

**BAHAN AJAR**  
**KECAKAPAN ANTAR PERSONAL**



Disusun Oleh :

Puji Handayani Putri, S.T., M.Kom. (199002222016012001)

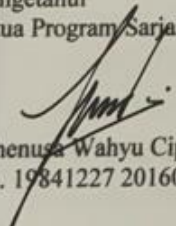
**PROGRAM STUDI INFORMATIKA**  
**FAKULTAS SAINS & TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS PGRI**  
**YOGYAKARTA 2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

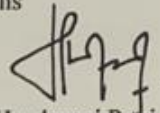
1. Judul Bahan Ajar : Kecakapan Antar Personal
2. Pelaksana/Penulis
  - a. Nama Lengkap & Gelar : Puji Handayani Putri, S.T., M.Kom.
  - b. Jenis Kelamin : P
  - c. Pangkat/Golongan : Penata Muda Tk. I/IIIb
  - d. NIP/NIS : 19900222 201601 2 001
  - e. Program Studi/Fakultas : Informatika/Sains dan Teknologi
  - f. Telepon/Faks/E-mail/HP : [pujihp@upy.ac.id](mailto:pujihp@upy.ac.id)/082323565460
3. Pembiayaan
  - a. Sumber Dana : -
  - b. Jumlah Biaya : -

Yogyakarta, 25 Maret 2021

Mengetahui  
Ketua Program Sarjana

  
Prahenusa Wahyu Ciptadi, M.T.  
NIS. 19841227 201604 1 011

Penulis

  
Puji Handayani Putri, S.T., M.Kom.  
NIS. 19900222 201601 2 001

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada alloh SWT yang telah melimpahkan berkah dan rahmatNya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Bahan Ajar Mata Kuliah Kecakapan Antar Personal ini yang merupakan syarat wajib bagi seorang dosen untuk kelengkapan akademik (pembelajaran), serta sebagai penunjang akreditasi dan untuk mengurus jabatan fungsional.

Dalam pembuatan Bahan Ajar Mata Kuliah Kecakapan Antar Personal ini, penulis banyak mendapatkan bantuan baik berupa bimbingan, saran dan kritik dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, ijin penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth:

- Ibu Meilany Nonsi Tentua, M.T., selaku Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas PGRI Yogyakarta,
- Bapak Prahenusa Wahyu Ciptadi, M.T., selaku Kepala Program Studi Informatika Universitas PGRI Yogyakarta,
- Keluarga yang telah memberi bantuan baik moril maupun materiil;
- Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Bahan Ajar ini, banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih, harapan penulis semoga Bahan Ajar ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 25 Maret 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Tinjauan Mata Kuliah .....	v
BAB I Kontrak Perkuliahan & Silabus Mata Kuliah, Kecakapan Antar Personal ...	1
BAB II Konsep Dasar Keterampilan Intrapersonal .....	5
BAB III Konsep Dasar Keterampilan Intrapersonal (Lanjutan) .....	11
BAB IV Prinsip Dasar Komunikasi Efektif .....	20
BAB V Kerjasama Tim ( <i>Team Work</i> ).....	26
BAB VI Leadership (Kepemimpinan) .....	30
BAB VII Manajemen Konflik.....	37
BAB VIII Penyelesaian Konflik .....	44
BAB IX Manajemen Waktu Dalam Perencanaan Hidup Dan Karir .....	49
BAB X & XI Persiapan Kerja, Interview, Dan Presentasi.....	54
BAB XII & XIII Antisipasi Menghadapi Kegagalan.....	63
BAB XIV & XV Keterampilan Manajerial Untuk Bisnis International .....	69
Daftar Pustaka	
Glosarium	

## **Tinjauan Mata Kuliah**

Matakuliah Kecakapan Antar Personal merupakan matakuliah wajib 2 sks di semester gasal tahun akademik 2020/2021. Adapun 2 sks terdiri atas teori dan praktek. Mahasiswa wajib mengikuti perkuliahan selama 1 semester, 1 semester terdiri atas 15 pertemuan. Masing-masing pertemuan terdapat tugas sebagai pemenuhan komponen nilai. Mahasiswa wajib mengikuti UAS berdasarkan format soal yang diberikan dosen pengampu. Adapun gambaran silabus matakuliah Sistem Informasi,

BAB I Kontrak Perkuliahan & Silabus Mata Kuliah, Kecakapan Antar Personal

BAB II Konsep Dasar Ketrampilan Intrapersonal

BAB III Konsep Dasar Ketrampilan Intrapersonal (Lanjutan)

BAB IV Prinsip Dasar Komunikasi Efektif

BAB V Kerjasama Tim (*Team Work*)

BAB VI Leadership (Kepemimpinan)

BAB VII Manajemen Konflik

BAB VIII Penyelesaian Konflik

BAB IX Manajemen Waktu Dalam Perencanaan Hidup Dan Karir

BAB X & XI Persiapan Kerja, Interview, Dan Presentasi

BAB XII & XIII Antisipasi Menghadapi Kegagalan

BAB XIV & XV Keterampilan Manajerial Untuk Bisnis International

## **BAB I**

### **KONSEP DASAR KECAKAPAN ANTAR PERSONAL**

#### **Pendahuluan**

Manusia adalah makhluk sempurna ciptaan Tuhan dibanding makhluk ciptaan yang lain. Sejatinya, kodrat manusia adalah sebagai makhluk monodualis. Lalu, di samping sebagai makhluk individu (pribadi), manusia juga berperan sebagai makhluk sosial. Ia hanya dapat hidup, berkembang, dan berperan sebagai manusia dengan berhubungan dan bekerja sama dengan manusia lain.

Kemudian, sebagai individu, manusia diberikan kemampuan berupa akal, pikiran dan perasaan. Sehingga memiliki tanggung jawab akan dirinya yang berguna untuk mengembangkan kemampuannya, dan juga memenuhi berbagai kebutuhan hidup. Sebagai makhluk sosial atau makhluk bermasyarakat, manusia sudah memiliki dorongan akan kebutuhan berinteraksi. Dalam interaksinya dengan masyarakat, manusia akan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi. Komunikasi yang berlangsung antara individu dengan individu dianggap sebagai komunikasi secara tatap muka (*face to face*).

#### **Penyajian**

##### **A. Definisi Komunikasi Interpersonal**

**Komunikasi interpersonal adalah** proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. (Muhammad, 2005,p.158-159).

**Menurut Devito (1989), komunikasi interpersonal adalah** penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Effendy,2003, p. 30).

**Komunikasi interpersonal adalah** komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau nonverbal. Komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya (Mulyana, 2000, p. 73). **Komunikasi verbal** merupakan komunikasi yang disampaikan menggunakan tatanan lisan dan tulisan secara seimbang. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang cukup efektif, karena dalam komunikasi verbal umumnya memiliki nilai-nilai secara implisit. **Komunikasi nonverbal** merupakan tata cara penyampaian informasi selain komunikasi verbal, seperti contohnya bahasa isyarat, lampu lalu lintas, cahaya untuk sandi morse, dan lain-lain.

**Menurut Effendi, pada hakekatnya komunikasi interpersonal adalah** komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan

ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya. Jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya (Sunarto, 2003, p. 13). **Komunikan** adalah pihak penerima pesan dalam sebuah proses komunikasi, sedangkan **komunikator** adalah pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan.

### **Klasifikasi Komunikasi Interpersonal**

Redding yang dikutip Muhammad (2004, p. 159-160) mengembangkan klasifikasi komunikasi interpersonal menjadi interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan dan wawancara.

- a) Interaksi intim termasuk komunikasi di antara teman baik, anggota famili, dan orang-orang yang sudah mempunyai ikatan emosional yang kuat.
- b) Percakapan sosial adalah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana. Tipe komunikasi tatap muka penting bagi pengembangan hubungan informal dalam organisasi. Misalnya dua orang atau lebih bersama-sama dan berbicara tentang perhatian, minat di luar organisasi seperti isu politik, teknologi dan lain sebagainya.
- c) Interogasi atau pemeriksaan adalah interaksi antara seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya seorang karyawan dituduh mengambil barang-barang organisasi maka atasannya akan menginterogasinya untuk mengetahui kebenarannya.
- d) Wawancara adalah salah satu bentuk komunikasi interpersonal di mana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Misalnya atasan yang mewawancarai bawahannya untuk mencari informasi mengenai suatu pekerjaannya.

### **Bentuk – Bentuk Komunikasi Interpersonal**

- a) Percakapan
- b) Dialog
- c) Sharing pengalaman hidup
- d) Wawancara
- e) Konseling

### **B. Definisi Komunikasi Intrapersonal**

Komunikasi Intrapersonal berasal dari 3 kata yaitu Komunikasi, Intra dan Personal atau pribadi. Komunikasi adalah “suatu proses pertukaran informasi diantara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda, atau tingkah laku”. Intra menurut KKBI diartikan dengan “bentuk terikat di dalam; bagian dalam”. Sedangkan Personal diartikan sebagai “bersifat pribadi atau perseorangan”. Menurut Blake dan Harodlsen, Komunikasi intrapribadi atau dikenal juga dengan istilah **komunikasi intrapersonal** adalah peristiwa komunikasi yang terjadi dalam diri pribadi seseorang. Bagaimana setiap orang mengkomunikasikan dirinya atau berbicara pada dirinya sendiri. Hal ini

dikarenakan setiap orang dapat menjadi objek bagi dirinya sendiri melalui penggunaan simbol-simbol yang digunakan dalam proses komunikasi. Melalui simbol-simbol ini apa yang dikatakan seseorang kepada orang lain dapat memiliki arti yang sama bagi dirinya sendiri sebagaimana berarti bagi orang lain.

#### **Unsur – Unsur Komunikasi Intrapersonal**

- Sensasi : tahap awal penerimaan pesan atau informasi yang diterima oleh alat indera manusia.
- Persepsi : proses pemberian makna terhadap informasi yang ditangkap oleh sensasi. Pemberian makna ini melibatkan unsur subjektif.
- Memori : proses penyimpanan informasi dan evaluasinya dalam kognitif individu. Kemudian informasi dan evaluasi tersebut dikeluarkan atau diingat kembali pada suatu saat, baik sadar maupun tidak sadar.
- Berpikir : proses mengolah, memanipulasi informasi untuk memenuhi kebutuhan atau menyelesaikan masalah. Proses ini meliputi pengambilan masalah dan berpikir kreatif.

#### **Bentuk – Bentuk Komunikasi Intrapersonal**

- a) Berdoa
- b) Menulis
- c) Bercermin
- d) Berimajinasi
- e) Berkhayal/bermimpi

### **C. Definisi Kecakapan Antar Personal**

**Komunikasi antarpersonal** adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang (Wiryanto, 2004).

Kecakapan Antar Personal merupakan ketrampilan yang dimiliki pada saat komunikasi antarpersonal. Ketrampilan tersebut dapat berupa komunikasi yang efektif, kepercayaan diri dalam menyampaikan informasi misal berupa pidato, memahami dan menguasai topik yang sedang diperbincangkan, memiliki pengetahuan topik yang sedang didiskusikan.

#### **Rangkuman**

Kecakapan antar personal merupakan ketrampilan dalam berkomunikasi interpersonal. Komunikasi antar personal adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang (Wiryanto, 2004).

Kecakapan Antar Personal merupakan ketrampilan yang dimiliki pada saat komunikasi antarpersonal. Ketrampilan tersebut dapat berupa komunikasi yang efektif, kepercayaan diri dalam menyampaikan informasi misal berupa pidato, memahami dan menguasai topik yang sedang diperbincangkan, memiliki pengetahuan topik yang sedang didiskusikan.



**Latihan**

Berdasarkan penjelasan konsep dasar kecakapan antar personal diatas, maka setiap mahasiswa dapat menjawab soal berikut ini,

1. Sebutkan beberapa contoh komunikasi antar personal dilengkapi dengan penjelasan masing-masing contoh ?

## BAB II KONSEP DASAR KETRAMPILAN INTRAPERSONAL

### **Pendahuluan**

Ketrampilan intrapersonal yang harus dimiliki setiap individu yaitu kesadaran diri (*self awareness*), mengajarkan memahami orang lain (*understanding others*), mengembangkan kemampuan kerjasama tim (*team work*), manajemen diri (*self management*), *decision making* dan *problem solving*, sifat dan model kepemimpinan.

### **Penyajian**

#### **A. Kesadaran Diri (Self Awareness)**

Mengetahui kesadaran diri itu penting, memahami diri bukan hanya salah satu syarat untuk menjadi sukses akan tetapi merupakan syarat agar dapat bekerja bersama orang lain secara efektif. Untuk dapat bekerjasama dengan oranglain perlu mengetahui motivasi, kebutuhan, gaya kerja, kemampuan, dan batas kemampuan orang yang bekerjasama dengan kita.

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

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

Manfaat kesadaran diri diantaranya adalah :

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

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

Dalam menganalisis sendiri, setiap individu menempatkan dirinya sebagai objek pada suatu situasi atau kondisi yang kemudian diobservasi bagaimana sifat, attitude, pikiran, respon, dan interaksi yang biasa muncul, lalu kemudian dianalisis dampak positif dan negatifnya.

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

*“ada tiga hal yang sangat keras yaitu besi, berlian, dan memahami diri sendiri”*

-Benjamin Franklin-

Hal yang penting untuk dapat memahami diri adalah dengan mengenali: kekuatan dan kelemahan diri; perilaku diri; pola pikir; nilai/prinsip diri. Keempat hal tersebut tidak dapat berdiri sendiri, karena keempatnya merupakan sub-sub sistem intrapersonal skill yang saling memengaruhi.

1. Kekuatan dan kelemahan diri

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

2. Perilaku

Perilaku adalah cara kita menunjukkan diri. Bagi kebanyakan orang perilaku adalah sesuatu hal yang susah diubah bahkan ada yang meyakini bahwa perilaku seseorang tidak bisa diubah, karena perilaku seseorang adalah sesuatu yang terbentuk selama usianya. Unsur-unsur yang membentuk perilaku adalah

▪ Emosi

Emosi adalah reaksi perasaan manusia atas berbagai situasi yang dihadapinya dapat berupa takut, senang, sedih, marah, dan sayang. Kemampuan mengelola emosi atau kecerdasan emosional sangat dibutuhkan dalam berhubungan dengan rekan sekerja.

Beberapa prinsip pengungkapan emosi yang tepat :

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

▪ Motivasi

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

3. Pola berpikir

Pola berpikir adalah cara otak kita memroses berbagai informasi yang diterima, bagaimana keputusan kita menganalisis informasi dan membuat sebuah tentang bagaimana menggunakan dan mengaplikasikan informasi tersebut. Sebuah pola pikir terbentuk oleh pengalaman hidup dan

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

4. Nilai diri

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

5. Pengungkapan diri (*self disclosure*)

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

## **B. Mengajarkan Memahami Orang Lain (Understanding Others)**

### **1. Kemampuan diri pribadi**

Maksudnya adalah kemampuan diri yang kita miliki, misalnya : keahlian teknik, ketrampilan memasak, kemampuan berdagang, bakat menulis, dll. Jadi kalau kita mempunyai bakat sebagai pelukis, janganlah kemudian menghindari kemampuan itu dan jangan pula membandingkannya dengan orang yang berbakat lain, misalnya penyair. Kita adalah makhluk sosial yang tinggal bersama-sama. Oleh karena itu, tentunya tiap orang memiliki fungsi sendiri-sendiri. Kalau semua orang ingin menjadi pedagang, lalu bagaimana jika ada yang sakit? Siapa yang akan mengobati?

Jadi kalau kita memiliki bakat melukis, kembangkanlah bakat tersebut. kemampuan kita merupakan modal awal diri kita untuk dapat beraksi dalam masyarakat, serta menerapkan disiplin ilmu yang kita peroleh.

### **2. Kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain secara antar pribadi (interpersonal skill)**

Suatu perilaku yang dibuat-buat akan menimbulkan kesan yang kurang baik. Tetapi hal ini tidak berarti bahwa kita dapat bertindak sekehendak hati kita tanpa mempertimbangkan situasi dan kondisi dimana kita berada. Sebagai manusia kita sudah seharusnya tahu bahwa sebagai makhluk sosial kita perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan kita. Kemampuan beradaptasi ini tetap diimbangi oleh prinsip-prinsip yang kita pegang teguh.

Contoh : misalnya suatu saat kita berkunjung kerumah duka, dan sekaligus pada saat itu kita juga baru mendapatkan banyak uang. Meskipun kita tidak mengingkari bahwa hati ini meluap-luap karena gembira, namun juga harus bisa merasakan penderitaan orang lain. Oleh karena itu sudah seharusnya kita menunjukkan perasaan simpati dan turut

bersedih. Ini tidak berarti kita berpura-pura atau mengenakan topeng, tetapi ini adalah hal yang sudah sepatutnya sesuai dengan peran kita dalam masyarakat.

Hubungan antar manusia terdapat beberapa aspek yaitu

- Pengembangan sikap pribadi
- Perlunya kerjasama, toleransi, dan kepemimpinan
- Haruslah memupuk hubungan baik
- Kemampuan memecahkan masalah
- Menerapkan sikap yang dapat diterima oleh orang lain, misalnya kemampuan mendengarkan orang lain, kemampuan berbicara secara jelas, mudah bergaul

### C. Mengembangkan Kemampuan Kerjasama Tim (*Team Work*)

Pepatah yang mengatakan, ringan sama-sama dijnjing dan berat sama-sama dipikul adalah mereflesikan suatu *Team Work* yang solid. Selain beban akan semakin ringan, hasil yang dicapai juga akan semakin optimal. Peranan *team work* sangat besar kontribusinya bagi tercapainya target/goal dari suatu organisasi. Dalam suatu organisasi tanpa adanya *team work* yang tangguh, selain terbuka peluang menuju kegagalan, hasilnya pun tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. “*Great achievement is usually born of great sacrifice, and is never the result of selfishness*” Napoleon Hill.

Untuk membangun *team work* yang tangguh maka :

1) Visi dan misi

Semua orang yang terlibat dalam *teamwork* harus benar-benar memahami dan mengerti dengan baik visi dan misi organisasi. Jika kondisi ini telah terpenuhi, selain akan menghilangkan sikap curiga/tidak percaya maka tujuan yang ingindicapai akan semakin mudah direalisasikan karena semuanya telah terfokuskan/terkonsentrasikan dengan baik pada target/goal yang ingin dicapai. “*if you chase two rabbits, both will escape*” Chinese Proverb.

2) Saling percaya

Siapa pun yang terlibat dalam suatu *Team Work*, harus mau membuka diri/transparan. Setiap permasalahan yang timbul, setiap orang dalam *team work* akan berusaha seoptimal mungkin memberikan solusi pemecahan. Jika senang akan sama-sama dinikmati dan begitu juga sebaliknya, jika susah akan sama-sama dipikul. “*We make a living by what we get, we make a life by what we give*” Winston Churchill.

3) Kesatuan

Selalu tekankan dalam *team work* bahwa kita adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Ibarat sapu lidi. Jika bersatu akan memberikan manfaat tetapi jika dipisahkan, manfaatnya akan sirna. Ketika ada yang sakit maka spontanitas semua yang terlibat dalam *team work* juga akan merasakannya dan berusaha menyembuhkannya. “*If anything goes bad, I did it. If anything goes semi-good, we did it. If*

*anything goes real good, then you did it. That's all it takes to get people to win football games for you*” Paul “Bear” Bryant.

- 4) Saling menghormati  
Dikarenakan *team work* adalah satu kesatuan yang tidak terpisah maka setiap orang yang berada dalam *teamwork* memiliki fungsi dan peranan yang sangat vital dan penting. Tidak ada satu hal pun yang logis dikatakan bahwa si A,B, atau C lebih penting peranannya jika dibandingkan dengan si D, E, atau F. didasarkan oleh kondisi ini maka siapapun yang terlibat dalam *team work* harus saling menghormati dan menghargai. *“Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success”* Henry Ford
- 5) Positive thinking  
Ini adalah salah satu hal fundamental yang harus dimiliki dalam *team work*, yang menilai/menyonis baik tidaknya diri seseorang adalah didasarkan oleh apa yang dia kontribusikan dan bukan semata-mata hanya oleh penampilan luar. *“A positive attitude brings strength, energy and initiative”* Remez Sasson
- 6) Kerjasama  
Karena ini adalah untuk kepentingan bersama maka sudah seyogianya bentuk dari kerjasama yang diberikan adalah kerjasama yang tulus dan ikhlas serta tanpa adanya niat-niat terselubung. *“A successful team beats with one heart”* Unknown
- 7) Rela berkorban  
Wujud nyata dari rela berkorban ini juga harus tulus dan ikhlas serta tanpa pamrih adanya. Motivasi utama dari perbuatan mulia ini adalah demi kesuksesan bersama dalam suatu *team work*. *“Individuals play the game, but teams beat the odds”* SEAL Team saying
- 8) Tantangan dan rintangan  
Kembali, apapun tantangan dan rintangan yang timbul, semuanya akan selalu bersatu padu dalam menanganinya. Tidak seorang pun akan dibiarkan menderita/bahagia sendirian. Semuanya akan selalu dirasakan bersama-sama.

Dengan dimilikinya *team work* yang tangguh maka apapun yang telah direncanakan akan semakin mudah direalisasikan. *“There are three ways to get something done: do it yourself, employ someone, or forbid your children to do it”* –Monta Crane

### **Rangkuman**

Mengetahui kesadaran diri itu penting, memahami diri bukan hanya salah satu syarat untuk menjadi sukses akan tetapi merupakan syarat agar dapat bekerja bersama orang lain secara efektif. Hal yang penting untuk dapat memahami diri adalah dengan mengenali: kekuatan dan kelemahan diri; perilaku diri; pola pikir; nilai/prinsip diri. Keempat hal tersebut tidak dapat berdiri sendiri, karena keempatnya merupakan sub-sub sistem intrapersonal skill yang saling memengaruhi.

Sikap dapat Memahami Orang Lain (*Understanding Others*) akan terbangun apabila dapat memahami kemampuan diri pribadi dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan/dapat ber-empati.

Pepatah yang mengatakan, ringan sama-sama dijinjing dan berat sama-sama dipikul adalah merefleksikan suatu *Team Work* yang solid. Selain beban akan semakin ringan, hasil yang dicapai juga akan semakin optimal. Peranan team work sangat besar kontribusinya bagi tercapainya target/goal dari suatu organisasi.

### **Latihan**

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, setiap mahasiswa dapat menjawab beberapa soal berikut ini,

- 1) Jelaskan pengertian pola pikir ?
- 2) Uraikan unsur-unsur yang membentuk perilaku seseorang ?
- 3) Sebutkan alasan utama perlunya kemampuan memahami orang lain ?
- 4) Mengapa Team Work diperlukan ?

### **BAB III**

## **KONSEP DASAR KETRAMPILAN INTRAPERSONAL (Lanjutan)**

### **Pendahuluan**

Ketrampilan intrapersonal yang harus dimiliki setiap individu yaitu kesadaran diri (*self awareness*), mengajarkan memahami orang lain (*understanding others*), mengembangkan kemampuan kerjasama tim (*team work*), manajemen diri (*self management*), *decision making* dan *problem solving*, sifat dan model kepemimpinan.

### **Penyajian**

#### **D. Manajemen Diri (*Self Management*)**

Manajemen diri (*self management*) merupakan istilah yang sangat populer saat ini, banyak seminar, training, maupun tulisan yang mengupas subyek ini karena memang diperlukan bagi mereka yang berada di lingkungan profesional maupun dalam kehidupan kemasyarakatan.

Pada dasarnya manajemen diri merupakan pengendalian diri terhadap pikiran, ucapan, dan perbuatan yang dilakukan, sehingga mendorong pada penghindaran diri terhadap hal-hal yang tidak baik dan peningkatan perbuatan yang baik dan benar. Manajemen diri juga menuju pada konsistensi dan keselarasan pikiran, ucapan dan perbuatan sehingga apa yang dipikirkan sama dan sejalan dengan apa yang diucapkan dan diperbuat. Integritas seperti inilah yang diharapkan akan timbul dalam diri para praktisi manajemen diri.

Sebelum bisa memiliki pikiran-ucapan-perbuatan baik, terlebih dahulu seseorang harus memiliki pemahaman dan pengertian yang benar.

Jadi urutan yang benar adalah:

Pemahaman/pengertian benar → pikiran benar → ucapan benar → perbuatan benar.

Akan tetapi walaupun punya pemahaman terhadap kebaikan dan ketidakbaikan, belum tentu pikiran seseorang mampu diarahkan terus-menerus terhadap kebaikan. Dan walaupun seandainya pikiran seseorang sudah didominasi oleh kebaikan, belum menjamin bahwa ucapannya selalu sejalan dengan pikiran baik ini. Demikian pula tidak ada garansi bahwa perbuatannya secara fisik merefleksikan sepenuhnya pikiran yang baik ini.

Sebagai contoh, apapun latar belakang, umur, jenis kelamin, Pendidikan, suku dan lain sebagainya, umumnya kita setuju bahwa olah raga dengan frekuensi dan dosis yang tepat, dapat menjaga kebugaran, daya tahan dan Kesehatan seseorang. Pemahaman ini menuntun pada pikiran yang baik bahwa olah raga penting bagi Kesehatan.

Pemahaman dan pikiran tentang kebaikan olah raga ini lebih mudah sejalan dengan ucapan. Sewaktu menasehati orang lain, dengan mudah kita menjelaskan pentingnya berolah raga secara teratur. Akan tetapi sewaktu harus praktek langsung, banyak diantara kita akan



memunculkan berbagai alasan untuk mendukung dan memberikan pembenaran mengapa diri kita sendiri jarang atau bahkan tidak sama sekali berolah raga . mulai dari alasan sibuk bekerja , waktunya belum tepat, tidak ada sarana, dan lain-lain.

Ini menjelaskan mengapa banyak orang yang tidak atau belum sukses padahal begitu banyak kiat, taktik, strategi, dan metode sukses diajarkan melalui buku, kaset, seminar dan lain-lain. Banyak di antara kita hafal di 'luar kepala' dan mampu dengan cepat menyebutkan persyaratan untuk bisa sukses, mulai dari berdisiplin tinggi, tepat waktu, punya integritas, jujur, focus pada apa yang sedang dikerjakan, kerja sama team, bertanggung jawab, bekerja keras, tidak mudah putus asa, dan lain sebagainya. Begitulah, banyak dari kita hanya bermain pada tataran pemahaman dan pikiran, atau paling jauh sampai level ucapan saja. Begitu harus diterapkan dalam kehidupan kita sehari-sehari secara disiplin, kita memberikan banyak maaf kepada diri sendiri untuk menunda atau tidak melakukan berbagai kiat, taktik, strategi dan metode sukses tersebut.

Akhirnya sukses terlihat hanya menjadi hak orang lain dan bukan hak kita. Padahal kita sendirilah yang menentukan sukses tidaknya diri kita masing-masing karena setiap orang punya hak untuk sukses, seperti yang dikatakan oleh Bapak Andrie Wongso bahwa “ *Succes is My Right* “ (sukses adalah hak saya).

*Sebenarnya tanpa perlu menjalankan semua persyaratan sukses, masih terbuka lebar kesempatan meraih berbagai keberhasilan dalam hidup kita. Seringkali cukup dengan menjalankan secara disiplin dan konsisten beberapa poin saja diantaranya, maka kita akan menjadi insan-insan yang berbeda dan lebih baik dari mereka-mereka yang hanya berwacana di tataran pikiran dan ucapannya saja (OmDo = Omong Doang, NATO = No Action Talk Only, “Tong Kosong Nyaring Bunyinya”).*

Dari contoh-contoh diatas dapat diringkas sebagai berikut:

**Pemahaman/pengertian benar → pikiran benar → ucapan benar → perbuatan salah.**

Kondisi yang lebih memprihatinkan adalah:

**Pemahaman/pengertian benar → pikiran benar → ucapan salah → perbuatan salah.**

Tidak tertutup kemungkinan juga:

**Pemahaman/pengertian benar → pikiran salah → ucapan salah → perbuatan salah.**

Dan yang pasti terjadi jika pemahaman/pengertian seseorang tidak benar adalah:

**Pemahaman/pengertian salah → pikiran salah → ucapan salah → perbuatan salah.**

John C. Maxwell mengatakan bahwa pikiran berlanjut ke ucapan terus ke perbuatan. Jika rangkaian ini terus dilakukan dapat membentuk kebiasaan yang menghasilkan karakter seseorang dan akhirnya menentukan destiny (= nasib)-nya.

Marilah kita mulai menyelaraskan antara pikiran benar, ucapan benar dan perbuatan benar untuk membentuk kebiasaan benar dalam membangun karakter yang benar pula sehingga pada akhirnya kita bisa menuai 'hasil' yang baik dan benar pula dalam semua aspek kehidupan kita.

## ***E. Decision Making dan Problem Solving***

### **A. Pemecahan Masalah**

Biasanya masalah timbul bila suatu keadaan nyata berbeda dari keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi sering kali menghadapi banyak sekali masalah. Oleh karena itu pemecahan masalah sangat diperlukan. Ada beberapa tahap dalam memecahkan masalah, diantaranya:

#### 1. Proses Penemuan Masalah

Secara umum ada empat situasi yang dapat membantu untuk mengenal lebih dini adanya masalah, yaitu:

- a) Bila ada penyimpangan dari pengalaman yang lalu, berarti pola kinerja atau prestasi yang lalu dalam organisasi berubah.
- b) Bila ada penyimpangan dari rencana.
- c) Bila ada orang atau pihak luar yang menyampaikan masalah kepada manajer.
- d) Prestasi para pesaing.

#### 2. Penemuan Masalah

Tidaklah mudah menemukan apakah suatu situasi yang dihadapi suatu perusahaan menimbulkan masalah. Menurut David B. Gleicher. Masalah adalah situasi yang merupakan masalah dan memutuskan untuk menghadapinya, yaitu:

#### 3. Menemukan untuk memutuskan

Setiap manajer harus mampu memecahkan suatu masalah yang ada. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan tentang bagaimana manajer menemukan suatu situasi yang merupakan masalah dan memutuskan untuk menghadapinya, yaitu :

##### a) Ambang Pengenalan Masalah

Dalam ambang pengenalan masalah dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, antara lain:

- Seberapa besar perbedaan atau kesenjangan antar keadaan nyata dengan yang diinginkan?
- Bagaimana hal itu mempengaruhi kesempatan kita untuk mencapai tujuan organisasi?
- Sejauh mana usaha kita untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi?
- Seberapa cepat Tindakan yang harus diambil untuk mengatasi masalah yang terjadi?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut secara efektif, seorang manajer harus menggunakan pertimbangannya berdasarkan pengetahuan tentang lingkungan kekuatan organisasi baik yang langsung maupun tidak langsung. Maka untuk menjadi seorang manajer yang efektif sangatlah penting melakukan pengumpulan informasi, baik melalui cara formal maupun tidak formal.

b) Menetapkan Prioritas

Setiap masalah yang timbul dalam keseharian dalam kegiatan operasi perusahaan tidaklah mungkin dapat diatasi semuanya dengan segera. Karena itu, penting bagi manajer untuk menentukan prioritas dan mendelegasikan masalah-masalah yang lebih kecil atau ringan kepada para bawahannya.

## **B. Pengambilan Keputusan**

### **1. Jenis-jenis pengambilan Keputusan Manajerial.**

Masalah-masalah yang berbeda menuntut jenis pengambilan keputusan yang berbeda pula. Jenis-jenis pengambilan keputusan, diantaranya:

a) Keputusan Terprogram

Keputusan yang diambil dengan kebijakan, prosedur atau peraturan tertulis /tidak tertulis yang mempermudah pengambilan keputusan dalam situasi berulang dengan membatasi atau meniadakan alternatif. Keputusan terprogram biasanya digunakan untuk mengatasi masalah-masalah kecil dan ringan.

b) Keputusan Tidak Terprogram

Masalah yang luar biasa atau istimewa yang jarang sekali muncul sehingga tidak tercakup oleh kebijakan atau sedemikian penting sehingga memerlukan perlakuan khusus harus ditangani dengan suatu keputusan yang tidak terprogram. Karena alasan ini, banyak program pengembangan manajemen berusaha meningkatkan kemampuan manajer untuk mengambil keputusan tidak terprogram.

Karena keputusan yang diambil mencakup peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang, setiap manajer harus dapat menganalisis di bawah kondisi mana keputusan akan diambil: kondisi kepastian, risiko, atau ketidakpastian.

### **2. Model Pengambilan Keputusan Rasional**

Organisasi mempertimbangkan pilihan mereka dan memperhitungkan tingkat resiko optimal dengan menggunakan model pengambilan keputusan yang rasional. Ini bermanfaat untuk mengambil keputusan yang tidak terprogram dan membantu manajer mendalami lebih jauh pertimbangan apriori, yaitu asumsi bahwa pemecahan yang paling logis atau jelas atas satu masalah adalah yang paling tepat. Dalam model pengambilan keputusan rasional terdiri dari empat tahap, yaitu:

1. Selidiki Masalah

Dalam menyelidiki suatu permasalahan yang terjadi secara menyeluruh ada tiga aspek, yaitu:

- a) Tentukan Masalah  
Tentukan masalah utama dari suatu gejala yang terjadi di perusahaan, misalnya banyak karyawan kurang cakap dalam bekerja mungundurkan diri.
  - b) Identifikasi Sasaran Keputusan  
Apabila masalah sudah ditentukan, Langkah berikutnya adalah menentukan apa yang dapat digunakan sebagai pemecahan yang efektif. Manajer harus mulai menentukan bagian mana dari masalah itu yang harus dipecahkan dan mana yang sebaiknya ia upayakan pemecahannya.
  - c) Diagnosis Penyebab  
Apabila manajer telah menentukan pemecahan yang memuaskan, Ia harus menentukan Tindakan untuk mencapainya. Hal pertama yang harus dilakukan adalah mendapat pengertian yang mendalam mengenai semua sumber masalah sehingga ia dapat merumuskan dugaan tentang penyebabnya.
2. Kembangkan Alternatif  
Tahap ini mungkin lebih sederhana bagi keputusan yang terprogram, namun lebih rumit untuk keputusan yang tidak terprogram, terutama jika dihadapkan pada keterbatasan waktu. Seorang manajer sering terkecoh dengan hanya menerima alternatif pertama yang menghalangi manajer tersebut untuk menemukan pemecahan terbaik bagi masalahnya. Jadi sebaiknya jangan mengambil keputusan penting tanpa terlebih dahulu mengembangkan beberapa alternatif. Banyak alternatif pemecahan diharapkan dapat membantu manajer dalam mencari suatu pemecahan yang optimal.
3. Evaluasi Alternatif dan Pilih yang Terbaik  
Setelah mengembangkan serangkaian alternatif pemecahan atas masalah yang dihadapi, manajer harus menilai masing-masing alternatif yang ada. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu seorang manajer dalam menilai suatu alternatif:
- Apakah alternatif ini mungkin?  
Dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mewujudkan alternatif ini. Pemecahan apa pun hanya efektif sejauh mendapat dukungan sumber daya dari perusahaan. Maka dalam menilai alternatif, manajer harus mencoba mengantisipasi apa yang akan terjadi jika karyawan tidak mendukung dan melaksanakannya dengan kesungguhan hati.
  - Apakah alternatif tersebut suatu pemecahan yang memuaskan ?

Jawaban atas pertanyaan ini adalah alternatif yang diambil akan mencapai sasaran keputusan dan memberikan peluang untuk berhasil.

- Apa kosekuensi yang mungkin bagi bagian lain organisasi?  
Karena organisasi merupakan suatu sistem dari bagian-bagian yang saling terkait, manajer harus mencoba mengantisipasi bagaimana suatu perubahan yang terjadi pada satu bidang akan mempengaruhi bidang lain baik sekarang maupun dikemudian hari.

4. Laksanakan Keputusan dan Adakan Tindak Lanjut

Apabila telah memilih alternatif dari semua alternatif yang tersedia, manajer harus membuat rencana untuk mengatasi persyaratan dan masalah yang mungkin dihadapi pada waktu melaksanakan alternatif tersebut. Sumber daya harus diperoleh dan dialokasikan sesuai dengan keperluan. Selanjutnya manajer menentukan prosedur untuk laporan kemajuan dan bersiap-siap untuk melakukan perbaikan bila timbul masalah baru.

## **F. Sifat dan Model Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai.

Definisi dan Proses Kepemimpinan

a) Definisi kepemimpinan

Suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu tau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

b) Proses kepemimpinan

### **Teori-teori kepemimpinan**

a) Teori sifat (1950an-1960an)

Ada sejumlah sifat atau karakteristik tertentu yang berkaitan dengan keberhasilan dan kkegagalan dari pemimpin.

b) Teori perilaku (1950an-1960an)

Aspek terpenting dari kepemimpinan bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi . keberhasilan dari pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

c) Teori situasional (1960an-1980an)

Efektivitas dari kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga ditentukan oleh situasi yang ada dalam kepemimpinan tersebut. Factor situasi meliputi karakteristik dari pemimpin dan bawahan ,sifat dari tugas, struktur kelompok dan jenis dari penguatan.

d) Teori atribusi (1980an-sekarang)

Menurut model katribusian, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi, beberapa informasi dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin.

### **Teori Sifat**

- a) Karakteristik fisik  
Karakteristik fisik seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, telah dipelajari pada berbagai penelitian awal tentang kepemimpinan.
- b) Latar belakang social  
Beberapa studi yang meneliti tentang latar belakang social ekonomi dari pemimpin telah memokuskan dirinya pada factor-faktor seperti Pendidikan, status social, dan mobilitas.
- c) Intelegensia  
Sejumlah studi yang meneliti tentang hubungan antara intelegensia dengan kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan, lebih tegas, pengetahuannya lebih luas dan berbicara lebih fasih.
- d) Kepribadian  
Hubungan antara kepribadian dengan kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan factor-faktor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi.
- e) Karakteristik hubungan tugas  
Karakteristik hubungan tugas menemukan bahwa pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi.
- f) Karakteristik social  
Karakteristik sosial menemukan bahwa pemimpin umumnya aktif terlibat dalam berbagai aktivitas, bergaul secara luas dengan semua orang, dan bekerjasama dengan orang lain.

### **Teori Perilaku**

- a. Orientasi tugas  
Perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
- b. Orientasi karyawan  
Perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok.

## **Teori Situasional**

<b>Karakteristik manajerial</b>	<b>Faktor bawahan</b>	<b>ktor kelompok</b>	<b>Faktor organisasi</b>
1. Kepribadian	1. Kepribadian	1. Tingkat perkembangan kelompok	1. Basis kekuasaan
2. Kebutuhan akan motivasi	2. Kebutuhan akan motivasi	2. Struktur kelompok	2. Aturan dan prosedur
3. Pengalaman masa lampau dan penguatan	3. Pengalaman masa lampau dan penguatan	3. Tugas kelompok	3. Profesionalisme
			4. Desakan waktu

## **Kepemimpinan model integratif**

- a. Premis  
Memiliki dua faktor dasar pemikiran, yaitu karakteristik manajerial dan atribusi penyebab.
- b. Perilaku pemimpin  
Meliputi elemen proses umum dari penentuan, penerapan, evaluasi, dan imbalan.
- c. Bawahan  
Pengaruh bawahan terhadap kepemimpinan tergantung pada karakteristik individual, yang meliputi kepribadian, kemampuan, kebutuhan dan motivasi, dan pengalaman lampau dan penguatan.
- d. Situasi
  1. Sifat dari tugas
  2. Sifat dari kelompok
  3. Faktor organisasi
  4. Sumber pengaruh di luar pemimpin
- e. Hasil  
Keluaran dari interaksi antara pemimpin dengan bawahannya
- f. Umpan balik

## **Rangkuman**

Pada dasarnya manajemen diri merupakan pengendalian diri terhadap pikiran, ucapan, dan perbuatan yang dilakukan, sehingga mendorong pada penghindaran diri terhadap hal-hal yang tidak baik dan peningkatan perbuatan yang baik dan benar. Manajemen diri juga menuju pada konsistensi dan keselarasan pikiran, ucapan dan perbuatan sehingga apa yang dipikirkan sama dan sejalan dengan apa yang diucapkan dan diperbuat.

Marilah kita mulai menyelaraskan antara pikiran benar, ucapan benar dan perbuatan benar untuk membentuk kebiasaan benar dalam membangun karakter yang benar pula sehingga pada akhirnya kita bisa menuai 'hasil' yang baik dan

benar pula dalam semua aspek kehidupan kita.

### **Latihan**

Berdasarkan beberapa ketrampilan intrapersonal yang harus dimiliki setiap individu salah satunya adalah tentang manajemen diri (*self management*), maka setiap mahasiswa diharapkan dapat menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini,

1. Fungsi Manajemen diri (self management) untuk kita ?
2. Bagaimana menyelesaikan masalah dengan tidak merugikan pihak satu dengan yang lainnya ?
3. Sebut dan jelaskan model pengambilan keputusan Marjinal dan keputusan Rasional ?
4. Sebutkan teori dan sifat kepemimpinan ?



## **BAB IV**

### **PRINSIP DASAR KOMUNIKASI EFEKTIF**

#### **Pendahuluan**

Pada dasarnya, setiap orang memerlukan komunikasi sebagai salah satu alat bantu dalam kelancaran bekerja sama dengan orang lain dalam bidang apapun. Komunikasi berbicara tentang cara menyampaikan dan menerima pikiran-pikiran, informasi, perasaan, dan bahkan emosi seseorang, sampai pada titik tercapainya pengertian yang sama antara penyampai pesan dan penerima pesan.

#### **Penyajian**

Secara umum, definisi komunikasi adalah “Sebuah proses penyampaian pikiran-pikiran atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui suatu cara tertentu sehingga orang lain tersebut mengerti betul apa yang dimaksud oleh penyampai pikiran-pikiran atau informasi”. (Komaruddin, 1994; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1994; Koontz & Weihrich, 1988)

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan dan perasaan. Proses itu meliputi informasi yang disampaikan tidak hanya secara lisan dan tulisan, tetapi juga dengan bahasa tubuh, gaya maupun penampilan diri, atau menggunakan alat bantu di sekeliling kita untuk memperkaya sebuah pesan (Hybels and Weafer II, 1992).

Untuk melakukan komunikasi dengan baik kita juga perlu memperhatikan prinsip-prinsip.

#### **Prinsip Dasar Komunikasi Efektif**

- Karakteristik sumber yaitu salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari suatu komunikasi. Ada 3 karakteristik sumber, yaitu:
  - a) Kredibilitas (*Credibility*) yang menunjuk pada suatu kondisi dimana sumber ini dinilai memiliki pengetahuan, keahlian, atau pengalaman yang relevan dengan topik pesan yang disampaikannya sehingga pihak penerima menjadi percaya bahwa pesan yang disampaikannya bersifat objektif.
  - b) Daya tarik (*Attractiveness*) dimana apabila sumber dinilai menarik oleh penerima, maka upaya untuk meyakini akan lebih cepat berhasil karena adanya proses identifikasi dalam diri pihak penerima.
  - c) Kekuatan/Kekuasaan (*Power*) dimana segi sumber dari keberhasilan komunikasi ditentukan oleh kredibilitas, daya tarik, serta kekuasaan untuk memengaruhi pihak pertama.
- Bentuk dan teknik penyajian pesan yang mencakup 2 aspek, yaitu: struktur dan daya tarik. Hal-hal dalam melakukan pengaturan struktur pesan, yaitu :
  - 1) Sisi pesan (*Message Sidedness*)  
Pesan dapat disusun secara satu sisi maupun dua sisi. Bila penyusunan satu sisi saja, hal itu akan memberikan penekanan hanya pada posisi kepentingan pihak pengirim pesan yang

menyangkup pada kelebihan atau hal positif dari suatu ide atau produk yang akan dikomunikasikan. Sedangkan, penyusunan pesan yang bersifat dua sisi merupakan kekurangan atau aspek negatif dari suatu ide atau produk yang dikomunikasikan.

2) Urutan Penyajian (Order of Presentation)

Dalam penyajian pesan yang bersifat satu sisi (*one sided*), terdapat dua hal, yaitu *climax* dan *anticlimax order*. Model *climax order* menunjuk pada cara penyusunan pesan yang dimana argumen yang terpenting atau terkuat dari isi pesan ditempatkan pada bagian akhir. Sedangkan argumen yang ditemoatkan di bagian awal disebut anti *climax order*. Sementara jika argumen ditempatkan di bagian tengah yang mana bersifat dua sisi (*two sided*) yaitu: *pyramidal order* yang terdiri dari *recency* and *primacy model*. *Primacy model* menunjuk pada teknik penyajian pesan dimana aspek positif/kekuatan dari ide suatu produk ditempatkan di bagian awal. Sementara, *recency model* adalah penyusunan pesan dengan aspek positif/kekuatan dari ide ditempatkan di bagian akhir.

3) Penarikan Kesimpulan (*Drawing A Conclusion*)

Penarikan kesimpulan atas isi pesan mengenai suatu ide atau produk yang dikomunikasikan dapat dilakukan secara langsung dan jelas (eksplisit). Selain itu dapat dilakukan secara tidak langsung (implisit) dalam arti bahwa penarikan kesimpulan diserahkan pada pihak khalayak itu sendiri. Sementara itu, ada 4 pendekatan yang dapat dipergunakan agar penyajian pesan dapat menarik perhatian khalayak, yaitu: *fear appeals*, *rational appeals*, *emotional appeals*, dan pendekatan humoris.

▪ Karakteristik Saluran Komunikasi

Terdapat tiga saluran komunikasi yang dapat dipergunakan dalam menyampaikan pesan kepada masyarakat, yaitu: saluran komunikasi personal, media massa, dan media tradisional. Pemilihan satu atau beberapa dari saluran tersebut sebaiknya didasarkan pada 2 pertimbangan. Pertama, pertimbangan yang menyangkut karakteristik media. Kedua, pertimbangan yang menyangkut pada karakteristik isi dan penyajian pesan yang akan disampaikan (karakteristik kreatif)

▪ Karakteristik Khalayak

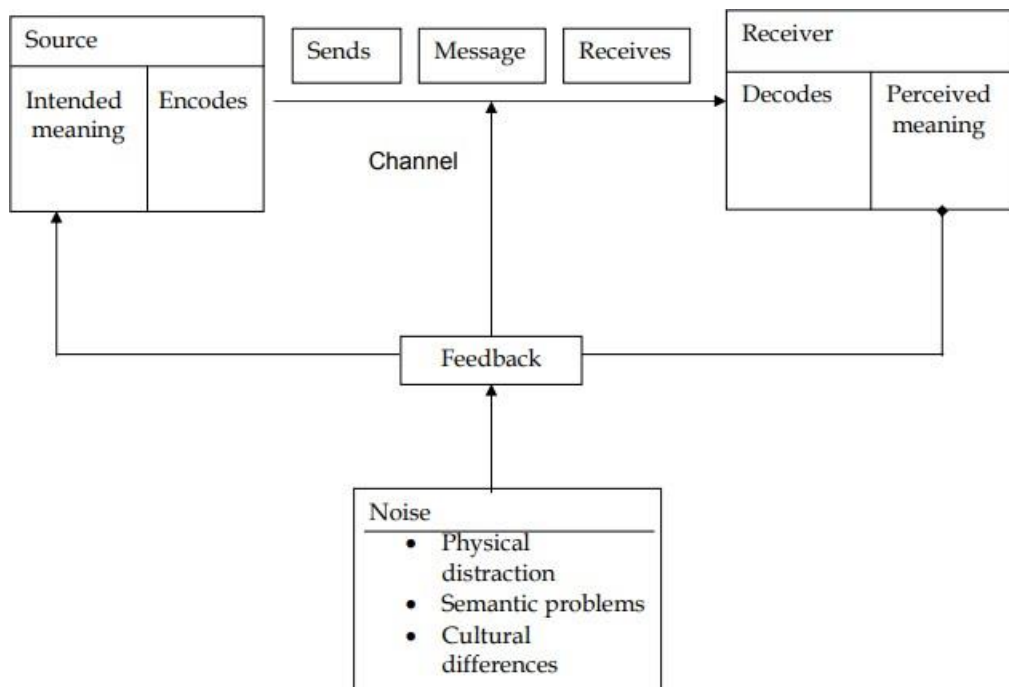
Khalayak (*audience*) merupakan faktor penentu keberhasilan dari suatu komunikasi dimana adanya upaya komunikasi dengan pesan-pesan yang disampaikan melalui suatu saluran/medium yang dapat diterima/sampai kepada khalayak/sasaran yang dapat dipahami dan akan mendapatkan tanggapan positif sesuai yang diharapkan oleh komunikator. Karena, khalayak bukanlah sekumpulan individu yang bersikap pasif, melainkan mereka juga bertindak aktif dan selektif. Walaupun mereka mendapatkan isi pesan yang sama, pasti akan ada perbedaan-perbedaan mengenai perhatian, pemahaman, tanggapan, serta tindakan yang timbul di kalangan khalayak. Schramm (1974) menegaskan bahwa seorang perancang

komunikasi yang baik tidak akan memulai upayanya dari “apa yang harus dikatakan”, “saluran apa yang akan dipergunakan”, atau “bagaimana cara mengatakannya”, melainkan akan terlebih dahulu ditanyakan “siapa yang akan menjadi saluran penyampaian pesan”. Artinya, sebelum komunikasi itu memengaruhi khalayak melalui pesan-pesan yang disebarluaskan, khalayak telah terlebih dahulu memengaruhi komunikator. Atas dasar itulah, komunikator akan berusaha menyimpulkan data dan informasi mengenai karakteristik dari khalayak yang dijadikan sasarannya. Nantinya, komunikator akan dapat menentukan “apa” yang akan disampaikan dan “bagaimana” cara menyampaikannya.

### Elemen-elemen dalam Model Proses Komunikasi

Komunikasi dapat efektif apabila pesan diterima dan dimengerti sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan, pesan ditindaklanjuti dengan sebuah perbuatan oleh penerima pesan dan tidak ada hambatan untuk hal itu (Hardjana, 2003).

Model proses komunikasi digambarkan Schermerhorn, Hunt & Osborn (1994) sebagai berikut:



**Gambar 4.1** Model proses komunikasi

Sumber : Schermerhorn, Hunt & Osborn (1994)

Sumber (*source*) atau kadang disebut juga pengirim pesan adalah orang yang menyampaikan pemikiran atau informasi yang dimilikinya. Pengirim pesan bertanggungjawab dalam menerjemahkan ide atau pemikiran (*encoding*) menjadi sesuatu yang berarti, dapat berupa pesan verbal, tulisan, dan atau non verbal, atau kombinasi dari ketiganya. Pesan ini dikomunikasikan melalui saluran (*channel*) yang sesuai dengan kebutuhan.

Pesan diterima oleh penerima pesan (*receiver*). Penerima akan

menerjemahkan pesan tersebut (*decoding*) berdasarkan batasan pengertian yang dimilikinya. Dengan demikian dapat saja terjadi kesenjangan antara yang dimaksud oleh pengirim pesan dengan yang dimengerti oleh penerima pesan yang disebabkan kemungkinan hadirnya penghambat (*noise*). Penghambat dalam pengertian ini bisa diakibatkan oleh perbedaan sudut pandang, pengetahuan atau pengalaman, perbedaan budaya, masalah bahasa, dan lainnya.

Pada saat menyampaikan pesan, pengirim perlu memastikan apakah pesan telah diterima dengan baik. Sementara penerima pesan perlu berkonsentrasi agar pesan diterima dengan baik dan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pengirim. Umpan balik penting sebagai proses klarifikasi untuk memastikan tidak terjadi salah interpretasi.

### **Efektivitas fungsional dan sosial**

Integrasi sosial adalah salah satu hal penting yang menjadi fondasi dalam kehidupan bermasyarakat. Tanpa integrasi sosial yang kuat, maka masyarakat rawan mengalami perpecahan dan berbagai konflik lainnya. Dengan kata lain, semakin baik integrasi sosial, semakin kompak atau semakin selaraslah masyarakat tersebut dalam kehidupannya sehari-hari. Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila integrasi sosial harus diwujudkan.

Pada masyarakat yang heterogen, salah satu unsur penting yang bisa membangun integrasi adalah komunikasi yang efektif antara dua atau beberapa kelompok yang menjadi bagian dari masyarakat tersebut. Oleh karena itulah, pada tahap awal integrasi masyarakat yang berasal dari berbagai kelompok sosial yang berbeda tersebut, cenderung diupayakan untuk saling memahami satu sama lain melalui berbagai macam usaha untuk melakukan komunikasi yang efektif.

Beberapa macam pengaruh efektivitas komunikasi dalam integrasi sosial tersebut berdasarkan tinjauan teori komunikasi antar budaya , antara lain adalah sebagai berikut.

#### **1) Meningkatkan integrasi sosial**

Pengaruh pertama dan mungkin menjadi salah satu pengaruh yang paling penting adalah meningkatnya integrasi sosial akibat komunikasi yang efektif. Seperti yang telah disebutkan di atas, komunikasi yang efektif akan memudahkan penerimaan pesan dan tentunya penyampaian maksud sehingga maksud yang diinginkan bisa dengan lebih mudah tersampaikan pada kedua belah pihak atau kelompok-kelompok yang ada di dalam suatu masyarakat.

#### **2) Mengurangi disintegrasi sosial**

Pengaruh yang kedua, yang juga masih berhubungan dengan pengaruh yang pertama adalah berkurangnya disintegrasi sosial atau *keretakan sosial* yang ada di tengah masyarakat. Komunikasi yang efektif, akan memudahkan dalam penyampaian maksud, sehingga segala prasangka yang mungkin dimiliki pada satu kelompok terhadap kelompok yang lain bisa berkurang atau bahkan hilang, sehingga disintegrasi sosial pun tidak akan terjadi kembali.

**3) Memudahkan penyamaan persepsi**

Dengan adanya komunikasi yang efektif, maka baik komunikator ataupun komunikan akan sama-sama memiliki persepsi yang sama terhadap suatu topik atau gagasan yang sedang dibahas. Oleh karena itulah, persepsi yang terbangun pada kedua atau beberapa kelompok yang terlibat dalam komunikasi yang terjadi cenderung lebih mudah untuk disamakan. Hal ini akan sangat membantu untuk mencapai tujuan lain seperti misalnya untuk menjalin kerja sama dan lain sebagainya.

Komunikasi yang efektif juga akan memudahkan kelompok-kelompok sosial yang ada pada suatu wilayah masyarakat tertentu untuk saling memahami. Saling memahami atau saling pengertian ini akan menimbulkan simpati, dan mungkin juga empati, yang akan memudahkan berbagai kelompok tersebut dalam melakukan kerja sama dan hidup berdampingan di tengah masyarakat. Dengan demikian, masyarakat yang kuat dan saling mendukung bisa dengan lebih mudah terwujud. Dengan etika komunikasi antar budaya yang baik, tentunya hal ini bisa memudahkan untuk saling memahami.

**4) Mencegah konflik menjadi lebih parah**

Pada beberapa kasus, salah satu bentuk komunikasi yang efektif adalah dalam hal mediasi apabila terjadi konflik. Dalam komunikasi semacam itu, pengaruh efektivitas komunikasi dalam integrasi sosial akan terwujud dalam tercegahnya konflik agar tidak menjadi lebih parah. Hanya dengan komunikasi yang efektif dan akomodatif, konflik yang terjadi di antara berbagai kelompok yang terlibat bisa dicegah agar tidak semakin parah. Agar hal tersebut bisa dilakukan dengan lebih mudah, maka berbagai usaha untuk melakukan komunikasi yang baik harus senantiasa dilakukan oleh kedua belah kelompok yang mengalami konflik ataupun berbagai kelompok lain yang juga terlibat dalam konflik.

**5) Memudahkan dalam melakukan mediasi**

Mediasi adalah salah satu cara yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan konflik yang terjadi di antara dua atau beberapa kelompok sosial dalam suatu masyarakat tertentu. Dalam mediasi, keinginan dan kepentingan berbagai kelompok disampaikan dan permasalahan yang melatarbelakangi konflik tersebut pun dibahas dengan menyeluruh. Dengan komunikasi yang efektif, berbagai maka bisa membantu upaya mediasi yang dilakukan pada kelompok yang terlibat dalam konflik tersebut.

**6) Mempersingkat waktu integrasi**

Selain memberikan berbagai pengaruh seperti di atas, komunikasi yang efektif juga akan membantu dalam mempersingkat waktu yang dibutuhkan dalam melakukan proses integrasi sosial. Dengan kata lain, semakin efektif komunikasi yang dilakukan, integrasi sosial pada kelompok yang belum memiliki integrasi sosial akan semakin cepat untuk terwujud, selama tidak ada faktor lain yang menghambat integrasi tersebut. Bahkan, hal ini bisa mendukung munculnya akulturasi komunikasi antar budaya.

**7) Menjaga integrasi sosial yang telah terbentuk**

Selain berpengaruh terhadap pembentukan integrasi sosial yang belum terbentuk, komunikasi yang efektif juga bisa mempengaruhi kestabilan integrasi yang telah terwujud. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif akan membantu integrasi sosial yang telah terbentuk agar tetap terjaga sehingga tidak muncul konflik dan berbagai masalah lain yang bisa memecah integrasi sosial yang telah ada di masyarakat. Oleh karena itu, selalu pertahankan komunikasi antar budaya atau komunikasi antar kelompok di lingkungan masyarakat dengan baik ya.

**8) Meminimalisir konflik**

Dengan adanya komunikasi yang efektif, maka konflik yang terjadi bisa lebih dikurangi. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif akan membantu masyarakat yang telah terbentuk kesatu paduannya untuk tetap memiliki kesatu paduan tersebut dan tidak sering mengalami konflik yang bisa memicu perpecahan berbagai kelompok yang ada di tengah masyarakat. Oleh karena itulah, sudah selayaknya komunikasi antar budaya dan berbagai macam komunikasi untuk meningkatkan integrasi sosial sudah semestinya dilakukan secara kontinu.

**9) Mengurangi individualitas**

Individualitas adalah hal yang bisa bernilai buruk dan bisa pula bernilai baik. Akan tetapi individu atau kelompok yang terlalu mementingkan kelompoknya sendiri bisa menghasilkan berbagai masalah terhadap keutuhan hidup bermasyarakat. Dengan adanya komunikasi yang efektif, maka kelompok yang satu dengan yang lain bisa saling memahami dan dengan demikian, tingkat individualitas antar kelompok atau individu bisa lebih dikurangi.

**Rangkuman**

Komunikasi efektif yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang yang terlibat dalam komunikasi. Komunikasi efektif juga merupakan komunikasi yang saling bertukar informasi, ide, kepercayaan, perasaan, dan sikap antara dua orang atau sekelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan. Prinsip komunikasi efektif merupakan prinsip komunikasi yang membahas tentang model komunikasi Berlo yaitu SMCR (*Source, Message, Channel dan Receiver*). Prinsip komunikasi efektif juga membahas tentang karakteristik-karakteristik dalam komunikasi juga bentuk dan tekniknya.

**Latihan**

Pertemuan 5 membahas tentang modul prinsip dasar komunikasi efektif ini dilaksanakan secara online menggunakan *video conference google meet*.

## **BAB V**

### **KERJASAMA TIM (*TEAM WORK*)**

#### **Pendahuluan**

Komunikasi efektif pembahasan minggu lalu menjadi salah satu unsure terpenting dalam kerjasama tim (*team work*). *Teamwork* tidak selalu terdiri dari sekumpulan orang dengan gaya, sikap, maupun cara kerja yang sama. Perbedaan antar tim justru merupakan potensi yang akan membuat sebuah tim menjadi kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, perbedaan cara kerja dalam tiap anggota tim harus ditanggapi dengan positif.

#### **Penyajian**

*Team work (kerja sama tim)* merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama. Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari teamwork. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu, penting untuk menyadari bahwa kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya. Keakraban tim yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota tim saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

#### **Manfaat dan Fungsi Teamwork**

Bekerja dalam bentuk tim memiliki fungsi yaitu antara lain dapat merubah sikap, perilaku dan nilai-nilai pribadi serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota tim. Selain itu, bekerja dalam tim dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan, merundingkan dan bernegosiasi.

1. Manfaat Bekerja Dalam Tim, antara lain :
  - a. Bagi Organisasi Tim
    - 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
    - 2) Meningkatkan kualitas kerja.
    - 3) Meningkatkan mentalitas kerja.
    - 4) Meningkatkan kemajuan organisasi.
  - b. Bagi Anggota Tim

- 1) Tanggung jawab atas pekerjaan ditanggung bersama.
  - 2) Sebagai media aktualisasi diri.
  - 3) Stres atau beban kerja berkurang.
2. Tujuan Bekerja Dalam Tim
- a. Kesatuan Tujuan  
Setiap anggota tim memiliki kesamaan visi, misi dan program kerja.
  - b. Efisiensi  
Setiap anggota tim menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara cepat, cermat dan tepat tanpa pemborosan dan kecerobohan.
  - c. Efektif  
Setiap anggota tim memiliki tujuan yang jelas, memiliki keterampilan yang memadai, memiliki komitmen, saling percaya, memiliki komunikasi yang baik, memiliki kemampuan bernegosiasi, dan memiliki kemampuan yang tepat.

### **Jenis Teamwork**

Menurut Daft (2000) jenis teamwork terdiri dari enam jenis, yaitu:

1. Tim Formal  
Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim Vertikal  
Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim Horizontal  
Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus  
Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri  
Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua puluh orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecahan Masalah  
Tim pemecahan masalah biasanya terdiri dari lima hingga dua belas karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

### **Model Efektifitas Team Work**

Faktor – faktor yang mempengaruhi efektifitas tim yaitu konteks organisasional, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan system penghargaan. Karakter tim yang



penting adalah jenis, struktur, dan komposisi tim. Karakteristik – karakteristik tim ini mempengaruhi proses internal tim, yang kemudian mempengaruhi hasil dan kepuasan. Para pemimpin harus memahami dan mengatur tingkat – tingkat perkembangan, kekompakan, norma – norma, dan konflik supaya dapat membangun tim yang efektif. Berikut adalah ciri-ciri tim yang efektif :

- 1) Tujuan yang sama  
Setiap anggota dalam team work sama-sama mengetahui dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) Antusiasme yang tinggi  
Setiap anggota team work sama-sama memiliki semangat juang yang tinggi, memaksimalkan potensi keahlian masing-masing anggota.
- 3) Peran dan tanggung jawab yang jelas  
Setiap anggota menanamkan kesadaran dan tanggungjawab atas peran tugas yang diembannya.
- 4) Komunikasi yang efektif  
Setiap anggota dalam teamwork dapat berkomunikasi yang efektif.
- 5) Resolusi Konflik  
Konflik pada anggota team work harus dihadapi dan segera diselesaikan konflik ini yang dapat dikelola dengan baik bisa dijadikan senjata ampuh untuk melihat satu masalah dari berbagai aspek yang berbeda sehingga bisa diperoleh cara baru, inovasi baru, ataupun perubahan yang memang diperlukan untuk melaju lebih cepat ke arah tujuan.
- 6) Shared power  
Setiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi ”pemimpin”, menunjukkan ”kekuasaannya” di bidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab untuk kesuksesan tercapainya tujuan bersama.
- 7) Keahlian  
Tim yang terdiri dari anggota-anggota dengan berbagai keahlian yang saling menunjang akan lebih mudah bekerja sama mencapai tujuan.
- 8) Evaluasi  
Evaluasi yang dilakukan secara periodik selama proses pencapaian tujuan masih berlangsung bisa membantu mendeteksi lebih dini penyimpangan yang terjadi, sehingga bisa segera diperbaiki.

### **Rangkuman**

**Fungsi dari tim** yaitu dapat merubah sikap, perilaku, dan nilai pribadi serta dapat turut serta dalam mendisiplinkan anggota tim. Sedangkan **manfaat bekerja dalam tim** yaitu untuk pengambilan keputusan, merundingkan, dan bernegosiasi. **Tujuan bekerja dalam tim** agar anggota memiliki visi dan misi yang sama dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara efisiensi dan efektif. Perbedaan antara **kelompok dan tim kerja** yaitu kelompok tidak menghasilkan sinergy positif yang bisa menciptakan seluruh tingkat kinerja yang lebih tinggi dari jumlah masukan sedangkan tim kerja menghasilkan sinergy positif melalui usaha yang terkoordinasi dalam menghasil satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada

jumlah masukan individual.

### **Latihan**

Mahasiswa sudah paham tujuan bekerja dalam tim kemudian manfaat bekerja secara tim, maka mahasiswa dapat menjelaskan arti kata berikut ini,

1. Jelaskan pendapat anda tentang **sukses bekerja dalam tim**.

## BAB VI LEADERSHIP (KEPEMIMPINAN)

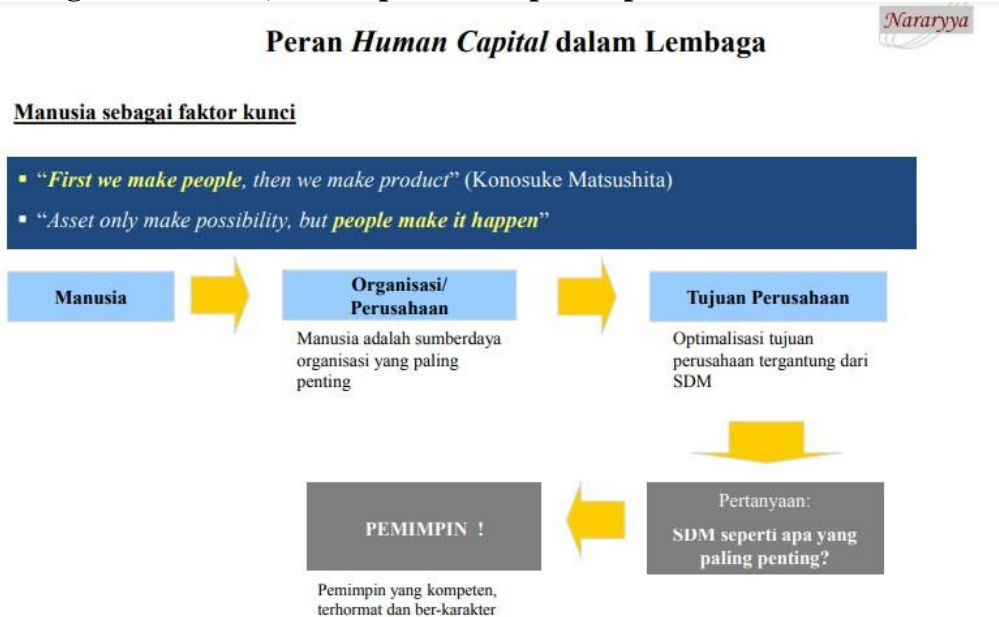
### Pendahuluan

Pembahasan minggu lalu, dalam sebuah *team work* yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Diperlukan kekompakan antara anggota yang satu dan yang lainnya termasuk pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

Pada kehidupan sehari-hari, dalam suatu kelompok mulai dari yang kecil seperti keluarga hingga kelompok sedang seperti Badan Usaha, sampai dengan yang besar seperti Negara, diperlukan seseorang atau lembaga untuk memimpin. Untuk memimpin dengan berhasil diperlukan kiat-kiat tertentu yang membantu seorang pemimpin untuk berpikir, berbicara, bahkan bertindak dalam kerangka tujuan yang ingin dicapai. Konsep berpikir yang jelas dari seorang pemimpin sangat diperlukan dan idealnya harus dapat dimengerti bawahannya dalam batas tertentu, sepanjang untuk keperluan lembaganya. Berikut ini merupakan kiat-kiat sukses untuk menjadi seorang pemimpin.

### Penyajian

#### A. Mengetahui Manusia, Pemimpin dan Kepemimpinan



Djokosantoso Moeljono © 2016

11

**Gambar 6.1** Mengetahui Manusia

#### 1. Pengertian Kepemimpinan (Leadership)

Suatu sikap yang berlandaskan kepada kewajiban, amanah dan bukannya hak, untuk mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. (Djokosantoso Moeljono, 2003-dari sumber sikap memimpin Khalifaur Rasyidin).

## 2. Pemimpin Sebagai Pengelola

Seorang Pemimpin harus mampu bersikap tegas. Dia harus bisa marah. Tetapi kemarahannya harus terarah, terukur dan terstruktur. Dalam kemarahannya tersebut dia harus mampu mengatur emosinya, sehingga dia mampu membedakan mana domain profesi dan mana domain pribadi bawahannya.

Tidak dibenarkan seorang pemimpin sejati rancu dalam posisinya pada waktu menegur bawahannya. Serendah apapun pangkat bawahan, dia mempunyai harga diri pribadi yang harus dihormati

*Dalam praktek keseharian: Marahilah kesalahannya, jangan dimarahi pribadinya.*

Pemimpin yang mengelola bawahannya dengan profesional dan penuh kasih sayang akan mendorong organisasinya berjalan efektif

### B. Pengambilan Keputusan dalam Berbagai Situasi & Kondisi

Pengambilan Keputusan adalah inti dari Manajemen, seorang pemimpin harus berani mengambil keputusan, dan sebelumnya harus paham benar situasi dan kondisi yang dihadapinya.

4 Konteks Pengambilan Keputusan,

- Konteks I : Pengambilan keputusan pada situasi dan kondisi damai

Damai maksudnya adalah bahwa situasi yang dihadapi dalam keadaan tenang tanpa gejolak perubahan, tertekan maupun konflik

- Konteks II : Pengambilan keputusan pada situasi dan kondisi perubahan

Perubahan itu sesuatu yang nyata, perubahan dapat datang sebagai tamu yang “sopan”, bisa juga “melabrak” seperti tsunami.

- Konteks III : Pengambilan keputusan pada situasi dan kondisi konflik

Konflik adalah suatu keadaan dimana antara dua pihak atau lebih tidak terdapat kesepakatan dan atau kesamaan pendapat sehingga secara potensial dapat menimbulkan situasi berseberangan.

- Konteks IV : Pengambilan keputusan pada situasi dan kondisi tertekan

Tertekan adalah situasi dimana dalam usaha pengambilan keputusan seorang pemimpin memperoleh tekanan, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal yang menyebabkan seorang pemimpin tersebut mengalami kegalauan nurani.

### C. Integritas

Sikap yang dilandasi oleh INTEGRITAS akan menuai rasa hormat, rasa percaya dan dipercaya, serta menyebabkan seseorang mampu menampilkan dirinya untuk menjadi contoh dan diteladani.

- Kalau anda dihormati orang, maka dengan sendirinya mereka akan mau mendengarkan, mengikuti dan bahkan selalu mematuhi anda.
- Kalau anda dipercayai orang, maka mereka akan dengan senang hati ber-bisnis dengan anda dan bahkan bersedia untuk merekomendasikan bisnis anda kepada pihak lainnya.
- Sikap hidup yang ber-integritas, membuahkan rasa percaya yang tinggi sekaligus meneladani kepada anak dan keluarga anda, teman-teman anda, bawahan anda, bahkan atasan anda.....

Cara yang paling mudah untuk dapat bersikap seperti tersebut diatas adalah kesadaran anda akan dampak sikap anda tersebut terhadap orang lain. Jadi, hati-hatilah bersikap, agar tidak merugikan diri sendiri, orang lain maupun lingkungan. Jadilah seseorang yang mampu mengemban kepercayaan, memberi inspirasi, dan jujur dalam segala hal. Salah satu perwujudan dari sikap Intiger adalah mempunyai ETIKA yang tinggi.

#### D. Pemimpin dan Etika



**Gambar 6.2** Pemimpin dan Etika

<b>Definisi Etika</b> Sumber : Kamus Besar Bahasa Indonesia yang baru (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988 – mengutip dari Bertens 2000	1. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak); 2. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak; 3. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.
<b>Pengertian Integritas</b> (Spencer & Spencer,(1993),	“bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.....”

#### A. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang timbul secara sadar dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang disadarinya, dan untuk pencapaian tersebut ia mendapatkan kepuasan.

Didalam usaha untuk mampu bertahan hidup dan memenangkan persaingan, maka sangat diperlukan motivasi yang kuat untuk berhasil, baik oleh Leaders maupun Followers.

Motivasi lazimnya baru akan muncul kalau seseorang mempunyai Antusiasme untuk melakukan sesuatu, bahkan dalam usahanya menjawab tantangan hidup. Inilah ciri-ciri *The Climbers! Ingat, Climbers never quit, Quitters never climb!*

- Motivasi oleh Pemimpin
- |                      |  |
|----------------------|--|
| Pemimpin Puncak      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seorang pemimpin puncak adalah bukan saja panutan atau pemandu bagi perusahaan, tetapi sumber energi yang memotivasi seluruh warga perusahaan untuk bersedia mengorbankan diri dan memberikan yang terbaik.</li> <li>▪ PEMIMPIN ADALAH SUMBER ENERGI YANG TIDAK BOLEH MATI !</li> <li>▪ Memimpin adalah Kewajiban, pengabdian, dan bukan hak atau kewenangan. Pimpinlah dengan nurani !</li> </ul>  |
| Pemimpin Lini Tengah | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para pemimpin lini tengah adalah koloni para pemimpin yang mampu menerjemahkanv konsep-konsep dari puncak korporasi ke seluruh bagian korporasi</li> <li>▪ Pemimpin lini tengah memastikan bahwa visi pemimpin puncak difahami oleh seluruh bagian korporasi dengan benar dan baik, dan diterima sebagai visi bersama</li> </ul>  |
| Pemimpin Lini Bawah  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hanya pemimpin lini bawah yang secara langsung bersentuhan dengan seluruh karyawan di tingkat operasional.</li> <li>▪ Pemimpin lini bawah mempunyai otoritas operasional yang tidak tertandingi.</li> <li>▪ Pemimpin lini bawah memastikan bahwa gerak dan irama operasional berjalan di bawah gerak dan irama yang <i>motivated</i> –dan bukan sekedar <i>coersive</i> Pemimpin lini bawah yang paling tahu, modifikasi apa yang harus dilakukan jika suatu strategi motivasi tidak efektif di dalam pelaksanaannya</li> </ul> |

## Filosofi Dasar sebagai Landasan Utama



Setelah kita membedah beberapa Kiat tersebut diatas, apakah dapat dipastikan bahwa semua dapat berjalan dengan baik?



Hal tersebut dapat dilakukan, melalui penerapan 2 landasan utama, **disiplin yang teguh** serta dilandasi oleh **kehormatan yang tinggi**

1

**Disiplin**

suatu sikap untuk selalu mematuhi dan menjaga seluruh keteraturan yang sudah ada maupun yang akan ada

2

**Kehormatan**

suatu sikap untuk menjaga harkat martabat pribadi dalam bentuk menghargai diri sendiri, orang lain maupun lembaga

Djoko Santoso Moeljono @ 2016

## Filosofi Dasar sebagai Landasan Utama – Lanj't

**Disiplin**

**Perilaku**

menghormati waktu, tepat waktu, satunya kata dengan perbuatan, disiplin mengikuti perkembangan dengan belajar, dll

**Administrasi**

mencatat dan memperhatikan kejadian apapun yang dirasakan bermanfaat untuk dirinya, keluarga, maupun untuk lembaga tempatnya berkarya.

**Monitoring**

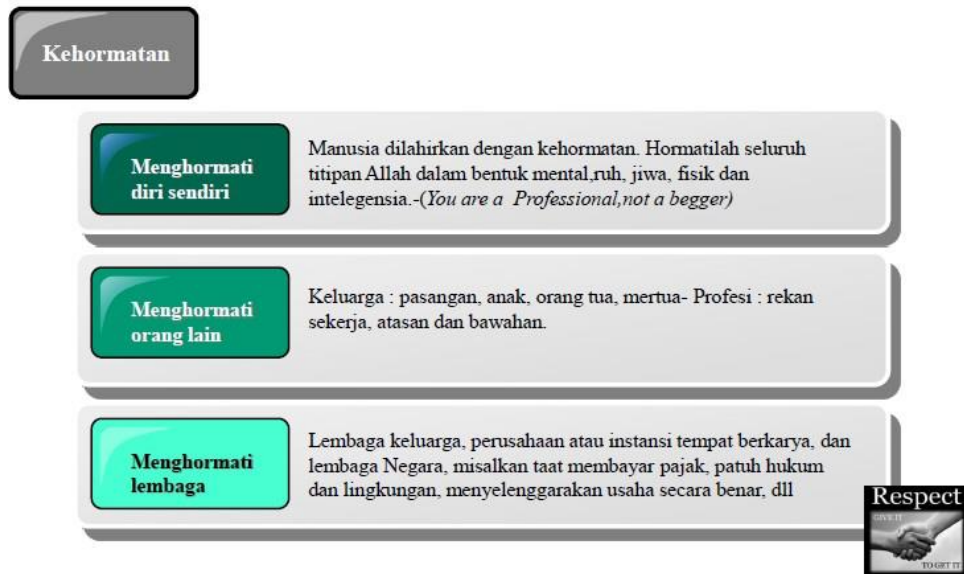
selalu mengikuti dan memeriksa ulang apa yang telah dilakukan secara rapi, tepat dan teratur.

DISCIPLINE



Djoko Santoso Moeljono @ 2016

## Filosofi Dasar sebagai Landasan Utama – Lanj't



Djokoatomo Moeliono @ 2016

**Gambar 6.3** Filosofi Dasar sebagai Landasan Utama

### Rangkuman

Memimpin dengan berhasil diperlukan kiat-kiat tertentu yang membantu seorang pemimpin untuk berpikir, berbicara, bahkan bertindak dalam kerangka tujuan yang ingin dicapai. Konsep berpikir yang jelas dari seorang pemimpin sangat diperlukan dan idealnya harus dapat dimengerti bawahannya dalam batas tertentu, sepanjang untuk keperluan lembaganya. Berikut ini merupakan kiat-kiat sukses untuk menjadi seorang pemimpin antara lain, memahami manusia merupakan SDM paling penting dalam mengoptimalkan tujuan perusahaan, menjadi pemimpin yang kompeten terhormat dan berkarakter.

Pemimpin sebagai pengelola, Seorang Pemimpin harus mampu bersikap tegas. Dia harus bisa marah. Tetapi kemarahannya harus terarah, terukur dan terstruktur. Dalam kemarahannya tersebut dia harus mampu mengatur emosinya, sehingga dia mampu membedakan mana domain profesi dan mana domain pribadi bawahannya.

Pengambilan Keputusan adalah inti dari Manajemen, seorang pemimpin harus berani mengambil keputusan, dan sebelumnya harus paham benar situasi dan kondisi yang dihadapinya.

Pemimpin yang ber-Integritas. Sikap yang dilandasi oleh INTEGRITAS akan menuai rasa hormat, rasa percaya dan dipercaya, serta menyebabkan seseorang mampu menampilkan dirinya untuk menjadi contoh dan diteladani.

Seorang pemimpin puncak adalah bukan saja panutan atau pemandu bagi perusahaan, tetapi sumber energi yang memotivasi seluruh warga perusahaan untuk bersedia mengorbankan diri dan memberikan yang terbaik.



**Latihan**

Berdasarkan **Ebook Intisari Teori Kepemimpinan**, anda diharapkan dapat merubah Gaya Kepemimpinan yang ada saat ini sehingga anda berhasil menjadi pemimpin yang efektif dan memikat.

1. Jelaskan arti kata dari **Gaya Kepemimpinan**, uraikan dalam bentuk paragraf singkat!

## **BAB VII**

### **MANAJEMEN KONFLIK**

#### **Pendahuluan**

Konsep berpikir yang jelas dari seorang pemimpin sangat diperlukan dan idealnya harus dapat dimengerti bawahannya dalam batas tertentu, sepanjang untuk keperluan lembaganya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu *team work*. Kemampuan menjadi seorang pemimpin dapat mencegah terjadinya konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Peranan pemimpin harus dapat manajemen konflik. Manajemen Konflik adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi.

#### **Penyajian**

**Definisi Konflik** adalah :

- 1) Suatu kondisi tanpa adanya keharmonisan;
- 2) Suatu kondisi dimana terjadi suatu pertentangan;
- 3) Suatu kondisi dimana tidak ada kesepakatan; dan
- 4) Konflik merupakan kondisi yang dinamis (konflik tergantung perkembangan lingkungan strategis).

**Konflik dalam organisasi** adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Konflik merupakan kondisi yang dapat menghambat proses pelaksanaan tugas guna pencapaian tujuan organisasi. Konflik didefinisikan juga sebagai kondisi yang saling bertabrakan, tidak sesuai, terjadi persetujuan, perkelahian dan interaksi yang bertentangan sebagai akibat adanya perbedaan kepentingan dari berbagai pihak. Konflik dapat terjadi dalam kondisi apapun, tidak terbatas oleh tempat, waktu dan subjek.

**Unsur-unsur konflik** terdiri atas :

- 1) aktor : minimal terdapat dua pihak yang bersengketa;
- 2) obyek : terdapat obyek yang dipertentangkan (kebijakan, tatalaksana dan tatacara, tujuan, hasil); serta
- 3) situasi : aturan yang berlaku, budaya kerja yang berlaku.

**Penyebab utama konflik**, meliputi :

- 1) adanya perbedaan kepentingan;
- 2) adanya perbedaan pengertian/pemahaman;
- 3) adanya perbedaan cara pandang;
- 4) adanya ketidakjelasan tujuan;
- 5) adanya perbedaan peraturan yang dianut; dan
- 6) adanya perubahan situasi baru.

Penyebab utama konflik ini akan mempengaruhi jenis strategi penyelesaian dan

pengecahan konfliknya.

Konflik juga dapat disebabkan oleh beberapa faktor berikut, yaitu :

1. Kegagalan komunikasi, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu :
  - salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat;
  - bahasa yang sulit dimengerti;
  - informasi yang mendua dan tidak lengkap; dan
2. Masalah hubungan pribadi/ dari pihak yang berkepentingan, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu:
  - ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka; dan
  - perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.
3. Struktur organisasi yang bermasalah, dikarenakan beberapa penyebab, yaitu :
  - pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan;
  - persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas; dan
  - saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan.

**Lokus** dari suatu konflik meliputi :

- 1) Antar individu;
- 2) Internal tim work;
- 3) Internal organisasi; dan
- 4) Eksternal antar organisasi.

Semakin luas lokus konflik, semakin kompleks permasalahannya dan semakin sulit mencari solusi.

Konflik memiliki tingkatan-tingkatan yang terdiri atas :

- 1) Tingkat kebijakan : adanya konflik kepentingan;
- 2) Tingkat manajemen pelaksanaan kebijakan : adanya konflik strategi penggunaan sumber daya;
- 3) Tingkat pelaksanaan program : adanya konflik prioritas alokasi sumber daya; dan
- 4) Tingkat pelaksanaan kegiatan : adanya konflik tatalaksana dan tatacara pelaksanaan.

**Dampak Konflik** menurut Tingkatan Obyek Konflik

Faktor yang mempengaruhi dampak dari suatu konflik, meliputi :

- 1) Skala konflik : semakin luas skala konflik semakin kompleks dampak negatif yang ditimbulkan;
- 2) Lokus konflik : semakin luas lokus konflik semakin banyak yang terlibat sehingga semakin banyak yang merasakan dampak negatifnya; dan
- 3) Tingkatan konflik : semakin tinggi tingkatan konfliknya semakin sulit dan kompleks masalah yang ditimbulkan.

Dampak konflik terbagi 2 (dua), yaitu :

- 1) Dampak langsung :
  - tercipta kondisi lingkungan organisasi yang kurang kondusif; dan
  - terganggunya mekanisme kerja tim karena terhambatnya hubungan– kerja antar anggota tim.
- 2) Dampak tidak langsung :
  - terhambatnya proses pencapaian tujuan organisasi; dan
  - menurunnya kinerja organisasi.–

Pengaruh dampak konflik terdiri dari :

- 1) skala nasional, daerah, lokal;
- 2) dampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi;
- 3) eksternal organisasi atau internal organisasi;
- 4) berlanjut; dan
- 5) berhenti pada satu proses.

Pengaruh dampak konflik di atas tergantung dari jenis konfliknya. Namun demikian pengaruh dampak konflik tersebut tidak berhubungan langsung dengan tingkat kesulitan dalam penyelesaian sebuah konflik. Dalam arti semakin luas dampak sebuah konflik tidak berarti semakin sulit dalam penyelesaiannya.

### **Manajemen Konflik, Kemampuan dan Peranan Pemimpin dalam Mengelola Konflik**

Manajemen adalah kegiatan mengelola sumberdaya secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun manajemen konflik adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi.

❖ **Manajemen Konflik** bertujuan untuk :

- 1) Mencegah kemungkinan terjadinya konflik;
- 2) Menghindari dari adanya konflik yang terjadi;
- 3) Mengurangi dampak resiko yang diakibatkan oleh adanya konflik; dan
- 4) Menyelesaikan konflik dalam waktu sesingkat mungkin.

❖ **Teknik mencegah konflik**, meliputi :

- 1) Objek pencetus konflik harus disosialisasikan secara jelas;
- 2) Dihindari adanya kesalah pahaman;
- 3) Benefit harus dibagi secara adil dan merata (*fairness*); dan
- 4) Transparansi perlu dijaga.

❖ **Teknik menghindari konflik**, meliputi :

- 1) Penundaan pelaksanaan menunggu kesiapan *stakeholder*;
- 2) *Win-win solution*; dan
- 3) Penerapan exit strategi.

❖ **Teknik mengurangi dampak**, meliputi :

- 1) Mengurangi skala kegiatan; dan

- 2) Penanganan atau penyelesaian dipercepat (semakin lama penyelesaian konflik dapat mengakibatkan semakin berkembangnya masalah.

Untuk dapat menghadapi konflik, terdapat beberapa hal yang perlu dipahami terkait konflik, antara lain yaitu :

- 1) Fungsi konflik

Konflik memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- a) Sebagai alat kohesi  
Hal ini diperlukan sehingga organisasi dapat membentuk kekompakan untuk menghadapi lawan dan memiliki mental untuk tidak menjelekkan organisasi lain namun dapat berpacu untuk memperoleh prestasi.
  - b) Sebagai alat penimbul kreativitas  
Tugas pemimpin adalah untuk menyediakan forum bagi anggota organisasi yang berbeda pendapat dalam bentuk diskusi. Hasil diskusi tersebut akan membentuk sebuah ide baru sebagai wujud kreativitas.
  - c) Sebagai alat pelepas/ katup  
Seorang pemimpin perlu memberikan kesempatan staff/anggota untuk menyampaikan keluhan yang tidak berkenan di hati sehingga dapat merasa puas.
  - d) Sebagai alat keseimbangan  
Organisasi perlu memelihara agar konflik terbatas menjadi hidup, namun organisasi tetap perlu menjaga sistem keseimbangan tersebut supaya tidak berjalan monoton.
- 2) Pemicu konflik Konflik timbul karena adanya pemicu. Pemicu tersebut antara lain adalah perbedaan prinsip/ nilai, fakta harapan, sentimen/ subyektivitas, data, dan kompensasi.
  - 3) Spiral konflik Apabila konflik tidak ditangani dengan baik, maka semakin lama konflik akan semakin melebar sampai pada tahap puncak yang bersifat destruktif/ merusak. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menghindari adanya pelebaran konflik, yaitu :
    - tidak mengungkit masalah pribadi;
    - tidak mengungkit masa lalu;
    - tidak mengubah masalah;
    - tidak anarkis dan melakukan tindakan fisik; dan
    - alternatif penyelesaian konflik.

Alternatif solusi dalam penyelesaian konflik terdiri dari beberapa hal, yaitu :

- a) Kolaborasi (*Win-win solution*)  
Dengan adanya kolaborasi maka tiap pihak akan mendapatkan keuntungan dan dapat mencapai penyelesaian masalah dengan musyawarah mufakat.
- b) Kompromi  
Kompromi dilakukan jika jumlah hal yang diperebutkan terbatas dan apabila posisi salah satu pihak sama kuatnya dengan pihak lain dalam suatu konflik.
- c) Akomodasi

Apabila salah satu pihak merupakan pihak yang salah dan lawan menjadi pihak yang benar, maka pihak yang salah sebaiknya berusaha menyesuaikan diri dengan pihak lawan.

d) Kompetisi

Kompetisi terjadi pada suatu kondisi dimana salah satu pihak merupakan pihak yang kuat dan benar, sementara pihak yang lain merupakan lawan yang lemah dan salah.

e) Menghindar

Upaya menghindari konflik dapat dilakukan apabila masalah yang menjadi konflik merupakan hal yang sepele. Dalam arti masalahnya tidak berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi atau pencapaian tujuan.

Teknik penyelesaian konflik, antara lain :

- 1) Identifikasikan sumber penyebab konflik;
- 2) Kesetaraan antar obyek organisasi terkait dalam menyelesaikan konflik;
- 3) *Win-win solution*;
- 4) Masing masing pihak memenuhi tugas dan kewajibannya; dan
- 5) Masing masing pihak sepakat terhadap output termasuk *outcome* kegiatan organisasi.

Upaya penyelesaian konflik disebut sebagai proses manajemen konflik.

Terdapat tiga bentuk manajemen konflik, yaitu :

1) Stimulasi konflik

Hal tersebut dilakukan dalam satuan-satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena konflik terlalu rendah. Metode stimulasi konflik meliputi beberapa cara, yaitu :

- a. Pemasukan/penempatan orang luar ke dalam kelompok;
- b. Penyusunan kembali organisasi;
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan;
- d. Pemilihan manajer-manajer yang tepat; dan
- e. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

2) Pengurangan atau penekanan konflik

Bentuk manajemen konflik ini digunakan untuk mengelola tingkat konflik melalui pendinginan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Metode yang digunakan dalam pengurangan konflik, antara lain adalah :

- a. Mengganti tujuan yang bisa diterima kedua kelompok; dan
- b. Mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

3) Penyelesaian konflik

Metode penyelesaian konflik dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu :

- a. Dominasi dan penekanan, dilakukan melalui kekerasan, penenangan, penghindaran, atau pemberlakuan aturan mayoritas; serta
- b. Kompromi, dilakukan melalui pemisahan, arbitrase, kembali ke peraturan-peraturan, ataupun penyuaian.

Kompetensi pemimpin yang diharapkan meliputi :

- 1) Mempunyai kemampuan berfikir sistem untuk mencari akar masalah sebuah konflik;
- 2) Mempunyai kemampuan teknik komunikasi yang baik dalam arti mampu mengkomunikasikan konflik yang terjadi dengan baik sehingga masalah tidak melebar;
- 3) Mempunyai kemampuan teknik negosiasi yang tinggi (kemampuan mencari solusi bersama yang saling menguntungkan); dan
- 4) Mempunyai kemampuan mempengaruhi orang yang tinggi (kemampuan untuk membuat orang mengikuti ide atau pikiran kita).

Dalam memimpin, seorang pemimpin dapat mengalami kegagalan. Berdasarkan Teori "*The Pitfalls of Leader*" dari Henry Blakaby, kegagalan seseorang saat menjadi pemimpin disebabkan oleh 10 faktor utama, yaitu : kesombongan, tidak mau mendengar dan tidak mau belajar, sinisme, keserakahan, kemalasan mental/intelektual, terlalu sensitive, kegersangan spiritualitas, mengabaikan keluarga, kecerobohan administrative, dan kelamaan dalam jabatan/posisi.

Sikap Perilaku Pemimpin Seorang pemimpin adalah orang yang menjadi teladan. Keteladanan ini akan diikuti oleh para pengikutnya. Keteladanan dapat ditunjukkan dengan konsistensi perbuatan/ perilaku, ketegasan bertindak, dan kecepatan membuat keputusan bersama.

Peranan Pemimpin

Dengan kemampuan dan sikap yang bijak, pemimpin harus berupaya untuk :

- 1) Mencegah terjadinya konflik;
- 2) Meredam dan melokalise konflik tidak berkembang;
- 3) Menyelesaikan konflik dalam waktu sesingkat mungkin; dan
- 4) Mengurangi dampak konflik seminimal mungkin agar tidak menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **Rangkuman**

Konflik adalah kondisi yang saling bertabrakan, tidak sesuai, terjadi perseteruan, perkelahian, dan interaksi yang bertentangan. Konflik dapat disebabkan oleh berbagai perbedaan, serta disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu kegagalan komunikasi, masalah hubungan pribadi, serta struktur organisasi yang bermasalah. Konflik terdiri dari 5 lokus, yaitu konflik antar individu, konflik internal tim, konflik internal organisasi, dan konflik antar organisasi. Semakin luas lokus konflik, semakin kompleks permasalahannya dan semakin sulit mencari solusi. Terjadinya konflik dapat menimbulkan dampak, baik langsung maupun tidak langsung. Adapun dampak dari suatu konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang meliputi skala konflik, lokus konflik dan tingkatan konflik.

Manajemen Konflik adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan

menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi. Teknik mencegah konflik, meliputi objek pencetus konflik harus disosialisasikan secara jelas, dihindari adanya kesalah pahaman, benefit harus dibagi secara adil dan merata (*fairness*), transparansi perlu dijaga. Teknik menghindari konflik, meliputi penundaan pelaksanaan menunggu kesiapan *stakeholder*, *win-win solution*, penerapan exit strategi. Teknik mengurangi dampak, meliputi mengurangi skala kegiatan dan penanganan di percepat. Adapun Teknik penyelesaian konflik, antara lain kesetaraan antar obyek organisasi terkait, *winwin solution*, masing masing pihak memenuhi tugas dan kewajibannya, masing masing pihak sepakat terhadap output termasuk *outcome* kegiatan organisasi.

### **Latihan**

#### **Studi kasus,**

Sebuah team work memiliki visi misi organisasi yang sama. Setiap anggota memiliki potensi keahlian dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan bersama. Namun setiap anggota memiliki karakter yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugas (gaya bekerja). Beberapa anggota lebih suka menyelesaikan tugas secara berkelompok dan menyukai masukan/arahan eksternal, sementara anggota yang lain menyelesaikan tugas sendirian karena merasa mampu untuk menyelesaikan tugas terbaiknya sendirian dan tidak memerlukan arahan eksternal. Perbedaan gaya bekerja terkadang membuat individu tidak dapat bekerja dan membuat keharmonisan dalam tim terganggu. Miskomunikasi akhirnya tidak dapat dihindari

#### **Penyelesaian ??**

Setiap mahasiswa memberikan **komentar/penyelesaian** dari studi kasus tersebut, tuliskan dalam sebuah paragraph singkat !



## **BAB VIII**

### **PENYELESAIAN KONFLIK**

#### **Pendahuluan**

Kemampuan menjadi seorang pemimpin dapat mencegah terjadinya konflik dalam organisasi. Konflik dalam organisasi adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Manajemen konflik adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi. Pemimpin tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin. Berikut ini akan diketahui bagaimana atau langkah apa yang diambil sebelum menyelesaikan konflik dan atau menyelesaikan konflik serta pelibatan orang ketiga dalam penyelesaian konflik.

#### **Penyajian**

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut.

Langkah langkah yang harus dilakukan sebelum menyelesaikan konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Usahakan memperoleh semua fakta mengenai keluhan itu,
- 2) Usahakan memperoleh dari kedua belah pihak,
- 3) Selesaikan problema itu secepat mungkin.

Menurut Wahyudi (2006: 15), untuk menyelesaikan konflik ada beberapa cara yang harus dilakukan antara lain:

- 1) Disiplin. Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Seseorang harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.
- 2) Pertimbangan. Pengalaman dalam tahapan kehidupan konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya.
- 3) Komunikasi. Suatu komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
- 4) Mendengarkan secara aktif. Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan

seseorang telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali seseorang dengan tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Sedangkan dalam penanganan konflik, ada lima tindakan yang dapat kita lakukan diantaranya:

- 1) Berkompetisi. Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang – kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan – bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.
- 2) Menghindari konflik. Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.
- 3) Akomodasi yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai *self sacrificing behaviour*. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.
- 4) Kompromi. Tindakan ini dapat dilakukan jika ke-dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*)
- 5) Berkolaborasi. Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama.

Cara mengatasi konflik juga dapat dilakukan melalui hal-hal berikut ini:

- 1) Rujuk. Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
- 2) Persuasi. Usaha mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.

- 3) Tawar-menawar. Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
- 4) Pemecahan masalah terpadu. Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.
- 5) Penarikan diri. Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
- 6) Pemaksaan dan penekanan. Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Namun, cara ini sering kali kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

- 1) Arbitrase (*arbitration*). Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.
- 2) Penengahan (*mediation*). Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.
- 3) Konsultasi. Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Untuk mengelola konflik, strategi manajemen konflik di tempuh dengan tujuan untuk menjembatani dan menekan masalah agar tidak terjadi konflik yang berakibat fatal. Istilah manajemen konflik sendiri adalah serangkaian aksi dan

reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan *interpretasi*. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik.

Menurut Ross (1993: 7) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Sementara Minnery (1980: 220) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Menurut Ateng (1992: 12), dengan melakukan olahraga, konflik dalam masyarakat dapat di perkecil atau akan pudar dalam kesehariannya.

Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Mengatasi Konflik (Hendriks, 2001: 7)

- 1) Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
- 2) Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
- 3) Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
- 4) Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
- 5) Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
- 6) Bentuklah *team work* dan kerja-sama yang baik antar kelompok/unit kerja.
- 7) Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.

- 8) Bina dan kembangkan rasa *solidaritas*, *toleransi*, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

### **Rangkuman**

Kemampuan menangani konflik yang terpenting adalah mengembangkan pengetahuan yang cukup dan sikap yang positif terhadap konflik, karena peran konflik yang tidak selalu negatif terhadap organisasi. Dengan mencermati ciri-ciri dan faktor-faktor terjadinya konflik, kita dapat cepat mengenal, mengidentifikasi dan mengukur besarnya konflik serta akibatnya dengan sikap positif dan antisipatif, misalnya, seorang pimpinan akan dapat mengendalikan konflik yang akan selalu ada, dan bila mungkin menggunakannya untuk keterbukaan organisasi dan anggota organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

### **Latihan**

Pertemuan 9 membahas tentang modul penyelesaian konflik, pertemuan ini dilaksanakan secara online menggunakan *video conference google meet*.

## **BAB IX**

### **MANAJEMEN WAKTU DALAM PERENCANAAN HIDUP DAN KARIR**

#### **Pendahuluan**

Mahasiswa mampu menerapkan manajemen waktu yang baik dalam perencanaan hidup dan karir mulai dari saat menjadi mahasiswa maupun nanti saat bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Individu yang dapat mengelola waktu dengan baik akan berguna bagi individu untuk dapat menjalankan rutinitas dengan baik pula. Hal ini dikarenakan individu tersebut akan membuat langkah untuk mengatur dan mengelola waktu dengan sebaik-baiknya, sehingga membuat individu menjadi produktif dan mampu mencapai tujuan hidup yang telah ditetapkan oleh individu tersebut (Gie, 1996; Forsyth, 2009).

#### **Penyajian**

**Manajemen waktu** merupakan pengaturan diri dalam menggunakan waktu secara efektif dan efisien dengan melakukan perencanaan, penjadwalan, mempunyai kendali atas waktu, selalu membuat prioritas dan tidak menunda pekerjaan yang harus diselesaikan. Dalam manajemen waktu, individu mampu memilah-milah kegiatan yang akan dilakukan berdasarkan tingkat kebutuhan dan keinginan. Individu yang dapat mengelola waktu dengan baik akan berguna bagi individu untuk dapat menjalankan rutinitas dengan baik pula. Hal ini dikarenakan individu tersebut akan membuat langkah untuk mengatur dan mengelola waktu dengan sebaik-baiknya, sehingga membuat individu menjadi produktif dan mampu mencapai tujuan hidup yang telah ditetapkan oleh individu tersebut (Gie, 1996; Forsyth, 2009).

Fosyth (2009) mengemukakan dampak penggunaan manajemen waktu yang baik, antara lain:

- Memiliki prioritas yang jelas dalam bekerja
- Dapat mengurangi keterlambatan dan kesalahan dalam bekerja
- Dapat tepat waktu dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja
- Memiliki kemampuan untuk tetap berkonsentrasi terhadap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja yang baik
- Dapat melatih kebiasaan disiplin untuk hal-hal yang berhubungan dengan waktu sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih efisien.

Penelitian Mujihidah (2014) menambahkan beberapa dampak buruk jika memiliki manajemen waktu yang buruk yaitu dapat menyebabkan seseorang memiliki kecenderungan melakukan prokrastinasi, sehingga membuat kinerja menjadi terhambat dan tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

## **Mahasiswa yang Bekerja**

Pengertian mahasiswa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah orang yang belajar di perguruan tinggi. Lebih lanjut, Susantoro (2003) mengemukakan mahasiswa sebagai kalangan muda yang memasuki umur antara 19-28 tahun. Pada masa ini mahasiswa memasuki tahap peralihan dari sekolah SMA (Sekolah Menengah Atas) menuju ke perguruan tinggi. Santrock (2003) mengemukakan bahwa dalam tahap ini, mahasiswa memiliki tugas perkembangan yaitu mencapai kemandirian dan mulai belajar menjadi pribadi yang bertanggung jawab. Hal ini juga dijelaskan bahwa mahasiswa sudah mulai terlepas dari pengawasan orangtua secara perlahan.

Bekerja merupakan suatu kegiatan ekonomi yang dilakukan seseorang dengan maksud memperoleh atau membantu memperoleh pendapatan atau keuntungan, paling sedikit 1jam (tidak terputus) dalam seminggu yang lalu ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)). Sedangkan bekerja part time atau yang biasa disebut bekerja paruh waktu adalah mereka yang bekerja dibawah jam normal yaitu kurang dari 35 jam seminggu. Bekerja part time merupakan suatu kesempatan bagi mahasiswa. Adapun beberapa alasan mahasiswa untuk bekerja yaitu memperoleh uang jajan tambahan, mendapatkan pengalaman dan mengisi waktu luang (Lina, 2000).

Mahasiswa yang bekerja memiliki dua pengaruh dalam kehidupan sehari-hari antara kegiatan kuliah dan kegiatan bekerja (Greenberg & Steinberg, dalam Isworohadi 2009). Pengaruh ini yang menentukan mahasiswa yang memilih bekerja akan menjadi lebih mandiri, karena mahasiswa tersebut dituntut untuk menentukan waktu belajar dan waktu untuk bekerja (Papalia & Ods, 2009).

Menurut beberapa pengertian tersebut, maka disimpulkan bahwa mahasiswa yang bekerja adalah mahasiswa yang berada di Perguruan Tinggi yang melakukan kegiatan ekonomi dengan bekerja kurang dari 35 jam setiap minggu.

## **Definisi Karir**

Para ahli mendefinisikan karir sebagai tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya (Jeral Greenberg, 1995). Karir didefinisikan pula sebagai posisi yang dipegang individu dalam suatu jabatan di suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu atau seluruh pekerjaan yang dimiliki/dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Selain itu, karir juga dapat dilihat sebagai tingkat kemapanan kehidupan seseorang setelah mencapai tingkatan umur tertentu yang ditandai dengan penampilan dan gaya hidup orang tersebut.

## **Tahapan-Tahapan Karir**

Penelitian mengenai karir menyimpulkan bahwa perubahan kebutuhan dan ekspektasi/harapan individu berubah melalui tahapan-tahapan karir itu sendiri (John M Ivancevich, 2001).

- Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

- Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, dan lebih menitikberatkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan.
- Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun.
- Pada fase pensiun ini, kekuasaan dan tanggung jawab individu menurun dan lebih menitikberatkan pada perencanaan strategis jangka panjang, yakni mengidentifikasi dan mendukung karir-karir penggantinya atau orang kepercayaannya serta berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki peranan penting dari luar organisasi.

### **Konsep Manajemen Karir**

Manajemen karir adalah suatu proses dimana organisasi mencoba menyesuaikan minat karir individu dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976). Manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan peranannya, mengembangkan kompetensi, dan menumbuhkan tersedianya individu yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi *team work* yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis (Eko, Giyartiningrum, 2000).

### **Perencanaan Karir**

Perencanaan karir yaitu suatu proses dimana individu dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan perencanaan karir, individu dapat menetapkan tujuan karirnya, dimana hal ini akan mendorong individu tersebut untuk meraih jenjang pendidikan lebih lanjut, pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sehingga akan menambah jumlah kualifikasi pelamar internal. Dengan demikian formasi pekerjaan dapat dipenuhi secara internal, sehingga organisasi tidak perlu merekrut pelamar dari luar.

Tujuan dan manfaat perencanaan karir pada dasarnya adalah (Veithzal Rivai, 2004) :

- Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan internal (*aligns strategy and internal staffing*).
- Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*).
- Memudahkan penempatan ke luar negeri (*facilitates international placement*).
- Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assists with workforce diversity*).
- Mengurangi pergantian (*lower turnover*).
- Menyaring potensi karyawan (*taps employee potential*).
- Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*).
- Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*).
- Memuaskan kebutuhan karyawan (*satisfies employee needs*).



- Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assists affirmative action plans*).

Untuk terwujudnya manfaat tersebut, organisasi harus melakukan upaya-upaya sebagai berikut (Veithzal Rivai, 2004) :

- Pendidikan karir
- Informasi tentang perencanaan karir
- Konseling karir
- Bimbingan karir

### **Rangkuman**

Karir seseorang dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi tersebut kepada karyawannya. Oleh karena itu organisasi harus membantu karyawannya dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan tersebut. Akan tetapi perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan organisasi bukan untuk menjamin kesuksesan karir karyawannya tetapi dimaksudkan untuk membantu karyawannya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas, dan keputusan karirnya baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain individu dituntut untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Kondisi ini memberikan penekanan pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya. Berdasarkan pengertian di atas, manajemen karir terbagi menjadi 2 (dua) kelompok yakni perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi yang dapat disebut faktor eksternal dan perencanaan dan pengembangan karir dari individu itu sendiri yang disebut faktor internal.

Faktor-faktor yang termasuk dalam perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi adalah pekerjaan yang menantang, informasi tentang karir, kesempatan untuk maju/berkembang, tawaran karir, evaluasi kinerja, konsultasi/penyuluhan karir, workshop pengembangan karir, pelatihan dan pendidikan, promosi yang pasti dan mutasi/rotasi jabatan. Dan sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam perencanaan dan pengembangan karir individu adalah eksplorasi karir, pengembangan tujuan karir, implementasi strategi karir, umur dan posisi.

Perencanaan dan pengembangan karir baik individual maupun organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja individual. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen karir yang baik maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas SDM melalui kinerja individu-individunya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan atau perilaku nyata dari individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan individu tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Ada tiga faktor dalam pengendalian proyek yang biasa digunakan sebagai ukuran kinerja proyek, yaitu : biaya (*cost*), mutu (*quality*) dan waktu (*schedule*). Dalam penulisan ini, yang menjadi faktor ukur atau variabel terkait adalah kinerja waktu. Yang menjadi tolok ukur pada kinerja waktu proyek adalah pengendalian jadwal yakni ketepatan waktu dari hasil pekerjaan yang telah ditentukan. Kinerja waktu ini sangat erat kaitannya dengan kinerja mutu karyawan yakni kecakapan, keterampilan, pengetahuan, pengalaman,

kesungguhan dan sebagainya. Karena apabila individu kurang menguasai pekerjaannya, maka individu tersebut membutuhkan waktu yang lebih dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar.

### **Latihan**

Berdasarkan konsep manajemen karir, setiap mahasiswa dapat,

1. Setiap mahasiswa mendeskripsikan strategi atau tahapan dalam mencapai tujuan/karir yang diinginkan kedepannya.

## **BAB X & XI**

### **PERSIAPAN KERJA, INTERVIEW, DAN PRESENTASI**

#### **Pendahuluan**

Manajemen waktu tidak hanya diterapkan pada saat menjadi mahasiswa saja akan tetapi menerapkan manajemen waktu saat bekerja pada suatu organisasi tertentu (pembahasan minggu lalu). Bekerja bagi manusia adalah suatu kebutuhan untuk mengarungi kehidupan di dunia. Bekerja pada dasarnya adalah hal yang sangatlah mudah dilakukan bagi setiap orang. Tetapi sekarang ini sangat sulit mencari pekerjaan karena jumlah lapangan kerja tidak sebanding dengan para pencari kerja. Jika pun ada kita harus bersaing dengan individu yang lain. *Test interview* menjadi hal penting dalam perekrutan karyawan guna memperoleh pekerjaan. Tetapi justru pada saat inilah biasanya para pencari kerja mengalami kegagalan.

Pada saat test kerja atau *interview* ini dituntut untuk mampu mengeluarkan semua potensi yang ada pada diri masing-masing individu. Biasanya setiap individu mengabaikan beberapa aturan sehingga mereka gagal dalam sebuah *interview*. Hal ini patut disayangkan karena kegagalan mendapatkan suatu pekerjaan disebabkan oleh hal-hal kecil. Selain itu setiap individu harus mengetahui kemampuan apa yang ia miliki. Sehingga pada saat melamar pekerjaan tepat dengan apa potensi yang dimiliki.

#### **Penyajian**

##### **Persiapan Menghadapi Kerja**

Untuk menghadapi dunia kerja, tentu saja kita perlu persiapan. Namun terkadang para pencari kerja terlalu panik dan sibuk mencari kerja sehingga melupakan langkah-langkah persiapan dasarnya, diantaranya sebagai berikut :

1. **Kenali Diri Sendiri**

Siapa kita, apa kelemahan dan kelebihan kita. Dari segi fisik, jika kita memiliki kelemahan dari segi fisik, sebisa mungkin harus diatasi untuk menutupinya. Seperti contohnya postur tubuh pendek, atau tubuh kurang langsing. Kita bisa menyiasatinya dengan memakai sepatu dan pakaian yang membuat tubuh terlihat ideal. Selain fisik, kita juga harus mengenal apa keahlian dan kemampuan mana yang harus kita tingkatkan. Seperti contohnya jika bahasa Inggris kita kurang. Maka lebih baik untuk ambil kursus. Dan kita juga selalu punya kelebihan yang bisa kita tonjolkan. Walau kemampuan dan keahlian kita sudah banyak, kadang kita belum percaya diri karena belum punya pengalaman kerja. Bagi yang belum berpengalaman, ada baiknya untuk mencari pengalaman sebanyak mungkin. Bagi kita yang berpengalaman sedikit, bayaran (gaji) hendaklah menjadi urusan belakangan, yang terpenting adalah ilmu yang kita dapatkan.

## 2. Persiapan Fisik

Sekarang hampir semua perusahaan besar menerapkan standar dengan tes kesehatan pada karyawan barunya. Tentu saja kesehatan fisik ini tidak bisa diraih dengan ‘SKS’ atau Sistem Kebut Semalam layaknya ujian saat kuliah. Menghadapi tes kesehatan, para pencari kerja bisa mengatur pola makan, istirahat, dan olahraga. Mulai sekarang stop merokok dan stop minum minuman beralkohol. Secara umum, menerapkan gaya hidup sehat adalah kuncinya.

## 3. Persiapan Mental

Kita harus tahan banting, percaya diri dan kuat. Percuma kita punya fisik sehat dan otak pintar jika ditolak satu kali sudah membuat mental kita jlatuh dan tidak mempunyai kepercayaan diri. Kita semua punya kesempatan yang sama untuk meraih keberhasilan. Yakin bahwa hidup adalah perjalanan dan pembelajaran. Jangan terus meratapi kegagalan yang telah terjadi, kita harus mengevaluasi apa yang telah membuat kita gagal, dan berusaha tidak akan mengulang kesalahan yang sama di kesempatan berikutnya.

## **Persiapan Untuk Interview**

### 1. Etika Berbusana

Biasanya, sebelum wawancara kerja, calon karyawan akan dihubungi beberapa hari sebelumnya. Inilah saatnya menyiapkan pakaian yang sekiranya cocok untuk wawancara kerja. Lakukan simulasi dengan orang terdekat yang bisa memberikan masukan apa yang mesti diperbaiki. Lakukan riset terhadap perusahaan yang memanggil untuk wawancara kerja. Kapan perusahaan itu berdiri, apa bidang usahanya, apa saja prestasi perusahaan tersebut, dan sebagainya. Putuskan pakaian apa yang akan dikenakan. Pastikan pakaian yang dikenakan cukup sopan, nyaman, dan tidak berlebihan. Hindari pakaian berpotongan terlalu terbuka.

### 2. Perlengkapan

Print/cetak berkas-berkas seperti Surat Lamaran, CV, ijazah, dan sebagainya, tidak hanya satu kali, namun rangkap dua. Seringkali pewawancara menghilangkan atau lupa menaruh dokumen pelamar.

### 3. Membuat Daftar Pertanyaan

Kumpulkan daftar pertanyaan yang mungkin akan ditanyakan beserta jawabannya, dan berlatihlah. Hal ini bisa menambah percaya diri, sekaligus melatih intonasi dan *volume* suara yang cukup. Pastikan memiliki jawaban yang berhubungan dengan pekerjaan dan jawaban yang terdengar profesional, Harus diingat, sebenarnya ini bukanlah kesempatan untuk bercerita tentang diri Anda sendiri. Ini adalah kesempatan untuk bercerita mengenai nilai-nilai yang akan diberikan bagi perusahaan tersebut.

### 4. Tenangkan diri

Malam sebelum wawancara kerja, pastikan mendapat cukup istirahat. Pasang alarm supaya tidak kesiangan. Pastikan untuk bangun lebih awal, supaya cukup waktu untuk mempersiapkan diri sebelum berangkat.

Paginya, jangan lupa untuk sarapan dan memastikan perut tidak terlalu penuh untuk menghindari ingin ke toilet di menit-menit terakhir. Tenangkan diri dengan mengambil napas dari udara segar. Usahakan untuk datang sebelum waktu yang ditentukan.

5. Pilih kelebihan yang ingin ditampilkan  
Kesan pertama adalah segalanya, jadi pikirkan segala kelebihan Anda. Tentukan terlebih dahulu sebelum Anda berangkat. Misalnya Anda berniat untuk datang wawancara sebagai orang yang percaya diri, dapat diandalkan dan dinamis. Latih cara menyampaikan kualitas yang Anda ingin tonjolkan pada pewawancara. Misalnya, dapat berbicara lancar tentang kekuatan dan keberhasilan tanpa menyombongkan diri.
6. Membangun percakapan santai  
Semakin Anda dapat membuat wawancara pertukaran dua arah, semakin besar kemungkinan Anda untuk bersantai. Manfaatkan kesempatan ini untuk mengumpulkan informasi, mengenal budaya perusahaan dan cara-cara mereka melakukan pekerjaan. Datanglah ke tempat wawancara dengan beberapa pertanyaan yang disiapkan. Baca situs perusahaan dan penelitian kinerja mereka.
7. Nyaman berbicara soal uang  
Bahkan jika pekerjaan tersebut sudah dilengkapi dengan gaji yang diiklankan, Anda mungkin akan mendapat pertanyaan tentang harapan gaji. Antisipasi pertanyaan ini dengan berlatih mengatakan jawaban yang Anda inginkan. Jika Anda ingin dibayar lebih dari yang diiklankan, bersiaplah untuk memberikan alasan yang kuat. Lakukan riset pasar dan mencari tahu kisaran gaji. Cek berapa banyak pekerjaan yang setara di organisasi lain dan standar yang mereka punya dengan melihat iklan pekerjaan. Setelah data ini di ujung jari Anda akan meningkatkan kepercayaan diri pada kesepakatan yang terasa baik untuk Anda. Ini juga akan membantu Anda untuk merespon pertanyaan klasik - "Mengapa Anda ingin bekerja di sini?"
8. Bersiaplah untuk berbicara tentang kelemahan Anda  
Ini adalah topik sensitif yang memerlukan respon hati. Jangan mengatakan Anda seorang perfeksionis jika Anda tidak. Bersikaplah jujur! Sebagai contoh, Anda bisa mengatakan bahwa kadang-kadang Anda mungkin meminta seorang rekan untuk memeriksa dokumen penting untuk memastikan bahwa Anda telah melakukannya dengan benar.
9. Kuasai bahasa non-verbal  
Ketika Anda berbicara *face-to-face*, itu bukan hanya tentang kata-kata yang Anda gunakan. Bahasa tubuh, tatapan mata dan gerakan semua memainkan peran penting. Jika Anda merasa sulit untuk menatap seseorang di mata, Anda berisiko dihakimi sebagai tidak dapat dipercaya atau memiliki sesuatu yang disembunyikan. Duduk dalam postur tegak tanpa bersandar ke depan. Lakukan yang terbaik untuk duduk diam tanpa gelisah karena ini akan membuat Anda terlihat gugup.
10. Harapan yang realistis  
Pergilah ke tempat wawancara dengan kerendahan hati, arogansi adalah

sikap yang mematikan. Jika Anda ditolak ambil keuntungan dari pengalaman yang didapat dan bisa menjadi persiapan buat wawancara berikutnya.

### **Persiapan Untuk Presentasi**

Presentasi adalah suatu kegiatan berbicara di hadapan banyak hadirin. Berbeda dengan pidato yang lebih sering dibawakan dalam acara resmi dan acara politik, presentasi lebih sering dibawakan dalam acara bisnis. Tujuan dari presentasi bermacam-macam, misalnya untuk membujuk (biasanya dibawakan oleh wiraniaga), untuk memberi informasi (biasanya oleh seorang pakar), atau untuk meyakinkan (biasanya dibawakan oleh seseorang yang ingin membantah pendapat tertentu).

Berikut ini adalah hal – hal yang perlu dipersiapkan untuk presentasi tugas atau yang lainnya.

1. Menguasai Materi

Seorang pembicara yang tidak menguasai materi, bisa terlihat dari caranya menyampaikan presentasi. Dia akan lebih banyak melihat catatannya, entah itu catatan di kertas, laptop atau yang terpampang di layar proyektor. Jika ini yang kita lakukan, maka sama halnya kita mendikte audien. Untuk itu gunakanlah catatan sebagai kunci agar *step-step* presentasi yang kita bawakan bisa sistematis, bukan hanya dibacakan. Oleh karena itu seorang pembicara mutlak hukumnya untuk menguasai materi.

2. Mengenali Audien.

Audien sering dianggap sebagai obyek pasif yang hanya menerima informasi dari pembicara. Karena itu banyak pembicara yang menyampaikan presentasi dengan asal-asalan dan sangat cepat, yang penting materi sudah tersampaikan dan tidak memakan banyak waktu. Cara ini biasanya dilakukan oleh pembicara pemula atau yang baru belajar berbicara di depan, karena mungkin saking *nervouse*-nya sehingga dia menyampaikan informasi seperti iklan.

Memang untuk membuat audien memahami materi hanya dalam sekali pertemuan sangatlah sulit, namun respon yang ditunjukkan mereka selama berjalannya presentasi itulah yang menjadi tolak ukur sukses/tidaknya seorang pembicara dalam menyampaikan informasi. Untuk itu jika kita sebagai pembicara harus mengenali siapa audien yang menjadi target penyampaian informasi.

Setelah itu baru kita bisa menentukan materi, susunan kata serta cara penyampaiannya. Pembicara yang bagus adalah orang yang mampu menyampaikan informasi dengan bahasa yang dimengerti oleh audiennya, seperti kata pepatah “Jangan bicara tentang warna kepada orang buta”.

3. Mengetahui Peralatan Pendukung.

Jika dalam presentasi menggunakan sarana pendukung seperti sound sistem, LCD proyektor atau peralatan elektronik lainnya sehingga pembicara harus mengetahui cara penggunaannya. Hal ini untuk mencegah kesalahan yang terjadi akibat ketidak tahuan menggunakan peralatan, seperti mikrofon mendenging, slide yang seharusnya maju ke halaman

depan justru malah balik ke halaman sebelumnya, dan sebagainya. Kesalahan seperti ini bisa berakibat konsentrasi baik pembicara maupun audien menjadi pecah, si pembicara menjadi panik dan respon audien akan menurun. Karena itu sangat disarankan bila kita menjadi pembicara, untuk mencoba semua peralatan yang digunakan sebelum acara presentasi berlangsung.

4. Menyiapkan Rencana Alternatif.

Terkadang selama presentasi, ada saja hal-hal yang terjadi yang bisa membuat jalannya presentasi terganggu. Misalnya mikrofon (wireless) tiba-tiba mati karena kehabisan baterai, laptop yang tiba-tiba hang, file presentasi yang rusak dan tidak bisa dibuka dan lain sebagainya. Jika kita tidak mempersiapkan rencana alternatif, maka bisa jadi presentasi akan terhenti. Dan tentunya ini tidak hanya membuyarkan konsentrasi tapi juga menurunkan penilaian audien terhadap pembicara dan pelaksana.

5. Penampilan

Tidak peduli presentasi itu dibawakan oleh ketua RT kepada warganya, atasan kepada anak buahnya, guru kepada muridnya, seorang marketing kepada calon pelanggannya dan lain sebagainya, penampilan harus tetap dijaga, seperti raut muka kita harus terlihat berseri, jangan terlihat kusam, baju yang kita kenakan harus rapi dan bersih. Penampilan dari ujung rambut sampai ujung kaki harus benar-benar dijaga, karena penampilan adalah kesan pertama untuk menilai seseorang.

6. Suara

Dalam menyampaikan presentasi, suara yang kita keluarkan harus jelas dan fasih. Tidak terlalu keras seperti orang sedang mengamuk atau terlalu pelan seperti orang lagi menggerutu. Pengucapan huruf vokal pun harus jelas antara A, I, U, E dan O, agar informasi yang kita sampaikan bisa ditangkap dengan jelas oleh audien. Intonasi suara juga perlu diperhatikan, jangan menyampaikan presentasi dengan suara yang datar. Seperti mendengarkan lagu, tidak akan enak didengar jika hanya menggunakan satu nada/not saja.

7. *Ice Breaking*

Sebelum masuk ke materi presentasi, sebaiknya pembicara melakukan *ice breaking* untuk mencairkan suasana. *Ice breaking* bisa dengan cara kita memperkenalkan diri, menanyakan kabar audien, cerita ringan atau mengungkapkan alasan mengapa kita memilih materi. Jika suasana antara pembicara dengan audien sudah cair, maka akan lebih mudah kita dalam menyampaikan informasi.

8. *Body Language* (Bahasa Tubuh)

Acara presentasi bisa disebut sebagai sarana “*show*” bagi pembicara yang disaksikan audien. Maka jangan pernah kita menyampaikan presentasi seperti patung atau seperti murid yang dihukum gurunya, hanya berdiri diam di satu tempat.

Kuasailah ruangan dengan bergerak kekiri, kekanan, atau bila perlu maju ke audien. Dengan kita bergerak maka pandangan audien juga akan bergerak tidak cuman melihat satu titik, itu bisa membuat audien tidak

mengantuk.

Gerakkan tangan, mimik muka, bila perlu anggota tubuh untuk berekspresi, jangan suka menyimpan tangan kita ke dalam saku karena itu bisa membuat audien jenuh.

Bila kita menyampaikan presentasi sambil duduk berjejer di depan, jangan sampai kondisi itu membuat kita kaku. Tetap gunakan tangan dan mimi muka, bila perlu kita ambil mikrofon dari stand-nya agar gerak kita bisa lebih bebas.

9. *Eye Catching* (Tatapan Mata)

Menyampaikan presentasi sama halnya dengan kita berkomunikasi dengan audien. Arahkan pandangan kita ke depan menatap pandangan semua audien secara bergantian (jangan cuma menatap audien yang cakep saja). Dengan bertatap mata akan semakin membuat hubungan komunikasi lebih dekat, selain itu kita bisa mengetahui respon dari audien yang memperhatikan dengan yang tidak.

10. Pemilihan kata

Gunakanlah bahasa yang mudah dimengerti oleh audien. Jangan karena supaya kelihatan jenius, kita menggunakan istilah-istilah yang justru membuat audien tidak mengerti. Pakailah bahasa yang sopan, seperti menyebut audien dengan “bapak”, “ibu”, “adik” (jika audiennya pelajar) atau “anda”, serta menyebut kita sendiri dengan “saya” atau langsung menyebut “nama kita”. Jangan mengesankan kita sombong dan meremehkan.

11. Sisipkan Joke (Humor)

Suasana yang riang dan gembira akan terkesan lebih santai, dan itu membuat materi yang disampaikan bisa dengan mudah untuk diserap.

12. Tambahkan Diskusi (Tanya jawab)

Bila waktu memungkinkan, berilah waktu untuk session diskusi atau tanya jawab. Hal ini akan lebih menunjukkan kepedulian terhadap audien, serta membuat presentasi berjalan dengan komunikasi dua arah. Apabila waktu yang diberikan tidak mencukupi, maka sisihkan waktu setelah presentasi untuk audien bertanya lebih dalam. Semakin kita *care* maka audien pun semakin merasa nyaman, sehingga ketika kita memberikan presentasi lagi di lain waktu, mereka pasti akan lebih respek dengan kita.

13. Buatlah materi presentasi dengan bantuan visual (Gambar dan Video)

Sebuah gambar berisi ribuan kata. Ya ungkapan tersebut memang benar, dengan menyisipkan sebuah gambar pada slide atau power point kita, kita bisa mendeskripsikan banyak kata dari gambar tersebut. Selain itu, gambar dan video juga membuat orang yang memperhatikan presentasi kita lebih tertarik untuk mengikuti apa yang anda bicarakan dibandingkan jika anda hanya menyisipkan tulisan-tulisan saja pada presentasi yang anda bawakan.

### **Pekerjaan Yang Sesuai**

Kesesuaian jenis pekerjaan terhadap latar belakang pendidikan dilihat dari tingkat pendidikan penduduk. Pada penduduk yang berpendidikan tinggi (D1 sampai



S2/S3) memiliki peluang lebih besar daripada penduduk yang hanya lulusan SMA ke bawah. Bertambah banyaknya lulusan tingkat pendidikan tinggi dapat memberikan pengaruh positif bahkan negatif. Bila lulusan pendidikan tinggi diimbangi kesempatan kerja untuk mereka, akan berpengaruh positif, jika sebaliknya maka akan terserap jenis pekerjaan lain.

Strategi dalam menurunkan pekerja *mismatch* (ketidaksesuaian) ialah dengan mengimbangi kesempatan kerja yang ada untuk lulusan pendidikan tinggi. Selama ini dalam peningkatan lulusan pendidikan tinggi yang langsung dibutuhkan oleh perusahaan atau industry masih sangat kurang. Pemerintah dengan program link and *match* seharusnya mampu mengontrol keseimbangan antara jumlah lulusan yang siap masuk ke dunia kerja dengan tenaga kerja pendidikan tinggi yang dibutuhkan industry atau perusahaan.

Sebagai pencari kerja, untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan potensi diri kita, yaitu sebagai berikut:

1. Lakukanlah hal yang memang membuat diri kita tertarik

Walaupun uang memang penting bagi kehidupan, namun hal tersebut bukanlah segalanya. Jika melakukan pekerjaan hanya demi mendapatkan uang, maka akan selalu merasa bahwa diri ini memang terbebani. Akan sering muncul keluhan, serta akan membenci pekerjaan saat ini. Anda harus melakukan hal yang memang bisa membuat tertarik dan mencoba mencari salah untuk bisa mengembangkan karir anda dalam satu bidang tersebut.

2. Pikirkan kembali terkait pekerjaan anda saat ini

Sebelum memburu pekerjaan yang baru, harus benar-benar berpikir terkait apa yang memang tidak disukai tentang pekerjaan saat ini. Dapat dimisalkan dengan lingkungan pekerjaan, rekan-rekan kerja atau atasan di kantor. Jika telah mencintai pekerjaan tersebut, maka harus mencari pekerjaan yang memang sejenis dengan perusahaan lain yang kompetitif. Dan jika tidak mencintai pekerjaan tersebut, maka harus mencoba untuk mencari karir baru di bidang yang baru pula.

3. Meninjau penilaian karir

Banyak diantaranya situs-situs online yang memang banyak menawarkan jasa untuk tes penilaian yang dapat membantu anda dalam menemukan pekerjaan yang memang bisa anda sintai. Dari hasil pengujian tersebut, anda bisa mengetahui minat serta keperibadian anda dalam menentukan karir kedepannya.

4. Ikuti beberapa kursus

Dalam menentukan minat juga bisa mengikuti beberapa kursus yang memang dapat menawarkan latihan keterampilan pada bidang yang memang anda minati. Anda juga bisa mengikuti sejumlah seminar atau pun workshop yang memang sesuai dengan bidang yang anda minati juga. Sementara itu, ketika anda tengah mencari pekerjaan yang memang sesuai dengan minat anda, anda juga masih bisa mengerjakan pekerjaan anda saat ini.

5. Tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan

Dianjurkan untuk tidak gegabah dalam mengambil keputusan untuk keluar

dari pekerjaan saat ini, kecuali jika telah mengamankan posisi yang baru. Anda harus menjadi orang yang pintar dalam berburu pekerjaan anda.

### **Kepribadian Untuk Memenangkan Sesuatu**

Salah satu cara untuk menuju kesuksesan dalam hidup adalah belajar mengenal diri. Baik mengenali diri sendiri maupun orang lain. Dengan mengenali diri kita dapat mengetahui apa yang menjadi kelamahan dan kelebihan kita. Dengan itu kita dapat lebih menggali potensi yang kita miliki. Ada banyak pembagian mengenai tipe kepribadian seseorang. Berikut ini beberapa tipe kepribadian yang dapat disesuaikan dengan pekerjaan yang dipilih :

1. Artistik  
Kepribadian ini memiliki imajinasi yang sangat luas dan senang mengekspresikan dirinya melalui hasil karya. Profesi yang cocok adalah editor, desainer grafis, arsitek, guru kesenian, pembuat produk
2. Konvensional  
Tipe ini menyenangi segala hal yang konvensional, seperti aturan, prosedur, jadwal dan intruksi. Senang bekerja dengan detail dan data daripada harus mengutarakan ide, senang dengan rutinitas dan urutan dan segala yang beraturan, sehingga tipe ini cocok untuk akuntan, keuangan, keamanan, dsb.
3. Wirausahawan  
Tipe ini adalah orang yang pandai memimpin. Mereka jeli melihat sebuah hasil kerja dari awal hingga akhir, khususnya yang berhubungan dengan bisnis. Pekerjaan yang cocok untuk tipe ini adalah, pengusaha, direktur program, sales manajer, dsb.
4. Penyelidik  
Tipe ini senang bekerja sendiri, karena lebih menggunakan logika daripada imajinasi, menyelesaikan masalah dan misteri, menyatukan hal-hal yang terpecah dan dengan ilmu pasti. Profesi yang tepat untuk tipe ini adalah analis system computer, pustakawan, professor ilmu alam, pelaku statistic, dsb.
5. Realistik  
Tipe ini adalah orang yang menyukai soal dan masalah yang harus dipecahkan. Lebih senang bekerja diluar ruangan dengan mesin, alat-alat berat dan perhiasan. Profesi yang tepat untuk tipe ini adalah ahli elektro, ahli nuklis, dokter gigi, dsb.
6. Sosialis  
Tipe ini senang membantu orang lain dan bekerja dalam tim. Mereka pandai berkomunikasi dan merasa nyaman dalam berinteraksi dengan orang lain. Pekerjaan yang cocok bertemu dengan orang lain, seperti psikolog, guru, bimbingan konseling, dan motivator.

### **Rangkuman**

Kiat sukses dalam segala sesuatu, kita harus mengenali diri kita sendiri terlebih dahulu. Begitu pula dalam mengikuti sebuah interview kerja, harus memperhatikan berbagai unsur, mulai dari persiapan dari rumah, pakaian yang dikenakan dan attitude saat interview. Selain itu juga harus mampu

mempresentasikan diri dan berkomunikasi secara baik.

Sebelumnya kita juga harus mengukur kemampuan diri untuk mengetahui potensi apakah yang ada dalam diri kita serta kepribadian untuk memenangkan atau mengambil peluang. Ini untuk menentukan pekerjaan apakah yang cocok untuk kita. Agar kedepannya kita tidak terbelenggu dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan kita.

### **Latihan**

**Studi Kasus.** Seorang pelamar kerja menjalani serangkaian test dalam perekrutan pegawai pada suatu perguruan tinggi. Interviewer melontarkan beberapa pertanyaan kepada calon pegawai tersebut. Interviewer ingin mengetahui tingkat komitmen calon pegawai. Pertanyaan tersebut antara lain :

- a) Kenapa ingin bekerja menjadi pegawai disini ?
- b) Bagaimana kalau menjadi pegawai disini di gaji kecil ?
- c) Bagaimana kalau ada lembaga lain yang lebih menjanjikan kesejahteraan, apakah akan berpindah haluan ?
- d) Bagaimana kalau mendapatkan pasangan di luar kota, apakah akan resign dari lembaga ini ?

Berdasarkan studi kasus tersebut, setiap mahasiswa diminta untuk dapat menjawab pertanyaan interview tersebut diatas,

## **BAB XII & XIII**

### **ANTISIPASI MENGHADAPI KEGAGALAN**

#### **Pendahuluan**

*"Tidak ada jalan pintas menuju kesuksesan. Kesuksesan akan datang pada mereka yang berusaha mendapatkannya, bukan pada mereka yang hanya mengharapkannya. Jangan pernah putus asa karena yang mudah putus asa tidak pernah sukses dan orang sukses tidak pernah putus asa".*

#### **Penyajian**

Kesedihan, kekecewaan, frustrasi, dan kemalangan adalah kata-kata yang bersinonim dengan kegagalan. Berbagai bentuk kegagalan memenuhi sudut-sudut kehidupan. Gagal dalam belajar, gagal dalam meraih angka atau nilai yang tinggi, gagal dalam berwiraswasta, gagal dalam berkarir, gagal dalam mencari jodoh, gagal dalam membangun keluarga bahagia, gagal menepati janji, gagal dalam sebuah pertandingan, dan lain-lain, semuanya akrab dengan kehidupan manusia. Kegagalan demi kegagalan yang dialami seseorang tak jarang menimbulkan kekecewaan yang dalam, hingga hilangnya kepercayaan diri. Gagal menjadi kata yang ditakuti sehingga setiap orang berusaha menjauhinya. Kegagalan diibaratkan jurang yang memisahkan antara harapan dan kenyataan. Berapa banyak orang yang mengakhiri hidupnya dengan tragis karena tidak lagi menahan derita kegagalan.

Berikut ini ada lima sikap 'cerdas' dalam menghadapi sebuah kegagalan, yaitu:

#### **1. Bersikap Sabar**

Bagi orang yang memegang teguh agama, setiap kegagalan bisa jadi sebagai musibah, bisa juga berarti cobaan atau ujian. Dalam menghadapinya membutuhkan kesabaran dan pengakuan bahwa hanya kepada Allahlah semuanya dikembalikan dan kita meminta jalan keluar, seperti Firman Allah SWT dalam Surat Al-Baqarah: 155-156: *"...Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar, (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan, "Innaa lillaahi wa innaa ilaihi raaji'uun".*

Kegagalan harus dijadikan cambuk menuju kerja yang lebih termotivasi. Dengan kegagalan justru terpicu dan terpacu untuk bangkit kembali. Kegagalan adalah persimpangan jalan menuju kesuksesan. Kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda. Belajarlah dari kegagalan agar hal serupa tidak terulang lagi. Mereka yang justru memotivasi diri setelah mengalami kegagalan, mereka itulah orang yang sabar. Itulah cara pandang yang tepat. Kegagalan bukanlah hantu yang menakutkan. Ketakutan terhadap suatu kegagalan bisa menghancurkan orang yang mempunyai prospek yang baik. Kegagalan sebenarnya bukanlah hal yang terburuk, yang terburuk adalah mereka yang tidak pernah mencobanya sama sekali atau yang berhenti berjuang dan mudah menyerah. Yakini bahwa dalam setiap kegagalan, kesulitan selalu ada jalan keluar, selalu ada kemudahan. Firman Allah SWT dalam surat Al-Insyirah ayat 5-6: *"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan*

*itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan".*

Jangan terkecoh dengan keberhasilan seseorang. Di balik kejayaan selalu ada jalan yang panjang yang berisikan catatan perjuangan dan pengorbanan. Tak ada jalan pintas untuk sebuah kesuksesan. Bila anda terpesona pada kenyamanan yang diberikan oleh kesuksesan, anda bisa lupa dari keharusan untuk berupaya. Namun bila anda terkagum pada ketegaran seseorang dalam berusaha, anda menyerap energi kekuatan, keberanian dan kesabaran. Tak ada harga diskon untuk sebuah keberhasilan. Berusahalah terus. Pohon besar mampu menahan terjangan badai karena memiliki akar dan batang yang kokoh. Belasan tahun diperlukan untuk menumbuhkan dan melatih kekuatan. Bulan demi bulan, hujan menguatkan jaringan kayunya. Tahun demi tahun, pohon-pohon besar lain melindunginya dari terpaan hujan. Tak ada hitungan malam untuk mencetak sebongkah batang yang tegar. Tak ada hitungan siang untuk menumbuhkan akar yang kekar mencengkeram bumi. Hanya dengan kesabaranlah anda bisa meraih keberhasilan. Tumbuhkan kesabaran bukan sekedar kecepatan meraih sukses. Beberapa firman Allah SWT dalam Al-Qur'an menyinggung tentang kesabaran ini, diantaranya:

- 1) *Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu beruntung (Ali-Imran: 200).*
- 2) *Dan mintalah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan (mengerjakan) shalat. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyuk (Al-Baqarah: 45).*
- 3) *Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar (Al-Baqarah: 155).*
- 4) *Tatkala mereka nampak oleh Jalut dan tentaranya, mereka pun (Thalut dan tentaranya) berdo`a: "Ya Tuhan kami, tuangkanlah kesabaran atas diri kami, dan kokohkanlah pendirian kami dan tolonglah kami terhadap orang-orang kafir" (Al-Baqarah: 250).*
- 5) *Dan berapa banyak nabi yang berperang bersama-sama mereka sejumlah besar dari pengikut (nya) yang bertakwa. Mereka tidak menjadi lemah karena bencana yang menimpa mereka di jalan Allah, dan tidak lesu dan tidak (pula) menyerah (kepada musuh). Allah menyukai orang-orang yang sabar (Ali-Imran: 146).*
- 6) *Dan sesungguhnya telah didustakan (pula) rasul-rasul sebelum kamu, akan tetapi mereka sabar terhadap pendustaan dan penganiayaan (yang dilakukan) terhadap mereka, sampai datang*

*pertolongan Kami kepada mereka. Tak ada seorang pun yang dapat merubah kalimat-kalimat (janji-janji) Allah. Dan sesungguhnya telah datang kepadamu sebahagian dari berita rasul-rasul itu (Al-'An'am: 34).*

## **2. Belajar dari Kesalahan dan Segera Bangkit**

Bila anda menganggap kegagalan sebagai sebuah masalah dan masalah dipandang sebagai beban, anda mungkin akan menghindarinya. Bila anda menganggap masalah sebagai tantangan, anda mungkin akan menghadapinya. Namun masalah merupakan hadiah yang dapat anda terima dengan suka cita. Dengan pandangan tajam, anda melihat keberhasilan di balik setiap masalah. Masalah adalah anak tangga menuju kekuatan yang lebih tinggi. Maka, hadapi dan ubahlah menjadi kekuatan untuk sukses anda. Tanpa masalah, anda tak layak memasuki jalur keberhasilan. Hadiah terbesar yang dapat diberikan oleh induk elang pada anak-anaknya bukanlah serpihan-serpihan makanan. Bukan pula eraman hangat di malam-malam yang dingin. Namun ketika mereka melempar anak-anak itu dari tebing yang tinggi. Detik pertama anak-anak elang itu menganggap induk mereka sungguh keterlaluhan, menjerit ketakutan, menganggap sebentar lagi akan mati. Sesaat kemudian, bukan kematian yang mereka terima, namun kesejatan diri sebagai elang, yaitu terbang. Bila anda tak berani mengatasi masalah, anda tak akan menjadi seseorang yang sejati.

Tindakan yang harus dilakukan manakala kegagalan menimpa adalah ada kemauan yang keras untuk belajar dari kegagalan dan bangkit kembali, katakan pada diri sendiri "pasti ada jalan". Pepatah mengatakan, "*Where there is a will there is a way*" (Dimana ada kemauan, disitu ada jalan). Ketika yakin bahwa "pasti ada jalan", maka pikiran positif menyerbu membantu memecahkan masalah dan mencari jalan terbaik. Keyakinan ini mengubah secara otomatis energi negatif (mari kita menyerah, mari kita mundur, kita pasti gagal), menjadi energi positif (mari kita jalan terus, mari kita terus berjuang, kita pasti sukses). Kegagalan tidak terlepas dari kehidupan. Mereka yang lari dari suatu kegagalan adalah mereka yang lari dari suatu kehidupan. Cara terbaik menghadapi kegagalan adalah belajar dari kegagalan itu (mengambil hikmah) agar tidak pernah terulang kembali dan meneruskan untuk berjuang.

Tingkat kesuksesan anda tergantung pada satu orang, yaitu anda sendiri. Apa yang anda mampu kerahkan dalam hidup adalah apa yang anda akan dapat dari hidup. Anda tidak bisa meminjam, meminta, atau mencuri kesuksesan orang lain. Memang orang lain mampu mengilhami, mengajarkan, mendorong, dan menghibur anda. Tetapi satu-satunya yang menjalani hidup adalah anda dan yang mampu memberikan pilihan terbaik adalah diri anda sendiri. Kegagalan paling abadi adalah kegagalan untuk mulai bertindak. Bila anda sudah mencoba dan ternyata gagal, anda memperoleh sesuatu yang bisa dipelajari dan mungkin dicoba kembali. Anda tidak akan pernah gagal bila anda terus berusaha.

Kesuksesan adalah sebuah paket, dan bagian dari paket itu adalah kegagalan. Pandangan yang mengatakan bahwa orang sukses adalah orang

yang tidak pernah gagal, adalah pandangan keliru. Orang sukses adalah orang yang tidak pernah berpikir dirinya kalah, ketika ia terpukul jatuh (gagal), ia bangkit kembali, belajar dari kesalahannya dan bergerak menuju inovasi yang lebih baik. Coba kita resapi Firman Allah SWT dalam surat Al-Muzzammil: 2: "Bangunlah (untuk shalat) di malam hari, kecuali sedikit (daripadanya)". Dan juga Surat Al-Furqon: 47: "Dialah yang menjadikan untukmu malam (sebagai) pakaian, dan tidur untuk istirahat, dan Dia menjadikan siang untuk bangun berusaha". Dalam ayat pertama, shalat di malam hari (tahajud) merupakan suatu ibadah, dan meskipun khitabnya untuk Rasul SAW, tapi berlaku pula bagi kita selaku umatnya, yakni dianjurkan untuk bangun/bangkit mendirikannya. Secara luas bisa dimaknai bahwa dalam kehidupan ini, baik ketika mendapat kesenangan maupun di saat mengalami suatu kegagalan, persoalan, permasalahan, maka segeralah menghadap Allah untuk shalat, segeralah untuk bangkit mendirikan shalat. Dalam surat Al-Baqarah: 45 seperti disebutkan di atas, mendirikan shalat merupakan salah satu cara untuk meminta pertolongan kepada Allah. Lalu ayat kedua, secara tersirat kita mesti memanfaatkan waktu siang hari itu untuk bangun/bangkit melakukan suatu usaha, tidak tinggal diam. Bangkit untuk berusaha ini secara luas bisa juga termasuk kita mesti bangkit berusaha untuk bertindak, bergerak, melupakan kegagalan, segera melakukan aksi, tidak berpangku tangan.

Bila kita membaca kisah nama-nama besar, kita tidak akan menemukan bahwa kesuksesan mereka adalah pemberian atau hanya karena kebetulan, melainkan kita akan menemukan serentetan perjuangan hidup-mati. Mereka mengalami terlebih dahulu kegagalan, berbagai ejekan, hinaan, dan berbagai sandungan lain hingga mereka mencapai suatu kesuksesan besar. Tidak ada kesuksesan yang gratis, semuanya harus ditebus dengan perjuangan dan kerja keras. Lihat saja sejarah Rasulullah SAW, ketika pertama kali mendakwahkan Islam, beliau dan pengikutnya dikucilkan, dicaci, dimaki, dihina, dilempar, sampai terluka dan berdarah. Namun dengan ketabahan dan kesabarannya akhirnya beliau sukses dalam menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam. Maka tidak berlebihan jika Michael H. Hart (2005) dalam bukunya 100 Tokoh Paling Berpengaruh Sepanjang Masa, menempatkan Nabi Muhammad Rasulullah SAW, sebagai orang nomor satu manusia yang paling berpengaruh di jagad raya ini.

### **3. Melihat Kelemahan Diri, Tidak Berburuk Sangka**

Tetapi terkadang manusia aneh, ketika mendapat kemenangan, kesuksesan dan kejayaan, ingin seisi dunia mengetahuinya. Namun manakala kegagalan menghampirinya, tak jarang ia mencari kambing hitam, menyalahkan karyawan, staf, guru, murid, orangtua, anak, tetangga, masyarakat, menyalahkan keadaan dan nasib. Bahkan tak jarang masalah itu dibawa ke rumah hingga keluarga pun menjadi ajang pelampiasan yang akhirnya istri/suami/anak disalahkan. Sekalipun mungkin orang lain pernah berbuat kesalahan atau merugikan, namun betapa sering manusia merugikan dirinya sendiri. Oleh karena itu, cara mengatasi kekecewaan dari suatu kegagalan, pandanglah diri sendiri, apakah mempunyai kelemahan yang tidak

terlihat sebelumnya. Mengingat begitu banyak yang terbiasa memandangi kehebatan dirinya sendiri sehingga lalai melihat kelemahan diri sendiri. Hilangkan sikap berburuk sangka (su'udzan) kepada orang lain dan hindari mencari-cari kesalahan orang lain. Allah SWT memberi peringatan dalam Surat Al-Hujurat: 12, yaitu: *"Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah sebahagian kamu menggunjing sebahagian yang lain. Sukakah salah seorang di antara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima tobat lagi Maha Penyayang"*.

#### **4. Tumbuhkan Sikap Optimisme**

Memandang kehidupan mesti dengan sikap optimisme. Optimisme adalah memandang hidup ini sebagai persembahan terbaik. Tidak ada sesuatu yang terjadi begitu saja dan mengalir sia-sia. Pasti ada tujuan. Pasti ada maksud. Allah SWT menciptakan hidup dan mati mempunyai tujuan tersendiri, yang salah satunya adalah seperti dalam surat Al-Mulk: 2, yaitu: *"Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun"*. Mungkin saja anda mengalami pengalaman buruk yang tak mengenakkan, maka keburukan itu hanya karena anda melihat dari salah satu sisi mata uang saja. Bila anda berani menengok ke sisi yang lain, anda akan menemukan pemandangan yang jauh berbeda. Anda tidak harus menjadi orang tersenyum terus atau menampakkan wajah yang ceria. Optimisme terletak di dalam hati, bukan hanya terpampang di muka. Jadilah orang yang optimis, karena hidup ini terlalu rumit untuk dipandang dengan mengerutkan alis. Setiap tetes air yang keluar dari mata air akan mengetahui bahwa mereka mengalir menuju laut. Meski harus melalui anak sungai, selokan, kali keruh, danau dan muara, mereka yakin perjalanan mereka bukan tanpa tujuan.. Bahkan ketika menunggu di samudra, setiap tetes air tahu bahwa suatu saat panas dan angin akan membawa mereka ke pucuk-pucuk gunung. Menjadi awan dan menurunkan hujan. Sebagian menyuburkan rerumputan, sebagian tertampung dalam sumur-sumur, sebagian kembali ke laut. Menjalani kehidupan tak perlu bersusah hati. Bila kita mampu menjalani kehidupan dengan bersemangat, maka beban seberat apapun akan terasa ringan. Bila kita tak pernah kehilangan harapan dan selalu optimis, kita akan selalu menemukan jalan keluar dari suatu masalah. Apalagi dalam Islam ada konsep roja, yaitu mengharap akan rahmat dan perjumpaan dengan Allah kelak. Harapan terhadap keyakinan bahwa sebagai wujud kasih sayang-Nya, Allah akan memberikan jalan keluar dari setiap permasalahan. Dalam surat Al-Kahfi: 110: *"Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang shaleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya"*.



## 5. Tidak Pernah Putus Asa

Tidak ada jalan pintas menuju kesuksesan. Kesuksesan akan datang pada mereka yang berusaha mendapatkannya bukan pada mereka yang hanya mengharapkannya. Manakala manusia sukses dengan jabatan, karir, usaha, dan lain-lain, mereka senang, mereka sombong, lalai dan lupa kepada hakikat yang memberikan kesuksesan itu, yaitu Allah SWT. Namun sebaliknya, ketika ditimpa kesulitan, kesusahan, mereka berputus asa. Dalam surat Al-Isra: 83 Allah SWT berfirman: *"Dan apabila Kami berikan kesenangan kepada manusia niscaya berpalinglah dia, dan membelakang dengan sikap yang sombong; dan apabila dia ditimpa kesusahan niscaya dia berputus asa"*. Juga firman-Nya dalam surat Fushilat: 49: *"Manusia tidak jemu memohon kebaikan, dan jika mereka ditimpa malapetaka dia menjadi putus asa lagi putus harapan"*. Jangan pernah putus asa karena yang mudah putus asa tidak pernah sukses dan orang sukses tidak pernah putus asa. Allah SWT berfirman: *"Jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir"* (Yusuf: 87). Bahkan dalam surat Al-Hijr: 55, mempertegas dengan: *"Maka janganlah kamu termasuk orang-orang yang berputus asa"*. Orang yang berputus asa termasuk orang-orang yang sesat. Dalam surat Al-Hijr: 56 dinyatakan: *"Ibrahim berkata: "Tidak ada orang yang berputus asa dari rahmat Tuhannya, kecuali orang-orang yang sesat"*.

Putus asa adalah salah satu perkakas "Iblis". Diceritakan, pada suatu saat iblis mengiklankan bahwa ia akan mengobrol perkakas-perkakas kerjanya. Pada hari H, seluruh perkakasnya dipajang untuk dilihat calon pembelinya, lengkap dengan harga jualnya. Seperti kalau kita masuk ke dalam toko hardware, barang yang dijual sungguh menarik, dan semua barang kelihatan sangat berguna sesuai dengan fungsinya. Harganya pun tidak mahal. Barang yang dijual antara lain: Dengki, Iri, Tidak Jujur, Tidak Menghargai Orang lain, Tidak Tau Berterima Kasih, Malas, Dendam, dan lain-lainnya. Di suatu pojok display, ada satu perkakas yang bentuknya sederhana, sudah agak aus, tetapi harganya sangat tinggi, bahkan jauh lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain. Salah satu calon pembeli bertanya, "Ini alat apa namanya?", Iblis menjawab: "Itu namanya putus asa". "Kenapa harganya mahal sekali, padahal sudah aus?", tanya pembeli. Iblis menjawab: "Ya, karena perkakas ini sangat mudah dipakai dan berdaya guna tinggi. Saya bisa dengan mudah masuk ke dalam hati manusia, saya dengan sangat mudah melakukan apa saja yang saya inginkan terhadap manusia tersebut. Barang ini menjadi aus karena saya sering menggunakannya kepada hampir semua orang., karena kebanyakan manusia tidak tahu kalau putus asa itu milik saya".

### **Rangkuman**

Lima sikap 'cerdas' dalam menghadapi sebuah kegagalan, yaitu Bersikap Sabar, Belajar dari Kesalahan dan Segera Bangkit, Melihat Kelemahan Diri, Tidak Berburuk Sangka, Tumbuhkan Sikap Optimisme, Tidak Pernah Putus Asa

### **Latihan**

## **BAB XIV & XV**

### **KETERAMPILAN MANAJERIAL UNTUK BISNIS INTERNASIONAL**

#### **Pendahuluan**

Pertemuan 14 dan 15 merupakan pertemuan akhir semester. Pada bab ini membahas tentang definisi bisnis internasional dan membahas tentang ketrampilan manajerial untuk bisnis internasional. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat membawa dampak pada kemajuan bidang komunikasi, transportasi, dan informasi. Seiring dengan kondisi tersebut, jumlah penduduk dunia terus bertambah, sedangkan sumber-sumber alam atau faktor-faktor produksi cenderung terbatas. Setiap negara memiliki keterbatasan dan kelebihannya sehingga mendorong aktivitas bisnis yang ada pada suatu negara untuk melakukan ekspansi ke luar negeri. Bisnis domestik yang selama ini dilakukan oleh perusahaan-perusahaan nasional mulai ditinggalkan untuk beranjak ke bisnis yang berskala internasional atau dengan kata lain perusahaan mulai terlibat dalam bisnis internasional.

#### **Penyajian**

**Bisnis** adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata bisnis dari bahasa Inggris *business*, dari kata dasar *busy* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.

#### **Bentuk Dasar Kepemilikan Bisnis**

Meskipun bentuk kepemilikan bisnis berbeda-beda pada setiap negara, ada beberapa bentuk yang dianggap umum:

- **Perusahaan perseorangan:** Perusahaan perseorangan adalah bisnis yang kepemilikannya dipegang oleh satu orang. Pemilik perusahaan perseorangan memiliki tanggung jawab tak terbatas atas harta perusahaan. Artinya, apabila bisnis mengalami kerugian, pemilik lah yang harus menanggung seluruh kerugian itu.
- **Persekutuan:** Persekutuan adalah bentuk bisnis dimana dua orang atau lebih bekerja sama mengoperasikan perusahaan untuk mendapatkan profit. Sama seperti perusahaan perseorangan, setiap sekutu (anggota persekutuan) memiliki tanggung jawab tak terbatas atas harta perusahaan. Persekutuan dapat dikelompokkan menjadi persekutuan komanditer dan firma.
- **Perseroan:** Perseroan adalah bisnis yang kepemilikannya dipegang oleh beberapa orang dan diawasi oleh dewan direktur. Setiap pemilik memiliki tanggung jawab yang terbatas atas harta perusahaan.
- **Koperasi:** adalah bisnis yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya. Karakteristik utama koperasi yang membedakan dengan badan usaha lain

adalah anggota koperasi memiliki identitas ganda. Identitas ganda maksudnya anggota koperasi merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.

Ball dan Wendell (2004) (alih bahasa Syahrizal Noor) **Bisnis internasional** merupakan bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pamanufaktur di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang, seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar, dan komunikasi massa.

Dengan demikian, bisnis internasional dapat diartikan sebagai aktivitas yang berupa transaksi bisnis di antara lebih dua negara yang melibatkan pihak-pihak individu perorangan, individu perusahaan, kelompok perusahaan, atau agen-agen internasional dan juga diartikan sebagai studi yang mempelajari aktivitas tersebut (Rusdin, 2002).

Ada 4 tipe bisnis Internasional yang umumnya digunakan, seperti:

1) *Foreign Trade*

Foreign trade adalah aktivitas bisnis internasional yang kerap digunakan oleh sebagian besar negara. Jenis kegiatan bisnis internasional ini cenderung serupa dengan aktivitas impor ekspor. Pada kegiatan impor ekspor, objek barang yang sering digunakan adalah visible physical goods (barang yang fisiknya terlihat) dan komoditas.

2) *Trade in Service*

*Trade in services* adalah aktivitas bisnis internasional yang objek barangnya juga berupa tangible goods (barang berwujud). Objek tersebut seperti asuransi, hotel, perbankan, konsultan, biro perjalanan transportasi dan masih banyak contoh lainnya.

3) *Portfolio Investment*

Portfolio Investment adalah aktivitas bisnis internasional dalam wujud investasi keuangan yang dilakukan di negara lain. Umumnya investor akan memberikannya dalam bentuk modal atau hutang.

4) *Direct Investment*

Direct Investment adalah aktivitas bisnis internasional yang dibedakan dari tahap pengawasan suatu proyek antara perusahaan dengan investor. Umumnya tahapan pengawasannya dapat bervariasi, mulai dari tingkat pengawasan sebagian sampai dengan pengawasan secara penuh. Perusahaan yang sudah menjalankan bisnis internasional cenderung lebih bisa bertahan dalam kondisi sulit karena modal pendanaan mereka tidak hanya berasal dari lokal tetapi juga berasal dari luar negeri dengan menerapkan direct ataupun portofolio investment. Sehingga bisnis tetap bisa berjalan dan ada kesempatan untuk segera pulih. Perusahaan yang tidak mampu bersaing di pasar global namun kinerjanya baik maka akan ada potensi untuk diakuisisi oleh perusahaan internasional yang dinamis dan dapat mengikuti perubahan kondisi.

Dalam kaitannya dengan pengertian bisnis internasional, terdapat istilah-istilah yang kadang-kadang dihubungkan atau dipersepsikan sama dengan bisnis internasional, padahal esensinya berbeda. Istilah-istilah yang dimaksud sebagai

berikut.

1. Bisnis domestik adalah aktivitas bisnis yang secara nyata ditujukan pada aktivitas bisnis dalam negeri. Suatu perusahaan yang berkecimpung dalam pemasaran domestik mungkin melakukan hal ini secara sadar sebagai strategi yang dipilih atau mungkin secara tidak sadar memfokuskan pada pasar domestik dengan maksud menghindari tantangan belajar cara memasarkan ke luar negeri.
2. Bisnis internasional: bertindak lebih jauh lagi dari bisnis domestik dan bukan sekadar pemasaran ekspor, tetapi lebih jauh terlibat dalam lingkungan pemasaran dalam negara tempat perusahaan tadi melakukan bisnis.
3. Bisnis multinasional: dalam bisnis multinasional, organisasi pemasaran internasional dimulai dengan memfokuskan pada pemanfaatan pengalaman dan produk perusahaan. Perusahaan menyadari perbedaan dan keunikan lingkungan dalam negara, menentukan peranan baru untuk hal itu sendiri, serta melakukan adaptasi pemasaran perusahaan pada kebutuhan dan keinginan yang unik dari pelanggan negara itu.
4. Bisnis global/transnasional, yaitu bisnis yang memfokuskan pada pemanfaatan aset, pengalaman, serta produk perusahaan secara global dan melakukan penyesuaian pada apa yang benar-benar unik berbeda dalam setiap negara (Rusdin, 2002).

#### **Pengertian keterampilan manajerial**

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan 3 keterampilan, yaitu :

- 1) Keterampilan Konseptual ( *Conceptional Skill* ) : Top manajer harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi.
- 2) Keterampilan berhubungan dengan orang lain ( *Humanity Skill* ) : Kemampuan untuk bekerja dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
- 3) Keterampilan Teknis ( *Technical Skill* ) : Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan atau pemesinan dan sebagainya.

Selain 3 keterampilan dasar diatas, Ricky W. Griffin menambahkan 2 keterampilan dasar, yaitu :

- 1) Keterampilan Manajemen Waktu : Keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana.
- 2) Keterampilan Membuat Keputusan : Kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*).

## Tujuan dan manfaat

### ▪ Tujuan

- 1) Perencanaan ( *Planning* ) : Memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan digunakan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan merupakan proses yang paling penting karena tanpa perencanaan fungsi lainnya tidak dapat berjalan.
- 2) Pengorganisasian ( *Organizing* ) : Dilakukan untuk membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan yang lebih kecil. Perorganisasian digunakan untuk mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas – tugas yang telah dibagi – bagi
- 3) Pengarahan ( *Directing* ) : Suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran dengan perencanaan manajerial dan usaha.

### ▪ Manfaat

- 1) Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin.
- 2) Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- 3) Untuk dapat mengembangkan berfikir abstrak.
- 4) Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan dihadapinya, dan
- 5) Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada tahap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya.

## Rangkuman

**Bisnis** adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata bisnis dari bahasa Inggris *business*, dari kata dasar *busy* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.

**Bisnis Internasional** adalah bisnis yang aktivitas-kegiatannya lewat batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufakturan di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang- bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa.

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan 3 keterampilan , yaitu : Keterampilan Konseptual ( *Conceptional Skill* ), Keterampilan berhubungan dengan orang lain ( *Humanity Skill* ), Keterampilan Teknis ( *Technical Skill* ). Ricky W. Griffin menambahkan 2 keterampilan dasar, yaitu : Keterampilan Manajemen Waktu, Keterampilan Membuat Keputusan.

## Latihan

-

## DAFTAR PUSTAKA

- Carnegie, Dale & Associates, Inc., Stuart R. Levine, dan Michael A Crom. 1996. Pemimpin dalam Diri Anda: Cara Memperoleh Teman, Menanamkan Pengaruh terhadap Orang Lain, dan Meraih Keberhasilan dalam Dunian yang Sedang Berubah. Alih bahasa oleh Tuntun Sinaga. Jakarta: Mitra Utama.
- Dwinugroho, Theofilus Bayu. 2019. Silabus Mata Kuliah Kecakapan Antar Personal. Program Studi Informatika Fakultas Sains dan Teknologi Universitas PGRI Yogyakarta.
- Erik Hadi Saputro Sasa Djuarsa Sendjaja. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Gea, Antonius Atosokhi, Antonina Panca Yuki W., dan Yohanes Babari. 2003. Relasi Mengenal Diri Sendiri: Character Building I. Jakarta: Gramedia.
- Littauer, Florence. 1996. Personality Plus: Bagaimana Memahami Orang lain dengan Memahami Diri Sendiri. Jakarta: BinarupaAksara.
- Nirenberg, Jesse. Meraih Sukses dengan Membuat Orang Lain Mengerti. Jakarta: Pustaka Delapratasa, 2000.
- Pace, R Wayne. Komunikasi Organisasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.1993.
- Pengembangan Diri, Lembaga Pengembangan Kepribadian John Robert Powers.
- Pengembangan Kepribadian, Euis Winarti, Penerbit Graha Ilmu. Meniti Sukses Menata Masa Depan, M. Syahrial Yusuf,dkk. Penerbit Graha Ilmu.
- Porter, Bobby de. Mark Readon. Sarah Singer-Nourie, Bandung. Mizan Pustaka, 2000
- Professional Image, A. B. Susanto. Mengatur Waktu Secara Efektif, Lothar J. Seiwert, PT Elex Media Komputindo.
- Prof. Deddy Mulyana, M.A., P. D. (2016). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Silberman, Mel., Freda Hansburg, Rahmat Herutomo (Penterjemah) People Smart. Mengembangkan Kecerdasan Interpersonal Kita.
- Sri Haryani. (2001). *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Tentua, Meilany Nonsi. 2012. Bahan Ajar Mata Kuliah Kecakapan Antar Personal. Program Studi Teknik Informatika Fakultas Teknik Universitas PGRI Yogyakarta.

## GLOSARIUM

Makhluk monodualis	:	Manusia berperan sebagai makhluk individu dan makhluk sosial.
Makhluk sosial	:	Dikatakan sebagai manusia jika sudah berinteraksi dengan manusia lainnya, karena tidak bisa hidup sendiri dan selalu membutuhkan pertolongan orang lain dalam pemenuhan kebutuhannya.
Subjektif	:	Suatu sikap yang didasarkan pada pandangan atau perasaan pribadi mengenai suatu hal.
Meningkatkan produktivitas	:	Upaya aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk barang atau jasa.
Makhluk spiritual	:	Makhluk yang memiliki kesadaran beragama atau kepercayaan.
Kecerdasan emosional	:	Kemampuan untuk memahami, mengendalikan, dan mengevaluasi emosi.
Toleransi	:	Sikap saling menghormati dan menghargai.
Team work yang solid	:	Keadaan dimana sebuah tim bersinergi bersama, dan kinerja dikeluarkan secara optimal sehingga tercapainya tujuan.
Integritas pribadi	:	Tunduk dan bertanggung jawab terhadap perkataan dan perbuatan dirinya.
Manajer	:	Seseorang yang bertugas untuk mengatur suatu proses manajemen.
Karakteristik pemimpin	:	Ciri dari perilaku seorang pemimpin.
Social ekonomi	:	Kedudukan atau posisi seseorang dalam kelompok masyarakat yang ditentukan oleh jenis aktivitas ekonomi, pendidikan serta pendapatan.
Status social	:	Tempat atau posisi dalam kelompok sosial yang mempengaruhi hak dan kewajibannya.
Mobilitas	:	Perubahan pergerakan manusia yang berpindah dari satu tempat ketempat lainnya.
Karakteristik manajerial	:	Ciri dari perilaku seorang manajer.
Argumen	:	Alasan yang dapat digunakan untuk memperkuat pendapat.
Audience	:	Sekumpulan kelompok yang mendapat informasi.
Interpretasi	:	Tafsiran yang dikomunikasikan secara lisan atau gerakan oleh pembicara yang tak menggunakan simbol sama.
Integrasi sosial	:	Proses penyatuan dia unsur atau lebih yang mengakibatkan suatu keinginan yang berjalan baik dan benar.
Inovatif	:	Tindakan penerapan ide-ide baru yang menciptakan beberapa nilai bagi suatu

	: organisasi.
Sinergy positif	: Tindakan yang dilaksanakan untuk mengharap keberkahan, kebermanfaatan, serta keberhasilan bagi diri sendiri maupun organisasi lainnya.
Nurani	: Perasaan hati yang murni yang sedalam-dalamnya.
Konsisten	: Sesuatu yang tetap, terus dan tidak berubah-ubah.
Kode etik profesi	: Suatu sistem norma atau aturan tertulis yang mana ditujukan oleh tenaga profesional.
Antusiasme	: Semangat, gairah dan ketertarikan terhadap sesuatu.
Persepsi	: Tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi guna memberikan gambaran dan pemahaman.
Prioritas	: Didahulukan dan diutamakan daripada yang lain.
Benefit	: Suatu manfaat, kebaikan, keuntungan, yang berhak diperoleh oleh pihak yang berhak.
Transparansi	: Terbukanya akses bagi seluruh masyarakat terhadap semua informasi secara publik.
Stakeholder	: Pihak pemangku kepentingan.
Kompensasi	: Segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik.
Anarkis	: Lembaga sukarela yang mengatur diri sendiri.
Mayoritas	: Himpunan yang mencapai separuh lebih dari himpumannya atau himpunan tersebut.
Arbitrasi	: Upaya penyelesaian masalah yang melibatkan pihak ketiga yang dinilai netral.
Negosiasi	: Suatu cara untuk mencapai kesepakatan melalui diskusi formal.
Kegersangan spiritualitas	: Kosongnya hati dalam menjalani kehidupan dan tujuan akhirat.
Lokus konflik	: Konflik antara individu, tim work, organisasi, antar organisasi.
Skala konflik	: Ukuran kekompleksan konflik yang berupa dampak negatif.
Eksplisit	: Penyampaian secara langsung sehingga makna dan isinya dapat diketahui.
Problema	: Keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan (masalah).
Terapeutik	: Hasil penanganan medis yang sesuai dengan apa yang diharapkan.
Konduusif	Tenang dan mendukung untuk memberikan hasil yang diinginkan.
Intimidasi	Perilaku yang menyebabkan seseorang merasa takut atau terancam.



Sengketa	Situasi dimana ada pihak pertama yang merasa dirugikan oleh pihak kedua.
Iteratif	Perulangan yang melakukan perulangan terhadap sekelompok instruksi.
Solidaritas	Perasaan saling percaya antara para anggota dalam suatu kelompok atau komunitas.
Gaya hidup	Kebutuhan sekunder manusia yang bisa berubah bergantung zaman atau keinginan seseorang untuk mengubah gaya hidupnya.
Finansial	Istilah yang berhubungan dengan keuangan.
Afirmatif	Pendekatan sistematis untuk membuka pintu berbagai bidang bagi individu yang berpotensi tetapi telah mengalami diskriminasi.
Interview	Proses komunikasi interaksional antara untuk melengkapi dan menambahkan data.
Simulasi	Proses peniruan dari sesuatu yang nyata beserta keadaan sekelilingnya.
Intonasi	Tinggi rendahnya suatu nada pada kalimat yang memberikan penekanan dalam kata-kata tertentu di suatu kalimat.
Profesional	Seseorang yang menjalankan pekerjaannya sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki dan harus melakukan sesuatu secara objektif.
Perfeksionis	Seseorang harus menjadi sempurna untuk mencapai kondisi terbaik, baik itu dalam aspek fisik maupun non-materi.
Kompetitif	Keunggulan dari seorang atau sekelompok untuk diperbandingkan.
Wiraniaga	Orang yang melakukan penjualan barang secara langsung kepada konsumen.