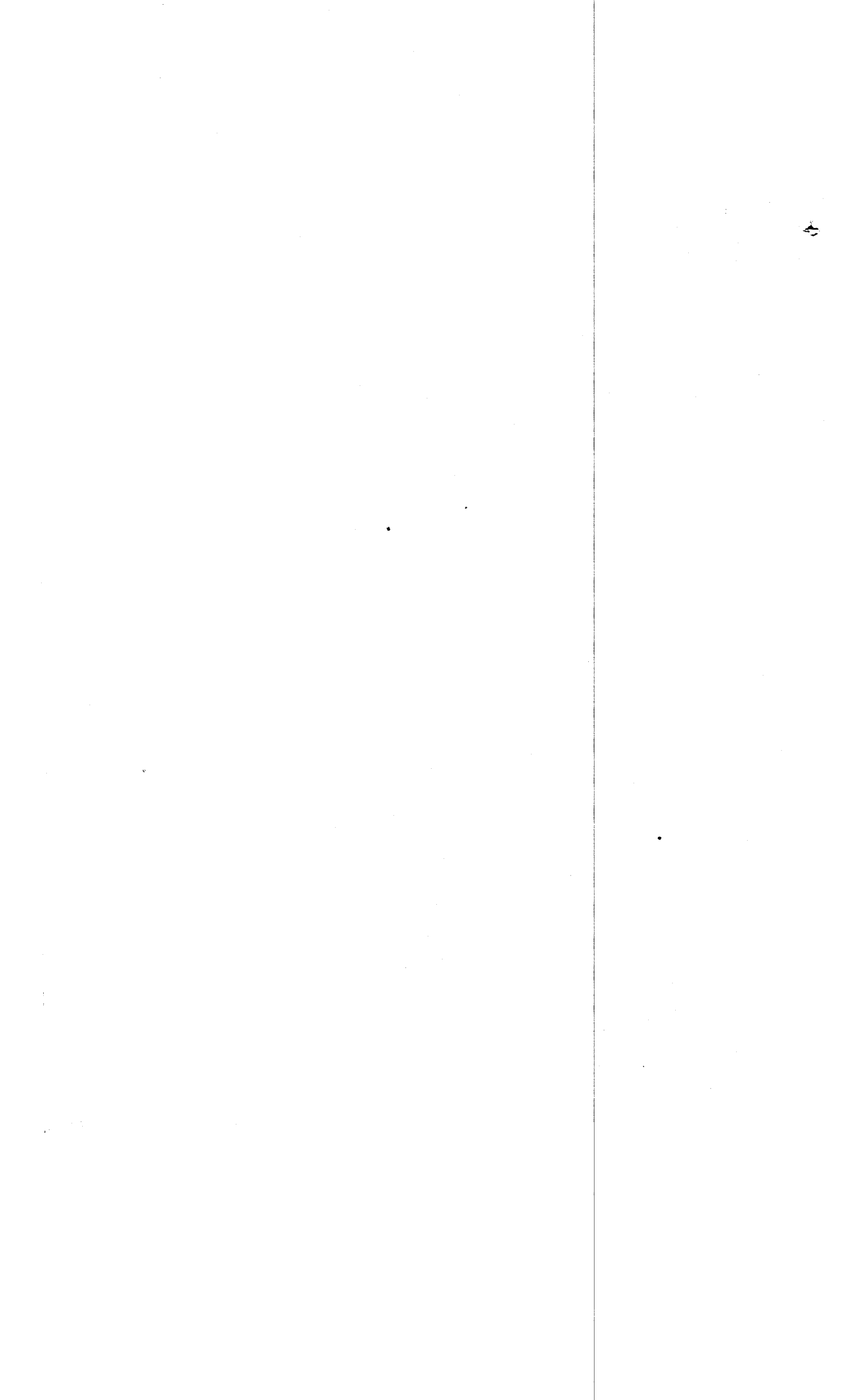
Beberapa contoh pertanyaan adalah sebagai berikut :

1. Dapatkah kamu memberi saya sebuah contoh mengenai apa yang kamu maksudkan dengan itu ?
2. Bersediakah kamu menjelaskan secara lebih detail pokok masalah itu ?
3. Dapatkah kamu bercerita pada saya lebih banyak mengenai masalah itu ?
4. Adakah kamu masih ingat tipe problem apa lagi yang kamu hadapi dalam situasi itu ?
5. Hal hal apa saja yang kamu sukai mengerjakannya diwaktu senggangmu ?

Pertanyaan "Echo". Pertanyaan echo ini berusaha mencapai sasaran yang sama seperti halnya dengan pertanyaan memperjelas



dan pertanyaan mengembangkan. Pertanyaan echo ini tidak hanya meminta informasi tambahan dalam bentuk yang lebih detail, yang dilakukan dengan cara mendorong karyawan untuk memperluas dan menjelaskan dengan terperinci mengenai sesuatu pokok permasalahan, tetapi pertanyaan pertanyaan ini juga meminta karyawan untuk menyatakan dalam kata kata yang berbeda mengenai apa yang dimaksudkan dengan pesan sebelumnya. Pertanyaan ini hanyalah merupakan suatu pengulangan dari suatu kata atau sekelompok kata utama yang ada dalam kalimat karyawan anda sebelumnya. Sebagai contoh, karyawan mungkin sebelumnya telah berkata pada anda, "Baik, saya akan melakukannya hanya jika saya mendapatkan dukungan yang layak." Dalam situasi yang demikian ini anda dapat memilih menggunakan suatu pertanyaan yang sifatnya memperjelas untuk menentukan dengan tepat apa yang dimaksudkan karyawan anda dengan pernyataan itu. Di lain pihak, anda dapat menggunakan suatu pertanyaan yang sifatnya mengembangkan agar karyawan anda memberikan keterangan yang lebih jauh. Akan tetapi, dalam situasi khusus seperti ini, anda dapat dengan mudah menggunakan pertanyaan echo dan mencapai kedua sasaran sebelumnya. Berkaitan dengan pernyataan karyawan anda, pertanyaan echo hanya dapat mengambil bentuk sebagai berikut : "Dukungan yang layak ?" Sebagaimana yang anda lihat dari contoh ini, semua yang anda lakukan adalah pengulangan kembali dari kata utama yang ada pada pernyataan karyawan. Jika dilakukan dengan intonasi vokal yang tepat dan ekspresi wajah yang menyenangkan, maka kemungkinan besar karyawan anda akan bersedia menerangkan secara lebih jelas pernyataannya sebelumnya. Akan tetapi, jika pertanyaan echo itu tidak dapat menghasilkan informasi tambahan yang anda cari, maka anda dapat kembali



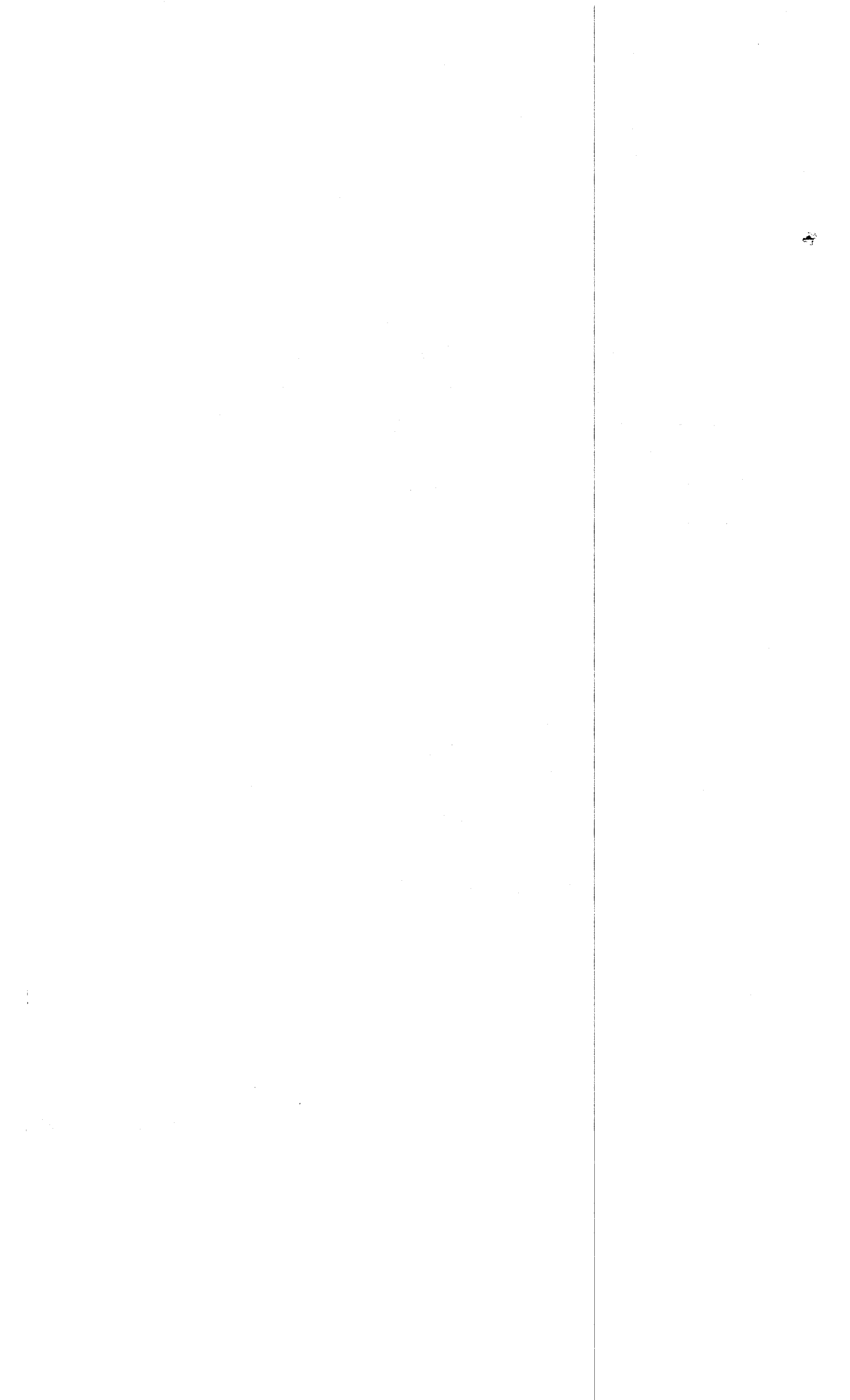
menggunakan pertanyaan yang sifatnya memperjelas dan/atau pertanyaan yang sifatnya mengembangkan.

Pertanyaan yang sifatnya direktip. Pertanyaan ini biasanya berbentuk pertanyaan tertutup dan dapat membantu mengarahkan suatu percakapan kebidang bidang permasalahan yang khusus. Pertanyaan jenis ini sangat berguna ketika :

- Anda menginginkan perubahan percakapan dari suatu topik ke topik yang lain.
- Anda ingin memberi pengarahan khusus pada jawaban karyawan anda.
- Anda ingin membimbing karyawan anda kedalam pengertian yang lebih khusus mengenai tujuan ,problem dan kebutuhannya sendiri.

Beberapa contoh dari pertanyaan yang sifatnya direktip adalah sebagai berikut :

1. Masalah apa lagi yang ingin kamu bicarakan dengan saya pada saat ini ?
2. Tidak dapatkah kamu mengerjakannya dengan cara cara yang telah ada selama seminggu lagi ?
3. Mengapa kita tidak kembali dan membicarakan sedikit lebih jauh mengenai tujuanmu yang telah kamu kemukakan sebelumnya ?
4. Dapatkah kamu mengirim sepucuk surat besok ?
5. Sebagaimana yang yang saya lihat, masih ada tiga problem lagi yang harus kita pecahkan.



Pertanyaan yang asumptip. Tipe pertanyaan ini sebenarnya mencerminkan adanya suatu anggapan yang dimiliki oleh manajer, yang kemudian dikemukakan pada karyawan dalam bentuk pertanyaan. "Adakah kamu ingin kerja lembur di hari Sabtu atau Minggu?" adalah suatu pertanyaan yang berisi anggapan bahwa karyawan menginginkan kerja lembur. Tipe pertanyaan ini harus digunakan secara hati-hati, dan oleh karena itu anda harus mampu mempertimbangkan keadaan pikiran karyawan secara tepat agar supaya dapat menggunakan pertanyaan jenis ini secara sukses. Anda mempertaruhkan diri untuk mendapatkan suatu cemoohan dari karyawan dan hilangnya suatu komitmen jika anda mengajukan pertanyaan ini pada waktu yang tidak tepat. Bahkan mungkin serasa anda meremehkan intelegensi karyawan dengan adanya pemikiran bahwa strategi anda dalam mengajukan pertanyaan asumptip ini merupakan cara yang baik. Pertanyaan asumptip ini menunjukkan bahwa anda telah mempercayai bahwa karyawan anda telah siap membuat suatu keputusan dan hanya membutuhkan hal-hal yang sifatnya lebih detail untuk melaksanakannya. Waktu dan sensitivitas anda dalam membaca keadaan pikiran karyawan anda merupakan hal yang sangat penting jika diinginkan pertanyaan asumptip itu dapat digunakan secara tepat dan efektif. Juga, pertanyaan ini dapat dipandang sebagai perangkat untuk memaksa suatu keputusan dan hal yang demikian ini dapat mengurangi kredibilitas anda di mata karyawan.

Beberapa contoh dari pertanyaan asumptip adalah sebagai berikut :

1. Kapan kita membuat skedule untuk sesi konseling kita berikutnya ?

2. Adakah kamu ingin melakukan penilaian penampilanmu minggu ini atau minggu berikutnya ?
3. Kapanakah kamu akan bertindak berdasarkan saran baru itu?
4. Kapanakah waktu yang baik bagimu untuk menemui Harry ?

Pertanyaan yang menyangkut orang ketiga (third-party questions). Pertanyaan ini mengkombinasikan pernyataan dan pertanyaan. Jenis pertanyaan ini melakukan penyelidikan secara tidak langsung, dengan cara menghadapkan karyawan pada keadaan bagaimana orang lain merasakan dan memberi reaksi pada situasi tertentu. Kemudian pertanyaan ini meminta karyawan untuk memberikan opini dan reaksinya mengenai pokok permasalahan yang sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang individu itu akan besar kemungkinannya untuk menerima suatu pernyataan jika seorang atau sekelompok orang yang dihormati membenarkan pernyataan itu. Anda harus menyadari fenomena ini dan menggunakannya pada saat yang tepat demi keuntungan yang hendak anda capai. Pertanyaan jenis ini dapat bersifat khusus dan umum. Yang sifatnya khusus bentuknya sebagai berikut:

1. Marry selaku karyawan percaya bahwa program MBO kita sedang berjalan dengan sangat baik. Bagaimana perasaanmu ?
2. John selaku wakil Presiden merasakan bahwa kita dapat menekan biaya kita lebih rendah, dan pada waktu yang sama dapat meningkatkan pendapatan kita, dengan cara mendrop sistim produksi kita yang merugikan itu. Bagaimana pendapatmu ?

Sedangkan yang bersifat umum, bentuknya sebagai berikut :

1. Sebagian besar orang yang saya ajak berbicara di perusahaan ini mengatakan kepada saya, bahwa ini merupakan suatu kasus. Benarkah ini ?
2. Banyak karyawan saya berkata pada saya, bahwa ini adalah aspek pekerjaan yang sangat menyenangkan. Bagaimana dengan pendapatmu ?
3. Sejumlah besar orang merasa bahwa adanya tujuan bersama itu sangat penting. Bagaimana perasaanmu ?

Pertanyaan yang sifatnya men test. Pertanyaan ini berfungsi sebagai ukuran atau barometer dari keadaan pikiran karyawan atau sikapnya pada suatu topik maupun permasalahan khusus. Pertanyaan jenis ini cukup baik jika digunakan pada waktu anda perlu menentukan tingkat kesepakatan atau ketidak sepakatan karyawan anda mengenai faktor atau point tertentu yang dibahas dalam percakapan. Pertanyaan ini sangat tepat digunakan selama proses pemecahan problem dari manajemen yang interaktif. Pertanyaan yang sifatnya men test ini bentuknya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah hal ini mengenai dirimu ?
2. Seberapa pentingkah hal itu bagimu ?
3. Adakah suara itu sensibel bagimu ?
4. Setujukah kamu dengan pokok permasalahan itu ?
5. Apakah kamu berpikir bahwa kamu dapat hidup dengan itu ?

Pertanyaan penutup. Pertanyaan ini merupakan alat yang baik untuk mendorong adanya kesepakatan dan meningkatkan implementasi secara sukses dari berbagai rencana dan pemecahan yang

dianjurkan. Pertanyaan penutup umumnya merupakan pertanyaan yang terbuka dengan diikuti pengarahan. Sebagai contoh, "Dari sini, ke mana kita pergi ?" adalah suatu pertanyaan penutup yang klasik. Ini merupakan suatu pertanyaan terbuka; meskipun demikian pertanyaan ini berusaha mengarahkan karyawan untuk menentukan sikap pada suatu topik khusus (- yaitu, dia mau atau tidak untuk mengikuti pengarahan itu =). Dengan kata lain, karyawan diminta untuk membuat komitmen. Contoh lain dari pertanyaan penutup itu adalah sebagai berikut :

1. Beresediakah kamu bekerja terus dengan menghadapi masalah ini ?
2. Tindakan apakah yang akan kamu ambil ?
3. Apa yang kamu lihat sebagai langkah lanjutan dalam proses keputusan ini ?
4. Bagaimanakah kita harus mengakhiri situasi ini ?
5. Apa langkah selanjutnya ?

Sesudah anda memahami mengapa anda harus mengajukan pertanyaan, untuk tujuan apa pertanyaan itu digunakan, dan berbagai macam bentuk dan tipe pertanyaan maka anda dapat pindah kelangkah terakhir yaitu, strategi dan tehnik bertanya.

STRATEGI DAN TEHNIK BERTANYA

Dengan bertanya yang terampil, anda dapat memulai dan memelihara percakapan yang mungkin akan mengarah pada suatu hubungan manager-karyawan yang sukses. Tidak peduli apakah karyawan anda sebagai orang yang bertipe tenang atau yang suka mengendalikan

percakapan, namun ketrampilan bertanya anda akan membantu anda untuk memperoleh informasi yang valid dan berguna demikian pula akan dapat mengembangkan suatu hubungan rasa saling percaya antara anda dan karyawan anda. Cara mengajukan pertanyaan dan isi dari pertanyaan, keduanya merupakan hal yang amat penting. Sejak anda menginginkan jawaban jawaban yang komplit dan benar mengenai motivasi dan kebutuhan karyawan, maka strukturlah pertanyaan anda guna memaksimalkan kemungkinan anda untuk mendapatkan informasi yang akurat sambil memelihara respek dan ke-mauan baik karyawan anda. Tanpa adanya input yang teliti dan jujur pada karyawan, maka proses pertanyaan tidak akan menghasilkan apa apa. Ingatlah strategi umum berikut waktu anda memilih pertanyaan pertanyaan.

Gunakan waktu secara tepat. Jika karyawan anda tidak siap mental untuk menerima pertanyaan, maka anda tidak akan memperoleh jawaban yang akurat dan efektif. Pertanyaan diajukan pada waktu yang tepat. Terlalu cepat atau terlalu lambat mengajukan pertanyaan, akan memperlemah dampak dari pertanyaan itu, dan seperti saja pertanyaan pertanyaan itu jatuh ketelinga orang yang tuli. Gunakan sensitivitas dan pemahaman dalam mempertimbangkan kesiapan mental karyawan anda guna menentukan apakah pertanyaan itu tepat waktunya untuk diajukan.

Waktu yang tepat dapat dipandang dari perspektif lain. Pertanyaan harus diajukan tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat. Waktu adalah syarat penting untuk memperoleh suatu jawaban. Sesudah mengajukan pertanyaan, beri waktu yang cukup pada karyawan anda untuk memikirkan dan mengungkapkan jawaban. Meng-

ajukan pertanyaan terlalu cepat dapat memberi kesan tidak sabar, dan kelihatan seperti suatu interogasi dari pada suatu interview. Mengajukan pertanyaan terlalu lambat dapat mengarah pada suatu perasaan jemu.

Milikilah suatu rencana dalam bertanya. Meskipun kurang baik memiliki pertanyaan yang dikemukakan secara khusus, yang diajukan dengan urutan tertentu pada masing masing karyawan anda, namun adalah baik bila anda memiliki rencana pertanyaan. Ini hanya berarti bahwa anda harus mempunyai suatu idee umum mengenai apa yang ingin anda tanyakan guna memperoleh informasi khusus yang anda kehendaki. Suatu rencana pertanyaan memberi anda titik berangkat, tetapi juga memberikan kesempatan pada anda untuk berlaku fleksibel dalam upaya menjajaki bidang bidang lain yang amat penting yang mungkin muncul selama percakapan. Pada saat anda bergerak menyimpang dari pertanyaan anda yang terencanakan, untuk menjajaki bidang bidang lain, maka anda dapat menggunakan pertanyaan direktip (yang sifatnya mengarahkan) guna menarik diri anda sendiri kembali ke langkah semula. Ingat, bahwa anda hanya membutuhkan idee yang tersamar dari tipe informasi yang anda inginkan dan dari tipe pertanyaan yang mesti anda ajukan untuk memperoleh informasi. Anda tidak membutuhkan pertanyaan yang dikemukakan secara khusus untuk interview anda bersama karyawan.

Anda harus hati hati untuk menghindari tindakan tindakan yang sengaja memojokkan, melalui jawaban karyawan. Pada saat mengajukan pertanyaan, coba bayangkan kemungkinan jawaban yang paling buruk, yang dapat anda terima. Dalam posisi yang bagaimana jawaban yang tidak menyenangkan itu tidak akan anda temui? Jika ja -

waban tidak dapat anda temui karena memang tidak ada sumbernya, barangkali pertanyaan yang demikian itu harus dihindarkan. Dari pada mengajukan suatu pertanyaan yang benar benar menyusahkan, anda dapat mengajukan pertanyaan lain guna mengetahui sikap dan para karyawan sehingga dapat membatasi diri dari subjek subjek yang membahayakan tetapi memberi informasi mengenai permasalahan karyawan. Jika pertanyaan yang berikut itu juga kurang disukai karyawan maka anda dapat kembali kegaris pertanyaan semula. Yang penting adalah bahwa jawaban karyawan tidak usah harus benar benar menguntungkan posisi anda. Untuk melakukan yang demikian ini secara baik diperlukan adanya wawasan kedepan dan dan perencanaan dalam proses bertanya.

Kenali audiens anda. Adalah penting untuk mengetahui dan memahami keadaan orang yang sedang anda tanyai. Memiliki informasi mengenai latar belakang pribadi, keyakinan politik, keyakinan keagamaan, sikap, interest dan opini dari seseorang, demikian pula mengenai gaya tingkah laku, gaya transaksional dan gaya keputusan serta gaya belajarnya dapat menjadi alat yang ampuh dalam upaya merancang dan mengemukakan pertanyaan terhadap orang itu. Anda tidak akan selalu merasa puas dengan memiliki semua informasi yang berkenaan dengan setiap hal dari karyawan anda, khususnya dengan hal hal yang baru. Akan tetapi, di dalam setiap interview, anda akan belajar lebih banyak mengenai masing masing orang secara khusus, dimana hal yang demikian ini akan memungkinkan pertanyaan pertanyaan anda berikutnya akan lebih relevan dengan setiap karyawan secara individual. Dengan sedikit praktik, anda akan menjadi mampu untuk melakukan penyesuaian mengenai waktu dan cara penyampaian dari pertanyaan anda demikian

peroleh kesempatan untuk meneliti minat yang ada pada karyawan sehingga anda mungkin tidak mengutamakan minat anda sendiri dan membangun pertanyaan anda berdasarkan jawaban karyawan anda sebelumnya.

Fokuskan pertanyaan anda. Pertanyaan harus juga memberi kesempatan pada karyawan untuk berpikir secara logis mengenai pokok masalah tertentu. Dari pada mengajukan pertanyaan yang menyangkut berbagai pokok masalah, lebih baik mengikuti saja satu garis pemikiran, sehingga dengan demikian karyawan anda dengan mudah dapat mengikuti garis pemikiran itu. Dengan membimbing responden anda dengan langkah langkah pertanyaan ini, maka anda dapat memperbesar kesempatan untuk melakukan kegiatan interview dan pemecahan problem secara sukses.

Miliki satu pemikiran utama. Karyawan harus memahami pertanyaan yang diajukan padanya. Jika pertanyaan itu dikemukakan dengan cara yang kurang baik dan karyawan tidak memahaminya, maka jawaban yang akan anda terima berisi informasi informasi yang tidak tepat dan juga jawaban itu tidak komplit. Tanpa transfer informasi yang tepat, dan sukses maka tidak akan ada komunikasi, dan misunderstanding serta kekecewaan akan terjadi. Dari pada mengambil resiko yang demikian ini, lebih baik anda harus menstruktur pertanyaan anda agar pertanyaan itu memuat hanya satu idee utama. Hal yang semacam ini akan mengurangi kemungkinan terjadinya kekecewaan. Kemudian karyawan dapat berkonsentrasi pada satu pemikiran tertentu. Pertanyaan yang mempunyai lebih banyak idee dasar, dapat menyebabkan rusaknya suatu pengertian yang pada gilirannya akan mengurangi hubungan rasa saling percaya. Sebuah contoh ^{-pertanyaan} yang memuat terlalu banyak pemikiran adalah: "Bersedia kah kamu menceriterakan sedikit tentang tujuanm profesional dan pribadimu, juga beberapa hal yang kamu jumpai yang kamu rasa memper-

lancer atau merintangimu dalam mencapai tujuan itu, juga beberapa saran yang mungkin kamu miliki untuk mengatasi beberapa rintangan itu, juga" Anda dapat melihat dengan mudah, bahwa pada saat maneger tiba pada pertanyaan yang terakhir, maka karyawan akan lupa pada seperoh bagian pertama dari pertanyaan pertanyaan itu. Kemungkinan pertanyaan itu sehingga pertanyaan pertanyaan itu memuat hanya satu pemikiran utama pada satu waktu.

Hindari pertanyaan yang bersifat ambigu. Pertanyaan yang ambigu adalah pertanyaan yang (sebab dari cara mengemukakannya) tidak mengarah dan membuka berbagai interpretasi. Sebagai contoh: "Bersebaikkah kamu meneliti gagasan saya dan kemudian menyetujuinya?" Pada pertanyaan yang ambigu ini, jawaban apapun yang anda terima, ya atau tidak, anda sebenarnya masih belum meyakini benar di mana sebenarnya karyawan itu berdiri. Jawaban tidak, mungkin berarti seseorang itu tidak akan keberatan untuk meneliti gagasan anda, pada hal jawaban ya, mungkin menunjukkan bahwa karyawan itu akan menolak gagasan anda. Tipe pertanyaan yang bersifat ambigu dan tersamar ini, sering mengacaukan karyawan dan sangat sering gagal dalam memancing jawaban yang diinginkan. Ingat, bahwa jika karyawan anda tidak mengerti pertanyaan, maka dia tidak akan memberi jawaban yang komplit dan akurat. Jadi, untuk menghindari rusaknya komunikasi, strukturlah pertanyaan anda dengan hati-hati guna menghindari kekecewaan dan tingkatakanlah pengertian.

Gunakan bahasa yang umum. Jagalah pertanyaan pertanyaan anda agar bebas dari kata-kata yang tidak jelas, kasar dan kecau, yang mungkin tidak dimengerti oleh karyawan anda. Lagi pula, hindarkan bahasa

yang berbunga bunga, formal, tinggi atau legal. Dalam mengungkapkan pertanyaan anda ingatlah akan formula KISS (Keep It Simple Stupid =Jagalah agar pertanyaan itu tetap sederhana dan mudah dipahami). Juga hindarkan untuk menggunakan bahasa atau kata kata yang kompleks yang mungkin anda percayai dapat membuat karyawan menjadi segan terhadap anda. Adalah sangat mungkin pertanyaan yang demikian ini akan menyusahkan karyawan sebab dia tidak mengerti. Dalam hal yang demikian ini dia akan mengacuhkan anda dan hasilnya komunikasi akan rusak total. Dengan menggunakan bahasa yang sederhana, umum, yang sunyi dari semua istilah istilah yang mubazir, anda dapat mengajukan pertanyaan yang akan mudah dimengerti dan dengan demikian sangat mungkin anda dapat memperoleh informasi yang berarti jujur dan akurat.

Seimbangkan jumlah pertanyaan pertanyaan itu. Ketika anda bersama karyawan berada dalam kegiatan konseling, menilai penampilan, interview pemecahan problem, kegiatan latihan, atau kegiatan interview apa saja, adalah penting bagi anda untuk menyeimbangkan jumlah pertanyaan yang anda ajukan. Mengajukan pertanyaan yang terlalu sedikit dapat dipandang dangkal menurut perspektif karyawan. Sebagai contoh, mungkin anda mengajukan pertanyaan pada karyawan anda sebagai berikut : "Apa kabar ?" atau "Bagaimana dengan pekerjaanmu ?", dan setelah menerima jawaban dari pertanyaan, ⁱⁿⁱ anda pindah pada uraian verbal anda sendiri mengenai topik permasalahan tertentu. Cara yang semacam ini tidak akan terlalu lama dan karyawan anda segera akan melihat untuk apa sebenarnya anda bertanya (hanya menggunakan pertanyaan yang bersifat ritualistik, dangkal yang fungsinya sebagai batu loncatan untuk pembicaraan anda sendiri. Di lain pihak, mengajukan pertanyaan terlalu banyak , tanpa memberi kesempatan pada yang lain, dapat dipandang sebagai su -

atau interogasi. Mengajukan pertanyaan terlalu banyak dapat menciptakan suatu informasi yang tidak seimbang karena karyawan memberi anda terlalu banyak informasi sementara anda tidak memberi pada karyawan anda dengan cukup. Hal ini dengan mudah dapat menambah ketegangan antar pribadi dan mengurangi rasa percaya dan hasil bersihnya adalah komunikasi akan rusak. Selalulah berusaha menyeimbangkan jumlah pertanyaan pertanyaan yang anda ajukan untuk mendapatkan informasi yang anda butuhkan dan juga usahakan untuk menyeimbangkan dengan "gaya" karyawan. Sebagai contoh, anda dapat mengajukan banyak pertanyaan pada seseorang yang bergaya tingkah laku Amabel dari pada seseorang yang bergaya tingkah laku Driver.

Campurlah pertanyaan pertanyaan itu. Selama melakukan interview dengan karyawan, cobalah untuk menggunakan sebanyak mungkin tipe pertanyaan yang berbeda beda. Meskipun kami telah menekankan bahwa anda harus menggunakan pertanyaan yang terbuka dari pada yang tertutup, harus pula ada percikan dari pertanyaan tertutup dalam semua percakapan anda, kapan saja situasinya tepat. Dengan cara yang bagus gunakan pula pertanyaan yang bersifat menemukan perasaan dan fakta, juga pertanyaan yang bersifat memperjelas, melanjutkan, mengarahkan, memantulkan kembali dan mentest serta akhirnya pertanyaan yang sifatnya menutup. Menggunakan terlalu banyak satu tipe pertanyaan, ini dapat menimbulkan rasa jemu pada interviewee. Sebagai contoh, jika anda mengajukan pertanyaan yang secara konsisten menghasilkan jawaban yang sangat pendek atau hanya satu satu kata, maka anda tidak akan memperoleh informasi yang tepat mengenai kebutuhan atau situasi yang dihadapi karyawan. Jika pertanyaan itu tidak dirancang untuk mendorong timbulnya input dan partisipasi dari karyawan, maka anda tidak akan mampu memperoleh gambaran yang komplit. Dengan mendorong karyawan untuk berpartisipasi melalui

campuran dari tipe pertanyaan yang berbeda beda, anda mungkin, bahkan akan menerima informasi yang sifatnya suka rela, dimana anda tidak ber_pikir sebelumnya untuk memintanya.

Jangan menggunakan pertanyaan yang bersifat manipulatif dan menggiring. Pertanyaan tidak boleh bersifat manipulatif dan menggiring, dimana hal ini dapat membatasi otonomi pribadi karyawan anda. Pertanyaan anda jangan bersifat memaksa dia untuk memasuki suatu jawaban atau menempatkan karyawan pada posisi yang sulit. Adalah lebih baik mengatakan: "Kapan kesempatan bagimu untuk mengadakan pertemuan dalam minggu ini ?" dari pada mengatakan "Manekah yang kamu sukai menemui saya pada jam 10.00 hari Selasa atau jam 8,30 hari Kamis ?" Para manager interaktif yang baik menyadari pentingnya melindungi kehormatan karyawan mereka dan mengetahui bahwa jika meremehkan karyawan mereka dengan manipulasi secara terang terang, mereka akan diterima dengan kurang baik dan kurang dihargai.

Jangan menggunakan pertanyaan yang sifatnya mengancam Hindarkan pertanyaan yang mungkin mengancam dan menyerang karyawan anda. Pertanyaan yang demikian ini akan memungkinkan terbitnya tingkat ketegangan dan hal ini menyebabkan kurangnya kepercayaan. Lagi pula, pertanyaan yang tidak menyenangkan itu mungkin dapat mendorong karyawan memberikan informasi yang tidak akurat dan tidak komplit. Dalam banyak hal, karyawan tidak mempunyai alasan untuk berbohong. Tetapi ketika pertanyaan itu menyentuh bidang bidang yang sensitif, anda harus berhati hati akan hal hal yang tidak akurat. Jika kelihatan jelas bahwa bawahan anda tidak senang dengan pertanyaan itu, maka dengan segera pindahlah pada pokok masalah yang berbeda. Celakanya, kadang kadang anda harus mengajukan pertanyaan pertanyaan yang masuk kategori ini. Kemampuan untuk menhandel problem keluarga agar tidak ikut mencampuri perilaku

an mendengar (sebagai hearing). Meskipun biasanya orang mendengar pesan secara lengkap, namun mungkin saja maknanya menjadi hilang atau berubah dan komunikasi menjadi tidak komplit. Seseorang mungkin saja telah mendengar (hearing) dengan sempurna, akan tetapi karena ketrampilan listeningnya tidak tepat maka apa yang ia mengerti tidak sepenting dengan apa yang ia katakan. Listening itu lebih dari proses hearing secara fisik. Listening itu proses emosional dan intelektual, dimana listening mengintegrasikan input input yang bersifat intelektual, emosional dan fisik dalam upaya untuk mencapai suatu makna.

Agar menjadi listener (pendengar) yang baik, maka anda harus mencoba untuk bertindak secara objektif. Meskipun objektivitas yang sempurna itu mungkin saja jarang ada, namun listening menghendaki suatu upaya sadar untuk mengerti pembicara tanpa membiarkan opini pribadi mempengaruhi kata kata pembicara yang sebenarnya. Ini berarti bahwa anda harus mencoba untuk mengerti apa yang dikomunikasikan pembicara dan bukan apa yang anda ingin mengerti. Sikap empati memberikan kesempatan pada listener (pendengar) untuk melihat dan merasa apa yang dilihat dan dirasa oleh pembicara. Hal yang demikian ini dapat membantu listener untuk melihat pada simbol simbol komunikasi dan lebih memahami realita.

Kegiatan listening (mendengar) yang efektif bukanlah hal yang mudah. Ini adalah suatu pekerjaan yang sulit. Tidak saja melibatkan konsentrasi dan sensitipitas yang besar serta indra yang "keenam", akan tetapi juga ditandai bermacam macam perubahan fisik. Selama kegiatan listening terkonsentrasi, aktifitas jantung bertambah, temperatur tubuh naik sedikit, dan sirkulasi darah menjadi lebih cepat.

Celeknya, tidak cukup orang yang mengetahui bagaimana menjadi

listener yang efektif. Listener yang tidak terlatih secara normal, berkali-kali mengerti dan menerima hanya kira-kira 50 % dari suatu pembicaraan, ^{-dan} persentase yang relatif sedikit ini dapat diingat sebanyak 25 % dalam kurun waktu empat puluh jam kemudian. Ini berarti bahwa upaya mengingat kembali suatu pembicaraan khusus yang terjadi dua hari yang lewat akan selalu menjadi tidak sempurna dan tidak akurat. Tidak mengherankan jika ada orang yang kemudian menjadi ^{-tidak} ^{sepakat} mengenai apa yang sebenarnya telah mereka diskusikan !

Para manager yang termasuk listener (pendengar) yang tidak baik akan kehilangan sejumlah kesempatan dalam kata-kata karyawan mereka. Mereka kehilangan berbagai problem yang ada dan yang sedang terjadi. Mereka kehilangan pesan-pesan penting yang dikemukakan para karyawan. Pemecahan problem yang diajukan oleh para manager ini biasanya salah dan tidak tepat, dan ^{pemecahan pemecahan itu} kadang-kadang mengacu pada problem yang lain. Kurangnya kemampuan listening pada manager itu dapat menciptakan timbulnya ketegangan dan rasa ketidakpercayaan pada karyawan ; dan bila tiba saatnya bagi manager untuk berbicara, maka para karyawan melakukan pembalasan dengan cara tidak mau mendengar. Di lain pihak, manager yang tergolong sebagai listener yang baik dengan cepat membangun dan mempertinggi suasana rapport dan rasa percaya dengan para karyawan mereka. Mendengarkan karyawan anda merupakan alat yang sangat bernilai dan efektif untuk membuat mereka merasa mengerti pada anda. Anda secara akurat dapat menentukan problem dan tujuan karyawan anda dan dapat pula menentukan bagaimana sebenarnya mereka merasakan problem serta tujuan itu. Pemecahan pemecahan yang anda ajukan akan menjadi bermakna dan relevan dan paling tidak dicoba oleh para karyawan karyawan itu. Lagi pula, karyawan anda akan benar-benar mendengar anda pada saat anda berbicara.

Fokus dari chapter ini adalah pada ketrampilan ketrampilan yang dapat anda gunakan untuk melakukan kegiatan mendengar karyawan anda secara efektif. Juga menyajikan cara cara untuk menghindari misundarstanding karyawan anda yang terjadi karena kebiasaan mendengar yang kurang baik. Juga, untuk memberikan ^{-sejumlah} ketrampilan mendengar yang baik, disajikan latihan latihan guna membantu anda untuk memperbaiki kemampuan mendengar (listening) anda. Hasil bersih dari chapter ini , jika anda melaksanakan ide dan anjurannya, akan membuat karyawan anda merasa senang dengan anda sebab anda telah mendengar mereka mengerti mereka menurut titik pandangan mereka. Hal yang semacam ini akan mengarah pada manajemen yang efektif dan produktipitas yang lebih besar pada karyawan anda. Bukankah itu merupakan manfaat yang besar dari latihan telinga anda dan bukan bibir anda ?

PANDANGAN TERHADAP PARA MANAGER

Para karyawan itu sering membicarakan manager mereka. Beberapa dikatakan baik dan sejumlah yang lain dikatakan buruk. Marilah kita meneliti beberapa pernyataan umum yang karyawan buat mengenai manager mereka pada saat berlangsung kegiatan mendengar (listening). Sambil membaca pernyataan ini, coba tentukan secara objektif kalau kalau anda memiliki kesalahan dari berbagai pernyataan itu. Jika demikian , anda akan mengetahui di mana memulai program perbaikan listening anda.

"Dia berbicara terus; Saya menghadap dengan suatu problem dan tidak pernah punya kesempatan untuk membuka mulut saya!" Problem managerial yang khasik-- obrol kata. Banyak manager yang berasal dari sekolah kuno yang percaya bahwa berbicara adalah suatu power. Para manager ini memonopoli percakapan dengan cara berbicara terus. Mereka bercerita pada para karyawan mengenai apa sebenarnya problem mereka. Me-

reka bercerita pada karyawan mereka mengenai bagaimana memecahkan problem yang ada itu. Mereka lupa terhadap apa sebenarnya yang sedang terjadi disekitar mereka ketika sesuatu itu datang pada karyawan mereka. Kalau saja mereka memberi kesempatan pada karyawan mereka untuk menyatakan sekelumit permasalahannya, maka sebenarnya mereka telah belajar sesuatu yang sangat penting, yakni bagaimana menjadi seorang manager yang efektif.

"Dia menginterupsi saya ketika saya berbicara". Ini adalah sebuah atau lebih buruk dari pada pernyataan yang lebih dahulu. Bagaimana perasaan anda ketika seseorang menukas pernyataan anda atau berkata pada anda, "Saya tahu apa yang kamu maksudkan", sebelum anda menyelesaikan pesan anda ? Jangan memotong kalimat karyawan anda, beri mereka sikap yang ramah guna memberi kesempatan pada mereka untuk rangkaian pemikiran mereka.

"Manager saya tidak pernah melihat saya ketika saya berbicara! Saya tidak yakin bahwa dia sedang mendengarkan". Bukankah ini merupakan hal yang ironik, bahwa meskipun anda mendengarkan dengan telinga anda, tetapi orang lain akan mempertimbangkan apakah anda sedang mendengarkan dengan cara melihat pada mata anda ? Ini adalah salah satu dari keluhan keluhan yang sangat umum. Mengusahakan agar selalu terjadi kontak mata yang kelihatannya tampak ramah adalah suatu ketrampilan yang integral bagi seorang pendengar yang efektif. Jika anda tidak mempercayainya, bayangkan bagaimana perasaan anda ketika seseorang tidak memperhatikan anda sedang berbicara.

"Manager saya membuat saya merasa bahwa saya sedang mengganggu - nya". Ini sebenarnya merupakan suatu problem yang berkenaan dengan sikap. Akan tetapi, ini dikomunikasikan pada karyawan anda melalui cara

anda berbicara dan melakukan sesuatu. Sebagai contoh, anda dapat mengkomunikasikan rasa jemu melalui cara-cara memperlakukan sebuah pensil, kertas, atau beberapa hal yang lain sementara karyawan anda sedang berbicara. Manajer lain mengkomunikasikan rasa tidak senang melalui sikap masa bodoh, mengacak-acak kertas, menggosok-gosok kaca mata, atau memperlakukan pipa rokok atau rokok. Cara lain yang sifatnya klasik dalam mengkomunikasikan perasaan bahwa karyawan anda sedang mengganggu anda adalah sering dinyetakan dengan cara anda melihat arloji anda, atau jam sementara karyawan sedang berbicara, atau anda tidak berhenti melakukan apa yang sedang anda kerjakan dan memberi perhatian penuh pada karyawan yang masuk. Juga, selalu menyerang dan mengemukakan komentar-komentar mengenai kesibukan anda dan juga berkata pada karyawan anda bahwa mereka mengganggu anda ketika mereka datang untuk berbicara dengan anda. Ini tampaknya bersifat kontradiksi, bahwa seorang manajer mesti merasa terganggu oleh karyawannya ketika karyawan itu datang untuk mencari bimbingan manajerial. Celakanya, terlalu banyak manajer yang mempunyai sikap yang demikian ini; apakah mereka menyadari atau tidak, mereka mengkomunikasikannya secara non verbal pada karyawan mereka.

"Manajer saya terlalu asyik dengan telepon". Para manajer sering tidak memperdulikan seorang karyawan dengan cara menyambut panggilan telepon yang masuk atau membuat panggilan keluar sementara karyawan itu berada dalam kantor untuk suatu percakapan yang serius. Ketika seorang manajer menginterupsi karyawannya kemudian menelpon, maka karyawan itu tentu berkeyakinan bahwa perhatian manajer selama percakapan itu lebih banyak terfokus pada jawaban telepon yang masuk daripada pada percakapan itu. Dengan jelas bahwa keadaan yang demikian ini dapat membuat karyawan itu merasa tidak penting. Mengapa tidak

menahan saja semua panggilan telpon yang masuk pada saat karyawan berada dalam kantor untuk berbicara dengan anda atau bahkan melepas saja gagang telpon itu ?

"Ekspresi wajah dan bahasa tubuh manager saya membuat saya mereka mereka apakah dia sedang mendengar saya atau tidak". Sejumlah manager mesti berkeyakinan bahwa mereka berada dalam sesi negosiasi pada saat sedang berbicara dengan karyawan mereka, sebab mereka menunjukkan ekspresi wajah yang begitu hambar. Ini benar benar dapat membuat karyawan menjadi bertanya tanya apakah managernya sedang mengikuti pembicaraannya atau tidak. Ini juga merupakan cara yang adial bagi manager untuk menunjukkan tidak adanya rasa empati pada karyawan. Tentu saja, ada beberapa manager yang terlalu berlebihan dengan ekspresi wajah dan bahasa tubuh pada saat mendengar karyawan mereka. Sebagai contoh, beberapa manager itu mencoba untuk memandeng tajam karyawan mereka. Kadang kadang, pandangan mata itu begitu kuat sehingga karyawan itu mulai bertanya tanya dalam hati kalau kalau ada sesuatu yang salah dengan penampilan mereka. Walaupun tidak dikemukakan secara cerbal, namun secara nonverbal manager menunjukkan bahwa mereka tidak setuju dengan apa yang dikatakan oleh karyawan sebelum karyawan itu mengakhiri perkataannya. Ini benar benar dapat membuat karyawan kecewa dan dapat pula merusak hubungan diantara mereka berdua. Banyak juga manager yang memproyeksikan sikap tidak sabar, berbuat seolah olah mereka sedang menunggu karyawan itu mengakhiri perkataannya sehingga mereka dapat menyelesaikan pembicaraan untuk memasukkan pandangan mereka sendiri.

"Manager saya duduk terlalu dekat pada saya". Ini layaknya se-macam pelanggaran wilayah. Tanpa disadari, manager sering melakukan pelanggaran jarak pribadi dari karyawan (the employee's personal space). Kami berbicara lebih banyak mengenai wilayah dan jarak pri-badi dalam sebuah chapter terakhir; tetapi sekedar untuk mengarah-kan pemikiran utama, bagaimanakah perasaan anda jika anda berada da-lam suatu elevator seorang diri dan seorang yang lain masuk dan berdiri tepat di samping anda ? Sebagian besar orang akan merasa benar benar kurang senang, tegang, dan tidak menaruh kepercayaan pa-da "pengganggu" itu. Meskipun kita membiarkan perilaku yang kita ke-tahui terlalu dekat pada kita dan bukan perilaku yang tidak kita ketahui, pada saat seseorang mendekati kita dengan cara cara yang kurang layak, maka kita akan merasakan perasaan yang sama sebagaima-na yang kita alami dengan orang dalam elevator itu.

"Saya pikir manager saya baru saja kembali dari suatu seminar mengenai kegiatan mendengar (listening)!" Dia keterlaluan mempraktek-kannya". Kadang kadang para manager kehilangan kontrol atas ketrampilan mendengar akti yang baru saja diperolehnya. Mereka diajar un-tuk melakukan kontak mata selama kegiatan mendengar, dan mereka ke-terlaluan dalam melakukannya dengan cara memandang tajam pada si -pembicara. Mereka diajarkan untuk mengangguk kepala mereka untuk menunjukkan bahwa mereka mengikuti si pembicara, dan mereka terlalu sering mengangguk kepala. Mereka diajarkan untuk memproyeksikan ekspresi wajah secara tepat pada saat melakukan kegiatan mendengar dan mereka menampilkan ekspresi wajah yang tampak seperti dibuat-buat. Pada dasarnya ini merupakan kegiatan mendengar (listening) yang sifatnya superfisial. Para karyawan dengan sangat mudah dapat meli-

hat adanya tipu muslihat ini. Mereka tahu bahwa manager mereka sedang mencoba untuk mendengar, dimana dia diajarkan bagaimana seharusnya seorang manager tampak melakukan kegiatan mendengar, namun ini tampak jelas bersifat artifisial. Semua hal baik, termasuk kegiatan mendengar namun yang dikehendaki adalah adanya sikap yang wajar dan penerapan yang tepat. Kegiatan mendengar yang terlalu dilebih lebihkan adalah sama buruknya dengan tidak mendengar sama sekali.

"Manager saya bertahan pada permukaan pembicaraan atau problem"

Tampak ada keengganan besar pada manager untuk mendalami pembicaraan guna mendapatkan inti permasalahan. Sering hal ini ^{/-mungkin} merupakan suatu kekurangan dalam keahlian bertanya pada manager sehingga hal ini dapat menghalangi dia untuk mendalami permasalahan. Beberapa manager enggan sebab adanya perasaan takut seperti sedang membuka sebuah keleng yang berisi barang rumit. Dan beberapa manager tidak mendalami percakapan dengan karyawan mereka sebab mereka tidak menaruh perhatian. Mereka juga terlalu disibukkan dengan permasalahan mereka sendiri, kehidupan mereka sendiri, dan tugas tugas mereka sendiri. Mereka memandang bahwa para karyawan itu sebagai penghambat dalam penyelesaian tugas tugas mereka. Hal yang terakhir ini dibicarakan secara tidak layak dalam suatu seminar yang diselenggarakan oleh seorang pengusaha untuk sekelompok manager bagian penjualan (sales manager). Selama berlangsungnya seminar itu, seorang partisipan mengajukan pertanyaan mengenai apa yang dapat dikerjakan terhadap para karyawan yang sering masuk kekantornya guna menceriterakan problem mereka. Partisipan tersebut merasa bahwa kelakuan yang demikian itu memboroskan sejumlah besar waktunya dan ingin mengetahui apakah ada cara cara pemecahan untuk dilemmanya itu. Sebelum pimpinan seminar memberi jawaban, seorang

partisipan lain tanpa sadar membuka rahasianya, "Saya mempunyai jawaban!". Orang ini menghubungkan metodenya dengan karyawan pengganggu itu. Dia mempunyai sebuah kotak berbentuk sebuah "parking meter" di atas mejanya. Setiap kali seorang karyawan masuk untuk berbicara dengan manajer ini, dengan segera dia menjelaskan bahwa parking meter itu merupakan dana pensiunnya dan dia akan memasukkan sepersepuluh dollar untuk sepuluh menit pertama pembicaraan, namun jika karyawan itu menginginkan berbicara di atas waktu itu maka karyawan harus memasukkan uang sebesar ^{seper}sepuluh dolar untuk setiap sepuluh menit pembicaraan. Ceritera itu pada mulanya saya rasa sebagai persendagurauan belaka. Tetapi dengan segera setelah ceritera orang yang ramah itu selesai, paling tidak selusin orang dari pendengar yang hadir ingin mengetahui di mana dapat mendapatkan "parking meter" itu. Termasuk jenis apakah manajer ini ?

"Manajer saya terlalu mudah kecau dalam mendengarkan saya dan problem saya". Para karyawan merasa kurang senang terhadap manajer yang terlalu mudah kecau oleh keributan dan lalu lalang suasana luar dan ^{pernyataan} karyawan yang mengingatkan mereka atas pengalaman masa lalu yang pernah mereka miliki dan dengar. Mereka kurang senang terhadap manajer yang selalu berusaha untuk mencari suatu topik dari ceritera mereka.....dan menerka apa permasalahan mereka. Mereka kurang senang terhadap manajer yang selalu menginterupsi pembicaraan dengan berkata: "Itu mengingatkan saya tentang.....". Mereka kurang senang terhadap manajer yang selalu melihat keluar melalui jendela untuk melihat kalau kalau ada sesuatu yang terjadi lebih menarik dari pada apa yang terjadi di dalam. Mereka kurang senang terhadap manajer yang terus membaca dan menulis sementara karyawan mencoba berbicara dengan-

nya. Mereka kurang senang terhadap manager yang memberi kesan bahwa dia tidak dapat elpa terhadap karyawan dan problem mereka.

Ini adalah beberapa kebiasaan kebiasaan lain dari kegiatan men_u dengar yang sangat menyakitkan hati.

"Dia melangkah keluar sementara saya berbicara".

"Dia tidak pernah tersenyum, saya takut berbicara dengannya".

"Dia bertanya seolah olah dia meragukan apa yang saya katakan",

"Pertanyaan dan komentarnya melepaskan saya dari pokok permasa_h lahan".

"Kapan saja saya mengajukan saran, dia memperolokkan".

"Manager saya membuat saya bersifat defensip pada saat saya mengajukan pertanyaan atau mengajukan saran untuk perbaikan sesuatu".

"Manager saya menggenti kata kata yang saya ucapkan dengan kata tertentu yang saya tidak mengerti".

"Manager saya mengungkapkan kembali apa yang saya katakan seolah olah saya tidak mengatakan dengan benar: 'Oh, adakah yang kamu maksudkan.....?' "

"Manager saya sering menjawab pertanyaan saya dengan pertanyaan lain".

"Manager saya ^{terus}tersenyum atau memperingatkan dengan cara yang menyakitkan hati, bahkan ketika saya berceritera padanya mengenai problem saya yang serius".

"Manager saya menunda problem itu".

"Manager saya meninggalkan saya sementara saya berbicara".

"Manager saya berbuat seolah olah dia mengetahui semua hal dan menganggap saya kurang layak untuk mengetahui ^{sedikit} informasi sebagai input yang berarti bagi situasi kerja".

Jika dari beberapa kebiasaan mendengar yang kurang baik itu sesuai benar dengan gaya anda dalam melakukan kegiatan mendengar, maka kami menganjurkan bacalah terus. Kami menyajikan beberapa rintangan penting yang mungkin menghalangi anda untuk menjadi seorang pendengar yang efektif, demikian pula beberapa cara untuk mengatasi rintangan rintangan itu sehingga anda dapat memperbaiki kegiatan mendengar anda. Hasil terakhir dari perbaikan ketrampilan mendengar anda akan membuat karyawan anda berkata: "Saya suka manager saya, dia mendengar saya. Saya dapat berbicara dengannya!" Dan, "Dia benar benar memahami saya dan problem saya. Saya suka bekerja dengannya".

KATEGORI PENDENGAR (LISTENER)

Kami telah mengidentifikasi empat kategori utama dari pendengar. Kapan saja orang melakukan kegiatan mendengar, pada umumnya mereka berada pada salah satu dari empat tingkat dasar dari attentiveness ini. Setiap kategori menghendaki suatu kedalaman konsentrasi dan sensitivitas pada pihak pendengar. Tingkat tingkat ini bukanlah merupakan garis perbedaan yang tegas tetapi hanya merupakan kategori umum dalam mana seseorang tergolong. Tergantung pada situasi atau perihal dalam mana pendengar menemukan diri mereka sendiri, kategori ini mungkin saja bersifat overlap atau saling bertukaran (interchange). Waktu anda bergerak dari tingkat pertama, ke tingkat kedua, ke tingkat ketiga, ke tingkat keempat, maka potensi anda untuk memahami, mempercayai, dan melakukan komunikasi yang efektif bertambah.

Bukan pendengar (Nonlistener). Pada tingkat pertama ini, anda tidak mendengar karyawan anda sama sekali. Pada kenyataannya, anda bahkan tidak berusaha untuk mendengarkan akan apa yang orang lain sedang katakan. Nonlistener memmanifestasikan sorot mata yang kosong

lagi pula tampak gugup. Dia mengalihkan perhatian dengan cara memikirkan hal hal yang tidak berhubungan. Dia terlalu sibuk mempersiapkan apa yang ingin dikatakan sambil mendengar apa yang dikatakan padanya. Nonlistener terlalu menguasai pembicaraan. Dia selalu melakukan interupsi kalimat kalimat pembicara, dan kurang tertarik terhadap apa yang dikatakan oleh orang lain, demikian pula dia selalu mempunyai kata keputusan. Dia biasanya dipandang sebagai prang yang menjemukan dan serba tahu, kurang sensitip dan tidak dapat memahami; umumnya dia kurang disukai oleh banyak orang.

Pendengar marginal (Marginal listener). Pada tingkat yang kedua ini, anda mendengarkan berbagai bunyi dan kata kata namun anda tidak mendengarnya dengan sungguh sungguh. Pesan pesan yang disampaikan dipermainkan dan tidak didenger dengan sebenarnya. Pendengar marginal adalah pendenger yang superfisial. Dia tetap bertahan pada permukaan (surface) argumen atau problem, dan tidak pernah berupaya menggali lebih dalam. Dia menunda problem hingga masa mendatang dan tidak berusaha memecahkannya pada saat sekarang. Tingkah laku yang demikian ini hanya cenderung membuat problem problem itu semakin besar, di mana pada gilirannya dapat mengejutkan marginal listener (pendengar marginal) dan berusaha untuk menundanya lagi. Bagaimanapun problem problem itu pasti akan meletus. Pendengar marginal mudah dikacaukan oleh pikirannya sendiri dan oleh kejadian kejadian yang ada di luar. Pada kenyataannya, banyak pendengar marginal yang secara selektip mencari distraksi distraksi di luar, sehingga dengan demikian mereka mempunyai suatu alasan untuk menarik diri mereka dari percakapan itu. Mereka lebih suka menghindari kesulitan atau presentasi presentasi yang bersifat teknis atau diskusi diskusi, dan ketika mereka benar benar mendengar, mereka cenderung hanya mendengarkan fakta fakta dan bukan ide

utamanya. Kegiatan mendengar yang sifatnya marginal adalah benar benar berbahaya sebab ada peluang yang besar untuk terjadi misunderstanding pada saat seorang manager hanya berkonsentrasi secara dangkal pada apa yang sedang dikatakan padanya. Paling sedikit pada tingkat pertama (nonlistening) pembicara menerima banyak isyarat yang menarik perhatian bahwa nonlistener benar benar tidak mendengarkan. Akan tetapi pada tingkat kegiatan mendengar yang bersifat marginal, si pembicara terkecoh karena dirinya merasa didengar atau dimengerti. Kegiatan mendengar yang bersifat marginal mungkin saja dapat menyenangkan dalam situasi persandiwaraan, di mana para anggota secara terus menerus memberi respon kepada satu sama lain dengan kata kata "Ya, sa yang". Akan tetapi, adalah tidak menyenangkan di dalam kehidupan yang nyata. Ini benar benar merugikan.

Mendengar yang evaluatif (Evaluative listening). Tingkat ketiga ini agaknya lebih banyak memerlukan konsentrasi dan perhatian pada listener atau pendengar dari pada tingkat pertama dan kedua. Pada tingkat ini pendengar secara aktif berusaha mendengarkan apa yang sedang dikatakan oleh pembicara tetapi tidak berusaha untuk memahami maksud pembicara. Dia cenderung menjadi pendengar yang lebih logis, yang lebih banyak berkenaan dengan konten dari pada dengan perasaan. Pendengar yang evaluatif cenderung melepaskan hal hal yang bersifat emosional dari percakapan itu. Dia berusaha dengan baik untuk "memantulkan kembali" kata kata yang telah disampaikan karyawannya tetapi tidak memperdulikan pesan pesan yang dinyatakan dalam intonasi vokal, bahasa tubuh dan ekspresi wajah si pembicara. Dia merupakan orang yang paham akan semantik, fakta fakta, dan data data statistik tetapi kurang baik dalam hal sensitipitas, empati dan pemahaman yang sebenarnya.

Pendengar yang evaluatif percaya bahwa dia mengerti bawahannya, tetapi bawahannya tidak merasa dimengerti oleh tipe manager ini. Kegiatan yang evaluatif umumnya mempercepat percakapan sebab manager mengantisipasi kata kata karyawan dan siap dengan suatu jawaban yang tepat segera karyawan mengakhiri pembicaraan, entah itu persetujuan ataupun penolakan. Tetapi konsentrasi dari pendengar yang evaluatif salah alat dan hasilnya benar benar membahayakan bagi suatu hubungan. Pendengar yang evaluatif membentuk opini mengenai kata kata karyawannya, bahkan sebelum pesan itu lengkap dan risikonya tidak dapat memahami makna pesan yang sebenarnya. Hal yang semacam ini dapat memancing kata kata yang sangat provokatif guna membangkitkan emosi atau distraksi pada pendengar yang evaluatif, yang kemudian mungkin terlalu berkonsentrasi pada suatu pemeriksaan dan kemungkinan menolak pernyataan pendapat karyawan. Hal yang demikian ini jelas mengarah pada timbulnya tingkah laku yang tegang dan memperburuk rasa saling percaya.

Pendengar yang aktif (The Active Listener). Ini merupakan tingkat kegiatan mendengar yang jauh sangat tinggi dan sangat efektif. Jika anda dapat menahan diri untuk tidak menilai kata kata karyawan anda dan menempatkan diri anda sendiri pada posisi karyawan itu (mencoba melihat sesuatu dari titik pandangannya), maka anda ^{sebenarnya} sedang menggunakan tingkat kegiatan mendengar yang keempat dan yang sangat efektif, yakni melakukan kegiatan mendengar yang aktif (active listening). Ini merupakan tingkat dimana komunikasi yang sebenarnya berlangsung. Anda tidak hanya memperhatikan kata kata yang sedang diucapkan, tetapi anda juga mencoba memproyeksikan pikiran anda kedalam apa yang dipikirkan karyawan itu, sehingga dengan demikian dapat meluruskan pikiran dan perasaan anda menjadi lebih dekat dengan apa yang dialami karyawan anda. Dalam melakukan hal yang demikian ini, anda mesti sece-

re aktif berusaha mengesampingkan pikiran dan perasaan anda sendiri dan memberikan perhatian anda hanya untuk mendengarkan karyawan anda. Ini ibaratnya berarti: "meletakkan diri anda sendiri pada diri orang lain". Melakukan kegiatan mendengar aktif menghendaki bahwa anda untuk tidak mendengar hanya isi pesan karyawan anda, tetapi yang lebih penting juga memahami tujuan dan perasaan/jiwa pesan itu. Juga menghendaki anda untuk menunjukkan pada karyawan anda, baik verbal maupun nonverbal, bahwa anda benar benar mendengar. Manager yang mendengar secara aktif tidak akan menginterupsi karyawannya. Pada dasarnya, pendengar yang aktif itu adalah bersifat perseptif. Mereka selalu mengamati tanda tanda verbal atau visual yang mungkin berarti karyawan akan suka mengatakan sesuatu. Pada saat sesuatu itu muncul, pendengar yang aktif dengan segera memberikan waktu untuk berbicara pada orang lain. Pendengar yang aktif secara terus menerus berusaha mendapatkan pemahaman yang lebih dalam dari orang lain. Dia mendengarkan perasaan dan emosi, juga kata kata dari si pembicara. Dia mendengar tidak hanya pada apa yang dikatakan dan bagaimana dikatakan, tetapi juga mengamati apa yang tidak dikatakan. Pendengar yang aktif adalah penanya yang trampil. Dia menggunakan pertanyaan pertanyaan guna mendorong karyawan agar mengembangkan percakapan dan memperjelas pesan; kemudian dia meneliti bidang bidang yang perlu dikembangkan lebih lanjut agar diperoleh suatu gambaran total yang lebih baik dari apa yang sedang dikomunikasikan karyawan.

Pendengar yang aktif juga mempunyai tiga ketrampilan yang sangat penting, dan tidak seorangpun dari ketiga tingkat pendengar yang lain memiliki. Pendengar yang aktif adalah orang baik dalam sensing, attending, dan responding. Sensing adalah kemampuan dari pendengar yang aktif untuk mengenal dan menghargai pesan pesan yang tak terucapkan yang disampaikan oleh si pembicara, yaitu intonasi vokal,

gerak gerik tubuh, ekspresi wajah dsb. Attending menunjuk pada pesan verbal, vokal dan visual yang dikirim oleh pendengar yang aktif pada pembicara untuk menunjukkan adanya perhatian, penerimaan dan pengakuan terhadap si pembicara dan pesan pesannya. Ini meliputi kontak mata, gerak gerik tubuh yang bebas, anggukan kepala yang mantap, ekspresi wajah yang tepat, menghindari nervous, jemu, atau tanda tanda marah dan ekspresi verbal misalnya: "uh,uh", "ya", "terus", "saya tahu", dan "jangan berhenti". Attending juga meliputi kementapan dari suasana kegieran mendengar yang reseptif, seperti: suasana tenang yang jauh dari gangguan telepon, orang orang yang berbicara, atau orang yang berada dalam daerah batas pendengaran. Adapun yang termasuk bukan pelanggaran jarak pribadi si pembicara begitu juga mengurangi rintangan-rintangan komunikasi seperti misalnya sebuah meja besar antara manager dan karyawan. Pendengar yang aktif memberikan respon (responding) pada saat dia berusaha memperoleh feed back atas keakuratan isi dan perasaan karyawan, berusaha memperhatikan si pembicara yang sedang berbicara, berusaha mengumpulkan lebih banyak informasi, berusaha membuat pembicara merasa dimengerti, berusaha agar karyawan mengerti akan keadaan dirinya sendiri atau problemnya secara lebih baik.

Untuk dapat melakukan kegiatan mendengar dengan cara ini dapat membuat sangat lelah, sebab ia membutuhkan konsentrasi yang tinggi. Tetapi jika anda memang benar-benar ingin mengembangkan ketrampilan mendengar yang aktif, maka anda mesti memperoleh kekuatan perhatian ini.

Jika seorang manager tidak mengerti definisi kegiatan mendengar yang aktif, dan mempraktekkannya dalam hubungan managerialnya, maka dia tidak mengetahui apa yang dimaksudkan dengan seorang pendengar yang baik.

Banyak orang yang beranggapan bahwa mereka merupakan pendengar yang baik; beberapa memang benar. Rate rate karyawan menghabiskan kira kira tiga perempat hari kerjanya untuk melakukan komunikasi verbal . Hampir separoh dari padanya dihabiskan untuk mendengar. Adalah mengesjutkan, bahwa secara rate rate para karyawan ini hanya kira kira 25 % saja sebagai pendengar yang efektif. Ini berarti bahwa jika anda menerima gaji sebesar \$15.000 pertahun sebagai seorang manager, maka lebih \$3.500 dari padanya dibayarkan untuk waktu yang anda habiskan sebagai manager yang tidak efektif. Fakta yang menyedihkan ini diangkat dari hasil penelitian yang intensip yang dilakukan oleh Dr. Ralph C. Nichols. Dalam bukunya yang berjudul Adakah kamu mendengar ? dia menekankan bahwa sebagian besar orang lebih banyak berkenaan dengan usaha untuk mengembangkan ketrampilan berbicara mereka dari pada ketrampilan mendengar mereka. Sekarang, banyak sekali perusahaan yang menemukan bahwa seorang pendengar yang tidak baik yang berada dalam rank managerial dapat menyebabkan timbulnya kerusakan yang jauh lebih besar dari pada sejumlah pendengar yang baik yang dapat melakukan dengan benar. Nonlistening, marginal listening dan evaluative listening dapat menjadi sebab bahwa penilaian penampilan dan sesi konseling antara manager dan karyawan menjadi gagal dalam upaya menghasilkan produk yang dikehendaki. Tiga tingkat mendengar tidak efektif pertama, sering menjadi sebab terjadinya kesalahan dalam kerja, kegagalan dalam komunikasi internal, ketidak efisienan hubungan antara pribadi, ketidakpuasan karyawan, semakin rendahnya produktipitas organisasi. Adalah tidak salah untuk mengatakan bahwa kegiatan mendengar yang tidak efektif dapat memberi sumbangan pada sebagian besar terjadinya problem bisnis yang anda jumpai.

Jangan berputus asa. Persoalan ini bukanlah hal yang tidak dapat dipecahkan. Dengan ketrampilan dan motivasi yang tepat, anda dapat men

jadi pendengar yang jauh lebih baik, yakni seorang pendengar yang aktif. Agar supaya dapat melakukan hal yang demikian ini secara efektif maka anda terlebih dahulu mesti memahami berbagai rintangan untuk dapat mendengar secara efektif. Dengan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai rintangan-rintangan yang bersifat emosional, mental psikik ini sebenarnya merupakan langkah pertama untuk mengeliminasi kebiasaan mendengar yang kurang baik. Nanti, dalam chapter ini, kami menyajikan sejumlah aturan-aturan untuk dapat mendengar secara lebih baik. Ini merupakan langkah untuk dapat mendengar dengan baik (untuk kebiasaan mendengar yang baik, anda mesti berusaha agar dipandang oleh orang lain sebagai seorang pendengar yang aktif). Akhirnya, kami menyajikan beberapa latihan yang dapat anda gunakan untuk memperbaiki kemampuan mendengar anda. Dengan mempraktekkan latihan ini anda akan menjadi seorang pendengar yang aktif dengan lebih cepat, dan anda akan merasa jauh lebih senang dalam bertindak sebagai seorang pendengar yang aktif. Marilah kita ^{-mulai dengan} melihat berbagai rintangan bagi kegiatan mendengar yang efektif.

RINTANGAN BAGI KEGIATAN MENDENGAR YANG EFEKTIF.

Di dalam kehidupan masyarakat sekarang ini ada banyak halangan untuk melakukan kegiatan mendengar. Beberapa hal tampak dengan jelas sedang beberapa yang lain tampak samar-samar. Jika anda tidak menyadari bahwa rintangan itu ada, maka anda tidak banyak mempunyai kesempatan untuk dapat mengatasi rintangan-rintangan itu dalam upaya anda untuk menjadi seorang pendengar yang lebih baik. Kami berharap, bahwa bagian ini akan membuat anda untuk lebih menyadari adanya berbagai rintangan yang bersifat fisik, psikologis, behavioral dan edukasional untuk kegiatan mendengar yang efektif. Berdasarkan pada paham baru ini, maka anda dipersiapkan jauh lebih baik un-

tuk dapat memahami rintangan rintangan itu dan anda akan berhasil.

Motivasi dan sikap. Mungkin ini merupakan rintangan yang paling besar untuk kegiatan mendengar yang efektif. Kita mendengar apa yang kita ingin mendengar, dan kita tidak mendengar apa yang kita tidak ingin mendengar. Pada saat anda memasuki suatu lingkungan yang melibatkan kegiatan mendengar (a listening environment) tanpa sikap atau motivasi yang layak, maka tidak ada jalan bagi anda untuk mendengar, guna memahami apa yang dikomunikasikan orang lain. Anda sebaiknya tinggal di rumah saja. Jika anda tidak bersedia mendengarkan orang lain, maka pergilah ketempat lain dari pada anda mengabaikan dan meremehkan si pembicara.

Kurang konsentrasi dan perhatian. Banyak orang sebagai pendengar yang tidak efektif sebab mereka kurang konsentrasi dan perhatian. Ada sejumlah orang yang mempunyai jarak perhatian yang pendek (short attention span) dan sulit berkonsentrasi pada sesuatu aktivitas di luar selama waktu beberapa saat. Akan tetapi, ^{ada} orang-orang yang mempunyai kelemahan berkonsentrasi sebab mereka membiarkan pengaruh-pengaruh luar mengacau mereka. Sebagai contoh, satu dari penghalang terbesar untuk konsentrasi dan perhatian adalah adanya anggapan yang salah bahwa anda dapat mengerjakan dua hal pada waktu yang sama. Contoh yang klasik adalah seseorang yang percaya bahwa dia dapat membaca dan mendengar orang lain pada waktu yang sama. Tidak ada sesuatu yang dapat dipertahankan dari keyakinan ini. Agar dapat berkonsentrasi secara penuh atas apa yang anda baca, maka anda tidak dapat mendengarkan ^{sesu} orang yang berbicara. Agar supaya dapat mendengarkan secara penuh pada ^{sesu} orang maka anda mesti berkonsentrasi dan memperhatikan, tidak sambil membaca. Yang paling baik, mungkin anda dapat ber

harap ,kapan dapat melakukan dua hal pada waktu yang bersamaan de -
 ngan membagi perhatian ^{anda} secara sama untuk kedua hal itu. Tidak satu -
 pun, baik membaca ataupun mendengar, yang dapat dikerjakan dengan pe -
 nuh, tepat dan efektif. Sebuah kesalahan lain yang besar, yang mendu -
 kung kurangnya konsentrasi dan perhatian adalah adanya keributan ke -
 ributan yang ada diluar. Keributan itu misalnya suara gaduh diluar, o -
 rang yang lalu lalang, percekapan dari orang yang ada di sebelah, su -
 ara panggilan telepon, semuanya itu dapat dengan mudah mengacaukan
 pendengar dari suatu percekapan. Tidak mudah mengabaikan keributan
 yang ada di luar ini, tetapi adalah mungkin dengan jalan latihan. Ji -
 ka anda terdorong untuk mendengerkan orang lain, maka anda dapat
 mengalahkan, konsentrasi lebih banyak, dan mengabaikan keributan keributan itu.

Sikap yang negatif terhadap kegiatan mendengar. Banyak orang
 mengenal bahwa kegiatan mendengar itu sebagai kegiatan yang pasip.
 Sikap ini dipandang oleh banyak orang menjadi rintangan yang sangat
 berat untuk mendengar secara aktif. Sekolah sekolah kita pada umum -
 nya menghasilkan pembicara pembicara yang baik tetapi sangat jelek
 dalam mendengar. Dari mula masa kanak kanak hingga kini dalam kehidup
 an di masyarakat kita, kita didorong untuk mengutamakan pada kegiat -
 an berbicara sebagai lawan kegiatan mendengar. Pada saat kita dewasa
 kita memandang salah bahwa mendengar itu sebagai kegiatan yang pa -
 sip, yakni sesuatu yang orang lain harus mengerjakan sementara tidak
 untuk diri kita. Kita percaya bahwa berbicara itu merupakan suatu ke
 kuatan (bahwa waktu kita mempunyai kesempatan berbicara, kita adalah
 sebagai pengarah). Ironisnya, tidak ada yang dapat dipertahankan da -
 ri keyakinan ini. Pada saat dua orang sedang berlomba untuk memper -
 oleh perhatian, kendali, dan sebagai pembicara, mereka tidak hanya ti -

tidak mendengarkan satu sama lain, tetapi mereka juga membangun rasa permusuhan antar sesamanya. Hasilnya adalah ketegangan bertambah, rasa kepercayaan berkurang dan produktivitas menurun. Di lain pihak, ada "kekuatan" yang sejati dalam kegiatan mendengar itu. Ketika anda mendengar orang lain (mendengar dengan sebenarnya), mereka berceritera pada anda bagaimana cara yang paling baik untuk mendekati diri mereka dalam upaya untuk menemukan kebutuhan mereka. Mereka mulai merasa baik dengan anda sebab anda telah memberikan kesempatan pada mereka untuk berbicara. Ketika tiba giliran anda untuk berbicara, maka mereka akan jauh lebih banyak memperhatikan anda dan pesan anda. Kedua belah pihak sama-sama merasa beruntung.

Pengalaman dan latar belakang. Kegiatan belajar dan pengalaman pada masa lewat mempunyai andil besar pada seberapa baikkah anda sebagai seorang pendengar sekarang. Sebagai contoh, orang yang mempunyai perbendaharaan bahasa sedikit akan menjumpai banyak sekali kesulitan dalam mendengar orang yang mempunyai lebih banyak perbendaharaan bahasa. Bayangkan bagaimana perasaan anda ketika anda mendengarkan seseorang yang menggunakan kata-kata yang anda tidak dapat mengerti. Anda mungkin sedikit merasa malu untuk menanyakan definisi dari kata-kata pada si pembicara sebab anda merasa takut kelihatan bodoh. Sesaat kemudian, jika si pembicara menggunakan sejumlah kata-kata yang anda tidak dapat mengerti, sangat mungkin sekali anda menjadi tertekan dengan situasi yang demikian ini dan secara total anda mengabaikan si pembicara, dengan beberapa alasan bahwa apa yang sedang dia katakan itu tidak berharga. Problem yang sama dapat ditemukan pada saat ada problem yang berhubungan dengan bahasa, dialek yang digunakan oleh golongan tertentu. Pada saat anda menjumpai kesulitan untuk memahami apa yang sedang dikomunikasikan orang lain, maka anda mampu

nyai dua pilihan. Anda dapat bertanya orang itu agar menjelaskan apa yang dia katakan dalam bahasa yang lebih mudah dipahami, atau anda mengabaikan orang itu. Celakanya, banyak dari kita yang mengambil cara yang terakhir ini. Tingkat kesulitan dari materi yang diucapkan juga dapat menciptakan rintangan untuk kegiatan mendengar secara efektif. Jika pengalaman dan latar belakang pendengar tidak bersangkut paut dengan materi yang dikemukakan pembicara, adalah sangat mungkin sekali bahwa si pendengar akan mengabaikan si pembicara.

Setting kegiatan mendengar kurang baik. Tempat mana yang anda pilih untuk melakukan kegiatan komunikasi dan mendengar sebenarnya mempunyai andil besar pada seberapa efektifkah anda mampu untuk mendengar. Jika anda mencoba mendengar orang lain berdekatan dengan sumber keributan eksternal, seperti kegaduhan suara di luar, orang yang lalu lalang, maka perhatian dan konsentrasi anda mendapatkan tantangan yang hebat. Mengapa anda menempatkan diri anda pada situasi yang "menggangu" seperti ini bila anda dapat memilih suatu lingkungan yang tanpa keributan semacam ini ? Untuk sesuatu kepentingan salah seorang pengusaha makan siang bersama rekanan bisnisnya di suatu restoran yang sering dikunjungi oleh banyak orang lain. Selama percakapan, rekanan bisnis itu terus menerus merasa terganggu oleh pelanggan pelanggan lain yang "berseliweran". Hasil bersih dari kedua orang yang berkepentingan itu adalah bahwa tidak banyak yang dilakukan dan apa yang dikomunikasikan ditangkap dengan salah. Adakah sesuatu yang aneh jika pertemuan mereka sekarang mengambil suatu tempat dalam ruangan yang tidak mempunyai jendela, tidak ada telepon, dan tidak ada keributan ? Mereka sekarang mendapatkan dua kali sebanyak yang dikerjakan dalam seperempat waktu yang dipergunakan.

Juga sulit bagi orang untuk mendengar mereka duduk terlalu dekat atau terlalu jauh dari si pembicara. Terlalu dekat dengan pembicara mungkin melanggar "jarak pribadi" dari pendengar. Ini mungkin menyebabkan si pendengar lebih banyak berpikir mengenai kedekatan secara fisik dari keduanya dari pada mengenai pesan yang sedang dikomunikasikan. Dengan duduk terlalu jauh dari si pembicara, pendengar mungkin kehilangan bagian penting dari pesan, baik secara verbal atau pun secara vokal. Pada saat keadaan terlalu panas, terlalu dingin, terlalu menyenangkan, maka lingkungan yang buruk telah tercipta. Pendengar menjadi ^{jauh} lebih menyadari dan berkenaan dengan lingkungan sekitar dari pada dengan pesannya.

Emosi. Banyak pendengar yang tidak efektif mengklasifikasikan atau mempertimbangkan lebih dahulu si pembicara. Hal yang demikian ini cenderung mengubah pesan secara positif atau secara negatif. Sebagai contoh, banyak pendengar yang mempertimbangkan lebih dahulu kualitas pesan pembicara hanya semata mata atas citra si pembicara. Jika si pembicara itu memproyeksikan suatu citra yang istimewa, maka pendengar mungkin mengklasifikasikan pembicara sebagai "salah seorang dari kita" dan mengubah arti pesan secara positif, dengan sadar memandangnya sebagai penerangan yang sangat positif. Di lain pihak, jika citra pembicara tidak selaras dengan si pendengar, maka pendengar akan mempertimbangkan pembicara sebagai "salah seorang dari mereka" dan mengubah ^{arti} pesan secara negatif. Oleh karena itu, jika kita menyukai seorang pembicara, maka kita memandang pesannya dengan cara yang simpatik dan baik; sedangkan jika kita tidak menyukai seorang pembicara, maka kita melakukan hal yang berlawanan.

Hasil bersihnya adalah bahwa pengklasifikasian pembicara itu akan mengubah arti informasi pembicara pada ^{suatu} klasifikasi, apakah benar atau salah. Ini adalah benar benar persepsi yang selektip. Jika kita memandang bahwa pembicara seorang yang menjemukan, maka apa yang kita dengar adalah sesuatu yang akan kita terima sebagai sebagai sesuatu yang menjemukan. Jika kita memandang pembicara itu seorang yang brillian, maka kita akan tersilaukan oleh pembicaraannya.

Kepercayaan dan nilai kita sebelumnya juga menentukan bagaimana baikkah dan seberapa objektipkah kita dalam mendengar isi dari pesan itu. Jika pesan aktual itu selaras dengan dengan apa yang kita percayai, maka kita cenderung untuk mendengarkannya dengan penuh perhatian dan menganggap sebagai penjelasan yang jauh lebih baik. Akan tetapi, jika pesan itu berlawanan dengan nilai dan kepercayaan kita, maka kita cenderung memberi argumen dan mengkritik pesan itu. Kekacauan mental yang internal ini secara efektif dapat memotong proses kegiatan mendengar. Adalah sangat penting untuk menyadari bahwa pada saat kita terlalu terlibat secara emosional dengan isi pesan atau dengan si pembicara, maka anda akan mengubah pesan secara sistimatis. Hasilnya tentu suatu kehancuran dalam komunikasi.

Melamun dan berfantasi. Melamun dan berfantasi oleh para ahli psikologi dan psikiatri dipandang sebagai suatu aspek kehidupan yang sehat. Akan tetapi, jika kita tidak dapat mengontrol seberapa sering dan kapan kita melakukannya, maka ia dapat menjadi penghalang kerusakan pada kesehatan emosi kita ataupun efektifitas kegiatan mendengar kita. Salah satu faktor yang mendukung adanya kegiatan melamun dan berfantasi selama proses kegiatan mendengar adalah ke

nyataan yang sederhana, bahwa orang dapat berpikir hampir empat kali secepat mereka dapat berbicara. Dalam percakapan antar pribadi secara normal, orang biasanya berbicara pada kecepatan 125 sampai 150 kata per menit. Akan tetapi, pikiran manusia dapat memahami secara baik 500 kata per menit. Hal yang demikian inilah yang memberi kesempatan pendengar dengan tiga sampai empat kali, lipat waktu mental yang sebenarnya dia butuhkan untuk memahami suatu pesan. "Jarak mati" ini dipergunakan oleh pendengar yang terlatih dan sebagai kesempatan untuk membiarkan pikirannya mengembare sebagai pendengar yang tidak efektif.

Cara penyampaian. Pembicara pembicara tertentu jauh lebih mudah untuk didengar dari pada yang lain. Pembicara yang memerlukan waktu untuk mengorganisir pesan mereka adalah lebih mudah didengar dari pembicara yang berbicara terus menerus (talk in a stream of consciousness). Beberapa pembicara berbicara secara cepat, sementara yang lain lebih lambat. Beberapa pendengar lebih menyukai penyampaian pembicaraan lebih cepat, sementara pendengar yang lain menyukai penyampaian yang lebih lambat. Dengan kata lain, pendengar yang berbeda beda merasa lebih senang dengan tempo yang berbeda beda tergantung pada norma berbicara dari lingkungan mereka. Sebagai contoh, orang dari daerah Southeast terbiasa mendengar tempo ^{-berbicara} yang lebih lambat dari pada orang yang berasal dari daerah Northeast. Beberapa deviasi dari norma geografis atau kebudayaan akan menimbulkan problem kegiatan mendengar. Akan tetapi, problem problem ini dapat diatasi jika pendengar menyadari apa yang sedang terjadi dan secara sadar berkonsentrasi pada tempo pembicaraan dan ^{-perbedaan gaya} penyampaian dari norma daerahnya.

Orang yang memiliki gaya tingkah laku, keputusan dan belajar yang berbeda beda mempunyai kesulitan mendengar satu sama lain. Sebagai

contoh, beberapa orang cenderung menjadi lebih bersifat auditory, sedangkan yang lain lebih bersifat visual atau konseptual. Ini berarti bahwa beberapa orang lebih cenderung untuk mendapatkan informasi dengan cara yang lebih baik melalui kegiatan mendengar, sementara yang lain merasa lebih baik dalam mendapatkan informasi melalui cara melihat. Beberapa gaya cenderung mengkomunikasikan dan mendengar informasi yang bersifat faktual dan formal, sedang gaya yang lain lebih suka informasi yang lebih umum dan personal. Sebagaimana yang dapat anda lihat, ada kemungkinan terjadinya problem mendengar / ^{-yang menyolok} diantara orang-orang yang memiliki gaya penyampaian dan preferensi mendengar yang berbeda-beda. Respon umum dari seorang pendengar pada waktu berhadapan dengan pembicara yang mempunyai gaya penyampaian yang sulit adalah hanya mengabaikan si pembicara itu atau mengubah arti pesan. Jika pendengar menyadari akan gaya penyampaian itu, yang membuat sulit baginya untuk dapat mendengar, dia dapat melatih dirinya untuk menambah perhatiannya dan konsentrasinya pada suatu tingkat yang lebih besar pada saat berhadapan dengan gaya ini pada masa mendatang.

Kurangnya ketrampilan mendengar. Salah satu rintangan yang amat sederhana tetapi merupakan hal yang umumnya amat tidak diperhatikan adalah kurangnya ketrampilan mendengar yang dapat dipelajari (learned listening skill). Langkah-langkah untuk mengurangi rintangan ini adalah suatu kesadaran dan pengetahuan akan rintangan itu, juga adanya motivasi untuk mengatasinya. Suatu langkah lain untuk mengatasi rintangan khusus ini adalah penerapan ketrampilan mendengar yang didiskusikan di bagian berikut dari chapter ini. Akan tetapi, di atas semuanya itu, cara yang terbaik untuk mengatasi kurangnya ketrampilan mendengar adalah dengan menambah motivasi anda untuk menjadi se-

orang pendengar yang ^{lebih} baik. Membaca buku ini, dan khususnya chapter ini, adalah langkah pertama yang penting. Adalah harapan kami bahwa anda secara kontinu mencoba meningkatkan ketrampilan mendengar anda, juga ketrampilan komunikasi anda yang lain dan terus pula mempraktekkan apa yang anda pelajari. Sehingga dengan cara ini akan membantu anda dalam mengatasi sekian banyak rintangan untuk kegiatan mendengar yang efektif dan mendukung anda untuk menjadi seorang komunikator dan manager yang lebih baik.

SEMBILAN BELAS KOMANDEMEN DARI KEGIATAN MENDENGAR YANG BAIK

Aturan aturan untuk menjadi seorang pendengar yang baik melibatkan soal perilaku yang baik dan pemikiran sehat (courtesy and common sense). Beberapa aturan mungkin tampak jelas atau kurang berarti tetapi yang mengherankan adalah berapa banyak orang yang lupa akan aturan aturan itu dan meremehkan pembicara secara tidak sengaja. Sering, anda tidak bermaksud menjadi orang yang kasar, tetapi karena semangat anda untuk suatu pokok permasalahan dan keinginan anda sendiri untuk mendengar diri anda sendiri berbicara, maka hal demikian ini membuat anda melupakan soal perilaku yang baik (courtesy). Pada waktu waktu yang lain, anda begitu berminat terhadap pandangan anda sendiri sehingga anda lupa untuk mendengarkan mengenai apa yang sedang dikatakan oleh karyawan anda; anda jelas berhenti mendengar! Karena itu ketika anda berbicara dengan orang lain, maka anda mesti sadar dan mempraktekkan aturan aturan berikut.

1. Inget, bahwa tidak mungkin mendengar dan berbicara pada waktu yang bersamaan. Aturan mendengar efektif yang sangat mendasar ini, sering dilanggar. Orang, yang berkeinginan keras untuk memasukkan pandangan mereka sendiri pada percakapan itu, berusaha menyisipkan ko -

men komen, sementara orang lain masih berbicara. Mereka menanti suatu perhentian sejenak dari alur pembicaraan itu dan dengan cepat melon-
 tarkan komen mereka pada orang lain. Penyisipan komen yang dilakukan
 secara random ini menjenkelkan pembicara dan sebenarnya juga memper-
 lambat percakapan, sebab pembicara yang pertama mesti menghibdari
 komen komen dan masih menjaga sederet pikirannya untuk diteruskan
 dengan apa yang sedang dia ketakan. Dari pada menginterupsi seorang
 pembicara, lebih baik anda harus menunggu hingga pemikirannya sele-
 sai dikemukakan. Kemudian anda punya kesempatan (dengan penuh harap
 tidak diinterupsi) mengajukan pandangan anda untuk diketahui. Seo-
 rang pendengar yang baik, selalu relaks dan tidak memberikan kesan
 sebagai orang sedang menunggu untuk dengan segera dapat berbicara.
 Hanya orang yang suka melakukan interupsi memberikan persetujuan de-
 ngan suara keras (applause). Pembicara itu akan menerima bentuk per-
 setujuan ini dan membenarkan dengan sebuah senyuman. Tetapi, dia mung-
 kin kehilangan alur pemikirannya dan harus memperpanjang bicaranya
 guna meneruskan percakapannya. Isyarat lain yang diterima untuk kata
 kata seorang pembicara adalah anggukan anggukan dan senyuman yang
 memberi semangat. Akan tetapi hati hatilah untuk menahan diri dari
 tindakan yang ^{mengganggu} alur pikiran si pembicara.

2. Dengarkan idee utame si pembicara. Fakta fakta tertentu hanya
 penting bila fakta fakta itu berhubungan dengan tema utama. Dan fak-
 ta fakta itu dapat menyebabkan misinterpretasi jika keluar dari kon-
 teks pembicaraan. Hubungkan kata kata yang dikemukakan dengan argu-
 men pembicara dan timbang bukti verbal yang digunakan. Ambil manfaat
 dari kecepatan pikiran superior yang melampaui kata kata, dan secara
 periodik tinjau kembali sebagian pembicaraan yang telah komplit. Akan
 tetapi, telitilah dengan hati hati, dan jangan menerima sesuatu yang

belum dinyatakan. Seorang pendengar yang baik harus berusaha menerka hal hal yang dipikirkan pembicara. Tanya pada diri anda sendiri: "Pembicara itu sedang memikirkan apa ?" Atau "Apa pikirannya ?" Jika anda menerka dengan benar, pemahaman pada anda bertambah, dan perhatian anda bertambah pula. Jika terkaan anda tidak benar, maka anda harus belajar dari kesalahan anda. Akan tetapi, jika anda tidak banyak pengalaman dalam mendengar aktif, maka jangan berada terlalu jauh di depan si pembicara. Jika tidak, maka pikiran pikiran yang penting mungkin menjadi hilang.

3. Sensitiplah terhadap "deaf spots" emosional anda. Deaf spots adalah kata kata yang membuat pikiran anda mengembara atau secara tiba tiba merubah jalan pemikiran. Kata kata itu menyebabkan timbulnya reaksi yang berantai, yang menghasilkan suatu rintangan mental dalam pikiran anda, yang pada gilirannya menghambat aliran pesan si pembicara yang kontinu. Tiap orang dipengaruhi oleh kata kata tertentu, dengan demikian adalah penting untuk menemukan kelemahan individual anda sendiri dan menganalisa mengapa kata kata ini mempunyai pengaruh yang begitu dalam atas diri anda. Ketika salah seorang pengusaha sedang mengadakan sesi training dengan karyawan yang bekerja di bagian simpan pinjam, tanpa disadari digunakan kata bank. Tepat ucapan itu terjadi, para karyawan asosiasi simpan pinjam itu tidak menyukai institusi mereka disebut "bank". Sejumlah orang yang ada dalam kelompok pendengar itu merasakan kata bank sebagai suatu "deaf spots" emosional mereka sendiri. Peka terhadap apa yang terjadi, pengusaha itu menghentikan penyajiannya dan menelusuri kembali untuk menentukan apa yang telah menyebabkan hambatan itu. Para pendengar pada training itu berbaik hati padanya berkenaan dengan efek negatif itu sehingga kata bank telah diterima oleh mereka. Dengan sedih, mungkin anda tidak beruntung dalam hubungan anda. Yang paling penting a-

adalah adanya usaha sadar untuk terus mendengar, kapan saja kata kata yang memancing emosi itu disebut oleh pembicara.

4. Perangilah kekacauan. Latihlah diri anda untuk mendengar secara hati hati pada kata kata karyawan, walaupun kekacauan secara eksternal seperti dering telepon, orang yang berlalu lalang atau kegeduhan lain di kantor. Kekacauan lain misalnya, tabiat aneh dari si pembicara sendiri, yang mungkin menjengkelkan tetapi anda harus berusaha keras untuk mempertimbangkan isi pesan (dan bukan cara penyampaiannya). Pola pola pembicaraan tertentu dapat mengacaukan tetapi lawanlah kecenderungan untuk mendengar hal hal yang ganjil dalam cara penyampaian. Pusatkan perhatian hanya semata mata pada kata kata, ide perasaan dan tujuan tersembunyi dari karyawan anda. Melalui latihan, anda dapat memperbaiki kekuatan konsentrasi anda, sehingga dengan demikian anda dapat menghalau seluruh kekacauan baik internal maupun eksternal dan perhatian sepenuhnya dapat anda arahkan pada si pembicara. C

5. Cobalah untuk tidak marah. Emosi dari jenis apa saja dapat merintangi proses kegiatan mendengar, tetapi rasa marah khususnya, merupakan sumber kerusakan pada penerimaan pesan. Seorang pendengar yang baik, akan mengesampingkan emosinya sekuat dia dapat sehingga dengan demikian dia menjadi terbuka untuk pesan pesan yang sedang disampaikan. Dia akan berusaha dengan keras untuk memahami si pembicara tanpa membuat pertimbangan pertimbangan nilai (value judgments).

6. Jangan mengandalkan ingatan untuk data tertentu yang mungkin penting. Ambil catatan. Akan tetapi buatlah catatan secara ringkas, sebab sementara anda sedang menulis kemampuan anda dalam mendengar menjadi lemah. Ingat, anda tidak dapat mengerjakan dua hal pada waktu yang sama secara efektif. Catat kata kata dan ungkapan ungkapan da-

ri pada mengutip pikiran secara lengkap. Semua anda memerlukan sesuatu guna mengingat kembali kesen anda, kemudian anda dapat mengingat kembali isi pesan secara lengkap. Baga catatan anda untuk meyakinkan bahwa anda memahami apa yang anda kutip. di atas kertas, dan selalulah menelitinye catatan catatan itu lagi sebelum kontak berikutnya dengan karyawan anda.

7. Biarkan karyawan anda mengemukakan ceritera mereka sendiri terlebih dulu. Ketika para karyawan menjelaskan keadaan mereka, mungkin mereka mengemukakan fakta fakta yang menarik atau tanda tanda yang berharga sehingga akan menolong anda dalam membantu mereka dalam memecahkan problem mereka atau memuaskan kebutuhan mereka. Dengan membiarkan mereka berbicara lebih dahulu, anda akan menghemat waktu sebab ketika interest mereka disampaikan anda dapat mengisi materi bicara anda dengan sesuatu yang berguna bagi kebutuhan, tujuan dan target mereka secara khusus. Jadi anda dapat melepaskan aspek aspek pembicaraan itu, yang mungkin sudah tidak tepat lagi bagi seorang karyawan tertentu.

8. Bersikap empathilah dengan karyawan anda. Lakukanlah usaha usaha tertentu untuk melihat titik pandangan mereka.

9. Jangan buru buru membuat pertimbangan. Pertimbangkan nilai pesan, dan jangan kemampuan menyampaikan pesan dari si pembicara. Lagi pula, perhatikan dulu dalam konteks apa pembicara mempergunakan kata kata atau ungkapan ungkapan sebelum menilai tujuannya dan maknanya. Jangan buru buru membuat pertimbangan.

10. Bereaksilah pada pesan, dan jangan pada pribadi. Jangan membiarkan kesen mental anda atas pembicara mempengaruhi interpretasi anda atas pesannya. Pikiran, idee dan argumen yang baik dapat saja

datang dari orang yang penampilannya dan kepribadiannya tidak anda sukai.

11. Bobalah menghargai emosi yang ada di belakang kata kata si pembicara (pesan vokal dan visual) lebih banyak dari pada makna literal dari kata katam itu. Berusahalah bertanya pada diri anda sendiri dengan empat pertanyaan berikut, ketika orang lain sedang berbicara.

- a. Apa yang dirasakan orang lain ?
- b. Apa yang dia maksudkan dengan apa yang dia katakan ?
- c. Mengapa dia mengatakan ini ?
- d. Apa yang tersirat di balik apa yang dia katakan ?

12. Gunakanlah feed back. Berusahalah secara terus menerus men-check pemahaman anda dari apa yang anda dengar. Jangan hanya mendengar atas apa yang anda ingin mendengar. Lagi pula, check lah secara konsisten guna melihat kalaukalau orang lain ingin memberi respon atau komentar terhadap apa yang anda telah katakan lebih dahulu.

13. Dengarlah secara selektip. Dalam percakapan sering terjadi, bahwa karyawan anda akan menceriterakan kepada anda sesuatu yang khusus, yang mungkin akan membantu anda dalam mengenal problem problemnya, kebutuhannya, tujuannya atau targetnya. Pesan yang penting ini mungkin disembunyikan di dalam konteks percakapan yang lebih luas. Anda mesti mendengarkan dengan cara yang memungkinkan anda dapat membedakan gandum dari dedak. Selalulah bertanya pada diri anda sendiri: "Apakah yang dicariterakan karyawan pada saya itu dapat membantu saya untuk menolong dia dalam memuaskan kebutuhannya, memecahkan problemnya dan mencapai tujuannya ?

14. Relaks. Ketika orang lain sedang berbicara dengan anda, berusahalah untuk menempatkan orang itu pada suasana yang menyenangkan dengan cara menciptakan lingkungan yang terasa relaks dan ramah. Cobalah untuk tidak memberi kesan pada pembicara bahwa anda ingin segera berbicara. Perhatikanlah, miringlah sedikit kedepan, dan tunjukkan ekspresi wajah yang menggambarkan sebagai orang yang tertarik (berbuatlah sebagai ^{se}orang pendengar yang baik).

15. Berusahalah untuk tidak mengkritik, baik secara mental maupun secara verbal, terhadap pandangan orang lain, bahkan meskipun itu berbeda dengan pandangan anda. Kendalikan ketenangan anda dan perasaan emosi anda dan berusahalah mendengarkan guna memperoleh pemahaman yang sebenarnya. Bersabarlah. Beri waktu yang banyak karya-wan anda untuk menyelesaikan semua rangkaian pikirannya. Anda mungkin tahu bahwa apa yang pada mulanya tidak anda setujui, ternyata bukanlah suatu idee yang buruk setelah mengetahui seluruh rangkaian pemikirannya. Jika anda memberi orang lain separoh waktu untuk menceriterakan kepada anda mengenai pandangannya dan anda bersifat terbuka, maka anda mungkin menemukan bahwa anda telah belajar sesuatu dari apa yang telah dia katakan, dan anda menyukainya juga.

16. Dengarkanlah dengan penuh perhatian. Pandanglah karyawan anda dengan lurus tanpa menyilangkan lengan dan kaki; dan miringlah sedikit ke depan. Pandanglah dengan ramah dan baik. Gunakan anggukan kepala sebagai penguat dan ekspresi wajah yang tepat pada saat bertanya tetapi jangan keterleluhan. Berilah respon karyawan anda dengan cara berselang seling: "em...em", "terus", "ya" dan sebagainya.

17. Berusahalah untuk menciptakan lingkungan kegiatan mendengar yang positif. Berusahalah menciptakan suasana yang sepi dan jauh dari sumber kekacauan. Jangan melanggar "jarak pribadi" pembicara. Berusahalah dengan keras untuk meyakinkan bahwa lingkungan itu dapat digunakan untuk kegiatan mendengar yang efektif.

18. Ajukan pertanyaan pertanyaan. Ajukan pertanyaan yang bersifat terbuka, dan bersifat menemukan perasaan guna memberi kesempatan karyawan anda mengekspresikan perasaan dan pikiran. Gunakan pertanyaan yang bersifat melanjutkan, mengulang, dan memperjelas sesuatu yang benar benar ambigu. Gunakan pertanyaan pertanyaan yang efektif untuk menunjukkan pada orang lain bahwa anda tertarik, dan anda sedang mendengar; dan ini memberikan kesempatan pada anda untuk memberi kontribusi pada percakapan.

19. Terqugh untuk mendengar. Tanpa sikap yang tepat, seluruh saran terdahulu yang diperlukan bagi kegiatan mendengar yang efektif menjadi tidak berguna. Ingat, bahwa tidak ada sesuatu bagi seorang pembicara yang tidak menarik; yang ada hanya pendengar yang tidak tertarik. Menjawab pertanyaan berikut sesudah tiap pembicaraan dengan seorang karyawan, mungkin dapat membantu anda mempertajam keterampilan mendengar anda:

- 1). Adakah saya memahami setiap pemikiran yang sedang dia buat?
- 2). Adakah saya mempertimbangkan kata kata itu sebelum dia meneruskan berbicara ?
- 3). Adakah saya membuat keputusan keputusan dalam pikiran saya sementara dia masih berbicara ?
- 4). Adakah saya menapsir informasinya sebagai konklusi dari pendapatnya ?
- 5). Adakah saya berusaha mencari bukti yang akan membuktikan

bahwa dia salah sementara dia sedang berbicara ?

- 6). Adakah saya mencari bukti yang akan membuktikan bahwa dia benar ?
- 7). Adakah saya mencari bukti yang akan membuktikan bahwa pandangan saya sendiri salah ?
- 8). Adakah saya mencari bukti yang akan membuktikan bahwa pandangan saya sendiri benar ?
- 9). Adakah saya menjadi berbalik sementara mendengar padanya ?
- 10). Adakah saya merasa bahwa ideenya salah ketika dia berdiskusi dengan saya ?
- 11). Adakah saya secara umum cepat menarik kesimpulan sementara mendengar padanya ?
- 12). Adakah saya memberi kesempatan dia untuk berbicara paling sedikit 50% dari waktu yang tersedia ?
- 13). Adakah saya memahami kata ketanya dalam arti makna yang dikehendaki ?
- 14). Adakah saya menyatakan kembali idee dan perasaannya secara tepat ?
- 15). Adakah saya melihat anggapan anggapannya dan membandingkan dengan milik saya sendiri ?
- 16). Adakah saya mempelajari suaranya, penampilannya, tindakannya dan ekspresi wajahnya pada saat dia berbicara ?
- 17). Adakah saya menemukan lebih banyak makna yang tak terucapkan dibalik kata kata itu ?
- 18). Adakah saya menimbang bukti verbal yang digunakan pembicara untuk menopang pandangannya ?
- 19). Adakah saya benar benar berusaha mendengarnya ?
- 20). Adakah saya benar benar ingin mendengarnya ?

21). Adakah saya benar benar menunjukkan padanya bahwa saya terganggu dan terterik dalam mendengar padanya ?

Melalui reaksi pendengar yang positif, karyawan anda akan terdorong untuk berbicara dengan lebih bebas mengenai kebutuhan mereka, keinginan, tujuan, sasaran dan problem mereka. Di pihak lain, kebiasaan kebiasaan mendengar yang jelek dan reaksi mendengar yang negatif dapat membuat karyawan anda merasa tidak senang, defensip, dan bahkan merasa benci. Reaksi manakah yang anda inginkan ?

LATIHAN UNTUK MEMPERBAIKI KETRAMPILAN MENDENGAR ANDA

Latihan latihan berikut adalah beberapa contoh yang sering digunakan oleh para pengusaha di dalam seminar seminar mereka, yang berkenaan dengan soal soal komunikasi dan kegiatan mendengar. Sebagaimana ^{halnya} dengan sesuatu tingkah laku, yang sedang anda usahakan untuk menjadi baik, maka mempraktekkan adalah dapat membuat tingkah laku itu menjadi sempurna. Melalui praktek yang tetap, maka akan membantu anda memperoleh konsep konsep kegiatan mendengar dan membuat konsep konsep itu sebagai bagian dari tingkah laku anda sehari hari.

Lagi pula dengan menyertai kelengkapan "Rencana Kegiatan - Mendengar" dapat membantu anda secara khusus atas tercapainya tujuan anda sebagai seorang pendengar aktif yang sejati.

Latihan 1. Cobalah mendengar sejumlah pembicaraan yang mungkin mempunyai sejumlah kata kata yang sama sekali asing bagi anda. Pada saat anda sedang mendengar, coba terka makna dari kata kata yang tidak anda ketahui berdasarkan konteks di mana

Figure 7.1

RENCANA KEGIATAN MENDENGAR

1.Saya dapat mendengar secara efektif ketika:.....
.....

2.Saya tidak mendengar secara efektif bila:.....
.....

3.Tiga bidang kegiatan mendengar di mana saya merasa sangat ba
ik:.....
.....

4.Tiga bidang kegiatan mendengar yang saya merasa mewakili bi-
dang bidang yang sangat memerlukan perbaikan:.....
.....

5.Untuk setiap bidang yang sangat memerlukan perbaikan di atas,
saya merencanakan mengambil langkah langkah tindakan yang ber
jangka panjang dan pendek guna memperbaiki kegiatan mendengar
saya:

Langkah tindakan jangka
pendek

Langkah tindakan jangka
panjang

a.....
.....

.....
.....

b.....
.....

.....
.....

c.....
.....

.....
.....

kata kata itu dipergunakan. Anda harus mempraktekkan sejumlah latihan latihan ini, sebab hal ini akan membantu anda untuk memperbaiki perbendaharaan bahasa anda dan membantu tingkat efektivitas anda dalam mendengar. Sasaran dari latihan ini adalah untuk memperbaiki perbendaharaan bahasa anda dalam kegiatan mendengar, sehingga dengan demikian anda tidak akan menjadi begitu kecewa dengan kata kata yang kompleks dan tidak anda kenal, yang mungkin mendorong anda mengabaikan si pembicara.

Latihan 2. Keluarlah dari cara anda untuk melakukan percakapan dengan orang lain yang mempunyai gaya bicara yang membuat anda sulit berperan sebagai pendengar. Dengan membiarkan diri anda sendiri terbuka untuk sejumlah gaya penyampaian yang sulit dan mempunyai kesempatan mempraktekkan ketrampilan anda sendiri selama percakapan, maka anda akan menjadi jauh lebih senang dan efektif dalam mendengar dengan gaya penyampaian ini.

Latihan 3. Bayangkanlah bahwa anda mempunyai janji dengan seseorang yang ingin berbicara dengan anda selama beberapa menit. Orang yang datang ke kantor anda ini benar benar ingin menemui anda, tetapi anda mempunyai perasaan yang sangat ambivalent mengenai pertemuan ini. Pada saat ini anda tidak ingin melihat dan mendengar orang itu. Pada saat anda sedang menunggu orang itu masuk ke kantor anda, coba bayangkan orang itu dan pertemuan yang akan memakan waktu selama 30 sampai 60 menit. Orang itu persis masuk kantor anda. Bagaimana anda akan membayangkan orang ini? Muda atau tua? Laki laki atau perempuan? Bagaimana penampilan fisik orang itu? Liberal atau konservatif? Bagaimana cara dia berpakaian? Apa topik pembicaraan yang dikehendaki? Apa yang membuat orang ini sebagai orang yang membuat anda benar benar tidak ingin melihat dan berbicara pada waktu

tu ini ? Lakukanlah dengan tepat latihan latihan yang serupa dengan seseorang yang benar benar anda sukai melihatnya pada saat ini. Bertanyalah dan jawablah tipe tipe pertanyaan yang sama. Pada akhir dari latihan imajinasi anda, bandingkan catatan anda pada masing masing individu. Anda mungkin membuat penemuan yang mengejutkan. Latihan ini ditujukan untuk menunjukk tipe orang yang anda sukai dan dengan siapa anda mempunyai hubungan yang sulit. Dengan kesadaran dan pengetahuan ini anda dapat membuat usaha ekstra untuk menjadi lebih terbuka, kurang emosional dan lebih memahami orang yang dengan jelas anda mempunyai kesulitan dalam berkomunikasi dengannya.

Latihan 4. Rekamlah dalam video tape atau dalam tape recorder sekitar 15 sampai 20 menit percakapan antara anda dengan orang lain di mana anda berperan sebagai seorang pendengar yang efektif. Putar kembali tape itu dan coba catat berapa kali anda menemukan diri anda: a). dikacau oleh stimulus eksternal, b). dikacau oleh pikiran sendiri yang bersifat interbal, c). secara mental berlomba mendahului pembicaraan orang, d). membuat pertimbangan nilai terhadap apa yang dikatakan orang, e). memotong bicare orang sebab sesuatu yang dia katakan, f). mengisi kesunyian dengan kata kata anda sendiri.

MENDENGAR DAN MANAGEMEN YANG INTERAKTIP

Jika anda benar benar mau belajar bagaimana mendengar, maka ini membutuhkan kerja keras untuk mempelajari ketrampilan ketrampilan itu. Langkah yang sangat penting adalah menyadari bahwa mendengar itu adalah suatu ketrampilan yang amat perlu, yang sama pentingnya dengan ketrampilan berkomunikasi lain seperti, membaca, menulis dan berbicara. Yang penting lagi adalah adanya pemahaman bahwa kegiatan mendengar itu tidaklah nomor dua setelah berbicara dan mendengar meru-

pakan kegiatan yang sama dengan berbicara secara verbal. Secara tradisional berbicara itu telah menjadi "seorang anak kesayangan", tetapi anda harus menyadari bahwa bila tidak ada seseorang yang mendengar, maka tidak ada alasan untuk berbicara. Karyawan akan merasa lera pang dada bila mereka menemukan manager yang memahami apa yang mereka kemukakan sehubungan dengan problem mereka. Pada saat anda benar benar berusaha memahami karyawan anda dengan cara mendengar secara aktif, maka mereka sangat mungkin membalas ^{-dengan} mendengar pada diri anda, dan mencoba memahami pandangan anda. Bukankah ini semua berkenaan dengan manajemen yang interaktif ?

8. MEMPROYEKSIKAN CITRA YANG TEPAT

Pernahkah anda melihat diri anda sendiri di TV atau videotape ? Pernahkah anda mendengar suara anda di sebuah tape recorder ? Pernahkah anda melihat photograph anda sendiri ? Bagaimanakah anda tampak dan berbunyi, terhadap diri anda sendiri ? Adakah anda memproyeksikan tipe citra yang dapat membuat orang lain akan menyukai anda ? Citra diri ini amat penting sebab memberi anda suatu gagasan bagaimana anda menjumpai orang lain, secara positif maupun negatif. Memproyeksikan citra yang tepat pada orang lain, benar benar akan mempercepat perkembangan kepercayaan dan keakraban dengan orang lain. Bila citra anda tepat, orang lain akan jauh lebih senang dan mudah berhubungan dengan anda. Di lain pihak, jika citra anda tidak tepat pada orang lain atau pada suatu situasi, ini akan menciptakan suatu hambatan yang akan merintangi komunikasi yang efektif. Pentingnya citra yang anda proyeksikan, di perkuat dengan oleh suatu kenyataan yang telah diterima dengan baik, yakni perdebatan yang termashur antara Kennedy dan Nixon, yang kemudian dimenangkan oleh Kennedy yang sebab utamanya karena citra fisiknya, dan bukan melalui isi pidato verbalnya. Itulah pangkal sebab yang menjadi titik balik dalam pemilihan itu.

Tampaknya memang irrasional, bahwa orang itu mempertimbangkan suatu buku berdasarkan kulitnya. Adalah orang yang luar biasa yang dapat mengatasi kesan kesan pertama yang buruk, guna memberi kesempatan pada orang lain untuk menemukan beberapa asset dan ketrempilan yang sejati yang tersembunyi di dalam dirinya. Juga, orang memberi reaksi

 *Kami ingin menyatakan terima kasih khusus pada Mr. Phillip S. Wexler, Presiden dari Ashtin Learning Systems di Atlanta, Georgia, karena bantuan khususnya, gagasan gagasannya dan bimbingannya untuk chapter ini.

dengan cara cara yang secara umum dapat diramalkan untuk menentukan kualitas kulit (citra).Orang lebih senang berhubungan dengan sesuatu elemen dari prediktabilitas.Barangkali ini juga sama irrasionalnya,namun para manager yang memperhatikan petunjuk mengenai citra , cenderung lebih sukses dari pada manager yang tidak.Manager yang tampak dan bertindak seperti ekakutip mempunyai keuntungan yang jelas,yang melebihi manager yang tidak menunjukkan citra ekakutip.

Pernah,seorang teman kami melakukan perjalanan bisnis yang panjang,dan ketika itu kambuhlah penyakit kulitnya di seluruh tubuhnya,Karena jauh dari rumah dan dokter keluarganya,maka dia memutuskan untuk pergi ke sebuah pusat pengobatan yang besar di dalam kota dimana dia berada.Terlambat malam itu,karena dia harus menunggu lebih satu jam untuk seseorang yang akan memeriksa dirinya.Akhirnya,setelah merasa terlalu lama,muncullah seorang wanita muda.Tampaknya dia tidak lebih dari 25 tahun usianya.Dia berambut lurus panjang,celana model jean yang ketat,dan memakai blus yang longgar.Dia berkata,bahwa dia dokter.Berikutnya dia membelalakkan mata pada penyakit kulit teman kami selama beberapa menit dan tidak menyentuhnya.Dia mendiagnosa kondisi teman kami,menulis sebuah resep dan kemudian pergi.Teman kami sangat ragu.Pada kenyataannya,teman kami agak ragu baik pada diagnosanya maupun resepnya,sebab citra yang diproyeksikan dokter itu kurang profesional.Karena itu pada pagi hari berikutnya,dia pergi ke dokter lain dalam kota itu pula.Dia diperiksa secara teliti selama hampir tiga jam.Akhirnya dia merasa bahwa dirinya berada di tangan dokter yang baik.Ketika dokter yang kedua ini memberi dia resep,dan setelah dibalik ternyata obatnya sama benar dengan yang diberikan oleh dokter pertama pada malam sebelumnya.Akan tetapi,waktu ini dia merasa jauh lebih mantap untuk menerimanya.Inti permasalahan

hannya berpusat pada citra dokter dokter itu. Sikap, cara berpakaian, dan perawatan diri dari dokter pertama memproyeksikan suatu citra di dalam pikiran teman kami, sesuatu yang meragukan, tegang dan kurang percaya. Berlawanan benar dengan dokter yang kedua. Pandangan teman kami pada dokter yang pertama, tidak ada sesuatu yang dapat dikerjakan dengan kemampuannya. Sebenarnya, dia mestinya sangat baik sekali sebab hanya dalam waktu yang tiga menit saja dia dapat memberikan diagnose dan resep yang sama dengan dokter kedua yang memerlukan waktu hampir tiga jam. Citra itu membuat perbedaan, seperti halnya pada debat antara Kennedy dan Nixon. Ini mungkin membuat anda yang menganggap teman kami berpikiran tak netral waktu berhadapan dengan dokter wanita, tahu bahwa dokter pribadinya di rumah adalah seorang wanita. Citra keseluruhan yang anda proyeksikan pada orang lain, terdiri dari banyak hal. Di antara hal hal ini adalah kesan pertama yang anda proyeksikan, kedalaman pengetahuan anda, keluasan pengetahuan anda, fleksibilitas anda, kegembiraan anda, dan ketulusan anda. Enam bidang ini merupakan komponen penting dari citra. Mari kita meneliti komponen komponen itu dengan cara yang detail.

Kesan pertama. "Kesan pertama adalah kesan yang terakhir". Anda mungkin mendengar perkataan itu sebelumnya, tetapi pernahkah anda memikirkan secara serius ? Pernahkah anda merenungkan seluk beluk kesan pertama anda pada orang lain ? Kesan pertama anda merupakan pengaruh awal yang anda buat pada orang lain. Dalam hal ini, kesan pertama itu meliputi cara berpakaian, suara, perawatan diri, jabat tangan, pendengaran mata dan postur tubuh. Cara yang anda pilih untuk memanipulasi masing masing dari berbeagai faktor ini mempunyai efek yang dalam atas bagaimana orang lain akan menerima anda pada mulanya. Kesan pertama yang positif membuat komunikasi pertama dan selanjutnya de-

ngan orang lain jauh lebih mudah dan menyenangkan. Kesan pertama yang negatif menghalangi hubungan sebelum hubungan itu dimulai. Beberapa orang dapat mengatasi kesan pertama yang berawal kurang baik, namun ini bukanlah hal yang mudah. Banyak orang lebih suka tidak ambil peduli dari pada berusaha menahan kesan pertama yang negatif dari orang lain.

Pernahkah anda mempertimbangkan kepribadian atau kompetensi orang lain hanya semata mata pada kesan pertama yang mereka buat pada anda ? Apakah yang pertama kali terlintas dipikiran ketika anda memikirkan seseorang yang ber aksen Brooklyn tinggi ? Aksan New England ? Bagaimana dengan jabatan tangan yang terasa lembut ? Bagaimana dengan perawatan diri yang kotor, kesehatan yang rendah, perbendaharaan bahasa yang buruk, postur yang jelek dan pakaian yang kurang pantas ? Di sini mungkin anda merasa bahwa tidak satu pun titik kelemahan ini terjadi atas diri anda. Jangan berbangga terhadap diri anda sendiri ! Kami telah menjumpai banyak orang yang tidak dapat melakukan perbaikan mengenai kesan pertama yang mereka proyeksikan pada orang lain. Baca terus.

Satu dari teman kami, lulusan suatu sekolah, pada mulanya mempunyai suatu kesulitan yang amat sangat pada waktu memulai sesuatu kerja. Dia diinterview pada sejumlah universitas untuk menduduki jabatan di suatu fakultas, tetapi ada sesuatu yang tidak berkenan pada cara-cara yang dimilikinya dalam usaha memperoleh tawaran kerja yang tepat dari universitas universitas itu. Tidak ada sesuatu yang dapat dikerjakan dengan kemampuannya. Sebenarnya dia adalah seorang yang brilliant. Tidak ada seorangpun yang menanyakan aspek aspek kredensialnya itu. Pada salah satu universitas, seorang pimpinan departemen tertentu memberikan perhatian secara pribadi padanya. Meskipun teman kami ti -

tidak mendapat pekerjaan di sana juga, namun pimpinan departemen itu memperlakukan dia dengan memberikan penghormatan yang besar, yang tidak seorangpun lainnya telah melakukannya. Dia mengantarkan teman kami keluar dan berkata bahwa citranya telah menyebabkan beberapa problem pada saat dilakukan interwiew padanya. Anggota anggota fakultas yang lain pada universitas itu meragukan, apakah dia itu benar benar tepat untuk pekerjaannya. Anda tahu, teman kami itu tidak menciptakan kesan pertama yang sangat menyenangkan. Segera kemudian anda akan tahu bahwa sebenarnya dia itu sangat ramah, hangat dalam bersahabat dan seorang yang mudah memberi bantuan. Akan tetapi pada kesan pertamanya dia menampakkan sesuatu yang tidak diinginkan. Pertama sekali adalah, pilihan pakaiannya tidak baik, Dia memakai pakaian yang tidak mahal. Sepatunya jarang disemir. Rambutnya selalu tampak lusuh. Dan jabet tengannya terasa sangat enggan. Ketika dia berbicara suaranya rendah dan monoton. Dia juga kurang melakukan kontak mata pada saat dia berbicara dengan orang lain. Pendek kata seluruh citranya agak jelek.

Kami menyampaikan cerita ini bukan berarti benci pada teman kami, Kami benar benar meneruh respek padanya secara profesional, dan kagum atas dirinya secara pribadi. Tetapi persahabatan kami telah berlangsung lama. Kami mengetahui bagaimana dia berpikir, berbuat dan merasa serta memperlakukan orang lain. Malangnya, akibat dari kesan pertamanya, dan citranya, sejumlah orang tidak pernah membangun hubungan yang berarti dengannya. Jadi mereka tidak pernah mengetahui dan menghargainya seperti cara yang kami kerjakan. Kami merasa bahwa cerita ini dengan jelas berkenaan dengan kekejaman kesan pertama. Sebagian besar orang selalu mempertimbangkan buku dengan kulitnya, dan celakanya, hal ini akan selalu demikian. Hanya se-

suatu yang dapat anda kerjakan untuk menghindari kenyataan ini, adalah anda hendaknya berhati hati benar dalam memproyeksikan faset faset citra anda yang sifatnya membujuk itu.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa anda dapat mengubah reaksi pada diri anda hanya dengan mengubah beberapa aspek dari citra anda yang berkenaan dengan kesan pertama pada orang lain. Sebagai contoh, sesuatu yang dapat dengan mudah anda kerjakan adalah jabat tangan anda. Jabat tangan ini harus mantap, tetapi jangan terlalu keras. Orang yang mencoba memeras tulang tulang anda dapat memancing respon negatif seperti orang yang lemah bagaikan kain lap mangkok. Lagi pula, usahakan agar anda tidak memegang tangan orang lain terlalu lama. Gagasan ganjil mungkin masuk pada pikiran orang lain itu seperti juga pada pikiran anda. Pandanglah orang lain itu sambil anda berjabat tangan. Cara yang demikian ini membantu permulaan hubungan.

Sebelum anda berkesempatan menjabat tangan seseorang, mereka berkesempatan melihat cara anda duduk atau berjalan. Mereka juga melihat bagaimana anda berpakaian dan bagaimana anda merawat diri. Bila cara itu berkenaan dengan gaya tubuh yang sedang duduk atau berdiri, hanya sesuatu yang kami kemukakan adalah bahwa anda mesti berusaha menghindarkan hal hal yang tampak keterlaluan. Orang yang berjalan dengan sikap sombong, kaki yang terseret seret, melonjak lonjak atau bahkan dengan bahu yang terangkat, ini memproyeksikan sesuatu citra yang mungkin positif atau mungkin tidak. Demikian pula ketika anda duduk terkulai lemah pada sebuah kursi atau dengan sebuah kaki anda di atas lengan kursi atau dengan gaya gaya lain yang tidak wajar, anda lagi lagi mungkin memproyeksikan sesuatu citra yang tidak bagus. Hindarkan hal hal yang keterlaluan. Duduklah dan berjalanlah dengan lurus dan relaks.

Mengenai kesehatan dan perawatan diri, tidak cukup hanya dikatakan. Perawatan diri dan kesehatan yang baik, jelas begitu penting; tetapi hal ini sering diabaikan. Berapa banyakkah orang yang anda lihat dalam organisasi anda, tidak peduli berada pada jenjang apa mereka, yang memiliki kotoran di bawah kuku jari jari mereka ? Bagaimana mengenai kerak yang ada pada lengkung leher baju atau jaket mereka ? Pernahkah anda melihat beberapa teman laki laki anda yang sekerja, dengan begitu banyak rambut yang keluar dari lubang hidung mereka ? Bagaimana dengan teman sekerja anda yang wanita, yang terlalu banyak hairspray, make up ataupun parfum ? Setelah makan siang pernahkah anda berbicara dengan orang yang berbau ikan, bawang, ataupun alkohol yang menyengat dari nafas mereka ? Pernahkah anda memperhatikan bau yang kurang enak datang dari tas, baju, blus, rok atau sepatu yang terlalu sering dipakai oleh teman sekerja anda ? Adakah anda sebagai orang yang melakukan pelanggaran/perawatan diri ini ? Sederilah dengan sangat akan kesan kesan yang anda proyeksikan pada seseorang melalui kesehatan dan perawatan diri. Anda dapat dan harus memperbaiki hal hal tersebut dengan segera jika perlu.

Kebiasaan kebiasaan anda dalam berpakaian mempunyai efek yang dalam atas penerimaan diri anda oleh orang lain. Pakaian mungkin tidak menentukan seseorang, akan tetapi pakaian itu membuat sesuatu pernyataan mengenai siapa orang itu. Karena itu, adalah menjadi penting bagi anda untuk memahami apa yang anda katakan pada orang lain mengenai diri anda hanya melalui mode pakaian anda.

Cara berpakaian merupakan pembuat citra yang kuat. Melalui ketrempilan dalam berpakaian, anda dapat memancing respon positif atas kepribadian anda. Ini menambah kemungkinan sukses anda dalam melakukan interaksi dengan orang lain. Akan tetapi, sebagai seorang ma

neger, anda harus berpakaian dengan cara yang rapi. Agar supaya lebih berwibawa maka anda harus memproyeksikan kesan otoritas dan sukses melalui cara berpakaian anda. Pada waktu yang sama, anda jangan berkeinginan untuk melebihi karyawan karyawan anda. Walaupun ini kedengarannya seperti anjuran yang sukar, tetapi ini dapat dikerjakan.

Untuk memproyeksikan otoritas dan sukses, berpakaianlah dengan cara yang konservatif kapan saat yang tepat. Coba belilah pakaian, yang terbuat dari bahan tenun alamiah (natural fibers). Walaupun ini bagi anda sedikit lebih mahal, namun ia akan lebih awet dan tampak jauh lebih baik. Ini meliputi celana yang terbuat dari wol atau kapas; baju yang terbuat dari kapas; blus, ^{-dasi dan sel} yang terbuat dari sutera; dan sepatu, ikat pinggang serta tas tangan terbuat dari kulit. Warna, pola dan model pakaian anda juga harus konservatif. Warna warna putih, biru dan yang kalem dianjurkan untuk baju dan blus, demikian pula selendang yang konservatif. Warna yang cocok untuk celana abu abu, biru (kecuali biru muda untuk laki laki), dan kuning keabu abuan. Model yang tepat dan sesuai adalah keharusan bagi semua pakaian anda.

Kami harus mengakui bahwa kami telah ^{-melihat} orang orang, bahkan meskipun mereka telah mengikuti aturan aturan yang dikemukakan di atas, masih saja memproyeksikan kesan pertama yang jelek sebab mereka tidak mengetahui bagaimana menempatkannya secara serasi. Anda, juga, barangkali telah melihat seseorang yang memakai celana yang bergaris garis dengan baju yang berselendang dan dasi yang berpola. Untuk menyempurnakan citra yang anda proyeksikan pada orang lain, anda mesti tahu bagaimana mengkombinasikan pakaian anda secara tepat. Usahakan warna warna yang anda kenakan komplementer satu sama lain. Dasi atau pun sel yang anda pakai harus serasi dengan warna warna pada celana baju dan blus anda. Kaus kaki orang laki laki harus sesuai dengan se

patu dan selena. Blus atau baju yang berlempang panjang disarankan celana yang dapat memberi kesan citra sukses dan otoritatif. Permeta dan perlengkapan harus sederhana dan fungsional.

Jika tinggi anda, kegemukan anda atau usia anda menimbulkan problem yang emosional atau suatu problem yang berbentakan dengan citra bagi anda, maka anda dapat mengenakan pakaian yang dapat membantu anda meringankan problem itu. Sebagai contoh, seorang yang sangat tinggi dapat mengenakan warna warna yang tampak kalem dan hindari warna yang gelap, menyolok, yang terlalu mendominasi pakaian. Orang yang pendek dapat mengenakan hal yang berlawanan. Mereka dapat mengenakan pakaian yang lebih otoritatif, seperti misalnya celana bergaris garis yang gelap, rompi, baju putih, dan sepatu yang berlempang tinggi bagi orang laki laki; bagi orang wanita, pakaian dan selendang yang bergaris jahit dan berwarna gelap, serta blus yang berkualitas tinggi. Orang yang berbadan gemuk dapat mengenakan celana yang berwarna gelap dan baju yang dikeluarkan untuk mengurangi kegemukan mereka, sementara orang yang kurus dapat mengenakan pakaian yang lebih terang, untuk membuat mereka tampak sedikit lebih gemuk. Orang yang muda, yang mungkin perlu memproyeksikan kesan yang lebih berwibawa, maka dapat mengikuti petunjuk yang sama seperti yang dianjurkan bagi orang yang lebih pendek. Orang yang lebih tua, usia yang telah mempunyai kewibawaan, dapat mengikuti petunjuk yang sama seperti yang dianjurkan bagi orang yang lebih tinggi. Model pakaian yang konservatif, otoritatif dan penuh kesuksesan ini memproyeksikan tipe citra yang anda sukai pada orang-orang yang ada dalam organisasi yang membuat keputusan keputusan bagi kemajuan anda. Adalah tidak diragukan bahwa citra ini akan mendorong karyawan anda untuk memperlakukan anda secara lebih serius. Besar sekali kemungkinannya, semua instruksi dan anjuran dilaksanakan secara cepat dan akurat ketika anda memproyeksikan citra yang otoritatif

dan penuh sukses. Pada saat anda perlu melakukan hubungan dengan karyawan anda dengan menempatkan diri anda pada "tingkat" mereka, maka anda hanya mengubah citra anda dengan sedikit penyesuaian. Anda dapat melonggarkan dasi atau sel anda, membuka kancing baju anda bagian atas dan melepaskan jaket anda. Cara yang demikian ini memproyeksikan citra yang jauh lebih relaks dan membuat karyawan anda jauh lebih mudah untuk melakukan komunikasi secara terbuka dengan anda. Ketika anda melakukan pertemuan dengan atasan dan karyawan anda pasaat yang bersamaan, maka anda harus membuat suatu pertimbangan yang berharga atas citra apa yang anda perlukan dengan orang-orang dalam situasi ini. Mengetahui apa yang sekarang anda ketahui mengenai citra dan pakaian, anda sangat mungkin sekali membuat keputusan yang tepat pada situasi yang akan datang dari pada masa yang lewat.

Pakaian, suara, kebersihan, jabat tangan dan postur tubuh anda membuat suatu perbedaan yang berarti dalam sikap penerimaan yang anda terima dari orang lain. Kesan pertama, benar-benar diperhitungkan, dan jika anda tidak memampilkan suatu citra yang tepat untuk menciptakan kesan yang positif pada orang lain, maka kesan-kesan itu akan menyulitkan anda. Berbuatlah dengan cara yang sangat baik sehingga anda dapat membuatnya berguna bagi anda.

Kedalaman pengetahuan ini menunjuk pada seberapa baikkah anda mengetahui pokok permasalahan anda (bidang keahlian khusus anda). Seberapa baikkah anda mengetahui industri anda? Adakah anda up to date akan kekuatan dan kelemahan perusahaan anda dalam menghadapi saingan-saingannya? Adakah anda tidak asing dengan keterampilan dan teknik untuk menjadi seorang manajer yang baik dalam perusahaan anda? Adakah orang lain datang pada anda dengan mengajukan perta-

nyaan mengenai perusahaan anda dan industri anda sebab orang orang itu respek terhadap keahlian anda ? Atau, adakah karyawan, teman sejawat dan atasan anda menjauhi anda sebab kedangkalan pengetahuan anda ? Adakah kedalaman pengetahuan anda memproyeksikan kredibilitas dan mengundang rasa hormat dari karyawan dan teman sekerja anda, atau adakah anda mereka sedang berkata: "Saya dapat mengerjakan pekerjaannya sebaik yang dia dapat kerjakan ?"

Jika anda tidak memikirkan kedalaman pengetahuan anda, maka ini mempunyai efek pada citre anda, dan anda patut disayangkan. Belajarlah sebanyak mungkin mengenai perusahaan dan industri anda. Kenalilah terus kebijaksanaan dan prosedur kerja perusahaan anda. Keji situasi yang ada dan kecenderungan kecenderungan dalam perusahaan anda, dan ketahui dengan baik bagaimana langkah anda dalam industri itu dibanding dengan saingan saingan anda ? Manfaatkan program latihan yang mungkin ditawarkan perusahaan anda. Tambahlah kedalaman pengetahuan anda, agar anda dapat mengundang rasa hormat dari karyawan, teman sekerja anda, atasan atasan anda. Dan semuanya itu akan terjadi bila anda memproyeksikan suatu citre intelegen dan kredibilitas.

Keluasan pengetahuan. Bidang ini berhubungan dengan kemampuan anda untuk berbincang dengan orang lain, mengenai bidang yang ada di luar daerah keahlian khusus anda. Sebagai contoh, siapa yang memenangkan pertandingan bola kaki pada hari Sabtu ? Bagaimana perkembangan terakhir dari semua kejadian yang ada di penjuru dunia ? Adakah anda tidak merasa asing dengan buku dan film yang populer pada saat sekarang ini ? Adakah anda dapat berbicara dengan orang lain mengenai sesuatu yang menarik bagi mereka ?

Dengan menambah keluasan pengetahuan, anda akan mampu mengembangkan keakraban yang lebih mudah dengan orang lain. Dengan tidak membatasi topik percakapan, pada sesuatu yang anda inginkan sendiri, anda akan memberi kesempatan pada orang lain untuk lebih senang dalam bercakap cakap dengan anda. Bila anda mau dan mampu bercakap cakap dengan orang lain mengenai topik yang menarik dan penting bagi mereka, maka mereka akan jauh lebih senang atas kehadiran anda. Pada kenyataannya, orang akan menyimpang dari kebiasaan mereka untuk berbicara dengan anda. Mereka akan merasa bahwa anda berbagi sesuatu secara bersama. Hasil penelitian telah menunjukkan, bahwa semakin banyak orang yang merasa dalam kebersamaan, maka semakin baik mereka menyukai satu sama lain. Jadi dengan menambah keluasan pengetahuan, anda akan menambah lingkaran pengaruh anda dengan berbagai tipe orang.

Tanggung jawab untuk menambah keluasan pengetahuan sepenuhnya terletak di atas pundak anda. Ada sejumlah hal yang dapat anda kerjakan sekarang (tidak peduli usia anda dan later belakang anda) untuk menambah keluasan pengetahuan anda. Kami menganjurkan bahwa anda perlu membaca surat surat kabar lokal setiap hari, dari halaman muka sampai belakang. Jangan hanya membaca bagian yang berhubungan dengan olah raga atau lelucon lelucon atau model model atau bidang bidang yang tertentu. Baca setiap hal ! Lagi pula untuk bacaan kabar harian, anda harus membaca satu dari majalah mingguan yang populer. Hal ini akan memberi anda latar belakang yang baik, akan peristiwa dalam negeri dan luar negeri, seperti juga pengetahuan tambahan mengenai bidang pendidikan, seni, olah raga, perfilman dsb. Usahakan membaca paling sedikit dua buku setahun di luar bidang yang anda minati dan coba selingi dengan ceritera fiksi dan non fiksi.

Gunakan secara optimum waktu waktu yang umumnya tidak produktif, misalnya, ketika mandi, bercukur, merawat muka, berkendara dari dan ke tempat kerja, memasak, mencuci dan waktu waktu lain. Anda dapat menggunakan waktu yang tidak produktif ini dengan melihat acara TV, mendengar berita radio, atau mempelajari buku atau materi pendidikan pada audio kaset. Akhirnya, bahkan sekalipun anda tidak dapat mengikuti berita berita hangat atau tidak mempunyai pengetahuan yang jelas mengenai topik pembicaraan orang lain, tunjukkanlah minat padanya dengan mengajukan pertanyaan pertanyaan. Ini adalah salah satu cara yang terbaik untuk belajar. Ingat, bahwa menambah keluasaan pengetahuan anda sangat mudah dengan cara membaca, mendengar, dan berinteraksi dengan orang lain.

Fleksibilitas. Fleksibilitas adalah kemauan dan ketrampilan anda untuk menyesuaikan tingkah laku pada orang lain guna berhubungan dengan cara yang paling baik. Ini berarti bahwa anda melakukan penyimpangan dari "daerah kesenangan" anda sendiri agar dapat melakukan komunikasi dan interaksi secara efektif dengan orang lain, sesuai dengan keadaan mereka. Fleksibilitas adalah sesuatu yang anda kerjakan pada diri anda, bukan pada orang lain. Anda dapat dikatakan mempraktekkan fleksibilitas, setiap saat anda bergerak lambat dalam berinteraksi dengan orang lain yang tidak merasa senang dengan bergerak secepat yang dapat anda kerjakan. Anda sedang mempraktekkan fleksibilitas ketika anda bersedia mendengarkan cerita keadaan pribadi dari pada anda menyerahkan tugas untuk dikerjakan. Anda sedang mempraktekkan fleksibilitas ketika anda berusaha berbicara pada tingkat yang sama sebagaimana orang lain. Anda mempraktekkan fleksibilitas ketika anda mengkover sesuatu dengan cara yang jauh lebih detail dari pada menurut gaya anda pada umumnya. Anda sedang mem -

praktekkan fleksibilitas ketika anda berusaha menemukan kebutuhan pribadi dan profesional orang lain.

Fleksibilitas diperlukan, sebab adanya kenyataan bahwa orang itu berbeda beda dan butuh diperlakukan secara berbeda beda. Ketika anda memperlakukan semua orang dengan cara yang sama atau memperlakukan mereka dengan cara yang tidak tepat, maka mereka akan merasa tidak senang dengan anda dan ketegangan akan timbul. Ini akan berakibat kurang baik pada hubungan kepercayaan yang sedang anda mantapkan. Manajemen yang interaktif menghendaki hubungan dengan orang lain secara terbuka, jujur dan bebas dari ketegangan. Anda perlu melakukan ini dengan cara bertenggang rasa dan berbagi pengalaman, sehingga dengan demikian setiap orang merasa beruntung. Anda perlu melakukan cara ini dengan penuh bijaksana, berdasar, dan penuh pengertian. Anda perlu melakukan cara ini dengan menunjukkan tingkah laku yang fleksibel.

Kegembiraan. Siapakah penyanyi anda yang favorit ? Mari kita membuat pengandaian bahwa ^{-malam ini} anda akan pergi kesuatu konser yang bagus untuk melihat penyanyi favorit anda. Sebab ini merupakan konser yang bagus, maka harga tiket masuk seharga \$ 25 per orang. Waktu anda dan pacar anda tiba di konser dan dipersilahkan duduk, anda mengeluarkan sejumlah \$ 50 tanpa memperhatikan sesuatu. Si penyanyi keluar, dan gedung itu gemuruh dengan tepuk tangan. Seorang penyanyi pada umumnya menyanyikan 12 sampai 15 nyanyian selama pertunjukkan konser. Ketika penyanyi naik di atas panggung, dia berjalan mendekati mikropon dan mulai menyanyi. Dia menyanyikan 15 nyanyian sebaik yang pernah anda dengar. Tetapi dia menyanyikan nyanyian itu secara berturut turut dengan tidak "menyentuh" atau membangun keakraban dengan pendengar. Pada akhir dari nyanyian yang ke lima belas, penyanyi itu mengucapkan

terima kasih pada pengunjungnya atas kedatangan mereka untuk melihatnya dan kemudian berjalan meninggalkan panggung. Seberapa banyakkah anda dan pacar anda dapat menikmati konser itu ? Jika anda seperti sebagian besar orang, maka anda akan merasa tertipu sebab dia tidak berbicara dengan pengunjungnya, dan tidak membangun rasa keakrabab, serta tidak menunjukkan kegembiraan sama sekali. Bahkan meskipun penyanyi itu telah menyanyikan sebanyak 15 nyanyian sebaik yang pernah anda dengar nyanyian itu dinyanyikan oleh orang, termasuk diri penyanyi itu, maka anda merasa tertipu. Akankah memperbaiki opini anda atas penampilannya, jika anda mengetahui bahwa dia merasa sangat tidak baik sebab dia kurang tidur pada malam sebelumnya dan merasa tidak enak ? Akankah memperbaiki sikap anda jika anda tahu bahwa menjelang dia naik panggung dia berdebat dengan manager bisnisnya mengenai suatu kontrak iklan ? Lagi pula, jika anda seperti sebagian besar orang, pengetahuan pengetahuan ini tidak akan mengubah perasaan anda yang tertipu. Jika penyanyi itu menunjukkan sedikit lebih gembira dan bersikap ramah terhadap pengunjung, maka mungkin anda akan merasa jauh berbeda. Anda mungkin merasa senang.

Ketika anda menunjukkan rasa kurang gembira pada pekerjaan anda pada perusahaan anda, pada karyawan anda, adakah anda berpikir bahwa karyawan anda sesungguhnya mengetahui atau bahkan memperhatikan mengapa anda tidak bergembira ? Tidakkah mereka mempunyai perasaan yang sama terhadap anda seperti yang anda rasakan terhadap penyanyi di night club itu ? Tidak akan merasa tertipukah mereka oleh seorang manager yang kurang gembira, seperti juga anda yang merasa tertipu oleh penyanyi yang kurang gembira ?

Sebagian besar manager suka melihat adanya kegembiraan ada pada diri karyawan mereka. Karyawan yang gembira, kegiatan kerjanya tampak lebih keras, lebih lama, dan lebih akurat dari pada yang tidak gembira.

Jika anda menginginkan karyawan anda bergembira, anda mesti memproyeksikan kegembiraan pada diri anda sendiri. Kegembiraan itu tak ubahnya seperti suatu penyakit (-ia hinggap-) secara positif atau negatif. Ketika anda menunjukkan kegembiraan mengenai diri anda sendiri, terhadap teman sekerja anda, dan perusahaan anda, maka sikap yang sama akan segera merayap pada karyawan anda. Mereka akan gembira. Jika anda menunjukkan rasa kurang gembira, ini mungkin juga akan diproyeksikan pada karyawan anda, dan pada gilirannya mereka akan menunjukkan rasa kurang gembira mengenai diri mereka sendiri, teman sekerja mereka, pekerjaan mereka dan perusahaan mereka. Pilihan itu merupakan milik anda (-kesedihan atau kegembiraan-). Mana yang anda pilih ?

Rasa tulus. Ini merupakan segi citra kita yang terakhir. Ini berarti bahwa anda tidak dapat dan tidak harus memalsukannya. Anda harus membuat sesuatu usaha yang tulus dan terpusat untuk memperbaiki kesan pertama anda, kedalaman dan keluasan pengetahuan anda, fleksibilitas anda dan kegembiraan anda. Seperti halnya dengan perubahan tingkah laku apapun, ketika anda melakukannya pertama kali, akan terasa sedikit kurang menyenangkan. Tetapi jika anda melakukannya cukup lama dan tulus, maka ini akan menjadi bagian dari anda. Rasa tulus ini akan diproyeksikan pada orang lain dan akan menjadi bagian dari citra keseluruhan anda. Jika anda menjumpai orang lain dengan rasa tidak tulus, maka ini akan membawa akibat yang lebih merusakkan hubungan anda dengan orang lain itu dari pada jika anda gagal dalam komponen citra yang dikemukakan terlebih dahulu. Jadi melebihi dari yang lain, bersikap tuluslah dalam melakukan interaksi dengan orang lain, dan proyeksikan bahwa anda tulus terhadap mereka.

CITRA DAN MANAGEMEN YANG INTERAKTIP

Respon yang terima dari dunia sekeliling anda merupakan ukuran keberhasilan anda dalam melakukan hubungan antar pribadi. Citra yang anda proyeksikan akan membantu meningkatkan atau mengurangi sukses hubungan antar pribadi anda. Dari awal hingga akhir dari setiap transaksi dengan orang lain, anda menjadi pusat perhatian. Setiap kata, gerak, gerik, ekspresi dan kesan akan dilihat dan dinilai secara sadar atau tidak oleh orang lain. Karena itu, pelajarilah secara teliti rase yang kurang menekankan guna memastikan bahwa citra yang anda proyeksikan (-pada setiap transaksi-) adalah sesuatu yang membantu untuk memudahkan dan membina komunikasi yang terbuka, jujur dan dipercaya.

9. BERKOMUNIKASI MELALUI BUNYI SUARA

Apa pikiran anda terhadap seseorang yang anda rasakan sedang berbicara dengan keras dan cepat ? Anda mungkin mengatakan bahwa orang itu bergembira atau marah atau bahkan kecewa. Akan tetapi baru anda tahu bahwa orang yang sedang berbicara keras dan cepat itu, tidak bermaksud apa apa dengan suaranya itu. Orang itu mungkin berasal dari Northeast dan sudah terbiasa dengan berbicara keras dan cepat. Mungkin orang itu berasal dari keluarga yang besar dan selalu berbicara keras dan cepat agar dapat didengar. Jadi apa artinya ketika seseorang berbicara keras dan cepat itu ? Tidak ada ! Akan tetapi, jika orang itu biasanya berbicara lunak dan lambat, dan pada saat tertentu selama percakapan itu mulai berbicara lebih keras dan cepat, itu mungkin berarti sesuatu. Umumnya ini adalah tanda positif, tetapi mungkin juga menjadi negatif. Dalam chapter ini, kami menelaah lebih dalam mengenai ^{-banyak} pernyataan emosi yang berbeda beda yang dapat diproyeksikan oleh seseorang melalui bunyi suara mereka.

Intonasi suara, atau tingkah laku vokal adalah sebuah bentuk dari komunikasi non verbal. Ini penting, tidak hanya dalam manajemen tetapi juga dalam hubungan antar pribadi. Komunikasi non verbal. dalam hal ini intonasi suara, berarti membagi informasi vokal dari informasi verbal. Ada perbedaan antara dua tipe informasi itu. Informasi vokal adalah bagian arti dari sesuatu berita atau pesan yang hilang ketika pembicaraan itu dituliskan, dan bukan diucapkan. Bagian pesan yang bersifat verbal dan vokal tidak selalu mengkomunikasikan makna atau perasaan yang sama.

Makna tambahan dapat diperoleh dari kata kata yang diucapkan oleh orang lain, dan erti tambahan itu dapat ditambahkan pada kata-

kata yang anda ucapkan hanya dengan mengubah intonasi suara anda. Perubahan sederhana dalam kualitas bunyi dapat mengubah makna atau emosi dari kelompok kata kata yang sama dari satu hal ke hal yang lain. Sebuah contoh yang baik adalah, suatu tindakan guru yang dapat mengucapkan kata oh dengan delapan cara yang berbeda beda. Dengan perubahan yang sederhana pada kualitas vokal, guru dapat menunjukkan delapan perasaan dan emosi yang berbeda beda. pada pendengar. Sebuah kata oh yang berletter dua dapat digunakan untuk menunjukkan pentingnya intonasi vokal dalam komunikasi. Kurangnya sensitipitas emosional dalam menyuarakan bunyi dapat merusak hubungan rasa saling percaya dengan karyawan anda. Menghabiskan waktu terlalu banyak pada topik topik yang kurang bermakna dan tidak cukup waktu untuk suatu topik yang tepat, dapat menambah ketegangan antara anda dengan karyawan. Sesuatu yang amat penting untuk diingat ketika memberikan perhatian pada intonasi suara adalah, berkonsentrasilah pada perubahan perubahan dalam kualitas suara karyawan anda.

Kualitas suara. Beberapa orang umumnya berbicara dengan lambat keras, atau jelas. Ketika orang orang ini mengubah kualitas suara mereka yang normal, mereka sedang mengkomunikasikan sesuatu yang ekstra pada anda. Ini terserah pada anda untuk mengetahui apa arti dari kualitas vokal ini, ketika mereka sedang mengubah, dan apa yang dilakukan dengan perubahan ini. Tujuh kualitas vokal yang utama adalah sebagai berikut:

- 1). Resonansi: Kemampuan suara seseorang untuk memenuhi ruangan; suatu intensifikasi dan kekayaan bunyi suara.
- 2). Ritme ; Alunan, derap, dan gerakan suara.
- 3). Speed : Seberapa cepatkah suara itu digunakan.
- 4). Pitch : Kencang atau relaksnya pita vokal (mis. tertawa

- nervous);tinggi atau rendahnya bunyi.
- 5). Volume : Tingkat kekerasan atau intensitas dari suara.
 - 6). Infleksio: Perubahan dalam pitch atau volume suara.
 - 7). Klaritas : Artikulasi dan pengucapan kata secara jelas.

Anda harus menyadari bahwa cara seseorang dalam menyatakan se-
 suatu dapat mempunyai efek yang besar pada arti yang sedang dikomu-
 nikan. Sebuah contoh dari cara ini adalah ucapan yang kasar, di-
 mana informasi yang dipindahkan secara vokal mempunyai arti yang
 berbeda sekali dengan yang dipindahkan secara verbal. Adalah penting
 bagi manager untuk mempelajari arti dari intonasi suara yang berbe-
 da beda, bagaimana mengidentifikasinya, bagaimana menggunakannya se-
 cara efektif guna menyampaikan pesan mereka. Ada sebuah contoh yang
 baik, bagaimana membedakan intonasi vokal yang secara total dapat
 membedakan arti dari pesan yang sedang dikomunikasikan dalam sebu-
 ah film yang didistribusikan oleh GRM/McGraw Hill Films yang dise-
 but Communication : The Nonverbal Agenda. Dalam film itu, seorang ma-
 nager harus menghubungkan kata demi kata dari pesan yang sama kepa-
 da tiga karyawannya. Dia mempunyai perasaan ambivalen terhadap sa-
 lah seorang dari karyawan itu, tidak suka pada seorang yang lain, dan
 ramah pada seorang yang satu lagi. Tiga skenario itu dengan jelas
 menunjukkan bahwa meskipun kata kata manager itu sama benar untuk
 ketiga karyawan itu, namun perasaannya, kesukaannya, ketidaksukaan-
 nya dan prasangkanya diproyeksikan dalam intonasi vokalnya demiki-
 an pula pada tingkah laku lain yang dapat diobservasi. Walaupun ma-
 nager itu tidak menyadari apa yang sedang dia kerjakan, namun pesan
 vokal yang tidak disadari itu jelas dikomunikasikan dan dikenal o-
 leh masing masing dari tiga karyawan itu.

Dengan belajar lebih banyak mengenai tingkah laku vokal dan intonasi suara, maka anda akan mempunyai suatu idee yang jauh lebih baik mengenai perasaan yang sebenarnya dari karyawan anda. Lagi pula, anda akan mempunyai pengertian yang lebih baik mengenai bagaimana orang lain menerima anda intonasi suara anda.

Memproyeksikan emosi secara vokal. Penggunaan secara silih berganti beberapa atau semua dari tujuh kualitas vokal di atas oleh seseorang dalam suatu percakapan, benar benar dapat mengubah perasaan atau emosi dari pesan itu. Dengan mempunyai pengetahuan dan kesadaran akan kombinasi dari kualitas vokal ini, serta emosi dan perasaan yang mereka proyeksikan, maka anda akan mampu memberi respon secara tepat pada pesan "diam" yang dikomunikasikan pada anda melalui tingkah laku vokal karyawan anda. Berikut didaftar dua belas perasaan dan emosi yang dapat dikomunikasikan melalui perubahan dalam kualitas suara.

- 1). Afeksi : Infleksi naik, menggema, volume rendah, kecepatan rendah.
- 2). Marah : Volume keras, bicara singkat, infleksi tidak teratur.
- 3). Kejemuan : Volume moderat mengerah ke rendah, menggema, agak lambat kecepatannya, infleksi menurun, kurang jelas.
- 4). Suka, ria : Volume agak tinggi, kecepatan suara tinggi, infleksi tidak teratur.
- 5). Ketidak sebaran: Pitch normal mengerah tinggi, kecepatan tinggi.
- 6). Perasaan senang: Volume keras, kecepatan tinggi, infleksi naik.

- 7). Keheranan : Infleksi naik.
- 8). Pertahanan : Bicara singkat.
- 9). Kegembiraan : Volume suara keras, pitch empatik.
- 10). Sedih : Volume rendah, menggemakan, kecepatan rendah, infleksi turun, kurang jelas.
- 11). Kurang percaya : Pitch tinggi, kata kata diucapkan lebih memanjang.
- 12). Kepuasan : Infleksi naik, kurang jelas

Anda harus mengingat akan dua hal yang sangat penting ketika anda memberikan perhatian pada kualitas vokal dari orang lain. Pertama, mengenal kepribadian dan kebiasaan kualitas vokal orang lain. Kedua, catat beberapa perubahan dari karakteristik kualitas vokal, baik dalam jenis maupun arah perubahannya. Ketika terjadi perubahan pada kualitas vokal, apa yang menjadi karakteristik bagi seseorang adalah bukan karakteristik bagi orang yang lain. Hal ini harus dikenal dalam upaya membaca gaya tingkah laku. Orang yang bergaya Amabel dan Analitik secara karakteristik berbicara lebih lambat dan dalam volume yang lebih rendah dari pada yang dilakukan oleh orang yang bergaya Ekspresif dan Driver. Cobalah mengenal bagaimana orang lain umumnya berbicara sehubungan dengan ketujuh kualitas vokal itu, dan selama percakapan anda, catat beberapa perubahan dari gaya yang karakteristik itu. Bila perubahan itu benar benar terjadi, seseorang sangat mungkin mengkomunikasikan sesuatu yang bersifat ekstra yang tidak dikemukakan dalam kata kata itu sendiri. Ini mungkin menunjukkan penekanan pokok pikiran, sesuatu yang penting, sesuatu yang dirisaukan, atau hanya semata perubahan cara penyampaian sesuatu yang sedang dirasakan. Jika anda sadar dan sensitif akan tanda tanda ini sebagaimana perubahan itu terjadi, maka anda dapat melakukan tindakan secara-

ra tepat jika perlu. Ketrampilan ini menyempurnakan kemampuan komunikasi antar pribadi anda. Ini membantu dalam membangun dan memperbaiki hubungan kerja yang dapat berlangsung lama, dan baik dengan karyawan anda.

Umumnya, bila volume dan kecepatan bicara seseorang berubah naik, maka ini menunjukkan suatu perubahan yang positif. Tetapi jika iramenya (ritme) dipersingkat, ini memproyeksikan marah. Bila volume dan kecepatan berubah turun, lebih menggemakan, kurang jelas biasanya ini memproyeksikan suatu perubahan yang menuju arah negatif. Tetapi, perubahan itu dapat juga menunjukkan rasa kasih sayang (afeksi) atau kepuasan pada karyawan anda. Beberapa perubahan dalam ritme biasanya berarti suatu perubahan dalam suasana hati, yang dapat bersifat negatif atau positif. Hal yang penting untuk diingat berkenaan dengan berbagai perubahan itu adalah kapan perubahan itu terjadi, sedari akan kejadian perubahan itu. Kemudian gunakan ketrampilan klarifikasi anda untuk menentukan secara khusus apa perubahan itu menunjukkan sesuatu pada karyawan anda. Tanggung jawab anda adalah kembali pada pendengaran, penelitian dan ketrampilan feed back anda agar dapat mengemati akar dari perubahan itu. Segera setelah anda menentukan hakikat perubahan itu, secara pasti, maka anda dapat melakukan sesuatu sehubungan dengan akar perubahan itu. Jika hakikat perubahan itu positif, anda dapat memupuknya. Jika negatif, maka anda harus menengok di sekeliling situasi negatif itu sebelum mengalami keterlambatan. Ketika menggunakan ketrampilan feedback anda, pastikanlah bahwa anda berbicara dengan karyawan anda dalam bentuk bagaimana pesan itu sampai pada anda, dan bukan dalam bentuk kualitas vokal secara khusus yang sedang anda dengar. Ingat bahwa anda sedang berusaha untuk menunjukkan ketrampilan sensitipitas anda, dan bukan

ketrampilan analitik anda.

Menggunakan kualitas vokal. Tidak banyak orang yang senang dengan bunyi suara yang diteriakkan atau diperlemah oleh orang lain, yang menggunakannya. Sikap kasar, marah dan sikap memberikan perlindungan adalah beberapa sikap yang sangat mudah dikomunikasikan melalui bunyi suara. Bunyi suara anda harus menyenangkan, riang, ramah, dan wajar tanpa usaha untuk memaksa atau membujuk karyawan anda. Bunyi suara anda sering mempunyai lebih banyak pengaruh dari pada kata-kata anda yang sebenarnya. Sebuah contoh yang baik adalah, yang berkenaan dengan binatang. Seekor binatang akan menerima komen-komen yang sifatnya menghina ketika diberikan dengan suara yang ramah, tetapi akan memberikan reaksi yang negatif apabila komen-komen positif itu dinyatakan dalam suatu bunyi dengan nada marah. Cukup mengejutkan, bahwa manusia tidak banyak berbeda.

Bunyi suara anda mengkomunikasikan suatu bagian penting dari anda dan kepribadian anda pada orang lain, khususnya bunyi melalui telepon. Anda mungkin mendapatkan bunyi itu melalui suatu latihan yang baik dengan cara merekam hanya separoh dari percakapan anda di telepon. Sesudah masing-masing menelpon, mainkan kembali tip itu. Bagaimana anda menemui diri anda? Bagaimana bunyinya? Adakah volume dan kecepatan suara anda tepat? Bagaimana tentang ritme, infleksi, resonansi dan klaritas suara anda? Adakah anda merasa bahwa anda berkomunikasi dengan akurat pada orang lain? Dengan menganalisa dan mengkritik secara konstruktif beberapa dari percakapan di telepon, anda dapat menentukan apakah beberapa kualitas vokal anda perlu diperbaiki. Segera setelah anda dapat mengenal ini, pikirkan bagaimana memperbaiki kualitas vokal anda sehingga dengan demikian anda dapat memulai memproyeksikan tipe suara yang akan anda sukai.

Bahasa hampir dapat mengkomunikasikan apa saja, tetapi melalui penggunaan kualitas vokal, anda dapat belajar mengkomunikasikan perasaan anda, kesukaan anda dan sesuatu yang tidak anda sukai. Dengan merubah rubah bunyi, anda dapat selalu me reinforce apa yang anda katakan secara verbal. Ini dapat membantu anda sebagai seorang manager untuk mengatakan kemampuan dan kepercayaan melalui bunyi suara. Lima alat bantu untuk suara yang meyakinkan yang dapat membantu anda memproyeksikan kemampuan dan kepercayaan pada karyawan anda adalah sebagai berikut:

- 1). Proyeksikan suatu resonansi yang kuat, penuh tetapi tidak mendengung.
- 2). Gunakanlah secara penuh mulut dan bibir anda, bicaralah dengan jelas, tegas.
- 3). Tunujkkan kegembiraan dengan menggunakan pitch, volume dan infleksi.
- 4). Berusahalah agar menjadi menarik dengan menselang selingi kualitas vokal anda (jangan berbicara dengan suara yang monoton).
- 5). Berbicaralah dengan wajar dan mudah dan jangan berbasa basi atau bersandiwara.

Bagian dari percakapan anda harus tidak monoton, atau anda akan menjemukan bagi karyawan anda. Di lain pihak, jangan membuat intonasi anda dalam cara cara yang sama setiap waktu dan melakukan cara cara secara mekanis. Suara yang sifatnya mekanis akan menjemukan karyawan anda. Baik suara yang tidak menarik atau yang bersifat mekanis adalah bersifat monoton. Anda dapat menghindari kemonotonan ini hanya dengan mengubah kualitas vokal anda sebagaimana situasi yang menghendaki.

Biceralah dengan cepat jika memang pokok permasalahannya mengijinkan; kemudian tekankan suatu point yang penting dengan cara berbicara lebih lambat. Dengan memperhatikan ekspresi wajah karyawan anda dan komunikasi nonverbal yang lain, maka anda dapat menentukan tingkat keterlibatan. Anda harus menekankan point tertentu sehingga menarik karyawan dan kemudian berhenti untuk memberi kesempatan idee idee itu mengendap. Seperti yang dapat anda lihat, bahwa waktu dalam percakapan itu dapat menjadi sangat informatif dan efektif baik pada diri anda maupun karyawan anda.

Suatu penelitian di Universitas Yale telah menunjukkan bahwa semakin banyak kesalahan yang dibuat seseorang selama berbicara, (kesalahan bunyi, volume, kemonotonan yang bermakna jelek, dsb) maka semakin bertambah ketidak senangan dan kekhawatiran si pembicara itu. Melalui latihan, kesadaran, maka anda dapat mengurangi kesalahan kesalahan ini. Dengan melalui latihan dan kesadaran ini, anda akan menjadi jauh lebih senang dengan suara bicara anda. Pada gilirannya ini akan membuat karyawan anda semakin senang dan berikutnya akan menanbah rasa saling percaya.

Keteledoran anda dalam pengucaapan sangat mungkin ditanggapi karyawan anda sebagai indikator dari keteledoran di bidang bidang lain. Pengucaapan anda yang jelek berangkali juga mengakibatkan karyawan anda salah mengerti akan apa yang sedang anda katakan. Hal ini dengan mudah dapat mengarah pada hancurnya proses komunikasi. Pengucaapan yang baik memperkuat hubungan rasa saling percaya anda, dan ini membuat setiap komunikasi berikutnya sedikit lebih mudah.

Saran saran vokal yang dikemukakan terdahulu dapat menjadi sangat efektif jika digunakan secara tepat. Penggunaan yang berlebihan atau terlalu menekankan metode metode ini mungkin mengganggu karyawan anda dan membuat perhatian mereka menyimpang dari percakapan. Peng

gunaan ketrempilan vokal anda ini mesti tampak wajar dan spontan, jika tidak maka akan tampak dibuat-buat. Dengan menggunakan intonasi vokal yang tepat, anda dapat menarik perhatian pada pesan anda yang paling penting dan bermanfaat bagi karyawan anda.

Manajer yang interaktif mengetahui pentingnya penggunaan tingkah laku vokal yang efektif ketika berbicara dengan karyawan. Kesadaran akan nuansa, perasaan, makna, dan emosi dari tingkah vokal adalah hal ^{yang} penting. Ini memberi kesempatan pada anda untuk menyadari akan apa yang sedang anda komunikasikan (secara nonverbal) pada karyawan anda dan apa yang mereka komunikasikan (secara nonverbal) pada anda. Penggunaan intonasi vokal yang efektif dan yang tidak efektif dapat memainkan peranan yang krusial dalam perkembangan hubungan rasa saling percaya antara manajer dan karyawan. Ini dapat membuat atau menghancurkan hubungan. Bahkan mungkin menentukan apakah anda memperoleh produktivitas yang lebih tinggi atau lebih rendah dari karyawan anda. Jika anda dapat menjadi lebih sadar dan sensitif pada intonasi vokal anda dan karyawan anda, maka anda dapat meningkatkan rasa saling percaya, kredibilitas anda, dan produktivitas hubungan dan karyawan. Keuntungan yang diperoleh itu setimpal dengan usahanya.

10. PENGGUNAAN BAHASA TUBUH SECARA EFEKTIF

Misalkan bahwa anda memanggil seorang dari karyawan anda masuk ke kantor anda. Dia tidak menyadari bahwa anda bermaksud untuk berbicara dengannya mengenai sesuatu problem yang berkenaan dengan kedisiplinan belakangan ini yang anda temukan. Anda harus menemukan dasar problem ini disini dan sekarang. Karyawan masuk ke kantor anda, dan dengan ramah anda mempersilahkan dia mengambil tempat duduk. Waktu anda membuka percakapan yang berkenaan dengan perihal kemasyarakatan, karyawan anda memandang anda dengan kepala dicendongkan sedikit, kaki dan tangannya tidak menyilang dan jaketnya terbuka; dia miring sedikit ke depan pada kursinya dengan tangannya terbuka dan rileks. Waktu anda membicarakan topik yang sensitip, tubuh karyawan itu menjadi lebih kaku. Tangan dan kakinya menjadi tersilang erat, bibirnya mengerut, tinjunya mengempal. Dia sekarang juga kurang melakukan kontak mata dengan anda. Waktu dia mulai berceritera pada anda mengenai permasalahannya, dia masih kurang berkontak mata dengan anda, apalagi melawan pandangan mata anda. Pada akhir dari percakapannya, dia tampak melirik, menggosok hidungnya, dan secara kebetulan menutup mulutnya dengan tangan. Waktu anda sedang mendengarkan, anda memperhatikan dia dari atas bingkai kaca mata anda, sesekali melirik dia dan sebentar sebentar mengangkat alis mata. Menjelang akhir percakapan, anda berkata pada karyawan itu bahwa anda bermaksud terbuka mengenai situasi ini dan akan melihat masalah ini selanjutnya dengan cara yang sangat objektif.

Pada waktu karyawan meninggalkan kantor, anda bersandar di kursi dengan jari jari anda terpilin di belakang kepala anda serta kaki di atas bangku. Anda mempunyai perasaan senang bahwa sesuatu yang lain ikut berperan selama percakapan itu, begitu juga kata kata yang

diucapkan, tetapi anda tidak dapat meletakkan jari jari anda di atas kepala. Anda tidak mempercayai kata kata yang diucapkan, sebab dari cara dia berbuat, tetapi anda tidak ingin membuka rahasia padanya kalau anda mencurigai. Itulah sebabnya mengapa anda berkata padanya bahwa anda akan bersikap terbuka dan bertindak objektif dalam masalah ini. Sedikit yang perlu sadari adalah, bahwa anda ataupun karyawan anda sedang berkomunikasi secara terbuka satu sama lain, tidak melalui kata kata, melainkan melalui bahasa tubuh. Gerakan tubuh anda ekspresi wajah anda dan gesture anda melahirkan jauh lebih banyak tentang sikap dan keadaan emosi anda dari pada kata kata anda. Jika anda, sebagai manager, tahu bagaimana membaca bahasa tubuh, maka interview anda dengan karyawan mungkin menuju arah yang berbeda sekali, dan problem itu dapat dipecahkan dengan baik kapan dan di manapun saja.

Bahasa tubuh, sebenarnya bukanlah penomona baru. Orang telah mengetahui bahasa tubuh itu dan menggunakannya sejak awal kali. Sebelum orang mengembangkan bahasa sebagai alat komunikasi, mereka menggunakan bahasa tubuh untuk membuat kebutuhan dan keinginan mereka diketahui oleh orang lain. Juga, diketahui sebagai kinesika, di mana bahasa tubuh menggambarkan interaksi manusia di luar pemakaian kata kata yang tertulis dan terucapkan. Definisi yang luas ini meliputi segala hal, dari gerakan alis mata yang paling halus sampai pada gerakan gerakan tepat dari bahasa isyarat yang dibuat, yang digunakan oleh orang tuli.

Ada beberapa gesture nonverbal yang mempunyai simbol universal. Posisi yang ada di depan dari deretan meja, telah lama disediakan untuk pimpinan kelompok. Pada waktu belakangan ini, posisi terhormat tersebut telah diperluas menjadi sejumlah meja. Ini merupakan suatu kebiasaan yang dijunjung tinggi semenjak masa kejayaan King Arthur, ke

tika dikembangkannya bentuk meja bundar sebagai upaya untuk menga- tur kehidupan yang demokratis dengan cara mengeliminasi suatu pe- nempilan yang menggambarkan adanya seorang pimpinan. Tanda tanda u- niversial yang lain adalah mengangkat tangan keatas kepala, yang me- lambangkan tunduk dan patuh.

Beberapa gesture melah lebih ekspresi dari pada kata kata. Ba- yangkan citre seseorang yang menepuk dahinya. Ini mungkin disertai dengan suatu keluhan yang dapat didengar. Adakah anda telah mengeta- hui bahwa dia telah mengingat sesuatu yang harus dia kerjakan ? Se- cara implisit dalam gesture ini merupakan tanda perminta~~n~~an maaf pa- da pendengar atas kekeliruannya.

Gesture lain yang diketahui secara baik adalah pemberian sa- lam, memiringkan topi, berjabat tangan, mengangkat bahu, melambai se- lambat berpisah, membentuk leter g dengan ibu jari dan jari telunjuk serta memberikan kecupan.

Komunikasi nonverbal dalam bentuk bahasa tubuh agaknya lebih cepat. Hasil riset telah menunjukkan, bahwa ketika pemaparan suatu situasi dikurangi 1/24 detik (waktu yang dibutuhkan untuk menun- jukkan "a single frame of film") orang sering memahami apa yang di- maksud. Pada 3/24 detik pemahaman meningkat secara dramatis, dan pe- mahaman bertambah sedikit lebih banyak dari pada satu detik waktu pemaparan.

Kemampuan untuk memahami bahasa tubuh tampaknya tidak dihubung- ken dengan IQ ,kemampuan untuk mengambil suatu test, dan tingkat pendidikan yang diperoleh di sekolah. Praktek cenderung untuk memper- beiki begaimana seseorang memahami dengan baik bahasa tubuh. Orang yang ditest untuk memahami bahasa tubuh umumnya mendapat nilai ting- gi pada babak kedua dan test test berikutnya dari pada percobaan

mereka yang pertama.

Para peneliti dibidang komunikasi nonverbal mengklaim bahwa , 90 % dari makna yang disampaikan antara dua orang dalam komunikasi langsung dapat datang melalui saluran nonverbal. Ini berarti bahwa sekecil 10 % dari makna yang kita peroleh dari orang lain datang melalui kata kata itu sendiri. Jika gambaran ini memang benar (hasil mendukung apa yang mereka kerjakan) maka arti penting dari komunikasi nonverbal menjadi jelas.

Dengan adanya kesimpang siuran dan diskusi yang dikemukakan dalam percakapan, dan begitu juga yang secara relatif sedikit ada dalam studi komunikasi nonverbal dan bahasa tubuh, tampak bahwa publik yang sifatnya uniform harus dibimbing pada suatu pengertian yang lebih sempurna akan pentingnya pokok persoalan ini.

Sigmund Freud, orang yang percaya duluan akan pentingnya bahasa tubuh, meragukan kata kata yang terucapkan dan berdasarkan hasil kerjanya berasumsi bahwa kata kata yang tersembunyi itu jauh lebih banyak dari pada yang mereka lahirkan. Freud percaya, seperti kebanyakan ahli riset, bahwa walaupun kita tidak dapat mempercayai kebenaran kata kata itu, namun tingkah laku sering memroyeksikan kebenaran.

Melalui tingkah laku yang bersifat kinesiks, orang mengekspresikan emosi sadar dan tidak sadar mereka, keinginan dan sikap mereka . Bahasa tubuh, yang distimulasi oleh suatu kebutuhan tak sadar untuk memroyeksikan perasaan yang paling dalam, adalah lebih reliabel dari pada komunikasi verbal dan bahkan menyangkal ekspresi verbal. Bahasa tubuh merupakan suatu jalan keluar untuk perasaan anda dan dapat berfungsi sebagai suatu deteksi kebohongan untuk membantu seorang pendengar yang waspada dalam menginterpretasikan kata kata anda. Bahasa tubuh anda mengkomunikasikan ketulusan anda dan komitmen anda pada orang yang mengamati.

Dalam lapangan manajemen, mengkomunikasikan ide adalah hal yang amat penting. Keuntungan yang diperoleh dari studi mengenai bahasa tubuh adalah sangat berguna sekali bagi anda selaku manager. Dengan menambah kesadaran anda mengenai tingkah laku kinesiks, maka anda dapat membaca emosi dan sikap dari karyawan anda. Sebagai hasilnya, anda akan mempunyai perasaan dan kesadaran yang lebih besar mengenai semua transaksi karyawan anda. Rasa akrab dan pemahaman terhadap karyawan ini akan menghasilkan rasa percaya dan produktipitas yang semakin bertambah.

Disamping untuk menambah pemahaman anda terhadap karyawan, studi mengenai bahasa tubuh ini juga dapat memperbaiki pemahaman karyawan anda terhadap anda. Bahasa tubuh merupakan bagian penting yang dimiliki karyawan anda untuk mengamati pesan anda dengan cara yang mereka kehendaki untuk mengamati dan menerima. Semakin baik kemampuan anda menyampaikan pesan hingga pesan pesan itu diterima oleh karyawan anda seperti yang mereka kehendaki, maka semakin efektif anda sebagai seorang manager. Karena itu, sadarilah dengan baik akan proyeksi tubuh anda sendiri begitu juga proyeksi tubuh karyawan anda. Anda dapat menambah ketegangan dan mengurangi rasa kepercayaan hanya dengan memproyeksikan bahasa tubuh yang negatif atau dengan mengurangi sensitipitas dalam mengamati komunikasi nonverbal karyawan anda. Suasana yang buruk yang dihasilkan dapat merusak hubungan dengan karyawan sekerang dan masa mendatang.

MENGINTERPRETASI GESTURE BAHASA TUBUH

Bahasa tubuh melibatkan interpretasi dari banyak jenis gesture. Beberapa bidang^{utama} yang terlibat dalam bentuk komunikasi nonverbal ini adalah, mata, wajah, tangan, lengan, kaki dan postur (sedang duduk atau

berjalan).Anda dapat menceriterakan banyak sekali tentang orang lain dan mereka tentang anda hanya semata mata dengan memperhatikan gesture tubuh..Akan tetapi jika gesture itu diisolir,maka ia sama seperti sebuah kata dalam kalimat.Karena itu adalah sulit dan berbahaya untuk memberi interpretasi pada gesture itu sendiri.Jika ia bukan sebuah kalimat yang terdiri dari sebuah kata,maka ia memerlukan lebih banyak kata untuk memberi makna yang penuh.Karena itu, anda mempertimbangkan gesture itu dalam hubungannya dengan setiap hal yang berada di sekitar anda.Sebagaimana kata yang bersifat individual,yang mempunyai beberapa definisi,maka gesture yang bersifat individualpun mempunyai beberapa makna.Ketika kata-kata itu ditempatkan dalam sebuah kalimat yang penuh,maka kata-kata itu mengkomunikasikan makna yang lebih penuh.Ketika gesture-gesture/itu ^{individual} secara bersama-sama ditempatkan dalam kluster,maka akan memberikan makna yang lebih tepat,komplit dari apa yang orang sedang rasakan dan pikirkan.Sebelum melihat sikap dan makna yang diproyeksikan oleh kluster dari gesture,mari kita melihat beberapa dari interpretasi yang lebih umum dari gesture yang diisolir secara individual.

Mata.Mata itu diketahui sebagai jendela dari jiwa,yang merupakan indikator utama dari perasaan seseorang.Ekspresi mata yang tidak memandang lurus,mata yang menyempit,dan tampak kaku menunjukkan kesadaran orang itu untuk bidang tubuh ini.Lama dipercaya,bahwa orang yang jujur mempunyai kecenderungan untuk memandang tegak anda ketika sedang berbicara.Penelitian terakhir dalam bidang ini telah menunjukkan bahwa ada beberapa dasar ilmiah untuk kepercayaan ini.Telah ditemukan bahwa para pembicara yang diperkirakan sebagai orang yang "tulus" melihat pada pendengarnya rata-rata

tiga kali lebih lama dari pembicara yang diperkirakan "tidak tulus".

Orang menghindari kontak mata dengan orang lain ketika pertanyaan yang tidak menyenangkan diajukan. Anda harus menyadari akan hal demikian ini dan berusaha mengendalikan topik-topik yang secara jelas dapat menghindarkan kontak mata. Berusahalah untuk mengurangi ketegangan dan membangun kepercayaan dari pada menambah ketegangan.

Isyarat mata sering dengan mudah dapat diinterpretasikan. Mengangkat salah satu alis mata menunjukkan keraguan, sedang dua alis mata menunjukkan keheranan. Mengedipkan mata dapat berarti suatu rayuan atau kadang-kadang sebagai petunjuk persetujuan, khususnya bila disertai oleh anggukan atau senyuman. Anda harus sensitif pada bahasa tubuh karyawan yang melihat ke atas dengan ekspresi yang mantap sambil mengedipkan mata dengan cepat. Kemungkinannya adalah bahwa apa yang sedang anda bicarakan, dipikirkan pula dengan serius oleh karyawan. Berdasarkan kenyataan ini, mungkin suatu keputusan yang berguna telah diambil dan karyawan hanya tinggal merenungkan soal yang detail. Kesabaran anda dibutuhkan di sini. Anda harus tidak bergegas berdiskusi lebih lanjut sehingga proses pemikiran karyawan anda komplis.

Beberapa penelitian telah dilaksanakan sehubungan dengan masalah sorotan mata ini. Diketemukan bahwa orang yang ada kecenderungan melihat kekanan atau ke kiri, tergantung pada pemikiran apa yang mendominasi aktifitas mental mereka. Sebagian besar orang diklasifikasikan sebagai orang yang selalu melihat kekanan atau ke kiri. Pelihat ke kiri diketemukan menjadi lebih emosional, subjektif dan sugestibel, sementara pelihat kekanan lebih banyak dipengaruhi oleh pertimbangan logis dan teliti.

Wajah.Wajah adalah salah satu dari sebagian besar indikator sikap, emosi dan perasaan seseorang. Ekspresi wajah kadang kadang mengelabui emosi dan keadaan jiwa. Dengan menganalisa ekspresi wajah, sikap interpersonal dapat dilihat dan feedback dapat diperoleh. "Anda dapat membaca mukanya seperti sebuah buku yang terbuka" adalah suatu pernyataan yang umum yang digunakan untuk menggambarkan seseorang yang memiliki ^{ekspresi} wajah yang sangat demonstratif. Kadang kadang ekspresi wajah itu sangat dijaga sebab seseorang tidak ingin dengan cepat mengelabui sikap yang dimiliki dengan mengekspresikan opini secara nonverbal. Istilah "poker face" menggambarkan suatu usaha untuk menjaga orang lain agar tidak mengetahui emosi anda yang sebenarnya.

Tangan.Tangan yang terkepal dengan kuat, atau meremas remas tangan biasanya menunjukkan bahwa orang itu sedang mengalami tekanan yang hebat. Orang ini biasanya akan menjadi sulit untuk melakukan hubungan, seperti mengalami ketegangan yang tinggi dan berselisih paham dengan anda. Menggabungkan ujung ujung jari secara bersama sehingga berbentuk menara dan membentuk apa saja yang mungkin menggambarkan sebuah menara gereja, menunjukkan suatu kepuasan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Superioritas atau otoritas biasanya ditunjukkan ketika anda sedang berdiri dengan menggabungkan tangan tangan anda di belakang punggung anda.

Sejumlah sikap dan emosi dapat dinyatakan dengan apa yang dilakukan seseorang yang meletakkan tangan di sekitar wajah atau kepala. Sebagai contoh, menggosok gosok dengan lembut di belakang atau di samping telinga dengan jari jari telunjuknya ^{biasanya} menunjukkan keraguan. Secara kebetulan menggosok gosok mata dengan sebuah jari biasanya berarti orang lain itu tidak mengetahui apa yang sedang anda katakan. Tentu saja, ini mungkin juga menunjukkan bahwa orang lain merasa gatal atau mengantuk. Menggosok gosok belakang kepala atau mengusap

tengkuk pada umumnya menunjukkan kecewa dengan orang lain atau dengan suatu situasi. Miring ke belakang dengan kedua tangan mendukung kepala biasanya menunjukkan perasaan percaya atau superioritas. Menempelkan salah satu tangan atau kedua tangan di atas mulut, khususnya ketika bicara, mungkin ini menunjukkan bahwa orang itu sedang berusaha menyembunyikan sesuatu. Kejemuhan sering dikomunikasikan dengan menempatkan kepala di telapak tangan dan menjatuhkan dagu pada posisi menggantung sementara membiarkan kelopak mata mengatup. Meletakkan tangan pada pipi atau mengusap dagu pada umumnya menggambarkan berpikir, terterik atau melakukan pertimbangan. Di lain pihak, mengepit ^{batang}hidung dengan mata tertutup atau menempatkan jari dekat hidung dengan dagu bersandar pada telapak tangan dan jari jari melengkung menyilang dagu atau di bawah mulut, sangat sering menunjukkan bahwa sedang mengadakan penilaian.

Lengan dan kaki. Lengan yang bersilangan cenderung merupakan tanda defensip. Tampaknya mereka seperti melakukan pertahanan terhadap suatu serangan yang diantisipasi atau sikap yang teguh di mana seseorang tidak akan bergerak. Sebaliknya, lengan yang terbuka dan dikembangkan umumnya menunjukkan keterbukaan dan penerimaan.

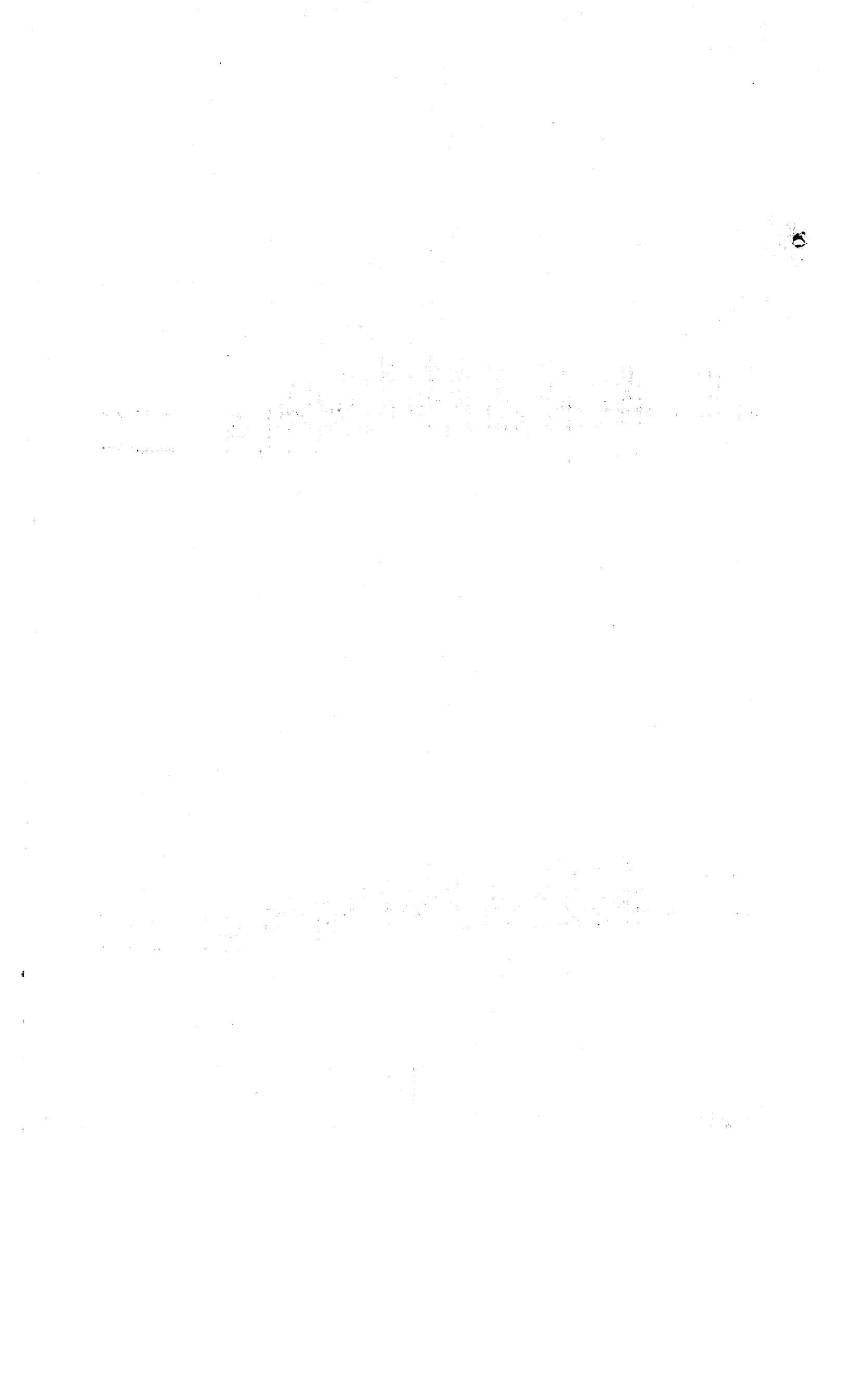
Kaki yang bersilangan cenderung merupakan tanda keraguan. Orang yang menyilangkan kakinya dengan erat, tampak sedang mengatakan bahwa mereka tidak setuju atau ragu dengan apa yang anda katakan atau anda kerjakan. Jika orang menyilangkan kaki dan lengan dengan erat, sikap mereka yang paling dalam biasanya adalah sangat negatif terhadap apa yang sedang terjadi di sekitar mereka. Selama mereka dalam posisi ini, adalah tidak mungkin anda akan memperoleh persetujuan penuh mereka atas apa yang sedang anda katakan atau kerjakan.

Sikap-waktu duduk dan berjalan. Duduk dengan sebuah kaki di atas lengan sebuah kursi biasanya merupakan tanda suatu sikap yang tidak kooperatif. Duduk dengan punggung kursi menghadap ke depan dan meng-kangkangi kursi ~~kursi~~ dengan lengan anda di atas punggung kursi cenderung menandakan sikap dominasi dan superior. Duduk dengan kaki anda bersilangan dan kaki terangkat dalam bentuk sedikit bundar menunjukkan kejemuan dan ketidak sabaran. Interes dan keterlibatan biasanya diproyeksikan dengan duduk pada tepi kursi dan sedikit condong kedepan.

Pada umumnya, orang yang berjalan cepat dan mengayun lengan mereka dengan bebas, cenderung untuk mengetahui apa yang mereka inginkan dan mengejar hal hal yang berikutnya. Orang yang berjalan dengan pundak terangkat ke atas serta tangan dalam saku, cenderung merahasiakan sesuatu dan bersifat kritis. Mereka tampak tidak menyukai apa yang akan terjadi di sekitar mereka. Orang yang sedih biasanya menghunjamkan terus tangan tangan mereka dalam saku, kepala menunduk, pundak terangkat ke atas. Orang yang asyik berpikir, biasanya berjalan dengan kepala mereka menunduk, tangan mengapit di belakang punggung dan langkah sangat lamban.

MENGINTERPRETASIKAN KLUSTER DARI GESTURE

Kombinasi dari gesture gesture tertentu, merupakan indikator yang reliabel atas perasaan seseorang yang sebenarnya. Kombinasi ini disebut kluster gesture. Setiap gesture dari bahasa tubuh tergantung pada orang lain, jadi melakukan analisa bahasa tubuh orang lain harus didasarkan pada serangkaian tanda tanda, untuk menjamin bahwa bahasa tubuh itu dimengerti dengan jelas dan akurat. Menginterpretasikan kluster dari gesture menjamin suatu analisa yang lebih bermakna atas



keadaan pikiran seseorang jika gesture yang individual yang membuat kluster itu adalah sebangun(congruent). Dengan perkataan lain, semua gesture individual itu harus fit bersama sama untuk memproyeksi - kan pesan yang utuh dan umum. Bila tidak, anda berhadapan dengan suatu kasus ketidak samaan/tidak sebangun. Sebuah contoh yang baik dari ketidak samaan ini adalah tertawa nervous. Tertawa seharusnya merupakan tanda kegembiraan dan relaks. Tetapi, ketika tawa itu berbunyi tegang dan nervous, ketika tanda tanda tubuh yang lain seperti kaki, tangan nervous, dan ketika seluruh tubuh berubah sikap seperti sedang berusaha untuk lari dari situasi yang tidak menyenangkan, maka anda akan mengetahui bahwa ketawa itu tidak berarti kegembiraan atau relaks. Orang yang tertawa itu mungkin berusaha untuk menutup rasa takut dan rasa tidak senang. Jadi, dalam membaca bahasa tubuh, pastikan bahwa anda memfokuskan pada kluster dari gesture dan kesamaan/sebangun. Ingat bahwa bahasa tubuh mungkin memperbesar, menekankan, membantah, atau secara keseluruhan tidak berhubungan dengan kata kata yang sedang diucapkan seseorang. Karena itu, membaca bahasa tubuh merupakan suatu proses analisa yang kontinu. Mari kita melihat beberapa kluster dari gesture yang lebih umum dan bagaimana arti mereka.

Keterbukaan. Beberapa gesture menunjukkan sikap terbuka dan tulus, seperti tangan terbuka, jas atau lengkung leher/^{-baju} terbuka, membuka jas atau jaket, berdekatan bersama, condong sedikit kedepan di kursi, dan kaki tangan tidak bersilang. Ketika orang merasa bangga dari apa yang mereka kerjakan, mereka biasanya menunjukkan tangan mereka terbuka. Bila tidak, mereka sering menempatkan mereka dalam saku atau di belakang punggung mereka. Perhatikan dengan seksama tangan seorang anak kecil sesudah seseorang mencoba menyembunyikan sesuatu. Ketika orang membuka jas mereka, membuka lengkung leher baju mereka, atau mengembangkan tangan mereka terhadap anda, umumnya mereka mulai meng

sa senang dalam menerima anda. Ini semuanya tanda tanda yang sangat positif.

Pertahanan. Orang yang sifatnya bertahan/defensif biasanya tubuhnya tampak kaku, tangan dan kaki bersilang erat, pandangan mata melirik, atau kadang kadang memandang tajam, kontak mata sedikit, bibir mengerut, tinju menggepal, dan kepala menunduk. Apakah yang pertama kali terlintas di dalam pikiran ketika anda memperhatikan seseorang dengan lengan bersilang erat di dadanya ? Seorang wasit baseball, benar ? Bayangkan manager yang bergegas keluar dari tempat berteduh, dengan lengan tergantung atau menempel pada saku belakangnya. Waktu manager itu mendekat, wasit itu menyilangkan lengannya. Di sini telah memberikan tanda secara nonverbal akan niatnya untuk mempertahankan keputusannya. Sebagai bagian dari kluster ini, wasit itu mungkin dengan kasar berputar membelakangi manager, dan berkata secara nonverbal, "Kamu telah berbicara dengan cukup". Lengan merengkul, tinju menggepal dengan erat adalah bentuk bentuk yang lebih ekstrem dari gesture tangan yang menyilang. Secara khusus memperhatikan tinju yang menggepal dengan erat. Gesture gesture itu menunjukkan bahwa orang lain benar benar diusir.

Ketika seseorang meletakkan kakinya di atas lengan kursi, mungkin ini tampak relaks dan adanya sikap yang terbuka. Tidak. Hasil riset telah menunjukkan bahwa ketika perilaku ini terjadi, orang itu sedang mengalami drop out dari suatu percakapan. Anda tidak dapat mengharapkan jauh lebih banyak partisipasi dari orang ini, jika anda tidak dapat membiarkan sikapnya. Mengangkangi kursi, mungkin tampaknya informal dan terbuka, tetapi tidak. Ini merupakan tanda dominasi. Orang itu telah timbul pertahanannya. Seringkali, dalam situasi kerja, boss akan melakukan cara yang demikian ini, pada seorang kar-

yawan. Ini bersifat defensip (bertahan), dan anda di manapun tidak mungkin berhubungan dengan seorang yang berada dalam sikap yang seperti ini.

Penilaian. Gesture penilaian mengatakan bahwa orang lain itu sedang berpikir atau melakukan pertimbangan mengenai apa yang anda kadang kadang dengan cara yang ramah, kadang kadang dengan cara yang tidak ramah. Umumnya gesture penilaian ini meliputi kepala dimiringkan, tangan menempel pada pipi, condong ke depan, mengusap dagu. Pernah anda melihat patung termashur dari Auguste Rodin seorang pemikir ? Bukankah ini merupakan model seorang yang sedang berpikir ? Di samping itu gesture tangan yang menempel di pipi, seorang yang memiringkan kepalanya dan condong ke depan sedikit, biasanya sedang mempertimbangkan apa yang sedang anda katakan. Suatu gesture yang menunjukkan adanya pertimbangan secara serius atas apa yang sedang anda katakan adalah gesture mengusap dagu. Dikatakan, bahwa gesture ini mengartikan seorang bijaksana sedang membuat suatu pertimbangan.

Kadang kadang gesture penilaian berkenaan pada aspek yang sangat penting. Di dalam postur ini, biasanya badan lebih ditarik ke belakang. Tangan berada di wajah, tetapi dagu berada dalam telapak tangan dengan satu jari di pipi dan jari jari lain berada di bawah mulut. Ini umumnya merupakan gesture yang kurang menyenangkan. Pada umumnya, gesture penundaan yang memberi seseorang waktu lebih banyak untuk melakukan penilaian terhadap suatu situasi, adalah dengan melepas kacamata dan meletakkan ujung kerangka kacamata itu di mulut. Seorang perokok, kadang kadang menyulut rokok untuk mendapatkan waktu. Akan tetapi, gesture penundaan yang klasik adalah merokok dengan pipe. Ini biasanya dapat dianggap sebagai suatu penun-

daan yang bersifat ritual. Pipa itu mesti diisi, dibersihkan dan disulut. Perokok yang berpipa, umumnya memberi kesan bahwa mereka lebih sabar, moderat dari pada perokok tanpa pipa, yang kadang kadang tampak menyerupai para pelari cepat pada waktu mereka menghisap rokok. Jika anda sedang berhubungan dengan seseorang yang sedang melakukan penilaian dengan cara melakukan penundaan yang bersifat ritual ini, biasanya merupakan suatu idee yang baik untuk membiarkan orang itu agar memiliki waktu yang diperlukan untuk memikirkan sesuatu.

Seseorang yang mencubit lengkung hidungnya, menutup mata, kemudian menundukkan kepala sedikit, ini merupakan tanda adanya konflik dalam dirinya. Mungkin dia sedang berusaha memutuskan kalau kalau dia berada dalam situasi yang buruk atau tidak. Jangan mencoba membuat dia untuk tidak melakukan caranya itu. Beri waktu dia. Sebuah gesture penilaian yang bersifat negatif terakhir adalah seseorang yang menjatuhkan kacamatanya ke batang hidung yang lebih bawah dan melihat dari atas kaca mata itu. Gesture ini umumnya menyebabkan timbulnya reaksi emosional yang negatif pada orang lain. Dengan cara itu dapat menimbulkan perasaan bahwa mereka sedang diamati dengan lebih teliti dan dipandang rendah. Kadang kadang gesture ini dibuat dengan tidak sengaja oleh orang yang berkecemasan kir atau kaca mata tua untuk membaca.

Kecurigaan, kerahasiaan, penolakan, keraguan.

Agaknya emosi negatif ini dikomunikasikan dengan lirikan mata, sedikit atau tidak ada kontak mata, mengingstitkan tubuh jauh dari sisi pembicara dan menyentuh atau menggosok gosok hidung. Ketika seseorang tidak mau melihat anda, ini kadang kadang berarti bahwa dia sedang merahasiakan sesuatu, mempunyai perasaan yang dirahasiakan

yang bertentangan dengan apa yang sedang ^{anda} dikatakan, atau sedang menyembunyikan sesuatu. Suatu lirikan mata kadang kadang terdaftar sebagai tanda kecurigaan atau keraguan. Ini kadang kadang disebut si "pundak dingin" (the cold shoulder). Pernahkan anda mencoba membantu seseorang yang menyeberang jalan, yang sebenarnya orang itu lebih suka berjalan seorang diri ? Anda dengan cepat menemukan apa yang dimaksud dengan si pundak dingin ini. Orang itu mungkin menyeberang jalan bersama anda, tetapi berusaha menghindar dari anda pada sudut empat puluh derajat. Ini merupakan penolakan terhadap uluran tangan anda. Mengingsutkan tubuh anda jauh dari seseorang yang sedang berbicara atau yang sedang duduk, sehingga kaki anda menunjuk ke arah pintu, biasanya ini berarti bahwa anda berharap untuk mengakhiri pertemuan itu, percakapan, dan apa saja yang sedang terjadi . Menyentuh atau meraba hidung dengan halus, sebagai lawan dari menggaruk hidung, mungkin menunjukkan kebingungan, keraguan atau kerahasiaan.

Kesiapan. Kesiapan dihubungkan dengan orang yang berorientasi tinggi pada tujuan dengan memiliki kerisauan untuk memperoleh sesuatu yang dikerjakan. Ia mengkomunikasikan dedikasi dengan tujuan , dan biasanya dikomunikasikan dengan penempatan tangan anda pada pinggang atau duduk ke depan pada tepi kursi. Kebiasaan yang sangat umum dari gesture ini adalah tangan pada pinggang. Para atlit yang sedang berdiri di ^{-garis} tepi, yang sedang menunggu untuk mengambil bagian dalam suatu "sporting event" sering melakukan sikap yang demikian ini. Pada suatu pertemuan bisnis, biasanya diterima oleh seseorang yang menginginkan dan mengharapkan orang lain untuk mengikuti. Seorang anak muda mengambil sikap ini ketika melawan otoritas orang tua.

Jika anda menenda tangani suatu persetujuan yang anda sukai, maka anda akan duduk di pinggir kursi. Jika anda tidak menyukai, maka anda akan duduk ke belakang. Para karyawan yang bertugas di bagian penjualan biasanya diajar, bahwa seseorang yang duduk dipinggir kursi, biasanya siap untuk membuat suatu keputusan membeli. Ini adalah suatu gesture yang positif dan tidak harus ditakuti. Orang itu berkata secara nonverbal bahwa dia siap dan mampu untuk mengambil tindakan. Akan tetapi, waspadalah ketika anda memproyeksikan gesture ini kepada orang lain. Anda mungkin memberikan penampilan yang dapat menyebabkan menimbulkan rasa yang benar benar mencemaskan.

Reasuransi. Ini biasanya dinyatakan oleh seseorang yang mencubit bagian tangan; mencungkil kuku jari tangan; menggosok gosok lembut beberapa objek personal seperti, arloji, cincin, atau kalung; atau mengulum beberapa objek seperti pensil, pena atau penjepit kertas. Kita biasanya dapat melihat gesture ini dengan jelas sekali ketika orang dari audien berpartisipasi pada suatu program TV. Banyak orang takut menghadapi kamera televisi karena sejumlah alasan. Mereka berpikir bahwa ini akan membuat mereka menjadi tampak lebih gemuk, atau lebih tua atau akan melahirkan sikap yang aneh dalam tingkah laku mereka. Selama perekaman berlangsung dan dilakukan pemutaran ulang pita itu berikutnya, orang membuat semua gesture itu untuk menenangkan diri mereka (reassure).

Frustrasi. Berikutnya anda menonton sebuah permainan sepak bola, anda memberikan perhatian yang cermat terhadap apa yang terjadi sesudah seorang "quarterback" mundur ke belakang dan memberikan operan yang diarahkan dan lepas dari tangan teman sepermainannya. Berangkali anda akan melihat teman sepermainannya menendang tanah, menampar bagian samping dari helm nya, atau bahkan melakukan pukulan karate ganda

ke udara. Ini semua merupakan gesture frustrasi dari jenis yang ekstrim. Gesture frustrasi yang lebih umum adalah tangan mengepal dengan ketat, menggosok gosok tengkuk leher, tangan bergaya melintir, menyisir rambut dengan tangan. Ini semua adalah gesture yang bersifat negatif. Jika karyawan anda melakukan ini pada saat kehadiran anda, maka seharusnya anda cepat kembali dari apapun yang anda kerjakan dan beri mereka kelonggaran. Jika anda tidak melakukan hal yang demikian ini, maka tingkat frustrasi akan meningkat hingga mungkin meletus.

Kepercayaan, superioritas, otoritas. Emosi ini biasanya dinyatakan melalui gesture yang bersifat relaks dan terbuka, misalnya tangan bermenara (steeping), kaki di atas bangku, miring ke belakang dengan jari jari memilin di belakang kepala dan tangan bertemu di punggung dengan dagu mendongek ke atas.

Gugup. Batuk batuk kecil umumnya adalah suatu gesture gugup. Para pembicara sering melakukan ini sebelum berbicara di depan pendengar. Merokok secara berantai adalah gesture lain dari kegugupan. Tetapi ketika seorang perokok benar benar gugup, hal yang pertama yang dilakukan adalah mengeluarkan rokok. Menutup mulut sambil berbicara adalah salah satu gesture gugup, dimana polisi sering melihat gesture ini waktu melakukan interogasi. Mereka mengatakan bahwa gesture ini berarti keraguan diri untuk berbohong. Gesture gugup lain termasuk juga, merengut rengutkan bibir atau wajah, gelisah, mengganti ganti tangan dari kaki yang satu ke kaki yang lain, mengetok ketukan jari-jari, melangkah, mengocok ngocok uang dalam saku dan bersiul.

Kontrol diri. Yang termasuk gesture ini seperti, merapatkan mata kaki dengan ketat, dan memegang pergelangan tangan di belakang punggung. Gesture ini biasanya berarti sedang menahan diri. Adakah anda melakukan ini di ruang tunggu seorang dokter gigi ? Tentara mempunyai semboyan "keeping your heels locked" (jagalah tumitmu rapat rapat). Ini berarti menahan diri dan jangan memperlihatkan sesuatu, kontrol diri.

Kejemuhan dan ketidak sabaran. Perasaan yang tidak produktif ini biasanya dinyatakan dengan memukul mukulkan jari jari, menyangga kepala dengan telapak tangan, mengayunkan kaki, menyikat atau mengusik usik bulu kain, masa bodoh, mengarahkan badan ke arah pintu keluar, melihat jam atau pintu keluar.

Kegembiraan. Ini adalah suatu emosi yang anda merasa senang melihat orang lain dan mereka merasa senang melihat anda. Kegembiraan itu dinyatakan dengan senyum, sikap tubuh tegak, tangan terbuka dan lengan dikembangkan keluar, mata lebar dan jeli, berjalan dengan gaya berayun riang, suara diatur baik dan riang, Sikap ini harus anda proyeksikan pada orang lain dan anda tanamkan pada karyawan anda.

MENGGUNAKAN BAHASA TUBUH

Ketika terjadi hubungan antara dua orang, yakni manager dan karyawan, maka kemampuan untuk memproyeksikan sikap tubuh yang menguntungkan dan kemampuan membaca bahasa tubuh orang lain, benar benar merupakan suatu kekayaan khusus.

Bahasa tubuh karyawan anda adalah sangat penting bagi anda. Ia menggambarkan pada anda bagaimana kata kata anda dimengerti, dengan menyatakan emosi dan sikap secara nonverbal. Anda mungkin menunjukkan

persetujuan atas kata kata mereka dengan menganggukkan kepala anda secara lambat atau barangkali menundukkan kepala sedikit dengan gembira. Keraguan mungkin kelihatan ketika karyawan anda menggelengkan kepala, atau mengangkat alis mata untuk menunjukkan keheranan atau keraguan. Tidak peduli sikap yang dinyatakan, tetapi anda harus mengetahui efek dari kata kata anda sebelum anda menyelesaikan pembicaraan hanya dengan menyesuaikan pada bahasa tubuh yang diproyeksikan oleh karyawan anda.

Dalam manajemen yang interaktif, selalulah menyadari bahasa tubuh karyawan anda, Proyeksi tubuh mereka harus membimbing percakapan anda, dan tiap interaksi harus disesuaikan dengan sikap dan emosi karyawan secara individual, sebagaimana yang diinterpretasi melalui bahasa tubuh yang bersifat individual. Amatilah secara tetap bahasa tubuh karyawan anda, dan waspadalah pada beberapa perubahan pada postur dan gesture yang mungkin menunjukkan suatu perubahan dalam sikap mental. Kemudian anda dapat menyesuaikan presentasi anda secara tepat.

Perubahan pada proyeksi tubuh yang dimanifestasikan seorang karyawan mungkin berarti bahwa dia siap membuat komitmen untuk sesuatu rencana tindakan baru. Hal yang sangat jelas untuk diperhatikan adalah tanda tanda sikap rileks (tumit tidak rapat, telapak tangan dan lengan berkembang keluar terhadap anda, dan gerakan ke depan dari kursi) semua tanda tanda ini menunjukkan bahwa karyawan anda sedang mendengarkan anda dan berusaha memahami pesan anda. Di lain pihak, jika karyawan anda menyilangkan kakinya, melipat lengannya dengan ketat di dadanya dan selanjutnya miring ke belakang di kursinya, anda kemungkinan sedang berbuat dengan cara yang sangat tidak efektif. Dia kurang reseptif terhadap apa yang sedang anda ka

tekan, dan suatu perubahan dalam pendekatan adalah perlu guna memengaruhi dia untuk kembali.

Jika karyawan anda mulai mengangguk-kan kepalanya pada anda, dan menirukan gesture anda, khususnya derajat kecondongan ke depan di kursi dan menseimbangkan tumitnya, maka anda mempunyai seseorang yang benar benar beriak gelombang yang sama seperti anda. Adalah penting untuk mengenali tanda tanda ini sedini mungkin dan jika tepat dapatkan suatu komitmen untuk suatu rencana tindakan yang baru. Dengan perkataan lain, anda mungkin menjaga pembicaraan yang melewati titik kelayakan dan mungkin saja membosankan karyawan anda. Dengan membaca secara hati hati bahasa tubuh karyawan anda, maka anda akan mengetahui kapan meneruskan pembicaraan dan kapan mengubah pokok pembicaraan, meminta suatu komitmen atau benar benar mengakhiri pembicaraan.

Disamping anda harus sadar akan bahasa tubuh karyawan anda, maka anda harus sadar akan bahasa tubuh anda sendiri. Anda harus menyadari bahwa anda mengirimkan keluar tanda tanda yang anda miliki sendiri. Bahkan walaupun karyawan anda tidak terlatih dalam kinesiks, mereka masih dipengaruhi oleh proyeksi tubuh anda. Mereka mungkin tidak melakukan interpretasi secara sadar terhadap tanda tanda ini, tetapi bagaimanapun juga mereka akan memberikan reaksi terhadap bahasa tubuh anda. Apa yang membuat menjadi lebih buruk adalah jika bahasa tubuh anda dan kata kata anda tidak mengatakan sesuatu yang sama, ini dapat menciptakan sejumlah problem kredibilitas bagi anda di mata karyawan anda. Ini mungkin yang menyebabkan mereka mencari pesan dobel dalam pembicaraan mereka bersama anda.

Pertahanan, marah, atau frustrasi yang terjadi pada karyawan anda mungkin merupakan hasil langsung dari keagresipan anda, dominasi anda, atau bahasa tubuh anda yang manipulatif. Permainan yang terjadi

antara manager-karyawan dan hubungan rasa saling percaya yang semakin memburuk adalah hasil dari postur postur ini. Anda dapat menciptakan lingkungan emosional baik yang menguntungkan maupun yang berbahaya melalui gerakan gerakan tubuh. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa orang yang duduk dalam posisi terbuka dan relaks dilihat sebagai lebih persuasip dan aktif dan lebih disukai dari pada orang yang duduk dalam cara cara yang tertutup dan kaku. Para manager yang duduk dalam posisi terbuka, relaks mampu menghasilkan perubahan opini yang lebih besar pada karyawan mereka dari pada yang tidak. Isyarat isyarat ini dapat membantu anda untuk memelihara atau meningkatkan kerja sama karyawan.

Masalah membaca bahasa tubuh ini harus menjadi jelas bagi anda sebagai manager. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa orang yang menunjukkan ekspresi wajah yang kurang bergairah (wajah kosong, acuh, kurang tertarik) akan menghasilkan tingkat ekspresi rendah pada orang lain. Suatu anggukan kepala yang sederhana dalam memberikan persetujuan tampak menggambarkan lebih bergairah, dan suatu kombinasi anggukan kepala serta senyuman hangat dapat memberi kesempatan pada karyawan anda untuk mengekspresikan perasaan mereka sendiri secara penuh. Tindakan dan peran anda adalah sama penting dengan kegiatan mengobservasi karyawan.

Sebagaimana yang telah ditunjukkan, bahwa bahasa tubuh adalah suatu bagian komunikasi interpersonal yang esensial. Bagi anda, pengetahuan dan kemampuan membaca bahasa tubuh adalah suatu bagian integral dari keberhasilan manajemen interaktif anda. Penguasaan dari keterampilan ini memberi kesempatan pada anda untuk mengamati kebutuhan dan keinginan karyawan anda dan juga merupakan suatu alat bantu bagi ekspresi diri anda sendiri. Akan tetapi, harus diingat bahwa bahasa tubuh itu merupakan suatu pengetahuan yang tidak pasti. Kluster

dari gesture adalah tanda tanda dari sikap dan emosi dari orang lain, tetapi tidak memberikan bukti bukti yang konklusip. Anda harus mentest dan mencocokkan pengertian anda tentang bahasa tubuh karyawan agar tidak membahayakan posisi anda dengan karyawan itu karena membuat keputusan keputusan yang terburu buru. Bahasa tubuh memberi dasar untuk membuat asumsi asumsi yang harus ditest dan dicocokkan dan bukan untuk menyimpulkan fakta.

Jika semua jugs gagal, maka anda dapat selalu kembali pada penggunaan kata kata.

11. PENGATURAN RUANG BERKATA SESUATU

Pernahkah anda menjumpai seseorang yang berdiri begitu dekat dengan anda sehingga terpaksa anda bertanya "Adakah kamu menikmati "tune sandwich" mu pada waktu makan siang ?" Bagaimana perasaan anda pada saat anda kembali ke kantor anda dan menemukan teman sekerja anda membolak balik filling kabinet anda ? Apa reaksi anda ketika anda kembali ke suatu pertemuan sesudah beristirahat sejenak dan menemukan seseorang lain sedang duduk di tempat anda ? Sebagian besar dari kita mengalami perasaan yang tidak menyenangkan pada situasi yang demikian ini, sebagai akibat dari pelanggaran ruang pribadi. Jawaban dari tipe pertanyaan ini dapat memberi anda suatu tanda untuk bagaimana anda menggunakan "proksemiks" (yaitu, ruang dan gerakan orang yang ada di dalamnya) untuk berkomunikasi dengan anda. Paling tidak ada enam aspek dari proksemiks yang dapat kita pelajari guna membantu untuk memahami bagaimana kita menggunakan ruang untuk berkomunikasi dengan orang lain: wilayah, lingkungan, benda-benda, zone proksemiks, dyad arrangement, group arrangement.

WILAYAH

Reaksi anda terhadap pertanyaan pertanyaan terdahulu mungkin memperkuat konklusi dari para ahli anthropologi bahwa manusia itu adalah binatang yang berwilayah dengan dorongan yang kuat untuk memiliki dan mempertahankan ruang sebagai milik yang eksklusip. Kantor anda adalah suatu wilayah yang berwujud tetap dengan batas batas yang tidak dapat dipindah pindahkan seperti dinding dan pintu. Ketika anda memasuki suatu pertemuan, maka anda menetapkan suatu

wilayah yang berwujud semi tetap, yang dibatasi oleh objek objek yang dapat dipindahkan seperti buku catatan anda, mangkok kopi, dan jaket yang tergantung di kursi anda. Walaupun anda tidak memiliki hak pakai yang syah atas wilayah geografis tertentu, tetapi karena anda tiba di tempat itu lebih dulu dan segera mengklaimnya dengan jaket anda, mangkok kopi anda, buku buku catatan, kemudian anda kembali ke pertemuan itu dan menemukan seseorang lain di kursi anda maka reaksi anda berangkali merasa kehilangan, diikuti rasa marah dan ingin memperoleh kembali wilayah anda itu.

Orang suka berusaha untuk melindungi dan mengontrol wilayah mereka. Hal ini adalah lebih mudah dilakukan terhadap wilayah yang berwujud tetap, di mana mungkin anda dapat menutup pintu anda atau bahkan menguncinya. Dalam wilayah yang semi tetap, perlindungan yang sangat baik adalah kehadiran anda secara fisik. Jika anda absen beberapa saat, perlindungan anda hanyalah mengharap orang lain untuk bersedia menghargai wilayah anda. Jika wilayah itu merupakan wilayah yang sangat dibutuhkan, mungkin setelah anda kembali akan menemukan bahwa seseorang telah mengklaimnya.

Ada waktunya kapan orang lain melanggar, bahkan terhadap wilayah tetap kita atau yang menyebabkan kita kehilangan kontrol atas wilayah ^{tetap} itu. Ini merupakan pelanggaran sosial yang lebih keras dari pada sekedar tidak memperdulikan batas batas wilayah yang semi tetap, dan perasaan marah anda mungkin akan bangkit secara lebih besar. Jika pintu anda tertutup dan seseorang berjalan masuk ke kantor anda tanpa mengetuk dan tanpa diminta, maka ketegangan diantara anda akan memuncak dan rasa kepercayaan anda pada si pelaku akan menurun. Reaksi yang sama mungkin akan terjadi jika seseorang tamu duduk di kursi anda, menggunakan pena anda, atau memegang geng buku petunjuk pribadi anda untuk mencheck hari pertemuan a-

ken datang.

Dalam usaha untuk memantapkan rasa saling percaya dengan bawahan maka berhati hatilah agar tidak melanggar wilayah mereka, meskipun anda adalah pimpinan. Ketika berhubungan dengan masalah wilayah, rasa saling hormat adalah norma; dan kepercayaan didasarkan atas penghormatan atas norma itu. Orang menghargai ketenangan mereka dan butuh melindungi dan mengontrol wilayah pribadi mereka. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa jika anda melakukan kontrol ke bawahan dan melanggar dengan tidak sengaja segi wilayah pribadi mereka, mungkin mereka tidak mengatakan sesuatu secara langsung pada anda, akan tetapi secara internal mereka mungkin begitu bingung sehingga mereka tidak mendengar sepatah katapun yang anda katakan.

LINGKUNGAN

Para arsitek telah lama menyadari bahwa desain, warna dan penempatan objek objek seperti, perabot, dan gambar gambar dalam suatu lingkungan dapat memudahkan atau merintangi kualitas komunikasi dan produktipitas dari interaksi lain diantara teman sekerja. Berbagai perasaan yang dirasakan secara umum mengenai penggunaan ruang dalam suatu lingkungan kerja telah diidentifikasi oleh DR. Anthony Athos. Perhatian terhadap tanda tanda lingkungan ini dapat membantu anda untuk memahami apa yang orang lain coba katakan atau mengapa mereka bereaksi sebagaimana yang mereka kerjakan pada bentuk komunikasi nonverbal yang penting ini. Kesadaran akan variabel variabel ini dapat juga memudahkan keluasan dan kejelasan komunikasi anda sendiri.

Semakin banyak semakin baik dari pada semakin sedikit. Salah satu cara untuk mengkomunikasikan suatu kepentingan pada orang lain adalah dengan besarnya ruang yang diserahkan pada mereka dalam lingkungan or

ganisasi secara keseluruhan. Presiden dari suatu perusahaan biasanya mempunyai kantor yang lebih besar dari pada manager tingkat menengah dan begitu seterusnya. Ruang adalah suatu sumber yang terbatas, jadi semakin besar ruang yang diserahkan orang untuk wilayah pribadi mereka, maka mereka dianggap semakin berharga dan semakin penting.

Orang tidak hanya menginginkan kantor yang lebih luas, tetapi juga kantor dengan suatu pemandangan. Walaupun mungkin ada alasan-alasan praktis tentang adanya jendela-jendela seperti untuk ventilasi dan penerangan, namun juga bermaksud untuk memberi ilusi ruangan yang lebih besar. Dalam banyak peristiwa, jika anda mengamati tugas-tugas kantor pada sebagian besar organisasi, anda akan menemukan dengan pasti bahwa para pegawai baru dan karyawan yang berstatus lebih rendah menempati kantor di sebelah dalam tanpa jendela atau pemandangan yang diinginkan. Orang yang berstatus lebih tinggi, dengan lebih banyak kekuasaan dan dianggap orang penting biasanya menempati kantor yang lebih luas dengan pemandangan yang lebih menyenangkan. Ketika anda memperhatikan perbedaan pola yang demikian ini, mungkin merupakan waktu yang berharga bagi anda untuk mengamati apa yang sedang dikomunikasikan.

Privat lebih baik dari pada umum. Cara lain untuk mengkomunikasikan status adalah dengan penyerahan pada seseorang wilayah yang bersifat privat (bukan untuk umum) sehingga dapat ditutup rapat untuk ketenangan yang jauh dari pemandangan dan suara-suara lain. Pada sebagian besar organisasi, mulai dari ruang yang terbuka untuk umum (ditandai sebagai wilayah yang semi tetap) sampai pada kantor privat (merupakan wilayah tetap yang tertutup) adalah suatu tanda dari bertambahnya kepentingan dan status. Bayangkan sebagian kantor administratif yang anda kunjungi, Juru juru ketik biasanya ditempatkan pada

ruangan umum dan kadang kadang bahkan tidak mempunyai meja dan mesin ketik yang tetap untuk dipakai setiap hari. Para sekretaris eksekutif sering mempunyai wilayah tetap yang ditandai oleh dinding penyekat yang membuat mereka menjadi tenang. Manager juru ketik dan sekretaris mungkin mempunyai kantor privat dengan sebuah pintu dan tanda tanda lain yang tetap.

Jika kita mempunyai ruang privat tersendiri, bagaimana kita menggunakannya, mengkomunikasikan sesuatu pada orang lain. Jika beberapa orang kita undang ke kantor kita untuk mengadakan pertemuan tertutup, maka mereka merasa dianggap terhormat dan sebagai sumber informasi penting yang tidak dimiliki oleh orang orang yang tidak terlibat. Adalah lebih baik berada bersama orang 'dalam' dari pada dengan orang 'luar'. Tanpa keistimewaan ruang privat dipandang tidak cukup penting untuk memperoleh sebuah pintu atau pilihan ketenangan. Anggapan anggapan penting, yang diberikan pada komunikasi nonverbal ini berkenaan dengan faktor faktor misalnya kepercayaan dan kepentingan dari sesuatu fungsi.

Mengganggu suasana ketenangan sering dipandang sebagai suatu pelanggaran wilayah. Jika dilakukan dengan tidak sengaja, maka si pelanggar itu mungkin tidak mengerti mengapa ketegangan demikian itu telah tercipta. Kasus yang demikian ini dapat terjadi ketika sekelompok juru tulis dipindahkan pada suatu ruangan yang baru, yang digunakan bersama dengan sekelompok pekerja yang lain. Ruangan itu digunakan untuk lingkungan privat mereka sendiri dan yang dialami adalah moral kerja dan produktipitas turun, dan kesalahan serta kekeliruan meningkat. Pelanggaran wilayah yang disengaja, kadang kadang digunakan dengan sederhana oleh supervisor, sebagai bentuk hukuman. Sementara "bergaining" kolektif masih dalam proses, sekelompok pekerja yang terikat pada suatu

kerja memperlambat prosedur dengan cara beristirahat jauh lebih lama dari pada yang diijinkan secara formal. Ketika supervisor mulai melakukan penertipan ^{-tempat} istirahat ini, guna memaksakan standar waktu yang ditentukan, para pekerja itu mulai menghabiskan waktu jauh lebih lama di ruang istirahat dengan membaca bacaan. Reaksi manajemen pada kejadian ini adalah menghempaskan pintu dari ruang toilet. Walaupun efektif dalam upaya untuk mempersingkat kegiatan istirahat di ruang istirahat ini, namun aksi tersebut membawa respon yang jauh lebih besar dari pada yang diantisipasi dari para pekerja. Ketika suatu ruang didesain untuk kegiatan bersama, kita benar benar menghargai ketenangannya. Suatu contoh yang relevan, yang mendukung penerimaan aspek ketenangan ini, dengan dikaitkan pada masalah status adalah kebiasaan penyerahan ruangan tempat istirahat. Para eksekutif tingkat tinggi sering mempunyai kamar kamar peristirahatan di dalam kantor mereka sendiri. Para manajer mempunyai kamar peristirahatan yang terpetak petak di balai tetapi sifatnya privat, yang dapat dikunci, dan dibuat privat. Para karyawan biasanya mempunyai sebuah ruang peristirahatan umum yang didesain untuk umum dan melayani banyak orang pada suatu waktu.

Lebih tinggi adalah lebih baik dari pada lebih rendah. Ingat permainan masa kanak kanak "King of mountain" Kita seluruhnya mungkin pernah memainkan permainan versi ini pada suatu waktu atau waktu lain, dengan sasaran mempertinggi ruang dari yang lain. Waktu kita menjadi dewasa, kita memainkan permainan yang sama tetapi hakekatnya jauh lebih serius. Orang yang kaya disebut "kelas atas" dan orang yang miskin disebut "kelas rendah". Sebagaimana kita berlanjut terus, kita, "mendaki jenjang organisasi". Kantor kantor eksekutif biasanya berada di lantai atas, dan daerah kerja ada di lantai dasar. Jika ke

dudukan anda lebih tinggi dari orang lain, maka anda memandang rendah mereka. Walaupun ada kekecualian khusus, namun umumnya suatu tanda status yang lebih tinggi menempati ruang wilayah yang lebih tinggi dari yang lain.

Pengetahuan akan bentuk komunikasi ruang secara nonverbal ini, dapat berguna dalam penyerahan ruang untuk anggota anggota organisasi yang cocok dengan harapan mereka. Juga dapat berguna dalam situasi interpersonal ketika anda muncul untuk memberikan wejangan wejangan pada seseorang walaupun anda tetap berdiri diatas mereka sementara mereka duduk. Berangkali anda dapat memikirkan berbagai bentuk aplikasi yang lebih banyak.

Dekat itu lebih baik dari pada jauh. Biasanya suatu tanda status yang lebih tinggi itu ditanda dengan penyerahan ruang berdekatan dengan pucuk pimpinan dari pada ruang yang jauh dari padanya. Dekat dengan boss memberikan kesempatan untuk memperoleh lebih banyak penjelasan dan perhatian. Juga memberikan kesempatan untuk memiliki hubungan yang banyak dan adanya berbagai kesempatan untuk mengetahui informasi dan keputusan penting. Penyerahan wilayah itu sendiri, yang secara formal berdekatan pada boss, adalah tanda dari suatu posisi penting.

Kadang kadang, prinsip ini malah menghasilkan hal yang sebaliknya. Sebagai contoh, anda kurang suka terhadap boss itu, atau anda sedang memahami beberapa pekerjaan sebelum anda diamati, maka ditempatkan jauh mungkin lebih disukai dari pada dekat. Bahkan walaupun anda menyukai status yang lebih tinggi dengan disertai ruang dekat boss, maka ini adalah suatu keberuntungan yang membingungkan. Ini merupakan suatu kesempatan untuk mendapatkan pengakuan dan kemajuan, tetapi juga merupakan suatu tanggung jawab untuk selalu tampil pada puncak se

suatu hal dan mengatasi berbagai kesukaran yang dihadapi.

Satu prosedur umum bagi pemakaian ruang untuk mengkomunikasikan kedudukan adalah melalui penyerahan ruang parkir. Para karyawan yang memiliki kedudukan paling rendah mungkin tidak mempunyai tempat parkir yang tersedia tetapi harus menggunakan jalan umum atau membayar ongkos parkir di luar. Orang yang memiliki status sedikit lebih tinggi biasanya mempunyai hak untuk menggunakan tempat parkir yang disediakan perusahaan, dan mobil mobil mereka disambut oleh seorang tukang parkir yang mengizinkan mereka mendapatkan ruang parkir, di mana orang yang datang pertama akan mendapatkan pelayanan duluan. Para eksekutif dan manager pada tingkat yang lebih tinggi, mempunyai tempat parkir untuk mereka sendiri dan biasanya ruang itu didesain secara khusus dengan nama nama mereka tercantum di sana.

Pada suatu universitas yang besar, di kota, dan bersubsidi, di mana salah seorang pengusaha pernah dipekerjakan, yang berjanji untuk kepentingan mahasiswa dalam masyarakat akademis, namun komunikasi nonverbal mengemukakan ceritera lain. Walaupun para administrator dan pejabat fakultas memiliki hak menggunakan tempat parkir baik tempat parkir staff fakultas ataupun ruang privat menurut perbedaan status, namun para mahasiswa tidak mempunyai tempat parkir yang secara formal ditentukan di kampus. Mereka harus bersaing untuk memperoleh bagian yang sempit dan parkir di jalan umum, atau naik bus universitas dari tempat parkir mereka yang secara formal telah ditentukan, yang tempatnya lima mile dari kampus. Sekarang pengusaha itu bergabung dengan suatu universitas privat yang juga memberikan penjelasan untuk kepentingan mahasiswa dalam masyarakat akademisnya. Dalam kasus ini, untuk alasan filosofis dan finansial, kepentingan dan respek terhadap mahasiswa adalah jelas, dan penyerahan ruang mengkomunikasikan suatu pesan yang kongruen. Hanya satu tipe ijin parkir yang

diissukan, dan pejabat fakultas serta mahasiswa berbagi fasilitas parkir secara sama..

Di dalam itu lebih baik dari pada di luar. Prinsip ini berhubungan rapat dengan konsep dekat lebih baik dari pada jauh. Perbedaannya adalah pada suatu batas yang tetap VS suatu tingkat masalah. Orang yang berstatus lebih tinggi biasanya ditempatkan di dalam bangunan kantor yang utama; tetapi dalam bangunan itu pula perbedaan tambahan mengenai kedudukan ditunjukkan dengan kedekatan dengan boss, di lantai mana anda berada, berapa luas ruang yang anda miliki.

Orang biasanya merasa lebih puas dan produktif jika mereka bekerja dalam kantor mereka sendiri atau daerah kerja mereka sendiri dari pada ketika diminta bekerja di tempat yang asing baginya. Fenomena ini sama dengan team olah raga yang biasanya lebih suka bertanding di kandang mereka sendiri dari pada harus menyesuaikan dengan daerah yang dimiliki lawan mereka.

BENDA BENDA

Jenis dari sesuatu benda yang ada di dalam wilayah anda juga mengkomunikasikan sesuatu makna mengenai status anda di dalam organisasi itu. Persis seperti berbagai macam aspek ruang yang mengkomunikasikan mengenai status (seperti, sebuah kantor kecil, privat dan dekat boss), begitu jugalah tipe dan pemakaian sesuatu benda dalam ruang kita. Beberapa generalisasi yang telah diterima secara umum mengenai aspek benda yang berbeda beda dikemukakan berikut.

Lebih besar itu lebih baik dari pada lebih kecil. Para pejabat yang berpangkat lebih tinggi biasanya mempunyai meja dan pe-

rabot yang lebih besar dalam kantor mereka yang luas, dari pada maneger yang menduduki tingkat lebih rendah. Presiden dari suatu perusahaan sering mengendarai sebuah mobil yang bermerek Cadillac atau Continental, sedangkan wakil presiden mengendarai Buicks atau Oldsmobiles, dan para maneger diijinkan mengendarai Chevrolet dan Ford dari garasi mobil ketika dibutuhkan untuk kegiatan bisnis.

Lebih banyak lebih baik dari pada beberapa. Pejabat tingkat tinggi sering mempunyai dua kantor, dua sekretaris, dua telepon dan lebih banyak perabot dan dekorasi di dalam kantor mereka dari pada teman sejabat mereka yang menduduki jabatan lebih rendah. Anggota anggota organisasi yang menduduki jabatan lebih tinggi biasanya juga mempunyai lebih banyak hak istimewa, seperti keanggotaan klub, uang biaya jalan, dan uang makan. Mereka tidak hanya mempunyai lebih banyak sesuatu yang diserahkan untuk keperluan privat mereka sendiri, tetapi mereka biasanya juga mempunyai hak untuk menggunakan berbagai fasilitas yang disediakan untuk bawahan mereka.

Bersih itu lebih baik dari pada kotor. Orang yang bertugas memelihara kebersihan bertanggung jawab untuk membersihkan kantor eksekutif setiap hari, sedangkan para pekerja di toko biasanya harus menjaga kebersihan daerah kerja mereka sendiri. Di lain pihak, para administrator diharapkan untuk memelihara penampilan yang bersih dan rapi, tetapi para pekerja di kebun mungkin mampumemakai pakaian mereka untuk beberapa hari sebelum memperoleh ganti.

Rapi itu lebih baik dari pada berantakan. Para pegawai yang berkedudukan sangat tinggi mempunyai meja yang rapi dan teratur termasuk ruang tamu mereka di mana mereka menemui orang orang lain. Meja yang bersih mengkomunikasikan efisiensi, sementara meja yang

berantakan menunjukkan ketidak teraturan dan kekecewaan. Ruang tamu yang bersih dan rapi mengkomunikasikan bahwa organisasi cukup berusaha untuk menjaga tamu tamunya agar berada dalam lingkungan yang menyenangkan. Pesan yang sama juga dikomunikasikan oleh kondisi ruang istirahat tamu dan ruang makan.

Mahal itu lebih baik dari pada murah. Adalah suatu kebenaran yang sudah diketahui oleh umum, bahwa sesuatu yang mahal itu selalu diutamakan. Ini terbukti dengan jenis pakaian yang kita pakai, perlengkapan dalam kantor, mobil yang kita kendarai dan makanan yang kita makan sehari hari. Walaupun pada bagian kebudayaan tertentu mengatakan bahwa hemat itu adalah hal yang terpuji tetapi sesuatu yang mahal itu biasanya merupakan tanda dari status seseorang dalam organisasi.

Sesuatu yang antik atau yang mutahir itu lebih baik dari pada yang risen (recent). Kantor yang berperabot dengan barang-barang modern atau barang-barang yang antik biasanya lebih berkesan dari pada kantor yang berperabot barang-barang yang sifatnya kontemporeri. Demikianlah halnya dengan mobil yang antik dan yang mutahir lebih mengesankan dari pada mobil yang telah berusia tiga atau lima tahun.

Pribadi itu lebih baik dari pada umum. Meja atau kursi milik pribadi anda sendiri merupakan status, sementara orang lain harus berebut untuk memperoleh fasilitas yang disediakan untuk umum. Demikianlah halnya, bahwa milik anda pribadi itu lebih baik dari pada tropi, pena, potogrep dan dekorasi lain yang disediakan oleh perusahaan. Akhirnya, adanya uang biaya jalan dan dana dana khusus lain yang secara eksklusip diserahkan pada anda adalah suatu tanda sta

tus yang lebih tinggi dari pada alat perlengkapan yang harus digunakan secara bersama dengan orang lain.

MENGGUNAKAN WILAYAH DAN LINGKUNGAN UNTUK MEMUDAHKAN KOMUNIKASI

Berdasarkan pada pembicaraan terdahulu, ada beberapa cara dalam menggunakan wilayah dan lingkungan untuk memudahkan komunikasi atau hubungan. Sebagai contoh, adalah sangat baik melaksanakan pertemuan pada suatu tempat yang menarik sehingga para partisipan akan merasa senang dan merasa dirinya penting. Jika mereka menikmati lingkungan sekitar mereka, maka mereka mungkin akan lebih senang meneruskan kegiatan mereka dan melakukan pekerjaan secara baik dalam suatu lingkungan yang baik. Tentu saja, tempat pertemuan itu harus merupakan tempat yang netral sehingga problem wilayah tidak mengancam orang-orang yang melakukan pertemuan itu. Akhirnya, harus diusahakan agar kursi tempat duduk itu terasa fleksibel, guna memberikan kesempatan pada para partisipan untuk menentukan wilayah semi tetap mereka sendiri dan menentukan pula pengaturan jarak yang tepat.

Jika seorang supervisor berkeinginan membuat hubungan yang lebih intim dengan bawahannya, kadang-kadang ini dilakukan dengan cara bertemu dengan empat mata di kantor bawahan atau dalam tempat yang netral. Supervisor harus juga menerapkan bahasa tubuh secara tepat selama percakapan itu. Berdiri dan membungkuk di atas orang yang sedang duduk, ini menunjukkan kekuasaan dan dapat mengancam dan dirangsakan tidak menyenangkan bagi orang yang sedang duduk. Di lain pihak, condong kebelakang dan menepakan sikap tidak acuh dapat juga menunjukkan rasa superioritas, dan ini dapat menciptakan reaksi negatif pada bawahan.

Cara anda mengatur perabot kantor anda mengkomunikasikan tingkat formalitas yang anda harapkan dalam interaksi anda dengan para tamu. Jika kursi anda berada dibelakang meja anda, yang mana keadaan ini dapat menciptakan halangan antara anda dan tamu anda, maka hasilnya kemungkinan akan menjadi interaksi yang formal dan singkat. Kursi yang lebih dekat pada tamu, tanpa terhalang oleh meja, maka ini dapat menciptakan suatu suasana yang jauh lebih relaks dan informal, yang membuat interaksi menjadi lebih terbuka dan lama.

RUANG PRIBADI

Aspek lain dari ruang yang kita pakai untuk berkomunikasi dengan orang lain adalah ruang udara yang ada disekitar kita secara pribadi. Kita menganggap bahwa ruang ini adalah wilayah pribadi kita. Kita merasa bahwa ruang ini merupakan hak milik kita dan kita merasa tidak senang jika orang lain memasukinya tanpa diundang. Dimensi yang tetap dari ruang udara pribadi ini, berbeda beda antara kebudayaan yang satu dengan kebudayaan yang lain, dan berbeda pula menurut gaya kepribadian seseorang, tetapi beberapa generalitas dapat membantu kita dalam menerima dan mengirim pesan dengan lebih jelas melalui medium ini. Berapa kali anda duduk di samping orang lain pada sebuah pesawat atau dalam sebuah bioskop dan dia menekankan satu tangannya pada anda ? Sejak terjadinya sentuhan itu maka kita menganggap bahwa ini merupakan pelanggaran ruang pribadi dalam kebudayaan kita, dan bagi orang yang lebih agresif yang tidak takut dalam bersentuhan, adalah orang yang biasanya beruntung dalam masalah wilayah ini.

RUANG ANTAR PRIBADI

Hasil penelitian yang berkenaan dengan soal proksimiks telah

menunjukkan bahwa kaum bisnis berkebangsaan Amerika mempunyai empat jarak interaksi yang mendasar. Jarak ini dikemukakan dibawah dan digambarkan dalam gambar 11.1

1. Zone Intim (Intimate Zone): jarak rentangnya dari kontak pisik yang nyata sampai kira kira dua kaki.

2. Zone Personal (Personal Zone): jarak rentangnya dari dua kaki sampai empat kaki.

3. Zone Sosial (Social Zone): jarak rentangnya dari kira kira empat kaki sampai kira kira dua belas kaki.

4. Zone Publik (Public Zone): luasnya dari dua belas kaki sampai batas pandangan dan pendengaran.

Pada umumnya, orang tidak menyadari akan pentingnya pemeliharaan jarak ini sehingga terjadilah berbagai pelanggaran. Hal yang demikian ini dapat mengerah pada meningkatnya rasa ketegangan dan rasa kurang percaya.

Gambar 11.1
ZONA PROKSEMIKS

| | | | | |
|---|------------|-----------------|---------------|---------------|
| ! | ! | ! | ! | ! |
| ! | Zone Intim | ! Zone Personal | ! Zoon Sosial | ! Zone Publik |
| ! | 0 - 2 kaki | ! 2 - 4 kaki | ! 4 - 12 kaki | ! diatas 12 |
| ! | | ! | ! | ! kaki |
| ! | ! | ! | ! | ! |

Bagaimana perasaan anda terhadap seseorang yang memasuki zona yang berbeda beda ini, tergantung pada siapa mereka. Anda mungkin merasa tidak senang sekali dan merasa sangat sakit hati jika seorang kawan bisnis memasuki zone Intim dan zone Personal anda selama melakukan suatu percakapan. Akan tetapi jika orang itu adalah istri e-

KOLEKSI PERPUST
IKIP - PADANG

tau suami, maka anda akan merasa senang sekali bahkan meskipun dia i tu begitu dekat dan menyentuh anda. Hubungan manager-bawahan biasanya mulai dari zone Sosial, meskipun mereka biasanya sering bergerak ke zone Personal di luar dines setelah rasa saling percaya terbentuk.

Pada umumnya orang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori proksimiks, yaitu kontak dan nonkontak. Menurut Edward Hall, orang Amerika dan Eropa bagian Utara termasuk kelompok nonkontak karena adanya sedikit sentuhan yang dilakukan selama terjadi kegiatan transaksi mereka. Di lain pihak, orang Arab dan orang Latin, pada umumnya banyak melakukan kontak dalam percakapan mereka. Meskipun orang Amerika dipandang sebagai kelompok nonkontak, namun ada juga sejumlah orang Amerika yang tergolong orang yang selalu mengadakan kontak.

Pada saat dua pole utama dari tingkah laku proksimiks bertemu, maka interaksi mereka biasanya berakhir dalam suatu perselisihan. Orang yang bertipe kontak secara tidak sengaja terlalu dekat atau menyentuh pada orang yang termasuk nonkontak; kejadian ini dapat mengarah pada timbulnya rasa tidak senang, tegang, dan kurang percaya, serta salah pengertian antar ke duanya. Sebagai contoh yang baik adalah kaum usahawan yang berkebangsaan Amerika bagian Selatan dan orang Amerika bagian utara dalam melakukan interaksi pada suatu perjamuan. Bagi orang Amerika bagian selatan, zona yang tepat dalam melakukan interaksi adalah zone Personal dan zone Intim, yang juga meliputi seringnya dilakukan sentuhan sentuhan selama percakapan untuk membuat suatu titik kesepakatan. Ini kira kira setengah dari jarak sentuh minimal yang dibutuhkan orang Amerika bagian utara untuk berada dalam zone Sosialnya yang menyenangkan. Orang Amerika bagian selatan akan melangkah lebih dekat, dan orang Amerika bagian utara akan melangkah

mundur hingga keduanya gagal dalam melakukan hubungan akibat dari tingkah laku yang bersifat menekan/mendesak atau dingin dari yang lain.

Orang yang bertipe kontak dan nonkontak mempunyai persepsi yang bertentangan satu sama lain hanya semata-mata didasarkan pada tingkah laku proksemiks mereka. Orang yang bertipe nonkontak dipandang sebagai orang yang pemalu, dingin, tidak sopan oleh orang yang bertipe kontak. Di lain pihak, orang yang bertipe nonkontak memandang orang yang bertipe kontak sebagai orang yang suka mendesak, agresif, dan tidak sopan. Sering orang dibuat bingung oleh interaksi dengan orang lain yang menunjukkan tingkah laku proksemika yang berbeda. Ketika pelanggaran proksemiks terjadi, pada umumnya seseorang mempunyai perasaan bahwa ada sesuatu yang tidak beres, tetapi mungkin tidak mampu memfokuskan secara langsung pada penyebabnya. Biasanya perhatian memfokus pada orang lain dan mengapa orang lain itu tidak bertingkah laku dengan cara-cara yang layak. Perhatian bahkan mungkin dipokuskan pada diri anda sendiri, sehingga anda menjadi sadar akan diri sendiri. Dalam hal lain, perhatian berubah pada tingkah laku dari dua transaksi dan lepas dari percakapan yang sedang dilakukan serta mengganggu komunikasi yang efektif.

Sebagian besar hubungan bisnis adalah bersifat impersonal dan dimulai pada jarak sosial. Sesudah hubungan yang bersifat supervisi - sori terasa mantap dan kepercayaan dikembangkan, maka biasanya jarak itu akan mengecil, dan interaksi akan terjadi dalam zona Personal tanpa ada perasaan yang kurang menyenangkan pada pihak lain. Akan tetapi di dalam budaya bisnis orang Amerika bagian utara, pelanggaran proksemiks itu terjadi akibat dari gaya kepribadian dari para partisipan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, seorang eksekutif

yang bergaya Amiablel atau Ekspresip, yang berkepribadian ramah, merasa senang menyentuh lengan atau pundak dari bawah yang bergaya Analitik atau Driver, namun cara ini akan dirasakan sebagai hal yang tidak menyenangkan bagi Analitik dan Driver. Lagi lagi, yang terpenting adalah adanya kemampuan membaca gaya orang dan adanya fleksibilitas tingkah laku.

STRATEGI RUANG ANTAR PRIBADI

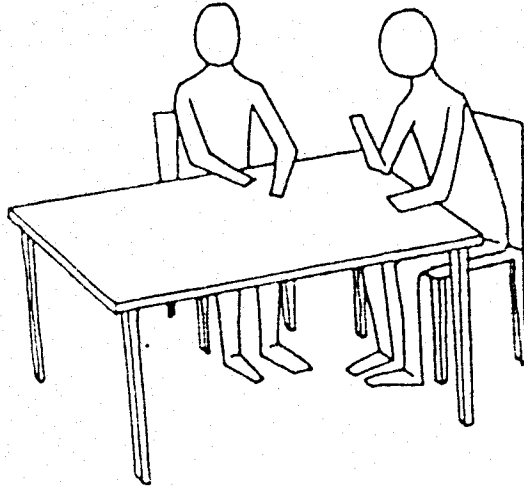
Karena kita tidak merasa senang ketika seseorang melanggar ruang personal kita, maka kita mengembangkan tingkah laku tertentu untuk mengurangi ketegangan dan melindungi diri kita dari pelanggaran lebih lanjut. Charles dan Marie Dalton telah membuat suatu ringkasan mengenai beberapa strategi ruang antar pribadi. Berangkeli sebagian besar strategi yang secara umum dipakai, adalah hanya dengan memin-dahkan dan menciptakan jarak yang lebih besar hingga si pelanggar berada dalam suatu zona yang lebih menyenangkan. Strategi lain meliputi, usaha untuk menghindari kontak mata atau menempatkan sesuatu objek antara anda dengan orang lain, seperti: bangku, kaki anda, siku. Posisi yang sangat menyenangkan bagi sesuatu percakapan akan tergantung pada keadaan dari orang lain dan situasi yang ada.

Pengaturan berpasangan (Dyad Arrangements). Ketika dua orang atau ^{suatu} pasangan, sedang berinteraksi dalam suatu percakapan yang sifatnya kasual, di mana ke duanya merasa mudah, baik dengan topik yang sedang dibicarakan ataupun dengan satu sama lain, maka pengaturan duduk secara sudut menyudut sering lebih disukai. Sebagaimana digambarkan dalam gambar 11.2, posisi ini memberi kesempatan untuk kontak mata dengan bebas dan penggunaan secara maksimum tanda-tanda nonverbal

yang lain, seperti ekspresi wajah dan gesture.

Gambar 11.2

POSISI DUDUK SUDUT MENYUDUT



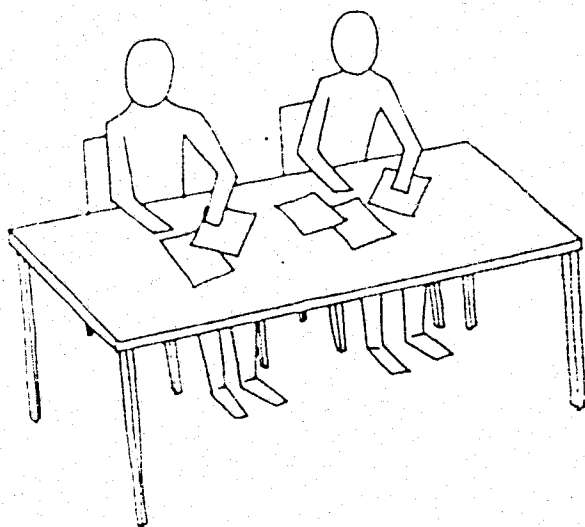
Pengeturan duduk secara samping menyamping, sering disukai untuk suatu interaksi dalam upaya menyelesaikan tugas secara kooperatif, di mana kedua belah pihak bermaksud untuk berkonsentrasi terutama pada tugas yang sedang mereka kerjakan. Sebagaimana yang digambarkan dalam gambar 11.3, membaca ekspresi nonverbal adalah sulit dalam posisi yang demikian ini, dan kedekatan secara fisik lebih dekat dari pada yang biasanya ditolelir. Karena partisipan sedang berkonsentrasi pada tugas dan bermaksud bekerja sama satu sama lain, maka kepercayaan yang dianggap telah terbentuk dirasa kurang bermanfaat untuk batas-batas yang dapat ditolelir bagi tugas yang sedang dikerjakan.

Gambar 11.4 menggambarkan pengaturan duduk yang berhadapan hadap, yang mana cara ini kadang-kadang digunakan untuk suatu percakapan,

an yang bersifat kebetulan (casual), tetapi hampir selalu digunakan untuk situasi yang bersifat kompetitif. Cara yang demikian ini, yang demikian ini memberi kesempatan untuk melakukan monitoring secara dekat terhadap tanda-tanda nonverbal dan memberi keamanan dari hambatan-hambatan diantara partisipan

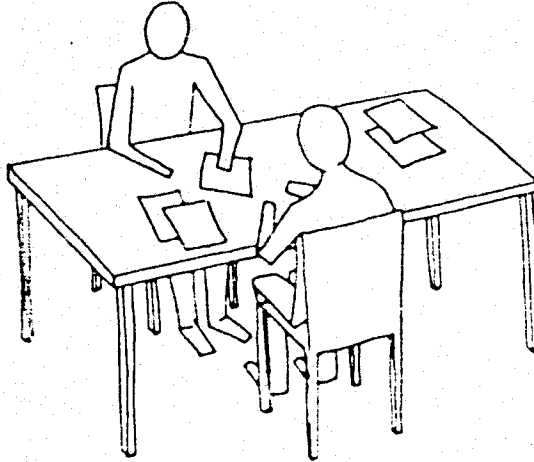
Gambar 11.3

POSISI DUDUK SAMPING MENYAMPING



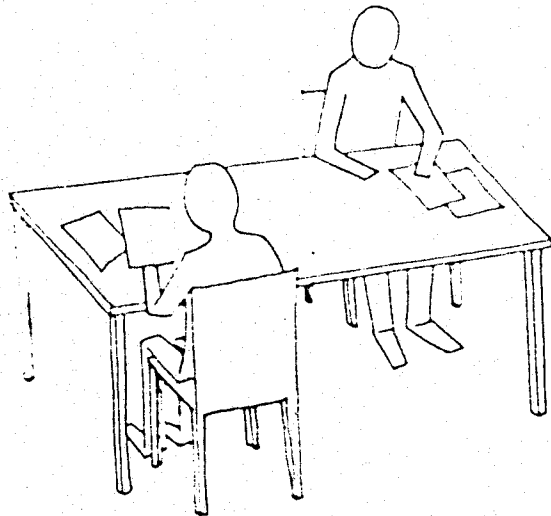
Gambar 11.4

POSISI DUDUK YANG BERSIFAT KOMPETITIP



Ketika para partisipan berada dalam tempat yang sama tetapi se
dang bekerja dalam cara yang tidak tergantung satu sama lain, maka
posisi ko-aksi sebagaimana yang digambarkan pada gambar 11.5 sering
lebih disukai. Cara yang demikian ini memberi ketenangan dalam batas
batas wilayah yang semi tetap untuk menghalangi orang lain sehingga
seseorang dapat menjadi tenang dengan pekerjaannya.

Gambar 11.5
 PENGATURAN DUDUK YANG BERSIFAT
 KO-AKSI



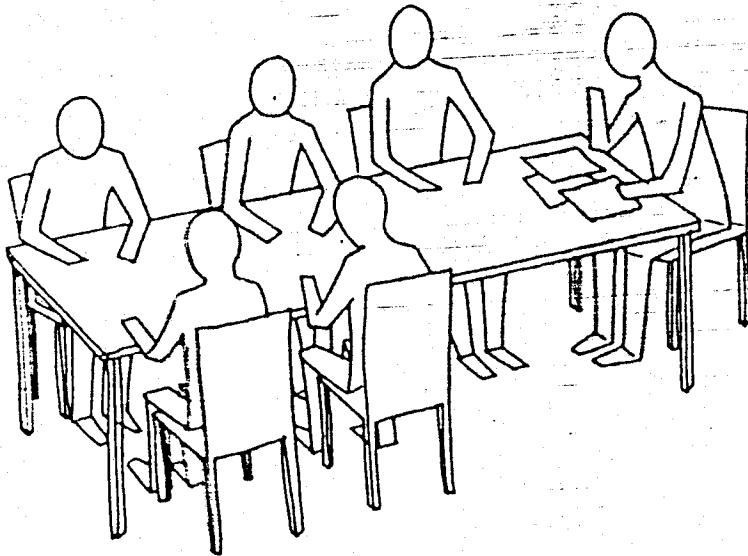
Pengeturan secara kelompok (group arrangements). Kita telah melihat bagaimana hakekat dari interaksi itu mempengaruhi sikap / posisi dari partisipan. Walaupun sifatnya lebih kompleks namun tipe penomona yang sama berlaku berlaku pula dalam kelompok dan mempengaruhi hal hal seperti pola komunikasi, leadership, dan kualitas dari keputusan.

Para pemimpin biasanya duduk di sebelah ujung meja, yang mana merupakan suatu posisi yang dapat digunakan untuk mengaktifkan partisipasi, tidak peduli siapa yang mendudukinya. Sebagaimana yang digambarkan pada gambar 11.6, individu yang berada di ujung meja mungkin berstatus lebih tinggi dalam kelompok itu dan akan cenderung menjadi partisipan yang sangat aktif. Sejak semakin banyak komunikasi yang akan dikendalikan menurut pengarahannya, maka indivi-

du itu semakin berpengaruh dalam berbagai keputusan yang dibuat dan mungkin akan menyukai keputusan itu lebih banyak dari pada orang-orang yang duduk di sisi sisi meja. Seorang pemimpin formal biasanya akan menerima posisi di ujung meja. Di dalam kelompok itu, orang yang menduduki posisi ini mempunyai kesempatan yang lebih baik untuk menjadi orang yang sangat berpengaruh sebab dari keuntungan dalam memberi dan menerima baik komunikasi verbal maupun nonverbal.

Gambar 11.6

KELOMPOK DENGAN PENGATURAN DUDUK
PIMPINAN YANG DOMINAN

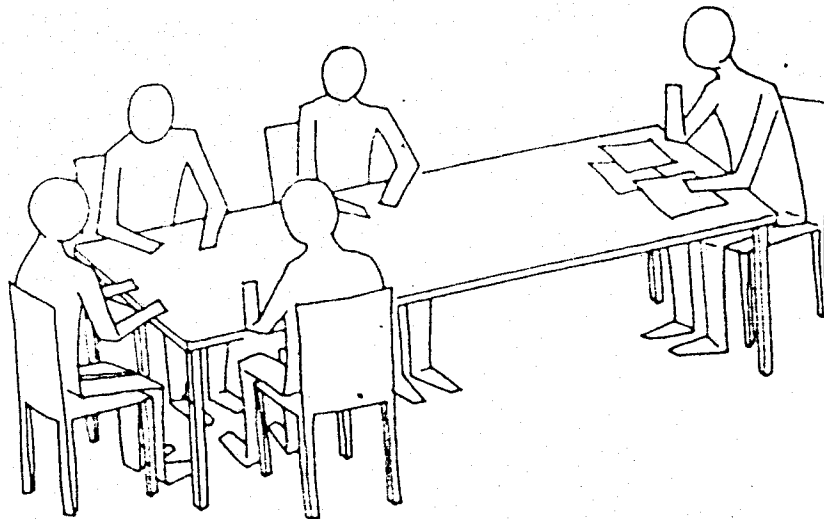


Untuk mengimbangi pengaruh dari pimpinan yang dominan, anggota kelompok yang lain kadang kadang menggerombol bersama, sebagaimana yang digambarkan dalam gambar 11.7. Walaupun pengelompokan ini sangat sering merupakan suatu reaksi yang tidak disadari, namun ini benar benar memberi kesempatan untuk lebih mudah membaca tanda-tanda nonverbal antara pimpinan dan anggota kelompok yang lain. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada suatu kebiasaan pengosongan kursi, namun dengan segera akan berdekatan dengan pimpinan formal pada se-

et pertemuan formal dilaksanakan.

Gambar 11.7

PENGATURAN DUDUK UNTUK MENGIMBANGI
PIMPINAN YANG DOMINAN



Hasil penelitian juga telah memberikan beberapa pokok pemikiran lain yang menarik, mengenai tempat individu dalam situasi kelompok. Sebagai contoh, konflik itu sangat mungkin terjadi diantara orang yang duduk berhadapan satu sama lain. Juga, ketika seseorang menghentikan suatu percakapan, maka orang yang ada di seberang meja akan mengetahui percakapan itu dari pada orang yang duduk bersisian. Percakapan samping menyamping sering dilakukan untuk mempersatukan kekuatan atau memperoleh dukungan sebelum membuat suatu komitmen yang bersifat verbal.

FAKTOR FAKTOR YANG MENENTUKAN PENGATURAN SPESIAL

Banyak faktor yang terlibat dalam menentukan pengaturan spesial diantara orang orang yang berada dalam posisi berpasangan atau

berkelompok. Di antara faktor faktor itu adalah titik pandangan, kepribadian, hubungan sebelumnya, ras dan seks.

Titik pandangan. Orang wanita cenderung mengizinkan pendekatan lebih dekat dengan cara menyamping dari pada berhadap hadapan. Ini berbeda dengan orang laki laki yang mengizinkan orang lain untuk melakukan pendekatan lebih dekat dengan cara berhadap hadapan dari pada menyamping sebelum ada perasaan kurang senang. Orang wanita juga ^{lebih banyak yang} menggunakan pengaturan duduk secara samping menyamping ketika sedang berbicara ^{dengan} orang lain bila dibandingkan dengan orang laki laki, dan mereka lebih cenderung berbicara pada orang lain yang duduk disamping mereka selama diskusi kelompok. Juga, orang wanita, tampak lebih senang kehadiran orang lain yang secara fisik lebih dekat, bila dibandingkan dengan orang laki laki.

Kepribadian. Seperti halnya yang telah disebutkan sebelumnya, orang yang bergaya Amabel dan Ekspresif lebih suka ruang interpersonal yang lebih dekat dari pada yang dilakukan oleh orang yang bergaya Driver dan Analitik. Hal yang sama berlaku pula pada orang yang bertipe Ekstrovert, yang lebih menyukai jarak interpersonal yang lebih dekat dari pada yang dilakukan oleh orang yang bertipe Introvert. Juga, individu yang merasa dapat mengontrol diri menyukai jarak yang lebih dekat pada orang lain dari pada orang yang merasa bahwa dirinya dikontrol oleh faktor eksternal. Dengan memperhatikan pada gaya belajar, maka orang yang bertipe Akomodator dan Diverger lebih suka bekerja secara lebih dekat dengan orang lain, sementara orang yang bertipe Converger dan Asimilator lebih menyukai untuk memelihara jarak mereka dan ^{sedikit} untuk melakukan kontak. Akhirnya, dengan memperhatikan cara pembuatan keputusan, orang yang bergaya Fleksibel dan Integratif mere



se lebih senang bekerja dengan orang lain secara dekat dari pada orang yang bergaya Desisip dan Herarkhis, yang lebih suka memelihara jarak mereka dan jika mungkin tidak melakukan interaksi sama sekali (kecuali mungkin melalui telepon).

Hubungan sebelumnya. Orang yang telah berinteraksi dengan sukses satu sama lain pada masa yang lampau, lebih menyukai jarak yang lebih dekat dari pada orang yang merasa tidak senang satu sama lain. Sama benar dengan orang yang merasa tertarik satu sama lain atau berkeinginan untuk mengkomunikasikan perasaan yang positif pada seseorang lain, sebagai kebalikan dari orang yang tidak mengacuhkan atau bermusuhan satu sama lain.

Ras. Umumnya, orang lebih menyukai jarak yang lebih longgar diantara diri mereka dengan orang lain yang berbeda ras dari pada orang yang ber-ras sama. Ketika orang yang sama ras melakukan interaksi, maka orang wanita kulit hitam lebih menyukai jarak yang sangat intim, berikutnya orang laki laki kulit hitam, kemudian orang wanita kulit putih, dan akhirnya orang laki laki kulit putih, yang menyukai posisi yang sangat berjarak dari satu sama lain.

Seks. Adalah bukan sesuatu yang mengejutkan bahwa orang laki laki dan perempuan suka lebih dekat pada orang lain yang berlawanan jenis dari pada orang lain yang sama jenis. Akan tetapi, ketika melakukan interaksi dengan anggota yang sama jenis, orang wanita mampu memberikan toleransi dalam ruang yang sempit diantara mereka dari pada orang laki laki yang merasa senang ketika berinteraksi dengan laki laki lain. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan laki laki membiarkan supervisor wanita berada lebih dekat pada mereka

deri pada supervisor laki laki. Bagi karyawan wanita, di lain pihak, tidak ada perbedaan jarak antara mereka dengan supervisor mereka apakah itu laki laki atau wanita.

IMPLIKASI BAGI MANAGEMEN YANG INTERAKTIP

Dengan memperhatikan tingkah laku anda sendiri dan mengecek perasaan anda untuk melihat bagaimana anda menggunakan ruang anda sendiri serta memberi reaksi pada orang lain yang bertingkah laku secara berbeda, maka anda dapat belajar banyak tentang apa makna ruang personal bagi anda. Anda dapat menjadi lebih terampil dalam mengkomunikasikan apa yang anda maksudkan pada orang lain dan sebaliknya anda juga mengerti apa yang orang lain maksudkan pada anda.

Jika manager melakukan pelanggaran suatu zona proksemiks bawah, tanpa undangan verbal atau nonverbal, maka hal ini sangat mungkin akan mengarah pada bertambahnya tingkat ketegangan dan menurunnya tingkat kepercayaan. Hubungan yang bersifat supervisorial kemudian mungkin menjadi tidak produktif, dengan sedikit atau tidak ada kerja sama. Dalam usaha untuk memantapkan rasa kepercayaan, maka anda harus hati hati dan tidak melanggar karyawan anda dengan pelanggaran zona proksemiks atau wilayah mereka. Mereka menghargai suatu ketenangan mereka dan tidak akan hal hal yang melanggarnya. Ada konsekuensi yang mengerikan bagi manager yang tidak sensitif terhadap aturan aturan tingkah laku proksemiks, yaitu: ketegangan bertambah, kepercayaan menurun, kredibilitas manager menurun, dan semakin sedikit kesempatan untuk memperoleh komitmen.

Anda dapat menggunakan konsep proksemiks untuk membangun lebih lanjut hubungan rasa saling percaya dengan bawahan anda. Proses supervisorial dapat dipandang sebagai pertemuan awal bersama karyawan anda secara bertatap muka langsung pada jarak sosial dan secara

re perlahan bergerak ketinggian 180 derajat secara samping menyamping pada jarak personal. Harus dilatih untuk tidak/terlalu ^{-bergerak} cepat (yang dapat meningkatkan ketegangan) dan terlalu perlahan (dapat menolak ajakan bawahan anda). Manager yang interaktif menghargai, memahami, dan secara efektif menggunakan konsep proksemik. Hasil bersihnya adalah perhatian semakin bertambah, kepercayaan semakin besar, komunikasi semakin baik, dan kesempatan yang semakin besar untuk suatu hubungan supervisory yang produktif.

REFERENCES

- Alessandra, A.J., "Body Language." Chapter 8 in Non-Manipulative Selling (San Diego, Calif.: Couseware, 1979) pp.95-118.
- Athos, A.G., and Gabarro, J.J., "Communication: The Use of Time, Space, and Things," Chapter one in Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships (Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1978) pp.7-22.
- Dalton, C., and Dalton, M., "Personal Communications: The space Factor," Machine Design (September 23, 1976), pp94-98.
- Hall, E.J., "The Silent Dimension" (New York: Doubleday, 1959).
- Hall, E.J., "The Hidden Dimension" (New York: Doubleday, 1966).

BAGAIMANA PENGGUNAAN WAKTU ANDA
BERBICARA

Bagaimana perasaan anda ketika terpaksa untuk menunggu suatu janji guna mendiskusikan sesuatu bersama atasan anda ? Ketika seorang teman sejawat atau bawahan selalu saja terlambat untuk menghadiri pertemuan ? Ketika seseorang tiba lebih awal untuk suatu pertemuan bersama anda ? Ketika anda diminta untuk bekerja di luar jam dinas selama hari hari libur di akhir minggu (weekend) ? Ketika atasan anda menghentikan pembicaraan dengan anda dan mulai berbicara banyak dengan seorang teman sejawat ?

Contoh contoh tersebut di atas dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa bagaimana kita menggunakan waktu untuk mengkomunikasikan sesuatu pada orang lain tentang bagaimana perasaan kita terhadap mereka (khususnya untuk menunjukkan perasaan suka , penting dan kedudukan). Waktu adalah suatu sumber yang langka yang terus berlanjut dan tidak dapat diulang. Karena itu, kepada siapa anda memberikannya, berapa banyak anda memberikan, kapan anda memberikan adalah variabel variabel penting dalam mengkomunikasikan perasaan anda pada orang lain.

Profesor Anthony Athos telah mengidentifikasi bahwa ketepatan, kelangkaan dan repetisi adalah tiga variabel utama yang kita gunakan untuk memberi arti terhadap waktu. Walaupun aturan aturan tentang bagaimana waktu itu digunakan (dengan memperhatikan pada tiga variabel) adalah berbeda beda dari situasi ke situasi yang lain, namun pemakaian ^{-kita atas} waktu untuk berkomunikasi akan membuat sejumlah keributan mana kala "diskusi" dengan waktu itu sendiri dapat didengar.

KETEPATAN (ACCURACY)

Kepentingan kita akan ketepatan waktu itu adalah sangat besar. Jam diiklankan tampaknya tidak lebih dari beberapa detik dalam setahun, dan kita telah mengikatkan jam (arloji) itu pada diri kita sehingga kita dapat mengetahui dengan tepat jam berapa sekarang dan tepat dalam melaksanakan skedul. Karena kita berpepentingan atas ketepatan, maka cara kita dalam menggunakan waktu mengkomunikasikan sesuatu pada orang lain.

Ingatlah kembali akan waktu pertemuan kita yang pertama. Mungkin banyak orang laki laki yang tiba sedikit lebih awal dan berjalan jalan di sekitar blok itu beberapa saat, sehingga dengan demikian nampak kegelisahan mereka. Di lain pihak, adalah biasa bagi orang orang wanita untuk menunggu di ruangan beberapa saat, sampai saat pertemuan dimulai, hingga terhapuslah rasa cemas mereka. Jika salah satu pihak menjadi sangat terlambat, maka sesuatu penjelasan akan diberikan guna menghapus anggapan akan adanya sikap ketidak perdulian. Begitu pula, adalah biasa bagi seorang manager menganggap bawahannya kurang mempunyai perhatian bila sering terlambat dalam suatu pertemuan departemen, dan sebagai akibatnya maka manager itu mungkin marah. Juga, bawahanpun cenderung akan menganggap bahwa manager yang datang terlambat dalam suatu pertemuan berarti benar benar tidak ada perhatian. Karena itu seberapa tepatnya kita dengan waktu, sering menunjukkan tentang sesuatu perhatian, apakah itu tepat atau tidak.

Waktu dapat juga digunakan untuk menunjukkan bagaimana perasaan kita terhadap orang lain sehubungan dengan kedudukan dan kekuasaan mereka. Jika presiden dari sesuatu perusahaan memanggil seorang manager yang lebih rendah untuk datang menghadap ke kantornya guna mengadakan suatu pertemuan, maka manager itu mungkin akan tiba di

tempat sebelum waktu yang ditentukan. Sebab karena adanya perbedaan kedudukan, maka mungkin sebagian besar dari manajer akan merasa bahwa apapun hal hal yang kurang menyenangkan dalam masa menunggu, semuanya itu harus menjadi miliknya. Waktu presiden dianggap lebih berharga, karena itu tidak patut diboroskan.

Penggunaan waktu juga merupakan suatu mekanisme untuk penentuan hubungan. Jika dua orang manajer yang berpangkat sama berada dalam situasi yang kompetitif, maka salah seorang dari padanya mungkin berusaha mencoba untuk mengatur waktu manajer yang lain untuk menunjukkan kedudukan dan kekuasaan yang lebih besar. Teruhlah bahwa seorang manajer memanggil manajer yang lain dan diminta datang ke kantornya untuk mengadakan pertemuan pagi itu. Pertama, manajer yang mempunyai inisiatif itu menunjukkan kedudukan yang lebih tinggi. Kedua, dengan mengkhuskan tempat dan waktu berarti mengecilkan pengaruh manajer yang lain. Ketiga, kesegeraan akan diadakannya pertemuan itu mengandung arti bahwa manajer yang lain tidak mempunyai sesuatu yang lebih penting yang perlu dikerjakan. Kalaupun dia menyetujui, maka sangat mungkin sekali bahwa manajer yang kedua itu tidak akan datang tepat pada waktu pertemuan yang telah disepakati. Dia mungkin sedikit akan terlambat dan tidak akan meminta maaf. Cara yang demikian ini memang cukup menyakitkan hati temannya tetapi tidak cukup dianggap sebagai penghinaan secara terbuka. Pesan yang tidak terucapkan adalah: "Sekarang kita berada pada satu kedudukan. Waktu saya sama dengan waktumu, dan paling tidak saya sama dengan kamu."

Menggunakan waktu untuk memanipulasi dan mengendalikan orang lain adalah hal yang sudah umum, walaupun kita biasanya tidak menyadarinya, apakah kita yang memperleakukan atau kita yang menerima perlakuan. Ketika kita membiarkan orang lain untuk mengatur waktu kita, biasanya ini karena kedudukan dan kekuasaan mereka yang lebih tinggi. Ini meru-

pekan perkecualian, ketika kita mau mengerjakan sesuatu yang lain. Waktu untuk diri menjadi semakin berharga, seperti dibuktikan dengan rasa enggan untuk bekerja diluar jam dinas atau pada waktu hari hari libur di akhir pekan.

Semakin lama kita memaksa orang lain menunggu, maka semakin buruk berangkali perasaan mereka. Bayangkan seorang manager tingkat menengah diundang rapat bersama presiden perusahaan pada jam 1.00 dan tiba di tempat terhormat itu pada jam 12.50. Dia tetap bertahan sampai jam 1.10 ketika dia meminta pada sekretaris untuk memberitahu pada presiden bahwa dia telah berada di tempat itu. Jika sekretaris itu mencek dan memberitahu bahwa presiden akan bertemu dengannya, berangkali manager itu akan bersedia bertahan sampai jam 1,25. Akan tetapi pada jam 1.45, berangkali dia begitu sangat marah dan menganggap bahwa presiden itu benar benar tidak memperdulikannya. Jika kemudian presiden itu menyuruh manager itu masuk menghadap dan dia meneruskan kesibukannya tanpa menawarkan penjelasan, maka manager itu mungkin akan merasa sakit hati dan tersinggung. Hal ini mungkin berpengaruh secara negatif pada pertemuan itu dan hubungan yang telah ada. Jika presiden itu meminta maaf atas keterlambatannya dengan memberikan beberapa informasi penjelasan, maka sangat mungkin manager itu akan memberi maaf, sebab bagaimanapun, waktu bagi presiden adalah lebih penting.

Pada umumnya, semakin lama seseorang dipaksa untuk menunggu, maka semakin banyak perlakuan (stroking) yang diperlukan untuk mentolerir kumpulan kealahan. Kesederan akan proses ini dapat membantu anda untuk mengerti perasaan anda secara lebih baik ketika anda sebagai orang yang sedang menunggu dan dapat menambah ketrampilan anda dalam membantu orang lain eger tidak merasa direndahkan ketika mereka harus menunggu anda karena beberapa komitmen yang syah. Menyatakan ke-

hendak kita dan mencek anggapan kita mengenai penggunaan waktu dapat mendukung untuk terciptanya hubungan yang lebih produktif dan lebih memuaskan.

KELANGKAAN (SCARCITY)

Waktu dan uang keduanya merupakan sumber yang terbatas bagi sebagian besar dari kita. Persis seperti halnya dengan kita membelanjakan uang maka ini menunjukkan pada orang lain tentang apa yang kita hargai, kepada siapa kita menggunakan waktu maka ini menunjukkan pada orang lain tentang bagaimana perasaan kita terhadap mereka. Karena kita terlebih dahulu memiliki beberapa pilihan ketika kita memilih untuk menggunakan waktu kita dengan seseorang, maka ini merupakan suatu tanda perasaan kita dan apa yang kita anggap sebagai hal yang penting.

Para ahli sosiologi telah menemukan bahwa rasa senang itu bertambah seiring dengan bertambahnya frekuensi interaksi, walaupun anda dapat memikirkan adanya beberapa perkecualian. Di lain pihak, orang mungkin melihat bahwa menarik diri atau berkurang dalam frekuensi sebagai petunjuk dari berkurangnya rasa senang, akan tetapi, lagi lagi mungkin ada suatu penjelasan alternatif yang lebih relevan, misalnya keterlibatan anda pada kegiatan lain yang sangat penting sehingga anda tidak harus bertahan dengan siapapun juga. Reaksi yang demikian ini mungkin merupakan perkecualian dari karyawan anda sendiri, yang mungkin mengetahui penggunaan waktu anda secara lebih hati hati dari pada yang anda ketahui. Problem timbul ketika interpretasi mereka tidak benar atau berbeda berkenaan dengan siapa, atau apa yang penting.

Sebagai contoh, anda mungkin mengalami bahwa anda perlu waktu lebih lama bersama dengan seorang bawahan anda tertentu sebab adanya

prosedur baru atau problem khusus di bagian mana dia bekerja. Jika hal ini menyebabkan waktu anda dengan bawahan lain berkurang, maka ini mungkin menyebabkan mereka merasa bahwa anda lebih banyak memberi perhatian pada apa yang dikerjakan oleh bawahan yang pertama dari pada mereka.

"Harga" waktu anda berbeda beda dari saat kesaat, tergantung pada berapa banyak anda harus melakukan dan berapa kali anda harus bekerja di dalamnya. Sebagai contoh, komunikasi mungkin menjadi tegang, ketika anda benar benar cepat menyelesaikan sesuatu laporan, sementara seorang bawahan anda memberikan perhatian pada pembicaraan hanya beberapa saat. Di lain pihak, jika waktu yang digunakan itu kira kira bernilai sama bagi kedua belah pihak dari partisipan (mis. tidak ada sesuatu yang lainpun yang lebih penting untuk didahulukan), maka pembicaraan itu mungkin akan kurang tegang. Tipe dari ketegangan ini dapat mendukung pada semakin buruknya hubungan anda jika dianggap sebagai tidak ada perhatian, atau: "Kamu tidak OK, dan saya tidak ingin memboroskan waktu saya dengan kamu". Kadang kadang ketegangan dapat dihindari dengan menjelaskan situasi anda dan mengapa anda ingin cepat cepat. Juga dapat dengan memberi penjelasan, bahwa untuk pertemuan mendatang dapat dilakukan dengan waktu yang cukup lama, jika perlu.

Pada umumnya, sejak waktu dipandang sebagai sumber yang langka, dengan siapa kita menghabiskan waktu sering dianggap sebagai suatu tanda kepada siapa kita memberikan perhatian. Menyadari akan kenyataan yang demikian ini, dapat membantu anda dalam membangun hubungan yang lebih produktif hanya dengan menyatakan apa makna dari waktu yang anda pergunakan sebagaimana yang anda lakukan. Hal yang demikian ini dapat mencegah orang lain untuk mengambil suatu kesimpulan yang salah dan mencegah anda untuk berperasaan kesal

karena anda telah memberi respon pada reaksi reaksi yang muncul akibat asumsi otomatis anda.

REPETISI

Waktu juga mempunyai arti bagi kita dalam repetisi aktifitasnya. Sebagian besar kita menjadi kesal ketika seseorang mengganggu suatu pola dengan mana kita telah menjadi terbiasa. Misalnya, me lenyapkan suatu kebiasaan beristirahat sambil minum kopi pada jam 10.00 pagi, atau membuat kerja terlambat dan membuat tidak dapat makan malam bersama keluarga.

Bagaimana kita menggunakan dan merasakan tentang musim dalam suatu tahun (suatu pola waktu yang lain) juga berbeda beda. Orang menjadi terbiasa dengan aktifitas tertentu dan perasaan yang berhubungan dengan keadaan musim yang berbeda beda dan hari hari libur. Sebagai contoh, hari natal biasanya dianggap sebagai sepe rangkat waktu, disamping untuk hal hal yang bersifat ritual, juga sebagai waktu untuk bersama teman dan keluarga, dan juga untuk menyatakan perasaan akrab serta penuh kasih sayang. Biasanya sedikit pekerjaan yang dikerjakan selama liburan natal, dan adanya usaha untuk membuat karyawan bekerja di luar jam dinas selama musim ini dapat menciptakan timbulnya rasa menyesal yang dalam.

Setiap perusekan terhadap pola pola yang telah mapan akan dirasakan sebagai suatu perampasan dan jika anda dipandang sebagai sumber dari kerusakan itu, maka perasaan benci akan ditumpahkan pada cara anda itu. Karena itu, kehati hatian harus digunakan ketika merencanakan perubahan dalam beban kerja, khususnya selama musim musim kerja. Anda harus juga menggunakan ketrampilan bertanya anda untuk menentukan pola dan harapan individual yang unik.

Sebab penggunaan waktu kita merupakan suatu bahasa yang ekspresif, maka menyadari akan makna penggunaan waktu anda, dapat memudahkan komunikasi dan hubungan dengan orang lain. Ini merupakan kenyataan khusus yang perlu disadari oleh manager, sebab kecenderungan bawaan itu memperhatikan penggunaan waktu kita dengan sungguh sungguh untuk feedback yang bersifat nonverbal. Tepat dan terbuka dalam menyatakan alasan alasan penggunaan waktu anda, dapat digunakan untuk menghindari adanya salah paham dan dapat digunakan untuk membangun hubungan yang didasari rasa kepercayaan dan produktif.

REFERENCES

- Athos, A.G., and Gabarro, J.J., "Communication: The Use of Time, Space, and Things," Chapter 1 in Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships (Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1978) pp.7-22

13. MEMBUAT KEPASTIAN DENGAN FEEDBACK

Cata dengan segera apa yang anda rasa sebagai maksud jika seseorang berkata pada anda sebagai berikut:

"Sebentar."

"Saya akan berada disana dalam semenit."

"Tidak terlalu jauh."

"Kita pernah bertemu bersama dalam kegiatan sosial".

"Saya membutuhkannya dengan segera."

"Saya ingin kamu mengerjakan suatu pekerjaan yang tepat."

"Saya akan menyediakan untukmu sejumlah kecil barang yang tidak berharga."

"Kita harus berkomunikasi secara lebih baik."

"Saya berharap setiap orang laki laki berambut panjang."

"Itu akan berharga mahal."

"Panggil saya nanti dan kita akan mendiskusikannya."

Anda mungkin telah menyadari bahwa sebagian besar, jika tidak semuanya, dari pernyataan itu adalah sangat ambigius. Bila digunakan dalam percakapan biasa, kemungkinan besar bahwa pernyataan itu akan diinterpretasikan dengan salah, mana kala pernyataan itu tidak dijelaskan secara jelas. Sebagai contoh, ketika seseorang berkata: "Panggil saya nanti dan kita akan mendiskusikannya", adakah itu berarti lima belas menit dari sekarang, sejam dari sekarang, besok, atau minggu depan? Demikian pula ketika seseorang berkata: "Saya berharap setiap orang laki laki berambut panjang", adakah yang dia maksudkan sampai menutup telinga, lengkung leher baju, melewati lengkung leher baju, atau bahkan sampai pada pinggang? Semua pernyataan ini,

masih berjuta juta yang lain yang tidak disebutkan disini, dapat mempunyai makna yang tidak terbatas. Pernyataan itu menimbulkan kemungkinan salah pengertian yang tinggi dalam komunikasi. Celakanya, kita menggunakan pernyataan ini dalam percakapan sehari hari dan berharap agar orang lain mengerti dengan jelas apa yang kita katakan. Ini sama dengan ketika orang lain sedang berkomunikasi dengan kita. Jika pernyataan ini tidak diperjelas, dan diperkuat antara kedua belah pihak yang sedang berkomunikasi, maka kemungkinan besar bahwa pernyataan itu tidak komunikatif, sehingga pengarah dan perintah tidak akan diikuti menurut persetujuan yang telah ditetapkan, sehingga hubungan antara kedua belah pihak akan menjadi semakin tegang. Melalui penggunaan keterampilan feedback yang sederhana, pernyataan yang sangat ambigu dapat ditransformasi ke dalam komunikasi yang sangat khusus dan efektif.

Penggunaan feedback dalam suatu komunikasi sering dianggap sebagai hal yang lumrah. Dalam proses manajemen, tidak ada kegiatan komunikasi lain yang dilakukan secara lebih lanjut jika masih ada kesalahan pemahaman. Feedback mungkin merupakan aspek komunikasi yang penting dari kegiatan komunikasi antar pribadi jika percakapan itu diteruskan untuk waktu yang lama dan masih bermakna bagi kedua belah pihak yang terlibat. Jika tidak ada feedback, bagaimanakah setiap orang akan mengetahui dengan sesungguhnya akan apa yang sedang dikatakan dan dikomunikasikan oleh orang lain? Dalam melakukan percakapan dengan karyawan anda, teman sejawat anda, dan atasan anda, seberapa seringkah anda merasa seperti berkata: "Saya mengetahui kamu memikirkan sesuatu yang kamu pahami dari apa yang saya katakan, tetapi saya tidak begitu pasti bahwa apa yang kamu dengar adalah apa yang saya maksudkan". Penggunaan keterampilan feedback

membantu untuk mengurangi kemungkinan adanya salah tafsir dan salah pengertian.

Baru baru ini salah seorang pengusaha pergi ke kantor pos untuk mengirimkan sebuah paket COD (a package COD). Ketika dia sampai di loket kantor pos dan menjelaskan pada pegawai pos apa yang ingin poskan, dan bagaimana dia ingin mengeposkannya, maka pegawai pos itu mulai mengisi format COD. Untuk mengisi format ini pegawai pos itu perlu mengajukan sejumlah pertanyaan khusus, dan jawabannya yang diperoleh dituliskan pada format COD itu. Pada permulaannya semuanya berjalan dengan lancar. Nama, alamat dari si pengirim dan nama, alamat dari si penerima ditanyakan tanpa kesulitan bagi salah satu pihak. Permasalahan timbul ketika pegawai pos itu bertanya: "Berapa nilai harga barang ini?" Jawaban dengan segera yang diperoleh adalah \$ 79.50. Dengan demikian pegawai pos itu terus mengisi pada kolom kosong yang ada pada format COD dan kira kira dua menit kemudian dijelaskanlah bagaimana proses COD itu dikerjakan, kapan dan berapa banyak dia akan menerima dari orang yang dikirim paket itu. Ketika pegawai pos itu menyebut bahwa pengusaha itu akan menerima \$ 79.50, maka pengusaha itu segera menjawab, "Saya hanya meminta harga pada penerima paket ini sebesar \$ 59.50. Dengan jawaban ini, pegawai pos itu menjadi marah. Dia berkata: "Anda berkata pada saya, ini seharga \$ 79.50, dan itu yang saya tuliskan pada blanko. Sekerang anda mengatakan pada saya \$ 59.50. Bagaimana ini? Dapatkah anda berpikir dengan baik?" Sesudah terjadi perdebatan, pengusaha itu menyadari apa yang terjadi dan mengapa serta mencoba memperjelas kesalahan interpretasi. Dia menjelaskan pada pegawai itu bahwa ketika dia bertanya berapa harganya, itu adalah suatu pertanyaan yang sangat ambigu. Sebenarnya barang itu nilai harganya \$ 79.50. Itu adalah harga eceran-

Feedback verbal. Feedback yang bersifat verbal ini merupakan tipe yang sering kita sadari dan sering kita gunakan. Dari feedback yang bersifat verbal, anda (sebagai manager) dapat menyelesaikan objek-objek yang sangat baik. Pertama, anda dapat menggunakan feedback verbal untuk meminta penjelasan dari pesan karyawan anda. Kedua, anda dapat menggunakan feedback verbal untuk perlakuan (stroke) yang positif ataupun yang negatif pada karyawan anda. Ketiga, anda dapat menggunakan feedback verbal untuk menentukan bagaimana seharusnya anda mengatur suatu presentasi pada karyawan anda.

Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sederhana pada karyawan anda, anda dapat menentukan apakah anda seharusnya meneruskan cara kerja dengan aturan-aturan yang sama atau harus mengubah pendekatan anda. Sebagai contoh, jika anda berpikir bahwa anda sedikit terlalu cepat bagi karyawan anda untuk memahami pesan anda, maka mungkin anda mengajukan pertanyaan sederhana: "Kadang-kadang saya terbawa hanyut oleh rasa semangat saya dan berbicara sedikit terlalu cepat mengenai pokok percakapan ini. Akankah mendatangkan nilai guna bagi kamu jika saya menutup percakapan ini sedikit lebih lambat?" Hal yang sama dapat dikerjakan jika anda mendapat kesan bahwa anda harus mempercepat presentasi anda. Pertanyaan seperti: "Akankah kita menelaah pokok persoalan ini lagi?" memberikan kesempatan pada anda untuk menentukan minat karyawan anda dan pemahamannya akan percakapan itu. Jawaban akan dapat membantu anda untuk menghindari ulah memperpendek pokok pembicaraan atau memperpanjangnya. Anda hanya bertanya pada karyawan anda untuk memberikan suatu pengarahan: "Akankah kamu kepada saya, jika saya menelaah hal-hal yang ditail mengenai pekerjaan ini, atau kamu mempunyai beberapa pertanyaan yang perlu kamu ajukan pada saya terlebih dahulu?" Dengan pertanyaan ini memberi kesempatan pada anda untuk menentukan keadaan pikiran

dan tingkat penerimaan karyawan anda. Tanpa informasi ini, anda mungkin sampai pada suatu penjelasan secara detail mengenai sesuatu pekerjaan, pada hal ketika itu sebenarnya anda mempunyai sejumlah pertanyaan yang akan dia ajukan lebih dahulu. Dalam situasi ini, karyawan sedang asyik memikirkan pertanyaan pertanyaannya dan tidak banyak perhatian yang diberikan pada apa yang sedang anda terangkan. Melalui pertanyaan seperti tersebut diatas, anda dapat menentukan bagaimana menyesuaikan gaya penyampaian dan presentasi anda dalam usaha menyesuaikan pada kebutuhan dari masing masing karyawan. Meskipun ini memerlukan sedikit lebih banyak waktu, dalam jangka pendek, tetapi cara ini dapat menabung banyak waktu dalam jangka panjang, sebab cara ini dapat mencegah problem komunikasi dan memperbaiki penerimaan, pengertian dan produktipitas karyawan.

Feedback verbal ini seharusnya juga digunakan oleh manager untuk memberi perlakuan (stroke) yang positif atau negatif pada karyawan mereka. Ketika seorang karyawan melakukan sesuatu yang positif, tingkah laku itu harus diperkuat secara positif. Pernyataan pernyataan sederhana seperti: "Kamu melaksanakan suatu pekerjaan yang benar-benar baik sekali" ; "Saya belum pernah melihat seseorang yang melaksanakan suatu pekerjaan sesempurna sebagaimana yang telah kamu lakukan pada kegiatan ini"; "Saya benar benar percaya padamu"; "Tetaplah kerja dengan baik." Secara khusus tunjukkan pada karyawan bahwa anda mengakui dan menghargai apa yang sedang dia kerjakan. Dengan diberikan secara efektif dan konsisten, maka tipe feedback ini mendorong karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dalam cara cara yang positif. Di lain pihak, ketika tingkah laku seorang karyawan memerlukan beberapa feedback yang negatif, maka inipun harus diberikan. Setelah satu hal yang sangat buruk yang dapat anda kerjakan adalah ti -

tidak mau tahu atas tingkah laku kerja atau personal yang tidak efektif dari karyawan. Diam mungkin diterjemahkan sebagai tanda persetujuan. Ungkapan seperti: "Phil ceritera kepada saya bahwa dia merasa takut kalau kamu masuk di kantornya sebab kamu selalu tampak terlalu angker dengannya; "Kamu bekerja dengan tidak sempurna pada bagian ini"; dan, "Kamu tidak menyempurnakan pekerjaan pada hal kamu berkata akan menyempurnakan.", adalah menyajikan tipe feedback yang bersifat verbal pada karyawan yang dia butuhkan untuk memperbaiki tingkah laku yang tidak efektif. Untuk memperbaiki ketepatan dan kejelasan suatu pesan selama percakapan, maka anda harus membuat suatu usaha untuk menggambarkan pada karyawan anda tentang aspek aspek dari citra yang relevan dalam pikiran anda, persis seperti membuat suatu kepastian bahwa anda mengerti akan apa yang dikomunikasikan karyawan pada anda. Doronglah karyawan anda untuk melakukan hal yang sama terhadap anda. Jika karyawan anda tidak memberikan feedback atas pesan anda, adalah bijaksana untuk meminta dia untuk melakukan. Usahakan agar setiap orang agaknya lebih suka mengumpan balikkan interpretasinya atas pesan pesan orang lain dan bukan kata kata khusus yang digunakan oleh orang lain.

Pernyataan feedback yang bersifat memperjelas umumnya bermula sebagai berikut:

1. "Saya berusaha untuk memahami apa yang telah kamu katakan."
2. "Saya coba kalau kalau saya dapat meringkas pikiran pikiran penting yang telah kita diskusikan."
3. "Saya dengan kamu berkata" "
4. "Setelah saya mendengar apa yang kamu katakan, saya berpikir bahwa inti permasalahanmu itu adalah"
5. " Sebagaimana yang saya pahami, objek utamamu itu adalah...."

Pernyataan pernyataan tersebut biasanya berakhir sebagai berikut:

1. "Adakah saya memahami dirimu dengan tepat ?"
2. "Adakah saya mendengar kamu dengan benar ?"
3. "Adakah saya tepat dengan apa yang kamu maksudkan ?"
4. "Adakah itu permasalahanmu yang utama ?"
5. "Dapatkan kamu menambahkan sesuatu pada kesimpulan saya ?"

Feedback yang bersifat nonverbal. Banyak dari kita yang dapat ingat akan kata "vibes" (yang menunjukkan suasana perasaan) sedang populer. Baik "vibes" yang baik ataupun yang buruk adalah bentuk langsung dari feedback nonverbal. Melalui penggunaan tubuh, mata, wajah, postur dan kesadaran mereka, orang dapat mengkomunikasikan bermacam macam sikap, perasaan, dan opini secara positif maupun negatif. Anda melakukan cara ini dengan sadar atau tidak sadar terhadap karyawan anda, dan mereka juga melakukan hal yang sama terhadap anda. Ini adalah bentuk feedback yang bersifat nonverbal yang dikomunikasikan orang satu sama lain. Komunikator yang sensitip, dan perseptip, menggunakan feedback dari orang lain untuk mengatur isi dan arah dari sesuatu pesan. Hasilnya adalah kelanjutan dari interaksi mereka bersifat positif dan kepercayaan serta kredibilitas dalam hubungan akan bertambah.

Sejumlah feedback nonverbal yang anda terima atau yang anda kirimkan tidaklah sepenting dengan bagaimana anda menginterpretasikannya dan memberi reaksi padanya. Adalah penting bagi anda untuk menyadari kapan anda sedang kehilangan interest karyawan anda. Dengan adanya sensitipitas dan persepsi terhadap feedback karyawan anda ini, maka anda dapat memberi reaksi dengan mengubah wajah, topik pembicaraan anda atau sesuatu yang lain yang diperlukan

untuk menangkap kembali perhatian, interest dan kepercayaan karyawan anda. Juga sensitiplah pada feedback nonverbal yang anda proyeksikan pada karyawan. Banyak manager yang efektif mengirim pesan yang bercampur aduk (mixed messages) kepada karyawan mereka. Ini berarti bahwa sementara mereka sedang berkata sesuatu, mereka juga mengkomunikasikan sesuatu yang benar benar berbeda melalui intonasi vokal dan bahasa tubuh. Pesan pesan yang bercampur aduk ini memaksa karyawan untuk memilih antara segi verbal atau segi yang dapat diamati dari pesan itu. Sangat sering, mereka memilih segi yang nonverbal dari pesan itu. Ketika karyawan anda menerima pesan yang campur aduk itu dari anda, maka dengan segera ini dapat menimbulkan ketegangan dan berkurangnya rasa percaya pada pihak karyawan. Benar atau salah, karyawan merasa bahwa anda secara sengaja menyembunyikan sesuatu atau bahwa anda sedang berbuat tidak jujur. Sesuatu yang tidak menguntungkan adalah bahwa banyak manager yang tidak menyadari bahwa mereka sedang mengirimkan pesan yang campur aduk. Sedarilah akan akibat mengerikan yang ditimbulkan pesan yang campur aduk atas hubungan anda dengan karyawan. Jagalah feedback nonverbal anda dan feedback verbal anda agar sama satu sama lain.

Dalam chapter terdahulu, pada ketrampilan mendengar, kami menyebutkan proses dari perhatian. Ini tidak lain dari pada memproyeksikan feedback pada karyawan. Ia membiarkan karyawan untuk mengetahui bahwa pesannya sampai pada anda dan juga memberi kesempatan padanya untuk mengetahui bagaimana perasaan anda tentang pesan itu. Orang tidak suka berbicara pada orang lain yang tidak berperasaan dan orang yang tidak memberi respon. Mereka menginginkan feedback dan mereka mencari feedback. Anda harus membuat suatu usaha terencana untuk memberi mereka feedback itu, khususnya bentuk nonverbal.

Feedback yang bersifat fakta. Pada chapter terdahulu, pada ke-trampilan bertanya, kami menyebut bahwa salah satu tipe dari pertanyaan adalah pertanyaan mencari fakta. Tipe pertanyaan ini dimaksudkan untuk memancing data dan informasi tertentu dari karyawan anda. Jika fakta yang anda minta dari karyawan anda berharga, tentu fakta fakta itu sangat penting untuk didengar secara tepat. Ini adalah feedback yang bersifat fakta sedang mengambil peranan. Ada juga waktu kapan anda menghubungkan informasi khusus pada karyawan anda. Data data ini adalah penting bagi karyawan anda untuk diterima seakurat mungkin, dan lagi, feedback yang bersifat fakta dapat membantu.

Pada saat anda tergantung pada fakta fakta orang lain, dan mereka tergantung pada fakta anda, maka adalah penting untuk memperoleh dan memberi informasi secara tepat. Bila anda menginginkan klarifikasi, persetujuan, dan membenaran, maka feedback yang bersifat fakta harus dipergunakan. Feedback ini juga dipergunakan dalam menterjemahkan pesan dan menginterpretasikan kata kata atau ungkapan. Pesan pesan berikut mengandung kata kata atau ungkapan yang tidak jelas. Ini celon yang tepat bagi feedback yang bersifat statemen (feedback statements):

"Karena kegiatan tidak diteruskan belakangan ini, maka semua karyawan diharapkan untuk bekerja lebih keras mulai sekarang ini."

"Akan ada waktu menunggu yang singkat untuk berdiskusi."

"Jangan menghabiskan waktu terlalu banyak pada pekerjaan itu."

"Dalam perusahaan ini, kita sangat bebas dan demokratis."

"Kartu kredit major diterima."

"Kami akan mengunjungi Philadelphia dan New York. Kami berharap untuk membuka unit kita yang pertama di sana."

Ketika ada suatu kemungkinan bagi sesuatu untuk dipahami secara salah, maka ia akan dipahami dengan salah. Gunakanlah feedback yang bersifat fakta untuk menjaga pesan anda agar menjadi jelas.

Feedback yang bersifat perasaan. Suatu pengertian dan klarifikasi yang jelas mengenai kata kata, ungkapan dan fakta fakta dari pesan karyawan anda adalah hal yang benar benar penting. Tanpa itu, anda berdua tidak akan berbicara dalam bahasa yang sama. Akan tetapi, keakuratan yang meningkat dalam komunikasi ini masih berada pada tingkat permukaan dari diskusi itu. Mengapa karyawan anda berkata sesuatu sebagaimana yang sedang dia katakan ? Sebab dan motivasi apa yang mendasari dibalik pesannya dan fakta faktanya ? Seberapa banyak perasaan pribadinya mempengaruhi pesannya ? Bagaimana sebenarnya perasaan dia terhadap apa yang sedang dia katakan pada anda ? Adakah dia mengetahui apakah pesannya benar benar sampai pada anda, pada tingkat perasaan ? Adakah dia sadar bahwa anda sebenarnya memperhatikan tentang apa sebenarnya yang dia katakan pada anda ? Semua pertanyaan ini menggaris bawahi akan pentingnya feedback yang bersifat perasaan dalam komunikasi dua arah. Feedback yang bersifat perasaan harus menjadi dua arah. Anda, sebagai manager yang interaktif, harus membuat usaha yang terencana untuk mengerti perasaan, emosi dan sikap yang mendasari pesan karyawan anda. Begitu pula, anda harus memproyeksikan feedback yang bersifat perasaan pada karyawan anda untuk memberi kesempatan padanya mengetahui bahwa pesannya telah sampai pada anda, pada tingkat yang mendalam. Feedback yang bersifat fakta adalah hanya suatu pertemuan pikir, sedangkan feedback yang bersifat perasaan adalah suatu pertemuan hati. Feedback yang bersifat perasaan adalah tidak ada sesuatu yang lebih dari pada penggunaan empati secara efektif.

Yaitu, meletakkan diri anda ke dalam diri karyawan anda sehingga anda dapat melihat sesuatu dari sudut pandangannya. Ketika anda benar benar dapat merasakan perasaan karyawan anda yang sebenarnya dan mengerti dari mana perasaan itu datang serta pada saat yang sama anda memproyeksikan kesadaran emosional ini pada karyawan anda, maka hal ini dapat membantu untuk memperteguh keakraban, memperendah ketegangan interpersonal, dan menambah kepercayaan secara berarti. Pertanyaan yang bersifat meneliti, respon yang suportif dan mau mengerti, serta kesadaran dan proyeksi secara tepat akan tanda-tanda nonverbal adalah alat yang utama yang digunakan untuk mengirim dan menerima feedback yang bersifat perasaan. Hingga anda dan karyawan anda benar benar mengetahui bagaimana perasaan yang sebenarnya satu sama lain, maka "fakta" tidak menjadi masalah sama sekali. Perbaiki keakraban komunikasi melalui feedback yang bersifat fakta, dan perbaiki keakraban hubungan anda dengan mempraktekkan empati melalui feedback yang bersifat perasaan.

MENGGUNAKAN FEEDBACK SECARA EFEKTIF

Jika anda menyediakan waktu beberapa saat dan benar benar memikirkan, maka mungkin anda dapat mengingat akan sejumlah waktu, dimana anda telah dapat memperlancar berbagai problem dalam komunikasi hanya dengan menggunakan beberapa bentuk feedback yang telah kita bicarakan. Komunikasi yang efektif antara dua orang, tidaklah mudah. Anda sungguh sungguh harus mempraktekkan agar membuat komunikasi itu dapat efektif. Penggunaan ketrampilan bertanya secara tepat memang dapat membantu. Menggunakan kegiatan mendengar aktif juga dapat membantu. Sensitivitas pada tingkah laku nonverbal memang juga dapat membantu. Akan tetapi tanpa feedback, semua dari ketrampilan ini adalah nol. Melalui penggunaan ketrampilan feedback yang efektif

anda dapat menciptakan iklim komunikasi yang baik. Pedoman berikut akan membantu anda dalam menggunakan ketrampilan feedback anda secara efektif.

Beri dan dapatkan definisi. Tony telah tumbuh dewasa di daerah Northeast. Ketika dia memasuki sekolah tinggi (college) di Midwest untuk pertama kali dia mendapatkan rasa sulit dalam komunikasi. Secara singkat sesudah tiba di Indiana, dia masuk ke warung kopi untuk mendapatkan sesuatu yang dapat dimakan dan diminum. Dia memesan sebuah sandwich dan cherry soda. Ketika pesannya tiba, dia menerima sandwich yang diharapkan, tetapi minumannya pakai eskrim di dalamnya. Tony berkata kepada pelayan itu bahwa dia tidak memesan air soda dengan eskrim, dan meminta padanya untuk mengambilnya kembali dan supaya dibawakan cherry soda. Pelayan itu bersikeras, bahwa itu sebenarnya adalah cherry soda. Tony tidak setuju. Pelayan itu selalu mengajukan definisinya. Begitu juga Tony. Ketegangan timbul dan ketenangan goyang. Tony belajar sesuatu pelajaran yang baik dalam komunikasi itu. Bahkan mungkin di United States, di daerah daerah seberang kata kata yang sama boleh jadi memiliki makna yang berbeda beda. Di daerah kota New York, seseorang yang memesan cherry soda, dia akan menerima air karbonat dengan cherry syrup. Akan tetapi di Midwest, bila seseorang memesan soda, dia akan memperolehnya dengan eskrim. Baik Tony maupun pelayan dapat dibilang benar atau salah pada waktu yang sama. Mereka telah berhadapan dengan problem, hanya dengan memberikan dan memperoleh definisi.

Interpretasi kata kata atau ungkapan mungkin berbeda beda dari orang yang satu ke orang lainnya, dari kelompok yang satu ke kelompok lain, dari daerah yang satu ke daerah yang lain, atau dari masyarakat yang satu ke masyarakat yang lainnya. Ketika seseorang

mempercayai atau menganggap bahwa kata kata yang digunakan terhadap seseorang mempunyai satu makna, maka mereka sebenarnya menciptakan suatu situasi di mana mereka menduga bahwa orang lain mengerti pada hal sebenarnya tidak. Kata yang anda pergunakan dalam percakapan sehari hari hampir tidak dapat dielekan mempunyai makna ganda. Dalam kenyataannya, bahwa 500 kata yang secara umum dipergunakan dalam bahasa kita mempunyai lebih dari 14.000 defini diksineri. Sebagai contoh, sesepreng dipandang 'fast' (yang berarti cepat) bila dia dapat lari dengan agak cepat. Akan tetapi seseorang yang diikat dengan erat dan tidak dapat bergerak sama sekali, dia juga dapat dipandang 'fast' (yang berarti puasa). Kata 'fast' juga berhubungan dengan periode untuk tidak makan apapun, tempat penambatan kapal, jalur untuk perlombaan dalam kondisi yang dapat digunakan untuk melaju dengan baik, seseorang yang sedang mondar mandir diantara kerumunan orang yang 'keliru'. Demikian pula film photographic dianggap 'fast' bila ia sensitip pada sinar. Di lain pihak, bakteri itu 'fast' bila ia tidak sensitip pada antiseptik*).

Berlimpahnya makna dari kata kata yang sederhana, mendorong manajer untuk menganggap (menduga) bahwa mereka mengerti makna yang sebenarnya dari komunikasi karyawan ketika, sebenarnya, mereka tidak mengerti. Ini kemungkinan dapat mengarah pada salah pengertian, proses komunikasi rusak, dan menurunnya kepercayaan. Karena itu, selama proses bertenya, mendengar, gunakanlah feedback. Beri dan dapatkan definisi.

*) William V. Haney , Communication and Organizational Behavior, Text and Cases, Rev. ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, Inc., 1967) p.223.

Jangan berasumsi. Membuat asumsi secara tidak berubah ubah dapat menyeret anda ke dalam kesukaram. Selama komunikasi antar pribadi adalah sangat berbahaya membuat asumsi bahwa orang lain berpikir atau merasa seperti yang anda lakukan waktu itu. Orang lain kemungkinan mempunyai "suatu kerangka referensi" yang secara total berbeda dengan milik anda. Dia memberi reaksi dan mengamati sesuai dengan apa yang dia ketahui dan dia percayai sebagai kebenaran dan mungkin sangat berbeda dengan reaksi, persepsi dan kepercayaan anda. Jangan berasumsi tentang sesuatu apapun dalam komunikasi. Jika anda lakukan, maka anda menciptakan suatu kemungkinan yang baik untuk menjadi tidak benar. Jangan berasumsi bahwa anda dan orang lain sedang berbicara mengenai sesuatu yang sama. Jangan berasumsi bahwa kata kata atau ungkapan ungkapan yang anda gunakan berdua secara otomatis dimengerti. Ungkapan klasik dari orang orang yang membuat asumsi adalah: "Saya mengetahui dengan tepat apa yang kamu maksud." Orang biasanya menggunakan pernyataan itu tanpa pernah menggunakan ketrampilan feedback untuk menentukan secara pasti apa yang orang lain maksudkan.

Gunakan lebih banyak feedback dan lebih sedikit asumsi, dan anda akan menjadi lebih senang dan lebih akurat dalam komunikasi antar pribadi anda.

Ajukan pertanyaan. Pertanyaan itu mempunyai banyak kegunaan. Kita telah mendiskusikan sejumlah dari pertanyaan itni pada chapter enam. Ingat akan penggunaan pertanyaan untuk mentes feedback. Suatu aturan yang jitu adalah: "Bila ragu, maka periksalah." Salah satu cara yang baik untuk memeriksa adalah melalui penggunaan ketrampilan bertanya yang efektif. Pertanyaan yang bersifat memperjelas, pertanyaan yang bersifat pengulangan, pertanyaan yang bersifat melanjutkan



ken, dan pertanyaan yang bersifat terbuka, harus digunakan secara bebas selama percakapan untuk mentes feedback.

Berbicaralah dengan bahasa yang sama. Hinderilah penggunaan kata-kata yang dapat dengan mudah ditafsirkan dengan salah, atau diterjemahkan dengan tidak benar (khususnya istilah-istilah yang bersifat teknis dan bahasa yang kacau). Istilah-istilah ini, yang tidak begitu asing bagi anda, mungkin secara total sangat asing bagi orang yang sedang anda ajak bicara. Sederhanakanlah bahasa anda dan istilah-istilah teknis anda sehingga dengan demikian setiap karyawan anda dapat memahami anda, bahkan meskipun anda mungkin telah berpikir bahwa mereka telah mengerti atau harus mengetahui apa maksud dari istilah-istilah itu.

Usahakanlah adanya kesesuaian. Selalulah melihat dan mengenal tanda-tanda nonverbal yang menunjukkan bahwa pendekatan anda menyebabkan karyawan anda menjadi tidak senang atau kehilangan interest. Bila ini terjadi, ubahlah pendekatan anda dan pesan anda secara tepat. Hal ini telah dikemukakan di depan, tetapi adalah begitu penting sehingga ia tidak dapat diulang begitu sering. Amatilah orang lain. Sensitiplah terhadap perasaan yang mereka alami selama interaksi anda; di atas semua itu, berilah respon pada perasaan itu secara tepat.

Berilah feedback pada tingkah laku, dan bukan pada pribadi. Ini berhubungan dengan penggunaan stroke yang positif atau negatif secara tepat terhadap karyawan anda. Bila mereka melakukan sesuatu yang baik, maka beri mereka feedback yang positif, dan hubungkan feedback itu secara khusus pada tindakan atau tingkah laku yang dibuat. Bila mereka melakukan sesuatu yang buruk, maka beri mereka feedback yang negatif, yang secara khusus diarahkan pada tindakan atau tingkah laku-

ku yang akan anda benarkan. Jangan melakukan kritik yang berhubungan dengan kepribadian karyawan, sebab ketidak tepatan tindakannya . Hal yang demikian ini bukan saja bersifat menghina tetapi juga merintangi kegiatan^{yang} produktif. Banyak manager yang tidak produktif , karena tahu bahwa salah seorang karyawan mereka telah melakukan hal yang salah, melakukan kritik terhadap pribadi karyawan itu: "Kamu adalah orang yang idiot"; "Kamu benar benar bodoh"; "Kamu tidak dapat mengerjakan sesuatu yang benar, bukan ? Pernyataan perbyataan yang demikian ini menghasilkan feedback yang tidak tepat. Sejenak kemudian karyawan itu mulai meyakini pernyataan pernyataan ini dan selanjutnya pernyataan pernyataan ini menjadi suatu ramalan yang dengan sendirinya akan terwujud. Bagaimana karyawan dapat memperbaiki perilaku kerja tertentu jika dia tidak mengetahui secara khusus tingkah laku atau reaksi apa yang mesti dia perbaiki ? Karena itu, arahkan pujian dan hukuman anda secara khusus pada tingkah laku dan tindakan karyawan anda, dan bukan pada kepribadian karyawan anda.

Menahan feedback. Ada waktunya kapankah feedback itu sebaiknya tidak diberikan. Anda harus menggigit lidah anda dan harus menahan bahasa tubuh anda serta ekspresi wajah anda dalam situasi ini. Beberapa bulan yang lalu, salah seorang pengusaha mengunjungi sepasang suami is^{tri}. Sementara menunggu si suami berdandan untuk suatu pertunjukan, pengusaha itu beromong omong dengan istri itu di dalam ruang makan. Secara tiba tiba sekali, si suami masuk ke dalam ruang makan dalam penampilan yang tampak kesel. Dalam intonasi vokal yang keras dan kasar, dia bertanya pada istrinya: "Dimana kamu membersihkan baju ini ?" Sambil mengejukan pertanyaan yang kasar ini, dia menggoyang goyang lengkung baju itu dan tampak melirik pada istrinya. In-

terpretasi saya yang pertama pada kejadian ini adalah bahwa si suami itu agak kesel hati mengenai kondisi dari bajunya. Sebagian besar para istri biasanya akan cenderung berbuat agak defensip, dan beberapa bahkan akan melakukan serangan balik. Istrinya agak ahli dalam menahan feedback yang kurang tepat, sementara pada saat itu pula dia mengajukan pertanyaan untuk memperoleh feedback. Dengan suara yang ramah dengan tidak mengganggu bahasa tubuh, dia hanya berkata pada suaminya: "Saya telah mencucikannya di pencuci XYZ. Mengapa bertanya?" Jawabannya hampir mencengangkan saya. Dia berkata, adalah untuk pertama kali tukang cuci membersihkan bajunya dengan tepat. Dia berkata pada istrinya, agar dia selalu membawa bajunya ke tukang cuci itu mulai sekarang. Sebagaimana anda ketahui, ada waktunya kapan saetnya yang terbaik untuk menahan feedback yang tidak tepat hingga anda menggunakan feedback yang efektif untuk memperjelas maksud dari pesan orang lain.

Feedback dapat mengurangi ketegangan antar pribadi dan menimbulkan rasa percaya dan kredibilitas antara anda dengan karyawan anda jika digunakan dengan tepat. Gunakan feedback agar anda mengetahui kapan anda mengungkap sesuatu kebutuhan dan problem karyawan yang sangat penting. Gunakan feedback untuk memperjelas kebutuhan karyawan anda sehingga tidak ada kesalah pahamen. Gunakan feedback untuk memperbaiki hubungan anda dengan karyawan anda dengan memberi kesempatan satu sama lain untuk mengetahui apa yang sedang berlangsung dalam hubungan itu. Malahan, gunakan feedback untuk memperbaiki bagian dari percakapan anda. Melalui feedback, anda dapat menentukan pada bagian mana anda dapat menghabiskan waktu lebih banyak dan pada bagian mana pula anda perlu ^{- menggunakan} sedikit waktu. Jangan berlebihan menggunakan feedback sebab tanda-tanda nonverbal yang diinterpretasikan secara salah dapat menyebabkan timbulnya sejumlah

problem. Adalah penting untuk mengkonfirmasi semua tanda-tanda verbal, vokal dan hal-hal yang dapat diamati yang tampaknya tidak tentu melalui feedback. Penggunaan keterampilan feedback secara efektif dan tepat harus mengarah pada komunikasi yang baik dengan karyawan anda. Rasa saling mengerti yang meningkat ini akan mengarah pada pengurangan ketegangan antar pribadi, kredibilitas dan kepercayaan meningkat dan produktivitas karyawan semakin tinggi. Kedua belah pihak merasa beruntung dalam tipe hubungan ini (hubungan manajemen yang interaktif).

III. PEMECAHAN PROBLEM SECARA INTERAKTIP

Kembali pada chapter 1, kami memakai sebuah sepeda untuk menggambarkan akan pentingnya seorang manager mempunyai pengetahuan tentang manusia maupun tentang teknis. Bagian 1 dan 2, dari buku ini ("Memahami Karyawan" dan "Ketrampilan Komunikasi interaktif") melengkapi anda dengan pengetahuan mengenai "roda depan", yakni pengetahuan tentang manusia. Bagian bagian itu memberi anda arah dan sensitipitas bagi penerapan pengetahuan teknis secara efektif dan tepat dalam menegemen yang interaktif. Bagian akhir dari buku ini melengkapi anda tentang pengetahuan teknis "roda belakang" bagi implementasi proses pemecahan problem manajemen yang interaktif.

Lima chapter berikut menyajikan suatu pendekatan tahap demi tahap untuk proses pemecahan problem manajemen yang interaktif. Secara terperinci, kami mengentre anda melalui tahap tahap membatasi problem, mengembangkan rencana tindakan, melaksanakan rencana tindakan, dan mengamati hasil hasil yang dicapai. Pengetahuan ini akan memberikan kemampuan untuk menggerakkan proses manajemen yang interaktif. Dikombinasikan dengan dua bagian yang pertama, maka bagian yang terakhir ini memberi anda informasi teknis yang terperinci untuk mengimplementasikan falsafah manajemen yang interaktif secara sukses. Bagian terakhir ini memberi anda bagian belakang roda sepeda yang krusial. Sekerang tergantung pada anda untuk mengendarainya (secara efektif dan sukses).

14. PEMECAHAN PROBLEM SECARA BERSAMA

Ketika para manager ditanya bagaimana mereka membuat keputusan dan memecahkan problem, pada umumnya mereka memberi jawaban, biasanya seperti: "Saya tidak tahu. Saya hanya mengerjakan apa yang harus dikerjakan". Walaupun mereka mungkin tidak dapat menyebutkan satu persatu tahap tahap apa saja yang mereka ambil atau aturan aturan apa yang mereka terapkan, semuanya mungkin akan setuju bahwa membuat keputusan yang baik dan memecahkan problem secara efektif adalah esensial bagi manajemen yang baik. Bahkan mungkin mereka tidak menyadari bahwa sebagian besar manager sebenarnya telah mengikuti proses yang sangat umum ketika membuat keputusan dan memecahkan problem. Proses ini paling tidak meliputi urutan tahap sebagai berikut:

1. Kesadaran akan adanya problem.
2. Pembatasan problem.
3. Menentukan jalan pemecahannya.
4. Implementasi pemecahan.

Seberapa cepat dan sempurna manager bergerak melalui proses ini akan menunjukkan perbedaan perbedaan dan ini tergantung pada gaya keputusan mereka, keefektipan ketrampilan komunikasi mereka, dan kualitas dari hubungan mereka dengan para karyawan. Orang yang bergaya Desisip akan membuat keputusan dengan cepat tetapi mereka sering terlalu sedikit pemikiran untuk menganalisa semua fakta, mempertimbangkan perasaan orang lain, dan menentukan dampak keputusan tertentu pada bidang bidang lain yang berhubungan, Orang yang bergaya Fleksibel dengan cepat melompat dari satu alternatif ke satu alternatif yang lain dan tidak pernah nampak membuat keputusan yang

solid dan bertahan lama. Di lain pihak, orang yang bergaya Hierarkhis beringgung minggu untuk membuat keputusan. Mereka ingin melihat semua aspek problem dan menginginkan fakta fakta sebelum membuat keputusan. Akan tetapi, segera keputusan itu dibuat maka keputusan itu akan permanen tidak peduli hambatan hambatan apapun yang mungkin ada. Orang yang bergaya Integratif, paling tidak sama lamanya dengan orang yang bergaya Hierarkhis dalam menganalisa data, tetapi lebih buruk lagi, mereka tidak pernah menghasilkan suatu keputusan sebab semua fakta yang diperlukan belum ada, sementara kesempatan untuk bertindak dalam pemecahan problem sudah lewat.

Proses pemecahan problem yang dianjurkan bagi manajemen yang interaktif adalah suatu elaborasi dari tahap tahap yang natural, yang sebagian besar manajer melakukan (dalam suatu cara cara tertentu) untuk membuat keputusan, meskipun secara tidak tersadari. Akan tetapi, elaborasi tahap tahap tersebut secara luas telah diperbaiki dengan menambah metode pemecahan problem yang lebih sesuai dan pembuatan keputusan yang demikian ini dapat ditemui dalam sebagian besar program "Management By Objectives (MBO). Ia juga menyoroti perbedaan antara pendekatan secara teknis dan pendekatan interaktif untuk mengelola orang lain. Pendekatan manajemen yang interaktif dalam pemecahan problem, garis besarnya dilukiskan pada tabel 14.1. Disadari, dan secara konsisten dalam menerapkan, pendekatan ini dapat mengatasi sebagian besar hambatan gaya keputusan dan memberikan suatu perbaikan yang besar melebihi dari pendekatan yang bersifat teknis.

Apapun yang terjadi dalam proses pemecahan problem memperjelas adanya perbedaan yang menyolok antara pendekatan manajemen yang bersifat teknis dan yang bersifat interaktif. Manajemen yang bersifat interaktif berbeda dengan manajemen yang bersifat teknis;

Tabel 14.1

PROSES PEMECAHAN PROBLEM SECARA INTERAKTIF

I. MEMBATASI PROBLEM

1. Memantapkan hubungan rasa saling percaya.
2. Memperjelas objek.
3. Menilai situasi yang dihadapi.
4. Mengidentifikasi problem.
5. Membatasi dan menganalisa problem.
6. Menyetujui atas problem yang dipecahkan.

II. MENGEMBANGKAN RENCANA TINDAKAN

1. Memeriksa hubungan rasa saling percaya.
2. Menetapkan kriteria pembuatan keputusan.
3. Mengembangkan alternatif tindakan.
4. Menilai alternatif.
5. Memutuskan rencana tindakan.

III. MENGIMPLEMENTASIKAN TINDAKAN

1. Memeriksa hubungan rasa saling percaya.
2. Membatasi tanggung jawab.
3. Menetapkan skedul implementasi.
4. Memantapkan komitmen.

IV. FOLLOW THROUGH

1. Memeriksa hubungan rasa saling percaya.
 2. Menetapkan kriteria bagi keberhasilan.
 3. Menentukan bagaimana mengukur perilaku kerja.
 4. Memonitor hasil.
 5. Melakukan tindakan korektif
-

*) Semua tahap dilakukan bersama oleh manager dan bawahan

di mana manajemen yang bersifat interaktif agaknya lebih menekankan pada usaha membangun rasa percaya dan berpusat pada kebutuhan serta problem nyata karyawan dan tidak hanya semata-mata memfokuskan pada tujuan organisasi atau mempertimbangkan kebutuhan karyawan hanya karena untuk mendapatkan kemudahan pelaksanaan kerja. Chapter ini juga dapat dikatakan untuk memberi suatu pandangan yang teliti mengenai perbedaan yang esensial antara manajemen interaktif dan teknis dalam usaha membantu karyawan untuk mencapai objek-objek yang telah ditentukan. Chapter chapter berikutnya akan menguraikan secara terperinci tiap fase dari proses pemecahan problem dari manajemen yang interaktif.

BATASAN PROBLEM

Pada tahap pembatasan problem, manager dan karyawan mengumpulkan informasi dan mendiagnose situasi problem yang dihadapi untuk menentukan kalau-kalau ada sesuatu kebutuhan atau keinginan karyawan yang dapat dibantu oleh manager. Dalam manajemen yang interaktif, lebih banyak waktu yang dihabiskan pada usaha pengumpulan informasi dan mendiagnose dari pada tahap tahap lain dalam proses pemecahan problem. Problem atau kebutuhan karyawan harus dibatasi dan dimengerti dengan tepat, akurat guna memecahkannya secara efektif dan maju ke keadaan yang lebih baik. Proses pemecahan problem ini dapat juga dikatakan, bahwa harus berkembang dari dasar informasi yang solid dan akurat.

Dalam manajemen yang bersifat teknis, tahap ini terbatas. Banyak waktu yang dihabiskan untuk menyajikan tujuan-tujuan organisasi dan bagaimana para karyawan mesti melakukan penyesuaian. Hanya sedikit waktu yang digunakan untuk mempertimbangkan perasaan

karyawan dan menentukan kebutuhan khusus mereka. Pada kenyataannya, manajer yang bersifat teknis sering mengemukakan kepada karyawan mengenai kebutuhan mereka dan problem mereka, kemudian dengan cepat berpindah ke proses perencanaan tindakan yang baru. Anggapan secara implisit adalah bahwa kebutuhan karyawan tidak penting dan rencana tindakan baru dari manajer selalu paling baik bagi karyawan dan organisasi. Tentu, banyak orang yang menanggapi problem karyawan dengan cara ini. Akan tetapi, dasarnya lemah dan pihak yang segera dirugikan adalah karyawan. Pihak yang dirugikan kemudian adalah organisasi. Pada saat manajer yang interaktif menghabiskan waktu untuk membantu karyawan mengidentifikasi apa yang sebenarnya diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan secara lebih baik, maka baik karyawan maupun organisasi dapat menjadi pihak-pihak yang beruntung. Tidak ada pihak yang dirugikan.

MERENCANAKAN TINDAKAN

Delam manajemen yang interaktif, perencanaan tindakan yang baru itu bersifat penyesuaian terhadap keadaan yang ada (custom-tailored) dan partisipatif. Secara bersama-sama, karyawan dan manajer berusaha menghasilkan sebanyak mungkin alternatif alternatif, memutuskan sesuatu cara pemecahan yang dapat diterapkan, dan memformulasikan suatu rencana tindakan yang berhubungan dengan problem dan kebutuhan khusus yang sebelumnya telah diidentifikasi bersama karyawan. Sebagai hasilnya, minat karyawan cenderung menjadi lebih tinggi dan menjadi terpelihara. Bagaimanapun, problem karyawan tertangani dan ^{alternatif} pemecahan yang telah diciptakan oleh manajer dan karyawan dipersiapkan untuk dilaksanakan. Hal ini tampak berlawanan dengan hasil yang biasanya negatif ketika ^{dari atas} suatu alternatif pemecahan teknis yang dipersiapkan sebelumnya ^{tanpa melibatkan} dikenakan pada karyawan

mereka sama sekali.

Dalam manajemen yang interaktif, proses perencanaan tindakan adalah bersifat partisipatif. Para karyawan mengambil peran aktif dalam menghasilkan alternatif, memutuskan alternatif pemecahan, dan mendisain rencana tindakan baru untuk mempertemukan dengan kebutuhan khusus. Pendekatan manajemen yang interaktif mendorong karyawan berbicara banyak dan manager mendengarkan. Terlibat dan secara aktif untuk menentukan masa depannya sendiri atas dasar kerja yang kooperatif ini dapat menghasilkan rasa percaya dan keterbukaan dalam hubungan antara karyawan dan manager.

Di lain pihak, manager yang bersifat teknis, memasuki proses perencanaan tindakan baru dengan sedikit informasi khusus mengenai perasaan atau kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi. Bahkan kalau pun karyawan diminta untuk memberikan daftar kebutuhan, maka itu hanyalah lebih banyak berkenaan dengan apa yang karyawan pikirkan yang perlu didengar oleh manager dan bukan berkenaan dengan apa sebenarnya sumber problem yang ada. Metode manajemen yang bersifat teknis biasanya memfokus pada upaya pemecahan masalah organisasi dengan cara yang paling baik dan menganggap bahwa kebutuhan karyawan akan terpuaskan dalam proses itu. Biasanya proses perencanaan tindakan yang baru telah dipersiapkan sebelumnya dengan tidak memperdulikan perbedaan individual baik yang berkenaan dengan situasi dan kebutuhan personal. Sebagai hasilnya, karyawan cenderung tidak memperdulikan manager. Jika karyawan tidak mendengar atau tidak mempercayai ^{-bahwa} alternatif pemecahan itu sesuai dengan minat yang dimilikinya, maka rencana tindakan yang baru itu tidak akan pernah diimplementasikan, atau paling tidak,

rencana tindakan baru itu akan dilaksanakan secara tidak akurat dan setengah setengah.

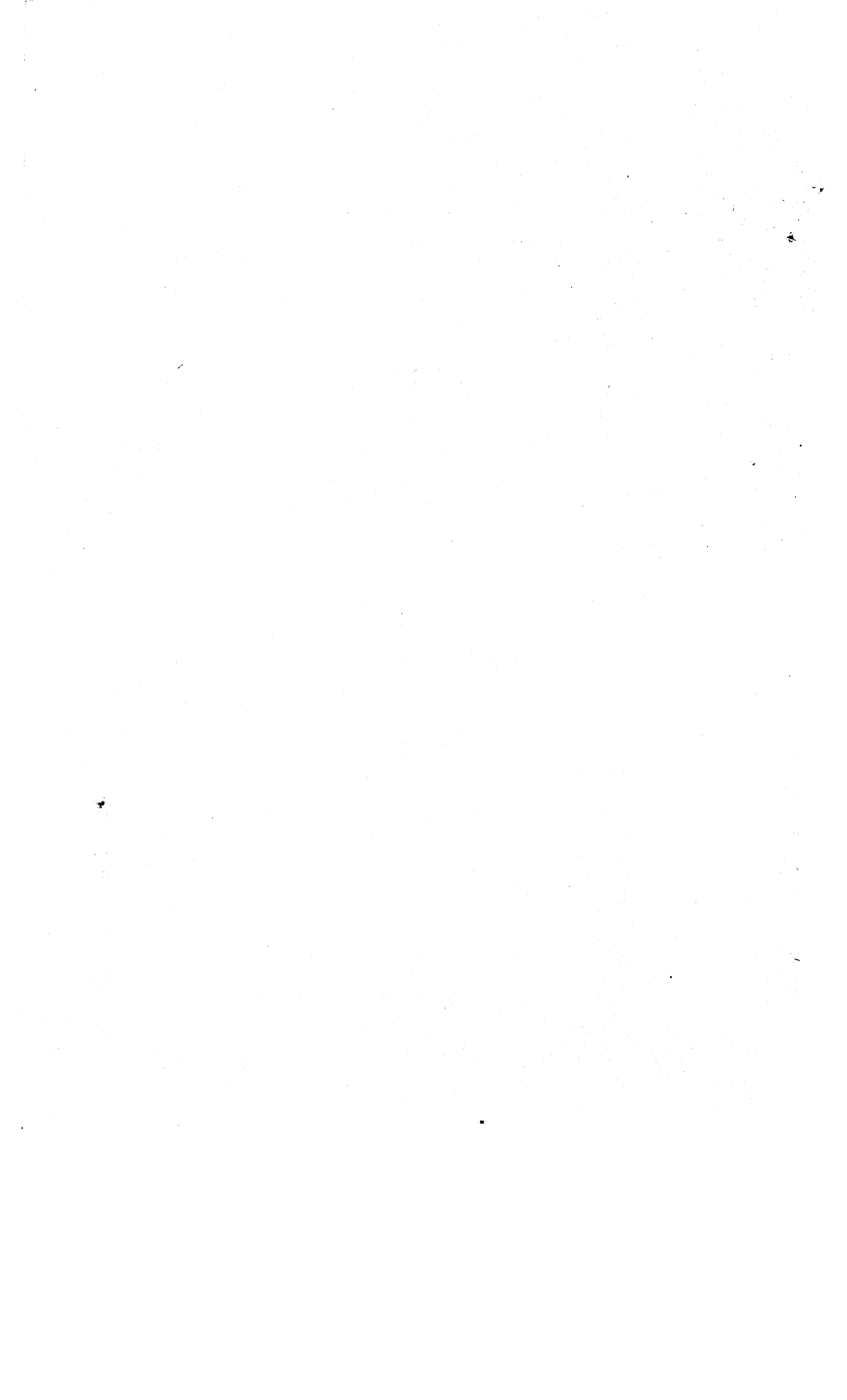
IMPLEMENTASI

Tidak masalah seberapa baikkah kemungkinan suatu pemecahan, jika ia tidak diimplementasikan secara baik, maka ia tidak akan menjadi efektif. Implementasi yang efektif dari suatu rencana tindakan tergantung pada komitmen dengan orang-orang yang terlibat untuk melaksanakan rencana tindakan itu.

Proses dalam manajemen yang interaktif bermula dengan pengembangan komitmen pada alternatif pemecahan yang disepakati. Ini terjadi dalam suatu suasana saling menghargai dan mempercayai dan yang demikian ini berbeda benar dengan penekanan dari pendekatan yang bersifat teknis. Dengan problem, kebutuhan dan objek karyawan diidentifikasi secara bersama selama tahap pertama dari proses pemecahan problem; dengan adanya keterlibatan karyawan secara penuh, maka komitmen karyawan pada alternatif pemecahan harus diperkuat pada akhir diskusi perencanaan tindakan baru. Karena proses komitmen dalam manajemen interaktif ini maka implementasi pemecahan menjadi bersifat "kapan" dan bukan "jika".

MENGAMATI KEGIATAN KERJA (FOLLOW THROUGH)

Suatu perbedaan lain antara manajemen yang bersifat interaktif dengan pendekatan yang bersifat teknis terjadi dalam proses follow through. Pada tahap ini, manager membuat suatu komitmen dengan karyawan untuk memonitor dan memberi bantuan sehingga karyawan melaksanakan semua rencana tindakan baru. Pada fase pertama dari follow-through, manager yang interaktif menghabiskan sejumlah waktu untuk memantapkan cara-cara guna meyakinkan bahwa ren-



cana tindakan baru itu benar benar bermanfaat bagi setiap karyawan pada khususnya.

Manager yang bersifat teknis menangani proses follow-through mereka secara berbeda beda. Proses itu malah cenderung menjadi lebih bersifat sebagai proses kontrol. Mereka memaksa ^{para} karyawan, untuk meyakinkan bahwa mereka sedang melaksanakan pekerjaan mereka dengan cara yang harus dikerjakan. Dalam proses follow-through, manager yang bersifat teknis memainkan peranan sebagai orang tua atau saudara tua yang bersikap kritis. Tidak perlu dikatakan, bahwa pendekatan ini menciptakan tingkat ketegangan yang tinggi pada para karyawan.

Banyak manager yang kontemporer yang berpaling pada gagasan follow-up yang lebih baik. Pendekatan manajemen yang interaktif, memberikan cara cara untuk melakukannya secara lebih baik. Bagaimanapun para karyawan yang merasa puas adalah suatu asset dari manager. Mereka mendukung manager ^{mereka} dan biasanya mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi bila dibandingkan dengan para karyawan yang kurang terpuaskan. Para karyawan yang tidak terpuaskan menanti waktu mereka yang paling baik dan berusaha mencari cara untuk melakukan pembalasan jika mereka begitu diatur. Manager yang interaktif bergantung pada hubungan yang didasari rasa saling percaya dan yang berjangka panjang, dan semua ini dilaksanakan dengan cara yang paling baik melalui follow-through managerial yang atentip. Suasana team yang saling membantu secara kooperatif dimantapkan, dan para karyawan merasa bahwa mereka dapat bergantung satu sama lain.

Dalam chapter chapter berikut, kami menguraikan secara lebih terperinci mengenai setiap fase dari proses pemecahan problem manajemen yang interaktif.

REFERENSI

1. Elbing, A., Behavioral Decision in Organizations, 2nd ed. (Glenview, ILL.: Scott, Foresmen, 1978).
2. Geigold, W.C., Management by Objectives: A self-Instructional Approach (New York: McGraw-Hall, 1978)
3. Morrissey, G.L., Management by Objectives and Result for Business and Industry, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977)

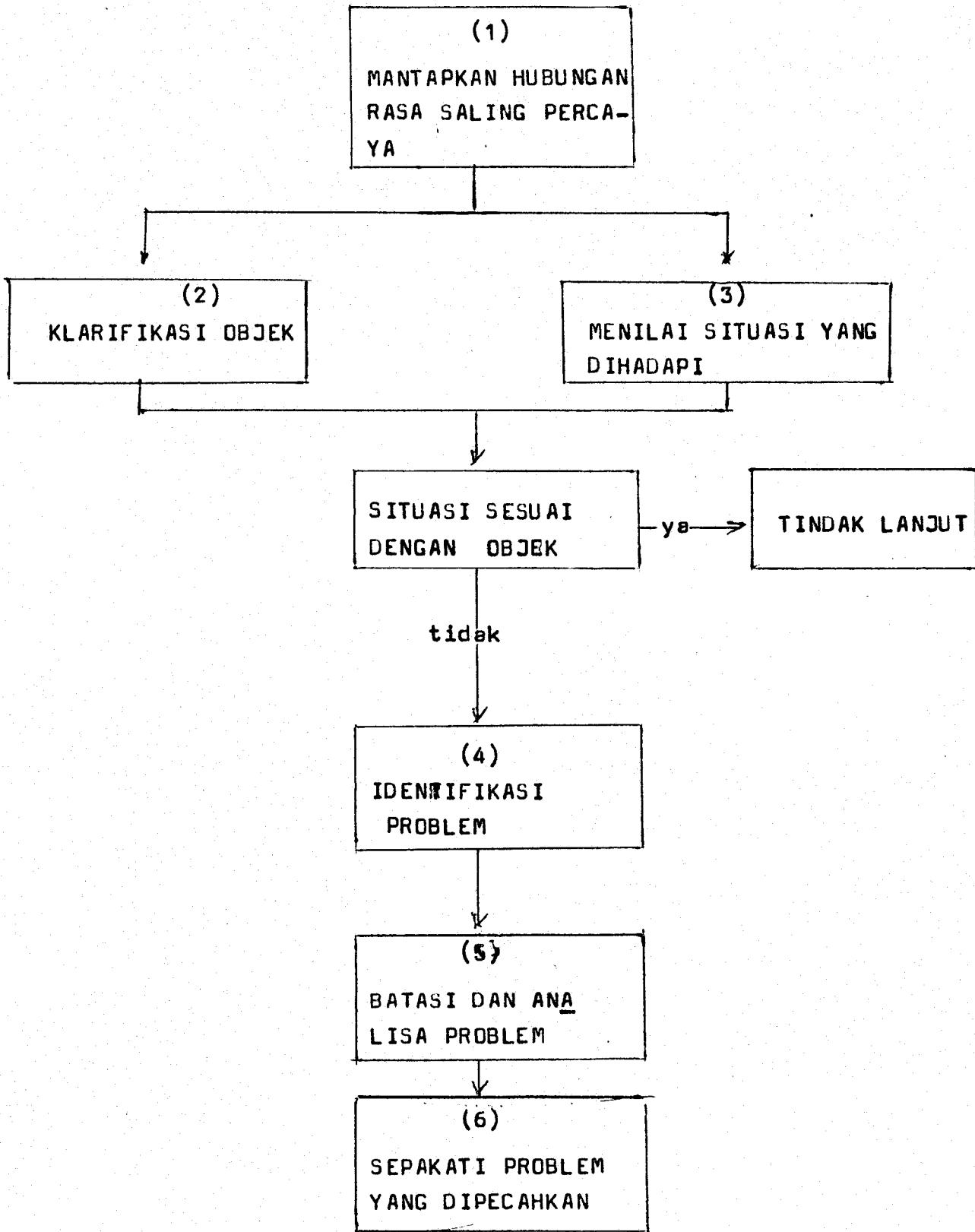
15. MEMBATASI PROBLEM

Tidak mudah membuat batasan problem karyawan secara akurat. Statemen stateman permulaan mengenai problem karyawan sering kabur dan membingungkan. Sering, karyawan tidak menyadari sumber problem atau menjadi kacau dan bingung. Di saat saat yang lain mungkin karyawan berkehendak mencoba untuk menghindari diskusi mengenai problem itu sebab tidak ingin tampak bodoh atau menerima tanggung jawab untuk situasi itu.

Untuk membantu memecahkan suatu problem, para manager harus memahami problem itu dari titik pandang karyawan dan memikirkan bagaimana problem itu dapat mencegah karyawan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan secara tepat. Baik manager maupun karyawan harus mempunyai suatu pemahaman yang jelas mengenai problem itu jika memang problem itu hendak dipecahkan.

Ketika anda melakukan interaksi dengan karyawan anda dalam proses pemecahan problem, maka ikuti tahap tahap sebagaimana yang digambarkan dalam gambar 15.1. Masing masing tahap akan dapat mengantar anda untuk lebih memahami bagaimana membantu karyawan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan dan problem khusus sehingga anda mampu memecahkannya. Waktu anda mengikuti tahap tahap ini, maka anda akan dihadapkan dengan kesempatan untuk mengambil pendekatan yang berbeda beda yang didasarkan atas hubungan anda dengan karyawan serta gaya tingkah laku, gaya keputusan dan gaya belajar dari karyawan. Berikut ini adalah suatu pendekatan tahap demi tahap guna mewujudkan tujuan dari tahap pembatasan problem dalam manajemen yang interaktif.

Tabel 15.1
MEMBATASI PROBLEM



TAHAP 1: MANTAPKAN RASA PERCAYA

Karyawan itu butuh dimengerti dan diterima serta butuh memiliki rasa percaya bahwa problem itu dapat dipecahkan. Karyawan harus merasa aman atas kehadiran anda untuk membuka dan mendiskusikan semua aspek mengenai bagaimana dia memandang problem itu bersama anda.

Rasa kepercayaan yang tinggi dan ketegangan yang rendah, merupakan hal yang amat penting pada tahap ini. Tanpa adanya informasi yang relevan yang diperlukan untuk membatasi problem secara akurat, maka semua tahap selanjutnya adalah kurang berguna.

Anda memulai memantapkan rasa percaya dengan kesan permulaan yang anda ciptakan (kesan itu harus menunjukkan rasa percaya dan interest pada karyawan. Ingat akan anjuran yang dikemukakan dalam chapter yang berkenaan dengan masalah "citra", dan ingat akan situasi di mana anda merasa bahwa anda perlu membuat kesan positif dengan segera. Faktor faktor citra apakah yang membantu? Ingat akan situasi yang tampak mempunyai problem pada saat anda mengadakan kontak dengan seorang karyawan. Faktor faktor citra apakah yang telah dapat menghalangi permulaan dari suatu hubungan yang baik? Kualitas vokal apakah yang mungkin telah anda proyeksikan, dan berbicara apakah bahasa tubuh anda selama tahap permulaan yang krusial ini?

Praktekkan fleksibilitas: perlakukan karyawan dengan cara sebagaimana yang mereka ingin untuk diperlakukan. Memantapkan kepercayaan dalam tahap pertama dari diskusi pemecahan problem ini sebagian besar ditentukan oleh bagaimana anda berinteraksi dengan profil "gaya" karyawan. Interaksi permulaan ini menentukan apakah akan ada kemajuan yang positif atau negatif dalam hubungan manager

karyawan. Jika anda benar benar trampil dalam tahap ini, maka anda akan menciptakan keberuntungan karena anda akan memperoleh sikap penerimaan dan kepercayaan. Ingat, identifikasi gaya tingkah laku, gaya belajar dan gaya keputusan karyawan; konfirmasi gaya gaya itu; dan ubahlah preferensi gaya anda sendiri bila gaya itu berbeda dengan gaya yang dimiliki karyawan. Ini benar benar bukan berarti bahwa anda harus menahan diri bercerita pada karyawan mengenai berita berita terakhir jika memang hal ini dapat membuat karyawan itu menjadi bersungguh sungguh pada pekerjaan. Bukan pula tidak mungkin untuk sejenak anda mendengarkan ceritera perihal liburan keluarga karyawan sebelum tiba pada inti dari situasi pemecahan problem jika memang dengan melakukan hal yang demikian ini akan membantu proses itu nanti. Hubungan anda dengan karyawan itu mungkin tergantung pada respon anda yang tepat. Ingat akan pentingnya pendalaman awal secara baik guna membuat karyawan anda bersedia mengekspresikan pikiran dan opini dan hal yang demikian ini akan memberi kesempatan pada anda untuk menentukan preferensi gaya mereka dengan cara yang lebih cepat.

Terapkan juga ketrampilan mendengar aktif anda. Dengan ketrampilan ini, karyawan anda dengan segera merasa bahwa anda sedang mendengarkan karena apa yang dikatakan adalah hal yang penting. Dan ini penting. Menyetakan kembali dan mengklarifikasi yang terus anda lakukan tidak hanya membuat karyawan anda merasa dimengerti, tetapi juga membantu memperjelas seluk beluk dari situasi problem.

Dengan menggunakan fleksibilitas gaya dan ketrampilan komunikasi secara hati hati dan trampil, maka anda tidak hanya memantapkan kepercayaan tetapi juga membangun dan memelihara kredibilitas semua komunikasi. Tahap 1, memantapkan suatu hubungan rasa ^{saling} percaya, merupakan suatu tahap yang terpisah, tetapi ia menggunakan prosedur

dan ketrampilan yang tidak pernah terlepas.

Waktu anda beranjak terus mengikuti fase pemecahan problem dalam manajemen yang interaktif, tahap pertama dari setiap proses bermula dengan melakukan pengecekan tingkat kepercayaan sebelum anda pindah dari tahap sebelumnya menuju porsi utama dari proses yang baru. Untuk melakukan ini, ingat bahwa dalam memantapkan dan memelihara kepercayaan, maka anda harus selalu memproyeksikan (baik melalui tindakan maupun melalui kata kata) bahwa anda benar-benar tertarik dalam upaya untuk membantu memecahkan problem tertentu dan dalam upaya mempertemukan kebutuhan personal dan profesional dari karyawan.

TAHAP 2 : MEMPERJELAS OBJEK

Suatu objek adalah suatu pernyataan peristiwa yang diinginkan. Ia merupakan hasil yang anda dan karyawan ingin mencapainya. Jika anda tidak mengetahui apa yang menjadi objek anda, maka tidak ada jalan untuk mengetahui apa problem anda. Yang anda semua dapat menyimpulkan adalah bahwa anda tidak mengetahui apa yang ingin anda lakukan. Bersama sebagian besar karyawan, di dalam banyak hal, adalah sangat baik untuk memperjelas objek anda terlebih dahulu, sebelum anda menilai situasi yang anda hadapi. Dasar pemikiran untuk ini adalah bahwa jika situasi itu dinilai terlebih dahulu, maka ada suatu kecenderungan yang sangat serang dibuat oleh manusia untuk menyatakan objek dalam bentuk apa yang sedang terjadi. Suatu pendekatan yang demikian ini mungkin memuaskan formalitas yang dikehendaki, tetapi dalam bentuk hasil, maka tidak ^{jauh} berbeda dengan pepatah lama: "Untuk memastikan pembidikan suatu target, tembak dulu, dan apapun yang kamu tembak, sebut ia sebagai target."

Penetapan objek paling tidak mempunyai empat tujuan. Pertama, memberi suatu pernyataan yang jelas, dan tertulis mengenai apa yang dituju oleh karyawan untuk dicapai. Karena itu ia harus tertulis. Dengan cara ini, maka objek merupakan suatu bentuk pengakuan a taupun suatu alat untuk komitmen. Ke dua, penetapan objek memantapkan suatu dasar bagi pengukuran perilaku kerja di dalam situasi yang sedang dihadapi atau masa datang. Ke tiga, mengetahui akan apa yang diharapkan dan yang diinginkan memberi motivasi yang positif pada karyawan. Akhirnya, mengetahui kemana anda akan pergi merupakan kemungkinan yang jauh lebih besar untuk memberikan kesempatan pada anda tiba ditujuan dari pada anda memutar cepat roda roda an da tanpa pengarahen apapun. Dengan perkataan lain, di sana ada kemungkinan yang lebih besar untuk melakukan perilaku kerja yang le bih baik.

Pada saat membantu seorang karyawan menetapkan objek, manager harus menggunakan ketrampilan mendengar aktif, bertanya, fleksibili tas tingkah laku untuk membantu karyawan dalam memastikan bahwa objek itu ditetapkan secara tepat dan dapat memenuhi kebutuhan ke butuhan yang sangat penting dari seseorang. Kecenderungan mencari persetujuan dengan mengungkapkan kembali pada manager mengenai apa yang dipikirkan karyawan sehingga manager tertarik untuk mende ngerken, harus dihindarkan. Untuk ini, maka hubungan rasa saling per caya harus kuat, dan pertanyaan yang seksama harus dipertimbangkan, seperti sebagai berikut:

"Sampakah saya ?"

"Mengapa saya berada dalam organisasi ini dan pada pekerjaan ini ?"

"Apa yang ingin sumbangkan, dan apa yang ingin saya lakukan sesudah ini ?"

Manajer juga harus memberi jaminan bahwa objek yang ditetapkan oleh individu itu sifatnya mendukung semua tujuan organisasi. Jika ^{suatu} sikap penerimaan yang nyata dan komitmen pada objek yang disarankan oleh manajer itu diharapkan, maka keadaan yang sebaliknyaapun juga harus dibenarkan; dengan demikian objek organisasi harus bersifat mendukung tujuan pribadi karyawan.

Para manajer mempunyai tanggung jawab untuk mengkoordinir usaha dari semua karyawan. Karena itu, manajer harus meyakinkan bahwa objek yang ditetapkan secara bersama, bagi karyawan sifatnya saling mengisi dengan objek objek dari individu lain yang mungkin dipengaruhi oleh objek objek itu. Untuk meyakinkan bahwa objek individu tertentu tidak mempunyai akibat sampingan yang tidak diinginkan pada orang lain dan juga untuk menghindarkan adanya persaingan tidak diperlakukan secara tidak wajar sementara orang lain dihargai, dianjurkan hingga dalam beberapa situasi, manajer hendaknya menyelenggarakan penetapan tujuan individu dalam pertemuan pertemuan team, sehingga dengan demikian semua pihak yang berkepentingan dapat berpartisipasi secara terbuka.

Ada sedikit nilai motivasi dalam upaya mendorong karyawan untuk menetapkan objek, yaitu hanya memerlukan pemeliharaan tingkat perilaku kerja yang ada. Di lain pihak, jika objek itu ditetapkan terlalu tinggi, yang sulit untuk dicapai, maka hal yang demikian ini dapat memerosotkan semangat kerja. Kenyataannya, hal ini dapat menjadi malapetaka bagi hubungan supervisor-bawahan, sebab ia menghancurkan rasa percaya. Karena itu, objek tidak hanya harus menjadi unsur perbaikan perilaku kerja saja tetapi juga harus bersifat dapat dicapai.

TAHAP 3: MENILAI SITUASI YANG DIHADAPI

Dalam menilai situasi yang dihadapi karyawan, maka manajer harus memperhatikan apa maupun bagaimana perilaku kerja individu. Situasi harus dipandang dari segi kebutuhan dari organisasi maupun karyawan.

Manajer mempunyai tanggung jawab untuk mengetahui apa yang dicari dari perspektif organisasi. Jika manajer tidak dapat membuat suatu penilaian secara meyakinkan, maka suatu kebutuhan segera yang ada bagi manajer adalah memperjelas variabel-variabel penting dalam pekerjaan tertentu bersama supervisornya sendiri. Jika manajer itu mempunyai pengetahuan yang jelas berkenaan dengan perihal organisasi, maka ini harus dikomunikasikan pada karyawan sehingga dengan demikian mereka dapat menilai situasi secara bersama.

Satu problem dengan para manajer yang bersifat teknis adalah, bahwa mereka hanya memikirkan perspektif organisasi. Bahkan walaupun mereka memikirkan pertumbuhan dan perkembangan karyawan, maka ini melahirkan perbedaan-perbedaan dalam persepsi, dalam upaya memandang apa kebutuhan nyata karyawan dan apa objek pribadi karyawan yang harus ada. Sikap defensip dan ketegangan yang dihasilkan mengurangi hubungan rasa saling percaya dan merintangikan suatu hubungan yang produktif, sebab karyawan mengetahui bahwa mereka tidak dimengerti dan bahkan walaupun manajer mereka memperhatikan mereka akan merasa heran.

Manajer yang interaktif benar-benar memperhatikan tentang bagaimana karyawan mengamati situasi. Baik organisasi maupun karyawan harus sama-sama menjadi pihak-pihak yang beruntung untuk suatu hubungan produktif yang berjangka panjang. Karena itu, manajer yang interaktif menggunakan keterampilan-keterampilan yang tepat untuk meni-

lai profil gaya karyawan dan memberi reaksi yang sesuai. Ketrampilan nonverbal digunakan untuk membangun dan memelihara hubungan rasa saling percaya. Ketrampilan mendengar dan bertanya dikaitkan untuk membantu baik manager maupun karyawan untuk memahami secara benar persepsi dan perasaan yang relevan.

Untuk memahami secara sempurna bagaimana perasaan karyawan mengenai suatu situasi, maka diperlukan upaya untuk mendalami bidang - bidang seperti bagaimana perasaan karyawan terhadap dirinya sendiri atau bahkan terhadap kehidupannya. Pada waktu manager menggunakan ketrampilan interaktif untuk merefleksikan kembali pemahaman kepada karyawan, maka tidak hanya dia yang merasa dimengerti dan diterima, tetapi kedua belah pihak memperoleh suatu pengertian yang lebih baik mengenai makna dari pebilasan situasi.

Keputusan: Adakah tujuan dan objek itu sesuai dengan situasi yang dihadapi ? Melakukan identifikasi situasi yang dihadapi, tujuan, objek mungkin memerlukan banyak kali pertemuan; atau mungkin saja anda membutuhkan hanya sekali pertemuan. Jika anda telah mengerjakan pekerjaan anda, maka anda akan mempunyai gambaran mengenai kondisi aktual dari situasi yang ada dan kondisi yang diinginkan sebagaimana yang dinyatakan dalam tujuan dan objek. Pada tahap ini anda perlu mempertentangkan . . . Bagaimana perbandingan mereka?

Pada saat anda mempunyai dua daftar, maka anda mempunyai suatu alat untuk membantu karyawan bekerja berdasar pada asumsi asumsi. Kekurangcocokan dan ketidakcocokan tampak secara jelas. Kadang kadang, karyawan merasa bahwa tujuan dan objek itu sesuai, pada hal sebenarnya adalah tidak. Ketrampilan melakukan pendalaman di sini dapat membantu untuk menentukan bersama karyawan apakah tujuan itu terlalu

sempit, tidak cukup jauh jangkauannya, atau terlalu jauh jangkauannya.

Demikian juga, situasi yang ada itu kadang kadang dapat dinyatakan dengan cara yang berlebihan atau dianggap sebagai hal yang lumrah saja. Seberepa seringkah anda bertanya pada seorang karyawan mengenai bagaimana rencana kerjanya yang sedang dikerjakan dan dia menjawab bahwa rencana itu terasa memuaskan. Karyawan sering mempercayai keadaan yang demikian ini, pada hal sebenarnya rencana itu dapat menjadi lebih baik lagi. Dalam pemecahan problem, manager bertanggung jawab untuk melakukan analisa situasi yang ada dari semua perspektip untuk memastikan bahwa situasi itu sesuai dengan tujuan dan objek dalam cara yang paling baik.

Pada saat keadaan peristiwa yang diinginkan (tujuan dan objek) dan keadaan peristiwa yang aktual (situasi) benar benar sesuai, dan keadaan berjalan dengan lancar, maka karyawan itu harus dipuji karena bekerja demikian baik, dan situasi itu dapat ditandai untuk tindak lanjut dimasa datang. Jika baik tujuan karyawan maupun organisasi terpenuhi, maka tindakan lebih lanjut berangkali menjadi kurang berguna dan merupakan suatu pemborosan waktu bagi anda dan karyawan. Di lain pihak, anda mungkin melihat indikasi langsung bahwa karyawan mempunyai kemampuan yang lebih besar. Jika situasinya sesuai dengan yang diharapkan, maka mungkin merupakan hal yang tepat untuk melakukan suatu pertemuan guna menentukan bagaimana kelebihan kelebihan ini dapat dikembangkan dan diaplikasikan. Latihan tambahan atau memberikan tanggung jawab yang lebih besar mungkin diperlukan untuk menemukan kebutuhan karyawan akan pertumbuhan pribadi dan memberi kesempatan pada organisasi untuk menerima keuntungan dari karyawan. Jika kebutuhan akan pertumbuhan ini tidak dikenal dan ditangani secara akurat, maka problem berikutnya akan muncul akibat rasa jemu dan frustrasi yang mungkin berkembang, bahkan meskipun situasi yang dihadapi benar benar

sesuai dengan objek yang diinginkan.

Sangat sering, proses interview dengan karyawan akan melahirkan beberapa cara yang dapat anda gunakan dalam membantu karyawan anda dalam memperbaiki perilaku kerja dalam situasi yang dihadapi. Pengumpulan informasi yang dilakukan secara hati-hati oleh manager yang interaktif dapat membantu baik karyawan maupun manager dalam mengidentifikasi, memahami, dan menerima situasi yang ada. Jika ada suatu ketidakcocokan yang disepakati bersama antara situasi yang dihadapi dan yang diinginkan, maka bergeraklah ke tahap berikutnya yaitu tahap mengidentifikasi problem. Pada tahap ini perincilah problem problem mana yang menyebabkan ketidakcocokan itu.

TAHAP 4: MENGIDENTIFIKASI PROBLEM

Tahap ini menghendaki suatu batasan total dari kebutuhan-kebutuhan yang ditemukan atau problem problem yang perlu dipecahkan. Juga perlu untuk mengumpulkan informasi tambahan sehingga dengan demikian semua faktor yang relevan dapat dianalisa guna menentukan problem yang pasti yang harus dipecahkan. Hanya ketika anda dan karyawan anda bekerja bersama untuk membuat rencana tindakan baru yang akan dapat menemukan tujuan dan objek karyawan.

Carilah akar penyebab problem. Jika bentuk-bentuk instruksi terus ditafsirkan secara salah, adakah bentuk-bentuk yang tidak sempurna atau informasi itu diberikan secara tidak memadai? Terlalu sering, suatu sebab itu dianggap sebagai hal yang wajar; carilah semua alternatif yang dipandang baik sebelum menentukan sebab yang paling mungkin.

Asumsi yang dibuat secara tergesa-gesa, juga sering menghasilkan suatu kesalahan dalam menafsirkan gejala-gejala untuk sumber problem. Jika gejala-gejala itu dieliminasi, maka baik manager maupun karyawan mungkin beranggapan secara salah bahwa problem problem itu tereliminasi juga. Hal ini sama dengan upaya mengendalikan penyakit kulit dengan pengobatan. Pengobatan mungkin membantu menahan problem itu agar tidak tampak; tetapi bantuan yang nyata akan datang ketika anda menemukan bahwa tanaman di dalam ruang tamu itu yang merupakan penyebab kesalahan. Pastikan bahwa anda telah mengidentifikasi secara benar sebab-sebab dasar bagi ketidakcocokan antara statemen peristiwa yang aktual dan yang dikehendaki serta bukan mengenai gejala-gejala yang ditimbulkan.

Jangan membuat kesalahan dalam mengidentifikasi problem, seperti sebab problem itu merupakan hal yang mudah untuk dipecahkan. Meskipun anda merasa dengan mudah dapat memecahkan problem itu, namun jika ia hanya merupakan gejala saja maka mungkin anda menemukan hal yang lebih menyusahkan daripada pada keadaan sebelumnya. Sukses sebagai seorang pemecah problem meliputi adanya keberanian menghadapi situasi-situasi yang benar-benar sulit dan sesuatu yang tidak anda inginkan, begitu juga adanya kemampuan untuk menghasilkan pemecahan yang efektif. Memecahkan problem secara salah hanya akan mengakibatkan konsekuensi negatif kepercayaan dan keyakinan karyawan pada diri anda; ini akan mempunyai pengaruh yang sedikit pada upaya untuk memperbaiki situasi yang dihadapi.

Ingat, identifikasi problem yang tepat bukanlah persoalan yang mudah. Karena inilah mengapa identifikasi problem sering dipandang sebagai tahap yang paling sulit dan penting dalam proses pemecahan problem. Akibat adanya kegagalan dalam bidang ini dapat menyulitkan;

seseorang yang tidak berdosa mungkin terhukum dari kesalahan ini ; seorang karyawan yang baik mungkin dipecat; dan suatu program penting mungkin gagal dalam mencapai objeknya.

TAHAP 5: BATASI DAN ANALISA PROBLEM

Melakukan pemeriksaan guna memastikan bahwa problem itu telah dianalisa secara menyeluruh dan dibatasi secara akurat merupakan suatu perlindungan terhadap asumsi asumsi yang tidak benar, terhadap upaya yang hanya memperlakukan gejala gejala, terhadap pemahaman yang tidak komplit. Sediakan waktu dan perhatian tambahan untuk memastikan bahwa anda telah mempunyai semua informasi yang anda butuhkan. Gunakan ketrampilan anda dalam melakukan pendalaman, klarifikasi dan pengembangan untuk meminta karyawan agar menyediakan lebih banyak informasi atas problem atau kebutuhan yang diidentifikasi, dan untuk meminta karyawan agar mengkonfirmasi atau membenarkan apa yang telah anda pahami akan problem itu. Anda mungkin memberi informasi baru pada karyawan dalam mengklarifikasi statemen statemen yang dikehendaki sebagai upaya untuk menstimulasi munculnya pikiran tambahan atas isu yang dihadapi. Teruskan hingga anda dan karyawan merasa puas bahwa anda telah mengidentifikasi dan memahami sebab setiap problem. Telusuri proses ini, sadari akan perpaduan gaya unik karyawan, dan beri reaksi secara tepat. Gunakan semua ketrampilan yang anda miliki untuk mengkomunikasikan interes, pikiran dan respek. Juga kembangkan komunikasi anda secara sensitip, dan selalulah mencoba untuk memperteguh hubungan rasa saling percaya.

Analisa problem jangan dikerjakan secara terburu buru atau dengan cara yang ceroboh. Ingat, tidak ada pemecahan problem yang dapat menjadi lebih baik dari pada kualitas diagnosis diatas mana pemecah

an problem itu dirumuskan. Analise problem yang baik itu harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Membedakan antara kata dan fakta. Walaupun kata kata yang digunakan karyawan untuk menggambarkan suatu situasi merupakan tanda yang paling baik bagi manager terhadap apa sebenarnya yang ada, tetapi kata kata itu tidak selalu menyatakan fakta secara akurat. Tanda tanda nonverbal mungkin menunjukkan makna tambahan yang mungkin tidak disadari oleh karyawan. Memberikan feedback atas apa yang anda dengar di dalam komunikasi dapat membantu untuk memperjelas. Juga ingat bahwa kata kata karyawan itu hanya merefleksikan persepsi pribadi dan mungkin melahirkan hal hal yang bersifat pribadi dari pada mengenai situasi yang aktual. Keduanya penting.

2. Lebih memerinci sebab sebab dari pada mencari kesalahan. Baik manager maupun karyawan harus berusaha untuk memahami situasi dan mengapa situasi itu seperti ini, dari pada berusaha mempertimbangkan atau menilainya. Memperbandingkan antara hasil yang diinginkan dengan hasil aktual adalah fungsi dari tahap berikutnya dari proses pembatasan problem. Pada tahap ini, sasarannya adalah mengumpulkan informasi yang valid, dan penilaian cenderung bersifat bias terhadap data.

3. Memerinci keusulitan yang bersifat ganda. Biasanya, situasi yang ada tidak disebabkan oleh satu determinan. Problem antar pribadi dalam organisasi, sebagai contoh, hampir selalu melibatkan tingkah laku dan perasaan dari (paling sedikit) dua orang dan sering sekali didukung oleh berbagai faktor dalam organisasi. Menggunakan ket rampilan bertanya dan mendengar, untuk menentukan mengapa dan bagaimana sering dapat menarik serentetan sebab sebab tambahan yang

menarik.

TAHAP 6: MENSEPAKATI PROBLEM YANG DIPECAHKAN

Anda mungkin telah mengungkap lebih banyak dari satu problem, dan anda mungkin telah mengidentifikasi lebih banyak faktor yang mendukung problem itu. Tahap 6 meminta anda untuk menetapkan prioritas dan membuat keputusan seperti misalnya problem mana yang dipecahkan lebih dahulu dan mana yang akan dikesampingkan secara temporal dan secara tidak terbatas. Anda mungkin menemukan bahwa beberapa problem karyawan mungkin diluar domain anda, yang lain tidak serius, dan beberapa lagi dipandang penting serta masuk dalam rentangan dari bantuan anda. Buatlah penilaian ini bersama karyawan. Aplikasikan pengetahuan anda yang berkenaan dengan perspektif organisasi dan pengetahuan karyawan anda mengenai situasi tertentu serta atribut atribut personal yang relevan.

Adalah penting sekali mengembangkan suatu daftar prioritas dari problem problem yang ada, dan menentukan urutannya menurut seberapa banyak pemecahan problem itu akan mengarah pada objek karyawan. Beberapa problem benar benar lebih penting dari pada yang lain dan harus ditangani lebih dulu, bahkan meskipun pemecahannya terasa lebih sulit. Suatu kriteria dasar bagi pengembangan prioritas adalah membedakan antara ape yang diinginkan dan yang dibutuhkan. Anda mungkin ingin memecahkan sejumlah problem, akan tetapi untuk menangani problem problem itu anda butuh memecahkan dan menemukan objek objek penting terlebih dahulu.

Waktu anda dan karyawan anda bertindak terus, kembangkan seperangkat problem yang dapat anda pecahkan. Ini mengarah pada proses kedua, di mana anda secara bersama sama menghasilkan seperangkat rencana tindakan baru,

REFERENSIS

1. Elbing, A., "Step 2: The Diagnostic Process," Chapter 4 in Behavioral Decisions in Organizations, 2nd ed. (Glenview, ILL.: Scott, Foresman, 1978), pp 74-83.
2. Giegold, W.C., "Management by Objectives: A Self-Instructional Approach (New York: McGraw-Hill, 1978).
3. Sperry, L., and Hess, I.R., "Guiding: Goal Setting," Chapter 5 in Contact Counseling (Reading, Mass.: Addison-Wesley 1974), pp 113-126.

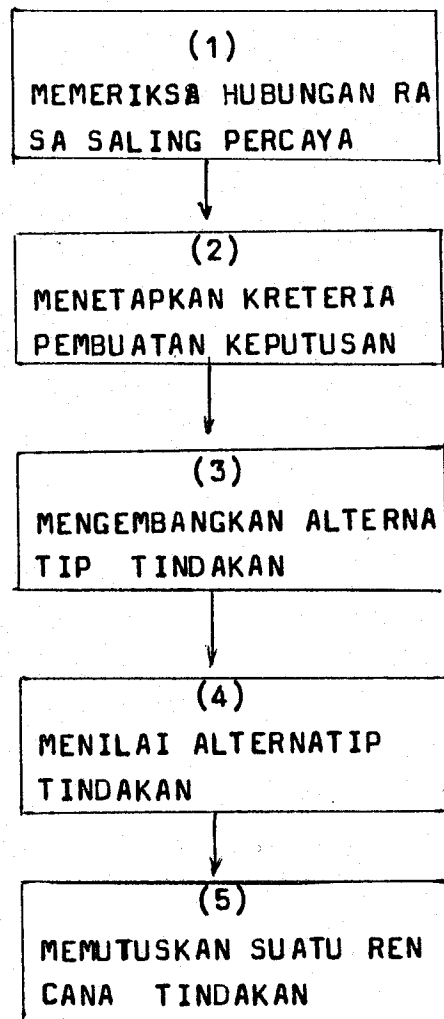
16. MENGEMBANGKAN RENCANA TINDAKAN

Sesudah informasi dikumpulkan, tujuan diperjelas, situasi dinilai, dan problem diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah mengembangkan seperangkat tindakan khusus untuk mengembalikan situasi pada tingkat yang dapat diterima sebelumnya atau membawanya pada suatu tempat yang lebih diinginkan. Tekanannya adalah pada (1) bekerja bersama dengan karyawan dan (2) perbaikan untuk memecahkan problem. Mengatakan apa yang mesti dikerjakan sifatnya ofensif pada sebagian besar orang; meskipun demikian adalah suatu bujukan yang sebenar benarnya, segera sesudah problem diidentifikasi, melimpahi dengan berbagai jawaban. Cegah ! Sebagai gantinya, bantulah karyawan anda waktu anda bersama sama memecahkan problem.

Biasanya ada banyak cara untuk memecahkan suatu problem. Selama tahap ini, adalah sangat penting untuk bersikap terbuka pada semua kemungkinan pemecahan, sehingga dengan demikian beberapa alternatif yang tersedia dapat dipilih. Baik manager maupun karyawan perlu memeriksa gagasan gagasan dan preferensi yang dipahami lebih dahulu sehingga pemecahan yang paling baik dapat ditentukan.

Tahap tahap yang diidentifikasi dalam gambar 16.1 dapat memudahkan pengembangan suatu rencana tindakan untuk memecahkan problem secara efektif. Ingat bahwa rencana tindakan yang efektif dapat terlaksana hanya sesudah problem yang ada diidentifikasi dan dipahami secara akurat. Sebagian besar sebab kegagalan dalam perencanaan tindakan adalah adanya kesalahan dalam mengklarifikasi objek, dan menilai situasi yang dihadapi, dan mendefinisikan problem. Jika tahap pendefinisian atau pembatasan problem telah dilaksanakan secara efektif, maka alternatif pemecahan harus tampak jelas, dan pemilihan suatu rencana tindakan tidak akan menjadi sulit.

Gambar 16.1

MENGEMBANGKAN RENCANA TINDAKAN**TAHAP 1: MEMERIKSA HUBUNGAN RASA SALING PERCAYA**

Tahap pertama dari proses ini adalah memeriksa hubungan ra sa saling percaya. Ingat bahwa meskipun memelihara kepercayaan itu merupakan tuntutan yang terus menerus, namun anda mesti memberikan perhatian secara khusus pada tingkat kepercayaan yang telah anda tetapkan sebelum ^{-berpindah} dari satu proses manajemen yang interaktif pada

proses yang lain. Ketika tingkat kepercayaan itu tinggi, berpindah ke proses yang lain bukanlah perkara yang sulit. Namun bila tingkat kepercayaan itu berkurang, maka karyawan tidak terpersiapkan untuk membuat keputusan penting dan kurang berkemauan untuk ikut berperan serta secara penuh. Hubungan rasa saling percaya seperti hubungan dalam suatu perkawinan, butuh kerja yang konstan, atau perpisahan barangkali.

TAHAP 2: MENETAPKAN KRITERIA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Kriteria pembuatan keputusan merupakan statemen statemen yang mengidentifikasi hasil spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, sehingga ketika terwujud, menunjukkan bahwa problem itu telah terpecahkan atau tujuan telah tercapai. Sebagai contoh, kriteria pembuatan keputusan itu dapat berupa: "Saya perlu mengurangi pemborosan materi sampai pada tingkat 10 persen, dan mencegah penurunan kualitas produksi, serta meningkatkan produksi paling tidak sampai tingkat 5 persen." Jika kriteria bagi pemecahan problem karyawan selalu spesifik, maka bagian dari proses ini akan menjadi sangat mudah. Jika kriteria itu merupakan angan-angan saja, tidak masuk akal, atau sangat abstrak dan ambigu, maka bantuan anda untuk membuat kriteria itu menjadi lebih realistis dan dapat dipahami akan dibutuhkan guna mencegah rasa kecewa yang akan menyusul dalam cara lain. Dua ciri dari rencana tindakan yang efektif adalah kriteria yang dapat dicapai dan yang anda ketahui kapan terjadi.

Kriteria pembuatan keputusan harus merefleksikan ciri-ciri dari objek pemecahan yang baik. Pertama, harus spesifik. "Saya ingin meningkatkan produktivitas sampai 5 persen" dan tidak "Saya ingin meningkatkan produktivitas". Kedua, dapat diukur. Untuk menetapkan bahwa

anda ingin meningkatkan semangat kerja karyawan adalah tidak sebaik objek pemecahan dengan mengatakan bahwa anda ingin meningkatkan semangat kerja karyawan dan akan mengakui dengan suatu reduksi sebesar 4 persen pada hari hari sakit dan diserahkan tiga bulan berikutnya (jika tepat).Ketiga,kreteria itu mesti dapat dicapai jika anda benar benar mengharapkan para karyawan berusaha mencoba untuk melakukan kreteria itu.

Ciri yang keempat adalah bahwa seperangkat objek itu,atau kreteria itu,mesti komplementer.Untuk mencapai sesuatu objek tidak harus mengeliminasi prestasi dari sesuatu yang lain.Sebagai contoh,Jika anda berharap untuk melakukan konsultasi dengan karyawan anda secara lebih efektif,maka mungkin anda perlu berusaha untuk mencapai harapan ini dengan melakukan pertemuan dengan setiap karyawan saban hari selama beberapa menit dan menghabiskan banyak waktu dengan orang yang lebih memerlukan.Akan tetapi,prosedur ini mungkin menghalangi anda untuk mencapai tujuan lain mengenai menulis laporan yang lebih panjang dan tepat,yang mana hal ini juga meminta sejumlah waktu yang lebih banyak.Walaupun setiap tujuan itu mungkin dapat dicapai secara sendiri sendiri,secara bersama sama,namun tujuan itu tidak mungkin dicapai dengan waktu yang terbatas.Karena itu anda harus mengusahakan agar tujuan tujuan itu bersifat komplementer sehingga semuanya dapat dicapai secara bersama sama.

Suatu kreteria kunci bagi diterimanya sesuatu rencana tindakan adalah bahwa rencana tindakan itu tidak hanya memecahkan problem yang bersifat mendesak,tetapi juga dapat memberi sumbangan pada tujuan tujuan organisasi.Mempertimbangkan kualitas pemecahan dengan memperhatikan tujuan organisasi secara keseluruhan adalah tanggung jawab manajer.Baik tujuan yang berjangka pendek ataupun yang

berjangka panjang mesti dipertimbangkan untuk karyawan tertentu, karyawan yang lain, semua departemen yang ada, departemen departemen yang berhubungan dan keseluruhan organisasi. Karyawan mungkin memahami problem tertentu dengan baik sekali, tetapi jika ditinggalkan seorang diri, maka ada suatu kemungkinan bahwa sesuatu rencana yang dihasilkan akan tidak memperhatikan beberapa kriteria yang secara vital dipertimbangkan untuk unit unit lain yang dipengaruhi.

Di lain pihak, manajer harus tidak mendominasi proses atau menjadi begitu memperhatikan kualitas pemecahan bagi organisasi sehingga partisipasi dan pertimbangan karyawan diperlemah. Kualitas itu sendiri tidak akan membuat suatu keputusan yang baik. Bahkan alternatif yang berkualitas paling baikpun mungkin menjadi suatu pilihan yang tidak menguntungkan jika karyawan yang terlibat tidak menemukannya sebagai alternatif yang dapat diterima menurut pandangan dari segi nilai dan tujuan pribadi. Suatu kriteria lain bagi rencana tindakan yang baik adalah bahwa kriteria itu harus dapat diterima karyawan yang dipengaruhi dan yang mesti mengimplementasikannya. Dalam manajemen yang interaktif partisipasi penuh oleh karyawan dalam proses pemecahan problem bersama merupakan suatu jaminan terhadap pelanggaran kriteria ini. Dalam manajemen yang bersifat teknis, kriteria ini sering dilanggar oleh manajer yang memanipulasi karyawan persis seperti mereka memanipulasi sesuatu sumber lain. Para manajer yang interaktif menyadari bahwa tidak seperti sumber sumber lain misalnya, uang atau materi, karyawan mempunyai perasaan dan perhatian mengenai bagaimana mereka diperlakukan. Adalah penting untuk menggunakan ketrampilan mendengar, pendalaman untuk meramalkan kebutuhan dan preferensi karyawan secara akurat. Dengan pemahaman ini, maka keputusan teknis

yang paling baik mungkin tidak paling baik atau dapat dilaksanakan dalam situasi khusus ini sesudah penerimaan dipertimbangkan.

TAHAP 3: MENGEMBANGKAN ALTERNATIP TINDAKAN

Diperlengkapi dengan batasan problem yang baik dan kriteria pembuatan keputusan, maka anda dan karyawan siap untuk menghasilkan dan meneliti kemungkinan rencana tindakan. Ini merupakan respon langsung terhadap kriteria pembuatan keputusan dan harus tumbuh secara wajar dari informasi yang ditemukan selama fase batasan problem dan fase analise problem.

Apapun proses yang anda dan karyawan gunakan untuk menghasilkan rencana tindakan baru dan bertukaran gagasan gagasan, maka anda harus memandang alternatif alternatif itu dengan mempedomani baik pada objek dan kriteria, dimana objek objek itu akan diakui sebagai yang sedang dicari. Ini adalah pencocokan hasil dari rencana tindakan terhadap kebutuhan kebutuhan karyawan. Perhatikan bahwa anda mencocokkan hasil, dan bukan prosedur dari rencana tindakan baru. Prosedur itu pada dasarnya merupakan bermacam macam bagian yang menyempurnakan rencana tindakan dan metoda pelaksanaannya. Prosedur itu menjawab pertanyaan, "Apa ini ?" dan "Bagaimana akan dilaksanakan ?" Di lain pihak, hasil merupakan suatu buah atau produk dari prosedur yang membantu memuaskan suatu kebutuhan khusus atau problem pada karyawan. Hasil merupakan bagian rencana tindakan baru yang amat penting. Kenyataannya, para karyawan tidak "membeli" suatu rencana tindakan baru; tetapi sebenarnya mereka berkepentingan dengan apakah rencana tindakan baru itu akan memperbaiki situasi mereka. Para karyawan berkepentingan dengan manfaat dari suatu rencana tindakan baru terlebih dahulu, dan baru kemudian dengan prosedur. Rencana tindakan baru adalah suatu alat

untuk mencapai tujuan, dan bukan tujuan itu sendiri. Sebagai contoh, karyawan tidak memandang sebuah bioskop itu sebagai bangunan, proyektor, dan layar. Ia hanyalah merupakan sebuah alat untuk relaks, bersenang senang, dan interaksi sosial.

Nilai dari suatu rencana tindakan baru bertambah dengan keterlibatan karyawan dalam menghasilkan dan menganalisa alternatif. Dengan cara yang demikian itu, karyawan diberi kesempatan untuk menemukan secara pribadi manfaat manfaat yang diperoleh dari implementasi rencana tindakan itu. Ini berarti bahwa anda mesti berorientasi pada karyawan. Anda mesti menjadi sensitip terhadap kebutuhan dari karyawan anda. Bertanyalah pada diri anda sendiri: "Jika saya adalah karyawan, mengapa saya bersedia mengimplementasikan rencana tindakan yang diajukan?" "Bagaimanakah rencana itu akan memuaskan kebutuhan saya?" "Bagaimanakah rencana tindakan ini akan memberi manfaat yang lebih banyak dari pada apa yang sedang saya lakukan sekarang atau lebih banyak dari pada rencana tindakan yang lain?" Dengan memiliki jawaban yang baik dan solid terhadap pertanyaan pertanyaan ini, dan memiliki pemahaman yang sempurna mengenai bagaimana rencana tindakan baru itu dapat benar benar bermanfaat bagi karyawan anda, maka anda akan akan menjadi baik dengan cara anda dalam upaya menyempurnakan komitmen karyawan terhadap rencana tindakan yang bersifat personal dan profesional secara lebih produktif.

Pekerjaan karyawan anda dalam proses yang dianjurkan ini adalah bersifat ganda. Pada saat anda menganjurkan rencana tindakan baru, karyawan perlu memberi respon dan membantu. Kedua, karyawan harus menganjurkan rencana tindakan baru dari dirinya sendiri. Sering sekali akan menjadi hal yang lebih baik jika anda meminta anjuran dari karyawan sebelum anda sendiri mengajukan anjuran. Dengan cara

ini, karyawan menjadi lebih terlibat dan dapat merasa bangga dengan rencana baru yang mungkin sebenarnya anda anjurkan sendiri. Jika rencana tindakan berasal dari karyawan, ada suatu kemungkinan yang lebih baik bagi penerimaan rencana itu dan implementasi secara efektif. Tambahan lagi, karyawan itu mungkin menemukan suatu pemecahan yang lebih seger, bahkan lebih baik, yang akan tidak diketemukan jika anda mengarahkan usaha itu mengikuti jalur yang berbeda.

Anda selaku manager, mempunyai pekerjaan yang sama untuk menghasilkan alternatif alternatif dan analisa kelayakannya dan manfaat dari alternatif alternatif itu. Sajikan gagasan gagasan anda secara singkat dan beri tenggang waktu untuk gagasan itu sehingga dengan demikian ada kesempatan yang tepat bagi anda dan karyawan untuk memikirkan. Sajikan prosedur dan manfaat sesuatu rencana tindakan dengan waktu yang terpisah dan menurut ^{urutan} keprioritasannya. Terlebih dahulu sajikanlah manfaat yang akan mempunyai makna yang sangat pribadi atau profesional pada karyawan. Sebelum mendiskusikan hasil yang amat penting berikutnya, mintalah feedback untuk memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana hasil itu akan bermanfaat baginya. Ini sebenarnya merupakan proses pengetesan penerimaan. Pernyataan pernyataan yang bersifat feedback yang berhubungan dengan prosedur dan hasil harus berbentuk pertanyaan yang bersifat terbuka. Sebagai contoh, "Adakah kamu merasakan bahwa ini akan membantu kamu untuk menemukan objekmu ?" "Untuk kepentingan apakah ini bagimu atau departemenmu ?" "Manfaat apakah yang kamu pikir dapat dipetik darinya ?". Feedback itu akan memberi anda beberapa tanda yang bagus sekali mengenai kesiapan dan kemauan karyawan anda untuk membuat komitmen yang diperlukan.

Pandanglah perencanaan tindakan baru itu sebagai "suatu proses penemuan" dan bukan sebagai waktu bagi anda untuk melakukan se

mua pembicaraan. Menyajikan prosedur rencana tindakan baru dan manfaat dengan kesempatan yang terpisah, serta berusaha memperoleh feedback sebelum melanjutkan pada fase berikutnya, dapat memelihara proses komunikasi dua arah. Tanyailah karyawan anda bagaimana aspek aspek khusus dari rencana tindakan baru dapat memberi manfaat secara pribadi, dan tambahkan makna khusus terhadap proses pemecahan itu dengan cara mengusahakan karyawan terlibat secara total.

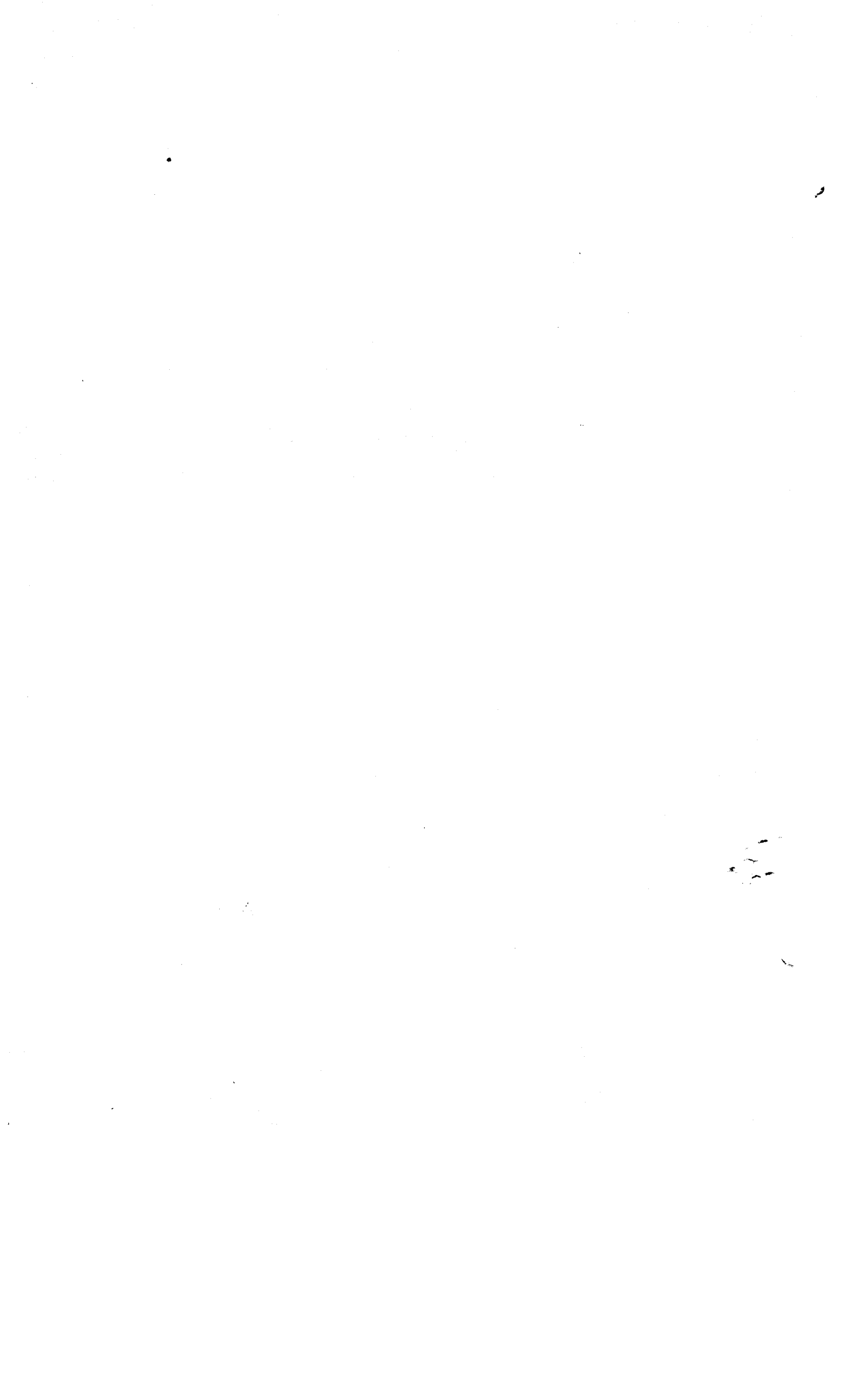
Ketika anda merasa puas bahwa karyawan anda benar benar memahami, dan menerima atau menolak pentingnya prosedur dan manfaat yang dikemukakan dalam pemecahan suatu problem pindahlah ke prosedur dan manfaat berikutnya, lakukan dengan proses yang sama. Sajikan sebanyak mungkin perincian rencana tindakan yang baru dan manfaat yang perlu untuk menentukan secara baik baik apakah karyawan anda siap dan mau atau tidak untuk membuat suatu komitmen atas implementasi tindakan baru. Peliharalah sikap sehingga pemecahan yang dianjurkan benar benar merupakan suatu kemungkinan dan bukan sesuatu yang final. Hal yang demikian ini dapat menghindarkan tekanan pada karyawan dan ^{- menghindarkan} problem yang berkaitan dengan usaha melakukan pemilihan pemecahan yang sifatnya prematur dan kemudian menemukannya bahwa pemecahan itu tidak fit.

Tahap ini, seperti halnya dengan tahap tahap lain dalam manajemen yang interaktif, harus disesuaikan secara unik pada kebutuhan khusus karyawan secara individual. Ini berarti, demi berbagai manfaat yang anda sajikan dan urutan manfaat yang anda sajikan, tergantung pada informasi yang anda terima sebelumnya dan yang berpengaruh pada karyawan secara individual. Setiap problem, setiap kebutuhan, pengaruh waktu, dan setiap perangkat prioritas adalah berbeda beda; demikian pula setiap rencana tindakan baru.

Hampir semua situasi problem mempunyai beberapa alternatif untuk perbaikan. Menghasilkan alternatif bukanlah sekali berpikir. Alternatif alternatif itu mungkin tampak tidak jelas, tetapi alternatif itu biasanya ^{depat} diketemukan jika situasi itu didekati dengan suatu pemikiran yang terbuka. Sebagai seorang manager, adalah tidak cukup hanya menaruh kepercayaan pada pemecahan yang dianjurkan oleh karyawan. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, alternatif alternatif ini mungkin tidak memperhatikan kriteria kriteria dan konsekuensi yang relevan pada orang lain yang berkepentingan. Adalah juga pekerjaan anda selaku manager, untuk memperluas pikiran anda dan mengembangkan alternatif alternatif tambahan, bahkan dalam situasi yang benar benar tidak menguntungkan. Bahkan meskipun tidak ada satupun alternatif yang dapat dilaksanakan adalah benar benar hal yang diharapkan, paling tidak di sana ada beberapa alternatif yang dapat dijadikan pilihan, sehingga dengan demikian alternatif yang tidak diharapkan yang memiliki derajat ^{ketidak} kesukaan yang paling sedikit dapat dipilih. Paling tidak ada suatu pilihan.

TAHAP 4: MENILAI ALTERNATIF TINDAKAN

Segara sesudah seperangkat rencana tindakan yang dapat dilaksanakan dikembangkan, waktu berikutnya adalah menilai alternatif alternatif itu secara sempurna dengan kriteria pembuatan keputusan yang telah dikembangkan guna menentukan alternatif yang mana yang akan memberikan sejumlah manfaat yang paling besar dan konsekuensi yang tidak diharapkan paling sedikit. Secara bersama sama antara manager dan karyawan harus mentest setiap alternatif dengan membayangkan apa yang akan terjadi jika rencana tindakan



itu dilaksanakan. Mereka harus memperhitungkan kemungkinan kesulitan dalam pelaksanaan dan meramalkan kemungkinan akibat yang akan terjadi. Kemudian mereka membandingkan setiap alternatif yang diinginkan dan membuat suatu pilihan.

Beberapa faktor harus dipertimbangkan dalam menilai alternatif rencana tindakan. Barangkali kriteria yang paling penting di dalam hal ini adalah setiap setiap kemungkinan sukses dari alternatif dan tingkat resiko yang berakibat negatif yang akan terjadi. Jika kemungkinan gagal tinggi, dan biaya yang dibutuhkan besar, maka mungkin tidak patut untuk mencoba alternatif itu, bahkan meskipun sesudah mempertimbangkan segi manfaatnya. Resiko itu dapat bersifat pribadi demikian pula dapat bersifat ekonomik, seperti dalam situasi di mana reputasi karyawan menjadi sasaran perhatian, atau suatu review perilaku kerja yang dilakukan dengan segera. Banyak karyawan yang kurang suka akan rencana kerja yang mengandung resiko terhadap keamanan kerja dan citra pribadi mereka.

Suatu faktor lain adalah pertanyaan yang menyangkut tentang waktu. Sejumlah waktu ^{yang} diperlukan untuk melaksanakan berbagai rencana tindakan harus diperkirakan dan dibandingkan dengan waktu yang tersedia untuk melaksanakan rencana tindakan itu. Suatu dimensi lain dari waktu adalah usaha yang bersifat ekonomik (economic of effort) yang dikaitkan dengan setiap alternatif. Pertanyaan di sini adalah alternatif tindakan yang mana yang akan memberi hasil yang paling besar dengan sedikit sekali usaha.

Suatu pertanyaan penting lain adalah, "Bagaimanakah individu individu yang terlibat dan yang dipengaruhi akan memberi reaksi ?" Kadang kadang ada reaksi terhadap suatu perubahan justru menimbulkan banyak problem dari pada memecahkan problem. Sensitivitas terhadap faktor emosional, nilai nilai personal, dan objek objek adalah



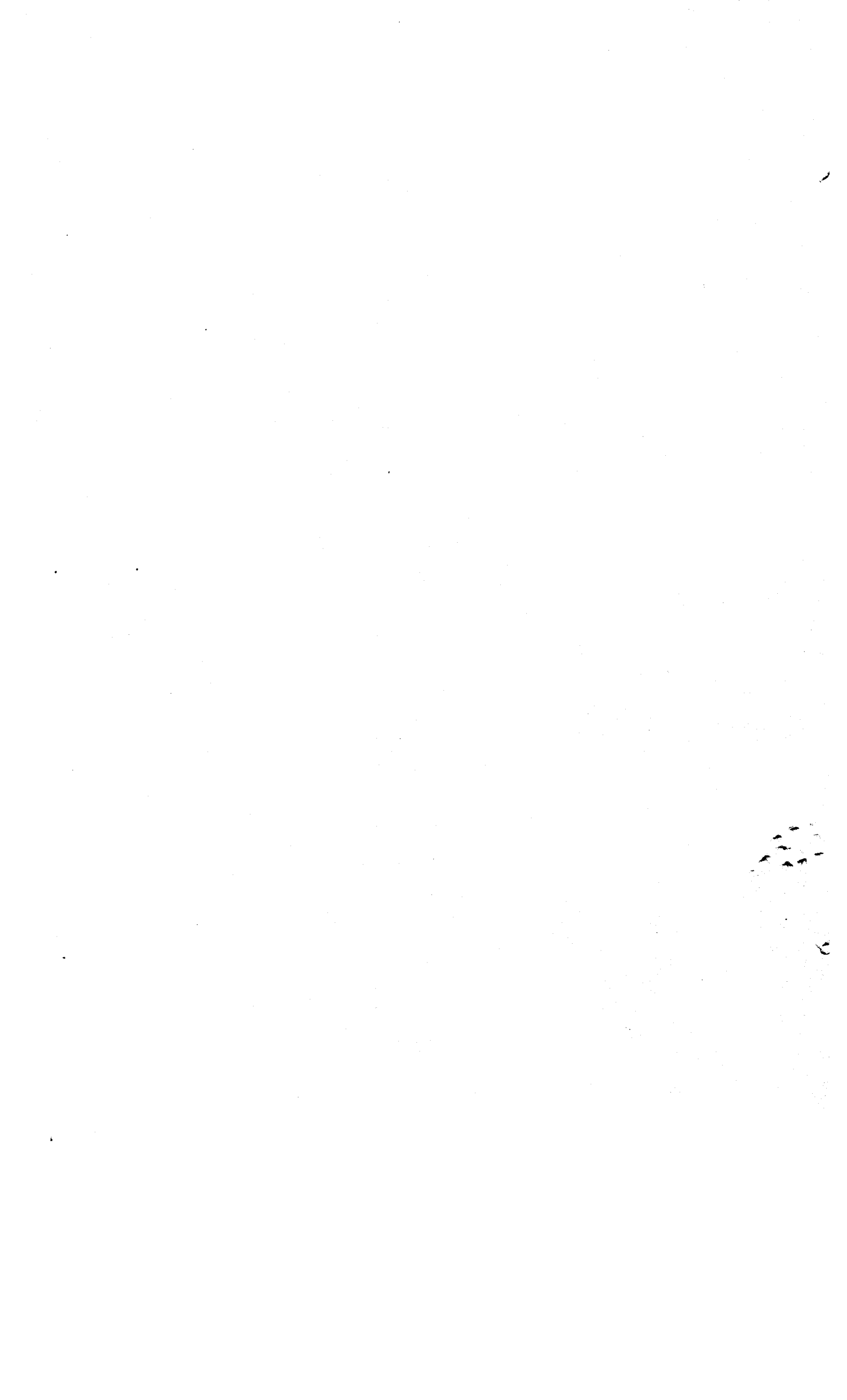
vital pada tahap ini. Anda harus menerapkan ketrampilan manajemen interaktif anda yang berkenaan dengan kegiatan mendengar dan bertanya untuk menemukan sebanyak mungkin kemungkinan mengenai bagaimana ^{-perasaan} karyawan dan orang-orang lain yang dipengaruhi oleh rencana tindakan yang diajukan. Semakin akurat pemahaman anda akan perasaan dari semua orang yang terlibat, maka semakin baik kesempatan bagi anda untuk memilih suatu rencana tindakan yang memiliki kemungkinan untuk sukses.

Waktu alternatif dinilai menurut kriteria-kriteria ini, banyak yang akan benar-benar tidak memuaskan dan dapat dieliminasi. Kadang-kadang penilaian ini akan menghasilkan suatu alternatif yang benar-benar superior atas yang lain, dan membuat tahap keputusan berikutnya menjadi sangat mudah. Di saat yang lain, penilaian terhadap alternatif-alternatif itu akan menentukan bahwa tidak satupun dari alternatif itu yang dapat diterima, dan semuanya harus dieliminasi. Dalam hal ini, anda mesti kembali ke proses pengembangan alternatif baru lagi. Jika beberapa alternatif dinilai sebagai dapat dilaksanakan dan mempunyai kelemahan dan kelebihan yang berbeda-beda, maka anda siap berpindah ke tahap pembuatan keputusan. Kisi-kisi pembuatan keputusan sebagaimana yang disajikan dalam gambar 16.2 kadang-kadang membantu dalam menilai bermacam-macam alternatif

Gambar 16.2
KISI KISI PEMBUATAN KEPUTUSAN

| ALTERNATIP | KRETERIA | | | |
|--------------|----------|--------------------|-------|---------------------|
| | Manfaat | Kemungkinan sukses | Biaya | Resiko Akibat Waktu |
| Alternatif A | | | | |
| Alternatif B | | | | |
| Alternatif C | | | | |

BUKTI PERPINTAS
- IKIP - PADANG



TAHAP 5: MENENTUKAN RENCANA TINDAKAN

Sesudah alternatif yang ada dinilai secara seksama, maka tiba waktunya untuk memilih rencana tindakan yang paling baik untuk dilaksanakan. Walaupun ini merupakan kemungkinan yang sangat sulit untuk mengetahui secara meyakinkan bahwa alternatif yang dipilih merupakan rencana yang paling baik, namun dengan mengikuti suatu prosedur yang sistematik, sebagaimana yang disarankan di sini, maka akan dapat banyak membantu. Dengan mengikuti kisi kisi pembuatan keputusan dalam gambar 16.2 dengan cara cara yang lebih detail, mungkin menunjukkan alternatif mana yang akan memaksimalkan manfaat dengan resiko dan ^{-biaya} yang minim. Di dalam upaya memutuskan rencana tindakan, kita harus berusaha menemukan suatu alternatif yang optimum untuk semua pertimbangan yang dibuat, sebagai kebalikan dari upaya memaksimalkan sesuatu objek tunggal tanpa memperhatikan konsekuensi yang ditimbulkan.

Ada banyak faktor yang membimbing manajer dalam melakukan seleksi suatu rencana tindakan yang akan dilaksanakan. Diantara faktor faktor itu adalah, pengalaman, intuisi, advis dari orang lain, eksperimentasi, dan pengetahuan mengenai masalah manajemen. (management science).

Situasi situasi tertentu dapat terjadi secara berulang. Walaupun anda harus bersikap terbuka terhadap berbagai macam perihal, namun ungkapan bahwa, "Pengalaman adalah guru yang paling baik", benar benar berlaku pada tingkat tertentu. Pengalaman anda sendiri, atau pengalaman dari manajer yang lain, dapat memberi preseden penting bagi pembuatan keputusan dalam situasi yang dihadapi. Pastikan bahwa anda tidak mengikuti pola pola lama secara membuta. Sesuaikan gaya belajar anda agar cocok dengan nuansa yang anda sadari dari si-

tuasi yang ada.

Intuisi harus juga diakui sebagai suatu kekuatan yang berguna dalam membuat suatu keputusan. Perasaan yang paling dalam mengenai apa yang akan menjadi rangkaian tindakan yang paling baik ini biasanya muncul dari usaha usaha yang lebih banyak dari pada tampak secara magik. Perasaan perasaan itu biasanya merupakan hasil dari banyak aktifitas yang tidak disadari pada diri anda di mana banyak variabel yang relevan yang berkenaan dengan rencana tindakan khusus yang telah dianalisa secara seksama (beberapa dari padanya mungkin menjadi tidak dapat diterima ^{-untuk} didiskusikan secara umum, tetapi penting bagi anda). Karena itu, ada juga beberapa kebenarannya mengenai ungkapan yang mengatakan, "Jika terasa baik, maka laksanakan". Perasaan yang kurang baik harus dihilangkan. Jika tidak merasa baik, bahkan meskipun suatu analisa formal menunjukkan bahwa suatu alternatif tertentu itu merupakan hal yang paling baik, maka janganlah bertindak secara terlalu tergesa gesa.

Advis dari orang lain (apakah dari sesama manager, atasan, karyawan, atau staf personnel) dapat memberi pemahaman yang bernilai mengenai cara mana yang dapat ditempuh. Saran saran dari orang lain kadang kadang dipakai sebagai suatu alat untuk menghindarkan rasa tanggung jawab mana kala rencana tindakan itu mengalami kegagalan. Alasan alasan ini biasanya berbentuk seperti, "Baik, Charlie katakan pada saya untuk mengerjakan dengan cara ini". Jika tipe reaksi yang demikian ini terjadi secara berulang ulang, maka manager dengan segera tidak akan berlama lama untuk mengkhawatirkan mengenai apa yang dipikirkan oleh orang lain, sebab sumbernya tidak akan lebih lama dapat digunakan. Anda masih harus memutuskan untuk menerima advis dari orang lain atau tidak, dan tanggung jawab untuk suatu keputusan tidak pernah dapat dipindahkan.

Jika waktu tersedia dan hasilnya tidak terlalu penting, maka eksperimen (atau menguji cobakan beberapa alternatif untuk melihat apa yang terjadi) dapat dilakukan. Memutuskan bagaimana perobot baru dari suatu kantor ^{-harus} ~~diatur~~, atau mesin ketik mutakhir macam mana yang perlu dibeli untuk sekretaris, dapat mendatangkan hasil yang baik dengan cara melakukan percobaan. Akan tetapi sangat sering, bahwa waktu dan biaya dari eksperimen dapat menjadi penghambat.

Pengetahuan mengenai manajemen (management science) terdiri dari seperangkat teknik yang sophisticated yang dirancang untuk membantu para manager dalam upaya membuat keputusan keputusan yang kompleks. Pengetahuan pengetahuan ini terdiri dari beberapa teknik seperti "linear programming, computer simulation , dan operations research". Bagi rata rata operating problem, teknik teknik ini tidaklah penting. Akan tetapi, adalah perlu disadari akan keberadaan teknik teknik ini, jika anda harus membutuhkan bantuan ahli dalam bidang kuantitatif.

Jika (sesudah menempuh prosedur ini secara sempurna) beberapa alternatif masih tampak sama penting, maka jangan terpe rangkep membuat asumsi umum bahwa tindakan tindakan itu seharusnya sama sama bersifat eksklusif. Kemungkinan saja mengambil yang paling baik dari semua alternatif itu untuk dibuat menjadi suatu rencana tindakan yang bersifat gabungan. Dalam beberapa situasi, berbagai macam rangkaian tindakan dapat disusun kedalam suatu urutan pelaksanaan dan dilaksanakan secara berturut turut, Adalah penting untuk menentukan apakah alternatif alternatif itu dapat digabungkan satu sama lain sehingga dengan demikian alternatif alternatif itu terintegrasi kedalam suatu rencana tin-

dakan yang bersifat gabungan.

Sesudah keputusan dibuat, maka tibalah waktu yang sebenarnya untuk melaksanakan rencana tindakan itu. Walaupun pemilihan dari suatu alternatif sebenarnya melibatkan pertimbangan bagi pelaksanaan, namun ini adalah suatu tahap yang terpisah dan vital dalam proses pemecahan problem. Tidak menjadi masalah seberapa baik rencana tindakan yang telah diputuskan, tetapi jika tidak dilaksanakan secara benar, maka rencana tindakan itu akan menjadi tidak berguna.

REFERENSIS

1. Elbing, A.O., "Selection of Human Decisions, Chapter 6 in Behavioral Decisions in Organizations, 2nd ed. (Glenview, ILL.: Scott, Foreman, 1978), pp 132-153
2. Heimann, T. , and Hilgert, R.L., "Problem Solving and Decision Making," Chapter 5 in Supervision, 2nd ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 1977), pp.59-78.

17. IMPLEMENTASI TINDAKAN

Para manager sering menempuh proses pemecahan problem secara lengkap, dari pembatasan problem, mengembangkan berbagai macam alternatif pemecahan, dan memutuskan suatu rencana tindakan untuk mencapai objek yang ditetapkan; dan kemudian tidak ada sesuatu yang terjadi sebab tidak ada orang yang melakukan sesuatu dengan keputusan itu, atau tidak dilaksanakan dengan efektif. Dalam banyak keputusan yang bersifat teknis (technical decisions), mungkin tidak perlu memberikan pertimbangan khusus terhadap pelaksanaan/implementasi. Jika suatu keputusan telah dibuat untuk pemasangan AC baru, komputer baru, atau karpet baru, ini dapat dilaksanakan hanya dengan mengkomunikasikan apa yang anda inginkan dan seseorang akan memasangkannya. Dalam semua keputusan dimana banyak orang yang terlibat, maka pelaksanaan mungkin menjadi faktor yang krusial.

Pada tahap ini bahwa membuat suatu pilihan antara alternatif alternatif dan memutuskan suatu rencana tindakan adalah bukan akhir dari proses pemecahan problem. Suatu keputusan dan rencana tindakan akan mempunyai nilai yang kecil jika tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Ini sering merupakan tahap yang paling sulit untuk melaksanakannya. Suatu pertanyaan penting adalah "Bagaimana" Dengan metode apa rencana tindakan itu akan dilaksanakan. ? Menghilangkan pertanyaan ini dari suatu proses pemecahan problem adalah usaha memisahkan keputusan itu dengan realita yang ada.

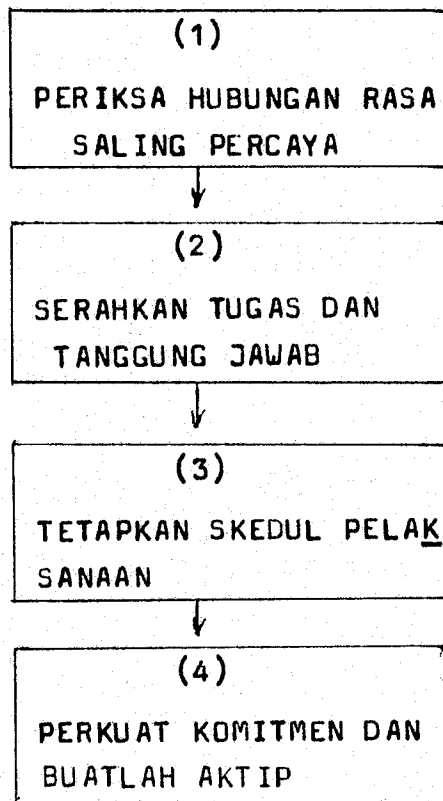
Salah satu pengalaman yang sangat memuaskan dan yang memungkinkan adanya hubungan antara supervisor dan bawahan adalah melihat rencana tindakan mereka yang telah dipikirkan secara hati-hati dilaksanakan secara sukses. Hal yang demikian ini tidak terjadi dengan sendirinya. Ini dimulai dari suatu rencana pelaksanaan yang

dipahami secara baik. Tanpa suatu strategi yang demikian ini, suatu rencana tindakan yang baikpun akan dapat dengan mudah menghasilkan kekecewaan, kekecewaan, dan menimbulkan lebih banyak problem.

Sebagian besar rencana tindakan menghendaki perubahan tingkah laku pada diri si karyawan, diri anda sendiri, dan orang orang lain yang terlibat di dalam organisasi. Sejak sebagian besar orang mempunyai kecenderungan untuk melawan perubahan, adalah vital melibatkan suatu strategi untuk mengatasi reaksi manusiawi ini dalam rencana pelaksanaan anda. Tahap tahap yang dipaparkan dalam gambar 17.1 dapat membantu anda untuk menghindari lobang lobang per-rangkaian yang umum dan melaksanakan rencana tindakan anda secara sukses.

Gambar 17.1

TAHAP TAHAP UNTUK PELAKSANAAN
RENCANA TINDAKAN



TAHAP 1: MEMERIKSA HUBUNGAN RASA SALING PERCAYA

Jika tahap tahap terdahulu dalam proses pemecahan problem telah dikerjakan dengan baik maka kepercayaan harus tinggi pada tahap ini. Anda dan karyawan anda telah meneliti situasi problem secara terbuka dan secara bersama mengembangkan suatu rencana tindakan untuk memecahkan problem itu sehingga menemukan kebutuhan anda berdua. Karena itu, karyawan harus melihat rencana tindakan itu sebagai jalan yang paling baik untuk mencapai objek pribadi dalam situasi ini dan karyawan harus benar benar mempercayai bahwa anda akan mendukung dan memudahkan pelaksanaannya. Pada tahap ini, pertanyaan yang penting adalah bukan jika, tetapi bagaimana dan kapan.

Anda harus memeriksa hubungan rasa saling percaya sebagai langkah pertama anda sebelum benar benar pindah ke dalam fase baru. Jika ternyata kuat, maka lanjutkan kekuatan kepercayaan itu. Jika lemah karena beberapa alasan, identifikasi, mengapa, dan habiskan beberapa waktu untuk memantapkan kembali. Adakah ini disebabkan oleh sesuatu yang tidak jelas? Adakah ini disebabkan oleh karena anda memberi respon yang kurang sesuai dengan preferensi gaya karyawan dan lebih banyak pada preferensi anda sendiri? Barangkali perlu bertanya pada karyawan anda. Buatlah ringkas keputusan dan pertimbangan anda terdahulu serta diskusikan lagi kemungkinan efek dari keputusan itu pada tujuan pribadi dan kepuasan kerja karyawan anda. Sementara anda mendengarkan pada respon ini sadari pesan pesan yang bersifat nonverbal, dan carilah indikasi indikasi keterlibatan atau kurang terlibat. Sesuaikan semua ketrampilan/^{-komunikasi} dan fleksibilitas anda. Periksa pemahaman yang sempurna terhadap proses ini pada karyawan anda. Hanya sesudah rasa percaya dan komitmen tinggi maka anda boleh pindah pada tahap 2 dan paparkan masing masing tugas dan tanggung jawab karyawan.

TAHAP 2: SERAHKAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

Perjelaslah dan konfirmasikan secara verbal apa yang akan anda (manager dan karyawan) lakukan untuk membuat rencana tindakan itu berjalan. Ikuti dengan suatu persetujuan secara tertulis mengenai siapa, apa, pada saat kapan dan bagaimana melakukan. Untuk menghindari kesalah pahaman dan hilangnya rasa percaya, paparkan dan satukan detail dari persetujuan yang telah diterima bersama. Untuk melakukan hal ini adalah tanggung jawab manager, dan bukan karyawan.

Pemaparan tugas dan tanggung jawab ini adalah penting bersama semua gaya, tetapi secara khusus berhati hatilah waktu anda melakukannya untuk orang yang bergaya Amiable dan Ekspresif. Kedua gaya tingkah laku ini lebih banyak condong ke masalah hubungan dari pada ke tugas, dan jika tugas tugas itu tidak tertulis dengan deadline yang tepat, maka tugas itu mungkin (secara tidak disengaja) tidak akan dikerjakan. Sebab kekurangan mereka yang secara umum mengenai detail dan tugas, maka mereka mungkin melupakan atau tidak memperhatikan sesuatu yang krusial bagi kesuksesan pelaksanaan rencana tindakan. Sediakan struktur sehingga Ekspresif tidak menstruktur diri mereka sendiri tetapi hanya butuh jaminan pelaksanaan yang efektif.

Dengan Amiable, berhati hatilah sehingga anda tidak menetapkan suatu objek terlalu cepat yang mungkin nantinya benar benar menghasilkan kebingungan atau perubahan. Ketika anda benar benar tiba pada suatu keputusan, paparkan tugas tugas secara realistis dan konkret. Sangat hati hatilah meskipun hanya mengetakan apa yang dapat anda lakukan atau apa yang sedang anda ingin kerjakan. Dengan terlalu banyak janji dan tidak kunjung tiba, maka mungkin anda dengan cepat menghancurkan hubungan kepercayaan anda dengan o-

rang yang bergaya Amiable. Demikian juga, telitilah secara bersama kemungkinan-kemungkinan bidang yang dapat menimbulkan kesalah-pahaman dan ketidak-puasan. Seorang yang bergaya Amiable yang merasa tidak bahagia atau tidak puas tidak akan bersedia mengungkapkan perasaan buruknya dalam upaya untuk menghindarkan terjadinya konflik. Pada saat anda meneliti bidang-bidang yang menimbulkan rasa tidak puas dan kesalah-pahaman, ingatlah akan ciri-ciri gaya yang berbeda-beda sehingga anda mengenal kemungkinan situasi yang merugikan.

Pada saat anda memaparkan tugas dan tanggung jawab, sesekali suatu problem atau konflik timbul berkenaan dengan apa yang anda berdua pahami, dan kemudian anda tangani. Sering, anda akan melakukan negosiasi hal-hal yang telah anda terima bersama, atau meredefinisikan tugas-tugas dan tanggung jawab itu. Pada waktu-waktu yang lain, tugas-tugas dan tanggung jawab, yang telah dipahami salah seorang dari anda, akan tetap tidak diterima. Jika demikian, maka kembalilah kepermulaan dari proses ke dua (menemukan rencana tindakan baru). Ini memerlukan ekstra waktu, tetapi ini merupakan hal yang baik. Suatu kemungkinan problem yang merugikan dapat diungkap lebih dini dan kemudian dapat ditangani dan dihilangkan.

TAHAP 3: TENTUKAN SUATU SKEDUL PELAKSANAAN

Dengan suatu pemecahan yang dapat diterima bersama dan seperangkat tugas dan tanggung jawab yang direncanakan bersama, maka anda dan karyawan anda telah siap untuk melanjutkan ke tahap terakhir dari proses pelaksanaan/implementasi. Untuk melakukan ini, ajukan pada karyawan suatu pertanyaan terbuka yang menuntut pengarahan, seperti, "Kapan kita bertindak?". Sebab dari semua persiapan-

an sebelumnya, maka pertanyaan ini merupakan suatu tuntutan yang terbuka dan lurus. Sejak karyawan anda berpartisipasi secara penuh di dalam proses manajemen yang interaktif secara lengkap dan mempunyai andil besar dalam ^{-menyusun} rencana tindakan baru, maka anda umumnya akan memperoleh jawaban yang berhubungan dengan waktu, tanggal, atau referensi lain yang relevan. Jika ada sesuatu permasalahan, maka karyawan anda umumnya (pada saat ini) akan merasa senang dan cukup menaruh kepercayaan untuk mengemukakan. Bagaimanapun, anda adalah pemecah problem yang bekerja bersama.

Kembangkan bersama jadwal waktu (time schedule), dalam bentuk tertulis, untuk masing masing tahap kegiatan yang akan diselesaikan. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah memulai pada titik akhir (yaitu, tanggal kapan objek itu harus diselesaikan) dan bekerja mundur. Tempatkan ^{-tahap} pelaksanaan tindakan dalam urutan prioritas, dan beri tenggang waktu sehingga tahap ini dapat diselesaikan secara baik, dan mulai dengan tahap terakhir sebelum objek itu dicapai. Jika tanggal penyelesaian itu tidak penting, sebagaimana ditentukan dalam tahap pembatasan problem terlebih dahulu, maka anda boleh bekerja kedepan secara berurutan dalam mengembangkan jadwal waktu (skedul). Dengan kata lain, skedul pelaksanaan anda itu harus meliputi dua tahap berikut:

1. Pecah pecah rencana tindakan itu kedalam serentetan tahap pelaksanaan yang berurutan.
2. Tentukan waktu yang diperkirakan untuk setiap tahap itu.

TAHAP 4: PERKUAT KOMITMEN DAN BUATLAH AKTIP

Sesudah karyawan memiliki komitmen terhadap skedul dan urutan khusus, maka anda telah siap untuk melaksanakan rencana itu. Mulai

dengan menganalisa situasi yang ada, Keterlibatan dalam proses pemecahan problem mungkin telah membuat anda kacau menghadapi situasi yang ada yang mesti dipertimbangkan. Tanya terhadap diri anda sendiri: "Di manakah kami sekarang dalam hubungannya dengan problem itu?" "Bagaimanakah orang lain yang terlibat akan memberi reaksi terhadap kami?" "Apakah yang mendorong dan membuat aktif karyawan yang terlibat?"

Selama fase ini anda mungkin akan mempunyai mempunyai waktu yang paling sulit dengan Amiabel dan Analitik Orang yang bergaya Amiabel menyukai jaminan bahwa rencana tindakan baru yang dilaksanakan mempunyai resiko yang minim. Tawari karyawan yang bergaya Amiabel jaminan pribadi anda bahwa anda akan berdiri dibelakang tindakan yang telah disepakati. Tahap ini akan sering meminta kesabaran, tetapi secara tepat tindakan yang bersifat direktip harus anda lakukan untuk meyakinkan Amiabel agar bersedia mengikuti rencana tindakan itu terus. Jika anda memberikan dorongan dan ajakan dengan cara cara yang bersifat pribadi, maka pada umumnya orang yang bergaya Amiabel akan selalu berada pada rencana tindakan itu. Ingat, ajakan ini bukan mengajak seorang karyawan yang tidak berkemauan, tetapi mendorong seseorang yang telah melaksanakan proses secara lengkap sebagai patner dalam pemecahan problem.

Orang yang bergaya Analitik juga bergerak dengan lambat dan berusaha menghindari resiko. Gaya ini mempunyai kebutuhan yang besar akan kebenaran. Analitik tidak selambat Amiabel dalam melaksanakan keputusan jika mereka meyakini bahwa tindakan mereka dapat menghasilkan buah yang baik. Beri karyawan yang bergaya Analitik dengan jaminan yang nyata karena itu yang dibutuhkan.

Orang yang bergaya Driver dan Ekspresip umumnya tidak melawan atau tidak mengalami kebimbangan pada tahap ini. Mereka biasanya i-

ingin maju terus dengan rencana tindakan itu.

Sekarang rencana tindakan itu sedang dilaksanakan, adalah akan menjadi mudah untuk berpindah kesesuatu yang lain dan melupakannya. Sekarang anda telah bergerak jauh, akan tetapi, adalah penting bahwa tidak ada seseorang yang menjatuhkan bola ketika anda begitu dekat dengan gol anda. Chapter berikutnya menggambarkan bagaimana melakukan pengamatan dengan proses pemecahan problem untuk menjamin hasil yang diharapkan.

REFERENSIS

1. Boyd, B.B., "Making Sound Decisions," Chapter 13 in Management - Minded Supervision, (New York: McGraw-Hill, 1968), pp. 274-293.
2. Elbing, A.O., "Implementation of the Solution," Chapter 7 in Behavioral Decisions in Organizations, 2nd ed. (Glenview, ILL.: Scott, Foreman, 1978), pp. 154-177.

18. FOLLOWING THROUGH

Bahkan meskipun anda, dalam pengembangan rencana tindakan dan perencanaan pelaksanaannya, telah berbuat dengan sebaik baiknya untuk mengantisipasi sesuatu yang dapat menjadi salah, namun anda tidak dapat begitusaaja membiarkan karyawan untuk melaksanakan tindakan dan selanjutnya mengabaikannya. Seperti pepatah lama mengatakan: "Meskipun rencana itu telah dijabarkan dengan baik sekali, namun toh menyimpang pula". Anda mesti mengamati secara ketat tindakan tindakan yang telah anda mulai guna menjamin pelaksanaan rencana tindakan secara sukses.

Adalah sangat penting untuk mengembangkan dan memelihara suatu suasana yang positif dengan karyawan selama tahap ini dan memberi banyak penguatan (reinforcement) pada karyawan. Dengan penuh harap tipe dari hubungan ini telah mantap melalui aplikasi dari sikap dan ketrampilan manajemen yang interaktif. Akan tetapi jika ia masih sedang berkembang, jangan mencoba mengubah bentuk warna hubungan itu dengan cara yang singkat. Seorang manager yang melakukan pendekatan pada karyawan secara tradisional dengan cara cara yang bersifat otokratik dan kemudian tiba tiba mengubah dengan suatu cara yang merakyat dan personal maka kemungkinan hal ini akan dipandang sebagai tindakan yang manipulatif, dan hubungan saling percaya akan rusak. Untuk menghindari "credibility gap" ini, aplikasikan idee idee manajemen yang interaktif sepanjang waktu, sehingga tampak bersifat alamiah. Dalam hal ini, ingatlah saran saran berikut selama proses follow through.

Pertama, untuk mencegah terjadinya problem, letakkan diri anda sendiri pada posisi karyawan anda. Pepatah lama mengatakan: "Jangan mengkritik seseorang hingga anda telah berjalan satu mil

bersamanya," tentunya ditujukan untuk menjaga hubungan karyawan. Kerangka pemikiran yang demikian ini memberi anda suatu perasaan dan suatu pemahaman mengenai problem karyawan. Semakin baik anda menempatkan diri pada diri karyawan, semakin baik anda dapat bekerja bersama untuk memecahkan problem yang akan datang dan dapat menemukan kebutuhan tambahan atau perubahan kebutuhan.

Kedua, kembangkan sikap ramah tamah, hormat, dan penuh perhatian. Semakin banyak anda menunjukkan sikap ini semakin banyak anda akan menerima dari karyawan. Hubungan kerja yang tumbuh dari pendekatan yang mengutamakan sikap saling menerima ini merupakan suatu hubungan kerja yang kuat yang dapat mencegah kerusakan. Karyawan yang menunjukkan perasaan yang demikian ini akan benar benar teat dalam pelaksanaan rencana tindakan, yang telah mereka sepakati bersama anda.

Ketiga, beri karyawan anda dengan perhatian yang baik selama proses itu. Berikut ada beberapa saran yang perlu dipertimbangkan:

1. Peliharalah frekuensi kontak/hubungan. Ini menunjukkan bahwa anda memperhatikan dan dapat berguna jika ada kebutuhan.
2. Selalulah memiliki alasan yang baik untuk melakukan kontak dengan karyawan. Kurangnya kontak dengan mereka merupakan ke lalaian, sebab mereka mempunyai skedul dan tuntutan untuk waktu mereka juga.
3. Lakukanlah pemeriksaan untuk melihat bahwa karyawan anda pu nya sumber sumber yang harus mereka punyai.
4. Secara periodik, telitilah pengalaman karyawan anda dengan rencana tindakan itu. Tentukan kalau kalau bantuan diperlu - kan dalam sesuatu bidang yang anda dapat melayaninya.
5. Tentukan bagaimana karyawan itu memperlakukan rencana tin - dakan, dan sarankan alternatif alternatif yang layak. Banyak

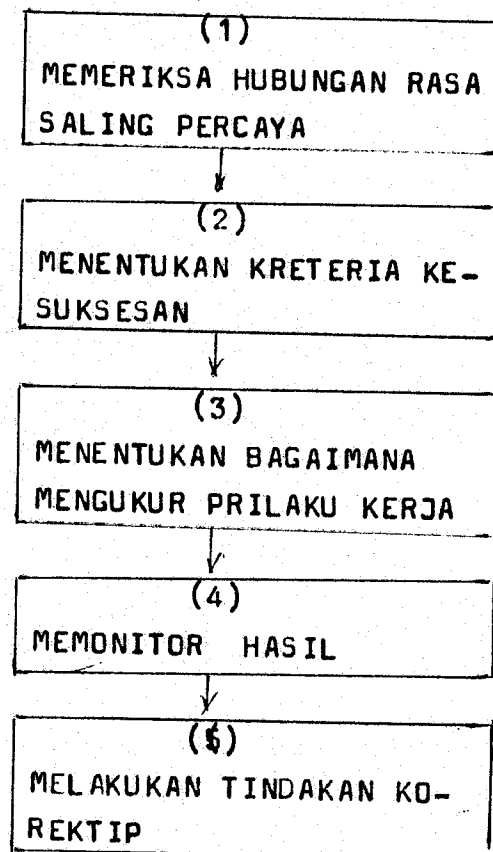
kali, para karyawan tidak menyadari akan aplikasi tambahan atau manfaat yang dapat diberikan oleh rencana itu.

7. Beri penjelasan karyawan anda mengenai perkembangan baru atau tuntutan baru dan faktor faktor yang lain yang mungkin membantu mereka.

Rencanakan kegiatan follow through anda secara hati hati. Anda akan dihargai dan diterima. Di atas dasar ini, anda akan memasuki suatu hubungan yang saling menguntungkan, pribadi, profesional, dan berlangsung dengan waktu yang lama dengan karyawan anda. Kedua belah pihak merasa beruntung ! Beberapa tahap yang dapat membantu anda selama tahap follow through diperperkan dalam gambar 18.1

Gambar 18.1

FOLLOW THROUGH



TAHAP 1: PERIKSALAH HUBUNGAN RASA SALING PERCAYA

Saran saran dalam paragraf yang terdahulu adalah semuanya di tujukan untuk membangun suatu hubungan yang positif dengan karyawan. Pada tahap ini, anda harus memeriksa lagi hubungan rasa saling percaya itu dan berusaha untuk lebih mempertinggi. Ada manfaat ganda. Tidak hanya komunikasi yang membangun kepercayaan dan ketampilan fleksibilitas dipraktekkan untuk mempertinggi follow through, tetapi proses follow through yang lengkap itu sendiri membantu anda memelihara dan mempertinggi hubungan rasa saling percaya. Banyak manager gagal melakukan follow through dalam semangat pendekatan manajemen interaktif. Kegiatan ini sendiri mungkin mengempatkan anda secara tersendiri sebagai seorang spesial.

TAHAP 2: TENTUKAN KRITERIA KESUKSESAN

Sesudah anda merasa senang dengan tingkat kepercayaan itu, atau secara sadar sedang memperbaikinya, bekerjalah dengan karyawan untuk mengidentifikasi kriteria yang akan menentukan apakah hasil hasil itu dapat dicapai dengan rencana tindakan baru itu. Kriteria ini harus dipertimbangkan secara baik baik dengan memperhatikan tujuan keseluruhan karyawan. Kriteria itu biasanya kongruen dengan kriteria yang telah dikembangkan dalam tahap perencanaan tindakan bagi tujuan pembuatan keputusan. Tentukan agar dalam kriteria itu meliputi waktu dan kuantitas elemen elemen yang dikembangkan untuk skedul pelaksanaan. Adakah karyawan anda sedang mengusahakan tambahan 10 persen di dalam produktipitas ? Pengurangan 25 persen dalam masalah ketidakhadiran ? Tambahan 6 persen dalam penjualan ? Adakah tujuan tujuan itu sifatnya spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, dan komplementer ? Selanjutnya, kapanakah karyawan anda berharap untuk mencapai hasil hasil yang diidentifikasi

si (dalam dua bulan, enam bulan, atau satu tahun) ? Kekhususan ke-
khususan ini akan memberi anda dan karyawan anda pedoman yang kuat
untuk menilai dan membandingkan hasil hasil aktual.

TAHAP 3: TENTUKAN BAGAIMANA MENGUKUR PRILAKU KERJA

Segera setelah kriteria ditentukan dengan tetap, maka anda da-
pat menentukan dengan karyawan anda apa dan bagaimana mengukur dan
melihat seberapa baik kriteria itu ditemukan. Tanpa persetujuan
bersama, anda dan karyawan mungkin menilai faktor yang berbeda beda
atau mengukur kriteria itu secara tidak sama. Ini dapat menyebab-
kan anda kehilangan suatu dasar umum untuk berdiskusi, perbaikan,
dan persetujuan. Figure siapa yang menunjukkan keberhasilan itu ?
Jika figure anda positif dan karyawan anda negatif bagaimanakah
anda melakukan tindakan koreksi, jika anda melakukan ? Jika figure
karyawan anda positif dan pikiran anda sendiri negatif, maka an-
da akan dapat menjadi benar dengan melakukan tindakan korektif; te-
tapi maukah karyawan anda menyetujui suatu kemungkinan aktifitas
yang sifatnya terpecah pecah (disruptive). Jika anda tidak per-
nah membentangkan figure, akan mampukah anda mengkomunikasikan se-
cara akurat dengan karyawan anda mengenai hasil hasil yang diukur
itu ? Dapatkan kriteria anda (yaitu, figure, waktu dan tanggal)
yang ditetapkan secara khusus dalam bentuk tulisan dan menghindar-
kan semua kemungkinan konflik.

Sebagai contoh, ketika kita menawari seorang klien suatu pro-
gram latihan penjualan untuk meningkatkan kemampuan dibidang pen-
jualan, umumnya klien itu mengharapkan hasil hasil tertentu dari
latihan itu. Hasil hasil ini umumnya diperjelas dalam kriteria pem-
buatan keputusan yang kita peroleh. Tujuan klien pada umumnya ada-

lah meningkatkan penjualan setiap attendee (pengunjung). Bagaimana ? Katakanlah bahwa peningkatan penjualan untuk setiap attendee adalah naik 5 persen. OK ? Jika kita berhenti sampai di sini, mungkin kita menganggap klien itu menginginkan hasil dalam setahun. Akan tetapi, klien kita menginginkannya terjadi dalam enam bulan. Dapatkan anda membayangkan apa yang mungkin dihasilkan dari kesalahan pemahaman ini ? Mungkin menjadi buruk jika tujuan klien itu benar benar patut hanya untuk rentangan waktu yang lebih lama. Bila kita berkomunikasi dengan akurat, maka kita dapat mengklarifikasi kemungkinan problem sebelumnya.

Dengan memperinci secara jelas kuantitas dan kriteria waktu, maka sekarang kita dapat menentukan bagaimana dan kepan mengukur perilaku kerja baru yang aktual untuk melihat kalau kalau ia sukses atau tidak. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk melakukan ini, namun yang penting adalah memutuskan prosedur khusus dengan karyawan anda. Pada umumnya, anda akan terlibat dalam pengumpulan data mengenai perilaku kerja yang aktual dan menentukan kalau kalau cocok dengan skedul pelaksanaan yang dikembangkan sebelumnya dan kriteria lain untuk kesuksesan.

Jika mungkin, anda akan menggunakan bentuk bentuk ukuran yang berifat objektif dan numerikal. Ada waktunya kapan hal hal yang demikian ini tidak dapat digunakan, atau anda mungkin berharap untuk menggunakan ukuran khusus yang bersifat subjektif. Apa yang akhirnya anda putuskan tergantung pada apa yang paling cocok dengan setiap situasi khusus dan apa yang anda dan karyawan kehendaki.

Sekarang, kepan anda mengaplikasikan ukuran ukuran itu ? Ini juga perlu diputuskan secara bersama untuk menghindari problem. Pastikan secara jelas kepan dan seberapa sering. Khususnya, pastikan untuk mendokumentasi kegiatan ini jika karyawan itu adalah seorang

yang bergaya Ekspresip. Dengan kata lain, ada suatu kesempatan yang baik bahwa hal hal yang bersifat detail akan tidak diperhatikan dan bagian bagian dari proses pengukuran akan dihilangkan. Orang yang bergaya Analitik mungkin menciptakan problem yang berbeda beda dengan terlalu berlebihan dalam melakukan pengukuran (mungkin mengukur terlalu sering atau terlalu banyak). Jadi tulislah proses pengukuran itu bersama mereka. Konfirmasi proses itu sehingga dengan demikian semua kemungkinan untuk berlangsung dengan baik dapat ditingkatkan.

TAHAP 4: MEMONITOR HASIL

Sekarang anda siap untuk mengumpulkan data mengenai hasil yang dicapai dan membandingkan hasil hasil itu dengan kreteria yang ditetapkan. Jika perilaku kerja baru itu sesuai dengan kreteria, jangan melakukan tindakan lain kecuali melanjutkan pada kegiatan memonitor dan mengukur hasil hasil baru. Di lain pihak, jika hasil hasil itu tidak memenuhi persyaratan ukuran, maka anda harus menentukan mengapa. Anda dan karyawan mungkin dapat mengajukan pertanyaan seperti: Adakah setiap hal berjalan sesuai dengan skedul? Adakah hasil hasil itu diukur secara tepat dan dibandingkan dengan kreteria yang valid? Adakah material itu sesuai dengan standard?

Waktu anda melanjutkan untuk melakukan penilaian atas hasil hasil yang dicapai, adalah penting untuk diketahui bahwa anda sekarang sedang menghadapi suatu situasi yang jauh berbeda dari situasi yang ada sebelum rencana tindakan itu dilaksanakan. Proses perencanaan tindakan dan perubahan (dan bahkan waktu yang dihabiskan untuk mengembangkannya) telah menciptakan seperangkat perihal baru yang perlu ditangani. Setiap tahap pelaksanaan mungkin telah mengubah situasi problem dalam cara cara yang belum anda perkira-

kan. Karena itu, waktu anda dan karyawan memonitor hasil, selalulah berusaha membedakan antara problem yang original dan situasi yang ada sekarang.

TAHAP 5: LAKUKAN TINDAKAN KOREKTIP

Delam tahap pertama, tahap membatasi problem, jika situasi yang ada sesuai dengan tujuan dan objek, maka anda tidak perlu melangkah ke suatu rencana tindakan baru. Di dalam tahap "follow through", jika hasil perilaku kerja baru sesuai dengan kriteria sukses, anda berada dalam suatu posisi benar benar menguntungkan. Tetapi dalam tahap identifikasi problem, jika situasi yang dihadapi oleh karyawan tidak sesuai dengan tujuan dan objek yang diinginkan maka anda harus berusaha menentukan problem problem yang menyebabkan penyimpangan. Demikian pula dalam proses follow through, jika hasil perilaku kerja baru tidak sesuai dengan kriteria sukses, maka anda harus melakukan tindakan korektip dengan cara mengidentifikasi problem yang menyebabkan penyimpangan, menemukan suatu pemecahan lain yang praktis dan kemudian melaksanakannya. Kedengarannya tidak asing ? Ya. Proses pemecahan problem itu merupakan suatu sistem lingkaran yang bersifat tertutup (a closed-loop system). Dengan suatu rencana tindakan korektip, maka anda lagi lagi harus menetapkan ukuran dan skedul baru dan mengumpulkan data yang baru untuk ditest dengan kriteria. Jika sesuai, lanjutkan melakukan kegiatan monitor dan mengukur; jika tidak sesuai, kembali lagi pada tahap membatasi problem dan mulailah keseluruhan proses lagi.

Akan tetapi, pada saat saat berikutnya melalui proses pemecahan problem dengan karyawan yang sama biasanya tidak memakan waktu sebagaimana usaha yang pertama, sebab telah ada hubungan rasa sa -

TAHAP 5: MENENTUKAN RENCANA TINDAKAN

Sesudah alternatif yang ada dinilai secara seksama, maka tiba waktunya untuk memilih rencana tindakan yang paling baik untuk dilaksanakan. Walaupun ini merupakan kemungkinan yang sangat sulit untuk mengetahui secara meyakinkan bahwa alternatif yang dipilih merupakan rencana yang paling baik, namun dengan mengikuti suatu prosedur yang sistematis, sebagaimana yang disarankan di sini, maka akan dapat banyak membantu. Dengan mengikuti kisi kisi pembuatan keputusan dalam gambar 16.2 dengan cara cara yang lebih detail, mungkin menunjukkan alternatif mana yang akan memaksimalkan manfaat dengan resiko dan ^{-biaya} yang minim. Di dalam upaya memutuskan rencana tindakan, kita harus berusaha menemukan suatu alternatif yang optimum untuk semua pertimbangan yang dibuat, sebagai kebalikan dari upaya memaksimalkan sesuatu objek tunggal tanpa memperhatikan konsekuensi yang ditimbulkan.

Ada banyak faktor yang membimbing manager dalam melakukan seleksi suatu rencana tindakan yang akan dilaksanakan. Diantara faktor faktor itu adalah, pengalaman, intuisi, advis dari orang lain, eksperimen, dan pengetahuan mengenai masalah manajemen. (management science).

Situasi situasi tertentu dapat terjadi secara berulang. Walaupun anda harus bersikap terbuka terhadap berbagai macam perihal, namun ungkapan bahwa, "Pengalaman adalah guru yang paling baik", benar benar berlaku pada tingkat tertentu. Pengalaman anda sendiri, atau pengalaman dari manager yang lain, dapat memberi preseden penting bagi pembuatan keputusan dalam situasi yang dihadapi. Pastikan bahwa anda tidak mengikuti pola pola lama secara membuta. Sesuaikan gaya belajar anda agar cocok dengan nuansa yang anda sadari dari si-