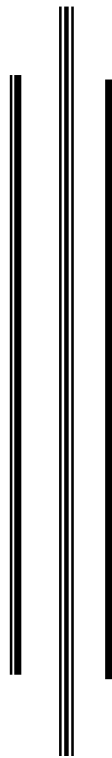




**KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN
(BASIC INTERPERSONAL SKILL)**



**LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 30 Juni 2008**



LAMPIRAN

PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 5 TAHUN 2008

TENTANG

**KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN
(BASIC INTERPERSONAL SKILL)**

SISTEMATIKA

- BAB I PENDAHULUAN
 - A. PENDAHULUAN
 - B. STANDAR KOMPETENSI

- BAB II DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL LEARNING CYCLE) DAN PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)
 - A. DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL LEARNING CYCLE)
 - B. PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)

- BAB III KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)
 - A. KETERAMPILAN MENGAMATI (OBSERVING SKILL)
 - B. KETERAMPILAN MENGGAMBARAKAN / MENJELASKAN (DESCRIBING SKILL)
 - C. KETERAMPILAN MENDENGARKAN (LISTENING SKILL)
 - D. KETERAMPILAN BERTANVA (QUESTIONING SKILL)
 - E. KETERAMPILAN MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK (FEED BACK SKILL)
 - F. KETERAMPILAN MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK (FEED BACK SKILL)
 - G. ANALISA TUGAS DAN KEGIATAN (TASK AND ACTIVITY ANALYSIS)

- BAB IV PENUTUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pendahuluan

Keberhasilan tugas suatu institusi, perusahaan, akan banyak tergantung kepada kecakapan atau keterampilan dari pada unsur-unsur pimpinannya / Leadernya, staf dan anggotanya yang ada di Perusahaan tersebut. pada dasarnya harus memiliki 2 macam kecakapan ataupun keterampilan, yaitu :

1. kecakapan / keterampilan administrasi / manajemen (administrative/ manajerial Skill);
2. kecakapan/keterampilan teknis (technical skill).

Bahwa seorang Leader yang merupakan first line supervisor, mempunyai tugas :

1. mengetahui dengan pasti tugas yang akan dilakukannya;
2. mengetahui dengan pasti kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh para pelaksanaan di lapangan;
3. mengetahui pelaksanaannya dengan selalu memperhatikan terhadap standar kualitas yang telah ditentukan.

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, harus dapat bekerja sama dengan anggota dan stafnya. Adapun keterampilan yang dibutuhkan antara lain :

1. keterampilan dasar perorangan;
2. menganalisa tugas dan kegiatan (Task Activity Analysis);
3. perbedaan persepsi (conflict in perception).

Keterampilan-keterampilan tersebut di atas, didapat melalui latihan-latihan keterampilan yang termasuk dalam manajemen yang materinya meliputi :

1. filsafat belajar (Philosophy of Learning);
2. daur belajar dari pengalaman (Experiential learning cycle);
3. pre conditioning skills meliputi :
 - a. concentration skill;
 - b. memory skill;
 - c. recall skill.
4. interpersonal skill (keterampilan dasar perorangan), meliputi :
 - a. keterampilan mengamati (Observing skill);
 - b. keterampilan menjelaskan (Describing skill);

c. keterampilan

- c. keterampilan mendengarkan (listening skill);
 - d. keterampilan bertanya (Questioning skill).
 - e. keterampilan meringkas (Summarising skill);
 - f. keterampilan umpan balik (Feed back).
- 5. perbedaan persepsi (Conflict in perception);
 - 6. kepemimpinan (Leadership);
 - 7. potensi kepemimpinan.

B. Standar Kompetensi

Memahami dan terampil menerapkan Interpersonal Skill, Leadership, analisa tugas dan kegiatan (Task activity and Analysis), Conflict Inperseption, Intervention.

BAB II

DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL) LEARNING CYCLE) DAN PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)

A. Daur Belajar dari Pengalaman (Experiential Learning Cycle)

Kompetensi dasar :

Memahami dan terampil menerapkan daur belajar pengalaman.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian ELC;
2. menerapkan pentingnya belajar dari pengalaman diri sendiri dan orang lain yang lalu untuk pengembangan diri;
3. terampil belajar dari pengalaman untuk menjadi lebih baik.

1. pengertian

- a. secara harfiah, pengertian belajar sesuai dengan yang tercantum dalam kamus Umum Bahasa Indonesia. Dapat diartikan: "berusaha (berlatih) supaya mendapat suatu kepandaian". Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman, yaitu : "Sesuatu yang telah dirasakan (baik diketahui maupun dikerjakan)";
- b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan daur belajar dari pengalaman disini, yaitu "Suatu proses meningkatkan kepandaian / kemampuan, melalui sesuatu yang telah dirasakan, baik karena diketahui maupun dikerjakan oleh yang bersangkutan".

2. uraian

- a. tujuan dari belajar

Belajar mempunyai tujuan, yaitu untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan keterampilan seseorang, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi sikap hidupnya.

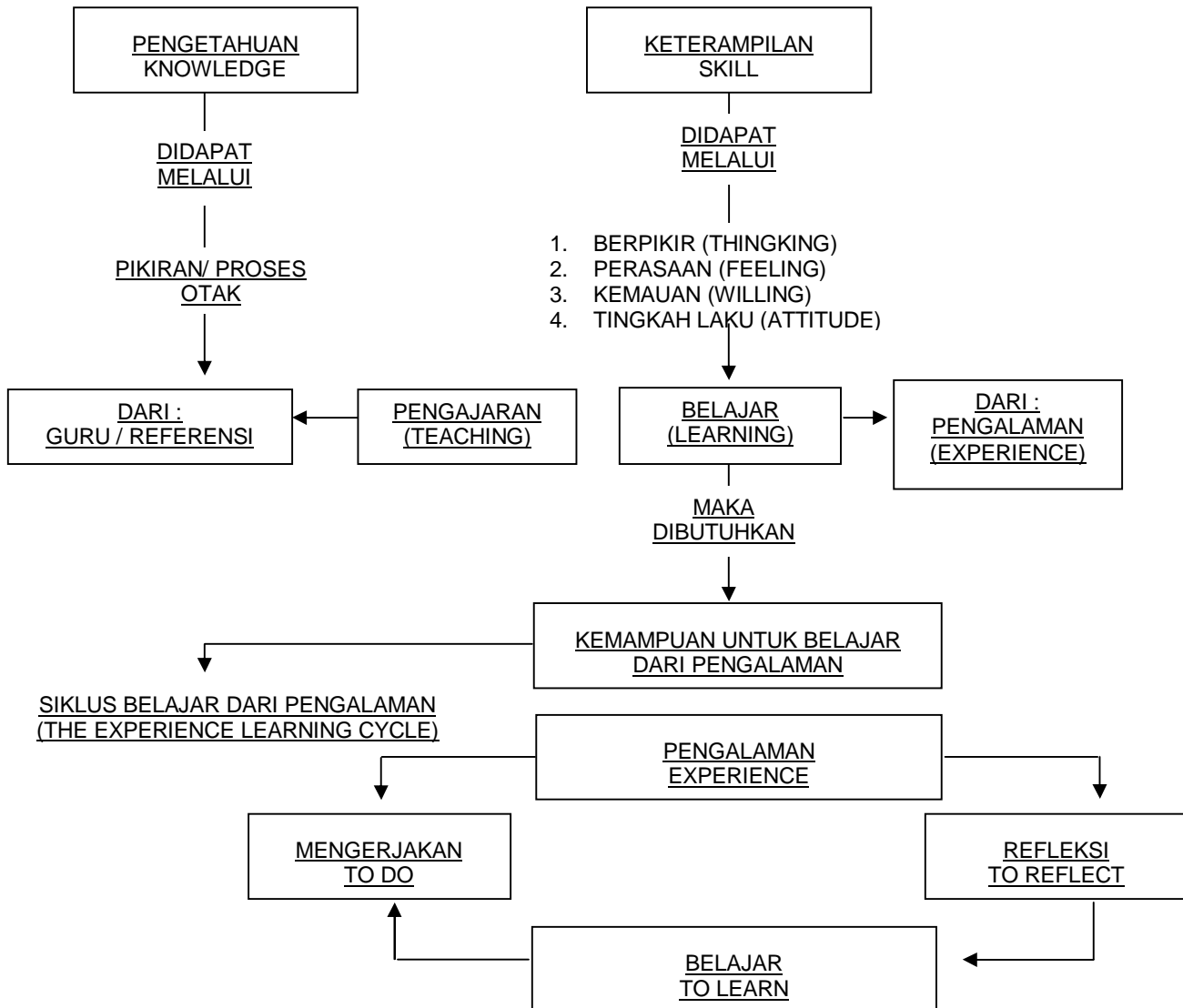
- b. proses belajar

- 1) ilmu pengetahuan didapat oleh seseorang melalui berbagai kegiatan, antara lain :

a) melihat

- a) melihat;
 - b) mendengar;
 - c) membaca;
 - d) mencium;
 - e) merasakan dan sebagainya.
- b. sedangkan keterampilan (Skill), didapat seseorang melalui latihan, dengan menggunakan :
- a) pikiran (Thinking);
 - b) kemauan (Willing);
 - c) perasaan (Feeling);
 - d) tingkah laku (Attitude).
- c. dalam proses belajar yang benar, Seseorang selain mendapat ilmu pengetahuan, juga harus melatih untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya tersebut, sehingga menjadi terampil dan mampu bertindak sesuai dengan yang didapat ataupun dikehendaki oleh ilmu pengetahuan tersebut. Dengan demikian dari proses belajar ini akan ditemui adanya perubahan sikap hidup / perilaku seseorang kearah yang lebih baik. Perubahan sikap hidup / perilaku ini akan dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah dialami, atau melalui pengalaman yang pernah dialaminya, atau melalui pengalaman orang lain yang didengarnya, melalui proses mengingat kembali.

Daur belajar dari pengalaman, merupakan sesuatu proses yang berawal dari pengalaman seseorang, yang telah dialami atau dirasakan; dari pengalaman ini diingat kembali baik keberhasilan maupun kegagalanya. Dengan menyadari, menilai dan menarik pelajaran-pelajaran dari pengalamannya ,akan dihasilkan suatu tindakan atau langkah baru , yang pada saat melakukan lagi, akan berbeda dan lebih baik (do better and differently). Dengan demikian dari proses ini diharapkan adanya perubahan atau perbaikan terhadap apa yang dikerjakannya, sehingga hal tersebut akan memperbaiki sikap hidup dan perilaku yang bersangkutan. Daur belajar dari pengalaman ini seperti skema dibawah ini, yang sekaligus terlihat perbedaannya dengan pengetahuan yang didapat melalui proses belajar.



"KOLB" mengatakan, bahwa di dalam daur belajar dari pengalaman ada 4 komponen pokok, yaitu :

- a. melakukan;
- b. pengalaman;
- c. refleksi;
- d. belajar.

Yang keempatnya merupakan daur yang berulang. Masih banyak pendapat para sarjana lainnya yang membicarakan masalah ini, namun tidak diuraikan dalam naskah ini.

Menurut hasil pengamatan dan penelitian, dengan belajar dari pengalaman sendiri ataupun pengalaman orang lain, hal tersebut akan lebih lama diingat.

Bahkan

Bahkan sementara orang mengatakan , bahwa :

- a. saya mendengar, saya lupa (I hear, I forget) daya ingatnya hanya 25%;
- b. saya melihat, saya ingat (I See, I remember) Daya ingatnya 50%;
- c. saya melaksanakan, saya mengerti (I do, I understand) daya ingatnya antara 80 s/d 100%.

Untuk dapat memperoleh dan mengembangkan keterampilan (Skill), kita harus sering latihan (learning by doing). Dari dalam proses belajar dari pengalaman ini tujuannya tidak lain yaitu untuk memperbaiki / meningkatkan kemampuan dan penampilan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

B. Pre Conditioning Skills (Daur Belajar dari Pengalaman)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan pre-conditioning skill dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian PCS;
2. menerapkan teknik konsentrasi;
3. menerapkan teknik melatih daya ingat;
4. menerapkan teknik mengingat kembali;
5. menerapkan cara melatih berkonsentrasi.

1. Pengertian

- a. Pre Conditioning Skills, diartikan sebagai keterampilan-keterampilan yang mendasari dari pada keterampilan yang akan dilatihkan.
- b. Pre Conditioning Skills terdiri dari :
 - 1) konsentrasi (concentration);
 - 2) mengingat (memory);
 - 3) memanggil ulang (recall).

2. Uraian

Kemampuan seseorang untuk berkonsentrasi, mengingat dan memanggil ulang ini, mutlak diperlukan dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan, agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Untuk

Untuk mendapatkan keterampilan tersebut, tidak dapat diwujudkan tanpa melalui pelatihan-pelatihan.

Dari latihan-latihan yang dilakukan, tujuannya ialah agar orang tersebut mampu :

- a. di dalam melaksanakan setiap kegiatan ataupun keterampilan perorangan yang dimilikinya, selalu berkonsentrasi, sehingga dapat melaksanakan kegiatan ataupun keterampilannya dengan baik;
- b. menyadari adanya latihan diri untuk berkonsentrasi mengingat dan memanggil ulang secara rutin, agar dapat meningkatkan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dengan disadarinya bahwa melakukan konsentrasi ini demikian sulitnya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, antara lain :

- a. seseorang perlu menyadari, dalam berkonsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu pelaksanaan konsentrasi tersebut;
- b. untuk mempermudah dalam mengingat tentang suatu fakta atau suatu keadaan, perlu ditemukan satu jalan, baik yang berbentuk pola, ataupun bentuk-bentuk lainnya;
- c. dengan terbatasnya daya ingat seseorang perlu disadari, bahwa untuk mengingat sesuatu tanpa dibolehkan membuat catatan-catatan atau bentuk lainnya, merupakan hal yang cukup sulit;
- d. dalam melakukan konsentrasi, sangat diperlukan adanya suana yang hening, sehingga hal ini akan mengurangi gangguan;
- e. kita menyadari, bahwa dengan melaksanakan latihan-latihan konsentrasi secara rutin, dapat membantu secara rutin, dapat membantu memelihara dan bahkan meningkatkan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan lainnya.

BAB III

KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)

Keterampilan seseorang ini melekat pada setiap pribadi dalam persentuhannya dengan masyarakat (baik individu maupun kelompok), yang dalam perwujudannya akan menampilkan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang mencerminkan keakuratan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Keterampilan dasar perorangan ini, meliputi :

- A. keterampilan mengamati (observing skill);
- B. keterampilan menggambarkan (describing skill);
- C. keterampilan mendengarkan (listening skill);
- D. keterampilan bertanya (questioning skill);
- E. keterampilan meringkas (summarizing skill);
- F. keterampilan memberi dan menerima umpan balik (feed back skill).

Yang apabila selalu dilatihkan, dihayati dan dilaksanakan, serta diupayakan menginternalisasikannya dalam sikap, tingkah laku dalam perbuatan sehari-hari, akan menjembatani atau menjadi landasan pengembangan keterampilan selanjutnya.

Keterampilan dasar sebagaimana tersebut di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Keterampilan mengamati (observing skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mengamati dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian observing skill;
2. menerapkan teknik pengamatan;
3. pengamatan tanpa persepsi;
4. menerapkan pengamatan sesuai fakta yang ada;
5. pengamatan pada suatu objek tanpa persepsi;
6. pengamatan pada suatu objek secara teliti;
7. pengamatan pada suatu objek dengan jarak yang tepat;
8. pengamatan pada suatu objek dengan posisi yang tepat.

1. Pengertian

Pengertian mengamati mempunyai arti "Melihat dan memperhatikan sesuatu dengan teliti, atau memperhatikan dan mengawasi sesuatu dengan saksama".

Dengan berpedoman pada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan keterampilan mengamati disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan yang dimiliki seseorang, untuk mampu melihat dan mengamati suatu objek tertentu yang dilakukan secara teliti dan saksama, dengan tidak menganalisis.

Keterampilan mengamati, merupakan salah satu bentuk keterampilan yang mutlak harus dimiliki anggota sekuriti, terutama hal ini dikaitkan dengan tugasnya. Istilah pengamatan banyak dikenal sebagai salah satu metode yang sering digunakan dalam rangka penelitian.

2. Bentuk pengamatan

a. pengamatan dengan jalan tidak turut serta

Dalam hal ini pengamat mengambil sikap/posisi sebagai orang luar, dimana kehadirannya tidak mengganggu kelompok yang sedang diamati. Umpamanya dalam pengamatan suatu kelas yang sedang belajar, guru yang sedang belajar, menghadiri suatu sidang pengadilan, dll.

b. pengamatan dengan jalan turut serta.

Dalam hal ini berbagai macam peranan yang dapat dimainkan oleh penyelidik dalam mengamati situasi-situasi sosial tertentu, dengan berbagai macam perbedaan derajat partisipasi/turut serta. Banyaknya macam kegiatan yang dapat dilakukan dalam suatu kelompok tertentu saja. Dengan jalan turut serta dalam kegiatan-kegiatan kelompok, ia dapat turut merasakan apa yang dirasakan oleh anggota inti dari kelompok tersebut. Salah satu kesukaran bagi pengamat peserta, ialah bahwa setelah melakukan kegiatan tertentu, ia harus mengambil sikap / posisi yang objektif, jika tidak demikian maka catatan-catatannya akan terpengaruh unsur-unsur subjektif.

3. Beberapa

3. Beberapa keuntungan / keunggulan pengamatan :
 - a. pengamatan dapat memuaskan kembali masalahnya selama pengamatan berlangsung terus;
 - b. hubungannya erat dengan situasi yang sebenarnya, memberikan kemungkinan baginya untuk menghindari pertanyaan-pertanyaan yang tidak berguna;
 - c. secara teratur dia dapat mengubah kategori-kategori yang diperlukan bagi pengamatannya;
 - d. memberikan kemungkinan baginya untuk memperoleh bahan - bahan yang lebih mendalam;
 - e. dapat mengumpulkan bahan bahan yang pada saat itu kelihatannya tidak berhubungan dengan masalah pengamatannya, akan tetapi mungkin akan berguna di kemudian hari.

4. Beberapa faktor yang mempengaruhi hasil suatu pengamatan :
 - a. lama / panjangnya waktu dari setiap pengamatan;
 - b. keadaan tentang sipengamat sendiri;
 - c. perumusan tentang kegiatan-kegiatan atau unit-unit tingkah laku yang spesifik (khas) yang diamati;
 - d. ruang lingkup pengamatan, apakah untuk satu orang atau satu keiompok;
 - e. bantu pencatatan, termasuk didalamnya penggunaan alat-alat yang sesuai;
 - f. apakah pengamatan sudah cukup terlatih;
 - g. interpretasi hasil-hasil pengamatan.

5. Beberapa ciri khas dari pengamatan yang baik.
 - a. suatu pengamatan direncanakan dengan teliti dan sistimatis. pengamat mengetahui benar-benar tentang apa yang dicarinya;
 - b. pengamat menyadari keseluruhan dari apa yang diamatinya. walaupun ia waspada terhadap detail-detailnya yang berarti, tetapi ia tetap menyadari bahwa keseluruhan adalah lebih penting dari pada jumlah dari bagian-bagiannya;
 - c. pengamat memisahkan tentang faktor-faktor dari interpretasi, dan membuat tafsirannya / interpretasinya pada sesuatu yang lain;
 - d. pengamat bersikap obyektif. Ia akan mengakui akan kemungkinan kecenderungan-kecenderungannya, dan ia berusaha untuk menghilangkan pengaruh-pengaruh ini terhadap apa yang dilihat dan dilaporkannya;
 - e. Pengamatan

- e. pengamatan dicek dan diperkuat, dimana mungkin, dengan mengulangnya, atau dengan membandingkan dengan catatan-catatan pengamat lain yang berwenang;
 - f. pencatatan pengamatan dilakukan dengan teliti dan saksama.
6. Latihan-latihan untuk mengamati suatu objek ini, diharapkan seseorang mampu untuk :
- a. melihat dari hal-hal umum kepada hal-hal yang khusus; menyimpan fakta fakta yang dilihat ke dalam dan di dalam ingatannya dan menyebutkan kembali secara benar apa yang telah diamatinya;
 - b. mengambil posisi yang tepat dikaitkan dengan jarak dan sudut pandang, sehingga akan memudahkan kegiatan pengamatan dimaksud;
 - c. membiasakan diri untuk selalu mencatat, dengan mengingat adanya keterbatasan dalam daya ingat kita.
 - d. berkonsentrasi selama pengamatan itu dilaksanakan.
7. Kita menyadari, bahwa melakukan pengamatan bukanlah merupakan hal yang mudah, sehingga apabila hal ini tidak dilakukan melalui latihan-latihan yang baik, sangat sulit bagi seseorang untuk memiliki keterampilan tersebut. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam melaksanakan pengamatan ini, antara Lain :
- a. untuk dapat melakukan pengamatan yang baik, harus betul-betul dilakukan secara sistimatis, dalam arti dilakukan mulai melihat dari hal-hal yang bersifat khusus;
 - b. dalam melihat ataupun memperhatikan suatu objek , tidak mungkin dilakukan tanpa adanya konsentrasi yang penuh terhadap objek tersebut;
 - c. harus disadari, pada saat seseorang melakukan pengamatan konsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu tersebut.
 - d. dalam rangka pengamatan, kita menyadari bahwa keterbatasan, pada posisi sehingga dalam pelaksanaannya, harus dapat menempatkan diri pada posisi yang tepat;
 - e. selain keterbatasan tersebut di atas, karena daya ingat seseorang kemampuan seseorang untuk melihat atau memperhatikan suatu objek juga tidak sama, untuk itu perlu membiasakan diri dengan menggunakan alat bantu, berupa catatan ataupun alat-alat lainnya, pada waktu seseorang melakukan pengamatan.

B. Keterampilan

B. Keterampilan menggambarkan / menjelaskan (Describing Skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan menggambarkan.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian describing skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat dari keterampilan menggambarkan;
3. menerapkan teknik-teknik keterampilan menggambarkan.

1. Pengertian

- a. menggambarkan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia susunan WJS. Poerwadarminta, adalah : "Melukiskan (menceritakan) suatu peristiwa (kejadian dan sebagainya).
- b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan menggambarkan / menjelaskan disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan dari seseorang, untuk membayangkan, melukiskan, atau menceritakan tentang sesuatu baik objek, maupun peristiwa (kejadian), yang merupakan hasil dari pengamatannya, yang disampaikan dalam bahasa lisan, tulisan ataupun simbol-simbol. Sehingga orang lain jelas/mengerti tentang apa yang disampaikannya.

2. Uraian

- a. latihan menggambarkan atau menjelaskan sesuatu oleh seseorang kepada orang lain, sangat diperlukan terutama agar orang tersebut mampu.
 - 1) menjelaskan sesuatu baik yang berupa objek, maupun kejadian/peristiwa secara sistematis, dari hal-hal yang bersifat khusus secara detail dan rinci, sehingga dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran atau penjelasan;
 - 2) menyampaikan penjelasan melalui pembicaraan yang jelas, dalam arti menggunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran / penjelasan. Berbicara yang jelas, selain dapat dimengerti juga termasuk di dalamnya dengan memperhatikan intonasi dan penekanan-penekanan pada bagian-bagian tertentu, kalau

perlu

- perlu dengan memanfaatkan dan melakukan gerakan-gerakan tubuh dan mimik muka untuk lebih menjelaskan gambarannya;
- 3) Mewujudkan atau menciptakan suasana yang baik, sehingga jalannya proses komunikasi antara yang memberikan gambaran/penjelasan, dengan yang diberikan gambaran/penjelasan berjalan lancar.
- b. selain hal tersebut di atas, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam menjelaskan/menggambarkan ini, antara lain :
- 1) untuk lebih memudahkan pengertian bagi yang menerima penjelasan, di dalam menjelaskan selain harus sistematis, dengan bahasa yang mudah dimengerti, perlu disadari bahwa daya serap atau daya tangkap seseorang dalam menerima penjelasan ini belum tentu sama, termasuk daya ingatannya. Untuk itu agar memudahkan pemahaman terhadap yang digambarkan dapat menggunakan alat bantu;
 - 2) sebelum menjelaskan, perlu adanya persamaan persepsi terlebih dahulu, tentang bahasa, kalimat ataupun simbol-simbol yang akan disampaikan;
 - 3) perlu disadari, bahwa dalam mengikuti penjelasan, seseorang memerlukan konsentrasi yang baik dan penuh dari kedua belah pihak, sehingga penjelasan tersebut jelas dan dimengerti oleh seseorang yang diberikan penjelasan;
 - 4) Agar penjelasan tersebut mudah dimengerti dan jelas, diperlukan adanya suatu tindakan ataupun langkah yang diambil, guna menarik perhatian dari pada orang yang diberikan penjelasan.

C. Keterampilan mendengarkan (Listening skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mendengarkan dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian listening skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat listening skill;
3. menerapkan teknik-teknik mendengar.

1. Pengertian

1. Pengertian

- a. secara harfiah, pengertian mendengarkan mengandung makna : "Menangkap suara (bunyi) dengan telinga".
- b. dengan berpedoman kepada pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan mendengarkan disini, dapat diuraikan sebagai berikut : "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk menangkap atau menyerap suara (bunyi) dengan menggunakan indera telinga secara teliti dan cermat, sehingga mampu menyampaikannya secara benar".

2. Uraian

Dalam kegiatan mendengarkan, dapat dibayangkan oleh kita, adanya seseorang yang sedang bicara dan orang lain mendengarkannya, sehingga terlihat adanya proses komunikasi yang sedang berjalan. Karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh orang setiap saat. Seseorang akan cenderung mengatakan bahwa kegiatan mendengarkan itu mudah sekali dilaksanakan. Namun kenyataannya, kegiatan mendengarkan ini tidaklah semudah yang dibayangkan.

Kemampuan mendengarkan seseorang, tidak hanya bergantung kepada baik dan buruknya indera pendengaran saja, tetapi juga dipengaruhi oleh hal-hal lainnya. Untuk memperoleh keterampilan mendengarkan ini diperlukan adanya latihan-latihan, dengan tujuan agar seseorang mampu antara lain :

- a. memelihara jarak antara obyek dengan dirinya, sehingga segala sesuatu dapat didengar dan dilihat secara jelas;
- b. menyimpan sesuatu yang didengar dan memasukan didalam ingatan;
- c. menciptakan suasana yang nyaman dalam mendengarkan sesuatu;
- d. menangkap sesuatu yang didengar semata-mata berupa fakta.
- e. membiasakan diri untuk selalu melakukan pencatatan hal-hal yang dianggap penting, setelah mendengarkan sesuatu.

Karena sulitnya melakukan kegiatan mendengarkan secara baik ini, di dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain :

- a. Bahwa

- a. bahwa untuk dapat menyampaikan kembali secara benar tentang apa yang didengarnya, kita tidak boleh berpersepsi, dan diperlukan adanya kesungguhan, serta ketelitian dari pada masing-masing individu yang mendengarkan;
- b. pendengaran seseorang akan sangat terganggu apabila dalam keadaan/suasana yang ribut (hingar-bingar), sehingga diperlukan sekali adanya suasana yang hening agar tidak mengganggu konsentrasi pada saat mendengarkan tersebut;
- c. kita menyadari, bahwa kemampuan seseorang untuk menyerap suara dan mengingat itu tidak sama, sehingga untuk dapat menyampaikan kembali tentang apa yang didengarnya ini secara baik dan benar diperlukan adanya alat bantu, baik berupa catatan ataupun alat-alat bantu lainnya;
- d. di dalam proses mendengarkan ini, sangat diperlukan konsentrasi yang baik, sehingga objek yang didengarkan dapat diserap secara sempurna;
- e. apabila pada saat mendengarkan pembicaraan seseorang atau objek tertentu masih ada hal-hal yang dipandang belum jelas, perlu kepada pembicara diminta untuk mengulangi pembicaraannya dengan lebih keras lagi, apabila yang pertama dianggap terlalu pelan.
- f. Pentingnya diketahui oleh yang mendengarkan dari pada seseorang itu dapat berlangsung dengan baik, apabila selama mendengarkan pembicaraan tidak ada yang memotong.

D. Keterampilan Bertanya (Questioning skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan bertanya dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian questioning skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan bertanya;
3. menjelaskan jenis-jenis pertanyaan;
4. menerapkan teknik-teknik bertanya.

1. Pengertian

1. Pengertian

- a. pengertian bertanya secara harfiah, dapat diartikan sebagai "Meminta keterangan (penjelasan dan sebagainya), atau meminta supaya diberitahu"
- b. dengan mengambil pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan bertanya disini, dapat diartikan sebagai "Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, untuk meminta keterangan atau penjelasan kepada seseorang, untuk mendapatkan informasi tentang apa yang belum diketahui ataupun belum dimengertinya".

2. Uraian

- a. seseorang mengajukan atau menyampaikan pertanyaan kepada orang lain, tujuannya ialah agar yang bersangkutan memperoleh keterangan atau penjelasan, agar apa yang pasalnya tidak diketahui atau tidak dimengerti menjadi tahu atau mengerti;
- b. dalam membuat atau menyusun suatu pertanyaan, tidaklah semua orang dapat melaksanakannya dengan baik, walaupun orang yang pandai. Untuk dapatnya seseorang mampu dan terampil dalam membuat/menyusun pertanyaan-pertanyaan ini dengan baik, harus dilaksanakan melalui latihan-latihan dengan kata lain tujuan dilaksanakannya latihan menyusun atau membuat pertanyaan ini, antara lain :
 - 1) agar seseorang terampil dalam membuat/menyusun serta memberikan pertanyaan-pertanyaan;
 - 2) dalam membuat dan memberikan pertanyaan-pertanyaan tersebut, dapat tersusun secara baik dan kronologis, dari hal-hal yang bersifat umum, sampai dengan yang bersifat khusus, dan dari pertanyaan yang terbuka sampai dengan pertanyaan yang tertutup sesuai bentuk-bentuk pertanyaannya;
 - 3) mampu menggunakan bentuk-bentuk dan jenis-jenis pertanyaan sesuai dengan kebutuhannya;
 - 4) mengetahui manfaat / kegunaan dari masing-masing bentuk dan jenis-jenis pertanyaan;
 - 5) dapat mengantisipasi akibat membuat, menyusun, dan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan terhadap seseorang.

3. Bentuk

3. Bentuk-bentuk pertanyaan

Dalam mengajukan pertanyaan ada beberapa ada beberapa bentuk yang dikenal dan biasa dilakukan, antara lain dalam kaitannya dengan tugas Kepolisian untuk memudahkan identifikasi masalah, dikenal dengan akronim Si, A, Di, DE, MEN, BA, BI, yang merupakan singkatan dari siapa, apa, dimana, dengan apa, mengapa, bagaimana dan bilamana. Atau dengan rumusan lain yaitu 5W + H, singkatan dari What (Apa), When (kapan), Where (Dimana), Which (Yang mana), Why (Mengapa) + How (Bagaimana), sehingga dengan jenis-jenis pertanyaan tersebut didapat informasi sesuai yang diinginkan. Dari beberapa teori tentang bertanya, dalam naskah ini akan diketengahkan, adanya 6 (enam) jenis pertanyaan sebagai berikut :

- a. open-question (pertanyaan terbuka), yaitu pertanyaan yang diajukan dalam usaha meminta informasi sebanyak mungkin. kepada si penjawab diberikan kebebasan seluas-luasnya untuk mengemukakan apa yang diketahuinya dari pertanyaan yang diajukan;
- b. close-question (pertanyaan tertutup), yaitu pertanyaan yang mengharapkan satu jawaban : ya atau tidak;
- c. multiple-question (pertanyaan berurutan), yaitu pertanyaan yang diajukan secara bertubi-tubi dengan tidak menunggu jawaban dari pertanyaan terdahulu;
- d. leading-question (pertanyaan mengarahkan) yaitu pertanyaan yang jawabannya sudah diketahui sebelumnya;
- e. hypothetical-question (pertanyaan hipotetik), yaitu pertanyaan pengandaian;
- f. rhetorical-question (pertanyaan retorik), yaitu pertanyaan yang tidak memerlukan jawaban.

4. Kita menyadari, bahwa bertanya dengan baik itu cukup sulit, sehingga untuk dapat melaksanakan dengan baik harus memperhatikan beberapa hal, diantaranya :

- a. belum tentu semua pertanyaan yang kita sampaikan itu dapat diterima dengan jelas oleh yang ditanya, sehingga dalam menyampaikan pertanyaan, perlu dicek kembali apakah sudah dapat diterima secara jelas dan cukup dimengerti oleh yang ditanya;
- b. untuk mendapatkan jawaban yang baik, perlu diciptakan suasana yang baik pula dan harus disadari akibat psikologis yang akan timbul dari pertanyaan-pertanyaan yang kita ajukan;

c untuk

- c. untuk dapatnya pertanyaan yang kita ajukan itu diterima secara jelas dan dimengerti oleh yang ditanya, bahasa yang digunakan harus betul-betul bahasa yang dapat dimengerti.

E. Keterampilan Meringkas (Summarizing skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan menerapkan keterampilan meringkas dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian summarizing skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan meringkas;
3. menerapkan teknik-teknik meringkas.

1. Pengertian

- a. secara harfiah pengertian meringkas, dapat diartikan : "Memendekan (cerita atau pembicaraan, mengikuti seakan, mengambil intisari saja)".
- b. dengan mengambil pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan meringkas disini, dapat diartikan sebagai berikut : "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk memendekkan cerita, pembicaraan, berita / informasi, laporan dan sebagainya, dengan cara mengambil intisarinya saja, tanpa mengurangi arti dan maksud dari pada cerita, pembicaraan, berita / informasi ataupun lampiran tersebut".

2. Uraian

Kemampuan seseorang untuk meringkas suatu cerita, berita / informasi, laporan dan lain sebagainya, tidak dapat tumbuh begitu saja (berjalan dengan baik), tanpa melalui latihan-latihan. Sedangkan latihan yang dilaksanakan, agar seseorang dapat meningkatkan keterampilannya dalam membuat ringkasan, sehingga mampu :

- a. menarik atau menentukan hal-hal yang esensi dari setiap berita/informasi, laporan kejadian;
- b. mengemukakan hasil yang diringkaskannya, baik secara tertulis maupun lisan dengan bahasa yang mudah dimengerti orang lain;

c. membedakan

- c. membedakan mana yang dikatakan meringkas dan mana yang dikatakan menyimpulkan;
- d. meringkas sesingkat mungkin, akurat dan mudah dimengerti dari apa yang telah dibacanya;
- e. mengetahui/menyadari adanya perbedaan persepsi dari setiap orang dalam menanggapi suatu masalah.

Di dalam ringkasan ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain :

- a. perlu disadari, bahwa setiap orang mempunyai persepsi, dan adakalanya persepsi seseorang dengan yang lainnya itu berbeda, sehingga hal ini perlu diwaspadai, agar dalam membuat ringkasan tersebut memperhatikan adanya perbedaan persepsi yang kemungkinan terjadi dalam menanggapi masalah;
- b. dalam membuat ringkasan, kita harus mendasarkan ada fakta-fakta dengan tidak berpersepsi, karena di dalam meringkas tidak sama dengan menyimpulkan.
- c. untuk dapatnya seseorang meringkas dengan baik, diperlukan adanya suatu kemampuan untuk menangkap hal-hal yang esensi (intisari) dari suatu cerita, berita/informasi, laporan dan lain sebagainya;
- d. ualam meringkas selain singkat, juga harus akurat dan mudah dimengerti oleh yang menerima ringkasan tersebut.

F. Keterampilan memberikan dan menerima umpan balik (Feed back skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan dan menerima umpan balik dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian feed back;
2. memberikan feedback dengan bahasa yang mudah dimengerti.
3. memberikan feedback dengan sopan;
4. memberikan feedback sesaat setelah kegiatan di lakukan;
5. memberikan feedback baik yang positif maupun negatif;
6. memberikan feedback dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang tepat.

1. Pengertian

1. Pengertian

- a. apabila kita mengambil pengertian umpan balik ini secara harfiah, sesuai dengan yang tercantum dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, maka dapat diartikan sebagai: "Suatu hasil atau akibat yang berbalik, dan berguna bagi kita sebagai rangsangan atau dorongan dalam melaksanakan tindakan lebih lanjut;
- b. dengan titik tolak pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan memberikan umpan balik disini, yaitu : suatu kemampuan/keterampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyampaikan sesuatu hal kepada orang lain, tentang apa yang dilihat, atau didengar dari tindakan orang tersebut, sehingga apa yang disampaikan itu dapat dijadikan perangsang atau pendorong bagi orang tersebut, untuk dapat melakukan tindakan yang lebih baik diwaktu yang akan datang.

2. Uraian

Dalam pergaulan sehari-hari, pemberian umpan balik dari seseorang kepada orang lain, sering dilakukan dan biasanya diberikan dengan maksud memberikan informasi tentang kelemahan seseorang, sehingga orang yang diberi umpan baik sadar akan apa yang telah atau sedang diperbuatnya. Pemberian umpan balik banyak dilakukan oleh seseorang yang memang merasa sudah dekat antara yang satu dengan yang lainnya, misalnya antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, juga antara orang perorang dalam kaitan tugas lainnya. Jarang sekali umpan balik diberikan oleh orang-orang yang tidak saling mengenal, walaupun ada biasanya terbatas pada hal-hal yang menyenangkan saja.

Seperti kita sadari bersama, bahwa umpan balik itu sangat diperlukan bagi setiap orang, karena tidak ada satu manusiapun yang sempurna di dunia ini. Untuk memberikan umpan balik ini, tidaklah semua orang dapat melakukannya dengan baik, karena hal tersebut di samping perlu memiliki keterampilan dasar perorangan yang terdahulu, juga harus melalui latihan-latihan. Indikator yang menunjukkan bahwa seseorang telah memiliki keterampilan umpan balik, apabila yang bersangkutan mampu :

- a. memberikan

- a. memberikan umpan balik kepada seseorang dalam mengembangkan dirinya, tanpa membuat orang tersebut tersinggung / marah;
- b. memberikan masukan kepada seseorang / lembaga secara objektif, tanpa memberikan / menambahkan penilaian sendiri atau persepsi pribadi;
- c. mengetahui / menyadari, bahwa memberikan umpan balik bukanlah memberikan nasehat;
- d. memahami akan kesukaran-kesukaran dalam memberikan umpan balik;
- e. membantu seseorang untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, sehingga ia dapat memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada dirinya dan memanfaatkan dengan benar apa yang menjadi kelebihannya.

Dalam memberikan umpan balik yang baik, masalah yang disampaikan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- a. harus betul-betul merupakan fakta, dalam arti apa yang kita lihat dan kita dengar, tanpa penilaian (non-evaluatif);
- b. masalah yang disampaikan harus yang bersifat spesifik (khusus), bukan hal-hal yang bersifat general (umum);
- c. dalam penyampaian waktunya harus tepat, diberikan pada kesempatan pertama tanpa ditunda-tunda, karena apabila hal ini terjadi, kemungkinan yang diberi umpan balik telah lupa terhadap apa yang dilakukan;
- d. penyampaian dengan menggunakan kata-kata sopan dan etis, agar tidak menyinggung perasaan orang yang diberi umpan balik;
- e. agar yang diberi umpan balik dapat menerima dengan baik, usahakan penyampaiannya tidak pada saat sedang tegang;
- f. umpan balik yang disampaikan harus obyektif.

3. Model untuk menerima dan memberikan umpan balik.

Dalam menerima dan memberikan umpan balik ini, ada sebuah model yang disebut dengan Jendela Johari (JOHARI WINDOW). Proses pemberian dan penerimaan umpan balik, adalah salah satu konsep yang paling penting didalam latihan di laboratorium. Dengan melalui umpan baliklah kita bisa melihat diri kita sendiri, dengan cara atau sebagaimana orang lain melihat diri kita (melihat diri kita sendiri dengan cara / melalui pandangan / pendapat orang lain).

Dengan

Dengan melalui umpan balik, juga orang lain mengetahui, bagaimana kita menilai mereka (memberikan pandangan, pendapat atau gambaran).

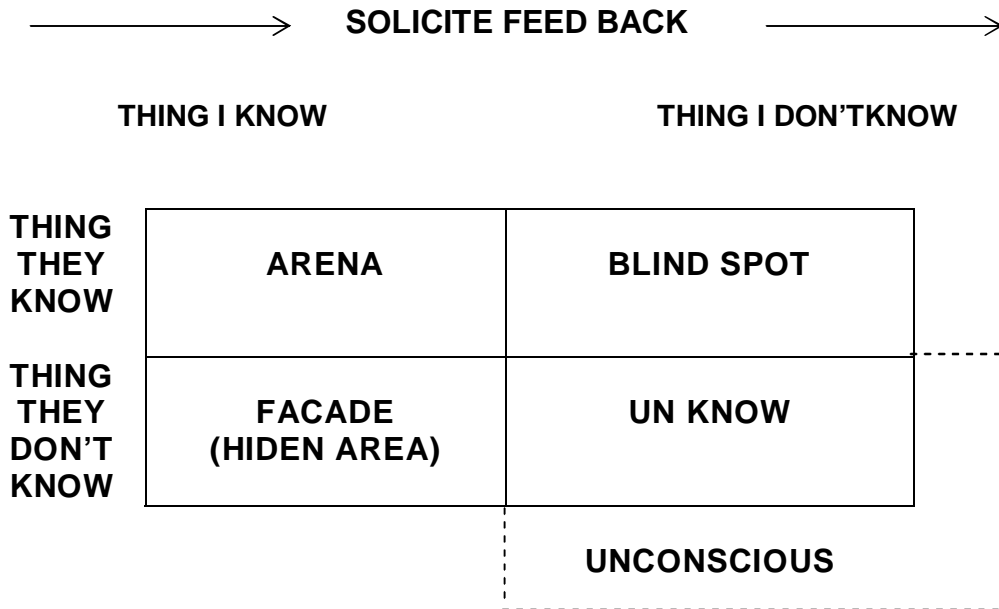
Umpan balik, adalah komunikasi secara lisan maupun tulisan dengan seseorang atau kelompok, sehingga menghasilkan keterangan-keterangan, bagaimana tingkah lakunya dapat mempengaruhi seseorang atau pernyataan tentang perasaan-perasaan disini dan sekarang, perasaan mandiri dan persepsi-persepsi tentang memberikan umpan balik dan pengungkapan pribadi.

Umpan balik juga merupakan suatu tanggapan orang lain, biasanya tentang perasaan-perasaan dan pemahaman-pemahaman orang lain, sebagai contoh misalnya : bagaimana tingkah laku anda dapat mempengaruhi mereka dengan menerima umpan balik.

Istilah ini aslinya dipinjam dari seseorang insiyur Listrik KURET LEWIN, salah satu seorang penemu di bidang laboratorium di lapangan peroketan. Sebagai contoh : tiap-tiap roket mempunyai peralatan yang selalu mengirimkan pesan-pesan kepada pengendali mekanik di bumi. Bila arah roketnya menyimpang dari sasaran dituju, signal-signal tersebut dikirim kembali kepada pengendali roket di bumi, yang kemudian membuat penyesuaian-penyesuaian dan mengendalikannya kembali, sehingga roket tersebut sesuai sasaran yang dituju.

Di dalam laboratory training, kelompok berbuat seolah-olah bertindak sebagai peralatan pengendali, atau alat pengoreksi untuk anggota-anggota individu, yang melalui proses umpan balik dapat menjaga, agar sesuai dengan tujuan belajar mereka sendiri.

Proses pembenan dan penerimaan umpan balik dapat diperagakan melalui sebuah model, dengan nama Jendela JOHARI. Jendela ini asalnya dikembangkan oleh 2 (dua) orang psikolog, yang bernama JOSEPH LUFT dan HARRY INGHAM, untuk program mereka dalam proses kelompok. Model ini dapat diumpamakan sebagai jendela komunikasi melalui memberikan dan menerima keterangan tentang diri anda dan orang lain.



Melihat pada keempat kaca jendela istilah data kelompok dan jajaran, dua kolom melambangkan diri sendiri, dan dua jajaran menunjukkan kelompok. Kolom I berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya sendiri. Penjelasan yang terdapat pada jajaran-jajaran dan kelompok ini, adalah tidak statis, tetapi berubah dari satu kaca kepada kaca yang Lain, apabila tingkatan dari kepercayaan bersama dalam kelompok dan pertukaran dari umpan balik bervariasi dalam kelompok.

Sebagai konsekwensinya dari perubahan ini, ukuran dan bentuk dari kaca dalam jendela akan bervariasi.

Kaca pertama dengan nama Arena, berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya, dan tentang hal-hal yang kelompok ketahui. Kaca ini menunjukkan suatu kawasan, yang ditandai oleh perubahan yang bebas dan terbuka tentang keterangan antara saya sendiri dan orang lain. Tingkah laku di sini umum dan sesuai untuk setiap orang. Arena ini bertambah besar sejalan dengan tingkatan dari kepercayaan diantara individu, atau antara individu dan kelompok dan makin banyaknya informasi, terutama keterangan yang relevan tentang kepribadian seseorang itu terbagi / tersangkut.

Kaca yang kedua dengan nama Blind Spot (BS), berisi keterangan, bahwa saya tidak tahu tentang diri saya, tetapi kelompok mengetahui tentang diri saya,. Semenjak saya mulai mengambil bagian dalam kelompok, saya berkomunikasi dengan segala macam keterangan yang tidak saya

sadari

sadari, tetapi dapat diketahui oleh orang lain. Keterangan ini dapat dalam petunjuk-petunjuk yang lisan, kebiasaan, cara untuk saya berbicara, sesuatu atau gaya dalam hal saya bergaul dengan orang lain. Kepekaan begitu banyak dari perilaku kita sendiri, dan apa yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan orang lain secara cepat membuat kejutan, dan juga membingungkan. Sebagai contoh : satu anggota kelompok pernah berbicara dengan saya, bahwa setiap saya diminta untuk mengomentari terhadap beberapa orang atau persoalan kelompok, saya selalu batuk-batuk sebelum saya menjawab.

Kaca yang ketiga dengan nama Facade, berisi keterangan tentang hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya tetapi yang kelompok tidak ketahui. Sebagai penjelasan bahwa saya menyimpan keterangan yang tersembunyi dari mereka. Kesedihan saya, jika mengetahui perasaan saya, pemahaman dan pendapat tentang pola atau pribadi-pribadi dalam kelompok mereka boleh, menolak, menyerang atau menyakiti hati saya dalam suatu persoalan. Kaca ini dinamakan Facade atau daerah terselubung / tersembunyi, karena saya dapat menyimpan keterangan ini untuk dari saya sendiri, yaitu bahwa saya melihat unsur-unsur kejujuran. Anggapan saya, bahwa jika saya memulai menyatakan perasaan saya, pemikiran-pemikiran dan reaksi-reaksi anggota kelompok dapat menuduh saya negatif. Saya tidak dapat menemukan pemecahannya, bagaimana pun juga anggota anggota akan sungguh-sungguh beraksi, kecuaii saya tes anggapan-anggapan ini dan menyatakan sesuatu tentang diri saya. Dengan kata lain, bila saya tidak ambil resiko, saya akan tidak pernah belajar adanya kenyataan dari asumsi saya. Di lain pihak, saya dapat menyimpan berbagai macam anggapan yang pasti bagi diri saya, bila dorongan saya untuk mengerjakan itu, atau untuk menipu orang lain.

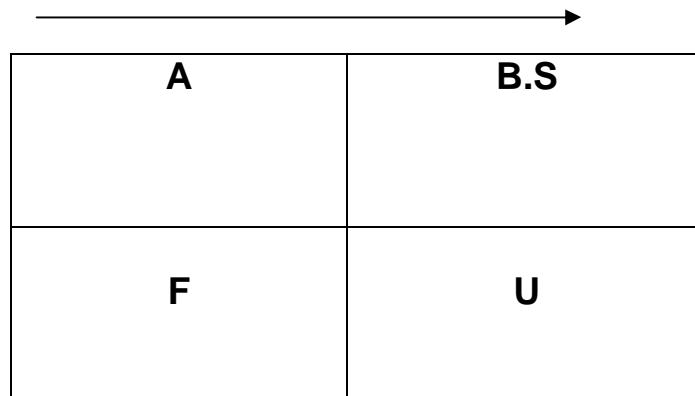
Kaca keempat atau kaca yang terakhir, berisi hal-hal yang saya ataupun kelompok tidak tahu tentang diri sendiri. Beberapa dari bahan pengetahuan ini, mungkin begitu jauh di bawah sadar, yang tidak pernah saya ketahui. Bahan pengetahuan yang lain, bagaimanapun juga mungkin berada di bawah permukaan dari pada kesadaran, baik bagi diri saya maupun kelompok, tetapi dapat dibuat oleh umum melalui pertukaran umpan balik. Daerah ini disebut "Unknwon" dan dapat menampilkan hal-hal seperti perubahan antar pribadi yang dinamis. Kenangan masa kecil, daya potensial yang abadi, dan sumber-sumber yang tidak dikenal. Sejak batas-batas yang ada, diri kita ini dapat bergerak ke depan, ke belakang, atau ke atas

ke bawah

ke bawah, sebagai suatu konsekuensi dari pada penerimaan dan pemberian umpan balik, hal itu menjadi mungkin untuk mempunyai jendela yang di dalamnya tidak ada hal-hal yang tidak dikenal. Sejak mengetahui semuanya tentang diri seseorang, adalah sangat tidak mungkin, bahwa hal-hal yang tidak diketahui dalam model yang tergambar di atas diperpanjang, dengan demikian bagian yang tidak diketahui tersebut, akan tetap tidak diketahui. Jika anda meningkatkan berpikir, dalam istilah oleh FREUD anda dapat menyebutkan perpanjangan ini sebagai tidak sadar.

Satu tujuan kita, dapat menempatkan diri kita sendiri dalam kelompok yang ada, adalah untuk mengurangi BS. Sebagai contoh, dorong garis vertikal kekanan. Bagaimana dapat segera mengurangi BS saya ? Sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang anggota kelompok tahu tentang saya, namun yang tidak saya sadari, satu-satunya jalan untuk meningkatkan kesadaran saya dari pada hal-hal yang saya tidak ketahui ini, adalah menerima umpan balik dari kelompok saya. Sebagai konsekwensinya, saya butuhkan untuk mengembangkan sikap untuk menerima, dengan memberanikan anggota kelompok memberikan umpan balik atau kritik kepada saya. Dengan demikian mereka akan senang untuk meberikan umpan balik kepada saya. Makin banyak saya berbuat demikian, makin banyak garis vertikal ini bergeser kekanan.

SOLICIT FEEDBACK



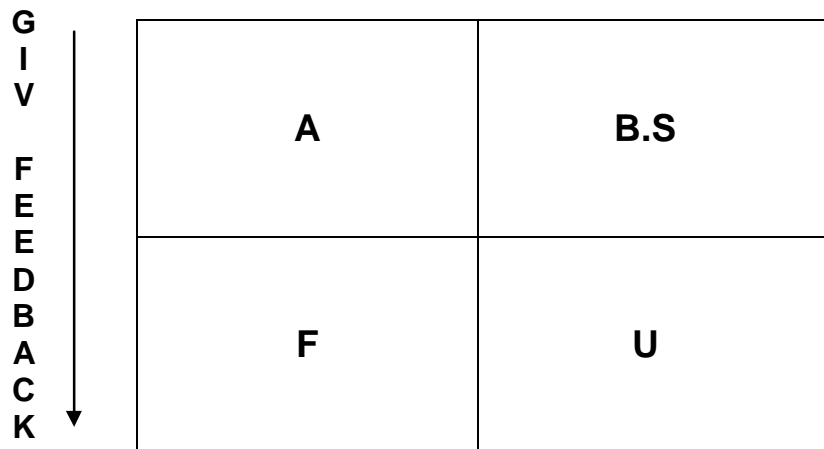
Tujuan yang lain kita boleh menempatkan diri kita sendiri Dalam istilah dari model kita, untuk mengurangi "F" (daerah tersembunyi), kita sebagai contoh gerakan garis horizontal ke bawah.

Bagaimana kita mengurangi daerah tersembunyi (F) ini ? sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang telah saya terima dari

kelompok

kelompok, saya dapat mengurangi "F" (daerah tersembunyi saya), dengan cara memberikan umpan balik kepada kelompok, atau anggota kelompok menaruh perhatian terhadap reaksi saya kepada apa yang tertutup pada diri saya, dalam istilah pemahaman, perasaan-perasaan dan pendapat-pendapat tentang hal-hal dalam diri saya dan diri orang lain.

Melalui proses ini kelompok tahu dimana saya berada, dan tidak perlu menduga atau menginterpretasi tentang apa arti tingkah laku saya. Semakin banyak saya memberikan keterbukaan diri dan umpan balik, dimana semakin dapat saya tekan ke bawah horizontal ini.



Anda akan memperhatikan, bahwa sambil kita mengurangi daerah B.S. dan arena tersembunyi (F) kami melalui proses pemberian dan permintaan umpan balik, pada saat yang sama kita dapat meningkatkan ukuran arena kami dan daerah umum.

Dalam proses pemberian umpan balik beberapa orang cenderung untuk bekerja lebih banyak dari pada orang lain. Oleh sebab itu menciptakan ketidakseimbangan antara kedua perilaku ini, mempunyai konsekwensi yang berkaitan dengan efektivitas seseorang dalam kelompok, dan reaksi anggota-anggota kelompok terhadapnya, ukuran dan bentuk dari arena, karena itu adalah fungsi dari kedua umpan balik, dan rasio memberikan dengan menerima umpan balik. Dalam kaitan ini memberikan ide bagaimana menginterpretasikan jendela - jendela itu.

Saya akan mengurangi 4 (empat) macam bentuk yang rasionya karakter ekstern, dalam istilah meminta dan membrikan umpan balik. Penguraian ini akan memberikan beberapa ide, bagaimana orang dapat dilihat karakternya dari jendela ini, dapat kepada yang lain dalam kedudukan kelompok.

1. IDEAL WINDOW

A	B.S
F	U

3. BULL IN CHINA SHOP

A	B.S
F	U

2. INTERVIEWER

A	B.S
F	U

4. TURTLE

A	B.S
F	U

Nomor 1 (satu) adalah jendela ideal, dalam sebuah situasi kelompok, atau dalam hubungan yang penuh pengertian terhadap orang lain. Ukuran dari arena bertambah sesuai dengan tingkatan kepercayaan dalam kelompok yang semakin meningkat, dengan norma-norma yang sudah maju untuk memberikan dan menerima umpan balik. Fasilitas utama dari perubahan, harus dari arena memberikan kesan, bahwa kebanyakan perilaku orang pada umumnya terbuka bagi anggota kelompok. Sebagaimana konsekwensinya ada kecenderungan menurunnya penilaian dari anggota kelompok yang lain. Atau lebih mengaplikasikan pengertian kepribadian ke dalam perilaku manusia, kecil sekali prasangka yang dibutuhkan untuk mengertikan, apakah orang melaksanakan komunikasi jika ia berinteraksi secara terbuka, dalam pengertian meminta dan memberikan umpan balik itu tidak perlu, namun diperlukan mempunyai arena yang luas bagi setiap orang.

Orang-orang dengan siapa kebetulan berkenalan, boleh ancaman, atau dalam istilah-istilah macam-macam hubungan yang sudah terjalin dengan mereka. Hubungan ini sangat penting diperhatikan dalam kelompoknya, lebih-lebih hubungan antara kamu dengan kelompokmu, persepsi dan pendapat adalah umum, tak seorang pun mengikat dalam pola perilaku.

Facade

Facade yang luas di jendela kedua memberi kesan seseorang yang karakternya, gaya partisipasinya, adalah menanyakan pertanyaan-pertanyaan dari kelompoknya, tapi tidak memberikan keterangan atau umpan balik. Jadi ukuran dari Facade adalah hubungan timbal balik yang disampaikan dari individu. Ia menanggapi norma-norma dari kelompok, untuk memelihara partisipasi yang sepadan, walaupun dengan permintaan keterangan. Banyak pengaruhnya dalam kelompok

Apa pendapat kamu tentang ini ?

Bagaimana yang akan kamu lakukan, apabila kamu dalam posisi seperti saya ?

Bagaimana perasaanmu tentang apa yang baru saja saya katakan?

Apakah pendapat kamu tentang kelompok ini ?

Ia ingin mengetahui dimana orang lain berada sebelum ia melakukannya seperti apa yang ia inginkan.

Kamu akan memperhatikan bahwa permintaan umpan baliknya adalah panjang dimana anak panah pemberian umpan baliknya pendek. Sejak orang itu tidak melakukan sesuai keinginannya sendiri dalam kelompok, hal tersebut sulit diketahui dimana ia berada dalam persoalan-persoalan pada beberapa hal sejarah kelompok, anggota lain mungkin menentangnya dengan pernyataan seperti "He kamu selalu menanya saya, bagaimana pendapat saya tentang hal ini, tetapi kamu tidak pernah mengatakan kepada saya, bagaimana pendapatmu".

Gaya ini menggambarkan watak seseorang interviewer. Pada akhirnya menimbulkan reaksi kejengkelan, rasa tidak percaya dan tidak mau memberi keterangan.

Jendela ketiga mempunyai B.S. yang luas. Orang ini memelihara tingkatnya B.S. mengutamakan hubungan timbal baliknya dengan memberikan umpan balik tetapi meminta terlalu sedikit. Gaya partisipasinya adalah mengatakan kelompok agar yang ia pikir tentang mereka bagaimana perasaannya tentang apa yang sedang terjadi tentang kelompok itu dan dimana ia berdiri dalam masalah-masalah kelompok, kadang-kadang ia menyerang/menyepak anggota kelompok atau mengkritik kelompok. Percayalah bahwa sekarang ia mulai terbuka. Sebagai suatu aiasan dan Lain-Lain, walaupun keduanya pernah mengemukakan umpan balik secara intensif atau keduanya tidak mau mendengarkan apa yang anggota kelompok katakan. Ia bisa menjadi tanggap Dalam menyampaikan umpan balik seperti ini pula anggota kelompok menjadi segan melanjutkan memberikan umpan balik kepada dia misalnya marah, menangis, mengancam untuk meninggalkan tempat. Sebagai konsekwensi ia tidak mengetahui bagaimana ia

menyampaikan

menyampaikan kepada orang lain atau apa pengaruhnya terhadap mereka. Karena ia tidak menggunakan fungsinya untuk mengoreksi umpan balik dan kelompok.

Banyak sekali reaksinya atau keterbukaan yang bisa menimbulkan sentuhan, reaksi yang bersifat mengelak atau menyimpang. Hasil komunikasi satu arah (dari dia kepada kelompok). Adalah mempunyai keefektifan yang tepat, sejak ia tidak dapat merasakan fungsi kendali dari kelompok, ia tidak akan mengetahui perilaku apa yang perlu diubah. Permintaan, umpan baliknya "tanda panahnya pendek, jika ia memberikan umpan baliknya tanda panahnya panjang". Gaya reaksi seperti ini diberi istilah Bull in China Shop "seseorang yang mengadakan kerusuhan dengan membabi buta", karena kurangnya pengetahuan yang dimilikinya.

Jendela terakhir, mempunyai "Unknow" yang luas, ini menunjukkan orang yang tidak mengetahui banyak tentang dirinya sendiri atau kelompok tidak mengetahui banyak tentang dia. Mungkin ia anggota yang diam atau sebagai peninjau saja dalam kelompok yang keduanya tidak saling memberikan atau tidak meminta umpan balik. Seperti yang kamu lihat pada jendela keempat, meminta dan memberikan umpan balik tanda panahnya semuanya pendek. Ia adalah orang yang penuh rahasia dalam kelompok karena hal ini sulit bagi kelompok mengetahui dimana posisi orang itu berada atau dimana posisi mereka dilihat dari kacamata dia. Ia muncul seakan berada dalam sebuah kulit yang berada mengelilingi dia yang terisolir dari anggota sekelompok yang lain.

Jika dihadapan kepada kesenjangan partisipasi dia, dia akan menanggapi saya akan lebih banyak belajar dari mendengar. Anggota kelompok yang tidak aktif atau yang tidak berpartisipasi sangat kecil umpan baliknya karena mereka tidak memberikan berbagai data guna mereka bertindak. Orang yang aktif dalam kelompok mengekspos lebih banyak segi masalahnya dia sendiri dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok memberikan sejumlah keterangan-keterangan yang dapat mereka berikan melalui umpan balik. Karakter dari orang yang mempunyai jendela seperti ini disebut Turtle (kura-kura), karena ia menyelubungi diri dari orang lain untuk mendapat atau memberikan keterangan. Orang ini betul-betul mempertahankan arena tetap kecil di dalam situasi kelompok, walaupun mendapat tekanan dari norma-norma yang menentang perilaku semacam ini. Daya untuk mempertahankan sistem tertutup ini, adalah tidak didapatkan untuk membangkitkan dan menumbuhkan kepribadian.

Tujuan dari meminta umpan balik dan keterbukaan untuk memberikan umpan balik, adalah perubahan informasi dari B.S.

dan

dan "F" ke Arena, dimana hal ini dapat dilaksanakan setiap orang. Sebagai tambahan melalui proses memberikan dan menerima umpan balik, keterangan-keterangan baru dapat berubah daerah "IT dan "A", seseorang yang mempunyai pengalaman "AH" . jika ia tiba-tiba merasa hubungan antara sekarang dalam kelompok dan kejadian sebelumnya perubahan atau informasi Ini bukan hal mudah untuk memberi umpan balik seperti yang kita terima tanpa tantangan dari orang lain. Teknik ini memerlukan praktek dalam pengembangan perasaan orang lain, yang membutuhkan dan dapat menempatkan diri kita sendiri berada dalam lingkungan orang lain. Sementara orang merasa, bahwa memberikan dan menerima umpan balik tidak dapat dipelajari semata-mata dengan praktek, tetapi memerlukan dasar filsafat atau pertama kali menempatkan sejumlah nilai-nilai yang perlu dipelajari. Dasar filsafat ini, bahwa individu akan menerima dirinya sendiri dan orang lain. Sebagai penerimaan diri dan peningkatannya, dibutuhkan pemberian umpan balik yang dapat penguraian penilaian atau pendapat yang menurun.

4. Memberikan feed back sebagai kemampuan perorangan (PHILIP G. HANSON).

a. Proses yang terjadi dalam meberikan dan meminta feedback, adalah mungkin merupakan ukuran / dimensi yang terpenting dalam laboratorium pendidikan. Melalui feedback, kita dapat belajar untuk melihat diri kita sebagai mana orang lain melihat kita. Tentu saja ini merupakan hal yang tidak mudah untuk dapat memberi efektif diperlukan unsur-unsur utama sebagai berikut :

- 1) caring;
- 2) trusting;
- 3) acceptance;
- 4) openes;
- 5) and a concern for need of others.

Jadi sebagaimana mengevaluasi, menjatuhkan tuduhan, atau feedback yang dapat membantu seseorang, akhirnya tergantung dari pada bagaimana seseorang itu dapat mengambil kelemahannya. Namun demikian memberikan feed back, adalah merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Untuk itu akan disajikan penjelasan yang kiranya bermanfaat.

b. Informasi

b. Informasi pertukaran proses

Antara 2 (dua) orang, proses pertukaran dapat berlangsung demikian : A bermaksud untuk berhubungan dengan B, yang hanya melihat tingkah laku A. antara maksud tingkah laku terjadilah proses yang dapat ditandai, bahwa orang seperti A sudah biasa bertingkah laku yang sesuai terhadap maksudnya. Penerimaan B terhadap tingkah laku A diartikan proses menguraikan, dan bermaksud untuk memberikan respon. Antara maksud B tingkah laku responnya juga terjadi. Kemudian A menerima respon bertingkah laku interpretasi dari B. namun demikian jika proses yang terjadi pada seseorang tidak efektif, penerima feedback akan menjadi bersikap yang dapat membingungkan sipenerima feedback, walaupun proses feedback dapat membantu seseorang menemukan, apakah tingkah lakunya sesuai dengan maksudnya, proses ini menitik beratkan pada tingkah laku dari pada maksud tersebut. Maksud seseorang adalah sangat pribadi, kecuali apabila dia menjelaskan kepada mereka, maka orang lain hanya dapat menghubungkan apa maksud-maksud itu. Aspek dari pada komunikasi yang sangat membingungkan adalah bahwa orang cenderung untuk memberikan feedback tentang maksud seseorang tetapi bukan terhadap tingkah lakunya, yang lebih membingungkan adalah merupakan faktor, bahwa orang menganggap tingkah laku sebagai sesuatu yang cenderung negatif, padahal sesungguhnya tidak. Sering menjadi sulit untuk melihat bahwa maksud dari pada pemberian tidak sesuai dengan apa yang harus diterima.

c. Tanggung jawab untuk feedback

Dalam beberapa pertukaran feedback, yang sering mejadi pertanyaan adalah : seberapa jauh tanggung jawab yang harus diperkirakan oleh seseorang pemberi feedback terhadap tingkah lakunya dan respon dari sipenerima. Jika A bersikap demikian dan memberi kesan, bahwa dia menerima feedback dari B secara negatif , seberapa jauh. Masing-masing mendapat manfaat dari interaksi-interaksi ini ? sementara, orang menghendaki untuk dapat berbagi tanggung jawab untuk menimbulkan respon pada orang lain, sedangkan yang lain menolak untuk bertanggung jawab untuk tingkah laku ini. Sebagai contoh : seseorang yang mungkin sudah biasa terlambat datang pada

pertemuan

pertemuan kelompok, dan dia menerima feedback sehubungan dengan reaksi negatif dari anggota kelompok lainnya karena tingkah laku itu maka ia memberikan respon dengan melemparkan kepada anggota kelompok yang katanya kurang memiliki tenggang rasa terhadap perbedaan-perbedaan yang ada pada individu. Dia mengatakan, bahwa mereka mengatasi kebebasannya dan mereka seolah-olah menanamkan terlalu besar tanggung jawab padanya, untuk efektivitas dari pada kelompok. Ia mengatakan, bahwa dia mau melibatkan dalam kelompok, tapi dia tidak mengerti mengapa mereka memaksakan dia untuk selalu tepat pada waktunya.

Situasi ini menimbulkan dilema dalam kelompok, pengamat sangat tepat, tetapi tingkah lakunya sangat provokatif. Sebagai penjelasan tentang dilema ini, adalah bahwa apabila seseorang hanya mau tahu tentang tingkah lakunya sendiri dan tidak peduli terhadap reaksi orang lain. Dalam hal dia mau melibatkan hubungan dengan orang lain harus mempertimbangkan respon mereka. Yang sangat diperlukan bagi seseorang sebagai mana diri kita membutuhkan, adalah pertukaran feedback sebagai kritik yang berbobot. Tanggung jawab dan konsekuensi terhadap tingkah laku antara memberi dan menerima feedback dapat menjadi overlap, masalah ini terletak pada bagaimana perjanjian antara mereka dapat dicapai sehingga jadwal seseorang akan berakhir pada awal tanggung jawab orang lain.

d. Petunjuk penggunaan feedback

Semangat memungkinkan untuk memperkecil! pertahanan seseorang yang menerima feedback dan memaksimalkan kemampuan untuk dipergunakan dalam pengembangan perorangan. Betapapun suatu feedback sangat cermat jika seseorang tidak dapat menangkap informasinya karena dia bertahan, maka feed back tidak ada gunanya. Feedback harus diberikan sedemikian rupa sehingga orang menerima dapat mendengar secara objektif, mengurangi kemungkinan pengertian yang menyimpang, memahami dan memilih yang dapat atau tidak dapat digunakan.

Petunjuk berikut mencantumkan sebagaimana mereka ada dalam dua kutub, dengan tahap kedua dalam setiap dimensi penjelasan yang efektif dalam pemberian feed back. Sebagai contoh dalam kelompoknya John bermaksud melengkapi pendapat Mery dan bertanya padanya : "saya harap saya akan lebih mengurus pada

diriku

diriku sendiri. John bertahan dan kedua orang itu terlibat dalam kancah Siapa dapat menyakiti siapa lebih banyak. Kecuali Mery dapat memberikan feedback dengan mendudukan dirinya dengan cara orang lain. Yaitu dengan cara mengatakan : "Ketika anda mengatakan, saya berharap akan lebih mengurus terhadap diriku sendiri seperti anda saya menjadi marah dan tidak puas". Cara yang kedua memberikan feedback ini sangat berbeda positif dibandingkan dengan yang pertama.

- e. Pertanyaan langsung Vs pertanyaan langsung dari pada perasaan.

Ketika Mary mengatakan pada John, bahwa ia tidak peka dan tidak sopan, dia menyatakan perasaannya secara tidak langsung. Pernyataannya dapat memberikan kesan bahwa ia sangat marah atau tersinggung, tetapi tidak terlalu jejas. Dipihak lain, Mary memperhatikan perasaannya secara langsung ketika ia mengatakan "saya menjadi marah dan kecewa". Dia mengabdikan dirinya sendiri dan tidak ada gunanya menduga perasaannya.

Jika Tom berkata pada Andi "Saya senang padamu", dia mengatakan perasaannya secara langsung dan mengundang resiko penolakan, namun jika dia berkata : "Anda adalah orang yang disenangi", resiko akan berkurang. Pernyataan secara tidak langsung, akan lebih aman, karena tidak terlalu tegas. Andi mungkin mengira bahwa Tom senang padanya, tapi Tom masih bisa mengelak hal itu. Jika Andi mengelak Tom dengan mengatakan : "Saya senang mendengar bahwa saya disenangi tapi saya tidak senang padamu". Tom dapat mengelak "Anda adalah orang yang disenangi tapi saya tidak senang" . Pertanyaan secara tidak langsung dari perasaan dapat melepaskan diri dari serangan, "Anda mengemudi terlalu cepat", merupakan pernyataan perasaan secara tidak langsung.

Pernyataan tidak langsung sering diawali dengan : "Saya merasa bahwa " dan diakhiri dengan suatu gambaran atau pendapat, misalnya : "Saya merasa bahwa anda marah". Ini adalah sebuah pernyataan atau gambaran secara tidak langsung dan mengatakan apa yang saya rasakan. Kecuali "Saya khawatir sebab anda kelihatan marah" cetus si pembicara tentang perasaan secara tidak langsung dan juga pernyataan sebuah gambaran. Orang sering menganggap, bahwa

mereka

mereka mengatakan perasaannya secara tidak langsung jika mereka mengatakan pendapatnya dan gambarnya, dengan memulainya dengan "Saya merasa bahwa . . ." tetapi sebenarnya itu keliru.

f. Penafsiran Vs penjelasan tentang tingkah laku

Dalam contoh diatas Hary berkata kepada John : "Ketika anda berkata saya harap lebih anda lebih mengurus terhadap diriku seperti anda saya menjadi marah dan kecewa".Mary menjelaskan tingkah laku terhadap mana dia beraksi.Dia tidak melengkapinya dorongan terhadap tingkah laku John seperti "anda kasari", atau " anda tidak suka pada ku". Apabila seseorang melengkapi dorongan terhadap tingkah laku seseorang yang lain mengerti maksud seseorang. Karena maksudnya adalah pribadi dan hanya untuk dirinya, maka penafsiran tingkah lakunya. Di samping itu penafsiran seseorang mungkin timbul dari teori kepribadian yang tidak dapat diberikan kepada orang lain. Misalnya : Ketika William gelisah duduk di kursi dengan menggosok-gosokkan kakinya, dia memperlihatkan kekhawatiran. Beberapa teori mengatakan bahwa antara dua orang mungkin dapat menjadi jarak atau penghalang untuk bisa saling mengerti. Apa bila dalam hal ini Waiter menjelaskan tingkah laku William, William akan menafsirkan tingkah lakunya sendiri, dengan mengatakan "Saya perlu mandi".

Dalam beberapa hal, penafsiran terhadap tingkah laku orang lain atau latar belakang penjelasannya, bermaksud untuk menjelaskan bahwa seseorang yang hanya akan membuang energi percuma. Hal itu akan menjadi beban baginya dalam menafsirkan secara wajar tentang tingkah lakunya, pada saat yang sama, dia menjadi bergantung kepada seorang penafsir / penterjemah. Feedback, bagaimana besar isinya, tidak dapat dimanfaatkan.

g. Feedback yang bersifat menilai (evaluatif) Vs feed back yang bersifat tidak menilai (Non evaluatif).

Feedback yang efektif kepada George tidak terselesaikan dengan mengata-ngatainya sebagai "orang yang tidak berperasaan / bebal" atau dengan perkataan lain, menilainya sebagai seorang pribadi. Bila memberikan feedback, orang harus harus menggapai bukan kepada harga (nilai) pribadi dari seseorang diberi

tahu

tahu bahwa dia itu bodoh atau bermuka badak, adalah sangat sulit baginya untuk memberi tanggapan secara objektif. Dia boleh saja sekali-kali bertindak bodoh atau berperilaku tidak perdulikan kritikan orang lain, akan tetapi hal itu tidak berarti bahwa dia adalah orang bodoh atau orang yang bermuka badak. Nilai seseorang tertuang pada perasaan seorang hakim, dan menempatkan orang itu pada perasaan sebagai terpidana, tambahan pula suatu acuan atau serangkaian nilai-nilai dipaksakan untuk tidak boleh diterapkan, atau dibagi oleh orang lain. Yaitu orang yang membuat penilaian, yang menganggap bahwa dia bisa membedakan antara seseorang yang baik dan seseorang yang jahat, atau antara yang benar dan salah. Dan bahwa jelas penerima feedback tidak berani contoh nilai-nilai ini, pengirim feedback akan tidak senang padanya.

h. Tanggapan terhadap feedback yang bersitat menilai.

Adalah sukar bagi siapapun untuk menanggapi feedback yang bersifat menilai, karena biasanya bersifat mengandung perasaan-perasaan terhadap harga (nilai) dan harga diri. Ini adalah konsep inti tentang diri kita yang tidak berubah segera melebihi pemberian feedback, juga tidak bisa dengan mudah ditafsirkan dalam arti perilaku aktual. Adalah sulit, misalnya mengenali tingkah laku khusus seseorang individu yang memanasikan secara rendah terhadap harga diri. Jika seseorang diberi feedback bahwa dia bodoh, dia mungkin tidak mengetahui perilaku apa yang perlu diperoleh. Perintah seorang diamati dan bukan hanya disegi yang harus ditanggapi bila memberikan feedback.

Persoalan tambahan dengan feedback yang bersifat menilai, adalah hal ini sering menimbulkan sikap bertahan (defensiveness). Bila hal ini terjadi, feedback kemungkinan tidak bermanfaat.

i. Feedback yang bersifat umum (general) Vs feedback yang bersifat khusus.

Bila Mary menanggapi George dalam mengatakan, Bila engkau berkesan saya harap untuk bisa sendiri seperti engkau, saya merasa marah dan dendam, dia menjelaskan suatu tingkah laku yang bersifat khusus. Jika engkau bermusuhan, dia telah diberi feedback secara umum. George kemungkinan tidak menyesali, tingkah laku

Mary

Mary menanggapi, istilah bermusuhan tidak mengkhususkan apa yang menimbulkan tanggapan Mary. Jika George ingin berubah, dia tidak mengerti tingkah laku mana yang harus diubah. Akan tetapi, bilamana pengirim feedback lebih khusus, penerima feedback mengetahui terhadap tingkah laku yang mana pemberi feedback itu bereaksi, yang akalnya kemudian dapat dirubah atau dimodifikasi. Feedback yang dinyatakan secara khusus seperti: "engkau adalah orang yang hangat " tidak membiarkan penerima feedback untuk mengetahui tingkah laku khusus apa yang dianggap sebagai hangat. Dia dapat mengembangkan, atau membangun dirinya, terhadap feedback ini sehingga ia mengetahui tingkah laku yang mana yang ditanggapi sebagai hangat.

- j. Perubahan melalui penekanan Vs perubahan melalui kebebasan menilai.

Ketika Mary berkata kepada George, bahwa dia marah dan merasa direndahkan oleh pernyataan George, dia tidak mengatakan kepadanya, bahwa dia harus mengubah tingkah lakunya. Akan tetapi jika Mary merasa umpan balik itu penting bagi George, barangkaii ia akan berubah, jika tidak penting baginya, mungkin dia memutuskan untuk tidak melakukan perubahan. Seseorang seyogyanya tidak memiliki kebebasan untuk menggunakan umpan balik (feedback) di dalam cara yang bermanfaat tanpa. Dikehendakinya suatu perubahan. Bila pemberi feedback memberikan kepada orang perorang untuk mengubah sikapnya, dia menganggap bahwa dia mengetahui patokan-patokan yang betul terhadap perilaku yang disebut benar dan salah, atau baik dan buruk, dan bahwa penerima feedback membutuhkan mengadopsi patokan-patokan tersebut untuk kebaikan dirinya (atau menjelaskan pengirim feedback terhadap kesulitan-kesulitan terhadap perubahan). memaksakan patokan-patokan kepada orang lain dan mengharap untuk menyesuaikan dirinya, akan menimbulkan penolakan dan dendam (kemarahan). Pengirim feedback menganggap, bahwa patokan-patokannya lebih superior. Suatu masalah utama dalam perwakilan-perwakilan timbul, bilamana pasangan saling berkesan, bahwa mereka harus berkesan, bahwa mereka harus mengubah pilihan untuk menyesuainya dengan harapan / tuntutan salah-satu diantaranya atau pasangan lainnya. Penekanan untuk

mengadakan

mengadakan perubahan ini dengan secara sangat. langsung atau sangat terselubung menciptakan suatu hubungan pasangan, kalah atau menang.

k. Perencanaan Feedback

Suatu kekecuaian dari petunjuk (pedoman) ini, adalah pertemuan berkala untuk mengadakan feedback, yang direncanakan untuk memelihara jalur komunikasi terbuka anggota-anggota staf dalam unit-unit kerja atau departemen-departemen, dapat mengadakan pertemuan-pertemuan mingguan untuk feedback, atau sewaktu-waktu khusus dapat digandengkan untuk pertemuan-pertemuan feedback terstruktur atau tidak terstruktur, di dalam satu atau dua minggu lokakarya. Pada pertemuan-pertemuan yang dijadwalkan ini, para peserta bisa meliputi kejadian-kejadian yang terjadi sejak pertemuan akhir. atau bisa bekerja dengan bahan-bahan yang dibangkitkan selama pertemuan terakhir mereka. Akan tetapi untuk menjadikan proses ini lebih efektif, keputusan untuk membuat pertemuan (sesuai) feed back ini, hendaknya dicapai melalui suatu konsesus dari para peserta.

l. Expressi rasa kekecewaan karena feedback

Kadang-kadang feedback mencerminkan rasa kekecewaan, pengiriman feedback tidak memenuhi harapan-harapan dan pengharapannya. misalnya, suatu kelompok pimpinan mungkin merasa kecewa, karena seorang anggota tidak mewujudkan kemampuan potensialnya pada kelompok, atau seorang profesor mungkin merasa kecewa terhadap seorang mahasiswa yang memperoleh hasil belajar yang rendah. situasi-situasi ini menimbulkan suatu dilema. Bagian terpenting dari feedback yang diberikan oleh pengirim feedback, adalah pada perasaannya sendiri, apakah mereka merasa kecewa atau merasa puas. Jika dia menolak memberi perasaan-perasaan dan persepsi-persepsi ini, dia mungkin memberikan pada penerima feed back kesan yang keliru akan tetapi jika ia ekspresikan rasa kekecewaannya, penerima mungkin dapat mengalami feedback ini sebagai suatu indikasi (tanda) dari kegagalan (kelemahan) personalnya dari pada suatu rangsangan untuk mengadakan perubahan sikap.

m. Perilaku

m. Perilaku lanjutan dan berulang

Sering kali pengadu terdengar, bahwa suatu anggota kelompok melanjutkan pengulangan suatu perilaku yang dianggap oleh yang lain mengganggu, meskipun berbeda menerima feedback. Anggota-anggota kelompok memprotes, "Apa kiranya yang harus kami perbuat ? Dia tidak ingin mengadakan perubahan. Kebanyakan anggota-anggota dapat melanjutkan menentang berkonfrontasi terhadap orang yang bersalah menurut perasaannya. Sementara dia mempunyai kebebasan untuk tidak mengadakan perubahan, dia juga harus mau menerima konsekuensi dari pada keputusan yang telah diambilnya, yakni berlanjutnya rasa terganggu dari orang-orang lain atas perilakunya, dan terhadap kemungkinan reaksi-reaksi penghukuman dari mereka yang merasa terganggu itu. Secara berakal dia tidak bisa berharap agar anggota-anggota kelompok yang lain merasa puas maupun menerima perilaku yang mereka anggap mengganggu. Hanya orang itulah sendiri yang dapat mengubah dirinya. Sebagai suatu hasil dari perubahan dirinya, orang lain mungkin mengubah cara berhubungan mereka dengannya. Begitu individu tersebut berubah, orang-orang lain harus pula menyesuaikan tingkah laku mereka terhadapnya. Tidak seorangpun dapat dipaksa untuk mengubah dirinya. Paksaan atau penekanan mungkin menghasilkan penyesuaian semu (dipermukaan saja), juga membawa dendam dan kemarahan (rasa tidak puas).

n. Waktu yang tertunda Vs segera

Untuk menjadi lebih efektif, feedback dimana memungkinkan kehendaknya diberikan segera setelah tindakan/kejadian. Pada contoh awal dari pertukaran antara George dan Mary, jika Mary telah menunggu sampai hari berikutnya untuk memberi feedback, mungkin George akan menanggapi dengan perkataan "Saya tidak ingat mengatakan demikian", atau jika Mary telah bertanya kepada anggota-anggota kelompok yang lain belakangan, mereka mungkin menanggapi dengan ingatan yang samar-samar. Kejadian tidak penting bagi mereka, walaupun hal itu penting bagi Mary. Bila mana feedback diberikan segera setelah kejadian, hal " tersebut masih dalam ingatan

setiap

setiap orang. Adalah seperti sebuah cermin dari pada roda tingkah laku seseorang, memantul kepadanya melalui feedback. Anggota-anggota kelompok lainnya dapat pula menyumbangkan hasil pengamatannya terhadap interaksi tersebut. Akan tetapi sering kali terjadi kecenderungan untuk menunda feedback. Seseorang mungkin takut kehilangan kembali dari persoalan-persoalan, takut menyaksikan persoalan orang lain. Meskipun urusan disini dan sekarang dari kelompok, sering sangat menakutkan. Ini juga dapat menjadi sangat menarik (menyenangkan) dan menghasilkan pengembangan.

o. External Vs group shared feedback.

Berikan umpan balik diberikan sesaat selesainya suatu kegiatan, hal itu biasanya akan membagi perhatian pada kelompok, oleh karenanya anggota-anggota yang lain dapat melihat interaksi yang terjadi. Sebagai contoh, jika kelompok telah beraksi terhadap pernyataan George "saya ingin/dapat menjadi lebih egois seperti anda", dengan berkata/mengatakan "apabila saya berada pada jalan anda Mary. Saya tidak mempunyai perasaan akan merendahkan martabat anda, atau saya tidak merasa itu adalah menurunkan martabat anda, kemudian Mary akan melihat kepada tingkah lakunya, dan itu sudah selayaknya ia kerjakan. Jika dalam kesempatan lain, anggota dari pada kelompok telah berpotensi. Kegiatan - kegiatan yang terjadi di luar kelompok, mungkin hanya diketahui oleh satu atau dua orang saja dari kelompok, dan sebagai konsekwensinya tidak akan ada reaksi atau diskusi yang berarti dari peserta - peserta lainnya. Sesuai tambahan mungkin anggota group yang lain akan merasa tidak diharapkan, selama diskusi itu berlangsung sebagai contoh, ketika seorang anggota kelompok sedang mendiskusikan suatu perbedaan pendapat yang sedang dia alami dengan istrinya, hal yang sangat membantu adalah kelompok-kelompok bahwa kelompok dapat menyediakan sesuatu untuk mencoba merasakan dari tingkah lakunya dalam kelompok, apa yang terjadi di dalam interaksi itu, dan membagi perkiraan-perkiraan dengannya. Sejak dimulainya saat penggambaran kegiatan persepsi dari setiap anggota kelompok, diwarnai oleh prasangkaannya sendiri dan keterlibatan emosinya, anggota kelompok mungkin menerima gambaran yang berubah dari suatu perbedaan pendapat, dan mungkin tidak bisa membedakan antara khayalan dengan kenyataan. Jika perbedaan pendapat

pendapat telah terjadi dalam kelompok, bagaimanapun anggota kelompok memberikan bantuan, sejak mereka terlibat dalam kegiatan tersebut. Kemudian Jika seorang anggota kelompok yang terlibat telah mulai menggambarkan persepsinya dari apa yang telah terjadi, anggota kelompok yang lainnya telah memberikan komentar, atau memberikan persepsinya dari pada interaksi.

p. Penggunaan dari "disana dan kemudian".

Dengan kata lain, kegiatan-kegiatan dengan kelompok akan diproses oleh semua anggota kelompok menyaksikan interaksi. Mereka dapat menyampaikan persepsi-persepsi dan perasaan-perasaannya tentang apa yang terjadi. Hal ini tidak berarti bahwa anggota kelompok tidak mendapatkan penghargaan dari penjelasan kegiatan di luar kelompok dan penerimaan komentar-komentar dari anggota-anggota yang lain. Apa yang sering terjadi, bagaimana terjadinya, setiap anggota kelompok menggambarkan kegiatan-kegiatan ini dalam banyak cara, seperti mendapatkan dukungan atau konfirmasi dari persepsinya dari pada penilaian secara nyata. Masih dalam kegiatan / hubungan dari pada kegiatan "disana dan kemudian "kepada" disana dan sekarang dapat sering berproduksi luar biasa. Hal ini adalah penting saat ini, untuk mengenal keduanya (keperluan dan kesulitan) dari keterlibatan anggota kelompok lain dalam kegiatan diskusi.

q. Persepsi-persepsi yang berkelanjutan.

Persepsi-persepsi yang telah ada dari yang terjadi dalam kegiatan "disini dan sekarang" adalah suatu nilai dari group. "Group shared" juga terkandung di dalamnya pernyataan-pernyataan tersebut seyogyanya setiap anggota berpartisipasi. Seringkali seseorang mendapatkan umpan balik dari hanya satu orang saja, mungkin hanya memberikan hal-hal yang benar-benar bersifat pribadi, atau menyimpang dari gambaran yang sebenarnya, karena persepsi-persepsi orang hidup. Suatu kejadian mungkin berbeda dengan persepsi anggota group lainnya. Ketika reaksi-reaksi dari setiap anggota diberika, bagaimanapun penerima mempunyai. Pandangan yang lebih baik terhadap sikap tingkah lakunya. Juga anggota-anggota kelompok mempunyai persepsi yang tetap dari apa yang telah diterima dan hal ini merupakan perwujudan dari pada kurang

sependapat

sependapatnya apa yang jadi pandangan sipenerima, kemudian dia membutuhkan untuk melihat lebih dekat lagi kepada validasi dari persepsi-persepsinya. Sering sekali kenyataan, bahwa orang-orang merasa tingkah laku yang berbeda adalah informasi yang bermanfaat. Setiap anggota dari masing-masing anggota bertanggung jawab untuk melihat umpan balik dari anggota yang tidak memberi respon, oleh karena itu sipenerima akan mengetahui bagaimana setiap orang melihat tingkah lakunya. Penerima mungkin harus menjadi agresif dan tekun dalam mencari / menerima informasi. Anggota-anggota kelompok mungkin cenderung untuk berkata saya juga, ketika umpan baliknya sedang diberikan orang lain. Bila semua data telah didapat, penerima dalam posisi yang benar untuk membuat keputusan yang lebih efektif berkenaan dengan penggunaan umpan balik.

G. Analisa Tugas dan Kegiatan (Task and Activity Analysis)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan analisa tugas dan kegiatan dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian TAA;
2. menguasai materi.
3. menjabarkan tugas kedalam kegiatan;
4. menentukan urutan kegiatan secara jelas dan tepat;
5. menerapkan kunci keberhasilan dalam tugas;
6. mengantisipasi kemungkinan hambatan/kegagalan;
7. membuat alternatif dan solusi jika menemukan kegagalan;
8. mempertimbangkan alokasi waktu;
9. menganalisa kebutuhan peralatan yang tepat dalam pelaksanaan tugas;
10. menganalisa latar belakang kemampuan anggota yang dipimpin;
11. membuat jadwal kegiatan dalam pelaksanaan tugas.

1. Pengertian Tugas

Tugas adalah salah satu bagian atau suatu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah suatu kesatuan pekerjaan yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

Kesatuan pekerjaan ini selalu diwujudkan pelaksanaannya dalam kegiatan-kegiatan misalnya pekerjaan yang dilakukan oleh pesuruh kantor adalah :

- a. membuka pintu-pintu dan jendela kantor;
- b. membersihkan / menyapu lantai;
- c. membersihkan meja kursi;
- d. mengantar surat.

Masing-masing pekerjaan tersebut adalah sebenarnya juga satu tugas, karena misalnya membuka pintu dan jendela masih dapat juga diuraikan ke dalam kegiatan pelaksanaannya.

Bagi seorang pemimpin, mengenali tugas dan kegiatan-kegiatannya adalah suatu keharusan, karena dengan mengetahui tugas dan kegiatan yang dihadapinya maka ia bersama dengan bawahan-bawahannya akan dapat mengetahui dengan jelas :

- a. apa yang akan dilakukan;
- b. siapa yang akan melakukan;
- c. bagaimana melakukannya;
- d. mengapa dilakukan itu.

Cara mengetahui tugas dan kegiatan-kegiatannya dilaksanakan dengan melakukan analisa yang berasal dari fakta untuk menganalisa artinya memisah -misahkan atau menguraikan. Jadi dalam "Analisa Tugas dan kegiatan "mengandung pengertian menguraikan pekerjaan ke dalam kegiatan kegiatannya.

2. Uraian :

Pada analisa tugas dan kegiatan ini meliputi supervisi dan pendelegasian. Seorang Supervisor harus sadar akan :

- a. kebutuhan untuk betul-betul memahami tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Untuk ini ia harus mampu melaksanakan Analisa Tugas dan Kegiatan yang meliputi :

- 1) semua kegiatan yang harus dilaksanakan, ia harus mampu menjabarkan tugasnya kedalam kegiatan yang lebih rinci;

2) kegiatan

- 2) kegiatan Kunci (Key Activities).
 Dari kegiatan-kegiatan tersebut ia harus mampu menentukan kegiatan-kegiatan mana yang menjadi kegiatan kunci dari tugasnya. Kegiatan kunci adalah kegiatan yang tanpa kegiatan itu tugas tidak akan berhasil dengan baik. Kegiatan kunci tidak hanya 1 macam. Bisa lebih dari satu kegiatan. Demikian juga seorang Supervisor harus mengenali kegiatan yang sering salah dilaksanakan dan masih terus dilaksanakan;
- 3) urutan kegiatan.
 Supervisor harus merencanakan urutan kegiatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas, meliputi :
 - a) apa yang harus dilakukan dalam tahap Persiapan :
 - (1) apa tujuannya;
 - (2) teknik apa yang akan digunakan;
 - (3) peralatan;
 - (4) waktu;
 - (5) komunikasi;
 - (6) tempat;
 - (7) koordinasi;
 - (8) standar keberhasilan.
 - b) briefing :
 - (1) menjelaskan;
 - (2) cek pengertian.
 - c) apa yang harus dilakukan pada saat Pelaksanaan :
 - (1) melakukan pengawasan;
 - (2) melakukan pengamatan;
 - (3) membuat catatan;
 - (4) mengadakan koreksi;
 - (5) mengendalikan.
 - d) apa yang harus dilaksanakan setelah tugas selesai dilaksanakan :
 - (1) debrief /evaluasi;
 - (2) memberi feed back;
 - (3) memberi ganjaran / tegoran;
 - (4) membuat laporan.

4) hambatan

- 4) hambatan atau resiko dalam pelaksanaan tugas perlu diperhitungkan kemungkinan hambatan dan resiko serta cara-cara mengatasinya;
 - 5) hasil-hasil yang diinginkan supervisor perlu ditetapkan hasil apa yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas.
- b. kebutuban untuk memahami kecakapan yang diperlukan oleh orang-orang yang akan melaksanakan tugas, meliputi :
- 1) pengetahuan (knowledge);
 - 2) keterampilan teknik (technical skill);
 - 3) keterampilan hubungan antar manusia (interpersonal skill);
 - 4) sikap / perilaku.

Bagaimana untuk dapat memahami kecakapan ini, ialah dengan jalan :

- 1) menanyakan kepada calon atau pemakai sebelumnya;
 - 2) melihat pada job discription;
 - 3) melakukan pengamatan;
 - 4) mendengarkan;
 - 5) melihat catatan dalam perkembangan pekerjaan.
- c. kebutuhan untuk mendelegasikan tugas kepada orang yang tepat.

Dua konsep dalam pendelegasian

- a. tanggung jawab : Anda meneruskannya, tetapi anda tidak dibebaskan dari tanggung jawab terakhir. Oleh karena itu kita perlu :
- 1) menyepakati tujuan dengan bawahan;
 - 2) sepakat untuk memonitor mekanisme;
 - 3) tegaskan bahwa bawahan harus menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.
- b. wewenang : Sumber daya yang anda sediakan untuk bawahan anda. Pendelegasian harus memperhatikan ini tetapi tidak semata-mata memusatkan pada hal ini. Keberhasilan anda sebagai pendelegasi dinilai sejauh mana anda mendelegasikan tetapi dari hasil yang anda capai melalui pendelegasian.

Perilaku

Perilaku untuk menjadi pendelegasi

- a. Sikap :
 - 1) keinginan untuk menjadi manajer;
 - 2) keinginan untuk menjadi seorang yang dapat (pencapai tujuan berorientasi kepada tujuan bukan pada struktur);
 - 3) pandangan tentang bawahan.
Pendelegasi yang efektif memandang bawahan sebagai sumber untuk mencapai hasil. Oleh karenanya, mereka membantu bawahan untuk mengembangkan diri. Manajer yang birokrat atau hanya membalik-balik kertas, kurang mempunyai sikap yang menghasilkan pendelegasian yang efektif.
- b. Kebiasaan : Mengetahui cara mendelegasikan tidak menjadikan anda pendelegasi yang baik. Satu-satunya jalan ialah melaksanakan pendelegasian. Kebiasaan lama adalah enak dan tenteram. kebiasaan baru menantang kita dan hanya dapat berkembang melalui usaha.
- c. Teknik : Dapat saja mempelajari teknik. Manajer yang baik mendelegasikan tidak lahir begitu saja. Mereka dapat dikembangkan.

Pendelegasian meminta anda melangkah mundur dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja. ini berarti anda memindahkan sebagian wewenang untuk memutuskan kepada orang lain. Pendelegasian adalah teknik yang paling penting di bidang pendelegasian. Pendelegasian memberikan keyakinan kepada pendelegasi untuk menyerahkan Pelaksanaan kepada bawahan mereka.

Apa yang harus anda delegasikan

Kita sering diberi tahu "Kuburan itu penuh dengan orang-orang yang sangat diperlukan". Penting bagi kita untuk menyadari bahwa perusahaan tidak akan berhenti berfungsi kalau kita sakit. kita dapat digantikan. Untuk itu bermanfaat bagi kita untuk dengan cermat memeriksa segala sesuatu yang kita lakukan dalam satu bulan, membayangkan kalau kita ke luar dalam waktu singkat dan menanyakan pertanyaan berikut ini kepada diri kita sendiri :

- a. Siapa dari bawahan kita yang dapat memangku jabatan?
- b. Wewenang dan persiapan apa yang diperlukan orang itu ?
- c. Seberapa baik ia akan mengerjakan tugas itu ?

Kalau

Kalau anda sudah lakukan ini, adalah bermanfaat untuk meninjau tugas-tugas yang dapat ditangani oleh seorang bawahan dengan persiapan yang minimal dan bertanya, "Mengapa saya tidak mendelegasikan tugas itu sekarang ?"

Tugas-tugas yang dapat didelegasikan

- a. rutin :
anda tahu permasalahan yang dihadapi (karena anda teah mengerjakannya sendiri) sehingga anda menyelesaikannya dengan cara yang telah teruji dengan baik;
- b. kebutuhan :
tugas-tugas tertentu yang harus dikerjakan. Anda dapat mudah menjelaskan tugas tugas semacam itu kepada seorang bawahan. Hal ini mungkin menyangkut keputusan, tetapi biasanya kurang membutuhkan pertimbangan manajerial (oleh karenanya tugas-tugas yang menyangkut kebijaksanaan lebih sulit didelegasikan);
- c. hal-hal yang sepele
menyelesaikan seluk-beluk yang kecil secara praktis menyenangkan. Mudah, memberikan hasil yang tampak dan segera (walaupun kecil) dan melibatkan kegiatan kita merasa melakukan sesuatu. Oleh karenanya merupakan sasaran utama pendelegasian tugas itu memerlukan waktu, jarang meminta skill manajerial, memberikan kesempatan bawahan berlatih menjalankan wewenang dan mengambil keputusan dimana akibatnya tidak terlalu penting. (nanun catat bahwa anda bertanya dulu apakah tugas itu harus dikerjakan semua, kalau tidak, dihapuskan);
- d. tugas-tugas khusus adalah wajar untuk mendelegasikan tugas-tugas yang sangat khusus kepada seseorang yang terlatih untuk menanganinya. Kalau ada kesalahan/ kekurangan tentang listrik, kita panggil ahli listrik. Jadi, kalau seseorang Lain memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas, brief mereka dengan kriteria yang anda inginkan untuk diikuti;
- e. tugas-tugas kecil (sehari-hari).
tugas ini dapat masuk ke jenis tugas lainnya, tugas ini ditandai khususnya oleh kenyataan bahwa kita rasakan tugas ini membosankan.
Tugas ini tidak diberikan lingkup untuk kreativitas, untuk mempengaruhi arah perjalanan perusahaan. Singkirkan dengan mendelegasikan. Sebagai manajer merasa bersalah

dengan

dengan meneruskan pekerjaan yang membosankan semacam itu kepada bawahan. Jangan anda tidak akan mampu menahan tugas-tugas itu untuk anda lakukan sendiri;

- f. pilot projek : ini adalah latihan yang kita pertahankan karena ini sesuatu yang telah selalu kita laksanakan, karena sesuatu yang baru kita mulai atau karena merupakan sesuatu yang mewakili bidang keahlian yang terdahulu. Ini sering menguras energi yang kita perlukan untuk tugas-tugas manajerial lainnya.

Tugas-tugas yang tidak didapatkan

Selagi tak ada daftar yang mudah, Tetapi, untuk tugas-tugas yang harus kita hindari untuk didelegasikan, penggolongan berikut ini dapat merupakan checklist yang bermanfaat :

- a. tugas yang harus dilaksanakan karena kedudukan anda. Kita jarang mendelegasikan masalah-masalah disiplin, penilaian berhadap anggota, pemberian penghargaan atau pendelegasian itu sendiri;
- b. sementara perencanaan yang bagus seharusnya mengurangi krisis, tetapi keadaan darurat tetap timbul. Mendelegasikan penanganannya berarti memasukan banyak ketidakpastian;
- c. memelihara kerahasiaan dari informasi yang bersifat rahasia adalah tanggung jawab yang sangat penting untuk setiap manager. Masalah-masalah seperti masalah pribadi staf, gaji rahasia pendidikan dsb. Semua termasuk golongan ini.

Memilih bawahan ialah kita tahu apa yang perlu dan ingin didelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan tugas kepada sembarang orang. Kita harus dengan hati-hati memilih bawahan yang tepat untuk tugas itu. Ini berarti harus mempertimbangkan beberapa faktor.

Tujuan apa yang ingin saya capai dengan mendelegasikan ?

Apakah saya ingin mencapai hasil langsung, atau mungkin mengembangkan bawahan saya atau bahkan menguji dia dalam situasi tertentu ? Jawaban pertanyaan itu mempengaruhi pilihan kita. Beban tugas saat ini. Seseorang mungkin mempunyai banyak tugas untuk dilaksanakan pada saat, ini sehingga tidak mungkin baginya melaksanakan lebih dari itu. Keterampilan yang dibutuhkan Peninjauan terhadap keterampilan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan memuaskan, akan mempersempit pilihan. Pendapat yang bebas kadang-kadang

bermanfaat

bermanfaat untuk mendapat informasi dari sumber lain. Kualitas Pribadi sifat-sifat kepribadian dan kemampuan yang menonjol dari masing-masing bawahan akan membantu kita menajutkan pilihan. Faktor-faktor organisasi Sejumlah faktor seperti kebutuhan untuk mengembangkan orang-orang tertentu dengan menonjolkan mereka dalam jenis pengalaman tertentu harus dipertimbangkan.

Ciri-Ciri Pendelegasian yang Baik Waktu Untuk Perencanaan :

Leader / Manajer "tidak hanya dapat menjadwalkan tugas ini, tetapi harus mempunyai waktu untuk menetapkan tujuan, Prioritas, mempertimbangkan hambatan, membekali metode untuk mencapai hasil dan untuk melihat ke depan.

a. Efektivitas perusahaan meningkat

Keputusan adalah perishable commodities (barang dagangan yang mudah rusak) pada saat perintah dicetuskan ke atas atau ke bawah melalui seluruh yang wajar situasi mungkin telah berubah dan keputusan itu sudah tidak cocok lagi. Dengan mendelegasikan, kita dapat menjamin bahwa keputusan yang paling cocok dengan situasi adalah keputusan yang diambil oleh mereka yang paling menyentuh situasi pada saat keputusan itu harus dibuat. Keluwesannya karena orang memiliki pedoman yang jelas tentang wewenang dan tanggung jawabnya mereka mempunyai lingkup yang lebih besar untuk keluwesan di dalam tugas mereka. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Meningkat Staf mempunyai kesempatan untuk menyatakan dirinya, menunjukkan kreativitasnya, Mereka dipercaya dengan pengambilan keputusan. Staf Berkembang Pendelegasian akan tanggung jawab dan wewenang yang meningkat adalah cara terbaik untuk mengembangkan staf. 90 % dari pengembangan manusia terjadi dalam suasana kerja bukan karena kursus. Waktu Untuk Berekreasi Leader/Manajer hanya sedikit menggunakan waktunya untuk hal-hal yang kecil dan dapat membayangkan alternatif, pandangan-pandangan baru untuk pengembangan.

b. Penilaian terhadap potensi meningkatkan Pendelegasian sering memberikan petunjuk akan kelebihan dan kekurangan seseorang yang mungkin tidak Jelas.

E. Perbedaan

E. Perbedaan Persepsi (Conflick in Perception)

Kompetensi dasar :

1. memahami pengertian konflik;
2. menerapkan berpikir dalam konflik in perception

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian konflik dan perbedaan persepsi;
2. menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik;
3. menjelaskan sebab-sebab terjadinya perbedaan persepsi;
4. terampil enerima perbedaan pada suatu hal / masalah;
5. menerapkan cara mengidentifikasi masalah;
6. terampil mencari pilihan jalan ke luar (alternatif solusi).

1. Pengertian secara harfiah

Pengertian secara harfiah dari kata-kata tersebut menurut Kamus besar Bahasa Indonesia, ialah :

- a. perbedaan, diartikan sebagai : beda, selisih antara benda yang satu dengan yang lainnya;
- b. sedangkan yang dimaksud dengan persepsi, ialah pandangan suatu pendapat seseorang terhadap sesuatu.

Dengan berpedoman kepada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan perbedaan persepsi disini, dapat diartikan sebagai adanya selisih atau pertentangan pandangan atau pendapat antara orang yang satu dengan orang yang lainnya, atau kelompok yang satu dengan kelompok lainnya.

2. Kita menyadari, bahwa masing-masing orang atau kelompok dalam melihat sesuatu hal (baik objek peristiwa atau kejadian), tidak selalu sama, sehingga ke mungkinan untuk adanya perbedaan pandangan atau pendapat terhadap objek, peristiwa / kejadian tersebut cukup besar.
3. Untuk meningkatkan keterampilan seseorang, atau kelompok dalam mengetahui perbedaan pendapat/pandangan ini diperlukan adanya latihan-latihan, agar yang bersangkutan mampu untuk :
 - a. Mengetahui dan menyadari betul, bahwa persepsi/pandangan/pendapat seseorang ataupun kelompok terhadap suatu objek, peristiwa/kejadian ataupun masalah tidaklah selalu sama;
 - b. mengetahui

- b. mengetahui dan menyadari, bahwa perbedaan persepsi pendapat/pandangan tersebut merupakan hal yang wajar, terjadi pada setiap diri manusia, baik sebagai perorangan ataupun kelompok;
 - c. dengan menyadari hal tersebut di atas, yang bersangkutan akhirnya mampu untuk mengetahui jalan ke luar. Bagaimana caranya untuk menyamakan persepsi ataupun pendapat/pandangan yang berbeda tersebut;
 - d. Macam-macam konflik dijelaskan bahwa konflik yang terjadi itu dapat bermacam-macam, antara lain sebagai berikut :
 - 1) konflik ataupun pertentangan yang terjadi dalam diri seseorang;
 - 2) konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok, dapat berupa :
 - a) individu dengan individu;
 - b) individu dengan kelompok;
 - c) kelompok dengan kelompok.
 - 3) konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok dengan lingkungannya.
- 4) Beberapa hal yang perlu diperhatikan

Persepsi ataupun pandangan / pendapat seseorang, kelompok terhadap objek, peristiwa / kejadian, masalah itu tidaklah sama, hal ini dikarenakan adanya perbedaan :

- a. latar belakang pendidikan dan pengetahuan;
- b. kemampuan;
- c. profesi;
- d. status, jabatan, tingkat hidup dan sebagainya;
- e. usia dan pengalaman;
- f. motivasi.

F. Kepemimpinan (Leadership)

Kompetensi Dasar :

- 1. memahami dan terampil sebagai leadership;
- 2. menerapkan leadership dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator Hasil Belajar :

- 1. menjelaskan pengertian kepemimpinan atau Leadership;
- 2. menjelaskan tujuan dan manfaat kepemimpinan;
- 3. menerapkan kemampuan dalam memberdayakan staf;

4. mampu

4. mampu mendelegasikan tugas;
5. mampu mengetahui potensi para anggota;
6. mampu menyamakan persepsi terlebih dahulu sebelum memberikan perintah atau pendelegasian tugas;
7. menerapkan cara pendelegasian tugas dan wewenang dengan jelas dan tegas;
8. menerapkan cek and ricek dalam pelaksanaan tugas;
9. menerapkan urutan tugas secara rinci;
10. menerima masukan atau informasi dari anggota kelompok;
11. menggali ide-ide dari kelompok;
12. menerapkan kemampuan dalam mengantisipasi resiko atau kendala yang dihadapi dan menyiapkan solusi alternatif;
13. memberikan arahan atau penjelasan dengan sistematis;
14. memberikan arahan dan penjelasan dengan bahasa yang mudah dan dimengerti;
15. memberikan pengarahan dan penjelasan dari hal umum ke hal yang khusus;
16. memberikan pengendalian kepada orang lain dengan cara yang komunikatif;
17. mengajak orang lain dengan cara persuasif;
18. memberikan teladan atau contoh kepada orang lain;
19. memiliki kemampuan teknis dibidang tugasnya;
20. memiliki kemampuan mengevaluasi kinerja orang lain pada bidang tugasnya;
21. memiliki rasa sosial dalam kehidupan sehari-hari.

1. Pengertian

Beberapa penulis memberikan pengertian mengenai kepemimpinan sesuai dengan pendekatannya masing-masing. Merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kekuasaan sebagai terjemahan dari power lebih dekat dengan kepemimpinan. Kekuatan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku / kegiatan dari bawahan-bawahan / pengikut-pengikutnya.

Namun demikian seorang pemimpin harus dapat dengan tepat menggunakan kekuasaannya itu sehingga orang-orang di bawahnya dapat dengan sukarela melaksanakan apa yang menjadi keinginan dari padanya.

2. Uraian

- a. persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, literatur-literatur kepemimpinan sering kali memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan dan syarat-syarat kepemimpinan yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Suatu ungkapan yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau gagalnya suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang menggambarkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi adalah sangat penting. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya dan dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkannya. Contoh-contoh kepemimpinan dari pemimpin-pemimpin yang besar sangat banyak dan dapat ditemukan dalam literatur-literatur baik dalam maupun luar negeri. Masalahnya sekarang adalah bagaimana kita menerapkan kepemimpinan dalam alam modern ini agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
- b. beda Kepemimpinan (Leadership) dan Manajemen (management) Kedua istilah tersebut, lebih-lebih bila hanya disebutkan Leader dan Manager, pada hakekatnya mempunyai arti yang sama-sama berfungsi pemimpin. Akan tetapi kalau mempunyai hal yang sama mengapa digunakan istilah yang berbeda ? Lebih jauh lagi kita kenal istilah-istilah

bagi

bagi seorang pemimpin sesuai dengan jabatannya ada yang disebut ketua, kepala, direktur, komandan, dan Lain-Lain. Kesemua ini tentunya mempunyai arti dan fungsi yang sama yaitu memimpin pencapaian tujuan organisasi.

Suatu rumusan yang sering digunakan mengenai manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain, dimana manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain (baik perorangan maupun kelompok), suatu seni.

Disini tampak bahwa kepemimpinan lebih bebas dari aturan-aturan birokrasi sedangkan manajemen pada umumnya sudah dibatasi dengan aturan-aturan tertentu. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, tidak terikat Dalam organisasi tertentu, organisasinya bisa bersifat abstrak, misalnya seorang ulama yang berpengaruh tidak terlebih dulu diikat dengan ketentuan-ketentuan organisasi dan tidak dibatasi oleh jalur komunikasi struktural, tetapi ia dengan pengaruhnya itu dapat mempengaruhi tindakan seorang dalam bidang-bidang tertentu.

- c. peranan Pemimpin Istilah peranan, sering digunakan dalam pengaruh teater untuk mencoba menjelaskan apa yang harus dimainkan oleh seorang aktor.

Pemimpin adalah seorang aktor. Suatu peranan dari seorang pemimpin dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan oleh karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu organisasi tertentu. Kepribadian seorang pemimpin seringkali amat mempengaruhi bagaimana peranan itu harus dijalankan.

Peranan yang harus dimainkan oleh manajer tingkat bawah, menengah maupun tingkat atas pada hakekatnya adalah sama hanya mempunyai bobot yang sedikit berbeda karena lingkungannya yang berbeda.

Menurut HENRY MINTZBERG ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya. Dari tiga peranan tersebut kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan.

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (Interpersonal Role)
 - a) peranan sebagai Pimpinan secara simbolis;
 - b) peranan sebagai Pemimpin;
 - c) peranan sebagai pejabat perantara.

2) Peranan

- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi.
 - b) sebagai monitor;
 - c) sebagai disseminator (dalam proses transmisi informasi);
 - d) sebagai juru bicara.
 - 3) Peranan pembuat keputusan.
 - a) sebagai Entrepreneur (pemerakarsa/perancang kegiatan-kegiatan);
 - b) sebagai penghalau gangguan-gangguan;
 - c) sebagai pembagi sumber;
 - d) sebagai negosiator.
- d. Action Centred Leadership (A.C.L)

Action Centred Leadership, dititikberatkan pada tindakan-tindakan seorang pemimpin, yaitu apa yang sebenarnya diperbuat oleh seorang pemimpin tersebut untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan perorangan pada tingkat yang paling tinggi. Kepemimpinan dengan pendekatan seperti ini tidak didasarkan pada seorang pemimpin tersebut. Adalah menjadi tugas dari seorang pemimpin untuk merencanakan hal-hal yang perlu untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok, mengembangkan kemampuan perorangan.

1) Menyelesaikan tugas

Satu kelompok dengan seorang pemimpin, terbentuk karena suatu tujuan atau suatu tugas tak dapat diselesaikan oleh hanya satu orang. Dalam hal inilah terletak perbedaan antara kelompok dengan kumpulan orang-orang yang terjadi secara kebetulan.

Seorang pemimpin harus yakin bahwa kelompok yang dipimpinnya akan menyelesaikan tugasnya, dan kelompok tersebut harus merasa bahwa pemimpin mereka mampu melaksanakan tugas tersebut. Seorang pemimpin harus menunjukkan bahwa ia dapat merencanakan serta menyusun suatu kelompok dan memonitornya secara efektif, juga ia harus menunjukkan bahwa ia tahu kemana ia akan mengarah dan bahwa semua kegiatan harus diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan.

Apabila

Apabila kelompok tidak merasa yakin seperti tersebut di atas, dan apabila bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka semangat mereka akan menurun dan terjadi frustrasi. Hal ini akan tetap terjadi walaupun mereka diperlakukan secara baik (secara manusiawi) oleh pemimpin mereka, ataupun walaupun sangat menyukai pemimpin mereka tersebut.

2) Pembinaan kelompok

Suatu kelompok akan membina kepribadiannya sendiri yang berbeda dari kepribadian masing-masing anggotanya. Hal ini akan menjadi jelas, bila pendapat pribadi dan pendapat kelompok yang diambil dalam suatu pertemuan. Suatu kelompok mempunyai kekuatan untuk menetapkan norma tingkah laku serta penampilannya, dan mampu melaksanakannya, walaupun hal tersebut bertentangan dengan kepentingan perorangan maupun kepentingan organisasi.

Adalah menjadi tanggung jawab dari pemimpin, untuk mendapatkan kesepakatan kelompok, sehingga kekuatan kelompok tadi dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan dan bukan sebaliknya.

Pimpinan harus sadar membina loyalitas dari anggota terhadap kelompoknya, kebanggaan mereka dalam memiliki mp, keinginan mereka untuk bekerja sama dalam kelompok, pendek kata membina semangat mereka.

Pimpinan harus memanfaatkan tenaga kelompok secara efektif dan harus mencegah jangan sampai menjadi terpecah belah dan tidak berdaya, dengan demikian dapat ditimbulkan ide-ide kelompok tersebut.

3) Pengembangan individual

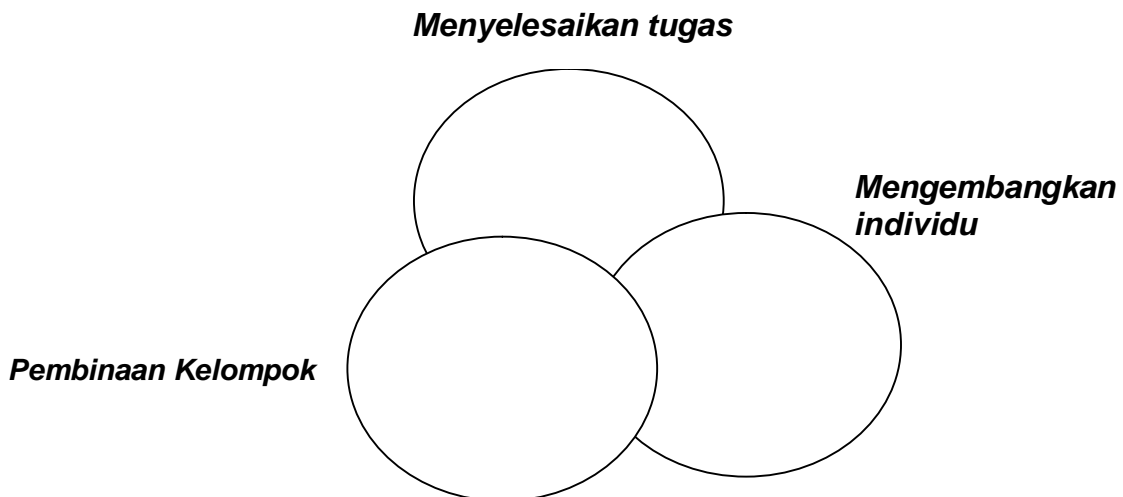
Suatu kelompok tentunya terdiri dari individu-individu. Seorang pemimpin harus yakin, bahwa setiap individu harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka,

dan

dan juga harus yakin bahwa mereka memberikan sumbangan yang berarti dan berguna dalam pelaksanaan tugas, dan mereka harus menerima penghargaan yang sesuai untuk prestasinya ini. Suatu pekerjaan harus menuntut sesuatu yang terbaik dari individu-individu, harus memanfaatkan kemampuan mereka, harus menyetarakan tanggung jawab dengan potensi, adaptasi dan tantangan serta dorongan perkembangan psikologis yang sepadan. Seorang individu harus dapat mengecek dan merenungkan tahun-tahun yang silam yang mungkin merisaukannya, tetapi sekarang dia dapat menguasainya.

Sekali-kali seorang pemimpin perlu membantu atau memberikan pertimbangan terhadap anak buahnya Dalam masalah-masalah baru sesuatu yang tidak bisa atau sesuatu yang mungkin merisaukannya. Bila seorang pemimpin tidak mengembangkan kemampuan anggotanya secara perorangan, maka pemimpin tersebut sekali waktu akan melihat, bahwa anggota tersebut akan tersingkir dari kelompoknya atau merasa mungkin tetap berada dalam lingkungan pekerjaan, tetapi mereka tidak bekerja.

Diagram Action centred Leadership



Tiga lingkaran yang digambarkan saling overlap satu sama lain ini bukan suatu kebetulan. Sebagai contoh, adalah esensial bagi tim untuk mencapai tugasnya sebelum moral tim dan kepuasan individu dapat tinggi.

Sama

Sama saja bila tim itu dipecah oleh ketidaksepakatan dan kecemburuan di dalam penampilannya, seperti juga kepuasan individu akan rusak.

Tugas pimpinan adalah memperhatikan bahwa ketiga bidang itu terwujud walaupun demikian keadaan tertentu tidak akan memungkinkan pimpinan selalu memberikan perhatian yang sama pada ketiga lingkaran tersebut, ada saatnya ketika dia harus memusatkan perhatiannya pada lingkaran pencapaian tugas sebagai selama periode yang berat itu tidak akan punya waktu memperhatikan kedua lingkaran yang lain. Tidak ada salahnya dalam hal ini membuat pimpinan menyadari bahwa ia telah mengabaikan kedua lingkaran itu dan mencari kesempatan pertama untuk memperhatikan kembali kedua lingkaran itu.

Ada manajer yang mengabaikan atau hanya selalu sedikit memperhatikan satu lingkaran tertentu. Mungkin kita semua telah pernah menjumpai manajer yang selaiu berorientasi pada tugas dan cenderung mengabaikan lingkaran individu, seringkali ia sangat efisien, berfikir ke depan, memberikan perintah jelas dan mengharapkan anggotanya patuh, tetapi ia tidak tertarik kepada orang. Filosofinya adalah bahwa "Orang datang bekerja untuk melakukan kerja, yang untuk itu mereka dibayar, dan mereka tidak membawa problema mereka atau aspirasi mereka : Saya tidak tertarik kepada alasan mereka. Saya mau kerja terlaksana". Manajer seperti ini walaupun sangat efisien tidak mencapai apa yang sebenarnya yang mungkin dicapai bila ada juga perhatian individu. Bila dia menggerakkan potensi itu dia akan memperoleh lebih. Diagram tiga lingkaran individu dibuang atau ditutup, akan terlihat bahwa ini berarti menghilangkan pula sebagian dari lingkaran yang lain, dan ini menunjukkan bahwa baik pencapaian tugas maupun moral tim tidak tinggi sebagaimana seharusnya. Marilah kita pertimbangkan manajer lain yang telah kita dapati sebagai manajer yang berorientasi pada manusia. Filosofinya adalah " Bila kamu menangani manusia secara baik, mereka akan bekerja tanpa harus didorong ". Dalam hal ini tidak berarti bahwa dia gagal mencapai tugas. Tetapi manakala konflik antara kebutuhan tugas dan kebutuhan pribadi, tentunya yang terakhirlah yang akan diutamakan.

Sikap ini mungkin digambarkan secara singkat dengan seorang manajer bengkel, yang berkata "Kita tidak menerapkan banyak mesin tetapi kita adalah bengkel".

Manajer

Manajer seperti ini biasanya membuat kebanggaan pribadi karena mengetahui latar belakang pribadi semua anggotanya, dan mengikuti perkembangan anggota keluarga mereka, penyakit mereka, liburan mereka, keberhasilan dan kegagalan anak mereka dengan perhatian besar. Dia biasanya mencari loyalitas anggota yang tinggi dari anggotanya, walaupun anggotanya harus selalu merasa bahagia, disana ada kekurangan samar, demoralisasi, karena mengetahui mereka tidak digerakkan secara keras, dan mereka tidak mencapai yang mereka harapkan.

Diagram tiga lingkaran juga mengilustrasikan hal itu juga. Coba hilangkan atau tutupi lingkaran tugas, dan akan terlihat bahwa lingkaran individual akan sedikit hilang, dimana individu mengetahui bahwa dia tidak digerakkan dengan keras, dan lingkaran tim, dimana moralnya rendah. Lebih-lebih lagi bila lingkaran tugas diabaikan, tujuan umum yang merupakan pengikat suatu tim, jadi dilemahkan. Seseorang manejer yang berorientasi individual sering menyebabkan, masalah " anak mas" atau " favorit". Dalam hal ini anggota tim lain akan tidak mendapat motivasi cukup sehingga pencapaian tugas akan terganggu.

Timbul suatu pertanyaan, bagaimana caranya membuat suatu organisasi dapat lebih efektif ? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu menganalisa dari dua aspek yaitu kualitas dari pimpinan itu sendiri dan tindakan apa yang harus dilakukan ?

Kualitas kepemimpinan

Banyak kelompok ingin mengharapkan seseorang pemimpin yang mempunyai kualitas tertentu dan ini akan bervariasi dengan situasi yang dihadapi. Tidak ada standar yang pasti dari semua situasi, yang sangat penting perlu diperhatikan adalah tindakan seseorang pemimpin yang efektif.

Tindakan-tindakan Kepemimpinan

Seorang pemimpin diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan oleh orang yang berada di bawah pengawasannya. Untuk itu dia mempunyai bidang pekerjaan yang harus diperhatikan yaitu :

- 1) tugas;
- 2) individu (orang perorangan);
- 3) kelompok.

Diagram

Diagram tersebut di atas menunjukkan 3 lingkaran yang saling overlap, yang menggambarkan bagaimana ketiga unsur tersebut saling berhubungan. Agar efektif, suatu kelompok harus mempunyai kelompok dan tujuan tertentu tugas dapat diselesaikan. Setiap individu mempunyai kepentingan dan ambisi pribadi serta ingin menjadi anggota yang aktif dari satu kelompok. Tanggung jawab dari para pimpinan dalam segala kegiatan tanpa membeda-bedakan tingkatannya adalah untuk :

- 1) menyelesaikan tugas;
- 2) mengembangkan individu-individu;
- 3) membina kelompok.

Mundurinya atau mengesampingkan salah satu bidang akan mempengaruhi bidang-bidang lainnya dan penyelesaian tugas secara efektif sebagaimana mestinya akan terhalang karenanya. Segera dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah.

Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasilan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan

atau

atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong. Pengalamannya yang terbatas, dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya. dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah. Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang

memegang

memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasilan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong.

Pengalamannya yang terbatas dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya.

Beberapa keterampilan lainnya sebagai penambah wawasan/ pendukung berbicara efektif

Berbicara adalah menyampaikan buah pikiran dengan sesuatu kepada pihak lain. Maksud penyampaian buah pikiran tersebut agar pihak lain memahami apa yang menjadi kandungan pikirannya sehingga pihak lain mengerti pandangan-pandangannya mengenai sesuatu hal.

Dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh para manajer dan sejumlah eksekutif. Dari hasil penyelidikan tersebut 70% waktu yang dimiliki para manajer dan eksekutif digunakan untuk komunikasi.

Berapa

Berapa persen untuk bicara ?

- 1) untuk mendengarkan 45 %;
- 2) untuk berbicara 30 %;
- 3) untuk membaca 16 %;
- 4) untuk menulis 9 %.

Proses fisik dari berbicara itu cukup rumit, karena harus menghasilkan ide-ide dan menuangkannya ke dalam bahasa dan proses menghasilkan bunyi-bunyi suara.

Berbicara dapat diperoleh seseorang dari pengalaman dan belajar, bukan hasil warisan oleh sebab itu keterampilan berbicara dapat ditingkatkan dengan latihan keterampilan.

Meningkatkan keterampilan berbicara

Salah satu ciri seorang pemimpin karena situasi dan tuntutan tugasnya, dalam menyampaikan ide ataupun pemikiran kepada orang lain perlu disampaikan secara singkat tetapi jelas atau berbicara efektif.

Agar dapat berbicara efektif maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- 1) masalah atau ide pemikiran yang disampaikan harus jelas apa yang menjadi tujuannya serta inti-inti ataupun pokok-pokok masalahnya. Penambahan kata-kata atau kalimat yang panjang lebar dapat mengaburkan inti atau pokok-pokok masalah;
- 2) susun fakta-fakta yang akan disampaikan, sehingga dalam proses penyampaian akan mengalir secara teratur tidak terulang-ulang. Untuk itu materi yang akan disampaikan harus benar-benar dikuasainya;
- 3) waktu berbicara menyampaikan ide pikiran tersebut usahakan kontak mata dengan pendengar, sehingga pembicaraan akan mengetahui sikap, kondisi dan penerimaan pendengar;
- 4) manfaatkan dan bagi waktu yang tersedia secara proporsional antara pendahuiuan, inti dan penutup, sehingga materi akan disampaikan secara lebih jelas inti-intinya dengan pembagian waktu yang lebih banyak dibandingkan pendahuiuan dan penutup.
- 5) agar penyampaian (bicara) lebih efektif perlu latihan berbicara sebelumnya;
- 6) agar materi lebih mudah dikuasai dan diingat sehingga memperlancar pembicara, dapat digunakan catatan-catatan kecil. Catatan tersebut dapat menambah kepercayaan diri, sehingga pembicara dapat lebih menguasai materi, situasi dan pendengar.

G. Keterampilan

G. Keterampilan mempengaruhi (Intervensi)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mempengaruhi dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian intervensi;
2. menjelaskan tujuan intervensi;
3. menjelaskan teknik-teknik intervensi;
4. menyampaikan gagasan dengan bahasa yang mudah dimengerti;
5. menerapkan komunikasi dengan orang lain dengan bahasa yang sistematis;
6. menerapkan cara berkomunikasi yang familiar atau komunikatif untuk mencapai tujuan bersama;
7. mempraktekkan cara bergaul dengan beretika;
8. menganalisa situasi dengan tepat agar ide atau pendapat diterima orang lain;
9. mengambil kesimpulan akhir untuk mempertegas kesepakatan.

1. Batasan/Pengertian

Mempegaruhi orang lain mempunyai pengertian membuat orang lain mau mengikuti pikiran atau kehendaknya dengan senang tanpa merasa dipaksa.

2. Uraian

a. Tujuan dari latihan adalah agar supaya dapat :

- 1) bekerjasama dengan anggota;
- 2) memelihara ketahanan kelompok;
- 3) menganalisa resiko kegagaaian;
- 4) mengambil keputusan kelompok dengan tepat;
- 5) menggugah rasa tanggung jawab dari anggota.

b. Teori Dasar

Apa yang dicapai di dalam Grup.

Dalam setiap interaksi manusia ada dua komponen utama yaitu isi dan proses. Yang pertama berkenaan dengan pokok persoalan atau tugas yang jadi dasar untuk bekerja. Umumnya pada interaksi, pusat perhatian kelompok dari semua orang adalah berada pada isi. Faktor kedua adalah proses, berkenaan dengan apa yang terjadi antara anggota kelompok selain bekerja.

Proses grup atau dinamika berkenaan dengan intern tertentu seperti moral, perasaan, suasana, pengaruh, kompetisi, kerja sama dan lain-lain.

c. Partisipasi.

Dalam kebanyakan interaksi, sangat kecil perhatian yang diberikan pada proses, walaupun ini merupakan penyebab utama tidak efektifnya kegiatan grup, kepekaan terhadap proses grup akan lebih memungkinkan seseorang untuk mendiagnose masalah grup lebih awal dan menanganinya secara lebih efektif. Karena sejak proses ini muncul ditekankan / diutamakan dalam pada semua grup, kesadaran ini akan meningkatkan nilai pribadi di dalam grup dan memungkinkan dia berpartisipasi lebih efektif.

Di bawah ini beberapa pedoman observasi untuk membantu seseorang menganalisa proses tingkah laku kelompok.

Satu indikasi dari keterlibatan adalah partisipasi diantara para anggota.

1) Siapa

- 1) Siapa saja yang berpartisipasi yang tinggi ?
- 2) Siapa saja berpartisipasi rendah ?
- 3) Apakah anda dapat melihat perubahan partisipasi misalnya partisipasi tinggi menjadi pendiam, partisipasi rendah tiba-tiba menjadi banyak berbicara. Apa anda melihat alasan yang mungkin, mengapa demikian dalam hal ini ?
- 4) Bagaimana memperlakukan anggota yang pendiam? Bagaimana ketidakterlibatan mereka diartikan ? Setuju, tidak setuju? Tidak menarik perhatiannya? takut dan lain-lain.
- 5) Siapa berbicara, kepada siapa apa anda melihat alasan mengapa dalam interaksi grup ini ?
- 6) Siapa yang menguasai pembicaraan ? kenapa ? apa anda melihat alasannya, mengapa demikian dalam interaksi grup ini ?

d. Mempengaruhi

Mempengaruhi dan Partisipasi tidaklah sama, ada orang berbicara sangat sedikit, tetapi mereka menarik perhatian seluruh grup, yang lain berbicara banyak tetapi secara umumnya mereka tidak didengar anggota lainnya.

- 1) Anggota yang mana yang besar pengaruhnya? Yaitu ketika mereka berbicara yang lain tampak mendengarkan.
- 2) Anggota yang mana yang kecil pengaruhnya, yang lain tidak mendengarkan atau mengikutinya. Apakah ada perubahan pengaruh ? Siapa yang berubah ?
- 3) Apa anda melihat persaingan di dalam grup? Apa ada perebutan Kepemimpinan ? Apa ada pengaruhnya terhadap anggota grup ?

e. Cara mempengaruhi

Pengaruh muncul dalam beberapa bentuk. Bisa positif dan bisa negatif. Itu dapat memperoleh dukungan atau kerja sama dari anggota atau menggantikan mereka.

Bagaimana seseorang berusaha mempengaruhi yang lain mungkin merupakan faktor crucial dalam menentukan bagaimana terbuka atau tertutupnya seseorang untuk dipengaruhi huruf a s.d. c adalah nada dari 4 bentuk yang timbul Dalam group.

1) Yang

1) Yang bersifat Otokrasi

Apakah pengaruh seseorang memaksakan kehendak atau nilainya terhadap anggota grup lainnya atau mencoba menekan mereka untuk mendukung pendapatnya. Siapa menilai atau melewati begitu saja pendapat anggota grup lainnya. Apa ada anggota merintangi kegiatan, bila grup bergerak tidak pada arah yang diharapkan? Siapa yang mendorong untuk mengorganisasi grup.

2) Pendamai

Siapa yang paling bersemangat untuk mendukung pendapat anggota lainnya ?

Apakah ada usaha untuk menghindari konflik atau perasaan tidak enak dengan menabur minyak di atas air yang berbahaya?

Apakah ada usaha untuk mencegah pemberian negative feedback ?

Misalnya siapa yang hanya akan memberi apabila ia mempunyai positive feedback.

3) Laisses fairs

Apakah ada anggota grup menaruh perhatian dari keiemanan yang meliputi grup ?

Apakah ada anggota selalu setuju dengan pendapat group tanpa tampak melibatkan diri ?

Siapa yang keihatannya pendiam dan tidak terlibat, siapa yang tidak berinisiatif, dan hanya menanggapi pertanyaan anggota lainnya

4) Demokrasi

Adakah yang mencoba untuk memasuki setiap orang di dalam keputusan grup / diskusi ?

Siapa yang mengemukakan perasaan dan pendapatnya secara terbuka dan langsung tanpa menyinggung orang lain ?

Siapa yang kelihatannya terbuka untuk feedback atau kritik dari yang lain.

Ketika perasaan semakin meninggi (runligh and teusion mounts), anggota yang mana yang berusaha untuk menangani konflik mencari jalan pemecahannya.

f. Prosedur

f. Prosedur pengambilan keputusan

Banyak jenis keputusan dibuat grup tanpa memperhatikan efeknya terhadap anggota grup. Beberapa anggota mencoba untuk melaksanakan putusannya, sementara lainnya menginginkan sernuanya berpartisipasi mengambil bagian dari keputusan yang mereka ambil.

- 1) Apakah ada seseorang yang mengambil keputusan sendiri dan selai memperhatikannya tanpa memperhatikan anggota lainnya. Misalnya dia memutuskan topik yang akan didiskusikan dan langsung memulai membicarakan masalah itu. Apa efek terhadap grup ?
- 2) Apa grup menyimpang dari topik ke topic lain ? Siapa yang menyimpang dari topik.
- 3) Apakah anda melihat alasan untuk ini dalam interaksi antar grup ?
- 4) Siapa yang mendukung pendapat atau kesimpulan / keputusan anggota lainnya ? Apa dukungan ini merupakan gabungan pendapat dua anggota dari topik atau kegiatan dari grup.
- 5) Bagaimana efeknya terhadap anggota grup lainnya.
- 6) Apakah ada bukti bahwa ada kelompok besar mendorong atau mendesak suatu keputusan atas rasa keberatan dari anggota lainnya ?
- 7) Apa mereka mengambil vote (voting) ?
- 8) Apakah ada usaha untuk mendapatkan partisipasi dari semua anggota di dalam sebuah keputusan (konsensus)? Apa efek yang kelihatan di dalam grup ?
- 9) Apa ada seseorang memberi sumbangan pemikiran yang tidak menerima tanggapan atau pengakuan anggota lain. Apa efek yang kelihatan di dalam grup ?

g. Task Function (Fungsi Tugas)

Fungsi-fungsi ini menggambarkan tingkah laku yang ada hubungannya dengan selesainya pekerjaan atau penyelesaian tugas yang ada sebelumnya.

Apakah ada yang bertanya atau memberi saran cara yang terbaik untuk melanjutkan atau menangani sebuah persoalan ?

Apakah

Apakah ada seseorang berusaha merumuskan apa yang telah diperoleh atau apa yang sudah dikerjakan di dalam grup.

Apa ada yang memberi atau bertanya tentang fakta, ide, opinion, felling, feedback atau mencari alternatif.

Siapa yang mempertahankan group tetap pada target ?

Siapa yang mencegah peloncatan topik (topic jumping) atau penyelewengan / penyimpangan.

h. Maintenance Function (Fungsi pemeliharaan)

Fungsi ini sangat penting untuk moral grup, mereka memelihara hubungan kerja yang baik dan harmonis diantara anggota grup dan membuat situasi lingkungan group yang memungkinkan setiap anggota dapat memberi sumbangan pemikiran secara :

Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana teman akrab yang menyenangkan. Apakah ada yang berusaha untuk menahan konflik atau perasaan tidak enak. Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana yang penuh konflik dan ketidak sepakatan. Apakah ada anggota yang mempropokasi semangat atau mengganggu yang lain ?

Apakah ada anggota kelihatannya turut merasa terlibat dan tertarik ?

Apakah suasana kerja memberikan kepuasan, kelambanan dan sebagainya ?

i. Keanggotaan

Kepentingan besar bagi anggota grup adalah tingkat rasa penerimaan atau rasa intensif didalam grup. Poia yang berbeda interaksi dapat tumbuh dalam group yang memberi petunjuk tingkat dan jenis rasa keanggotaan.

1) Apakah ada sub gruping ?

Terkadang ada dua atau tiga orang anggota yang tetap setuju dan mendukung satu sama lain atau tetap tidak setuju dan saling menentang.

2) Apa ada anggota yang kelihatan berada "out side" the grup ? Apa ada anggota yang kelihatan berada didalam grup ? Bagaimana anggota "out side" diperlukan oleh grup?

3) Apa ada anggota yang berpindah dari "dalam " ke luar" grup, mis condong "maju" atau mundur dalam kursi atau memindahkan kursinya ?

Pada saatsituasi yang bagaimana mereka" di dalam " atau pindah "ke luar".

j. Feelings

j. Feelings

Selama dalam grup diskusi, feeling sering ditimbulkan oleh interaksi antara para anggota walau demikian feeling jarang dibicarakan. Pengamat mungkin harus membuat dugaan terhadap nada suara, mimik wajah, gerak isyarat dan berbagai bentuk gerak.

- 1) Pertanda feeling apa yang anda amati pada anggota grup; kemarahan, kejengkeian, frustrasi, kehangatan, rasa cinta, kegembiraan, membosankan, mempertahankan diri atau persaingan dan lain-lain.
- 2) Apakah anda melihat adanya usaha dari anggota grup menahan ungkapan perasaan khususnya perasaan negatif. Bagaimana itu terjadi ? Apa ada seseorang yang selalu begitu ?

k. Norma

Standar atau peraturan dasar dapat timbul di dalam suatu grup yang mengontrol tingkah para anggota. Peraturan biasanya menunjukkan keyakinan atau keinginan dari pada umumnya.

Anggota grup, seperti tingkah laku apa yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan dalam grup. Peraturan ini mungkin jelas bagi semua anggota, diketahui oleh sebagian kecil anggota atau tidak diketahui sama sekali.

Beberapa peraturan memudahkan grup untuk maju dan beberapa malah menghalangi.

- 1) Adakah bidang tertentu yang dihindari dalam group (mis, seks, agama, membicarakan feeling in group, membicarakan kebiasaan pimpinan, dan lain-lain). Siapa yang keihatannya paling gigih untuk menghindarinya ? Bagaimana dia melaksanakannya ?
- 2) Apakah anggota grup menyenangkan atau sopan terhadap sesama ?
Apakah hanya positive feeling yang diungkapkan ?
Apakah anggota setuju satu sama lain terlalu mudah ?
Apa yang terjadi apabila para anggota tidak setuju ?
Apakah anda melihat peraturan berjalan atas partisipasi atau jenis-jenis pertanyaan yang diperbolehkan.
Misalnya, jika saya berbicara anda harus menceritakan persoalanmu ?

Apa

Apa anggota merasa bebas untuk menyelidiki feeling antar sesama ?

Apakah pertanyaan selalu membatasi topik intelek atas kejadian diluar of group.

3) Pelaksanaan Latihan

Dalam praktek yang harus dilakukan dengan ranking benda-benda yang diperlukan di bulan sekaligus diamati siapa yang banyak berpartisipasi dalam grup hingga mampu memperoleh keputusan bahwa sesuatu benda memang benar-benar lebih dibutuhkan dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk selanjutnya perlu ditumbuhkan pemahaman untuk apa dan mengapa tahap latihan tersebut dilaksanakan.

- a) apa yang dapat diharapkan dengan dilaksanakannya diskusi kelompok, mengapa perlu dilaksanakan dan apa tujuannya ?
Diskusi dilaksanakan dengan tujuan dapat diperolehnya suatu kesepakatan kelompok mengenai suatu hal yang dibahas.
- b) untuk apa perlu ada kesepakatan
Diperlukan untuk memberi arah yang jelas hingga diharapkan resiko kegagalan menjadi kecil dan dengan demikian akan lebih tepat mengambil kesimpulan.
- c) masalahnya sekarang bagaimana caranya dapat diperoleh kesepakatan yang benar ?
Untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang harmonis antar anggota keluarga kelompok dan saing terbuka dalam tukar pendapat.
- d) disinilah akan terlihat siapa yang dapat mempengaruhi orang lain Dalam kelompok tersebut sesuai dengan teori dasar terdahulu.

4) Pelajaran yang dapat ditarik dari latihan :

- a) perlunya kerja sama yang harmonis dalam mencapai tujuan kelompok;
- b) perlunya saling tukar pendapat dan keterbukaan untuk menerima pendapat orang lain;

c) pentingnya

- c) pentingnya menyadari bahwa pendapat anggota yang tidak ditanggapi sama sekali oleh pimpinan, akan menimbulkan sikap frustrasi, apatis yang akhirnya akan mengurangi rasa tanggung jawab dari anggota tersebut;
- d) perlunya pengamblian keputusan secara tepat dengan memperhitungkan resiko yang akan dihadapi;
- e) perlunya keputusan yang diambil sebagai hasil kesepakatan bersama.
- f) pentingnya menyadari adanya kenyataan bahwa tidak selamanya pendapat hasil musyawarah kelompok adalah benar;
- g) dengan demikian perlu disadari untuk mencari dan mengernukakan argumentasi yang tepat dan benar di dalam mengambil keputusan.

BAB IV**PENUTUP**

Demikianlah naskah panduan keterampilan dasar perorangan (basic Inter Personal Skill) disusun sebagai bahan para peserta didik untuk menambah wawasan dalam melaksanakan tugas di lapangan.