

PSIKOLOGI LAYANAN

**DI BIDANG PARIWISATA DAN HOSPITALITY
SERTA DI BERBAGAI BIDANG BISNIS LAINNYA**

**Drs. Herlan Suherlan, MM.
Drs. Psy. Yono Budhiono, MBA, MSc.**



**Bertumbuh dengan Ilmu,
Berkarya dengan Prestasi.**

ISBN : 978-602-17752-0-2

Psikologi Pelayanan
Di Bidang Pariwisata dan Hospitality
Serta di Berbagai Bidang Bisnis Lainnya

Diterbitkan oleh : Penerbit Media Perubahan, Bandung.

Penulis : Drs. Herlan Suherlan, MM.
Drs. Psy. Yono Budhiono, MBA, MSc.

Editor : Tri Hamdani
Tata Letak: : Asep [rancagemedia]
Desain Cover : Asep [rancagemedia]

CETAKAN PERTAMA 2013

Penerbit Media Perubahan
Jl. Awibitung Np. 50 Bandung 40121,
Telp. (022) 727 3677, Fax (022) 727 3677
www.mediaperubahan.com
email: penerbitmediaperubahan@gmail.com

**Undang - undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta**

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2 :

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana :

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

KATA PENGANTAR

Dalam organisasi atau perusahaan apapun, setiap karyawan akan berhadapan dengan tingginya tekanan dalam mencari cara bagaimana bekerja secara efektif dan menjaga kualitas kehidupan di rumah. Bisnis modern, termasuk didalamnya bidang pariwisata dan hospitality menuntut kualitas kerja yang tinggi, terbatas waktu, jam kerja yang panjang dan beban kerja yang tinggi. Di rumah, orang dihadapkan dengan keterbatasan uang, tuntutan keluarga, urusan pendidikan, tuntutan dan gaya hidup yang tinggi dan terbatasnya waktu untuk bercengkrama dengan keluarga. Ketika seorang karyawan mempunyai masalah, baik di yang berasal dari tempat kerja atau rumah, maka kinerja di tempat kerja dengan sendirinya akan kena imbas. Ketika konsentrasi dan efisiensi kerja sedang menurun, maka tingkat ketidakhadiran (*absence*) akan tinggi bahkan kita akan jatuh sakit.

Uraian di atas merupakan suatu kondisi, dimana seseorang yang sedang dan akan terjun dalam dunia kerja yang penuh dengan aroma persaingan dan menuntut profesionalisme yang tinggi dituntut untuk mempunyai pengetahuan, pemahaman, kemampuan dan keterampilan yang tinggi, setidaknya memadai sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Sampai saat ini di Indonesia sangat sulit mencari buku-buku yang dijadikan referensi untuk mengkaji dan mengupas bagaimana psikologi diaplikasikan dalam bidang pelayanan sebagai suatu aktivitas manusia. Sebagai objek formal, pelayanan merupakan kegiatan manusia yang sangat menarik untuk dikaji. Dimana, psikologi berusaha menelaah faktor-faktor psikologis yang membentuk perilaku individu sehingga melalui telaah psikologi, seorang individu memperoleh gambaran akan keadaan dirinya, kekurangan dan kelebihanannya, menentukan apa yang terbaik bagi dirinya. Dengan mempelajari dan memaha-

mi psikologi secara memadai diharapkan individu juga dapat mengenal dan memahami individu lain sehingga dapat mewujudkan interaksi yang selaras dengan lingkungannya.

Buku ini mencoba memberikan sumbangan pemikiran dan sedikit pemahaman serta arahan teknis bagaimana seseorang yang sedang dan akan terjun dalam dunia kerja khususnya dalam bidang pelayanan memiliki bekal pengetahuan sehingga lebih siap dan percaya diri untuk masuk dan bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Buku ini terdiri atas enam bab, dimana Bab I sampai dengan Bab V sifatnya teoretis, meskipun dilengkapi dengan beberapa contoh. Sedangkan bab terakhir (Bab VI) sifatnya lebih praktis yang mencoba menyajikan beberapa jenis keterampilan sosial (pelayanan) disertai dengan contoh-contoh dan lembar kerja. Adapun keenam bab yang dimaksud, berisi :

1. Perilaku Individu dan Pelayanan Sebagai Objek Psikologi.
2. Aspek Psikologis Pembentuk Prilaku Individu.
3. Interaksi Sosial.
4. Komunikasi.
5. Konsep Dasar Pelayanan.
6. Bekerja dengan Kolega dan Pelanggan.

Semoga buku ini memberikan kontribusi kepada seluruh pembaca, terutama bagi mereka yang akan dan sedang bekerja dalam bidang pelayanan dimana mereka akan berhadapan dengan manusia.

Bandung, Mei
2013

Penyusun

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB 1 Perilaku Individu dan Pelayanan

Sebagai Objek Psikologi	1
A. Pengertian Psikologi	2
B. Manusia dalam sudut pandang psikologi sosial ..	5
1. Sudut pandang perilaku	5
2. Sudut Pandang kognitif	8
3. Sudut Pandang struktural	10
4. Sudut Pandang interaksionis	12
C. Aspek-aspek psikologis dalam pelayanan	13

BAB 2 Aspek Psikologis

Pembentuk Perilaku Individu	17
A. Intelegensi	18
B. MEMORI, BELAJAR, DAN Persepsi.....	20
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	22
2. Proses Pemilihan Data Perseptual	23
3. Proses Pengorganisasian Data Perseptual ...	23
4. Distorsi Dalam Persepsi	24
5. Persepsi dan Atribusi.....	26

6.	Penanganan Masalah Yang Berkaitan dengan Proses Persepsi	26
C.	Kepribadian.....	27
1.	Definisi Kepribadian.....	27
2.	Teori Kepribadian.....	28
3.	Struktur Kepribadian.....	29
4.	Faktor-faktor Pembentuk Kepribadian.....	30
5.	Atribut-atribut kepribadian yang berpengaruh pada perilaku organisasi.....	32
6.	Memadukan Kepribadian Dengan Pekerjaan.	34
7.	Mengembangkan Kepribadian Seseorang yang bekerja di bidang Pariwisata dan Hospitality Industry.	39
8.	Penampilan.....	40
D.	Sikap	41
1.	Sikap dan Perubahannya.....	43
2.	Mengubah Sikap Dengan Usaha Re-Edukatif.....	49
3.	Membangun Sikap Positif	52
4.	Pentingnya Sikap dalam Pelayanan	56
E.	Motivasi	57
1.	Teori Motivasi Kerja	60
a.	Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow	61

b. Teori Tiga Motif Sosial dari David C. McClelland	63
c. Teori X-Y Douglas McGregor	67
d. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg ..	68
e. Teori “Z” dari William Ouchi.....	70
f. Teori ”ERG” dari CLAYTON P. ALDERFER	70
g. Teori ‘EKSPEKTANSI’ dari VICTOR H. VROOM.....	72
2. Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan	72

BAB 3 Interaksi Sosial..... 77

A. Prinsip Interaksi	78
B. Interaksi Internal.....	79
C. Dinamika Kelompok	82
D. Konflik.....	84
1. Tingkatan dan Tahapan Konflik.....	84
2. Hasil Konflik.....	86
3. Mengelola Konflik Antar Pribadi	88
4. Mengelola Konflik Struktural.....	88
a. Mengubah Prosedur	88
b. Merubah Struktur Organisasi.....	89
c. Merubah Tata Ruang Fisik	89

BAB 4 Komunikasi..... 95

- A. Pengertian Komunikasi96
- B. Apa yang harus dikomunikasikan? 97
- C. Saluran Komunikasi.....98
- D. Komunikasi Antar Kelompok 99
- E. Rintangan Komunikasi100
- F. Memperbaiki Komunikasi101
- G. Komunikasi Non-verbal..... 104
- H. Komunikasi visual dan vokal dalam presentasi 105
- I. KOMUNIKASI SATU dan DUA ARAH 108
- J. Human Relation (menurut Dale Carnegie) 111
- K. Simak Aktif (active listening)..... 116
- L. 3 (Tiga) jenis perilaku dalam berkomunikasi (Non-Asertif: Submisif/Permisif, Agresif, Asertif). 121

BAB 5 Konsep Dasar Pelayanan 129

- A. Pengertian Pelayanan 130
- B. Proses Pelayanan 138
- C. Kualitas Pelayanan..... 139
- D. Persepsi dan Harapan Pelanggan..... 141
- E. Dimensi Pelayanan 143
- F. SIKAP DASAR ETIKA PELAYANAN147

G. Gap Pelayanan	148
H. TIPE-TIPE PERILAKU PELANGGAN	150
I. TIPE-TIPE PERILAKU PETUGAS/PELAYAN .	151
J. Menangani pelanggan-pelanggan yang sulit (Difficult People Or Customer Handling)	153

BAB 6 Bekerja dengan Kolega dan Pelanggan 159

A. Keterampilan Interpersonal (Suatu Pengantar)	160
B. Berkomunikasi Secara Efektif	163
C. Penampilan Diri	176
D. Keinginan dan Harapan Pelanggan	182
E. Pemberian Pelayanan	185
F. Berhubungan dengan Pelanggan	187
G. Kerja Sama	192

BAB 1

Perilaku Individu dan Pelayanan Sebagai Objek Psikologi

“ Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang mempelajari perilaku manusia dan binatang atau mempelajari organism didalam berbagai variasi dan kompleksitas sebagai respon terhadap perubahan terus-menerus dari aktivitas-aktivitas fisik dan sosial dalam lingkungannya “

(J.P. Chaplin, “Dictionary of Psychology”, 1968).

A. Pengertian Psikologi



Perilaku manusia merupakan sekumpulan kegiatan yang dipengaruhi oleh budaya, sikap, emosi, nilai, etika, kekuasaan, hubungan baik (rapport), hipnosis, persuasi, dan paksaan atau kekerasan (Rose : 1998). Perilaku manusia seringkali ‘jatuh’ dalam rentang perilaku yang berlaku di masyarakat, diluar kebiasaan, sekali-kali dapat diterima, dan seringkali diluar batas toleransi yang dapat diterima. Dapat diterimanya suatu perilaku dievaluasi dengan norma-norma sosial dan kebiasaan dengan kontrol sosial yang kebanyakan sangat bervariasi.

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang mempelajari perilaku manusia dan binatang atau mempelajari organism didalam berbagai variasi dan kompleksitas sebagai respon terhadap perubahan terus-menerus dari aktivitas-aktivitas fisik dan sosial dalam lingkungannya (J.P. Chaplin, “Dictionary of Psychology”, 1968).

Perilaku manusia dikaji oleh disiplin ilmu psikology, sosiologi, dan Antropologi (Wilson, 1975). Beberapa contoh dari perilaku dan kegiatan manusia yang menjadi bahan kajian diantaranya :

- a. Keterampilan menghadapi situasi :
 - diabaikan dan mengabaikan;
 - ditolak dan menolak;
 - diterima dan menerima;
 - perlawanan; dan
 - menjawab

b. Kehidupan :

- Mimpi, tidur, bangun;
- Komunikasi dengan manusia;
- Rentang waktu;
- Hasrat : selera, lapar, dan haus.

Dalam kehidupan sehari-hari individu tidak dapat dilepaskan dan kegiatan interaksi dengan lingkungannya dimana dia berada agar dalam berinteraksinya selaras dan sejalan dengan peranan-peranannya. Dalam prosesnya interaksi merupakan perilaku timbal balik antara individu dengan individu lain atau dengan lingkungannya.

Psikologi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental. Dari definisi tersebut, terdapat tiga aspek penting, yaitu (1) perilaku, menunjukkan aktivitas dari manusia atau binatang, (2) Mind , menunjukkan pikiran, gagasan, perasaan, sensasi, persepsi, ingatan, impian, motivasi dan pengalaman subyektif lainnya. (3) Ilmu, merupakan cara-cara obyektif untuk menjawab pertanyaan atas fakta/data yang teramati. Dari pengertian tersebut memunculkan pertanyaan mendasar : bagaimana pikiran (mind) dan tubuh dapat berhubungan? Rene Descartes (1596-1650) mengatakan bahwa kedua hal tersebut merupakan dualisme interaktif. Sedangkan pakar yang lain mengatakan bahwa mind dan tubuh berinteraksi sehingga menghasilkan pengalaman yang disadari. Pertanyaan lainnya adalah apakah kemampuan individu ditentukan oleh bakat bawaan (faktor genetik) kita atau oleh pengalaman kita ? bagaimana interaksi antara faktor genetik dengan lingkungan ? Dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku ?

Wilhelm Wundt (1832-1920) merupakan bapaknya psikologi modern merupakan orang pertama yang menulis buku teks



psikologi dan telah mengaplikasikan laboratorium untuk mempelajari pikiran. Dia mengemukakan bahwa psikologi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu biologi, psikodinamika, behavioral, humanistik, kognitif, lintas kultural atau kultur sosial. Sesuai kebutuhan praktis pembahasan isi buku, penulis hanya mengemukakan inti dari beberapa sudut pandang saja, yaitu sudut pandang behavioral, humanistik, lintas kultural atau kultur sosial, dan evolusioner, yaitu :

- a. Sudut pandang behavioral :
 - menyoroti perilaku yang didasari oleh pengalaman atau belajar,
 - berfokus pada perilaku yang dapat diamati, dan
 - tipe-tipe belajar.
- b. Sudut pandang humanistik :
 - berfokus pada motivasi manusia agar berkembang secara psikologis
 - pengaruh hubungan interpersonal terhadap konsep diri.
 - Pentingnya memilih dan mengarahkan diri untuk mengembangkan dan memperkaya potensi.
- c. Sudut pandang lintas kultural atau kultur sosial :
 - mempelajari perbedaan psikologis diantara orang dengan budaya yang berbeda.
 - bagaimana pikiran, perasaan dan perilaku dipengaruhi oleh budaya, jenis kelamin, ras, dan etnik.
 - berbagai elemen - elemen lintas budaya lainnya.

Berdasarkan pengertian dan sudut pandang seperti telah dijelaskan, maka psikologi bertujuan untuk mendeskripsikan,

menjelaskan, memprediksi dan mengontrol perilaku dan proses mental. Dengan perkataan lain bahwa psikologi bertujuan untuk memahami perilaku manusia (kapan, mengapa dan memprediksi perilaku tersebut). Lebih jauh lagi psikologi dapat diaplikasikan pada pengetahuan tentang perilaku untuk mengintervensi dalam kehidupan manusia. Jadi dapat dikatakan bahwa psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang mempelajari perilaku individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Merujuk pada pengertian psikologi maka secara sederhana dapat dikatakan bahwa psikologi pelayanan adalah salah satu aplikasi dan bidang ilmu psikologi yang mempelajari perilaku-perilaku individu dalam kegiatan pelayanan.

B. Manusia dalam sudut pandang psikologi sosial

Berbagai perspektif dalam psikologi banyak dilihat dari aspek psikologi sosial, yaitu seperangkat asumsi dasar tentang hal paling penting yang bisa dipertimbangkan sebagai sesuatu yang bisa digunakan untuk memahami perilaku sosial, yaitu : perilaku (*behavioral perspectives*), kognitif (*cognitive perspectives*), struktural (*structural perspectives*), dan interaksionis (*interactionist perspectives*).

1. Sudut pandang perilaku

Perspektif perilaku menyatakan bahwa perilaku sosial kita paling baik dijelaskan melalui perilaku yang secara langsung dapat diamati dan lingkungan yang menyebabkan perilaku kita berubah. Perspektif perilaku dan kognitif lebih banyak digunakan oleh para psikolog sosial yang berakar pada psikologi. Mereka sering menawarkan jawaban yang berbeda atas sebuah pertanyaan : "Seberapa besar perhatian yang seharusnya diberikan oleh para

psikolog sosial pada kegiatan mental dalam upayanya memahami perilaku sosial?". Perspektif perilaku menekankan, bahwa untuk dapat lebih memahami perilaku seseorang, seyogianya kita mengabaikan informasi tentang apa yang dipikirkan oleh seseorang. Lebih baik kita memfokuskan pada perilaku seseorang yang dapat diuji oleh pengamatan kita sendiri. Dengan mempertimbangkan proses mental seseorang, kita tidak terbantu memahami perilaku orang tersebut, karena seringkali proses mental tidak reliabel untuk memprediksi perilaku. Misalnya tidak semua orang yang berpikiran negatif tentang sesuatu, akan juga berperilaku negatif. Si Asep yang bersikap negatif terhadap si Dadang misalnya, belum tentu dia tidak mau melakukan hubungan si Dadang. Jadi pikiran, perasaan, sikap (proses mental) bukan sesuatu yang bisa menjelaskan perilaku seseorang.

Dalam pendekatan perilaku terdapat teori-teori yang mencoba menjelaskan secara lebih mendalam mengapa fenomena sosial yang diutarakan dalam pendekatan perilaku bisa terjadi. Beberapa teori antara lain adalah Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory) dan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory).

❑ **Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory).**

Bandura (1971) mengemukakan bahwa teori pembelajaran sosial hendaknya membahas tentang (1) bagaimana perilaku kita dipengaruhi oleh lingkungan melalui penguat (reinforcement) dan observational learning, (2) cara pandang dan cara pikir yang kita miliki terhadap informasi, (3) begitu pula sebaliknya, bagaimana perilaku kita mempengaruhi lingkungan kita dan menciptakan penguat (reinforcement) dan observational opportunity - kemungkinan bisa diamati oleh orang lain.

❑ Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Homans dalam bukunya "Elementary Forms of Social Behavior, 1974" mengeluarkan beberapa proposisi dan salah satunya berbunyi: "Semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu tadi". Proposisi ini secara eksplisit menjelaskan bahwa satu tindakan tertentu akan berulang dilakukan jika ada imbalannya. Proposisi lain yang juga memperkuat proposisi tersebut berbunyi: "Makin tinggi nilai hasil suatu perbuatan bagi seseorang, makin besar pula kemungkinan perbuatan tersebut diulanginya kembali". Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "distributive justice" - aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Proposisi yang terkenal sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi "seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya - makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya - dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya - makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan".

Inti dari teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial adalah perilaku sosial seseorang hanya bisa dijelaskan oleh sesuatu yang bisa diamati, bukan oleh proses mentalistik (black-box). Semua teori yang dipengaruhi oleh perspektif ini menekankan hubungan langsung antara perilaku yang teramati dengan lingkungan.

2. Sudut Pandang kognitif

Perspektif kognitif menjelaskan perilaku sosial kita dengan cara memusatkan pada bagaimana kita menyusun mental (pikiran, perasaan) dan memproses informasi yang datanginya dari lingkungan. Perspektif kognitif menekankan pada pandangan bahwa kita tidak bisa memahami perilaku seseorang tanpa mempelajari proses mental mereka. Manusia tidak menanggapi lingkungannya secara otomatis. Perilaku mereka tergantung pada bagaimana mereka berpikir dan mempersepsi lingkungannya. Jadi untuk memperoleh informasi yang bisa dipercaya maka proses mental seseorang merupakan hal utama yang bisa menjelaskan perilaku sosial seseorang.

Banyak para psikolog sosial menggunakan konsep sikap (attitude) untuk memahami proses mental atau kognitif seorang individu. Dua orang sosiolog W.I. Thomas dan Florian Znaniecki mendefinisikan psikologi sosial sebagai studi tentang sikap, yang diartikannya sebagai proses mental individu yang menentukan tanggapan aktual dan potensial individu dalam dunia sosial". Sikap merupakan predisposisi perilaku. Beberapa teori yang melandasi perpektif ini antara lain adalah Teori Medan (Field Theory), Teori Atribusi dan Konsistensi Sikap (Concistency Attitude and Attribution Theory), dan Teori Kognisi Kontemporer.

❑ Teori Medan (Field Theory)

Seorang psikolog, Kurt Lewin (1935,1936) mengkaji perilaku sosial melalui pendekatan konsep "medan"/"field" atau "ruang kehidupan" - life space Menurutnya, pemahaman atas perilaku seseorang senantiasa harus dikaitkan dengan konteks - lingkungan di mana perilaku tertentu ditampilkan. Intinya, teori medan berupaya menguraikan

bagaimana situasi yang ada (field) di sekeliling individu berpengaruh pada perilakunya. Sesungguhnya teori medan mirip dengan konsep "gestalt" dalam psikologi yang memandang bahwa eksistensi bagian-bagian atau unsur-unsur tidak bisa terlepas satu sama lainnya. Misalnya, kalau kita melihat bangunan, kita tidak melihat batu bata, semen, kusen, kaca, secara satu persatu. Demikian pula kalau kita mempelajari perilaku individu, kita tidak bisa melihat individu itu sendiri, lepas dari konteks di mana individu tersebut berada.

❑ **Teori Atribusi dan Konsistensi Sikap (Attitude Consistency and Attribution Theory)**

Fritz Heider (1946, 1958), seorang psikolog bangsa Jerman mengatakan bahwa kita cenderung mengorganisasikan sikap kita, sehingga tidak menimbulkan konflik. Dia memperkenalkan konsep "causal attribution" - proses penjelasan tentang penyebab suatu perilaku. Dalam kehidupan sehari-hari, kita bedakan dua jenis penyebab, yaitu internal dan eksternal. Penyebab internal (*internal causality*) merupakan atribut yang melekat pada sifat dan kualitas pribadi atau personal, dan penyebab external (*external causality*) terdapat dalam lingkungan atau situasi.

❑ **Teori Kognitif Kontemporer**

Istilah "kognisi" digunakan untuk menunjukkan adanya proses mental dalam diri seseorang sebelum melakukan tindakan. Teori kognisi kontemporer memandang manusia sebagai agen yang secara aktif menerima, menggunakan, memanipulasi, dan mengalihkan informasi, serta memproses informasi dengan cara tertentu melalui struk-

tur kognitif yang diberi istilah "schema" (Markus dan Zajonc, 1985 ; Morgan dan Schwalbe, 1990; Fiske and Taylor, 1991). Intinya, teori-teori kognitif memusatkan pada bagaimana kita memproses informasi yang datangnya dari lingkungan ke dalam struktur mental kita. Teori-teori kognitif percaya bahwa kita tidak bisa memahami perilaku sosial tanpa memperoleh informasi tentang proses mental yang bisa dipercaya, karena informasi tentang hal yang obyektif, lingkungan eksternal belum mencukupi.

3. Sudut Pandang struktural

Perspektif struktural memusatkan perhatian pada proses sosialisasi, yaitu proses di mana perilaku kita dibentuk oleh peran yang beraneka ragam dan selalu berubah, yang dirancang oleh masyarakat kita. Perspektif struktural menekankan bahwa perilaku seseorang dapat dimengerti dengan sangat baik jika diketahui peran sosialnya. Hal ini terjadi karena perilaku seseorang merupakan reaksi terhadap harapan orang-orang lain. Kaum strukturalis cenderung meletakkan struktur sosial (makro) sebagai determinan perilaku sosial individu, sedangkan kaum interaksionis lebih memandang individu (mikro) merupakan agen yang aktif dalam membentuk perilakunya sendiri.

Beberapa teori yang melandasi persektif strukturan adalah Teori Peran (*Role Theory*), Teori Pernyataan - Harapan (*Expectation-States Theory*), dan Posmodernisme (*Postmodernism*).

□ Teori Peran (*Role Theory*)

Teori Peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-

apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama yang menuntun kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Jadi, perilaku ditentukan oleh peran sosial. Misalnya, seseorang yang mempunyai peran sebagai dosen, maka yang bersangkutan diharapkan berperilaku sesuai dengan peran tersebut.

❑ **Teori Pernyataan Harapan** **(*Expectation-States Theory*)**

Teori ini diperkenalkan oleh Joseph Berger dan rekan-rekannya di Universitas Stanford pada tahun 1972. Jika pada teori peran lebih mengkaji pada skala makro, yaitu peran yang ditetapkan oleh masyarakat, maka pada teori ini berfokus pada kelompok kerja yang lebih kecil lagi. Menurut teori ini, anggota-anggota kelompok membentuk harapan-harapan atas dirinya sendiri dan diri anggota lain, sesuai dengan tugas-tugas yang relevan dengan kemampuan mereka, dan harapan-harapan tersebut mempengaruhi gaya interaksi di antara anggota-anggota kelompok tadi. Sudah tentu atribut yang paling berpengaruh terhadap munculnya kinerja yang diharapkan adalah yang berkaitan dengan ketrampilan kerjanya. Anggota-anggota kelompok dituntut memiliki motivasi dan ketrampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok yang diharapkan bisa ditampilkan sebaik mungkin.

❑ **Posmodernisme (*Postmodernism*)**

Pada dasarnya teori posmodernisme atau dikenal dengan singkatan “*POSMO*” merupakan reaksi keras terhadap dunia modern. Teori Posmodernisme menyatakan bahwa

dalam masyarakat modern, secara gradual seseorang akan kehilangan individualitas-nya – kemandiriannya, konsep diri, atau jati diri. (Denzin, 1986; Murphy, 1989; Dowd, 1991; Gergen, 1991) . Dalam pandangan teori ini upaya kita untuk memenuhi peran yang dirancangkan untuk kita oleh masyarakat, menyebabkan individualitas kita digantikan oleh kumpulan citra diri yang kita pakai sementara dan kemudian kita campakkan.

4. Sudut Pandang interaksionis

Perspektif interaksionis memusatkan perhatiannya pada proses interaksi yang mempengaruhi perilaku sosial kita. Perbedaan utama di antara kedua perspektif terakhir tadi adalah pada pihak mana yang berpengaruh paling besar terhadap pembentukan perilaku. Perspektif interaksionis lebih menekankan bahwa manusia merupakan agen yang aktif dalam menetapkan perilakunya sendiri, dan mereka yang membangun harapan-harapan sosial. Manusia bernegosiasi satu sama lainnya untuk membentuk interaksi dan harapannya.

Dalam perspektif interaksionis ada beberapa teori yang layak untuk dibahas yaitu Teori Interaksi Simbolis (*Symbolic Interaction Theory*), dan Teori Identitas (*Identity Theory*).

□ Teori Interaksi Simbolis (*Symbolic Interaction Theory*)

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh simbol yang dikeluarkan orang lain, demikian pula perilaku orang lain tersebut. Melalui pemberian isyarat berupa simbol, kita mengutarakan perasaan, pikiran, maksud, dan sebaliknya dengan

cara membaca simbol yang ditampilkan orang lain, kita menangkap pikiran, perasaan orang lain tersebut.

❑ **Teori Identitas (*Identity Theory*)**

Teori Identitas dikemukakan oleh Sheldon Stryker (1980). Teori ini memusatkan perhatiannya pada hubungan saling mempengaruhi di antara individu dengan struktur sosial yang lebih besar lagi (masyarakat). Individu dan masyarakat dipandang sebagai dua sisi dari satu mata uang. Seseorang dibentuk oleh interaksi, namun struktur sosial membentuk interaksi. Bagi setiap peran yang kita tampilkan dalam berinteraksi dengan orang lain, kita mempunyai definisi tentang diri kita sendiri yang berbeda dengan diri orang lain, yang oleh Stryker dinamakan “identitas”. Jika kita memiliki banyak peran, maka kita memiliki banyak identitas. Perilaku kita dalam suatu bentuk interaksi, dipengaruhi oleh harapan peran dan identitas diri kita, begitu juga perilaku pihak yang berinteraksi dengan kita.

C. Aspek-aspek psikologis dalam pelayanan

Sebagai salah satu aktivitas manusia, pelayanan merupakan inti kegiatan dalam bidang pariwisata dan hospitality maka pelayanan merupakan hal yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Dimana orang-orang yang terlibat didalamnya (pelanggan/tamu sebagai pengguna jasa dan karyawan sebagai representasi dari penyedia jasa) akan tertibat dalam suatu proses interaksi. Interaksi antara karyawan dan pelanggan seringkali tidak berjalan dengan baik seperti yang diinginkan oleh kedua belah pihak. Apabila kondisi seperti ini tidak segera diperbaiki, akan berujung pada

situasi dimana pelanggan merasa kecewa (tidak puas). Ditinjau dari sudut pandang apapun kondisi seperti ini akan merugikan perusahaan sebagai penyedia jasa, karena pelanggan yang kecewa merasa kapok untuk berbisnis lagi atau melakukan kunjungan kembali kepada perusahaan atau tempat tersebut. Padahal disisi lain, sebagai penyedia jasa/pelayanan, pihak perusahaan (misalnya hotel) sangat mengharapkan repeater guest atau pelanggan yang setia (loyal) demi tercapainya target usaha mereka.

Meskipun begitu pentingnya memahami loyalitas pelanggan, belum ada kesepakatan bagaimana meningkatkan loyalitas pelanggan. Sekarang ini banyak sekali program-program yang dilakukan organisasi/perusahaan untuk mendorong pelanggan melakukan kunjungan berikutnya (repeated visit) atau repeated purchases, tetapi semua itu tidak cukup efektif dalam mempertinggi perlakuan (attachment) psikologis pada pelanggan. Berbagai kajian telah dilakukan untuk menguji kerangka konseptual dalam upaya meningkatkan loyalitas pelanggan dengan berdasar pada sumber teori dan dengan melakukan kaji ulang serta memperhatikan hak-hak pelanggan. Duarte B. Morais, et.all (2004 :235) mengatakan bahwa jika pelanggan telah merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh penyedia jasa/layanan, dia akan kembali memberikan suatu investasi yang sepadan kepada penyedia jasa/pelayanan. Investasi yang pelanggan berikan kepada penyedia jasa/layanan bisa dinyatakan dalam berbagai bentuk, bisa uang, status, dan sikap loyal.

Beberapa aspek psikologis yang dapat dikaji dan perlu mendapatkan perhatian dalam bidang pelayanan, diantaranya adalah :

- Banyak sekali kegiatan dalam bidang pelayanan menyebabkan stress bagi karyawan dan pelanggan.

- Ketika etika pelayanan yang dituntut organisasi, dimana karyawan harus menunjukkan sikap yang hati-hati.
- Sifat pekerjaan beresiko menyebabkan stress (misalnya dokter gigi, akuntan, guru, sales, penjaga toko, lembaga konsultasi, waiter, pemandu wisata, resepsionis hotel, dll).

Untuk mengantisipasi dan menghadapi ketiga hal di atas, seorang individu yang akan dan sedang bekerja dalam bidang apa saja hendaknya memahami betul dan mengarahkan beberapa pertanyaan sederhana pada dirinya tentang :

- siapa?
- apa?
- dimana?
- kapan?
- mengapa?
- bagaimana? dan
- berapa?

Yang sering dikenal dengan istilah 5 W + 2 H (*What, Who, Where, When, and Why + How and How Much*).

BAB 2

Aspek Psikologis Pembentuk Perilaku Individu

“ . . . a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual’s respon to all objects and situations which it related ”

(merupakan kesiagaan mental dan keadaan neural, diorganisir melalui pengalaman-pengalaman, yang memberikan pengaruh direktif atau pengaruh dinamis kepada respons individu terhadap semua obyek

Gordon Allport

Banyak aspek psikologis yang membentuk perilaku individu, beberapa aspek psikologis yang dikemukakan dalam modul ini diantaranya meliputi : (1) inteligensi, (2) memori, belajar dan persepsi, (3) kepribadian, (4) sikap, dan (5) motivasi.

A. Intelegensi

Intelegensi adalah merupakan suatu kemudahan dalam menggunakan bilangan, efisiensi dalam berbahasa, kecepatan dalam pengamatan, mudah mengingat dan banyak imajinasi. Selain itu inteligensi memiliki pengertian umum, yaitu kemampuan seseorang untuk menangkap rangsangan lingkungan dan mengolah serta menyimpannya di dalam diri. Kemampuan ini harus didukung pula oleh kemampuan untuk mereproduksi kembali hal-hal yang pernah diterima dengan tepat dan benar sesuai dengan kondisi lingkungan.

Definition of Intelligence (J.P. Chaplin :”*Dictionary of Psychology*”, 1975: h.263) :

1. The ability to meet and adapt to novel situation quickly and effectively.
2. The ability to utilize abstract concept effectively.
3. The ability to group relationships and to learn quickly.

Binet, yang mengembangkan test individu menitik-beratkan kepada *reasoning, imaginative, insight, judgment and adaptability as the mental process involved in intelligent behaviour*.

Dalam beberapa psikogram yang merupakan laporan hasil psikotest/pemeriksaan psikologi, aspek-aspek intelegensi biasanya terdiri dari :

- Kecerdasan umum
- Kemampuan verbal (menggunakan kata-kata dengan tepat)
- Kemampuan non-verbal (bersifat praktis dan keterampilan)
- Daya analisa (kemampuan menguraikan)
- Daya sintesa (kemampuan menggabungkan hal-hal terpisah menjadi kesatuan yang utuh)
- Daya tangkap
- Daya ingat
- Kemampuan berpikir kreatif
- Kemampuan belajar
- Persepsi ruang, dan lain sebagainya.

Untuk melihat tingkat kecerdasan seseorang dikenal dengan istilah IQ (*Intelligence Quotient*), yaitu merupakan indeks dari tingkat relatif kecerdasan seseorang dibandingkan dengan umur seusianya.

Stanford-binet berpendapat bahwa tingkat kecerdasan seseorang adalah :

$$IQ = \frac{MA}{CA} \times 100$$

Keterangan :

IQ = Intelligence Quotient

MA = Mental Age

CA = Chronological Age

IQ	Classification
69 and below	Mentally Defective
70 -79	Borderline Defective
80 - 89	Low Avarae
90 - 110	Avarage
111 - 120	High Avarage
121 - 130	Superior
131 and over	Very Superior

Menurut J.P. Chaplin, klaisifikasinya sebagai berikut :

IQ	Classification
0 - 20	Idiot
21 - 50	Imbecile
51 - 70	Moron
71 - 90	Dull normal
91 - 110	Normal, Avarage
111 - 120	Superior
121 - 140	Very Superior
141 - keatas	Gifted

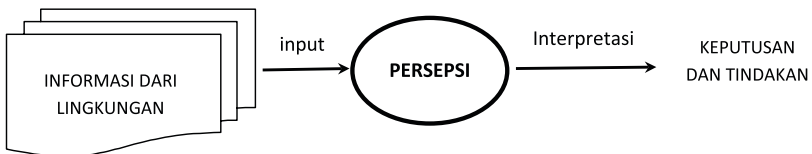
B. MEMORI, BELAJAR, DAN Persepsi

Pada bagian ini akan diuraikan bagaimana seorang individu (pelanggan) menerima, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi tentang sesuatu dari memori. Selain itu akan diuraikan juga hubungan antara proses belajar dan perilaku pasar, dan bagaimana persepsi mempengaruhi perilaku membeli dari seorang pelanggan.

Pada dasarnya, informasi produk (barang ataupun jasa) dapat diperoleh dari dua sumber utama, yaitu lingkungan eksternal dan memori. Lingkungan eksternal antara lain berupa paket, label, harga, dan informasi pemasaran lainnya. Sedangkan memori, antara lain berupa pengalaman masa lalu, pesan dari mulut ke mulut, dan preferensi keluarga.

Pada hakekatnya persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang, dalam memahami informasi tentang lingkungannya. Dalam hal ini haruslah dibedakan antara persepsi dan penginderaan. Gambaran yang sebenarnya tentang lingkungan atau situasi, diterima orang melalui penggunaan inderanya. Sedangkan persepsi orang itu mengenai lingkungan atau situasi tersebut, adalah hasil dari proses interpretasi yang khas, yang bisa saja berbeda dengan penggambaran yang sebenarnya. Pemahaman bahwa persepsi dapat berbeda dengan apa yang sebenarnya ada, merupakan hal yang penting dalam memahami perilaku individu.

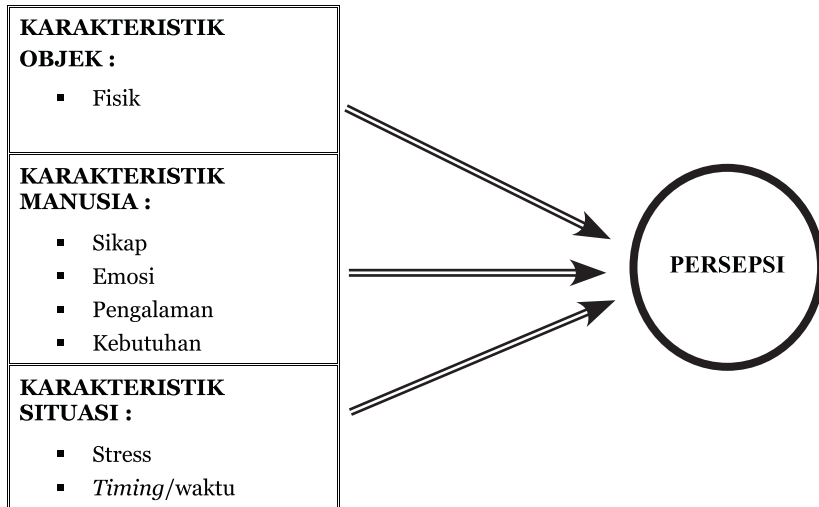
Secara definisi, persepsi merupakan suatu proses dengan cara apa seseorang melakukan pemilihan, penerimaan, pengorganisasian, dan penginterpretasian atas informasi yang diterimanya dari lingkungan. Gambaran skematis dari proses persepsi dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Proses Persepsi

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2-2.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap persepsi seseorang

Dari gambar di atas nampak bahwa persepsi seseorang akan sangat tergantung kepada stimulus yang ia terima berupa objek fisik atau objek lainnya yang sejenis, berupa karakter tertentu yaitu sikap, emosi, pengalaman, dan kebutuhan manusia, serta situasi tertentu misalnya stress dan masalah waktu. Apapun bentuknya, semua stimulus yang ada akan direspon dalam bentuk perilaku tertentu tergantung bagaimana seorang individu mempersepsikan stimulus tertentu dan kesiapan individu dengan segala potensi yang dimilikinya.

2. Proses Pemilihan Data Perseptual

Demikian banyak informasi yang tersedia di lingkungan dan tidak semuanya kita tangkapi. Dalam menghadapi berbagai macam stimuli, terjadi proses pemilihan, yaitu memilih mana di antara sekian banyak stimuli tersebut yang akan mendapat tanggapan. Proses pemilihan tersebut berbagai stimuli yang ada di lingkungan itu dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

a. Faktor-faktor Eksternal, seperti :

- Intensitas
- Ukuran
- Kekontrasan
- Pengulangan
- Gerakan
- “Novelti/Familiarity” (pengelompokan)

b. Faktor-faktor Internal, seperti :

- Proses Belajar
- Motivasi
- Kepribadian

3. Proses Pengorganisasian Data Perseptual

Setelah dipilih, data dari lingkungan tersebut di “organisasikan” sedemikian rupa sehingga mempunyai arti bagi kita. Beberapa hal yang mempengaruhi proses pengorganisasian itu, antara lain :

a. *Figure – Ground*

b. Pengelompokan Perseptual, seperti :

- Kesatuan (“*closure*” – “*gestalt*”)
 - Kesenambungan (“*continuity*”)
 - Kedekatan (“*proximity*”)
 - Kesamaan (“*similarity*”)
- c. Konstansi Perseptual (dipelajari), dalam hal :
- Ukuran
 - Bentuk
 - Waran
- d. Konteks Perseptual
- e. Pertahanan Perseptual

4. Distorsi Dalam Persepsi

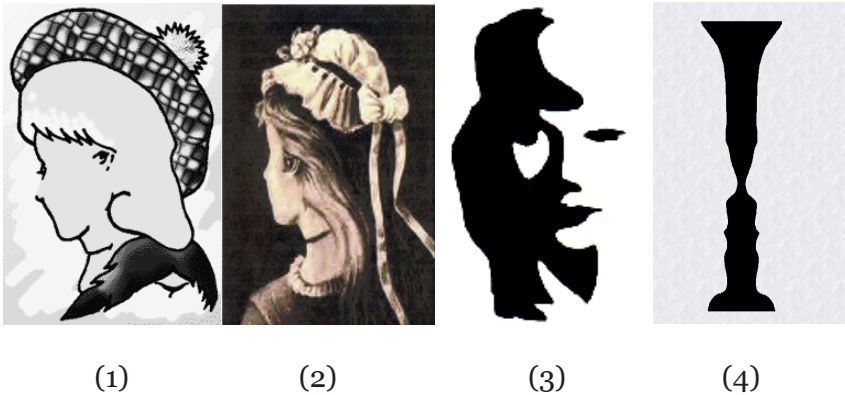
Dikenal adanya berbagai distorsi dalam persepsi, seperti yang antara lain disebutkan berikut ini :

- a. Stereotip, yaitu kecenderungan untuk menggeneralisasikan atribut dari kelompok pada anggota kelompoknya secara pribadi. Macam-macam stereotip yang biasa kita kenal adalah :
- *Racial prejudice* (Prasangka Ras).
 - *Sex-role stereotypes* (Stereotip Peran Jenis Kelamin).
 - *Age stereotypes* (Stereotip Umur).
- b. Efek Halo, yaitu kecenderungan untuk menggunakan hanya satu ciri saja dalam mengevaluasi keseluruhan individu/situasi.
- c. Seleksi, yaitu kecenderungan untuk hanya memperhatikan

kan aspek-aspek tertentu dari seseorang dari suatu situasi, yang sesuai dengan kepercayaan, nilai, dan kebutuhan kita.

- d. Proyeksi, yaitu menempatkan atribut diri pribadi kita, pada orang lain. Atau memproyeksikan sesuatu yang ada dalam diri kita, pada orang lain.
- e. Harapan, yaitu membuat langkah antisipasi akan suatu kejadian, dan kemudian menciptakan situasi yang membuat harapan tersebut menjadi kenyataan.

Di bawah ini diperlihatkan 4 (empat) gambar tentang persepsi. Silahkan anda diskusikan dengan rekan-rekan anda gambar apa gerangan dari keempat gambar dibawah ini.



Gambar 2.3 Perbedaan Sudut Pandang

Terhadap gambar di atas, sudah bisa dipastikan ada banyak pendapat mengenai gambar tersebut tergantung pada sudut pandang dan pengalaman masing-masing individu, dan itu semua menggambarkan pengertian ‘persepsi’.

5. Persepsi dan Atribusi

Interaksi antara orang-orang dalam kelompok juga akan menimbulkan persepsi. Bagaimana persepsi seseorang terhadap orang lain disebut sebagai persepsi sosial.

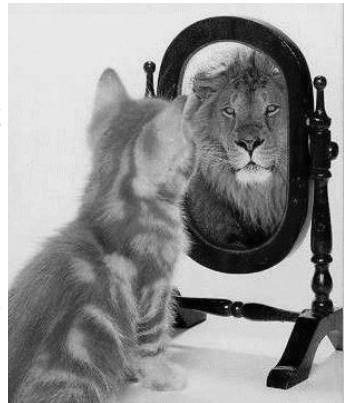
Atribusi merupakan suatu elemen dari persepsi sosial, yang secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu proses bagaimana seseorang mencari kejelasan sebab-akibat dari perilaku orang lain.



6. Penanganan Masalah Yang Berkaitan dengan Proses Persepsi

Dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan proses persepsi, ada beberapa hal yang sebaiknya dipertimbangkan :

- a. Mempertinggi tingkat mawas diri
- b. Mengupayakan kelengkapan informasi
- c. Empati
- d. Menghindari segala macam distorsi yang mungkin terjadi dalam proses persepsi/attribusi; baik yang dilakukan oleh diri sendiri ataupun orang lain.



C. Kepribadian

Kepribadian merupakan gabungan dan unsur fisik dan unsur psikologi individu sebagai gabungan dan faktor keturunan, lingkungan dan kematangan yang tampak pada pola perilaku kehidupan sehari-hari. Mengapa ada orang-orang tertentu yang pendiam dan pasif, sementara orang-orang lain vokal dan aktif? Apakah ada tipe-tipe kepribadian yang memang cocok untuk jenis pekerjaan tertentu? Manfaat apakah yang dapat kita ambil dari teori-teori kepribadian, yang dapat membantu kita untuk mengerti dan meramalkan perilaku individu dalam organisasi? Bagian berikut ini akan mencoba membahas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

1. Definisi Kepribadian

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian kepribadian yang dikemukakan beberapa pakar psikologi, diantaranya :

- 1) Kepribadian adalah suatu organisasi psikofisik yang dinamis dalam diri individu, yang menentukan tingkah laku yang khas (unik) dari orang tersebut. (G.W ALL-PORT)
- 2) Kepribadian adalah sesuatu yang memungkinkan kita untuk meramalkan apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam situasi tertentu. (R.B CATTELL)
- 3) Kepribadian adalah gaya hidup individu, atau cara yang khas dari individu tersebut dalam berrespons terhadap masalah-masalah hidup. (A.ADLER)
- 4) Kepribadian adalah integrasi dari sifat-sifat tertentu yang dapat diselidiki dan dijabarkan, untuk menyatakan kualitas yang unik dari individu. (J.P CHAPLIN)

- 5) The continuity of functional forms and forces manifested through sequences of organized regnant process and overt behaviors from birth to death. (MURRAY)
- 6) The integration of the id, the ego and super ego. (FREUD)
- 7) The integration of the ego, the personal and collective unconscious, the completeness, the archetypes, the persona and the anima. (YUNG)

Dari berbagai definisi tersebut hal penting yang dapat disimpulkan adalah bahwa kepribadian merupakan sesuatu yang menggambarkan ciri khas (keunikan) seseorang, yang membedakan oarang tersebut dari orang lain. Dengan mengetahui kepribadian seseorang, kita akan dapat meramalkan perilaku yang akan ditampilkan orang tersebut dalam menghadapi suatu situasi tertentu.

2. Teori Kepribadian

Teori kepribadian yang paling terkenal sampai saat ini adalah teori yang dikembangkan oleh Sigmund FREUD, dan dikenal sebagai Psikoanalisis Freud membagi pikiran manusia dalam 3 tingkatan yaitu :

- Tingkat sadar (*conscious*)
- Tingkat pra-sadar (*Sub-conscious*), dan
- Tingkat tidak sadar (*unconscious*)

Penggambaran ketiga tingkatan pikiran tersebut oleh Freud diibaratkan sebagai sebuah gunung es (*Iceberg*) yang mengapung ditengah lautan, yang gambarnya adalah sebagai berikut.



Gambar 2.4 “ICEBERG” Tingkat Pikiran Manusia

3. Struktur Kepribadian

Freud memandang struktur kepribadian manusia terdiri atas 3 unsur, yang terdiri atas :

- ID, yang berfungsi sebagai sumber energi kepribadian. Menurut Freud ID dikendalikan oleh tingkat bawah sadar, dan berorientasi pada prinsip memenuhi kesenangan individu yang bersangkutan (*‘Pleasure principle’*)
- EGO, beroperasi berdasarkan kenyataan (*‘Realiti principle’*) bira dorongan id dirasakan oleh individu, maka keinginan itu baru diwujudkan oleh EGO bilamana kenyataan memungkinkan.
- SUPER EGO, yang erat kaitannya dengan moralitas (*‘conscience’*) perwujudan keinginan yang dilalukan berdasar-

kan ego, ditimbang dulu oleh SUPER EGO berdasarkan norma-norma / aturan baik / buruknya.

4. Faktor-faktor Pembentuk Kepribadian

Ada dua pendapat yang bertentangan mengenai faktor-faktor pembentuk kepribadian :

- Aliran yang pertama, adalah aliran yang percaya bahwa kepribadian seseorang secara murni ditentukan oleh BAWAAN. Seorang ahli terkenal yang berpegang pada pendapat ini adalah LOMBROSO, (dikenal dengan pendapat "*a born criminal*"). Menurut lombroso seseorang itu menjadi jahat, karena memang ia sudah dilahirkan sebagai penjahat. Pengaruh lingkungan sama sekali tidak diperhatikan oleh aliran ini. Faktor bawaan memang adakalanya memberikan pengaruh yang dominan, kita bisa melihat bagaimana, misalnya, faktor GENETIK (Kromosom) atau KELENJAR ENDOKRIN (hormon) mempengaruhi tingkah laku/kepribadian seseorang. Sebagai contohnya seorang anak yang dilahirkan dengan gen tertentu yang dikenal sebagai "*Down's Syndrome*" menyebabkan ia memiliki *Intelligence Quotien (IQ)* yang sangat rendah. Pada umurnya perilaku dan kepribadian anak-anak dengan "*Down,s Syndrome*" ini adalah sama. Pengaruh dari lingkungan hanya sedikit sekali, atau hampir-hampir tidak ada, dalam mempengaruhi perkembangan kepribadian mereka.
- Aliran yang kedua, adalah yang mengagungkan pengaruh faktor LINGKUNGAN. Para tokoh aliran ini ,antara lain adalah :

- (1) John Locke, yang dikenal dengan teori “TABULA RASA “ Menurut Locke, seorang bayi yang dilahirkan itu adalah ibarat selembar kertas putih. Lingkunganlah yang dapat menentukan apakah kertas putih itu akan dijadikan hitam, kuning, merah, atau apapun juga.
- (2) J.B.WATSON, yang dengan sombongnya mengatakan hal berikut : “Berikan pada saya 10 orang bayi, dan saya bisa membentuk mereka sesuai dengan keinginan saya. Saya bisa menjadikan sebagai seorang peminta-minta, sebagai seorang jenderal, sebagai seorang pengusaha, atau apapun saja”

Teori kepribadian yang lebih mutakhir menggabungkan kedua aliran yang muncul terdahulu. Baik faktor BAWAAN, maupun faktor LINGKUNGAN, sama-sama punya andil dalam membentuk kepribadian. Pengaruh faktor genetika tidak kita sangsi. Karena manusia berinteraksi dengan lingkungan, serta dapat menarik manfaat dari hasil pengalamannya itu maka peran lingkungan dalam pembentukan kepribadian menjadi jelas adanya. Jadi pada dasarnya secara garis besar dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang dapat membentuk kepribadian seseorang adalah sebagai berikut:

- Keturunan
- Kebudayaan
- Tingkat status sosial
- Hubungan keluarga

5. Atribut-atribut kepribadian yang berpengaruh pada perilaku organisasi



1. *Locus Of Control*

Ada orang-orang yang percaya bahwa nasib mereka ada di tangan mereka sendiri (*“internal locus of control”*) dan sebaliknya ada orang-orang yang merasa bahwa nasib mereka sepenuhnya ditentukan oleh kekuatan-kekuatan diluar diri mereka (*“External locus of control”*).

2. *Tipe A – Tipe B*

Tipe A – Tipe B dari kepribadian ini sering kali dikaitkan dengan kecenderungan seseorang untuk mengalami stres, orang-orang tipe A akan cenderung untuk lebih mudah terkena stres, dibandingkan dengan orang-orang tipe B. Ciri-ciri tipe A diantaranya : selalu bergerak; berjalan, makan, bicara dengan cepat; tidak sabar; melakukan dua hal atau lebih sdekaligus; agresif; kompetitif; merasa terburu-buru; dan tidak bias tenang. Sedangkan Ciri-ciri tipe B antara lain: sabar; tidak menyombongkan diri; tidak dijajah oleh waktu; bermain demi kesenangan; bias istirahat dengan tenang; dan tidak tergesa-gesa.

3. *Orientasi pada prestasi*

Orang-orang dengan hasrat untuk berprestasi yang besar selalu berusaha untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik. Mereka selalu berusaha maksimal, dengan kekuatannya sendiri, untuk mengatasi rintangan-rintangan yang dihadapi. Mereka menyenangi tugas-tugas yang tidak terlalu mudah, tetapi juga tidak terlalu sulit. Yang menantang, yang sesuai dengan batas kemampuan mereka, itulah yang disenangi.

4. *Authoritarianism*

Yang dimaksud dengan “*authoritarianism*” adalah suatu pandangan yang mempercayai bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan di antara orang-orang dalam suatu organisasi. Kepribadian dari orang-orang yang berpegangan pada pandangan ini akan cenderung kaku, sehingga kurang cocok untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kepekaan terhadap perasaan orang lain, atau pekerjaan yang mengharuskannya menyesuaikan diri pada lingkungan yang berubah-ubah. Namun bila mana pekerjaannya sangat terstruktur dan keberhasilan ditentukan oleh tingginya konformitas pada peraturan, maka orang-orang ini akan dapat berprestasi dengan baik.

5. *Machiavellianism*

Yang dimaksud dengan “*machiavellianism*” adalah tingkat sejauh mana seseorang bersikap pragmatis, dapat mengendalikan emosinya, dan berpegangan pada prinsip “tujuan menghalalkan segala cara”.

6. *Self-Esteem*

Yang dimaksud dengan “*Self-esteem*” adalah derajat ke-suka-an” atau ke-tidak suka-an seseorang terhadap dirinya sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa “*Self-esteem*” ini berhubungan langsung dengan ekpektasi seseorang untuk berhasil.

7. *Self-Monitoring*

“*Self-Monitoring*” adalah suatu ciri kepribadian yang mengukur kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri pada faktor-faktor situasional dari luar. Orang-orang dengan tingkat “*Selt Monitoring* “ yang tinggi akan cenderung untuk mempunyai daya penyesuaian diri yang sangat tinggi terhadap perubahan-perubahan situasi yang akan terjadi. Mereka sangat peka terhadap isyarat-isyarat yang diterimanya dari lingkungan, dan mereka dapat menunjukkan perilaku yang berbeda pada situasi yang berbeda.

8. *Risk-Taking*

Manusia berbeda dari segi kadar atau derajat keberaniannya dalam menanggung risiko yang dihadapi pada saat pengambilan keputusan.

6. Memadukan Kepribadian Dengan Pekerjaan.

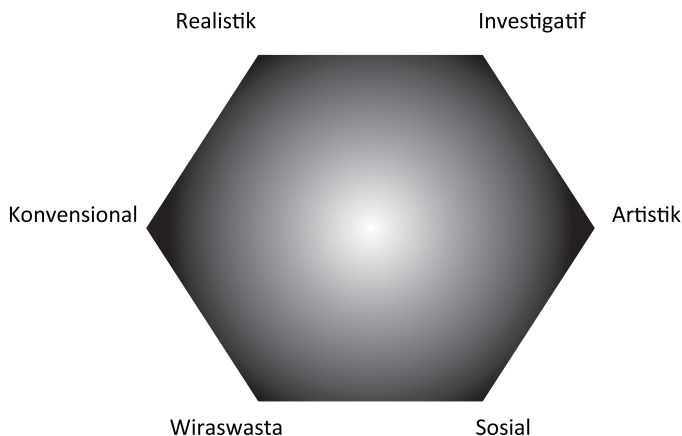
Pakar konseling karir John Holland mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai, motivasi, dan kebutuhan) adalah penentu penting atas pilihan karir. Misalnya seseorang dengan orientasi sosial yang kuat mungkin tertarik terhadap karir

yang mengandung kegiatan interpersonal dan bukannya terhadap kegiatan intelektual atau fisik terhadap kedudukan-kedudukan seperti pekerjaan sosial. Berdasarkan pada riset dengan *Vocational Preference Test (VPT)*, Holland menemukan enam tipe atau orientasi kepribadian dasar, yaitu :

- a. ***Orientasi Realistik.*** Orang ini tertarik kepada pekerjaan yang mencakup kegiatan fisik yang menuntut keterampilan, kekuatan, dan koordinasi. Contohnya meliputi kehutanan, perkebunan, pertanian.
- b. ***Orientasi Investigatif.*** Orang ini tertarik pada karir yang mengandung kegiatan kognitif (berfikir, berorganisasi, memahami) dan bukannya kegiatan efektif (merasa, bertindak, atau tugas-tugas interpersonal dan emosional). Contoh dari tipe ini diantaranya biolog, ahli kimia, peneliti, dll.
- c. ***Orientasi Artistik.*** Orang ini tertarik pada karir yang mengandung kegiatan yang mengandung ekspresi diri, kreasi artistic, ekspresi emosi, dan kegiatan individualistic. Contoh dari tipe ini diantaranya artis, musisi, eksekutif periklanan, dll.
- d. ***Orientasi Sosial.*** Orang ini tertarik pada karir yang mengandung kegiatan interpersonal dan bukannya kegiatan intelektual atau fisik. Contoh dari tipe ini diantaranya psikolog, guru, pekerja social, dll.
- e. ***Orientasi Kewirausahaan.*** Orang ini tertarik pada karir yang mengandung kegiatan-kegiatan verbal yang bertujuan mempengaruhi orang lain dan tertarik pada kegiatan wira-swasta. Contoh dari tipe ini diantaranya manajer, ahli hukum, *public relation*, dll.

- f. **Orientasi Konvensional.** Orang ini tertarik pada karir yang mengandung kegiatan terstruktur, teratur, misalnya akuntan dan bankir.

Pada kenyataannya orang banyak memiliki lebih dari satu orientasi (mungkin *social*, *realistic*, dan *investigative*). Holland yakin bahwa semakin serupa atau cocok orientasi-orientasi ini, semakin kurang konflik atau keragu-raguan dalam memilih karir. Holland menempatkan masing-masing orientasi ini dalam sudut persegi enam, seperti gambar 2.5 berikut ini.



Gambar 2.5 “Memilih Orientasi Pekerjaan

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa semakin dekat dua orientasi dalam gambar ini, semakin cocok orientasi-orientasi tersebut. Holland yakin bahwa jika orientasi nomor satu dengan nomor dua saling berdampingan, seseorang akan lebih mudah melakukan pemilihan karir.

Selanjutnya, senada dengan pendapat Holland di atas, para ahli menggolongkan kepribadian individu kedalam tipe-tipe tertentu. Penggolongan ini didasarkan atas informasi yang diperoleh dan individu melalui tes, pengisian inventori, atau wawancara, tetapi bukan hasil pengamatan sepihak. Tipe kepribadian membedakan individu dalam kecenderungan perilakunya secara umum. J. Clarke (1998) membedakan tipe kepribadian individu kedalam 4 tipe yaitu:

→ **Tipe A**

- Kecenderungan perilaku individu dengan tipe ini adalah:
- Senang menjadi pusat perhatian
- Berani mengambil resiko
- Ambisius
- Cenderung mendominasi orang lain
- Sulit menerima kritik
- Sangat percaya diri
- Penampilan dan kemampuan bicara yang baik
- Kurang teliti dan hati-hati
- Tegas

→ **Tipe B**

- Kecenderungan perilaku individu dengan tipe ini adalah:
- Senang dalam kehidupan kelompok
- Mudah memberi pertolongan
- Ramah
- Tidak terlalu mudah diatur

- Setia
- Boros
- Ragu-ragu dalam bertindak

→ **Tipe C**

Individu dengan tipe ini memiliki kecenderungan berperilaku :

- Sangat tergantung pada orang lain
- Teliti, berfikir sistematis dan efisien
- Setia dan mudah diatur
- Disiplin tinggi
- Rajin
- Konservatif

→ **Tipe D**

Individu dengan tipe ini cenderung berperilaku:

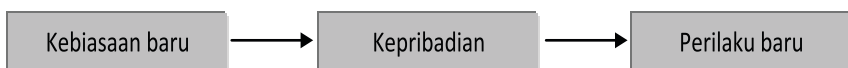
- Tidak tergantung pada orang lain
- Senang bekerja sendiri
- Pekerja keras
- Sulit berdiplomasi
- Keras hati
- Kreatif

Tipe-tipe kepribadian ini tidak ada yang paling baik atau yang paling buruk. Namun tipe kepribadian dapat dijadikan petunjuk bagi individu dalam memperbaiki dirinya melalui pilihan pilihan pekerjaan atau pasangan atau kegiatan-kegiatan lain yang cocok dengan tipe kepribadiannya.

Dalam bekerja, penempatan dan penyerahan tugas-tugas pekerjaan akan lebih baik jika cocok dengan tipe kepribadian individu. Sebagai contoh, individu dengan tipe kepribadian A akan sangat baik mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang menuntutnya menjelaskan sesuatu kepada orang banyak, memberikan informasi, pemasaran, atau membuka hubungan dengan pihak lain. Individu dengan tipe B akan lebih baik mengerjakan tugas-tugas membersihkan suatu tempat bersama-sama, pengamanan, petugas perantara. Individu dengan tipe C akan lebih baik mengerjakan tugas-tugas pencatatan, mekanisme keuangan, atau perpustakaan. Individu dengan tipe D akan lebih cocok mengerjakan pekerjaan ‘menciptakan sesuatu’ seperti dekorasi, tugas kebersihan individual, atau menjadi pemimpin dalam suatu tim kerja. Tipe kepribadian bukanlah sesuatu yang mutlak dan pasti karena pada dasarnya setiap individu itu untuk sehingga banyak faktor yang mempengaruhi munculnya suatu perilaku.

7. Mengembangkan Kepribadian Seseorang yang bekerja di bidang Pariwisata dan Hospitality Industry.

Kepribadian bersifat dinamis dan berkembang dan waktu ke waktu serta mengalami perubahan. Dalam mengembangkan kepribadian langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan pola-pola kebiasaan yang baru dan sejalan dengan tujuan perubahan. Untuk lebih jelasnya, pola perubahan dan pengembangan kepribadian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6. Proses dasar mengembangkan kepribadian.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan kepribadian seseorang diantaranya: (1) Proses belajar/latihan; (2) pengalaman hidup; (3) Penekanan/tekanan-tekanan; dan (4) Pembentukan konsep diri yang positif. Oleh karena itu, seorang individu yang bergerak dalam bidang pelayanan dalam kehidupan sehari-harinya harus mampu menunjukkan perilaku, diantaranya

- Mampu menyenangkan orang lain dengan kesopanan dan keramahan serta selalu tersenyum.
- Keinginan yang kuat yang muncul dan dalam diri individu untuk membantu dan menyukai orang lain.
- Menghargai dan menghormati orang lain
- Memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan..
- Setia kepada manajemen dan rekan kerja.
- Senantiasa menggunakan akal sehat dalam memahami orang lain dan tidak cepat emosional.
- Berbicara secara bijaksana dan melakukan segala sesuatu secara benar pada saat yang tepat
- Adanya keinginan yang kuat dalam diri kita untuk menjadi petugas pelayanan yang baik serta mencintai pekerjaan tersebut.

8. Penampilan

Salah satu aspek kepribadian yang penting dalam kegiatan pelayanan adalah penampilan. Para ahli memandang penampilan adalah jendela kepribadian karena penampilan merupakan hal pertama walaupun bukan yang utama dalam individu berinteraksi dengan orang lain. Melalui penampilan orang lain dapat menilai profesi seseorang, gaya hidup seseorang, kebiasaan, bahkan kecenderungan kecenderungan perilaku lainnya. Penampilan

seorang petugas pelayanan hendaknya mencerminkan kecerahan, kebersihan, tidak berkesan sangar, dan menimbulkan rasa nyaman bagi individu lain sebagai pengguna jasa. Penampilan di dalam kegiatan pelayanan khususnya meliputi :

- a) Kesehatan (kebersihan anggota badan, penyakit yang diderita, pola hidup).
- b) Rias wajah dan badan.
- c) Cara Duduk
- d) Cara Berjalan

Uraian dan contoh mengenai bagaimana penampilan sebagai seorang karyawan bidang pariwisata dan *hospitality* disajikan dalam Bab terakhir mengenai Bekerja dengan Kolega dan Pelanggan.

D. Sikap

Sikap adalah suatu kecenderungan individu untuk berperilaku berdasarkan penilaian individu terhadap suatu objek yang berentang dan positif, netral hingga negatif. Penilaian ini secara umum diterjemahkan melalui rasa suka atau tidak suka individu terhadap sesuatu. Sikap tidak dapat diketahui secara langsung, namun perilaku sebagai cerminan dan sikapnya, dapat diidentifikasi. Sikap bukan sesuatu yang dibawa sejak lahir namun merupakan pemikiran individu berdasarkan pengalamannya serta reaksi emosi yang menyertai pengalamannya.

Sikap bekerja merupakan penilaian individu terhadap pekerjaannya. Sikap bekerja berkaitan erat dengan unjuk bekerja. Sikap yang positif terhadap pekerjaannya berarti individu menyukai pekerjaannya. Perasaan ini akan mendorong individu bekerja dengan performa yang baik, begitu pula sebaliknya. Ujuk kerja

yang baik tentu saja akan menghasilkan kepuasan bagi pengguna jasa. Sebaliknya unjuk kerja yang buruk menimbulkan ketidakpuasan bagi pengguna jasa. Oleh sebab itu, peningkatan unjuk kerja sebaiknya dimulai dengan membentuk sikap positifnya terhadap pekerjaan yang harus dilakukannya. Kaitan ini dapat digambarkan kedalam bagan 1 berikut :

Sikap bekerja dibentuk oleh beberapa faktor yaitu :

- Bentuk dan jenis pekerjaannya
- Aturan kerja
- Peralatan
- Gaji
- Jaminan diluar gaji
- Perlakuan atasan
- Perlakuan rekan kerja

Sikap kerja yang positif ditandai dengan dengan perilaku-perilaku:

- Jumlah absen yang rendah
- Menyenangi lingkungan pekerjaan
- Terbuka untuk dikritik
- Adanya keinginan mengembangkan diri

Sikap yang negatif ditandai dengan munculnya perilaku:

- Jumlah absen yang tinggi
- Muncul keengganan dalam bekerja
- Pasif, menunggu perintah
- Pekerjaan tidak diselesaikan dengan tuntas
- Emosi tidak stabil

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sikap positif adalah:

- Pikirkan dan renungkan keuntungan pekerjaan ini bagi kehidupan anda
- Kenali dengan jelas tujuan pekerjaan bagi institusi
- Kenali dan kuasai ‘apa yang harus dilakukan’
- Kenali dan kuasai ‘bagaimana anda harus menyelesaikan tugas pekerjaan.
- Membina hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, hindarkan pergunjingan dan perkataan yang menyakitkan.

1. Sikap dan Perubahannya

Sikap atau attitude merupakan organisasi kognitif yang dinamis, yang banyak dimuati unsur-unsur emosional (afektif) dan disertai kesiagaan untuk beraksi. Banyak orang lebih suka mempergunakan istilah sikap hidup atau sikap emosi; karena sikap saja lebih mencerminkan posisi jasmaniah. Sedang pada attitude ini banyak terdapat unsur afektif dan volutif atau kemauan, dan kesiediaan untuk beraksi atau bertingkah laku tertentu.

Mac Dougall menyebutkan attitude /sikap sebagai sentimen. Maka sentimen itu merupakan tatalitas dari instink-instink yang terorganisir, yang berkaitan erat dengan emosi-emosi, dan semuanya menjadi sumber penyebab tingkah laku manusia; sehingga menim-



bulkan bentuk tingkah laku yang berkesinambungan, teratur dan berlangsung cukup lama.

Ringkasnya, sikap itu merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan, yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya sangat dinamis dan memberikan pengarahannya pada setiap tingkah laku. Maka sikap ini dipengaruhi sekali oleh sukses dan kegagalan-kegagalan pengalaman dimasa lalu. Kegagalan dan sukses itu sedikit atau banyak mengubah sikap jadi tingkah laku yang habitual terhadap suatu situasi. Setiap individu menanggapi lingkungan sosial (lingkungan organisasi dan perusahaan) dengan kriteria dan sikap sendiri yang subyektif, yang sangat dipengaruhi oleh norma dan kriteria kebudayaan zamannya. Karena itu, tanggapan dan opini buruh terhadap perusahaan tempat kerjanya, sifatnya tidak personal, akan tetapi lebih bersifat sosial. Maka semua simbol, konsep dan pengertian mengenai realitas dunia – juga dunia perusahaan – itu adalah produk dari konsep yang ditentukan oleh kebudayaan pada satu zaman; dan bukan merupakan pencerminan asli dari realitas itu sendiri.

Pembentukan opini, konsep, pengertian, simbol-simbol dan sikap individu itu bisa berlangsung dengan media :

- (a) Keluarga, yang memompakan dan membiasakannya sejak usia yang sangat muda;
- (b) Kelompok-kelompok agama;
- (c) Kelompok-kelompok sekunder dan kelompok primer lainnya;
- (d) Pengalaman pribadi, khususnya pengalaman yang traumatis dimasa muda;
- (e) Kebudayaan bangsa sendiri.

Gordon Allport mendefinisikan “attitude” sebagai :

“ . . . a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual’s respon to all objects and situations which it related ” (merupakan kesiagaan mental dan keadaan neural, diorganisir melalui pengalaman-pengalaman, yang memberikan pengaruh direktif atau pengaruh dinamis kepada respons individu terhadap semua obyek

Bogardus mendefinisikan attitude sebagai : “tendensi untuk bereaksi tertentu terhadap faktor-faktor lingkungan, dan bisa bersifat positif, atau bisa bersifat negatif.” . Sedangkan Muzafer Sherif menterjemahkan attitude sebagai “... *the main body of what socialized in man*” (unsur utama yang tersosialisasi pada diri manusia). Dia menyatakan bahwa sikap/attitude itu merupakan bagian paling pokok dari ego manusia. Dalam konteks ini, “sikap” diterjemahkan sebagai reaksi yang berbeda-beda terhadap lingkungan. Karena stimulus perangsang itu tidak selalu mengakibatkan respons (jawaban, reaksi) yang sama, maka kondisi organisme individual sangat penting dalam penentuan responsnya terhadap stimulus tertentu.

Jelaslah, bahwa tingkah laku itu bukan melulu masalah stimulus respons belaka, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh cara individu mengalami /mencernakan stimulus tadi. Jadi, ada struktur mental tertentu diantara berlangsungnya stimulus dan respons tersebut, yang mengakibatkan stimulus (setiap peristiwa) dihayati secara pribadi.

Dalam situasi kerja di perusahaan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam memahami sikap

karyawannya, diantaranya :

- 1) Sikap dan tingkah laku *stereotypis* yang menjadi bagian dari struktur kepribadian yang paling dasar (bagian dari temperamen), atau jadi ciri khas dari inti kepribadian karyawan, sukar sekali atau hampir-hampir tidak mungkin diubah dengan cara biasa. Hanya sikap kelompok yang sifatnya situasional atau sosial saja yang bisa diubah dengan sengaja. Hal ini bisa terjadi pada beberapa peristiwa saja, tidak pada semuanya.
- 2) Sangat tidak efisien, mengubah sikap anggota-anggota kelompok secara individual. Perubahan kelompok itu hendaknya ditanggulangi sebagai satu kesatuan atau totalitas. Sebab, *attitude* atau sikap itu merupakan fungsi kelompok sebagai satu kesatuan-total, didalam situasi tertentu.
- 3) Mengubah sikap para pekerja dengan jalan memberikan kuliah, ceramah, nasehat dan bacaan melulu, tidak akan banyak berhasil. Jika toh terjadi perubahan sedikit, maka perubahan itu hanya berlangsung pada bagian “luaran” saja, dan sifatnya temporer. Karyawan tidak senang dipersamakan dengan mesin-mesin otomatis, yang setiap saat harus mengubah haluan, dan bisa disetel “semua manajer”. Mereka lebih suka berpartisipasi dalam melaksanakan tugas yang ditentukan bersama. Mereka lebih senang bekerja demi kepentingan bersama daripada kepentingan orang luar”. Dengan adanya partisipasi aktif, para anggota ikut menentukan tujuan kerja sendiri. Maka aktifitas pencapaian tujuan itu akan menimbulkan rasa kebanggaan dan rasa

“terhormat” . Selanjutnya diskusi bersama untuk memusyawarahkan tujuan bersama, akan menstimulir energi untuk mencapai idaman bersama itu. Tambahan lagi, diskusi kelompok ini akan memberi kesempatan besar untuk mengubah sikap kelompok (sikap semua anggota dari kelompok itu).

- 4) Mengubah sikap karyawan, dalam bentuk sikap baru yang sama sekali tidak nyata, akan sia-sia belaka. Sebab, perubahan itu baru bisa berlangsung, apabila pola baru itu benar-benar bermanfaat untuk pemenuhan kebutuhan, dan dekat pada realitas konkrit.
- 5) Semakin tidak berstruktur situasinya, karena informasi-informasi mengenai perubahan sikap tidak faktual (sifatnya melambung), maka semakin kuatlah usaha tersebut didorong oleh alasan-alasan emosional saja dan jauh dari realitas sebenarnya. Akan semakin tidak berhasil usaha manajemen untuk mengubah sikap tadi. Perlu ditambahkan, bahwa ketidak jelasan informasi, (yang samar-samar) dan tidak adanya informasi faktual, bisa menimbulkan desas desus, kabar angin dan pergunjingan.
- 6) Jika seorang karyawan tidak mau menerima opini, norma dan standar kelompoknya, hal ini mungkin disebabkan oleh karena :
 - Individu yang bersangkutan mempunyai inteligensi diatas rata-rata, dan memiliki informasi faktual yang bertentangan dengan sikap, norma dan standart kelompok.

- Individu tersebut neurotis atau patologis, sehingga tidfak mampu mengadakan adaptasi yang adekuat tepat terhadap kelompok sendiri.
- Karena kelompok referensinya bukan kelompok keanggotaan sendiri; kelompok referensi ada diluar kelompok keanggotaan.

Dengan demikian, suatu sikap tidak mungkin bisa diubah, apabila sikap (yang lama) itu dapat sekali pada realitas hidup nyata dari pribadi yang bersangkutan. Contohnya, jika timbul sikap dendam penuh kebencian terhadap manajer pada sebagian besar karyawan, disebabkan oleh kebijakan manajer yang buruk sehingga menyebar frustasi dikalangan luas, maka sikap karyawan itu pasti tidak bisa diubah atau tidak mudah diubah. Terkecuali jika pimpinan bisa mengubah kondisi perusahaan dengan jalan : menghilangkan sebab-sebab frustasi, yaitu mengubah kebijakan manajer yang tidak mapan itu.

Usaha mengubah opini dan sikap seorang karyawan menjadi opini sikap lain yang bertentangan sekali dengan norma kelompoknya, sama saja dengan mendorong individu tadi untuk berkonfrontasi terhadap kelompok sendiri. Mengingat kebanyakan karyawan lebih suka menjunjung tinggi norma serta opini kelompok sendiri khususnya agar mendapatkan sekuritas emosional, maka usaha mengubah opini dan sikap tadi pasti tidak/kurang berhasil. Akal, budi, pikiran dan pertimbangan nalar itu, memang memainkan peranan penting dalam masyarakat. Akan tetapi pada banyak orang, akal itu justru kurang besar peranannya; karena unsur perasaannya lebih dominan, di dominasi oleh emosi atau sentimen-sentimen kelompoknya.

2. Mengubah Sikap Dengan Usaha Re-Edukatif

Usaha mengubah sikap itu seyogyanya dilaksanakan dalam iklim yang re-edukatif. Edukasi atau pendidikan adalah aktivitas yang disengaja, disadari betul-betul dan sistematis untuk membawa individu pada satu tujuan pendidikan tertentu. Reedukasi atau mendidik kembali merupakan aktivitas yang disengaja, sistematis dan direncanakan untuk mengubah struktur psiko-fisis individu pada satu tujuan pendidikan yang baru.

Kartini Kartono, (1995 : 322) menyatakan bahwa dalam kenyataannya, proses reedukasi itu bisa diidentikan dengan tugas perubahan sikap dalam satu konteks kultural. Dimana, kelompok yang memiliki norma, standard, falsafah hidup dan latar belakang kebudayaan sendiri itu harus diubah sebagai satu satuan kelompok, sebagai satu totalitas, agar supaya para anggotanya mau menerima satu sistem, satu tehnik atau keyakinan hidup baru hendaknya perubahan sikap itu tidak ditimbulkan oleh kepandaian agen-pengubah memanipulasikan warga kelompok tersebut; juga tidak disebabkan “kelihaihan” pemimpin membelokan faham para anggotanya. Akan tetapi perubahan sikap itu harus berlandaskan prinsip-prinsip :

- (a) Kesuka-relaan, dimana mereka menyadari dan merasakan kebutuhan untuk mengubah sikap sendiri, tanpa mendapat tekanan, ancaman dan rasa ketakutan.
- (b) Sikap baru itu secara konkrit dirasakan lebih dekat pada realitas hidup.

Seyogyanya apabila individu mengkhayati kebebasan dan padanya diberikan kesempatan untuk mendiskusikan (musyawarah dan mufakat) suatu masalah dengan kawan sekelompoknya, maka besar kemungkinannya mereka bisa menemukan “ke-

benaran yang paling dekat”. Jika kebenaran tersebut sudah diyakini dan dijadikan “kebenaran pribadi” – bukan kebenaran yang diindokrasikan atau disodorkan oleh orang lain, pasti kebenaran baru ini akan dirubah sebagai keyakinan baru. Dan secara otomatis, sikap para anggota kelompok tadi juga ikut berubah, sesuai dengan keyakinan baru tadi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa semua ceramah, omongan manis, propaganda dan janji-janji muluk dari pihak pimpinan/manajemen tidak akan mampu mengubah sikap karyawan, apabila karyawan meyakini sepenuhnya kebenaran sikap sendiri. Dalam hal ini, manajemen tidak dinilai dari sudut janji-janji verbal (apa yang diomongkan oleh) pimpinan/manajer, akan tetapi kebenarannya dinilai dari bukti perbuatan konkrit. Akan sia-sia juga usaha mengelabui karyawan dengan macam-macam “*lip service*” indah untuk mengubah sikap mereka, apabila kondisi perusahaan kalut dan tidak menguntungkan sekali bagi karyawannya.

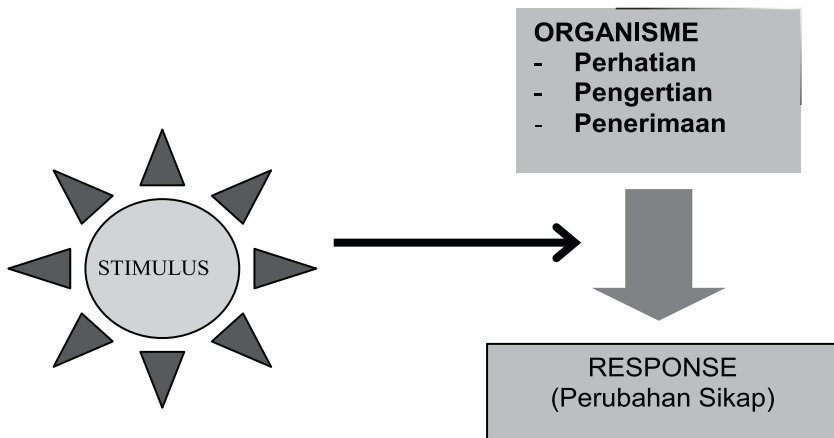
Jika karyawan itu diperlakukan secara tidak adil, dan selamanya dianggap sebagai orang-orang yang tidak bertanggung jawab, maka tidak ada satupun *policy* kesejahteraan yang mampu mengatasi kemelut dan kesulitan perusahaan. Juga tidak ada satupun kebijakan perusahaan yang bisa mengubah sikap karyawan yang agresif bermusuhan itu. Jelaslah, bahwa karyawan akan mempertahankan pendirian secara mati-matian dan tidak mau mengubah sikap, sekalipun kepada mereka diberikan janji-janji yang muluk ataupun diancam dan ditekan dengan kekerasan, apabila realitas konkrit di perusahaan dalam kondisi yang sangat buruk.

Hal senada diungkapkan oleh Mar’at (1992) bahwa dalam

proses perubahan sikap tampak bahwa sikap dapat berubah, hanya jika stimulus yang menerpa benar-benar melebihi semula. Mar'at mengemukakan bahwa dalam menelaah sikap yang baru ada 3 (tiga) variabel penting, yaitu :

- 1) Perhatian
- 2) Pengertian
- 3) Penerimaan

Keterkaitan ketiga variabel di atas dapat digambarkan dalam skema berikut ini :



Gambar 2.4. Keterkaitan variabel pembantuan sikap.

Gambar di atas menunjukkan bahwa perubahan sikap bergantung pada proses yang terjadi pada individu, stimulus atau pesan yang disampaikan kepada seseorang mungkin diterima atau mungkin ditolak. Komunikasi akan berlangsung jika ada perhatian dari komunikan.

Proses berikutnya komunikan mengerti, Setelah komunikasi mengolah dan menerimanya, maka terjadilah kesediaan

untuk mengubah sikap. Proses komunikasi yang dilakukan komunikator memberikan stimulus-stimulus yang dibuat dan disusun berorientasikan pada komunikan sasaran. Stimulan tersebut mengalami proses penginderaan yang disebut sensasi. Komunikan kemudian memberikan makna pada hasil sensasi tersebut yang disebut mempersepsi. Persepsi terhadap stimulus yang telah melalui proses sensasi tersebut, sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdapat dalam diri komunikan yang terbentuk dari hasil pengalaman yang tersimpan dalam memori komunikan (Rakhmat, 1991:241).

Untuk meramalkan respons perlu diketahui sejarah kondisi stimulans dan respons sebelumnya yang telah dihadapi oleh organisme atau yang biasa disebut set, yaitu kumpulan kriteria atau ekspektasi yang didasarkan pada pengalaman terdahulu yang secara inheren, diterapkan pada setiap pengalaman baru sebagai alat untuk menetapkan kesamaan atau perbedaan antara situasi yang baru dan pengalaman di masa lalu, jika situasi stimulannya sama maka akan diberikan pula respons yang sesuai (Fisher, 1986:199).

3. Membangun Sikap Positif

Sebagai orang dewasa, kita harus dapat menerima tanggung jawab atas perilaku dan tindakan-tindakan kita. Kita harus berhasil melepaskan diri dari masa lalu, kembali ke jalan utama. Berpikir secara positif tentang sesuatu yang benar, jujur, dan baik, akan membawa kita pada pemikiran yang positif dan akan mempengaruhi tindakan kita ke arah yang positif



juga. Dwi Idawati (2002) mengemukakan bahwa jika kita ingin membangun dan mempertahankan sikap positif, maka berikut ini langkah-langkah yang dapat dilakukan

Langkah 1:

Mengubah Fokus dan Melihat ke Arah Positif

Kita perlu memusatkan perhatian pada hal-hal yang positif dalam kehidupan. Mulailah lebih banyak memandang seseorang atau situasi dari sisi baiknya daripada hanya dari sisi buruknya saja. Sebagian besar manusia cenderung mempunyai kebiasaan untuk lebih sering mencari kesalahan, keburukan, dan kegagalan dan lupa melihat segi positif. Kebanyakan orang melihat dari sisi yang negatif, dan karenanya cenderung menjadi pesimistis. Ciri-ciri orang yang pesimis antara lain:

- Sebagian besar kehidupannya dipakai untuk mengeluh.
- Tidak berani tidur di tempat tidur, karena mendengar cerita, bahwa banyak orang meninggal di tempat tidur.
- Tidak pernah menikmati kesehatan, karena berpikir bahwa besok akan sakit.
- Melupakan berkah tapi malah menghitung kesulitan yang dihadapi.

Sedangkan ciri-ciri orang yang optimis, antara lain:

- Sangat kokoh, tidak mudah terganggu pikirannya.
- Cenderung membicarakan tentang kesehatan, kebahagiaan, dan kedamaian kepada setiap orang yang ditemui.
- Melupakan kesalahan masa lalu dan menekankan

pada pencapaian keberhasilan di masa mendatang.

- Meluangkan sebagian besar waktunya untuk mengembangkan diri.
- Memikirkan hanya hal-hal yang terbaik dan mengerjakan hanya untuk yang terbaik.
- Antusias menceritakan keberhasilan orang lain.

Langkah 2:

Miliki Kebiasaan - 'Lakukan Sekarang'

Dalam kehidupan pada umumnya kita seringkali menunda. Menunda akan mendorong kita bersikap negatif. Kebiasaan menunda akan sangat melelahkan daripada jika kita langsung mengerjakan. Tugas atau pekerjaan yang sempurna adalah tugas yang dapat diselesaikan. Ini tentu saja membutuhkan energi. Tetapi pekerjaan yang tidak sempurna akan lebih menguras energi dan waktu. Jika kita ingin membangun dan mempertahankan sikap positif, milikilah kebiasaan hidup untuk melakukan pekerjaan segera.

Langkah 3:

Kembangkan Sikap Mensyukuri

Hitunglah berkah yang pernah kita peroleh dan jangan menghitung problem yang pernah kita hadapi. Luangkan waktu untuk dapat merenungkan nikmat bernafas atau nikmat dapat melihat. Hampir tidak ada orang yang mau menggantikan posisi seseorang yang karena kecelakaan atau sakit, menjadi buta atau lumpuh meskipun mendapatkan penggantian asuransi jutaan rupiah. Kita kerap kali mengeluh tentang apa yang tidak kita miliki dan lupa mensyukuri apa yang telah kita miliki.

Langkah 4:

Dapatkan Kesenambungan dalam Program Pendidikan

Pendidikan yang menekankan pada peningkatan intelektual akan mempengaruhi kemampuan otak kita. Selain itu, pendidikan yang berdasarkan atas nilai-nilai, akan mempengaruhi perasaan seseorang. Jadi pendidikan yang dapat membangun sifat seperti kejujuran, rasa welas-asih, keteguhan hati, ketekunan, dan tanggung jawab adalah mutlak diperlukan. Program pendidikan yang terus-menerus akan melatih kemampuan kita dalam menghadapi berbagai macam persoalan dan tantangan dalam kehidupan. Lupakan kejayaan masa lalu, karena pengetahuan yang kita peroleh sepuluh tahun yang lalu, kemungkinan sudah tidak begitu bermanfaat dalam menghadapi berbagai masalah saat sekarang.

Langkah 5:

Membangun Self-Esteem yang Positif

Apa yang dimaksud dengan self-esteem? Self-esteem adalah cara kita merasakan diri sendiri. Kalau kita merasa diri kita baik, maka kinerja kita akan meningkat. Hubungan kita dengan orang lain, baik di rumah dan di tempat kerja, juga meningkat. Beberapa cara membangun self esteem yang positif adalah dengan melakukan sesuatu yang berguna bagi orang lain, yang orang tersebut tidak dapat membayar secara tunai atau pun dengan kebaikan. Orang yang memiliki kepribadian yang sehat dengan self-esteem yang tinggi adalah seseorang yang tidak hanya butuh menerima, tapi lebih banyak memberi.



Langkah 6:*Hindari Pengaruh-pengaruh Negatif*

Orang-orang yang memiliki self-esteem rendah cenderung tidak memiliki keteguhan hati untuk mengatakan 'tidak' dan tidak mampu menghindarkan diri dari pengaruh-pengaruh negatif.

Langkah 7:*Belajar Menyukai Sesuatu dan Melaksanakannya*

Segala sesuatu yang ada di hadapan kita, suka atau tidak suka, butuh untuk dikerjakan baik. Pekerjaan tertentu mungkin tidak menyenangkan atau bukan suatu permainan yang menyenangkan, bahkan mungkin menyebalkan. Tetapi kalau mau belajar menyukai suatu pekerjaan atau tugas, bisa jadi sesuatu yang tidak mungkin menjadi mungkin. Bahkan mungkin saja karir kita sekarang berasal dari sesuatu yang sebelumnya tidak kita sukai.

Langkah 8:*Memulai Hari dengan Sesuatu yang Positif*

Secara sadar, hendaknya kita letakkan kerangka pikiran kita kepada hal-hal yang positif setiap harinya. Untuk mengubah sikap negatif dan menjadikan pemikiran dan perilaku positif bagian dalam kehidupan kita, diperlukan komitmen diri dan kesadaran diri. Latihan berpikiran dan berperilaku positif sebaiknya dilakukan setiap hari, sehingga ini akan menjadi kebiasaan kita.

4. Pentingnya Sikap dalam Pelayanan

Kegiatan pelayanan merupakan kegiatan yang erat kaitannya dengan sikap individu terhadap kegiatan pelayanan. Semakin positif sikap individu terhadap pelayanan, maka kualitas

melayani akan semakin baik. sikap yang netral menunjukkan kebutuhan individu akan dorongan atau faktor pemicu. Dalam dunia pelayanan individu yang bersikap netral akan bekerja baik karena ada sesuatu yang diharapkan, misalnya mendapat tip atau hal lain. Namun untuk kerja pelayanan seperti ini tidak akan bertahan lama.

Dari sisi pengguna jasa sikap positif terhadap pelayanan yang diberikan akan turut membentuk kepuasannya terhadap pelayanan. Sikap positif pengguna jasa dibentuk oleh :

- a) Hasil belajarnya
- b) Pengalamannya
- c) Kepercayaannya
- d) Cerita dan orang lain

Sikap positif yang dimiliki oleh pengguna jasa memiliki ciri:

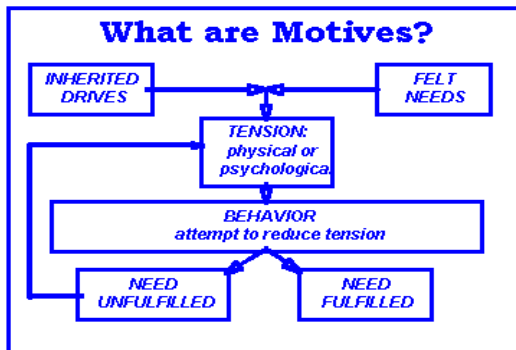
- a) Senantiasa memerlukan pelayanan dan kita
- b) Merasa dekat secara pribadi
- c) Memberi perhatian
- d) Menawarkan bantuan

E. Motivasi

Motivasi merupakan energi dalam diri individu yang ditandai dengan timbulnya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini dikenal dengan istilah motif. Motif dapat berasal dan dalam diri individu yang bersifat intrinsik dan dan luar individu yang bersifat ekstrinsik. Pada hakekatnya tingkah laku individu merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakannya. Dengan demikian maka setiap perilaku memiliki motif dibaliknya.

Istilah “ Motivasi” berasal dari kata Latin *movere* yang mengandung makna “gerakan” (Steers, 1983:3). Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (Ravianto, 1985:109) mendefinisikan motivasi sebagai: “ *All those inner striving conditions variously described as wishes. Desires, needs, drives and the like* “. Winardi (1986:237) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Dari pendapat tersebut motivasi timbul karena ada dorongan dari dalam yang dirasakan oleh individu sehingga menimbulkan ketegangan yang harus segera terpenuhi. Untuk lebih jelas ditunjukkan oleh gambar berikut ini :

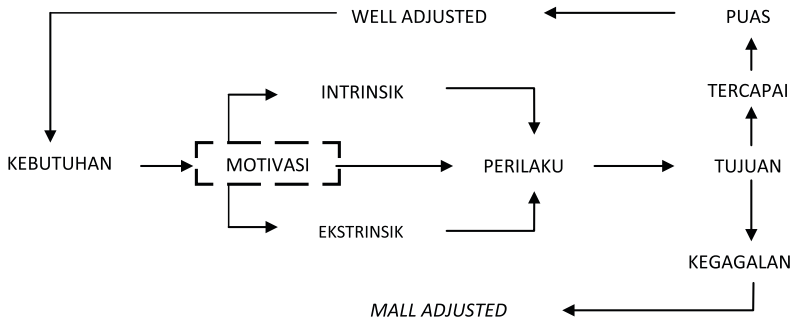


Gambar 2.5. Ketegangan sebagai penggerak perilaku.

Dari gambar di atas terlihat bahwa jika kebutuhan (fisik maupun psikologis) telah terpenuhi, maka dengan sendirinya ketegangan yang terjadi dengan sendirinya akan berkurang. Setelah itu timbul lagi kebutuhan yang lain hingga timbul ketegangan untuk dipenuhi, demikian seterusnya hingga mencapai tingkat keseimbangan (homeostatis).

Proses terbentuknya motivasi seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya untuk meraih tujuan tertentu dapat

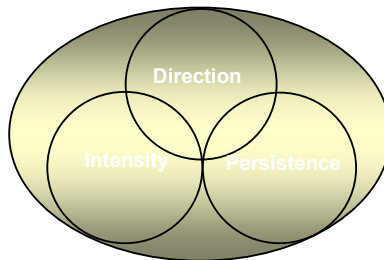
dilihat dari skema di bawah ini :



Gambar 2.6. Siklus motivasi.

Dari skema di atas dapat dilihat bahwa motivasi individu akan tumbuh apabila kebutuhannya terpenuhi, ia akan merasa puas dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dimana ia berada, demikian juga sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi, ia akan gagal dan menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan yang diinginkan lingkungannya.

Sementara itu, para pakar psikologi lainnya mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk memperoleh sesuatu dapat dilihat dari 3 (tiga) hal, yaitu *DIRECTION*, *INTENSITY*, dan *PERSISTENCE*, seperti terlihat dalam gambar berikut :



Gambar 2.7. Tiga Ciri Perilaku Bermotivasi.

DIRECTION, mengandung arti bahwa seluruh akritivitasnya terarah kepada target tertentu, misalnya seorang lulusan SMU yang akan mengikuti ujian masuk Perguruan Tinggi dia akan mengikuti bimbingan belajar terlebih dahulu untuk mendapatkan hasil terbaik. *INTENSITY*, mengandung arti bahwa seseorang yang mempunyai motivasi tinggi biasanya menunjukkan usaha sungguh-sungguh dan maksimal yang berbeda dari biasanya. *PERSISTENCE*, menunjukkan konsistensi/ kelekatan seseorang pada tujuan tertentu meskipun banyak gangguan dan halangan menghadang, ia akan tetap tabah.

1. Teori Motivasi Kerja

Dalam hubungannya situasi pekerjaan, John P. Campbell dalam Gibson and Hunt (1987:87) pada definisinya memasukan aspek arah perilaku, kekuatan respon dan keteguhan mempertahankan perilaku sebagai indikator motivasi. Lebih jauh lagi ia mengatakan bahwa motivasi dibentuk oleh dua faktor yaitu utama, faktor pemenuhan kebutuhan serta kondisi kerja. Faktor pemenuhan kebutuhan dapat diperoleh melalui munculnya kebutuhan untuk berprestasi, kekuatan serta afiliasi. Sementara faktor kondisi kerja dapat diperoleh melalui struktur organisasi yang baik, terjalannya dinamika kelompok, kepemimpinan yang baik serta budaya organisasi yang sehat. Ernest J. Mc. Cormick (1985:268) mengemukakan bahwa “ *work motivation is defined as conditions wich influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Banyak para pakar mengemukakan berbagai teori tentang motivasi kerja. Dengan pertimbangan tertentu, dari sekian banyak teori yang membahas tentang motivasi kerja, penulis mengambil beberapa teori motivasi yang dijadikan dasar memahami motivasi individu dalam konteks situasi kerja, yaitu teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, teori Motif Sosial dari David C. McClelland, teori X-Y dari Douglas McGregor, teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, teori Z dari William Ochie, teori “ERG” dari Clayton P. Alderfer dan teori Ekspektansi’ dari Victor H. Vroom.

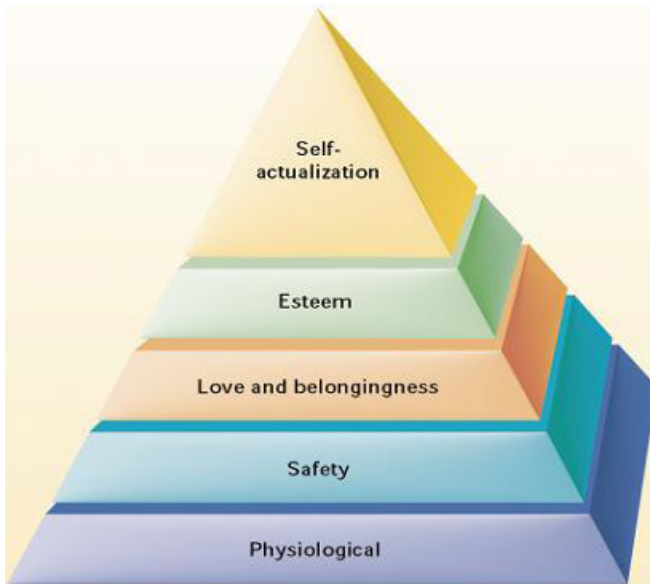
a. Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Kebutuhan menurut Maslow dapat diartikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia terdiri atas beberapa, diantaranya :

- (1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual.
- (2) Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- (3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- (4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

- (5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi, kebutuhan untuk mengemukakan pendapat, dan kritik terhadap sesuatu.

Hirarki tersebut, disajikan dalam bentuk piramida pada gambar berikut :



Gambar 2.6. Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow.

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling menonjol, atau paling kuat, bagi mereka pada waktu tertentu. Kemenonjolan dari kebutuhan ini tergantung pada situasi saat ini dan pengalaman terakhir. Dimulai dengan kebutuhan fisik, yang paling mendasar, setiap kebutuhan harus dipuaskan sebelum individu tersebut mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi.

b. Teori Tiga Motif Sosial dari David C. McClelland

Menurut McClelland ada tiga jenis motivasi yang sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Masing-masing motif cenderung untuk muncul dalam bentuk tingkah laku yang berbeda dengan tingkah laku yang didorong oleh motif lain. Setiap motif mendorong timbulnya tingkah laku dan kecenderungan berfikir atau berimajinasi dengan ciri-ciri tertentu. Adapun ciri-ciri ketiga motif itu, adalah :

- (1) Motif berprestasi (*Achievement Motive/Need for Achievement*). Orang-orang dengan motif prestasi yang tinggi akan cenderung untuk berperilaku sebagai berikut :
 - Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya sendiri.
 - Mencari umpan balik (*feedback*) tentang perbuatannya.
 - Memilih resiko yang moderat dalam perbuatan-perbuatannya.
Mereka suka melakukan sesuatu yang ada unsur tantangannya, namun masih mungkin untuk dilaksanakan.
 - Selalu berusaha untuk melakukan sesuatu dengan cara-cara baru.
- (2) Motif untuk bersahabat (*Affiliation Motive/Need for Affiliation*). Orang-orang dengan motif persahabatan yang tinggi akan cenderung untuk bertingkah laku sebagai berikut :
 - Lebih suka berada bersama orang lain, daripada

sendiri.

- Sering berhubungan dengan orang lain, misalnya bercakap-cakap lewat telepon, berkunjung, berkirim surat.
- Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, daripada segi tugas yang ada pada pekerjaannya.
- Melakukan pekerjaan secara lebih efektif apabila bekerja bersama orang lain, dalam suasana kooperatif.

(3) Motif untuk berkuasa (*Power Motive/Need for Power*). Orang-orang dengan motif kekuasaan yang tinggi akan cenderung untuk bertingkah laku sebagai berikut :

- Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dalam kelompok, ataupun dalam organisasi.
- Menyukai hal-hal yang dapat menunjukkan status atau prestise.
- Berusaha untuk menolong orang lain, walaupun pertolongan tersebut tidak diminta.

Disamping adanya perbedaan dalam kecenderungan bertingkah laku, ketiga motif sosial tersebut juga mempunyai kecenderungan untuk berpikir atau berimajinasi yang berbeda.

(1) Dalam pikiran orang-orang dengan MOTIF PRESTASI yang tinggi, sering muncul hal-hal berikut :

- Melakukan sesuatu secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh orang lain.
 - Mencapai, atau kalau bisa melebihi, ukuran keberhasilan yang ditetapkan sendiri.
 - Mencapai hal-hal yang khas, atau unik, atau luar biasa.
 - Orientasi, atau pikiran tentang masa depan.
- (2) Dalam pikiran orang-orang dengan MOTIF AFILIASI yang tinggi, sering muncul hal-hal berikut :
- Apakah ia disukai oleh orang lain, diterima oleh orang lain atau oleh suatu kelompok; dan ingin menjalin persahabatan.
 - Rasa cemas terhadap putusnya hubungan pribadi yang baik.
 - Perhatian terhadap kejadian yang mengandung kehangatan sosial, seperti reuni antar sahabat lama, dan yang sejenisnya.
- (3) Dalam pikiran orang-orang dengan MOTIF KEKUASAAN yang tinggi, sering muncul hal-hal berikut :
- Melakukan perbuatan yang dapat menunjukkan pengaruh atau kekuasaan, seperti berusaha mengarahkan orang lain, menolong orang lain tanpa diminta, mempengaruhi orang lain.
 - Melakukan sesuatu yang mengakibatkan timbulnya perasaan sangat positif, atau negatif, pada orang lain. Misalnya agar orang lain sangat gembira, hormat, segan, atau sebaliknya.

- Banyak menaruh perhatian terhadap nama baik atau kedudukan.

Seorang dewasa yang normal, akan memiliki bermacam-macam motif. Hanya saja kekuatan satu motif mungkin berbeda dengan kekuatan motif lainnya. Sesudah mengenal bermacam-macam konsep/teori tentang kebutuhan, atau motif, pertanyaan praktis yang seringkali muncul adalah: “Bagaimana menduga profil motif seseorang?”. Karena kebutuhan atau motif, muncul dalam bentuk perbuatan atau ucapan, maka jenis motif yang kuat pada seseorang dapat diamati pada ucapan dan perbuatannya. Apabila seorang bawahan sangat inovatif, senantiasa berusaha untuk mencari cara-cara baru yang lebih baik untuk melaksanakan pekerjaannya; menyukai pekerjaan yang ada tantangannya; rajin mencari umpan balik dari hasil pekerjaannya; dan bekerja dengan rencana, maka kemungkinan besar bawahan ini memiliki “ACHIEVEMENT MOTIVE” yang kuat. Apabila seseorang sangat mencemaskan putusnya persahabatan dan sangat mengutamakan hubungan seperti ini, maka kemungkinan besar itu didorong oleh “AFFILIATION MOTIVE” yang kuat. Model ini menyatakan bahwa untuk memahami bawahannya, seorang atasan hendaknya menjadi pengamat dan pendengar yang baik. Mengamati tingkah laku dan mendengar ucapan bawahan adalah sangat perlu, untuk dapat mengetahui harapan dan kebutuhannya. Dan apabila seseorang ingin menunjukkan kekuasaannya, ingin disegani dan dihormati maka yang bersangkutan cenderung didorong oleh “POWER MOTIVE”.

c. Teori X-Y Douglas McGregor

Teori X

1. Bekerja adalah suatu hal yang tidak disenangi oleh orang pada umumnya.
2. Kebanyakan orang tidak berambisi, semangatnya rendah untuk bertanggung jawab dan lebih suka terhadap hal yang sifatnya langsung.
3. Kebanyakan orang mempunyai kemampuan yang rendah untuk kreatif dalam pemecahan masalah organisasi.
4. Motivasi orang terletak pada level fisiologik dan kebutuhan rasa aman.
5. Kebanyakan orang harus selalu ingin dikontrol dan dipaksa demi tercapainya tujuan organisasi.

Teori Y

1. Bekerja adalah kodrat manusia seperti halnya bermain pada anak jika kondisinya memungkinkan.
2. Self-control seringkali diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.
3. Kemampuan kreativitas pemecahan persoalan organisasi terdistribusi secara luas pada kebanyakan orang.
4. Motivasi selain pada tingkat kebutuhan fisiologik dan rasa aman juga pada tingkat sosial, harga diri dan aktualisasi diri.

Kebanyakan orang dapat mengatur diri sendiri dan kreatif dalam bekerja, jika keadaannya cukup memotivir mereka.

d. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori dua faktor ini menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) berbeda secara kualitatif dengan ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction) (Herzberg, 1966 ; Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Menurut teori ini ciri-ciri pekerjaan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu :

- 1) Hygiene factors (dissatisfiers ; maintenance factors), yang mencakup :
 - Gaji (*pay*)
 - Pengawasan (*supervision*)
 - Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*)
 - Kondisi kerja (*working conditions*)
 - Jaminan kerja dan status (*job security and status*)

“*hygiene factors*” tertentu perlu untuk memenuhi kebutuhan biologis dan kebutuhan pokok individu, seperti halnya rasa aman dan persahabatan. Bila kebutuhan itu tidak terpenuhi, orang tidak akan merasa puas. Bila sebagian dari “*hygiene factors*” cukup untuk memenuhi kebutuhan ini, meskipun orang tidak lagi merasa puas (*dissatisfaction*), tetapi belum tentu akan menjadi puas. Orang hanya akan merasa puas jika ada dengan cukup sejumlah “*job factors*” yang dikenal dengan “*motivators*” atau “*satisfiers*”. “*hygiene factors*” di atas terutama berhubungan dengan lingkungan dan merupakan “*job context*” yang bersifat ekstrinsik.

2) Motivators (satisfiers)

Kategori ini meliputi ciri-ciri pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan yang lebih tinggi secara psikologis, dan mencakup:

- Kesempatan untuk berkarya (*achievement*).
- Pengakuan (*recognition*).
- Pekerjaan itu sendiri (*work itself*).
- Tanggung jawab (*responsibility*).
- Kesempatan maju (*advancement*).

Jumlah “*satisfiers*” yang tidak memadai, menghalangi tumbuhnya kepuasan kerja yang positif, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan.

Faktor-faktor yang mencakup di dalam “*satisfiers*” terutama berhubungan dengan “*job content*” yang bersifat intrinsik.

Herzberg mengatakan bahwa satu-satunya cara untuk memotivasi para pekerja adalah dengan menambah “*satisfiers*”, pendekatan ini lebih dikenal dengan “*job enrichment*”. Dengan perkataan lain Herzberg, kepuasan dan motivasi tergantung pada “*satisfiers*”. Memberi insentif, pengakuan yang lebih baik, dan program lainnya dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk memperbaiki kepuasan dan motivasi.

Akan tetapi menurut riset King (1970), banyak versi dari teori dua faktor yang dites, tetapi tidak satu pun yang mencapai tingkat validasi yang adekuat. Juga telah dapat diperlihatkan dengan jelas bahwa para pekerja dapat dimotivasi dengan pendekatan lain, tidak saja dengan “*job enrichment*”.

e. Teori “Z” dari William Ouchi

Prinsip dasar serta watak organisasi menurut Teori Z.

Asumsi dasar ‘Teori Z’ adalah sebagai berikut :

1. Manusia mengharapkan pekerja dalam jangka panjang bahkan ingin terlibat dalam hubungan seumur hidup
2. Manusia memerlukan kebebasan dalam bekerja dan adanya kesempatan untuk berkembang dan memikul tanggung jawab
3. Pengambilan keputusan perlu melibatkan anggota-anggota yang tergabung dalam kelompoknya
4. Orang-orang yang bekerja tersebut merupakan suatu keseluruhan yang tidak membedakan bahwa peran yang satu lebih penting ketimbang peran yang lain
5. Keadaan ini memaksa orang-orang pada tingkat yang berbeda-beda saling berhubungan secara manusiawi dalam suatu hubungan yang terbuka
6. Adanya rasa percaya penuh diantara kelompok-kelompok dan individu karena merasa mempunyai tujuan yang sama demi kebaikan organisasi
7. Dasar hubungan adalah kerja sama bukan bersaing
8. Menekankan efisiensi teknologi
9. Menyesuaikan teknologi negara maju dengan budaya sendiri
10. Penguasaan dasar duni melalui gerakan Q/C (Quality Control), pengurangan biaya dan just in time.

f. Teori ”ERG” dari CLAYTON P. ALDERFER

Ada 3 (tiga) kebutuhan inti yang oleh setiap individu diupayakan untuk dipenuhi :

E = EXISTENCE

Semua bentuk keinginan yang bersifat ‘Fisiologikal & Material’, al : dahaga, lapar dan rumah; gaji, tunjangan dan kondisi kerja fisik (identik dengan kebutuhan ‘fisiologik & keamanan’ dari A. Maslow)

R = RELATED

Semua yang melibatkan ‘Hubungan Interpersonal’ dengan orang lain ditempat kerja. (identik dengan ‘kebutuhan keamanan, sosial dan beberapa kebutuhan penghargaan/hargadiri, dari A. Maslow)

G = GROWTH

Semua kebutuhan yang melibatkan upaya pribadi untuk mencapai ‘Perkembangan Kreativitas’ atau ‘Pribadi’ pada jabatannya, merupakan pengembangan kapabilitas baru (Identik dengan kebutuhan aktualisasi diri dan beberapa kebutuhan penghargaan, dari A. Maslow)

TIGA DALIL POKOK

1. Makin kurang terpuaskan setiap kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya (Need satisfaction)
2. Kuatnya keinginan memuaskan ‘keinginan yang lebih tinggi’ semakin besar, apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan (Desire Strength)
3. Sebaiknya semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar pula keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih besar (Need Frustration).

g. Teori 'EKSPEKTANSI' dari VICTOR H. VROOM

DAYA = VALENSI X EKSPEKTANSI

DAYA : Kekuatan motivasi seseorang

VALENSI : Kekuatan preferensi seseorang akan sesuatu hasil atau derajat.

EKSPEKTANSI : Taraf keyakinan seseorang tentang ke-sanggupan dirinya untuk dengan usaha lebih besar meng-hasilkan kerja yang lebih efektif.

- Kekuatan yang mendorong seseorang untuk menge-luarkan usaha yang lebih besar dalam pekerjaan ter-gantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan/butuhkan dari pekerjaan tersebut den-gan seberapa besar keyakinannya bahwa organisasi-nya akan memberikan kepuasan terhadap keinginan tersebut.
- Bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuannya apabila ia yakin bahwa tindakannya akan mengarah kepada pencapaian tujuan tersebut.

2. Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:100) me-ngemukakan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, diantaranya :

- a) Prinsip partisipasi, (pegawai perlu diberikan ke-sempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan)

- b) Prinsip komunikasi, (pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan upaya pencapaian tugas dengan jelas)
- c) Prinsip mengakui andil bawahan (pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan)
- d) Prinsip pendelegasian wewenang, (pemimpin yang memberikan otoritas kepada karyawannya untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya) dan
- e) Prinsip memberi perhatian (pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan bawahan).

Motif bekerja sebaiknya berasal dari diri sendiri sehingga individu dapat bekerja secara sukarela. Perilaku individu yang berhasil mencapai tujuan akan mendorong individu memiliki kebutuhan baru dengan motivasi yang baru pula. Kegagalan pencapaian suatu tujuan mungkin saja dapat mengembangkan pola-pola perilaku yang menyimpang demi untuk mencapai tujuan. Beberapa motif bekerja diantaranya:

- Mencari nafkah
- Bersosialisasi
- Memiliki status
- Mengambil alih fungsi keluarga
- Motif-motif lain.

Dilihat dari sisi pengguna jasa, motivasi merupakan dasar yang menyebabkan pengguna jasa memerlukan jasa kita untuk memenuhi kebutuhannya. Berangkat dari teori Abraham

Maslow, kebutuhan individu berangkat dari kebutuhan yang paling dasar yaitu kebutuhan fisik. Pemenuhan kebutuhan ini akan mendorong individu merasakan kebutuhan tingkat selanjutnya, begitu seterusnya sehingga individu mencapai tingkat pemenuhan kebutuhan yang paling tinggi. Tingkatan kebutuhan individu adalah:

- Kebutuhan Fisik
- Kebutuhan Rasa Aman
- Kebutuhan Bersosialisasi
- Kebutuhan Harga Diri
- Kebutuhan Aktualisasi Diri

Jika diaplikasikan ke dalam kebutuhan pengguna jasa baik pengguna jasa internal (rekan dalam satu organisasi kerja) maupun eksternal (individu diluar lingkup organisasi kerja) adalah sebagai berikut

❑ **Pengguna Jasa Internal**

- Adanya kerja sama yang baik dan saling menghargai
- Adanya prosedur kerja yang efisien
- Kualitas hasil kerja yang baik
- Penyerahan bagian pekerjaan atau tugas pengantaran yang tepat waktu

❑ **Pengguna Jasa Eksternal**

- Waktu kerja dan proses pelayanan yang cepat
- Keterpercayaan
- Kenyamanan
- Kualitas pekerjaan yang baik

Dengan demikian sebagai insan pelayanan, kita dapat mengidentifikasi kebutuhan pengguna jasa sehingga kita dapat memberikan pelayanan yang tepat dan akurat.

Perilaku bekerja merupakan reaksi dan motivasi bekerjanya. Kuat atau lemahnya motivasi bekerja seseorang akan berpengaruh terhadap perilaku bekerjanya. Oleh sebab itu dalam mencapai tujuan pekerjaan perlu membentuk motivasi kerja yang kuat terlebih dahulu.

Motivasi yang berasal dan luar diri individu (ekstrinsik) dapat dibentuk oleh atasan melalui:

- Peningkatan upah
- Pembagian tugas yang adil
- Pembentukan hubungan diluar kerja
- Kebebasan memilih urutan kerja
- Pujian dan dorongan yang tulus dan atasan dan rekan sekerja
- Kelancaran mekanisme pelaporan dan evaluasi
- Pemberian pengakuan dan penghargaan dari institusi tempat bekerja .
- Aturan kerja yang disepakati bersama

Motivasi yang berasal dan dalam diri individu (intrinsik) dapat dikembangkan dengan cara :

- Ciptakan suasana indah, bersih, dan nyaman di area kerja anda, tempat anda meng banyak waktu
- Kerjakan tugas pekerjaan yang paling an kuasai terlebih dahulu sehingga anda tidak mudah kesal
- Jangan segan bertanya dan belajar dan orang lain

- Ajak anggota keluarga anda mengenal lingkungan dan jenis pekerjaan anda sehingga mereka dapat turut mendorong anda
- Jangan pernah menunda pekerjaan karena akan berakibat penumpukan kerja
- Sesuaikan segala harapan anda dengan kenyataan
- Buat pertemuan rutin untuk membahas persoalan pekerjaan dengan atasan dan rekan kerja
- Bicarakanlah mengenai pekerjaan bukan individunya
- Biasakan berperilaku sopan kepada semua orang termasuk teman kerja anda yang paling dekat sekalipun
- Kembangkan kebiasaan yang sejalan dengan peranan anda bekerja dilingkungan rumah, tetangga dan keluarga anda.

BAB 3

Interaksi Sosial

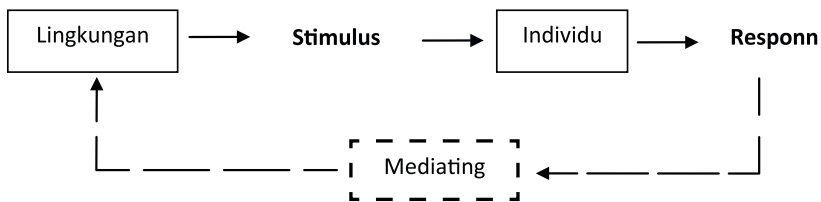
Sebagai makhluk sosial manusia siapapun dia apapun jabatannya tidak bisa hidup sendiri dan mencapai kesuksesan tanpa bantuan orang lain. Dalam upayanya mencapai tujuan tertentu yang diinginkannya ia harus berinteraksi dengan orang lain.

Interaksi sosial adalah hubungan timbal balik individu yang satu dengan lainnya baik dalam situasi kerja atau dalam kehidupannya sehari-hari. Hubungan timbal balik merupakan kegiatan saling mempengaruhi antara individu yang satu dengan lainnya. Perilaku individu dalam berinteraksi sangat tergantung dari faktor psikologis pembentuk perilakunya yang sudah dibicarakan pada bagian lalu.



A. Prinsip Interaksi

Sebagai makhluk sosial manusia siapapun dia apapun jabatannya tidak bisa hidup sendiri dan mencapai kesuksesan tanpa bantuan orang lain. Dalam upayanya mencapai tujuan tertentu yang diinginkannya ia harus berinteraksi dengan orang lain. Prinsip dasar bagaimana proses interaksi dibangarkan dalam bagan di bawah ini.



Gambar 3.1. Prinsip Dasar Interaksi

Dari bagan di atas secara sederhana dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya, prinsip interaksi sama dengan prinsip dasar komunikasi. Dalam proses interaksi, stimulus adalah segala rangsangan yang diterima individu dan respon adalah reaksi atas

rangsangan tadi. Mediating adalah perantara yang mengolah dan menyampaikan rangsangan. Dalam komunikasi, stimulus bisa berupa pesan dengan berbagai bentuknya dan respon, dalam komunikasi bisa berupa umpan balik yang disampaikan melalui media tertentu.

B. Interaksi Internal

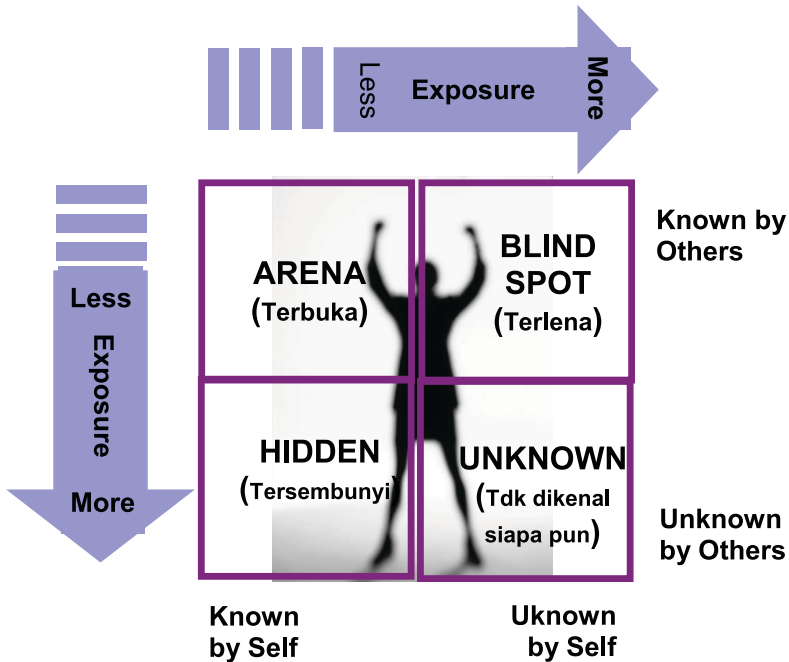


Hubungan individu lain di tempat kerja merupakan interaksinya dalam ruang lingkup pekerjaan. Hubungan kerja merupakan interaksi antar individu yang memiliki peran dan tugas berbeda satu dengan yang lain. Hubungan yang terjalin merupakan hubungan atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja. Namun seluruh individu yang

tergabung dalam satu situasi kerja memiliki tujuan yang sama sesuai dengan tujuan manajemen institusi. Kunci keselarasan interaksi di tempat kerja adalah pemahaman-pemahaman penyesuaian diri setiap individu dengan situasi kondisi jenis pekerjaan.

Pekerjaan melayani membutuhkan bentuk hubungan yang kohesif karena pada prinsipnya pekerjaan pelayanan menuntut hasil yang senantiasa sama walaupun ditangani oleh orang yang berbeda. Untuk membentuk kelompok yang kohesif, maka hendaknya individu mengenal satu dengan lainnya. Saling mengenal meliputi kondisi fisik, kateristik, potensi-potensi sosial ekonomi dan masing masing individu. Proses saling mengenal dapat di ilustrasikan melalui jendela Jauhari yang mengilustrasikan terdapat

4 area dalam diri setiap individu yang masing-masing memiliki wilayah jangkauan pengetahuan akan diri individu yang berbeda-beda.



Gambar 3.2. Johari Window (Joseph Luft dan Harrington Ingham)

Dari gambar di atas terlihat bahwa terdapat empat kondisi yang terjadi dalam berinteraksi. Kondisi pertama adalah apa yang disebut dengan ARENA, yaitu suatu kondisi dimana kita mengetahui dengan baik siapa kita, dan orang lainpun mengetahuinya. Kondisi kedua adalah BLIND SPOT, yang menunjukkan suatu kondisi dimana orang lain tahu siapa kita sebenarnya, sedangkan kita sendiri tidak menyadari apa yang mereka ketahui tentang kita. Kondisi ketiga adalah HIDDEN, yaitu suatu kondisi dimana kita mengetahui siapa diri kita sebenarnya dan orang lain

tidak mengetahuinya. HIDDEN ini secara sederhana merupakan sesuatu RAHASIA. Kondisi keempat adalah UNKNOWN, yaitu sesuatu dimana kita sendiri dan orang lain tidak mengetahui tentang diri masing-masing. Jadi, dengan perkataan lain, Jendela Johari ini mengisraratkan bahwa setiap individu harus menyadari apa yang difikirkan diri sendiri bisa jadi berbeda dengan yang difikirkan orang lain. Perbedaan ini membuat reaksi orang lain kurang sesuai dengan yang diharapkan, begitupun sebaliknya.

Interaksi dalam kegiatan pelayanan menuntut peran sesuai dengan tugas kerjanya yang disepakati dan disadari bersama sehingga individu tidak bertanya tanya dan menjadikan objek pergunjangan akan perbedaan pekerjaan yang diterima antara dirinya dengan rekan kerjanya. Untuk mengembangkan pemahaman ini maka setiap individu, anggota kelompok kerja hendaknya memiliki :

- Kesamaan pengertian akan perbedaan peran dan tugas kerja
- Empati, yaitu kita mencoba menepatkan diri pada keadaan orang lain
- Penghargaan terhadap pandangan orang lain
- Perbedaan kondisi fisik (kesehatan, kondisi secara umum)
- Pengertian terhadap perbedaan kemampuan kerja
- Pengertian terhadap perbedaan pengalaman pengalaman

Pengguna jasa baik internal maupun eksternal merupakan mitra kerja bagi individu dalam kegiatan pelayanan. Untuk itu interaksi sosial yang baik dengan pihak pengguna jasa merupakan kunci dan keharmonisan hubungan keduanya. Beberapa cara da-

lam berinteraksi dengan pengguna jasa antara lain:

- Kenali kebiasaan-kebiasaan kebutuhan pengguna jasa akan jasa anda
- Kenali kondisi temporeranya
- Perlakukan setiap pengguna jasa sebagai orang yang istimewa
- Selalu tersenyum
- Adakan kontak mata pada waktu bicara
- Pahami pengetahuan produk dengan sempurna
- Hindari percakapan dan perilaku yang mengandung SARA

C. Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan kekuatan yang beroperasi dalam lingkup kelompok yang sama. Dinamika kelompok meliputi dalam kelompok bekerja tampak pada:

- Pembagian urai tugas individual yang hasilnya merupakan hasil kelompok
- Pengawasan pekerjaan oleh penyelia
- Pemecahan masalah kerja
- Ketertiban dalam kelompok

Dalam dinamika kelompok, peran individu sangat besar dalam menghasilkan pekerjaan kelompok. Satu saja dari individu sebagai anggota kelompok tidak dapat menjalankan fungsinya , maka pekerjaan tidak dapat selesai dengan baik. Untuk itu beberapa hal yang perlu diperhatikan individu dalam berinteraksi de-

ngan kelompok kerjanya adalah:

- Masing-masing anggota kelompok harus memiliki tujuan yang sama.
- Setiap anggota kelompok memahami tugasnya masing-masing
- Dapat membedakan dengan persoalan kerja dengan persoalan pribadi
- Komunikasi yang terjalin baik
- Saling tergantung satu dengan lainnya.
- Hindarkan perilaku yang merugikan teman sekelompok seperti meminjam Uang atau barang.

Dalam dunia pelayanan, dinamika kelompok tercermin dalam uraian tugas para pekerjanya. Bentuk dinamika mi tampak pada:

- Saling ketergantungan individu yang satu dengan yang lainnya dalam menjaga kualitas pelayanannya.
- Bentuk hubungan kelompoknya berupa bintang artinya sama individu dalam kelompok dan terlibat dalam interaksi.
- Pengambil keputusan individual serta konsultatif
- Saling memberi penghargaan satu sama lain
- Berani bertanggung jawab resiko pekerjaannya
- Dapat mengemukakan alasan dan setiap tindakannya

D. Konflik

Konflik terjadi karena adanya antagonisme atau pertentangan di antara atau antar orang. Konflik merupakan hasil dari adanya ketidaksamaan atau ketidakcocokan hubungan antar anggota kelompok. Konflik muncul pada saat :

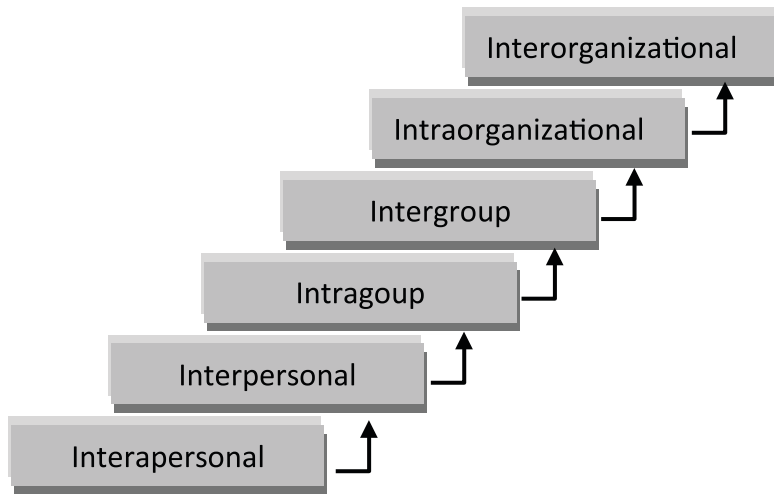
- Tujuan-tujuan saling terpisah satu sama lain.
- Interaksi yang terjadi ditandai oleh bentuk-bentuk perilaku untuk mengalahkan, mengurangi atau menekan setiap perlawanan, dalam mencapai bentuk kemenangan antara yang satu dengan yang lain.
- Masing-masing kelompok di hadapkan pada kegiatan-kegiatan perlawanan antara yang satu dengan lainnya.
- Setiap kelompok berusaha membuat posisi 'diistimewakan' yang relatif bersebrangan dengan yang lainnya.

1. Tingkatan dan Tahapan Konflik

Terdapat enam tingkatan konflik yang dapat di jelaskan dalam buku ini, yaitu :

- (1) Konflik dalam diri,
- (2) Konflik antar pribadi,
- (3) Konflik dalam kelompok (konflik substantif dan konflik affektif),
- (4) Konflik antar kelompok,
- (5) Konflik dalam organisasi, dan
- (6) Konflik antar organisasi.

Secara skema, tingkatan konflik yang terjadi dalam suatu organisasi diperlihatkan dalam gambar berikut ini :



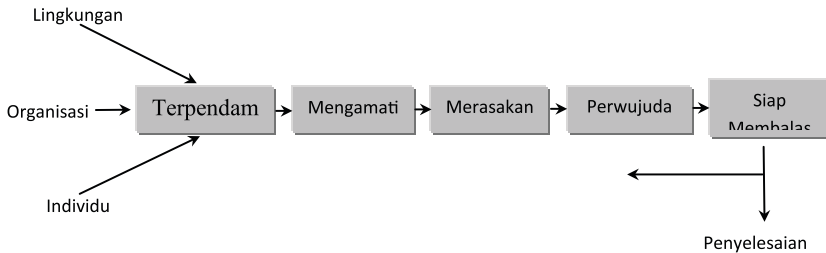
Gambar 3.3. Tingkatan Konflik

Gambar di atas menunjukkan bahwa konflik besar yang terjadi dalam lingkungan dimana kita berada (di dalam ataupun luar organisasi tertentu), terjadi dari adanya pertentangan kecil dalam skala kecil (hubungan antar pribadi). Salah satu cara untuk memahami konflik adalah dengan memandang konflik sebagai sesuatu yang dinamis daripada sesuatu yang statis.

Sedangkan rangkaian dari peristiwa suatu konflik pada diri individu biasanya terdiri atas 5 (lima) tahapan yaitu :

- (1) tahap terpendam,
- (2) tahap mengamati,
- (3) tahap merasakan,
- (4) tahap mewujudkan, dan
- (5) tahapan siap membalas (*aftermath*). Tahapan terse-

but digambarkan dalam bagan berikut :



Gambar 3.4. Tahapan Konflik

Dari gambar 3.4. di atas, terlihat bahwa konflik antar pribadi terjadi diawali dengan datangnya stimulus dari luar diri individu (lingkungan, organisasi maupun datang dari pribadi orang lain). Selanjutnya rangsangan tadi membuat individu tertentu merasa tidak nyaman atau tidak puas (kecewa), dan kalau situasi ini tidak dicarikan solusinya (misalnya dengan mengkomunikasikannya kembali atas stimulus yang datang), tetapi malah dipendam oleh individu yang bersangkutan, maka sudah bisa dipastikan kondisi seperti ini akan berbuah konflik. Dimana dalam prosesnya, masing-masing dan peristiwa konflik bergerak melalui 4 (empat) tahapan yaitu : (a) frusturasi, (b) upaya mengartikan (konseptualisasi) , (c) perilaku, dan (d) hasil tertentu.

2. Hasil Konflik

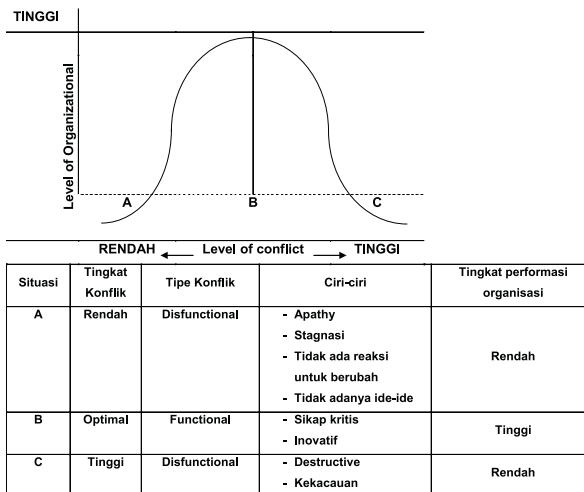
Konflik dapat menghasilkan sesuatu yang positif, yaitu situasi dimana konflik menghasilkan kreatifitas, pekerja lebih antusias, atau keputusan yang lebih baik. Hasil positif dari suatu konflik diantaranya meliputi :

- 1) Berkembangnya ide-ide;
- 2) Adanya kecenderungan meneliti untuk mendapatkan pendekatan-pendekatan baru;

- 3) Dapat memecahkan persoalan-persoalan yang telah lama ada;
- 4) Mengklarifikasikan pandangan-pandangan individu; dan
- 5) Menumbuhkan minat dan kreativitas.

Sedangkan hasil negatif dari suatu konflik, diantaranya dapat memunculkan beberapa hal, diantaranya :

- 1) Beberapa orang merasa kalah dan direndahkan;
- 2) Jarak antar orang semakin jauh;
- 3) Adanya iklim ketidakpercayaan dan munculnya sikap saling curiga;
- 4) Perhatian kelompok atau individu berfokus pada kepentingan mereka yang sempit;
- 5) Berkembangnya perlawanan daripada kerjasama; dan
- 6) Meningkatnya *turn over*.



Gambar 3.5 Hakekat Konflik

3. Mengelola Konflik Antar Pribadi

Beberapa teknik yang dapat dipakai untuk memperlakukan konflik antara dua atau lebih individu. Teknik-teknik tersebut memiliki rentang tertentu, mulai dari kekuatan yang digunakan oleh supervisor pada bawahan sampai pada pendekatan pemecahan masalah. Cara-cara yang memungkinkan dalam mengelola konflik antar pribadi, diantaranya :

- (1) kekuatan,
- (2) peringatan,
- (3) dengan cara halus,
- (4) kompromi,
- (5) penyelesaian sengketa dan *arbitrase*,
- (6) tujuan-tujuan bersama, dan
- (7) pemecahan masalah.

4. Mengelola Konflik Struktural

Konflik seringkali dapat dikelola dengan cara :

a. Mengubah Prosedur

Konflik dapat muncul karena tahapan-tahapan prosedur yang berbelit dan tidak masuk akal. Misalnya ketika seorang manajer kredit dan manajer penjualan terjadi pertengkaran yang sulit untuk didamaikan, ternyata diakibatkan oleh terlambatnya pemrosesan permintaan kredit, dan ternyata masalah prosedurlah yang menyebabkan terjadinya perselisihan. Ketika seorang manajer kredit menjelaskan bagaimana prosedur awal yang sebenarnya, maka sebagian besar dan konflik menghilang dengan sendirinya.

b. Merubah Struktur Organisasi

Dalam suatu organisasi, kadang-kadang kadar dari konflik seringkali diciptakan oleh sebagian orang atau kelompok kerja tertentu. Sebagai contoh, misalnya dalam sebuah kasus dimana departemen pengawasan mutu harus memeriksa pekerjaan dari departemen produksi. Konflik antara pengawas mutu dengan produksi kemungkinan dapat dikurangi jika direktur pengawasan mutu melaporkan pada manajer produksi. Dalam kasus ini, walau bagaimanapun pengawas mutu telah kehilangan kebebasannya, dan disinilah mengapa direktur pengawas mutu secara terpisah melaporkan kepada seseorang pejabat tinggi dalam organisasi, bahkan seringkali setingkat presiden.

c. Merubah Tata Ruang Fisik

Mengubah disain fisik tempat bekerja telah digunakan secara efektif untuk mengurangi atau menghilangkan konflik. Misalnya beberapa kantor menggunakan penyekat bagi sebagian pekerjaanya.

Dalam kehidupan berkelompok, pada satu waktu masing-masing individu memiliki keinginan baik berupa pendapat atau hal lain yang saling bertentangan. Kondisi demikian dikenal dengan konflik. Konflik dapat terjadi didalam diri individu itu sendiri, individu dengan orang lain, individu dengan kelompok, atau antar kelompok. Bentuk-bentuk konflik individu dengan individu lainnya antara lain:

- ✓ Berbeda pendapat
- ✓ Kesalahpahaman
- ✓ Ketergantungan pekerjaan
- ✓ Sifat individual yang tidak cocok
- ✓ Salah satu merasa dirugikan
- ✓ Menganggap atasan dan tempat kerja adalah musuh



Konflik tidak selalu tampak dan ditunjukkan melalui perilaku oleh individu. Beberapa individu berusaha menekan konflik dan menganggapnya tidak ada. Individu lain mencoba melawan konflik yang ditunjukkan melalui perilaku bolos, bersembunyi, membatasi pembicaraan, kehilangan kemampuan kerja, atau bahkan menderita sakit jika berada ditempat kerja. Penyebab paling banyak konflik antar pekerja ditempat kerja adalah:

- Antara pihak yang konflik sudah memiliki sejarah konflik
- Suasana persaingan yang tinggi
- Keterbatasan perlengkapan kerja
- Kurang pekerjaan atau kelebihan pekerjaan
- Peraturan yang sangat kaku
- Perbedaan individual baik secara budaya, sosial, dan personal

Konflik dengan atasan biasanya disebabkan oleh:

- Atasan tidak memberi contoh sesuai dengan instruksinya kepada bawahan
- Memperlakukan. berbeda para pekerja berdasarkan jenis kelamin atau kesukaan
- Cara memperlakukan pekerja yang tidak manusiawi

Beberapa cara yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik antara lain:

❑ **Bersaing**

Cara ini merupakan cara untuk mencari pemenang dan individu-individu yang terlibat konflik sehingga salah satu pihak tidak mendapatkan apa yang diperjuangkan

❑ **Kerja sama**

Bersama-sama mencari jalan yang menguntungkan kedua belah pihak dengan Keuntungan yang seimbang

❑ **Kompromi**

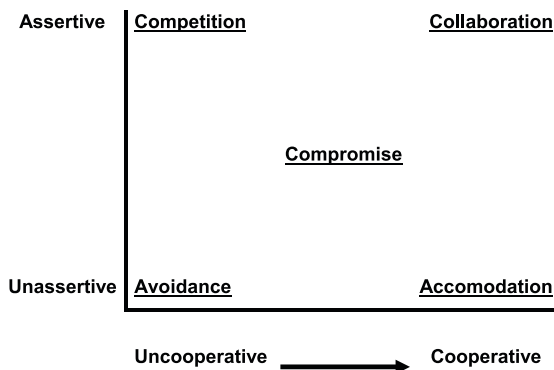
Kedua belah pihak menempuh jalan untuk tidak menjadi pemenang, mendapatkan apa yang diinginkan walaupun tidak sepenuhnya sesuai

❑ **Menghindar**

Salah satu pihak menghindari situasi konflik dengan pindah bagian atau keluar dan lingkungan pekerjaan

❑ **Menyesuaikan**

Salah satu pihak mengalah, tidak memperpanjang masalah, dan memenuhi keinginan pihak lain.



Tabel
Penanganan Konflik

Conflict Handling Style	Win-Lose	Lose-Lose	Win-Win
Competing	✓		
Accommodating	✓		
Avoiding		✓	
Collaborating			✓
Compromising		✓	✓

Dengan pengguna jasa, konflik sering disebabkan oleh keluhan-keluhan, ketidakpuasan pengguna jasa. Keluhan-keluhan ini disebabkan oleh:

- ✓ Gangguan atau tidak tersedianya mekanikal atau alat penunjang fasilitas
- ✓ Sikap perkataan atau perbutan petugas
- ✓ Prosedur kerja yang berbelit-belit
- ✓ Hal-hal yang aneh kurang wajar

Adapun cara-cara mengatasinya antara lain:

- Menjaga stabilitas emosi ketika menghadapi konflik
- Tidak membuat janji-janji yang belum pasti dapat dipenuhi
- Jika memang bersalah atau tidak dapat diselesaikan maka akui dengan jujur disertai permintaan maaf.
- Mendengarkan dengan penuh perhatian, tidak memotong pembicaraan
- Tidak perlu mengatakan hal ini jarang terjadi
- Berhati-hati dengan harga diri pengguna jasa

- Membuat catatan-cacatan tentang jenis-jenis masalah untuk file pribadi
- pandanglah hal itu sebagai sesuatu yang akan memperkaya diri
- Minta bantuan teman atau atasan jika tidak mampu menanganinya.

Konflik yang dibiarkan berlarut-larut akan menimbulkan stress pada diri pekerja maupun pengguna jasa. Konflik yang dibiarkan tanpa usaha penyelesaian dapat menyebabkan frustrasi pada kedua belah pihak.

SIKAP YANG DIANJURKAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK :

1. *Openess*

Terbuka, komunikasi yang jujur dan terus terang

2. *Empathy*

Menempatkan pikiran dan perasaan kita seperti yang dirasakan pada diri orang lain

3. *Supportiveness*

Memberi dukungan dan fasilitas kepada orang lain (untuk terus bicara)

4. *Positiveness*

Memandang orang lain sebagai pribadi yang unik, punya ‘good-will’ dan kelebihan

5. *Equality*

Memandang orang lain memiliki martabat yang sederajat dengan kita sebagai sesama manusia.

BAB 4

Komunikasi

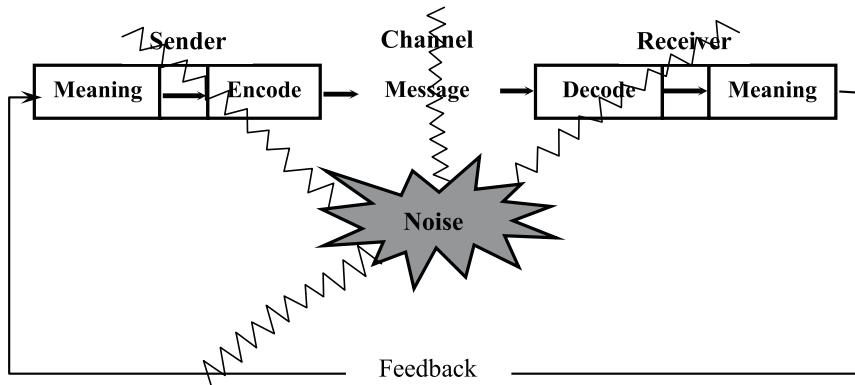
Diantara banyak aspek yang terlibat dalam suatu organisasi, masalah komunikasi merupakan variabel yang turut berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

(Judith R. Gordon, et all, 2000).

Diantara banyak aspek yang terlibat dalam suatu organisasi, masalah komunikasi merupakan variabel yang turut berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. (Judith R. Gordon, et all, 2000).

A. Pengertian Komunikasi

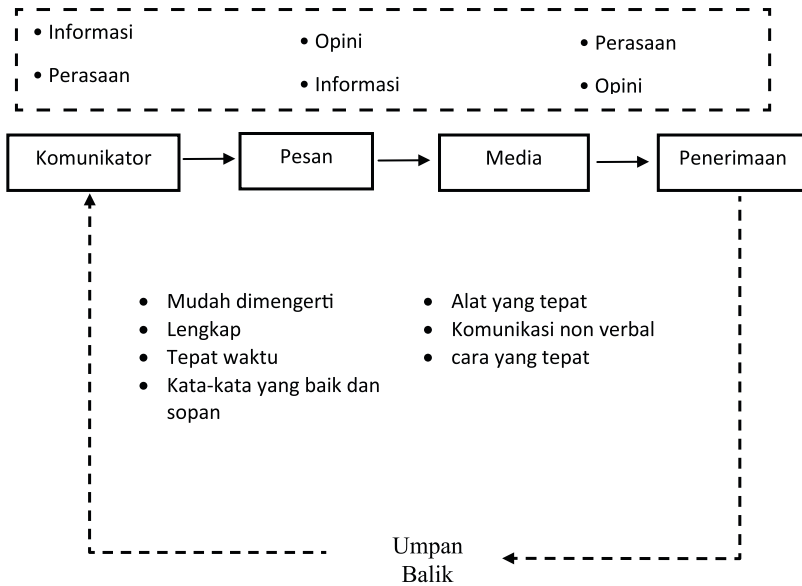
Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, gagasan, pengertian, atau perasaan antar manusia. Melalui komunikasi, tujuan organisasi dapat dicapai. Kebiasaan dimana rencana akan dilaksanakan dan dikoordinasikan, maka kegiatan tersebut harus dikomunikasikan untuk menentukan siapa yang bertanggungjawab menyelesaikan tugas tertentu. Setiap tahapan di dalam rangkaian komunikasi merupakan hal yang kritis/penting untuk meraih keberhasilan.



Gambar 4.1. Proses Komunikasi

Dari penjelasan di atas, komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Satu individu kepada kelompok atau antar kelompok agar terjadi kesamaan makna baik melalui percakapan langsung, tulisan dan pesan pesan gambar. Dalam kehidupan sehari-hari

termasuk dalam konteks kerja, agar komunikasi berhasil sesuai harapan, maka dalam melakukan proses komunikasi harus memperhatikan beberapa hal, seperti terlihat dalam bagan dibawah ini :



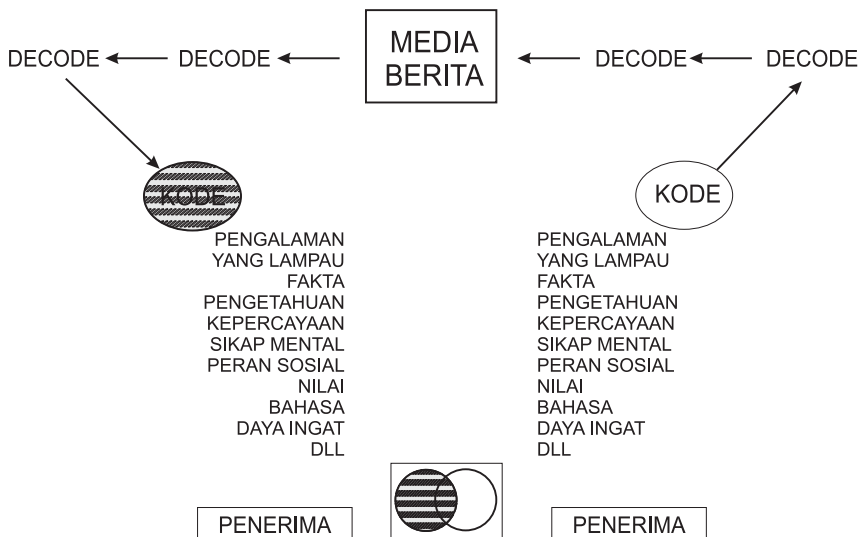
Gambar 4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses komunikasi

B. Apa yang harus dikomunikasikan?

Dalam sebuah proses komunikasi, dapat dijelaskan bahwa pengirim menyampaikan pesan ke dalam serangkaian lambang-lambang yang nantinya dapat dimengerti oleh penerima. Pesan dapat disampaikan ke dalam berbagai bentuk, misalnya saja melalui lisan, tulisan, tindakan, dan gambar. Penerima membaca pesan tertentu dengan cara merubah lambang ke dalam arti tertentu pula. Komunikasi dikatakan efektif apabila pe-

san yang sudah sampai dan diterima oleh penerima sudah sesuai dengan yang disampaikan oleh si pengirim. Berdasarkan maksud yang disampaikan, si penerima dapat saja mengabaikan pesan, melakukan beberapa tugas, atau menyimpan informasi. Melalui umpan balik, pengirim akan tahu apakah pesan tertentu sudah di terima dengan tepat, sehingga kita dapat mengambil tindakan yang pantas untuk dilakukan.

PROSES KOMUNIKASI



C. Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi, menunjukkan bahwa media informasi yang disampaikan dalam organisasi bisa melalui berbagai bentuk baik formal maupun informal. Maksud dan saluran formal adalah cara yang resmi dan diakui oleh organisasi, misalnya saja instruksi dan informasi yang disampaikan ke bawah (*downward*) dan aliran informasi ke atas (*upward*). Informasi juga dapat ber-

langsung melalui saluran-saluran informal, yaitu suatu cara yang menghindari saluran-saluran formal. ‘Rumor’ atau selentingan merupakan sistem komunikasi informal yang memiliki arti luas dan biasanya langsung menembus sebuah organisasi dan juga diluar organisasi. Meskipun saluran informal bukan merupakan cara-cara yang harus ditaati dari seorang yang mempunyai kewenangan, saluran informal memberikan banyak informasi bagi organisasi formal. Informasi ini bergerak dengan cepat, meskipun tidak dengan tepat sasaran. Sebagian besar pegawai menganggap bahwa mendengarkan ‘selentingan’ merupakan salah satu sumber utama dan komunikasi yang sedang beredar. Dalam hal ini, struktur organisasi memberikan pengaruh bagi komunikasi antar kelompok sebaik komunikasi antar pribadi.

D. Komunikasi Antar Kelompok



Pesan mengalir disekitar jaringan komunikasi dan dalam bentuk yang bervariasi, misalnya seperti bentuk roda, Y, lingkaran, atau rantai. Dalam suatu kelompok, komunikasi mungkin dapat berlangsung melalui satu tipe jaringan atau kelompok yang mungkin dipergunakan berbeda dari satu atau lebih banyak jaringan. Meneliti atau mengamati suatu bentuk struktur kekuasaan yang berlebihan bagaimanapun juga dapat membantu menjelaskan atau memperkiraan prestasi dan kepuasan kelompok dari semua anggotanya.

E. Rintangan Komunikasi

Terganggunya komunikasi sering terjadi pada saat pesan tidak diterjemahkan secara benar. Rintangan-rintangan berkomunikasi mungkin dapat bersifat teknis, bahasa atau psikologis. Rintangan-rintangan lingkungan seperti pemilikan waktu, berlebihnya informasi dan perbedaan budaya dikategorikan sebagai gangguan teknis. Rintangan dalam berbahasa berasal dari kosa kata dan tata bahasa itu sendiri. Pada saat menyampaikan kata-kata manajer harus mengerti betul akan bentuk-bentuk pemirsa/audien yang dituju. Karena pesan yang didapatkan oleh penerima dapat diartikan berbeda dari yang dimaksudkan oleh pengirim.

Rintangan-rintangan psikologis cenderung merupakan penyebab utama dari adanya kesalahan berkomunikasi dan terganggunya komunikasi. Termasuk diantaranya adalah berbagai bentuk penyimpangan dan yang menyangkut masalah-masalah hubungan antar pribadi. Melalui penyaringan informasi, sebagai

contoh misalnya pesan dapat dirubah dengan cara menghilangkan informasi tertentu, seperti Bergeraknya komunikasi dari pribadi yang satu ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Jika menginginkan adanya suatu perubahan, maka keterbukaan dan kepercayaan harus ada. Kecemburuan seringkali menjadi penghalang komunikasi, misalnya seperti asik dengan dirinya sendiri dan kecenderungan mengartikan informasi dengan caranya sendiri. Perbedaan-perbedaan pengalaman masa lalu, emosi dan keyakinan-keyakinan berpengaruh terhadap persepsi pribadi akan sebuah pesan.



Ketika suatu kelompok memiliki pendirian/sikap “kita-mereka” maka hal ini merupakan sesuatu kondisi yang mencoba mempertentangkan kelompok yang sedang berinteraksi, sehingga terbentuklah rintangan komunikasi diantara mereka. Komunikasi yang baik lebih menunjukkan pancaran (aura) “kompromi” daripada upaya menyebarkan fakta-fakta atau pemunculan masalah.

F. Memperbaiki Komunikasi

Empati, mendengarkan, membaca, observasi, pemilihan kata, bahasa, tubuh, tindakan, dan analisis transaksional merupakan media untuk mempermudah komunikasi. Semua media tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang dapat dipelajari. Bahasa tubuh misalnya merupakan salah satu metode komunikasi non verbal. Kegiatan fisik, seperti gerakan, gerak isyarat, dan penyampaian pikiran melalui ekspresi wajah dan emosi.

Analisis Transaksional sebagai salah satu bentuk upaya untuk memperbaiki cara berkomunikasi telah digunakan beberapa tahun yang lalu sebagai teknik mengajar prinsip-prinsip perilaku individu dan kelompok kecil dan program-program pengembangan dalam suatu pelatihan. Pada dasarnya, Analisis Transaksional mempertimbangkan tiga bentuk/status ego, yaitu orang tua, dewasa, dan anak-anak dalam upaya membantu manusia memahami hubungan antar pribadi. Dengan demikian, Analisis Transaksional bermanfaat sebagai fasilitator komunikasi. Jenis komunikasi dalam pekerjaan pelayanan antara lain:

- Komunikasi vertikal (atasan bawahan)
- Komunikasi horizontal (sesama pekerja)
- Komunikasi diagonal (pekerja dengan pengguna jasa)

Dalam dunia pelayanan komunikasi merupakan keterampilan utama. Dengan komunikasi pekerja dapat mengidentifikasi kebutuhan pengguna jasa sekaligus memutuskan jenis pelayan. Proses komunikasi dalam pelayanan meliputi:

- Memperhatikan dengan sepenuh hati.
- Mendengarkan dan menganalisa maksud pembicaraan dengan cepat
- Meneliti pembicaraan
- Memberikan tanggapan bahwa isi pembicaraan dapat dipahami

Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam komunikasi dengan pengguna jasa :

1. *Memusatkan perhatian, dengan cara :*

- Mendengarkan dengan penuh perhatian, jangan memotong pembicaraan
- Mengucapkan salam jika bertatap muka
- Bersikap tenang
- Menatap mata lawan bicara
- Senantiasa menampilkan senyum
- Tunjukkan bahwa anda mengerti dengan memberi umpan balik
- Perhatikan nada bicara, jangan terlalu rendah atau tinggi
- Mencari tahu kebutuhannya
- Jika anda menulis pesan, tulis pesan dengan lengkap

2. *Berbicara dan bercakap-cakap dengan etisien baik lisan dan tulisan*

- Layani pengguna jasa berikutnya segera setelah selesai dengan yang Saturday Berbicara seperlunya, tak “mengobrol” atau membicarakan hal-hal di luar konteks pekerjaan
- Menindaklanjuti pembicaraan sampai tuntas
- Menawarkan pilihan jawaban lain bila pelayanan terlalu lama untuk suatu hal
- Menjawab dengan singkat, tepat dan tidak bertele-tele

3. *Menyentuh perasaan dan harga diri pengguna jasa*

- Mengenali kehadiran pengguna jasa dengan segera, dengan senyum atau salam
- Menyebut nama
- Tidak membuka perdebatan
- Memuji dengan tulus
- Memperlakukan setiap pengguna jasa sebagai orang dewasa
- Mempersilakan untuk memilih cara pelayanan sesuai kehendaknya
- Pesan dengan tulisan disertai tanda tangan dan waktu pesan disampaikan. Segera disampaikan pesan yang dititipkan kepada orang lain, jika orang yang dituju tidak dapat ditemui, tinggalkan

4. *Memberikan penjelasan dan keterangan*

- Mengetahui secara menyeluruh informasi-informasi yang diperlukan

- Berikan alasan yang logis mengapa suatu hal tidak dapat dilakukan, bukan hanya alasan kebijakan atasan
- Berikan keterangan yang cocok dengan kebutuhan
- Berikan informasi disertai bukti gambar atau data
- Gunakan bahasa yang sopan dan istilah yang mudah dimengerti
- Identifikasi umpan balik untuk menentukan apakah komunikasi dapat dipahami atau tidak
- Rujuk kepihak lain jika informasi tidak dapat diberikan

G. Komunikasi Non-verbal

Komunikasi non verbal adalah komunikasi tanpa kata-kata sebagai penyalur perasaan yang mengandung arti serta dipengaruhi oleh budaya. Dalam kegiatan



pelayanan komunikasi non verbal memegang peranan penting karena kesan pertama dan penilaian pengguna jasa berangkat dari apa yang ditampilkan. Komunikasi non verbal meliputi:

- Tatapan mata
- Sikap badan
- Sentuhan dan penampilan fisik
- Kebiasaan-kebiasaan

Beberapa komunikasi non verbal dalam aktivitas melayani :

- Berdiri tegap dengan pundak rata
- Tatapan mata yang bersinar
- Tidak berjongkok diarea kerja
- Jaga jarak pembicaraan/percakapan kurang lebih berjarak 30 cm
- Tidak menguap ketika berbicara
- Tidak merokok sewaktu bekerja
- Ulurkan tangan terlebih dahulu ketika berjabat tangan
- Tidak menguap sewaktu berbicara

H. Komunikasi visual dan vokal dalam presentasi

1) Sikap Tubuh (postur) :

- a) Kepala dan tubuh tegak sehingga memberikan kesan siap siaga, penuh semangat dan percaya diri.
- b) Mencerminkan sikap positif terhadap situasi presentasi dan perhatian yang diharapkan dalam pelatihan.

2) Gerakan tubuh:

- a) Gerakan sifatnya melengkapi atau berhubungan dengan kandungan verbal pesan, yaitu mengubah posisi pada saat mengubah gagasan.
- b) Jangan muncul gerakan tanpa arah atau terlalu dibuat-buat.

- c) Jarak dengan khalayak :
- Jarak intim, kontak fisik hingga 0,5 meter : digunakan pada presentasi dengan khalayak yang dikenal dengan baik, jika menggunakan *portofolio* dan atau visual lain yang harus diberikan dengan jarak dekat.
 - Jarak personal, kontak fisik hingga 0,5 meter hingga 1,2 meter: digunakan pada presentasi yang dihadiri sedikitnya terdiri atas dua orang penyimak dan alat-alat peraga berukuran terbatas.
 - Jarak sosial, kontak fisik berjarak 1,2 – 3,6 meter : merupakan jarak normal bagi sebagian besar pengambilan keputusan kelompok dan biasanya menggunakan flip chart, OHP, infocus, dll sehingga khalayak memfokuskan diri pada alat peraga yang diperbesar.
 - Jarak publik, berjarak lebih dari 3,6 meter : presentasi dengan jumlah khalayak yang banyak.
- d) Cenderung mendekati ke khalayak, menyampaikan keinginannya untuk berinteraksi dengan para khalayak dan sekaligus meningkatkan rasa percaya diri antar pembicara dengan khalayak
- 3) Gerak isyarat: berguna sebagai alat bagi penyaji untuk menekankan, menggambarkan, dan menyebutkan satu persatu.

- a) Canggung dan tidak nyaman
 - b) Menunjukkan beberapa isyarat yang mengganggu, yaitu mengunci tangannya dibelakang punggung mereka seperti posisi “istirahat ditempat” dalam suatu barisan, bertolak pinggang, memasukkan tangan ke dalam saku celana sehingga terdengar suara gemercing, berpegangan tangan ke podium sehingga jari tangannya pucat, mengatuk pensil atau tongkat penunjuk.
 - c) Membiarkan tangan menggantung secara alami di sisi tubuhnya sehingga bebas untuk menunjuk, membagi, menggambarkan, menyetujui, menolak, dan menekankan gagasan dalam presentasi.
 - d) Santai, tidak kaku dan tegang
 - e) Menggunakan gerak isyarat yang tepat, tidak melanggar susila;
 - f) Gerakan isyarat bervariasi;
 - g) Membuat gerak isyarat yang pasti;
 - h) Gerak isyarat teratur, sehingga sesuai dengan pesan verbal.
- 4) Kontak mata: berfungsi (1) membangun dan mempertahankan kredibilitas, (2) memantau umpan balik khalayak, (3) meneruskan minat khalayak, dan (4) mengatur saluran komunikasi. Bob Trent (1997).
- a) Mengadakan kontak mata dengan khalayak sebelum berbicara dengan cara maju ke depan kelas, berhenti sebentar untuk mengadakan kontak mata

dengan setiap khalayak, kemudian memulai presentasinya.

- b) Pada saat presentasi, ia harus memperbaiki kontak mata dengan setiap penyimak, tidak hanya memandang khalayak dari satu sisi ke sisi lain, seperti kamera keamanan di bank.
- 5) Ekspresi wajah : berperan penting dalam penyampaian emosi dan sikap penyaji.

Cermat mengkomunikasikan jenis tanggapan emosi secara alami (kebahagiaan, keterkejutan, kesedihan, ketakutan, kejjjikan, dan kemarahan) Knapp (1980:167).

I. KOMUNIKASI SATU dan DUA ARAH

KOMUNIKASI SATU ARAH

- Lebih cepat dan efisien
- Nampak lebih rapi dan terarah
- Kurang cermat
- Dipergunakan apabila komunikator ingin agar kesalahan – kesalahannya tidak diketahui
- Dipergunakan apabila komunikator ingin melindungi kekuasaannya dengan cara menyalahkan penerima bahwa pesan tidak diterima



KOMUNIKASI DUA ARAH

- Lebih lambat tetapi lebih cermat
- penerima merasa lebih yakin akan dirinya
- Nampak lebih kacau dan ribut karena terjadi banyak interupsi, ungkapan perasaan, permintaan penjelasan, dan sebagainya
- Komunikator merasa lebih “rawan”, lebih mudah dikecam, karena penerima dapat melihat kesalahan dan kekhilafan yang terjadi.

KOMUNIKASI PERSONAL

1. Senyum, ramah & sopan
2. Eye contact (kontak mata)
3. Body language (bahasa tubuh)
4. Respect (menghargai)
5. Empathy
6. Hindari S.O.K (salah, omeli, kritik)
7. KISS (Keep it Short & Simple)
8. Rendah hati
9. Ikhlas
10. Tidak mendominasi Pembicaraan



UNSUR-UNSUR PENTING DALAM KOMUNIKASI ANTAR PERSONAL

1. Komunikasi dengan mata (Intimacy (Keakraban), Intimidation (Intimidasi, gertakan/kedipan), Involvement (keterlibatan))
2. Sikap/Gerak-gerak
3. Gerak-gerak ekspresi muka. Tersenyum, tangan dan lengan santai
4. Pakaian dan penampilan
5. Suara dan variasi vokal
6. Penggunaan bahasa
7. Keterlibatan pendengar
8. Penggunaan humor secara efektif

Bersikap wajar è Memahami kekuatan dan kelemahan Anda, Merubah kelemahan menjadi kekuatan

CARA MEMBUAT ORANG LAIN SENANG KEPADA ANDA:

1. Sungguh-sungguh berminat kepada orang lain
2. Tersenyumlah
3. Ingat nama orang lain tersebut
4. Jadi pendengar yang baik
5. Bicarakan minat orang lain
6. Buat orang lain merasa penting dan lakukan dengan tulus

J. Human Relation (menurut Dale Carnegie)

PRINSIP HUMAN RELATION

Bagaimana Membina Hubungan Baik dengan Orang Lain

1. Hindari kebiasaan SOK (SALAHKAN - OMELI - KRITIK).
2. Berikan penghargaan dengan tulus.
3. Bangkitkan rasa ingin berhasil dalam diri orang lain.
4. Berikan perhatian yang sungguh-sungguh.
5. Tersenyumlah.
6. Nama ialah bunyi terpenting dan termerdu bagi pemiliknya.
7. Jadilah pendengar yang aktif.
8. Bicarakan hal-hal yang diminati.
9. Buatlah orang lain agar merasa dirinya penting (VIP).

Bagaimana Mendapatkan Kerjasama yang Antusias dari Orang Lain

10. Hindari debat kusir.
11. Hormati pendapat orang lain. Hindari mengatakan :
"Kamu salah".
12. Bila anda salah, segera akui dengan simpatik.
13. Mulailah dengan cara yang ramah tamah.
14. Dapatkan responsi "ya.....ya".

15. Ajak orang lain berbicara banyak.
16. Buat agar usul dan pendapat datang dari dia.
17. Cobalah melihat persoalan dari kacamata orang lain.
18. Bersimpatilah dengan keinginan orang lain.
19. Himbau dengan motif yang agung dan mulia.
20. Dramatisir ide anda.
21. Beri tantangan untuk maju.

Bagaimana Merubah Sikap Orang Lain

22. Mulai dengan pujian dan penghargaan yang tulus.
23. Tunjukkan kesalahan secara tak langsung.
24. Akui kesalahan sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan sebagai pengganti perintah langsung.
26. Selamatkan muka orang lain.
27. Beri pujian atas setiap kemajuan (betapapun kecilnya).
28. Beri reputasi tinggi untuk dicapai.
29. Beri Dorongan. Buat kesalahan mudah diperbaiki.
30. Buat orang lain senang melakukan usul anda.



MENGHILANGKAN KEKHAWATIRAN (DALE CARNEGIE)

Prinsip Dasar Menghadapi Kekuatiran (Pendekatan Praktis)

1. Hiduplah dalam “ruang - waktu terbatas”, artinya jalani, hayati, hargai, geluti dan nikmati kehidupan dari hari ke hari.
2. Bila anda menghadapi kesulitan, lakukanlah 3 hal berikut ini :
 - a. Tanyakan pada diri sendiri kemungkinan terburuk apa yang mungkin terjadi ?
 - b. Siapkan mental menerima kemungkinan terburuk itu.
 - c. Perbaiki keadaan agar kejadian terburuk itu tidak terjadi.
3. Ingatkan diri sendiri bahwa kecemasan itu mahal, karena ia berbahaya bagi kesehatan anda.

Teknik Dasar Menganalisis Kekuatiran (Pendekatan Analitis)

4. Kumpulkan semua fakta yang ada.
5. Pertimbangkan semua fakta, kemudian ambil keputusan.
6. Bila keputusan telah diambil segeralah bertindak.
7. Analisis problem anda dengan menjawab 4 pertanyaan ini :
 - a. Apa problem sebenarnya ?
 - b. Apa yang menyebabkan problem tersebut muncul ?
 - c. Apa kemungkinan penyelesaian yang ada ?
 - d. Apa penyelesaian yang terbaik ?

Hancurkan Kebiasaan Kuatir Sebelum Anda Dihancurkan (Pendekatan Aktif)

8. Sibukan diri dengan kegiatan produktif.
9. Janganlah risau oleh hal-hal kecil dan sepele.
10. Pergunakan “hukum pukul rata”, maka kuatir akan lenyap.
11. Terimalah dengan jiwa besar hal-hal yang tak mungkin dielakkan.
12. Tetapkan batas kuatir maksimum dan tolak kuatir lebih dari itu.
13. Jangan mau mencemaskan masa lampau.

Suburkan Sikap Mental Yang Membawa Damai Dan Sukacita (Pendekatan Positif)

14. Isilah hati anda pikiran-pikiran damai sejahtera, keberanian, kesehatan dan pengharapan.
15. Hindarkan membalas dendam kepada musuh.
16. Biasakan memberi tanpa pamrih.
17. Hitunglah berkat dan kemujuran anda, bukan kemalangan-nya.
18. Hindari meniru diri orang lain; jadilah menjadi diri anda yang wajar.
19. Jika terjadi kegagalan temukan hikmah dan untungnya.
20. Usahakanlah kebahagiaan bagi orang lain.

Cara Sempurna Mengalahkan Kekuatiran (Pendekatan Religius)

21. Berdo'a-lah.

Hadapi Kritik Dengan Jiwa Besar (Pendekatan Autokritik)

22. Ingatlah bahwa kritik sering merupakan pujian terselubung.
23. Buatlah upaya terbaik dalam setiap kegiatan anda.
24. Periksa kesalahan sendiri dan kritik diri sendiri.

Hindari Letih Dan Kuatir Serta Tetaplah Energik Dan Bersemangat Tinggi

25. Istirahatlah sebelum menjadi letih.
26. Belajarlah rileks dalam melakukan pekerjaan anda.
27. Pelihara penampilan dan kesehatan anda dengan cara rileks di rumah.
28. Terapkanlah 4 kebiasaan bekerja baik, berikut ini :
 - a. Bersihkan meja anda dari segala kertas-kertas kecuali yang benar-benar anda perlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang dihadapi.
 - b. Kerjakan pekerjaan anda menurut urutan kepentingannya.
 - c. Apabila menghadapi masalah, selesaikan langsung dengan segera bila fakta-fakta untuk mengambil keputusan dimiliki.
 - d. Latihlah kemampuan mengorganisasi, mendelegasi dan mengawasi pekerjaan.
29. Bekerjalah dengan antusias.
30. Jangan kuatir akan “insomnia” (susah tidur).

K. Simak Aktif (active listening)

Adalah memusatkan perhatian kepada apa yang dikatakan oleh orang lain, termasuk tingkah laku dan perasaannya, tidak hanya sekedar mendengarkan isi pesan yang disampaikan, tetapi harus mengerti apa yang tersirat didalamnya.

Manfaat Simak Aktif:

- Komunikasi menjadi lebih terbuka
- Meningkatkan rasa saling percaya
- Menyimak apa yang dimaksud dan dirasakan oleh orang lain
- Mendorong kearah pemecahan yang lebih efektif

EFFECTIVE LISTENING GUIDE (Davis & Newstrom)

1. Stop talking
2. Put the talker at easy
3. Show a talker that you want to listen
4. Remove distraction
5. Emphatize with talker
6. Be patient
7. Hold your temper
8. Go easy on argument and criticism
9. Ask questions

HAMBATAN-HAMBATAN DALAM PROSES SIMAK AKTIF

1. Mengambil kesimpulan sebelum pembicara menyelesaikan pembicaraannya.
2. Menilai apa yang sedang disampaikan oleh pembicara.
3. Merasa terburu-buru/ingin cepat selesai pada saat mendengarkan pembicaraan.
4. hanya mendengar apa yang ingin didengar (memilih apa yang bermanfaat bagi anda sendiri)
5. Memiliki sesuatu yang hendak dikatakan dan ingin segera menyela pembicaraan.
6. Ada hal-hal lain yang ada dipikiran Anda, sehingga tidak ada tempat lagi untuk mendengarkan pembicaraan.
7. Memandang pembicara berbeda dengan Anda sendiri (dalam hal agama, budaya, ras, latar belakang pekerjaan, dll).
8. Memandang dengan kosong, atau berpaling dari pembicara.
9. Tidak menyetujui atau tidak menyukai pendapat pembicara.



SENI MENDENGARKAN

- **PENGANTAR**

- KOMUNIKASI

- Suatu proses penyampaian dan penerimaan pesan
 - Empat komponen utama komunikasi:
 1. Pengirim Pesan Atau Komunikator
 2. Penerima Pesan
 3. Pesan
 4. Media atau Saluran

JENIS KOMUNIKASI

Instruktif

Informatif

Persuasif

Sifat Komunikasi:

- Verbal
 - Lisan
 - Tulisan
 - Non Verbal
 - Lambang atau gambar
 - Gerakan Tubuh

Komunikasi Positif atau Baik:

Pesan yang diterima ***diartikan sama*** dengan yang dikirim

Komunikasi negative atau melesat:

Pesan yang diterima ***diartikan beda dengan yang dikirim***

Solusi masalah komunikasi

Mendengarkan

PERBEDAAN ANTARA MENDENGAR DAN MENDENGARKAN

- **Mendengar (Hearing)**
 - Kegiatan menangkap bunyi atau suara secara fisiologis
 - Tidak memerlukan keterampilan mental (*Mental Skill*)
 - Proses yang relatif sederhana
 - Orang jarang menciptakan hambatan untuk mendengar
 - Perilaku yang didapat sejak lahir (*a given behaviour*)

- **Mendengarkan (Listening)**
 - Kegiatan menangkap bunyi atau suara secara fisiologis, yang disertai penginterpretasiannya secara psikologis
 - Memerlukan keterampilan mental yang kuat (konsentrasi, analisis, antisipasi)
 - Proses yang kompleks
 - Orang kerap menciptakan hambatan untuk mendengarkan
 - Perilaku yang dipelajari atau dikembangkan (*an acquired behaviour*)



ARTI PENTING MENDENGARKAN

- Sebagai suatu cara untuk menangkap arti sebenarnya suatu pesan
- Manusia butuh didengarkan, tidak hanya didengar
- Manusi perlu mendengarkan dirinya berdialog dengan orang lain, bukan hanya dengan dirinya sendiri.
- Mengajarkan kepada orang lain cara mendengarkan yang baik

HAMBATAN-HAMBATAN MENDENGARKAN

Eksternal

1. Suara gaduh atau bising
2. Lingkungan Fisik

Internal

1. Kondisi tubuh atau fisik lelah atau letih
2. Tidak ingin mendengarkan
3. Kebisingan dari dalam diri sendiri (pikiran yang melayang) Selama Berkomunikasi
4. Pikiran yang maju mundur



KIAT MENDENGARKAN YANG EFEKTIF

1. Dengarkan arti yang hendak disampaikan pembicara.
2. Selektif dan mendengarkan lebih intensif pada satu pernyataan daripada pernyataan yang lain.

3. Pusatkan atau fokuskan pembicaraan hanya pada inti pembahasan atau masalah.
4. Tunda penilaian hingga pembicaraan selesai.
5. Hindari sikap curiga terhadap pembicaraan atau topik pembicaraan
6. Usahakan tidak menyela atau memenggal pembicaraan orang lain
7. Tunjukkan perhatian dengan anggukan atau senyuman

L. 3 (Tiga) jenis perilaku dalam berkomunikasi (Non-Asertif: Submisif/Permisif, Agresif, Asertif).

Berbagai jenis perilaku yang ditampilkan orang ketika yang bersangkutan berkomunikasi dengan orang lain, jenis-jenis perilaku tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perilaku **NONASERTIF** bersifat pasif dan tidak langsung, Perilaku ini mengkomunikasikan suatu kesan inferioritas. Dengan menjadi nonasertif, kita membiarkan keinginan, kebutuhan, dan hak orang lain menjadi lebih penting ketimbang milik kita. Perilaku nonasertif membantu menciptakan situasi “menang kalah”. Orang yang berperilaku nonasertif akan kalah sementara membiarkan orang lain menang (atau paling banter tidak diperdulikan). Mengikuti jalan ini membuat anda menjadi korban bukan menang.



2. Perilaku **AGRESIF** lebih kompleks. Perilaku ini dapat aktif atau pasif. Agresif dapat berlangsung atau tidak berlangsung, jujur atau tidak jujur – tetapi selalu mengkomunikasikan suatu kesan superioritas dan tidak adanya respek. Dengan bersikap agresif kita menempatkan keinginan, kebutuhan, dan hak kita di atas milik orang lain. Kita berusaha menuruti kemauan kita dengan tidak memberikan pilihan kepada orang lain. Perilaku agresif biasanya tidak pantas karena melanggar hak orang lain. Orang yang berperilaku agresif mungkin “menang” dengan memastikan bahwa orang lain “kalah” – tetapi dengan bertindak begitu mereka akan mendapatkan pembalasan.
3. Perilaku **ASERTIF** bersifat aktif, langsung, dan jujur. Perilaku ini mengkomunikasikan kesan respek kepada diri sendiri dan kepada orang lain. Dengan bersikap asertif, kita memandang keinginan, kebutuhan, dan hak kita sama dengan keinginan, kebutuhan dan hak orang lain. Kita bekerja ke arah hasil “sama-sama menang”. Orang yang asertif menang dengan mempengaruhi, mendengarkan dan bernegosiasi sehingga orang lain memilih untuk bekerjasama dengan rela. Perilaku ini menghasilkan keberhasilan tanpa pembalasan dan mendorong hubungan yang jujur dan terbuka.



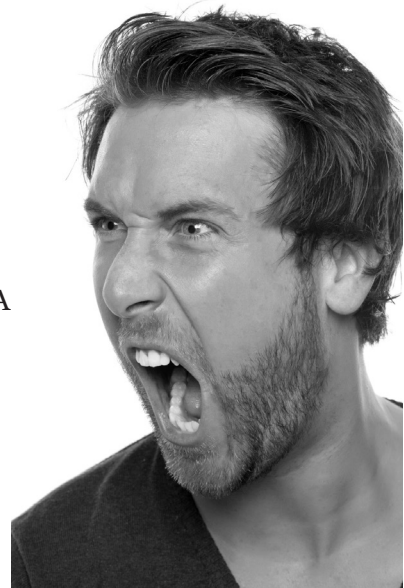
BAGAIMANA REAKSI ANDA ???

KALAU ORANG LAIN :

- MENBENTAK ANDA
- MENGKRITIK ANDA
- BERTERIAK KEPADA ANDA
- MENYALAHKAN ANDA
- MEMOTONG PEMBICARAAN ANDA
- MENYURUH ANDA MENUNGGU

PERILAKU ANDA :

- SUBMISIVE ?
- AGRESIVE ?
- ASSERTIVE ?



SUBMISIVE:

Mengutarakan pikiran, perasaan, dan keyakinan kita yang penuh rasa maaf, sangat berhati-hati atau tidak menampilkan diri.

Gagal mempertahankan hak, pandangan, maupun perasaan kita

Kebutuhan dan keinginan kita dipandang kurang penting dibandingkan kebutuhan dan keinginan orang lain

Patuh, tunduk menyalahkan diri sendiri “inferior”

AGRESIVE:

Memperjuangkan hak kita sedemikian rupa, sehingga kita melanggar hak orang lain.

Mengutarakan pemikiran, perasaan dan pendapat kita lebih penting daripada kebutuhan dan keinginan atau pendapat orang lain.

Menyalahkan orang lain atau faktor luar, menyerang atau “memperbudak” orang lain atau bergembira diatas penderitaan orang lain

Menyerang, menyalahkan orang lain “superior”

ASSERTIVE:

- Memperjuangkan hak kita, dengan cara yang tidak melanggar hak-hak orang lain.
- Kita bertanggung jawab atas keinginan, pendapat dan kebutuhan serta perilaku kita, tidak menyalahkan orang lain (agresif) dan tidak menyalahkan diri sendiri (submisif) “tegas”

Contoh:

- Hari lebaran sudah dekat anda diminta untuk melakukan pekerjaan tambahan. Ini berarti anda harus lembur (bekerja sampai malam hari).
- Anda sendiri sebenarnya sudah sangat disibukkan oleh pekerjaan dan merasa beban pekerjaan anda sudah melampaui batas.

Jawaban yang Submissive:

“Yaaah....., saya sebenarnya tidak punya waktu lebih pada saat ini, tapi.....saya akan coba mengaturnya. Saya kira bisa saja mengatasinya nanti”.

Jawaban yang Agresive:

“Anda sedang bercanda yaa....., masa sebelum lebaran pekerjaan saya sudah sampai tenggorokan nih....., sudah tak mungkin lagi saya ditambahi pekerjaan, cari saja orang lain.....”

Jawaban yang Assertive:

“Yaaahh....., saya mengerti bahwa pekerjaan itu memang harus diselesaikan; tetapi saya tidak dapat melakukannya saat ini. saya mau membantu, mungkin kita bisa mencari beberapa alternatif untuk menanganinya”.

CARA MENGUTARAKAN PERILAKU ASSERTIVE:

1. Menyatakan hak anda secara jelas dan rasional
Misalnya : “saya mau lewat pak, supaya saya bisa melayani pembeli yang lain”.
2. Menanyakan kepada orang lain, untuk memperjelas kedudukan orang lain tersebut.
Misal : “apa yang anda inginkan ?” “apa maksud anda ?”
3. Melakukan empathy
Misal : “saya menghargai ketidak setujuan anda, dan.....”
“saya tahu anda tidak ingin diganggu, tetapi.....”

4. Mengungkapkan secara terbuka akibat-akibat negatif atau tidak enak

Yang dirasakan oleh anda sebagai perlakuan orang lain.

(perilaku assertive yang paling keras)

Misal : “permintaan anda yang anda ulangi terus-menerus, tidak akan mempercepat

Pekerjaan saya, saya sudah jelaskan bahwa.....”

- **Manfaat perilaku assertive:**

1. Hubungan kerja/komunikasi menjadi lebih baik
2. Meningkatkan kepercayaan diri
3. Kepercayaan yang lebih besar kepada orang lain
4. Meningkatkan tanggung jawab pribadi
5. Meningkatkan pengendalian diri
6. Mengambil keputusan dengan cepat, sehingga dapat lebih hemat waktu dan tenaga
7. Menciptakan semua orang atau kedua belah pihak merasa menang/dihargai

BAGAIMANA MENGEMBANGKAN SIKAP ASERTIF ?

- Sikap TIDAK ASERTIF adalah pasif dan tidak berterus terang. Kita memberikan keinginan, kkebutuhan, dan hak-hak orang lain menjadi lebih penting dari milik kita sendiri. Tingkah laku tidak asertif membantu menciptakan situasi-situasi “menang-kalah”.

- Tingkah laku AGRESIF. Agresif dapat aktif maupun pasif, dapat langsung maupun tidak langsung.

Dengan menjadi agresif kita meletakkan keinginan, kebutuhan, dan hak-hak kita di atas orang lain. Bukan merupakan situasi-situasi “menang-menang”.

- Tingkah laku ASERTIF adalah aktif, langsung dan jujur.

Kita mengkomunikasikan penghargaan diri sendiri dan menghargai orang lain.

Dengan menjadi tegas, kita memandang keinginan, kebutuhan, dan hak-hak kita sebagai sama pentingnya dengan milik orang lain. “WIN-WIN SOLUTION”

NON ASSERTIVE

(EMOSI ↓)

- Berusaha menyenangkan orang lain
- Mengalah
- Hak kita kurang diperhatikan

ASSERTIVE

(EMOSI ↓ ↑)

- Hak kita tetap dipertahankan.
Tetapi kita menghargai keinginan/perasaan orang lain
- Jujur pada diri sendiri (I'M OK – YOU'RE OK)
- Semangat (antusiasme)

AGRESIF

(EMOSI ↑)

- Kurang memperhatikan keinginan/perasaan orang lain
- I'M OK – YO'RE NOT OK
- Dingin, galak, judes, sikap tubuh seenaknya

BAB 5

Konsep Dasar Pelayanan

“The service offering consists of both tangible and intangible components which are design and managed by the producer with the aim of satisfying the needs of the consumer.”

R. Teare (1994:5)

A. Pengertian Pelayanan

James Fitzsimmons (2003) mendefinisikan pelayanan sebagai berikut : “... A service is a time-perishable, intangible experience performed for customer acting in the role of a cproducer”. Sedangkan Valerie Zeithaml dan Mary Jo Bitner (1996) mengemukakan bahwa “... services are *deeds, process, and performances*”. Dari kedua pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pelayanan merupakan suatu perbuatan, proses, dan merupakan unjuk kerja dan memberikan pengalaman kasat mata, tidak tahan lama yang dilakukan untuk pelanggan sebagai duta perusahaan kita.

Dari uraian di atas juga tampak bahwa suatu produk tidak hanya terdiri dari bentukan produk yang nyata, tetapi juga memiliki bentukan produk yang lain yang tidak nyata dalam bentuk pelayanan atau yang biasanya disebut dengan *intangible product*.

R. Teare (1994:5) menyatakan pelayanan sebagai berikut; “*The service offering consists of both tangible and intangible components which are design and managed by the producer with the aim of satisfying the needs of the consumer.*”

Zeithaml dan Bitner (1996:18) menyatakan bahwa suatu produk pelayanan memiliki karakter yang berbeda dengan produk nyata lainnya. Adapun karakter tersebut ialah:

- 1) Tidak nyata (*Intangible*), dalam artian suatu pelayanan tidak berwujud dan tidak dapat disentuh namun hanya dapat dirasakan melalui proses yang diberikan oleh penyedia pelayanan (*provider*).
- 2) Heterogen (*Heterogenous*), karena pelayanan dihasilkan oleh manusia, maka hasil dari suatu pelayanan yang

dilakukan akan berbeda hasilnya tergantung dari persepsi yang menerimanya, dimana persepsi tersebut akan dipengaruhi dari pengalaman dan pengetahuan masing-masing penerima pelayanan.

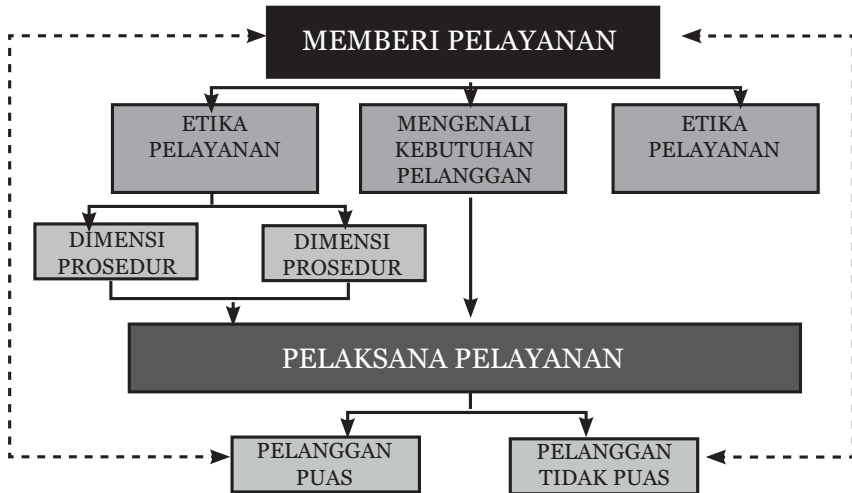
- 3) Diproduksi pada saat dikonsumsi atau tidak terpisahkan (*Simultaneous Production and Consumption*), produk pelayanan merupakan proses pelayanan itu sendiri dalam artian pada saat *provider* memproduksi produk pelayanan, pada waktu yang sama produk pelayanan dijual.
- 4) Rentan (*Perishability*), suatu pelayanan tidak dapat disimpan, dijual kembali, atau dikembalikan, karena sifatnya yang tidak dapat dipisahkan antara produksi dan konsumsi.

Lebih jauh lagi pelayanan menurut Fitzsimmons (1994:24) merupakan kumpulan dari barang dan jasa yang terdiri dari beberapa bentuk, yaitu:

- 1) *Supporting Facility*, merupakan sarana fisik yang harus tersedia guna kepentingan penyampaian pelayanan atau yang sering disebut dengan prasarana.
- 2) *Facilitating Goods*, merupakan fasilitas pendukung yang dapat dikonsumsi maupun digunakan oleh konsumen atau yang sering disebut dengan sarana pendukung.
- 3) *Explicit Service*, merupakan bentuk pelayanan tidak langsung yang bentuknya lebih bersifat tidak nyata namun dapat dirasakan oleh konsumen dan mendukung *explicit service*.

CUSTOMER SERVICE ORIENTED

Customer Service Oriented



PELAYANAN = SERVICE

- **Pelayanan adalah “rasa”** (menyenangkan atau tidak menyenangkan) yang dialami oleh penerima pelayanan pada saat memperoleh pelayanan.
- Sulit untuk diukur, sifatnya lebih emosional daripada rasional.
- Setelah pelayanan diberikan, pelanggan mungkin merasa mendapatkan sesuatu atau tidak mendapatkan sesuatu.
- Bagaimana suatu pelayanan itu dipandang, akan tergantung seberapa besar harapan orang yang mengalaminya. Mungkin karena pengaruh iklan, rekomendasi dari orang lain.

- Pelayanan bersifat subyektif (dipengaruhi pengalaman, suasana hati, tingkat pengetahuan sosial budaya),
- Pelayanan yang baik berarti memenuhi kebutuhan-kebutuhan orang lain.

“MENGAPA PELANGGAN LARI”

- 3% : karena pindah tempat tinggal
- 5% : karena menemukan persahabatan baru di Perusahaan atau toko yang lain.
- 9% : karena bujukan pesaing
- 14% : karena merasa tidak puas dengan produk yang dibelinya
- 68% : karena sikap masa bodoh“ yang diperlihatkan oleh pemilik, manajer atau sebagian dari karyawan.



MENGAPA PELAYANAN YANG BERMUTU ITU PENTING ?

Anda semua mempunyai konsumen, Kalau Anda tahu, konsumenlah yang membayar Anda, bukan atasan Anda

1. **TUMBUHNYA INDUSTRI PELAYANAN**
2. **PERSAINGAN YANG MAKIN MENINGKAT**
3. **PENGERTIAN KONSUMEN YANG LEBIH BESAR / LUAS**
4. **MENINGKATKAN BISNIS / MENINGKATKAN KEUNTUNGAN**

MENGAPA PELAYANAN YANG BAIK JARANG DIPEROLEH?

1. Para karyawan tidak memahami dasar-dasar pelayanan.
2. Saat kontak dengan pelanggan atau calon pelanggan, pelanggan atau calon pelanggan tersebut tidak dikenali atau tidak tertangani dengan baik.
3. Sistem imbalan terhadap karyawan tidak memadai sehingga menyebabkan ketidakpuasan.



- **Self Esteem (Memberi nilai pada diri sendiri)**

- **Memberi Nilai Pada Diri Sendiri**

- Karyawan yang bahagia akan menggaet konsumen yang lebih bahagia.

- 1. Harga diri yang tinggi adalah unsur yang paling dasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan
 - 2. Pentingnya “ Keteladanan “ atasan.
 - 3. Perlakukan karyawan sebagaimana Anda ingin memperlakukan para pelanggan.
 - 4. Anda harus memiliki minat terhadap pekerjaan Anda sendiri.

- **Exceed Expectation (Melampaui yang diharapkan)**

- Tentukan, penuhi dan lampaulah yang diharapkan oleh pelanggan

- 1. Jangan janji yang tidak mungkin dapat dipenuhi, ini akan mengecewakan pelanggan.
 - 2. Katakan kepada penumpang bahwa pesawat akan mendarat duapuluh lima menit lagi, padahal pada kenyataannya hanya dua puluh menit, maka penumpang akan lebih puas (British Airways)

- **Recover (Rebut kembali)**

- 1. 68% pelanggan lari, karena sikap “masa bodoh” dari pemberi servis (pemilik, manajer, atau karyawannya).

2. Keluhan adalah peluang bukan masalah
3. Anda tidak akan pernah menang dengan pelanggan

- **Vision (Visi)**

1. Berikan servis yang unggul atau prima.
2. Kenali kebutuhan-kebutuhan pelanggan
3. Ciptakan budaya perusahaan yang mendukung keunggulan servis oleh tingkat atas sampai dengan tingkat bawah, sebagai suatu Tim.
4. Komunikasikan Visi secara konstan.
5. Konsumen yang puas adalah konsumen yang setia, mereka akan bercerita kepada orang lain, ini merupakan bentuk iklan Cuma-Cuma yang efektif.

- **Improve(Peningkatan, Perbaikan)**

1. Lakukan perbaikan secara kontinyu, bila tidak maka pesaing akan menyusul Anda. Jika Anda tidak bertambah baik, maka Anda akan bertambah buruk (berubah atau hancur sama sekali).
2. Jangan berpuas diri, Harus dinamis
3. *Moment of Truth*, adalah segala macam pertemuan antara pemberi servis dengan pelanggan selama liba belas detik, seperti membukukan tiket, saat mendaftar kopor, saat sajikan kopi, dll prosentasenya kecil, tetapi akan kumulatif.

- **Care (Perhatian)**

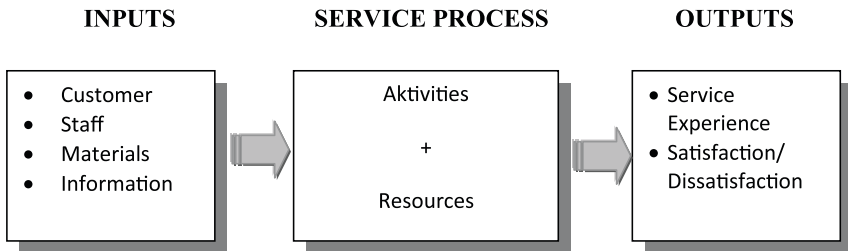
1. Butuh lima kali usaha yang lebih besar untuk mendapatkan pelanggan baru, daripada mempertahankan pelanggan lama.

2. Berikan perhatian yang tulus dan beri perlakuan yang terbaik.
 3. Pelanggan tidak mau tahu yang terjadi „di belakang layar“, tetapi bagaimana mereka diperlakukan setiap saat.
 4. Buat segalanya “*Customer Friendly*” atau “*User Friendly*”,
 5. Beri usaha ekstra demi menambah nilai dan melampaui yang diharapkan (tingkatkan usaha dan kualitas pelayanan).
- **Empower (Pemberdayaan)**
1. Kepuasan pelanggan 70% bergantung kepada kemampuan/sikap karyawan *Front liner*
 2. Beri mereka otoritas mengambil keputusan, dan tunjang oleh sistem yang memadai, paralel dan gradual.
 3. Karyawan belajar untuk bertanggung jawab (*responsible*) dan mampu merespon dengan baik (*responable*).
 4. Hargai karyawan atas hasil kerjanya, katakan „Terima kasih“.
 5. Buat karyawan merasa sebagai bagian penting dari ti, pelayanan, baik terhadap pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
 6. Cari kata-kata kreatif „ya“ daripada „tidak“, dengan mencari pembenaran yang dapat menjadi solusi bagi pelanggan, jangan jadi penghalang.

B. Proses Pelayanan

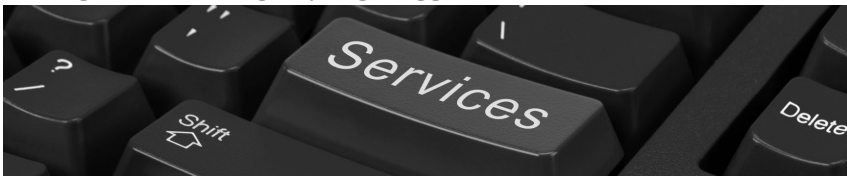
Proses pelayanan didefinisikan oleh James Fitzsimmons (2003) sebagai “...the set of interrelated tasks or activities that are required to deliver a service (or product) which together, in an appropriate sequence, create the service”. Pelayanan merupakan seperangkat tugas-tugas yang berkaitan atau kegiatan yang dibutuhkan untuk menyampaikan satu jasa atau produk secara bersamaan dalam tahapan semestinya, atau menciptakan pelayanan. Sebagai contoh dari aktivitas misalnya liburan yang merupakan serangkaian kegiatan variatif (penerbangan, pariwisata, akomodasi hotel, usaha makanan/minuman, dll).

Agar proses pelayanan dalam suatu perusahaan/organisasi berjalan efektif, harus memperhatikan sistem berikut :



Gambar 5.1. Proses Pelayanan

Dengan mengembangkan proses pelayanan, kita telah memiliki kunci agar tidak hanya menumbuhkan kepuasan pelanggan, tetapi juga menekan biaya dan meningkatkan nilai tambah serta mendatangkan keuntungan yang tinggi.



C. Kualitas Pelayanan

Sedangkan apa yang dimaksud dengan kualitas pelayanan menurut Bounds dkk. (1994:44) ialah :

- *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines*
- *The meaning of excellence*
- *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customer*
- *The best product that you can produce with materials that you have to work with*
- *Continuous good product which a customer can trust*
- *Producing a product or service that meets the needs or expectations of the customer*
- *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*

British standard 4778 mendefinisikan kualitas pelayanan ialah “*service quality is the totally features and characteristic of a service that bear on its ability to satisfy a given need.*” Mengacu pada pernyataan tersebut, maka tingkat kualitas pelayanan yang baik akan selalu dilihat dan diukur dari sisi konsumen serta pemenuhan kepuasannya akan suatu pelayanan yang diterimanya. Kotler (1994:40) menyatakan bahwa kepuasan konsumen ialah “*satisfaction is the level of person’s felt state resulting from comparing a product’s perceived performance (or outcome) in relation to the person’s expectation.*”

Berdasar pada konsepsi dan pendekatan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu kualitas pelayanan dan

kepuasan konsumen diukur dari harapan dan tingkat kepentingan kosumen (E) dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan (P) atau kepuasan konsumen merupakan fungsi dari persepsi dan ekspektasi.

Dari asumsi tersebut diatas dapat diturunkan suatu fungsi kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen sebagai berikut :

$$S = f(P, E)$$

$$Servqual = (P \geq E) \text{ dan } NSQ = NP - NE$$

Dimana : S = *Satisfaction* (kepuasan)

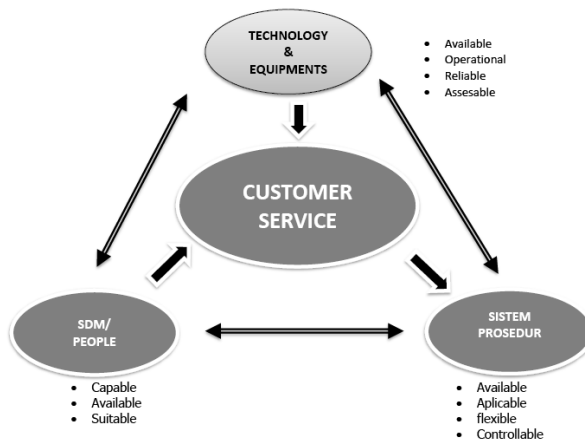
E = Ekspektasi

P = *Percieved Service* atau Persepsi

N = Nilai

SQ = *Service Quality* (Kualitas Pelayanan)

Tantangan yang dihadapi oleh usaha yang bergerak dalam bidang pelayanan adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang nyata dihasilkan dengan apa yang diterima oleh pengguna atau konsumen. Konsistensi kualitas suatu jasa dapat menyumbang keberhasilan suatu perusahaan ditinjau dari.



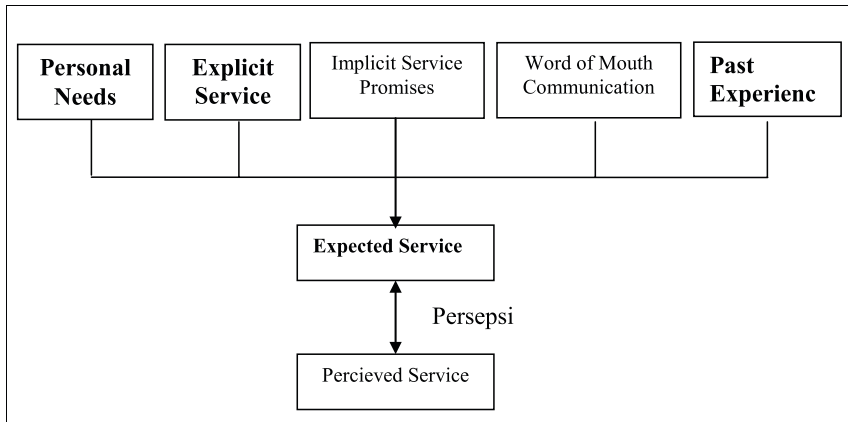
D. Persepsi dan Harapan Pelanggan

Sebelum melakukan konsumsi akan suatu pelayanan, konsumen telah terlebih dahulu memiliki harapan (ekspektasi) terhadap pelayanan yang akan diterimanya. Ekspektasi atau harapan ideal konsumen menurut Zeithaml dan Bitner (1996:82) dipengaruhi oleh beberapa faktor dominan, yaitu :

- a. *Personal needs*, hal dasar yang berpengaruh kepada pemenuhan akan keinginan dan kebutuhan seseorang akan suatu hal. Faktor ini didasari atas aspek fisik, sosial (demografis) dan psikologikal (psikografis).
- b. *Explicit service promises*, merupakan bentukan komunikasi akan suatu produk (pelayanan) dari para *provider* dalam bentuk publikasi tertulis atau kegiatan periklanan.
- c. *Implicit service promises*, merupakan indikasi dari janji kualitas produk yang biasanya didasari atas harga dan tampilan fisik dari suatu produk. Semakin tinggi harga dan semakin meyakinkannya tampilan fisik suatu produk maka semakin tinggi ekspektasi konsumen akan kualitas produk yang ditawarkan.
- d. *Word of mouth communication*, merupakan komunikasi non formal atau komunikasi dari mulut ke mulut yang didengar oleh konsumen melalui pihak lain akan suatu produk tertentu.
- e. *Past experience*, merupakan pengalaman terdahulu ataupun perbandingan konsumen akan produk sejenis.

Kelima hal tersebut akan dijadikan dasar pembandingan oleh konsumen terhadap kualitas pelayanan yang akan diterima-

nya sehingga terbentuk persepsi akan produk pelayanan. Berdasar pada hal tersebut, hubungan antara ekspektasi dan persepsi dapat digambarkan dalam bagan berikut.



Sumber : Modifikasi Zeithaml dan Bitner, 1996

Gambar 5.2. Model Hubungan Antara Ekspektasi dan Persepsi

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Zeithaml dan Bitner (1996:77) menyatakan terdapat 2 jenis dari ekspektasi, yaitu *desired service* dan *adequate service*. Ekspektasi dari konsumen akan menciptakan kedua hal tersebut yang dipengaruhi dari tingkat harapan mereka sendiri. *Desired service* ialah ekspektasi konsumen dimana konsumen menginginkan mendapatkan pelayanan yang kualitasnya tinggi dan sesuai atau lebih baik dengan apa yang diharapkan pada awalnya.

Sedangkan *adequate service* ialah ekspektasi yang timbul karena konsumen yang sadar bahwa karena alasan tertentu *desired service* mungkin saja tidak dapat tercapai, sehingga konsumen menurunkan harapannya akan suatu kualitas pelayanan ke level yang lebih rendah, namun masih berada pada area yang dapat ditoleransi.

Area pelayanan yang dapat ditoleransi disebut sebagai *zone of tolerance*, dimana pada area ini konsumen masih dapat menerima pelayanan yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan (*desired service*) apabila pelayanan yang diberikan tidak lebih rendah daripada *adequate service*.

Berdasar pada pernyataan tersebut diatas, suatu kualitas pelayanan diukur dari tingkat kepuasan konsumen, maka dalam penelitian ini guna mengetahui kualitas pelayanan yang baik akan digali informasi dari ekspektasi dan persepsi dari tamu hotel guna mengkaji tingkat kepuasan tamu dan kualitas pelayanan yang diberikan.

E. Dimensi Pelayanan

Zithaml dan Bitner (1996:118) menyatakan bahwa suatu pelayanan merupakan bentukan yang terdiri dari 5 aspek, yaitu *reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness* (untuk mudah diingat disingkat RATER) dan yang disebut sebagai dimensi pelayanan. Lebih jauh lagi kelima dimensi pelayanan tersebut ialah sebagai berikut :

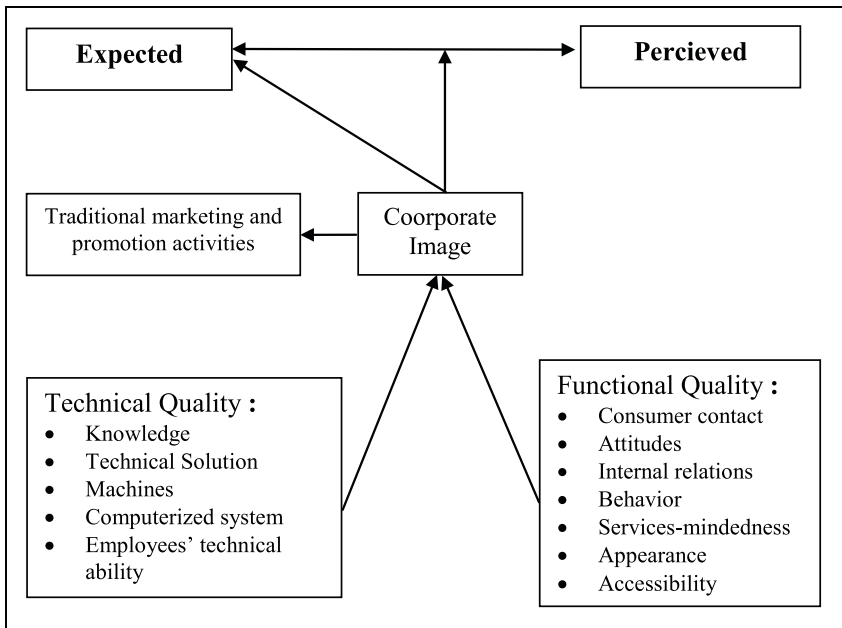
- a. *Reliability* (kehandalan): kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya termasuk didalamnya ketepatan waktu, pelayanan yang sama bagi semua pelanggan, tingkat kesalahan minim dan hal lainnya.
- b. *Assurance* (jaminan kepastian): jaminan akan mendapatkan pelayanan secara benar dan tepat sehingga dapat menimbulkan rasa kepercayaan dan kenyamanan bagi pelanggan, didalamnya termasuk pengetahuan, kepercayaan, kesopanan, keamanan (*competence, credibility, courtesy, dan security*).

- c. *Tangibles* (tampilan): bentukan penampilan dan kemampuan fasilitas, perlengkapan, peralatan, maupun sarana dan prasarana fisik yang dapat diandalkan.
- d. *Empathy* (Empati): merupakan pemberian perhatian secara khusus atau Pribadi kepada para pelanggan dalam hal pemenuhan kebutuhan konsumen. Empati juga mencakup mengenai komunikasi (*communication*), kontak dan keberadaan (*ease of contact and approachability*) dan mengerti kebutuhan konsumen (*understanding customer*).
- e. *Responsiveness* (ketanggapan): pemberian pelayanan yang cepat kepada pelanggan dan mengerti akan apa yang dibutuhkan, didalamnya termasuk ketanggapan, kesadaran melayani dan hal lainnya.

Gronroos (1983,1988) dan Olsen dkk. (1996:14) menyatakan bahwa kualitas pelayanan juga dapat dilihat dari aspek teknis dan aspek fungsional yang dapat mempengaruhi citra perusahaan dan berdampak pada penyampaian pelayanan. Sedangkan criteria dari kualitas pelayanan yang baik ialah terdapatnya keterampilan dan profesionalisme (*professionalism and skill*), sikap dan perilaku (*attitudes and behavior*), akses dan kepercayaan (*access and trustworthiness*), perbaikan (*recovery*) dan reputasi (*reputation and credibility*). Adapun model dari pernyataannya dapat dilihat pada halaman 145 gambar 5.3.

Berdasarkan pada bentukan dimensi pelayanan tersebut, maka suatu kegiatan pelayanan, setidaknya harus memiliki hal yang termasuk dalam 5 dimensi pelayanan dan aspek bentukan pelayanan dalam menciptakan suatu pemuasan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Dalam konsep pelayanan peranan dari para pelaku pelayanan merupakan hal yang tidak kalah penting, karena para pelaku akan secara langsung menyampaikan produk pelayanan kepada para konsumen. Menurut Horney (1996) dalam Olsen dkk. (1996:71) menyatakan bahwa dalam suatu seri pelayanan terdapat aspek penting yaitu pelaku pelayanan atau sumber daya manusia (SDM) itu sendiri.



Sumber : Gronroos 1983 dalam Olsen dkk. 1996

Gambar 5.3. Gronroos' Model Of Service Quality Delivery

Salah satu aspek yang perlu diperhatikan ialah masalah pelatihan SDM guna peningkatan kinerja proses pelayanan. Hal penting yang harus diperhatikan ialah masalah pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) SDM. Horney (1996) dalam Olsen dkk. (1996:72) juga menyatakan bahwa hal penting yang menyangkut pelatihan ialah :

“.....quality awareness, leadership, project management, communications, team work, problem solving, interpreting and using data, meeting customer requirements, process analysis, process simplification, waste reduction, cycle time reduction, error proofing, and other training that affects employee effectiveness, efficiency, and safety”

Mengacu dari pendekatan tersebut maka dapat dikatakan bahwa bentuk dari penyampaian pelayanan yang dilakukan oleh para pelaku pelayanan akan didasari dan dipengaruhi dari kemampuan atau kompetensi dari SDM yang dapat dibentuk dari latar belakang pendidikannya.

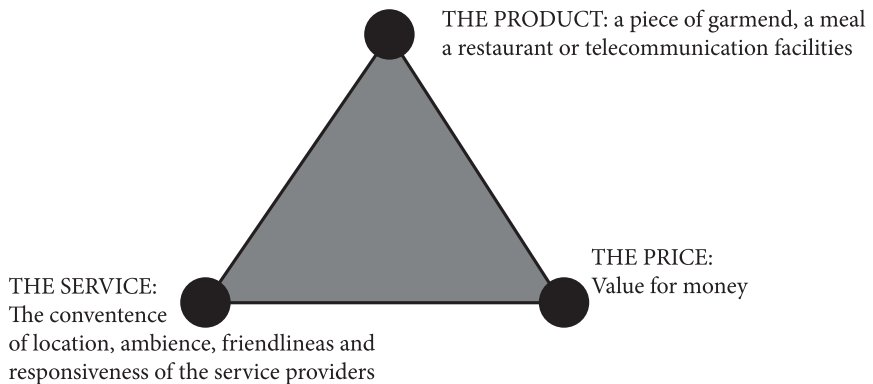
Sedangkan proses pelayanan itu sendiri juga dipengaruhi dari aspek fungsional pembentuk kualitas pelayanan, seperti *consumer contact, attitudes, internal relations, behavior, service-mindedness, appearance, accessibility* (Gronroos 1988) dalam Olsen dkk. (1996/;14).

Zeithaml dan Bitner (1996:311) menyatakan bahwa terdapat 4 strategi peningkatan sumber daya manusia yang dapat menciptakan kepuasan konsumen. Keempat strategi tersebut ialah menyewa pekerja yang tepat, membangun pekerja untuk menyampaikan pelayanan secara benar, menyediakan system pelayanan yang mendukung dan memperthankan pekerja yang memiliki kapabilitas.

Dalam penelitian ini penelaahan aspek pelaku pelayanan atau SDM dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan akan dilihat sebagai bagian dari produk pelayanan yang ditawarkan aspek SDM secara khusus.

- Sangatlah penting kita lebih memahami hakekat suatu pelayanan, yaitu suatu paradigma, komitmen dan segala sesuatu untuk memenuhi kebutuhan keinginan, harapan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Beberapa pakar berpendapat bahwa pelayanan terhadap pelanggan/*customer service is an integral part of doing business*. Jadi pelayanan merupakan upaya keseluruhan system yang ter-integrasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Customer have to be entire by :



F. SIKAP DASAR ETIKA PELAYANAN

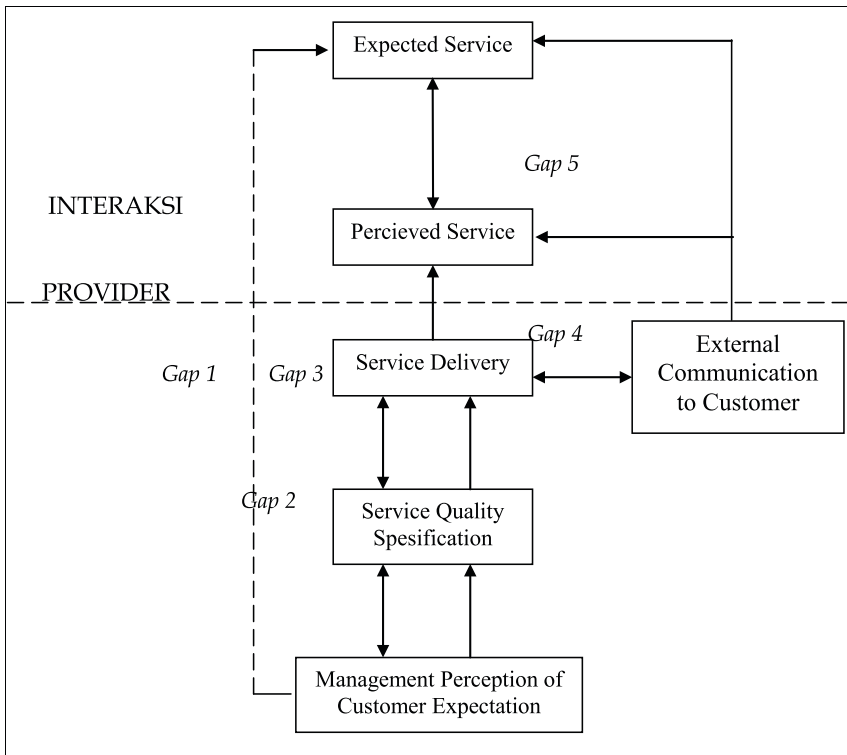
1. Sikap 'WELLCOME PROBLEM' , bersedia menerima permasalahan pelanggan.
2. Sikap 'I CAN DO' , siap melakukan tugas.
3. Sikap 'EMPATI' , mampu meraba-rasakan perasaan pelanggan.
4. Sikap 'ASERTIF' , mampu menghargai orang lain tanpa mengorbankan hak diri sendiri.

5. Sikap 'MENDENGAR' SIMAK AKTIF' , memusatkan perhatian kepada apa yang dikatakan orang lain, termasuk perilaku dan perasaannya.
6. Sikap 'TIM PARTISIPATIF' , mau terlibat dan bekerjasama, saling membantu didalam kelompok.
7. Sikap 'PROFESIONAL' ,berkaitan dengan sikap yang menggambarkan kompetensi individu.



G. Gap Pelayanan

Interaksi akan terjadi dalam penyajian pelayanan (*Service delivery*) yang diberikan antara *provider* dengan pengguna dan akan membentuk persepsi pengguna. Hal tersebut akan dibandingkan dengan ekspektasi pada awal sebelum ia melakukan konsumsi. Apabila persepsi mengenai suatu pelayanan telah sama atau lebih baik dari ekspektasinya, maka suatu *provider* telah dianggap mampu memberikan pelayanan yang baik. Menurut Zeithaml dan Bitner (1996:37) terdapat 5 jenis kesenjangan (*gap*) pelayanan yang mungkin muncul seperti terlihat dalam bagan di bawah ini :



Sumber : Zeithaml dan Bitner, 1996

Gambar 5.4. Model *Gap* Penyampaian Pelayanan

- *Gap 1* ialah *gap* antara persepsi manajemen dengan ekspektasi konsumen yang disebabkan oleh ketidaktahuan *provider* akan harapan konsumen.
- *Gap 2* ialah *gap* antara persepsi manajemen akan ekspektasi konsumen dengan spesifikasi pelayanan actual yang disebabkan tidak adanya pemilihan standar disain pelayanan yang benar oleh *provider*.
- *Gap 3* ialah *gap* antara spesifikasi pelayanan dengan penyampaian pelayanan, yang disebabkan karena tidak tersampainya standar pelayanan.

- *Gap 4* ialah *gap* antara komunikasi (iklan) dengan pelayanan yang disampaikan, yang disebabkan karena tidak samanya antara hal yang dijanjikan dengan kenyataan.
- *Gap 5* ialah tidak samanya antara ekspektasi konsumen dengan apa yang diterima.

Dari kelima kemungkinan kesenjangan yang terjadi tersebut akan digunakan untuk menganalisa letak kesenjangan atau kesalahan penyampaian pelayanan dari *provider* kepada para konsumen.

H. TIPE-TIPE PERILAKU PELANGGAN

Pada waktu berinteraksi, umumnya pelanggan berperilaku atau memiliki watak bila diumpamakan sebagai hewan, sebagai berikut :

1. Tipe BEBEK, adalah pelanggan yang menuntut pelayanan yang sangat baik, tetapi pengetahuan tentang produk minimal, tipe pelanggan ini sangat banyak bicara.
2. Tipe KERBAU, adalah pelanggan yang tidak tahu apa-apa dan tidak banyak bicara.
3. Tipe BURUNG HANTU, adalah tipe pelanggan yang cerdas, tahu produk dan pelayanan. Biasanya tipe ini enggan bicara dengan petugas, maunya dengan atasan.
4. Tipe IKAN HIU, pelanggan tipe ini tahu apa yang diinginkan tetapi tidak peduli dengan pelayanan, yang penting kebutuhan terpenuhi.

Atau dapat dilihat dari aspek puas dan tidak puasnya para pelanggan, sebagai berikut :

	PUAS	TIDAK PUAS
T E R B U K A	PEMUJI (PRAISER)	PENGOMEL (TALKER)
T E R T U T U P	PENDIAM (PATRON)	PENGELOYOK (WALKER)

I. TIPE-TIPE PERILAKU PETUGAS/PELAYAN

1. HELPER

- Senang membantu (secara sopan)
- Merasa memiliki tanggung-jawab bersama
- Senang memakai peralatan bersama

2. PEACE MAKER

- Menghindari Konflik
- Senang memberi saran
- Mencari jalan tengah REFORMIST

3. REFORMIST

- Mengikuti aturan secara ketat
- Perfectionist
- Memaksa orang mengikuti aturan

4. GENERALIST

- Yang penting pekerjaan selesai
- Enggan mengerjakan yang dianggap tidak penting
- Inisiatif dan merangsang orang lain

5. LOYALIST

- Patuh kepada keinginan orang lain
- Bergantung, lembut dan ingin disukai
- Ingin diberi saran oleh atasan

6. ARTIST

- Terkesan murung, acuh tak acuh
- Semangat kerja tidak tetap
- Instingtif, mengambil keputusan berdasarkan naluri sesaat
- Banyak ide imajinatif

7. THINKER

- Kritis, logis dan analitis dalam menilai sesuatu
- Pengamat yang baik
- Mengambil keputusan unti berdasarkan penataan yang efektif

8. STATUS SEEKER

- Percaya diri mantap
- Agresif
- Yakin akan perkembangan status diri

9. LEADER

- Tegas dalam mengambil keputusan
- Vokal
- Ingin agar orang lain mengikuti kehendaknya

J. Menangani pelanggan-pelanggan yang sulit (*Difficult People Or Customer Handling*)

Bagi para petugas pelayanan, sangatlah penting memahami berbagai tipe dan karakter para pelanggan terutama pelanggan-pelanggan yang dikategorikan sebagai orang-orang yang sulit (*difficult people/customer*). Untuk hal tersebut dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini :

ENAM TYPE PELANGGAN DAN CARA MENGATASINYA :

1. THE HIGH – GEAR PERSON

Orang yang mempunyai type ini cenderung untuk :

- Selalu tergesa-gesa/ tidak sabaran.
- Menginginkan pelayanan yang cepat dan sering tidak sabaran.
- Ia menganggap dan tidak mau memahami orang itu bekerja lambat.

Bagaimana cara menghadapinya ?

- Menguasai diri, jangan memperlihatkan kekesalan kita.
- Bicarakanlah masalahnya dengan penuh diplomasi.
- Berusahalah untuk memenuhi keinginannya, apabila memungkinkan situasinya.

2. THE LOW – GEAR PERSON

Orang yang mempunyai type ini cenderung untuk :

- Lamban
- Bertele-tele

Cara menghadapinya, yaitu :

- Jangan ganggu kelambanannya/ jangan diburu-buru

Bantu mengarahkan pembicaraannya

- Berikan penjelasan secara terperinci tentang segala sesuatunya & jasa-jasa yang dapat diberikan.

3. THE KNOW IT ALL PERSON

- Orang yang seakan-akan mengetahui segala sesuatunya lebih dari orang lain.
- Kadang-kadang pendapatnya ingin bertentangan dengan orang lain.

Cara menghadapinya, yaitu :

- Berikan kesan bahwa, Ia saudara anggap penting dengan cara mendengarkannya.
- Jangan didebat, atau terlihat jengkel.
- Tanyakan pendapatnya tentang sesuatu.

4. THE UNDECIDED PERSON

- Orang yang tidak dapat menentukan (mengambil keputusan) dengan segera.
- Tidak yakin diri dan Ia selalu membutuhkan orang lain.

Cara menghadapinya, yaitu :

- Bantulah seminim mungkin, memberikan pendapat-pendapat atau jalan keluar untuk Ia melakukan sesuatu keputusan.
- Secara diplomatis timbulkan perasaan bahwa apapun yang dilakukannya mempunyai konsekuensi ambil

resiko terkecil dan disemua keputusan pasti ada gunanya.

5. THE UNSOCIABLE PERSON

- Ekspresi mukanya kaku/ tidak ramah.
- Kurang dapat bekerjasama.
- Selalu mencurigai orang lain.

Cara menghadapinya, yaitu :

- Hadapilah dengan ramah dan prolog yang santai.
- Mengerjakan dengan cepat hal-hal yang dibutuhkan-nya.

6. THE SOCIABLE PERSON

- Banyak bicara dan senang ngobrol.
- Ramah
- Mudah diajak kerjasama.

Cara menghadapinya, yaitu :

- Membatasi keperluannya terutama bila kita sedang sibuk dan masih banyak yang harus dilayani.
- Berikan kalimat penutup yang mengesankan.



Selain hal tersebut diatas dapat kita lihat juga 10 (sepuluh) tipe-tipe orang sulit, seperti diuraikan dibawah ini :

1. TIPE TANK

Cenderung mendorong dan kejam, keras dan kuat atau memiliki intensitas yang tenang dan keakuratan luar biasa.

2. TIPE PENEMBAK GELAP

Pelaksana tersembunyi ini membenci anda karena beberapa alasan. Dia tidak berani marah besar, dia menghantam dengan kelemahan anda melalui sabotase, gunjingan dan tindakan untuk mempermalukan anda.

3. TIPE GRANAT

Orang yang meledak dalam amarah yang tidak proporsional dibanding keadaan yang sebenarnya terjadi. Ledakan amarahnya membuat orang merunduk mencari perlindungan dan bertanya alasan kearahannya.

4. TIPE SERBA TAHU

Orang ini mengetahui 98% dari segala sesuatunya. Mereka akan memberitahu apa yang mereka ketahui selama berjam-jam, tetapi tidak akan meluangkan waktu sedikitpun untuk mendengarkan “gagasan anda yang jelas bermutu”.

5. TIPE SOK TAHU

Jika anda tidak tahu banyak tentang apa yang mereka katakana, mereka bisa membawa anda ke dalam kesulitan besar atau membuat suatu proyek keluar dari jalur.

6. TIPE SERBA YA

Orang ini cepat setuju tapi lamban dalam bekerja. Meskipun mereka tidak memuaskan siapa2 tetap mereka selalu menggambar komitmen untuk memberikan kepuasan.

7. TIPE SERBA MUNGKIN

Bila menghadapi keputusan yang genting, tipe ini akan terus menerus menunda sampai akhirnya terlambat. Akhirnya pada saat keputusan diambil dengan sendirinya, setelah itu bukan salah siapa2 tetapi salah dia sendiri.

8. TIPE SERBA DIAM

Tipe ini tidak memberitahu anda apa-apa, tidak ada masukan, baik lisan maupun tulisan.

9. TIPE SERBA TIDAK

Muram dan putus asa tipe ini tidak membuat orang lain merasa putus asa.

10. TIPE PERENGEK

Orang ini berkubang dalam kesengsaraan, merengek terus menerus dan mempengaruhi orang lain secara rata bahwa tidak ada hal yang benar. Segala sesuatunya salah.

Beberapa cara untuk menangani orang-orang sulit tersebut, sebagai berikut :

disadarkan, diarahkan, dikendalikan, dihindari, dirotasi, dimutasi, diajak berdialog/konsul, dikonfrontasi, diberi feedback, atau diberi ruang psikologi sesuai dengan tipe-tipe orang sulit tersebut diatas.

BAB 6

Bekerja dengan Kolega dan Pelanggan

Karyawan yang bekerja pada sektor industri pariwisata dan hospitality dituntut untuk menunjukkan penampilan diri dengan standar tinggi. Terdapat beberapa standar penampilan diri yang penting dan senantiasa digunakan di berbagai perusahaan.

A. Keterampilan Interpersonal (Suatu Pengantar)



Karyawan dalam yang bekerja dalam bidang pariwisata atau *hospitality* memerlukan percakapan dan diskusi dengan staf dan pelanggan. Keterampilan antar pribadi yang utama dibutuhkan, meliputi :

- penampilan diri yang baik;
- kemampuan berkomunikasi dengan jelas;
- inisiatif dalam berinteraksi sosial; dan
- kerja sama.

1. Penampilan diri.

Penampilan diri meliputi pakaian dan *grooming* dengan standar tinggi. Perlu diingat bahwa anda sebagai karyawan tidak mempunyai “kesempatan kedua” untuk membuat “kesan pertama” pada pelanggan atau tamu anda. Semua bisnis *hospitality* dan pariwisata memiliki standar yang spesifik dalam hal penampilan diri. Yakinkan bahwa anda benar-benar memahami dan menggarisbawahi hal ini.

2. Keterampilan berkomunikasi.

Kejelasan suatu komunikasi sangat tergantung pada diperolehnya informasi dasar dari enam pertanyaan sederhana : siapa? apa? dimana? kapan? mengapa? dan bagaimana? suatu komunikasi yang meliputi penyampaian dan penerimaan suatu pesan tersebut telah difahami dengan jelas. Ketika kita mengirimkan dan menerima pesan, tidak hanya bicara secara verbal, tetapi juga mengirimkan pesan “non-verbal”.

Komunikasi verbal diantaranya meliputi : bertanya, mendengar, dan menjawab. Sedangkan komunikasi non-verbal meliputi bahasa tubuh, termasuk didalamnya ekspresi wajah, kontak mata dan perawakan (*posture*).

3. Interaksi sosial.

Interaksi sosial adalah cara-cara anda berperilaku dengan orang lain, juga melibatkan komunikasi verbal dan non-verbal, seperti volume dan intonasi suara. Interaksi sosial terdapat pada semua jenis pekerjaan dimana anda berbagi dengan orang lain dan anda dituntut berinteraksi dengan staf dan pelanggan dengan cara-cara beraneka ragam.

4. Kerja sama.

Kerja sama merupakan kemampuan bekerja dengan orang lain untuk tujuan bersama. Kerja sama yang efektif merupakan faktor utama dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam industri pariwisata dan *hospitality*, anda berinteraksi dengan anggota staf yang lainnya setiap hari dan ini merupakan dasar menjalankan fungsi-fungsi organisasi, dimana kerja sama akan secara konstan mengalirkan informasi untuk dan dari area kerja anda.

Pengetahuan tentang bagaimana bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama merupakan keterampilan antar pribadi yang sangat penting.

5. Keterampilan interpersonal yang biasa digunakan di tempat kerja.

Beberapa keterampilan interpersonal yang harus anda fahami dan anda gunakan dengan segera, diantaranya:

- jagalah penampilan anda;
- hadapi seseorang yang sedang berbicara dengan anda;
- pelihara kontak mata dengan mereka;
- senyum dan ciptakan *rapport* (hubungan baik) dengan pelanggan;
- sapa pelanggan/tamu sesuai namanya (jika anda mengetahuinya).
- dengarkan pelanggan/tamu dengan penuh perhatian;
- selalu bertanya dalam topik yang dibicarakan;
- jagalah *posture* dengan baik.
- tetapkan pada jarak sosial (sekitar satu meter) ketika berbicara dengan pelanggan/tamu; dan
- lakukan dengan segera, keluhan yang disampaikan pelanggan.

6. Interaksi yang harus dihindari.

Beberapa perilaku yang harus anda hindari selama anda berinteraksi dengan pelanggan/tamu :

- menyentuh/memegang tamu/pelanggan;
- menggunakan bahasa atau perkataan yang jelek dengan merendahkan pelanggan/tamu sebagai seorang manusia;
- memberikan pandangan dan pendapat pribadi atau kritik;
- berbuat kasar, termasuk berperilaku tak acuh atau memotong pembicaraan tanpa mengucapkan “maaf” terlebih dulu.

B. Berkomunikasi Secara Efektif

Sebagai kegiatan yang selalu dilakukan, terdapat sejumlah cara-cara yang berbeda ketika berkomunikasi, diantaranya :

- berbicara;
- menulis;
- menganalisis;
- mengartikan; dan
- menggunakan telepon.

1. Berbicara efektif.

Ketika berkomunikasi lisan berlangsung, terdapat beberapa hal yang harus diingat bahwa anda mengirimkan pesan/gagasan pada orang lain. Beberapa hal penting lainnya adalah bahwa pesan yang anda sampaikan kemungkinan tidak difahami seperti yang anda harapkan. Jika anda tidak biasa memahami pesan tertentu, anda tidak dapat merespon dengan benar atau bersikap dengan tepat.



"I can't take all the credit, but it was my decision to hire Polly Platt."

Beberapa hal yang harus diperhatikan agar komunikasi berjalan efektif :

- setiap pesan yang disampaikan harus mempunyai satu tujuan;
- setiap pesan harus direncanakan terlebih dahulu, sehingga sesuai dengan minat dan kemampuan penerima pesan;
- hindari penggunaan kata-kata yang tidak penting;
- kata-kata yang digunakan dalam pesan harus berada dalam rentang pemahaman dan pengalaman penerima pesan, dengan menghindari isu-isu yang tidak diketahui dengan baik oleh orang lain.
- pesan harus jelas dan benar pengucapannya, dengan memperhatikan nada suara, intonasi dan volume suara.

2. Bertutur kata (ucapan).

Suara dan ucapan merupakan bagian dari presentasi diri anda. Suara anda berkaitan erat dengan cara-cara anda merasakan tentang diri anda sendiri dan kritikan terhadap suara yang anda ucapkan dirasakan seperti ‘serangan’ terhadap pribadi anda. Suara menunjukkan bagaimana anda merasakan, seberapa santai anda, dan dari mana anda berasal. Nada suara anda akan memperkuat penampilan anda. Ucapan yang tidak tertata dengan baik akan memberikan citra diri yang buruk dan sama buruknya dengan *grooming* anda.



Berikut ini ada beberapa elemen pengucapan : yang mana dan kapan digunakan secara efektif, hingga dapat mempertinggi presentasi diri anda :

- ❑ **Nada suara** : tekanan suara sebaiknya berkisar pada rentang ‘pertengahan’ dan jaga jangan sampai tekanan suara anda datar.
- ❑ **Kualitas** : jangan bersuara kasar, bersengau atau terenga-engah.
- ❑ **Intensitas** : kemampuan mengarahkan tekanan suara anda.
- ❑ **Kecepatan** : seberapa cepat anda berbicara (disarankan dengan kecepatan sedang).
- ❑ **Jeda waktu** : gunakan cara-cara untuk memberi titik tekan tertentu. Jeda waktu yang konstan mungkin memperlihatkan bahwa anda tidak yakin dengan apa yang anda katakana. Hindari kata-kata : “ tahukah anda” atau “ eeee..” yang menunjukkan pribadi yang tidak meyakinkan.

3. Menulis secara efektif.

Komunikasi tertulis terdiri dari surat, memo, laporan, lamaran kerja, dan curriculum vitae, referensi pemasaran, pemberitahuan di papan bulletin staf, buku panduan hotel, *rooms service*, *breakfast order*, dan lain-lain. Itu semua digunakan untuk



menyampaikan informasi ke atas, ke bawah atau horizontal dalam perusahaan.

Aturan formal atau pesan tertulis, diantaranya :

- tulisan tangan harus rapih dan mudah dibaca;
- bentuk kalimat harus pendek dan sederhana;
- hindari bahasa golongan tertentu (jargon);
- rincian teknis harus disertai penjelasan.
- penulis jangan dulu berasumsi terhadap pesan yang diterima sebelum mengetahui pokok persoalan yang sebenarnya;
- gunakan struktur kalimat yang benar; dan
- gunakan ejaan, tata bahasa dan tanda baca dengan benar.

4. Interpretasi.

Komunikasi meliputi dua elemen, yaitu verbal dan non-verbal atau kombinasi dari keduanya yang memerlukan interpretasi tertentu. Proses interpretasi tergantung pada perhatian yang diberikan penerima pesan dalam memahami kata-kata, motif, perasaan dan keinginan pemberi pesan.

5. Menggunakan telepon.

Telepon merupakan komponen pokok dalam berkomunikasi di tempat kerja. Seringkali kontak pertama dalam bisnis pariwisata dan *hospitality* dilakukan melalui telepon. Cara-cara menerima telepon memiliki struktur yang logis.



Di bawah ini dikemukakan garis besar menggunakan telepon :

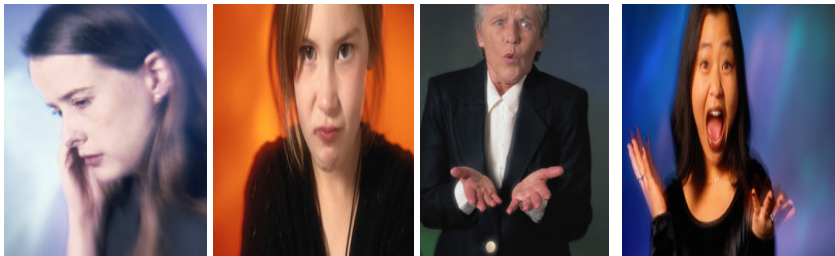
GARIS BESAR	PENJELASAN
1. Jawab telepon dengan segera.	Sebelum bunyi ketiga terjadi.
2. Jelaskan identitas diri anda	Banyak perusahaan memiliki cara-cara tertentu dalam menjawab telepon, umumnya dengan mengatakan : “resepsionis, dengan Dendy, ada yang bisa saya Bantu?” atau “Hotel ENHAIL, dengan Dendy, ada yang bisa saya Bantu?”
3. Bersiap-siap untuk bicara	Konsentrasi, dan abaikan segala gangguan disekitar anda.

<p>4. Gunakan suara anda dengan bijaksana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biasakan cara menerima telepon dengan efektif dan menyenangkan, dengan senyuman. Pikirkan orang yang sedang menelpon berdiri di hadapan anda. ▪ Bicaralah dengan nada nyaman. Kondisikan nada bersahabat dalam suara anda, gunakan intonasi yang hangat dan alami. ▪ Tempatkan tempat bunyi telepon, sekitar 5 cm dari mulut anda. ▪ Berperilaku membantu, sopan, dan responsive. ▪ Hindari bahasa gaul (slang).
<p>5. Simak dengan simpati keluhan penelpon</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minta maaf atas kesalahan dan keterlambatan yang terjadi.
<p>6. Jangan berdebat dengan pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jelas
<p>7. Usahakan dengan nyata untuk berbicara dengan jelas dan mendengarkan dengan hati-hati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jelas

<p>8. Simak pesan dengan hat-hati dan gunakan buku pesan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beberapa hal yang harus dicatat : ▪ Tanggal dan waktu pesan. ▪ Untuk siapa pesan tersebut. ▪ Dari siapa pesan tersebut. ▪ Apa keinginan penelpon yang harus anda lakukan. ▪ Buat daftar nomor telepon ▪ Jika perlu, konfirmasi dengan jelas tentang pesan tersebut.
<p>9. Tulis pesan dengan jelas.</p>	<p>Termasuk didalamnya inisial anda, sehingga petugas lain dapat menindaklanjuti secara pribadi jika diperlukan.</p>
<p>10. Akhiri pembicaraan dengan sopan.</p>	<p>Biarkan hingga penelpon meletakkan gagang telpon.</p>

6. Komunikasi non-verbal.

Seperti telah disinggung pada bab sebelumnya, bahwa komunikasi non- verbal adalah bagian esensial dari situasi pribadi ke pribadi secara menyeluruh.



Ada lima aspek utama dari komunikasi non- verbal yang harus diketahui :

- ❑ **Bahasa tubuh** : Meliputi gerak secara fisik, termasuk cara berdiri, ekspresi wajah, gerakan tangan, dll yang digunakan ketika berkomunikasi dengan orang lain. Gerakan tersebut dapat menyampaikan perasaan-perasaan yang seringkali bertentangan dengan pesan verbal yang telah disampaikan.
- ❑ **Penampilan dan ciri-ciri fisik** : Mata, bibir, mulut, alis mata, hidung, dahi, dagu, tangan, jari, bahu, lengan, kaki, dan posisi duduk yang beragam merefleksikan keinginan, motif, dan perasaan seseorang.
- ❑ **Jarak** : Individu hendaknya mengontrol jarak sekitar mereka, karena akan memberikan kesan tertentu bagi orang lain. Jarak sangat penting dimengerti untuk membedakan zona sosial dan zona pribadi. Zona sosial yang baik adalah sekitar satu meter, sedangkan zona pribadi sangat bervariasi sesuai dengan budaya dan keinginan orang lain.

- ❑ **Lingkungan** : Dapat disesuaikan dengan konteks dimana anda bekerja, misalnya :
- Kegelapan di area diskotik terlihat seperti ancaman bagi orang lain.
 - Kebisingan diskotik mungkin mengganggu bagi orang lain.
 - Ruang makan di hotel yang terlalu sesak bisa jadi sebagai sergapan untuk sebagian tamu.

Semua contoh tersebut memperlihatkan pesan non-verbal yang dapat diartikan menurut emosi, suasana hati dan perhatian tiap-tiap individu.

- ❑ **Waktu** : Dalam situasi kerja, ketepatan waktu memberikan pesan kepedulian dan memperhatikan kepada tamu anda. Kelambatan menyampaikan *room service*, kelambatan mengambil barang-barang tamu di bagasi, atau kelambatan merespon permintaan tamu dapat diartikan sebagai suatu bentuk ketidakpedulian. Jadi, kurangnya perhatian anda terhadap waktu menunjukkan pesan non-verbal bahwa anda tidak peduli.

7. Permasalahan yang berhubungan dengan komunikasi.

Masalah-masalah dalam komunikasi berasal dari banyak aspek, diantaranya :

- ❑ **Status** : Ketika seorang atasan berhubungan dengan bawahan dan komunikasi cenderung satu arah, dimana atasan bertanya, bawahan menjawab dan menyetujuinya.
- ❑ **Tekanan waktu** : Ketika seseorang dalam keadaan terburu-buru, komunikasi terjadi hanya satu arah. Kalimat singkat yang digunakan dan berfikir sambil berjalan terburu-buru berlari beresiko tinggi untuk terjadinya kesalahpahaman.
- ❑ **Pertimbangan nilai** : Ketika mendengarkan, seseorang cenderung menyisipkan suatu nilai “benar” atau “salah” dan “baik” atau “buruk”.
- ❑ **Tidak ada perhatian** : Kurangnya minat merupakan penyebab utama tidak adanya perhatian. Kemungkinan juga diakibatkan oleh pikiran seseorang yang “*over load*” ketika banyak kegiatan yang sedang berlangsung disekitarnya, sehingga orang tersebut sulit berkonsentrasi sama sekali akan komunikasi yang ditujukan kepadanya.

- ❑ **Meloncat untuk menyimpulkan** : Hal ini terjadi ketika anda mendengar pesan awal, kemudian mengambil kesimpulan tertentu, sehingga tidak mendapatkan apapun dari esensi yang dikomunikasikan.
- ❑ **Emosi** : Marah, takut, benci dan cinta dapat menyebabkan anda berperilaku dan berkomunikasi secara tidak karuan atau tidak rasional.
- ❑ **Tidak konsisten** : Orang akan bingung ketika seseorang memberi instruksi, kemudian orang itu berubah pikiran dan memberi instruksi lain yang bertentangan. Jika hal ini terlalu sering terjadi, orang lain akan berhenti beraktivitas dan beralih atau tidak merespon sama sekali sebelum orang lain mengeceknya hingga rinci.
- ❑ **Rintangan fisik** : Orang yang memiliki masalah pendengaran dikategorikan memiliki hambatan dalam berkomunikasi. Rintangan lainnya dapat berupa suasana yang sangat gaduh, stress, kepenatan, kelelahan, sakit dan gelisah.

- ❑ **Perbedaan individu** : Setiap orang berbeda satu dengan yang lain, misalnya dalam hal gaya berkomunikasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi cara-cara berkomunikasi (baik verbal maupun non-verbal), diantaranya : usia, jenis kelamin, pengalaman masa lalu, tingkat pendidikan, ras, budaya, keyakinan, sikap, persepsi, prasangka, bahasa ibu, dan kepercayaan.

- ❑ **Kekurangan umpan balik** : Anda perlu membiarkan orang lain mengetahui bahwa anda paham apa maksud yang dikomunikasikan. Jika anda tidak memberi jawaban seperti apa yang telah dikatakan dan diperlihatkan, sehingga anda berada dalam jalur yang sama, kemudian orang lain beranggapan bahwa anda paham atau tidak paham, dan mengulangi pesan. Kondisi seperti ini akan menyebabkan kebingungan dan frustrasi.

8. Mengatasi rintangan komunikasi.

Kunci menjadi komunikator yang efektif adalah menjadi pendengar yang baik, khususnya menjadi pendengar yang empatik. Mendengarkan secara empatik sangat anda perlukan untuk mendengarkan tidak hanya kata-kata yang digunakan pengirim pesan, tapi juga memperhatikan perasaan dan suasana hati orang

tersebut. Agar anda dapat mendengarkan dengan empati apa yang disampaikan orang lain, diantaranya dengan memperhatikan beberapa hal, diantaranya :

- ❑ **Jangan membuat pertimbangan normatif** : Ketika pertimbangan normatif digunakan, pikiran menjadi tertutup sehingga tidak memungkinkan untuk memahami inti pandangan pengirim pesan.
- ❑ **Dengarkan dengan seksama akan pembicaraan yang panjang** : Waktu merupakan elemen penting dalam mendengarkan dengan empati, sehingga berikan kesan bahwa anda berada di dalamnya.
- ❑ **Kenali perasaan dan emosi** : Usahakan untuk memahami sifat-sifat tertentu yang diperlihatkan dengan tepat mengenai arti dan perasaan-perasaan disamping kata-kata yang diucapkan. Carilah hal-hal tertentu seperti sifat permusuhan, kecemasan, tertekan, hasrat, atau keraguan
- ❑ **Perhatikan posisi orang lain** : Ujilah pemahaman anda tentang situasi orang lain, dengan mengemukakan kembali hal yang telah dikomunikasikannya kepada anda.

- ❑ **Bertanya dengan hati-hati untuk mengecek pemahaman akan pesan yang anda terima.** : Hindari pernyataan : “...padahal sebelumnya tidak terjadi apa-apa” atau “...saya tidak percaya”. Jagalah objektivitas anda dan hindari jangan sampai anda emosional. Arahkan orang lain dengan pertanyaan-pertanyaan yang menggambarkan suatu cerita. Misalnya : “ terus, apa yang mereka lakukan ? atau : ... dan berapa lama anda harus menunggu ?”.

C. Penampilan Diri

Karyawan yang bekerja pada sektor industri pariwisata dan *hospitality* dituntut untuk menunjukkan penampilan diri dengan standar tinggi. Terdapat beberapa standar penampilan diri yang penting dan senantiasa digunakan di berbagai perusahaan.

1. Kebersihan diri dan *Grooming*.

Bahwa seorang staf dapat mempengaruhi pelanggan dengan kebersihan diri dan perhatian akan kesehatan dirinya. *Grooming* adalah sesuatu yang berhubungan dengan citra diri dan profesionalitas di tempat kerja.



Untuk membantu anda membentuk kebersihan diri dan *grooming* yang baik dalam situasi kerja, ada beberapa hal yang harus diingat :

- ❑ **Perawatan kulit** : Pria atau wanita diharuskan menjaga kebersihan dan kelembaban kulit. Pilihlah produk-produk perawatan kulit sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan anda.
- ❑ **Tangan** : Seperti halnya muka, tangan juga memerlukan perhatian anda untuk merawatnya. Baik pria ataupun wanita, kuku senantiasa dipotong dan bersih. Khusus untuk wanita, standar umum merawat kuku hanya diperkenankan menggunakan cat kuku yang bening (netral) selama bertugas.
- ❑ **Perawatan rambut** : Gaya rambut anda merupakan bagian penting dari perawatan diri dan penampilan diri yang baik. Khusus untuk wanita, jika perusahaan anda memperkenankan berambut panjang, maka rambut harus diikat ke belakang dari wajah anda selama bertugas. Hal ini dimaksudkan untuk berbagai alasan: keamanan, kebersihan, dan kerapihan.

- ❑ **Perawatan wajah** : Banyak perusahaan mengharapkan laki-laki untuk mencukur hingga bersih wajahnya. Jika janggut dan kumis diperkenankan, maka harus dipotong dengan rapih.
- ❑ **Perawatan gigi** : Anda akan menyadari bahwa gigi anda jelek ketika sedang tersenyum atau berbicara. Biasakan menjaga kesehatan mulut untuk mencegah nafas tak sedap dan memalukan.
- ❑ **Make up** : Wanita lebih baik memilih dan menggunakan *make up* yang alami.
- ❑ **Perhiasan** : Ketika anda mau menggunakan perhiasan pada saat bekerja, terlebih dahulu anda harus memperhatikan kebijakan yang berlaku di perusahaan. Umumnya, perusahaan hanya memperkenankan seseorang menggunakan cincin kawin atau tunangan dan melarang penggunaan perhiasan yang mencolok.

2. Sikap dan tingkah laku

Bersikap tenang dan bertingkah laku memberikan kontribusi terhadap citra diri anda dan perusahaan anda. Sikap tenang menunjukkan keyakinan dan ketenangan seseorang. Tingkah laku ditunjukkan dengan cara anda berjalan, berdiri, dan termasuk perilaku pada umumnya. Kesan diri anda yang ditunjukkan dengan *posture* yang baik dan menyenangkan, percaya diri dalam

berbagai suasana, berorientasi pada pelanggan, dan siap membantu. Ini semua memberikan kesan pertama (*first impression*) yang positif.

a) Cara Duduk

- Atur posisi yang pas, tidak terlalu dibibir kursi
- Bagi wanita, jaga agar lutut selalu berdekatan, tidak meregangkan kaki sekalipun memakai celana panjang atau rok model celana
- Tidak mengetar-getarkan kaki
- Tidak duduk melorot atau terlalu tegang
- Tidak sekali-kali mengangkat kaki keatas kursi



b) Cara Berjalan

- Kaki sebaiknya bebas dan gangguan baik penyakit atau karena sepatu yang terlalu sempit atau terlalu longgar
- Menggunakan sepatu yang cocok dengan situasi dan kondisi kerja, untuk pekerja didalam ruangan gunakan sepatu dengan hak 3 sampai 5 cm, bagi pekerja yang menyentuh daerah basah, gunakan sepatu karet
- Bagi pria hendaknya selalu menggunakan kaos kaki



- Wanita berjalan dengan langkah yang pendek dan lurus, pria berjalan dengan langkah yang lebar dan tegap
- Tidak menyeret sepatu
- Berjalanlah, jangan berlari
- Keluar atau masuk ruangan, wanita mendahului pria, dan pria menutup pintu
- Tidak meludah sambil berjalan
- Tidak merokok sambil berjalan dalam tugas kerja
- Tidak bergandengan tangan dalam situasi yang wajar

3. Ucapan

Berhubungan dengan cara-cara melafalkan suara anda dengan kecepatan tertentu dan nada yang jelas.

4. Etika



Berkaitan dengan kesesuaian perilaku anda dengan standar perilaku yang dapat diterima oleh masyarakat pada umumnya, terutama sekali dengan dan kepada siapa cara-cara tertentu ditujukan. Misalnya, tata cara makan, membuka pintu kamar hotel, menyapa tamu hotel, dll. Tatakrama yang baik dan alami serta pengetahuan akan pekerjaan dari suatu perilaku profesional merupakan keterampilan mendasar pada industri pariwisata dan *hospitality*. Tatakrama yang baik dapat mengembangkan semangat kerja sama dan keharmonisan antara staf dan pelanggan.

5. Pakaian seragam

Perusahaan dimana anda bekerja mungkin memiliki seragam khusus atau pakaian dengan tanda-tanda tertentu yang harus dipakai atau dipatuhi ketika bertugas. Oleh karena itu, tunjukkanlah yang terbaik apapun yang anda pakai pada saat bekerja dan dalam pekerjaan apapun yang anda punyai. Ingatlah bahwa kredibilitas dan kualitas anda dalam bekerja adalah dinilai dari seberapa ‘handal’ anda melakukannya.



Dalam banyak hal anda akan dihadapkan pada persoalan mengenai penggunaan seragam atau pakaian yang dianjurkan oleh perusahaan. Anda diharapkan berpakaian secara profesional dan merawat seragam anda sehingga tetap dalam kondisi yang baik. Beberapa hal yang harus diperhatikan :

- Pastikan anda menggunakan pakaian dengan ukuran yang cocok dengan ukuran badan anda.
- Pastikan seragam anda disetrika dengan rapih dengan gaya dan standar yang diharuskan.
- Pastikan seragam anda tetap bersih dan terawat.
- Simpanlah seragam anda ditempat yang baik dan mudah diambil, sehingga tidak kusut, rusak, dan menjadi kotor.

D. Keinginan dan Harapan Pelanggan

Dalam industri pariwisata dan *hospitality* akan dijumpai pelanggan yang sangat beragam dengan berbagai keinginan dan harapannya. Keinginan dan harapan-harapan tersebut seringkali ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya :

- **Faktor kebudayaan** – terdiri dari bahasa, nilai, keyakinan agama, makanan dengan diet khusus dan perilaku tertentu.
- **Faktor sosial dan ekonomi** – terdiri dari berbagai tingkatan, baik dari sisi pendapatan maupun kemampuan membeli.
- **Faktor kesehatan** – misalnya, makanan diet khusus, tingkat mobilitas dan fasilitas olah raga.
- **Waktu yang tersedia** – termasuk tujuan berkunjung (berwisata), misalnya orang bisnis mungkin punya sedikit waktu dibandingkan dengan orang dengan tujuan berlibur.
- **Usia** – pelanggan lebih tua berbeda dari pelanggan dengan usia sekitar 20 tahun.
- **Kepribadian/suasana hati** – pelanggan yang sedang gembira dan berbunga-bunga berbeda dengan mereka yang sedang mencari ketenangan dan membatasi diri dari berbagai aktivitas.
- **Minat** – termasuk hobby atau aktivitas olah raga.

Rincian mengenai tipe-tipe dan harapan pelanggan pada umumnya, disajikan dalam tabel berikut :

TIPE PELANGGAN	CONTOH KEBUTUHAN / HARAPAN
Orang Bisnis	Pelayanan yang cepat dan mudah
Pengantin baru	Pelayanan yang bijaksana dan pribadi
Keluarga	Memperhatikan anak dan nilai uang
Orang muda (single)	Hiburan dan kegiatan olah raga
Wisatawan asing	Mata uang/penukaran <i>travel cheque</i> dan penterjemah bahasa
Orang berusia lanjut	Makanan khusus dan



Banyak sekali harapan dan kebutuhan pelanggan, dimana mereka harus diperlakukan secara individu meskipun mereka dapat melakukannya sendiri dan semua itu merupakan harapan mereka akan pelayanan.

Seperti telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai definisi 'pelayanan' yang secara ringkas dapat dikatakan

bahwa pelayanan dalam konteks harapan pelanggan memberikan konsekuensi kepada penyedia jasa (misalnya hotel) untuk memperhatikan kebutuhan pelanggan, diantaranya :

- Merasa diterima dan dihormati;
- Diperlakukan secara bersahabat, efisien, dan sikap sopan;
- Ingin dibantu;
- Bersih dan suasana nyaman;
- Diakui dan diingat;
- Didengarkan dan dipahami.

Pemberian pelayanan yang berkualitas kualitas tinggi banyak tergantung kepada anda sebagai karyawan. Aktivitas anda dapat dan akan menentukan apakah pelayanan yang anda tawarkan hanya dianggap memuaskan atau mungkin dianggap sebagai kualitas tinggi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan agar pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan dengan kualitas tinggi, diantaranya :

- Berkomunikasi pada pelanggan dengan cara-cara yang dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan.
- Hati-hati dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang tersembunyi.
- Pastikan kebutuhan pelanggan dan permintaan yang masuk akal, terpenuhi dengan segera.
- Berikan penawaran secara bersahabat dan sopan dengan memberikan bantuan melebihi dari apa yang diminta pelanggan.

- Tingkatkan produk dan pelayanan organisasi agar pelanggan kembali berkunjung.
- Tunjukkan bahasa tubuh yang positif untuk memastikan kenyamanan pelanggan.

E. Pemberian Pelayanan

Banyak sekali manfaat akan pemberian pelayanan dengan standar tinggi kepada pelanggan, diantaranya :

a) Manfaat Bagi Karyawan

- Nilai tambah pelayanan – pemberian pelayanan diatas, dan melebihi harapan pelanggan seringkali terjadi begitu saja.
- Perasaan berprestasi – perasaan seorang pribadi yang telah mengerjakan sesuatu dengan baik.
- Perasaan berkontribusi – perasaan seorang pribadi yang telah berpartisipasi pada suatu tim dan memberikan sumbangan keberhasilan suatu kegiatan.
- Meningkatkan pengetahuan produk – menjadi lebih baik, dan banyak diperoleh pengetahuan tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan efektif.

b) Manfaat Bagi Majikan

- Meningkatkan pendapatan
- Meningkatkan pelayanan
- Meningkatkan arus keluar masuk barang.

Kemampuan Menjual

Proses ‘menjual’ seringkali dipandang negatif, yaitu dikonotasikan bahwa ‘penjual’ adalah orang yang lancang dan ambisius atau suka memaksa, dengan kata lain mempengaruhi orang lain untuk membeli apa yang tidak mereka inginkan.



"Snake Oil Salesman" • Mixed Media
Illustrated by Chris Watkins • ©2003 Thomson Delmar Learning • chris@borderwalker.com

Ketika dipandang sebagai sesuatu yang menciptakan kesadaran akan produk dan fasilitas anda, kemampuan menjual menjadi sesuatu yang dapat membantu pelayanan kepada pelanggan, dengan cara memberikan informasi, pengetahuan, dan kesempatan untuk membuat pilihan ketika mereka akan memilih kecuali mereka tidak tahu tentang produk yang ditawarkan.

Pelanggan membeli sesuatu dengan banyak alasan; di luar kebutuhannya untuk kepuasan mereka sendiri, atau untuk menaikkan harga diri mereka. Dengan alasan apapun, sudah merupakan tanggung jawab anda untuk mengetahui kebutuhan dan kepuasan pelanggan, yaitu dengan cara mengidentifikasi produk, pelayanan, dan fasilitas perusahaan yang telah anda tawarkan dan membuat itu semua menjadi semenarik mungkin sehingga merangsang dan mendorong pelanggan untuk membeli.

Menjual sesuatu kepada pelanggan anda dapat dilakukan dengan berbagai bentuk yang berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi. Beberapa hal yang dapat dipertimbangkan yang dapat anda pilih untuk digunakan dari empat gaya menjual :

- **passive selling** – sajikan barang yang akan dijual, dimana pelanggan dapat melihatnya. Misalnya : menempatkan permen-permen berdekatan dengan pintu keluar (dekat kassa) super market.
- **suggestive selling** – “ kami punya *cocktail* pilihan terbaik” apakah anda mau mencobanya?”.
- **direct selling** – dari menu, atau ketika sudah diketahui dengan pasti, apa yang diinginkan pelanggan.
- **win win selling** – cari tahu mengapa pelanggan menginginkan sesuatu dan tawarkan manfaat produk atau pelayanan yang anda punya.

F. Berhubungan dengan Pelanggan

Istilah ‘customer relations’ mencakup banyak aspek untuk anda jadikan sebagai pegangan dalam bekerja, dimana beberapa diantaranya telah dibahas pada bagian sebelumnya.



Beberapa aspek, diantaranya adalah :

- Lakukan antisipasi, pahami dan penuhi kebutuhan dan pengharapan pelanggan.
- Penuhi dan sesegera mungkin dengan efisien dan pelayanan yang penuh perhatian.
- Tawarkan bantuan dan informasi ketika dibutuhkan.
- Berkomunikasi dengan percaya diri.
- Bekerja dengan cara profesional setiap saat.
- Pahami pekerjaan dan tugas dengan baik.
- Ketahui daya tarik dan pelayanan di lokasi anda bekerja.
- Miliki keterampilan menangani keluhan dengan tepat.

Menghadapi Keluhan Pelanggan

Bekerja di bidang pariwisata dan *hospitality* tidak terlepas dari keluhan pelanggan yang begitu banyak. Bagaimanapun keadaannya, apakah jadi masalah atau tidak, keluhan pelanggan merupakan kesempatan bagi anda agar anda menjadi lebih baik.

Copyright 2001 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**“Thank you for calling Customer Service.
This call may be monitored so we can play it back
to your mother if you’re rude or use bad words.”**

Pada saat menghadapi keluhan pelanggan (secara tatap muka langsung atau melalui telepon), perhatikan beberapa langkah berikut :

- 1) **Dengarkan** – hadapi keluhan dengan segera, dengan sensitifitas tinggi, sopan, dan bijaksana;
- 2) **Pahami** – perhatikan sifat dan jenis-jenis keluhan;
- 3) **Beri respon** – anjurkan pelanggan tentang hal-hal atau cara-cara yang harus dilakukannya, dan pastikan apakah anjuran tersebut bisa mereka terima atau tidak;
- 4) **Kerjakan** – selesaikan keluhan pelanggan hingga mereka puas sesuai dengan batas kewenangan anda;
- 5) **Laporkan** – dengan cara menyerahkan keluhan kepada atasan langsung jika anda tidak dapat menyelesaikan permasalahan dimana pelanggan merasa tidak puas. Sampaikan juga hal ini kepada pelanggan tersebut;
- 6) **Tindak lanjuti** – lengkapi dengan dokumen yang diperlukan dengan teliti dan jelas meskipun waktu anda terbatas.

Mengatasi Pelanggan Yang Tidak Puas, Tetapi Tertutup (Kepuasannya Tidak Dikemukakan Secara Jelas)

G A Y A	Gali informasi selengkapnya untuk mengetahui permasalahan selengkapnya
	Ajak pelanggan untuk mengenali permasalahan dan fakta serta kondisi sebenarnya
	Yakinkan pelanggan bahwa Anda akan membantu menyelesaikan permasalahannya
	Ambil inisiatif untuk menyelesaikan permasalahan

Untuk mengatasi pelanggan yang tidak puas dan langganannya menyatakan ketidakpuasannya dengan

“marah-marah“ (S-E-J-U-K) :

Sabar dalam mendengarkan keluhan pelanggan.

Emphaty.

Jangan langsung menolak atau membela diri.

Ulurkan bantuan.

Komitmen terhadap penyelesaian.

Dengan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk tetap berbicara; berarti Anda sedang berusaha untuk menurunkan temperatur kemarahannya.

Akhirnya ketidakpuasan mereka akan mereda dan dengan empathy serta permintaan maaf atas kejadian yang tidak mengenakan tersebut, umumnya pelayanan akan berlangsung normal kembali.

MENGHADAPI PELANGGAN YANG MARAH

- jagalah hati anda agar tetap dingin, jangan hilang kesabaran.
- Dengarkanlah dengan sikap simpatik dan carilah fakta.
- Ambilah tindakan untuk memecahkan masalah pelanggan.
- Giringlah “insiden” itu ke penyelesaian yang ramah.
- Jangan berharap bawahan anda dapat menenangkan semua pelanggan.

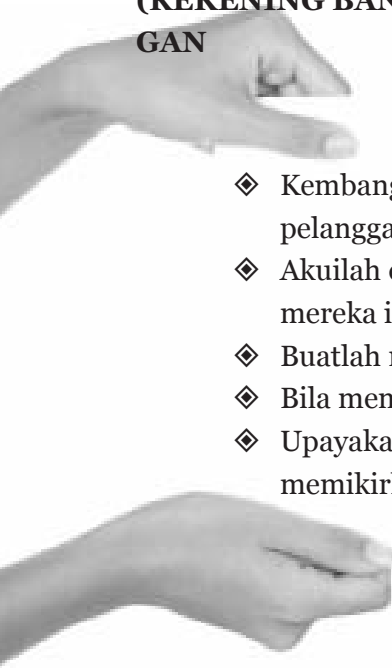
Menghadapi dan Menangani Keluhan

- Cari dan sambutlah keluhan
- Terima keluhan dengan sungguh-sungguh
- Ikut sertakan pimpinan untuk secara aktif mendengarkan dan membantu menyelesaikan keluhan pelanggan
- Pertimbangkanlah kemungkinan menciptakan sebuah sistem untuk menyimpan dan mengklasifikasi keluhan pelanggan
- Tetapkanlah sasaran untuk menyelesaikan keluhan
- Belajar dan berbenah dirilah dari keluhan yang Anda terima

TIPS MENANGANI KELUHAN PELANGGAN

- Mendengarkan dengan penuh pengertian
- Berilah penekanan dan ulangi apa yang telah dikatakan pelanggan kepada Anda.
- Selidikilah apa yang diinginkan pelanggan.
- Usulkan suatu penyelesaian dan mintalah dukungannya.
- Jika pelanggan tidak setuju dengan penyelesaian yang Anda usulkan, tanyakanlah kepadanya penyelesaian seperti apa yang dirasakan adil.
- Buatlah suatu hubungan telepon lanjutan untuk memastikan bahwa pelanggan telah puas.
- Jangan biarkan pelanggan kehilangan muka.

MENINGKATKAN „HUBUNGAN YANG MENDALAM“ (REKENING BANK EMOSIONAL) DENGAN PELANGGAN

- 
- ◆ Kembangkanlah minat dan kekaguman terhadap pelanggan.
 - ◆ Akuilah dan pujilah orang atas hal-hal dimana mereka ingin diakui dan dipuji
 - ◆ Buatlah mereka santai dan perihalahkan hubungan.
 - ◆ Bila memang relevan dan tepat, pakailah humor.
 - ◆ Upayakanlah agar mereka tahu bahwa Anda memikirkan mereka

G. Kerja Sama

Sebuah tim merupakan sekumpulan orang yang SALING TERGANTUNG KEPADA UPAYA ORANG LAIN untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan pribadi pun, anda membutuhkan kerjasama dengan orang lain sehingga anda dapat mencapai apa yang anda inginkan. Sebagai contoh misalnya : untuk menyelenggarakan satu *event* tertentu, seorang F&B manager tidak bisa mengerjakannya seorang diri, tetapi memerlukan bantuan dari para staf F&B bahkan bantuan dari divisi lain diluar F&B.

Jika anda ingin mengembangkan karir anda, hal mendasar yang harus anda perhatikan adalah kelancaran pekerjaan atau pelayanan kerja, sehingga perusahaan dipandang bagus dan konsekuensinya anda sebagai karyawan juga terlihat bagus dimata pelanggan. Dalam bidang pariwisata atau *hospitality*, semangat kelompok adalah hal yang sangat mendasar demi efisiensi kegiatan perusahaan.



“Progress requires teamwork”

Total Quality Management is all about pulling together, combining skill and knowledge.

1. Unsur-unsur Kerja sama yang baik.

Suatu prestasi tertentu dapat tercapai dan dikatakan berhasil ketika sebuah tim berkomitmen pada tugasnya dan setiap anggota tim menggunakan bakatnya dengan sepenuh hati. Keterlibatan seseorang dalam sebuah kelompok tergantung kepada unsur-unsur berikut :

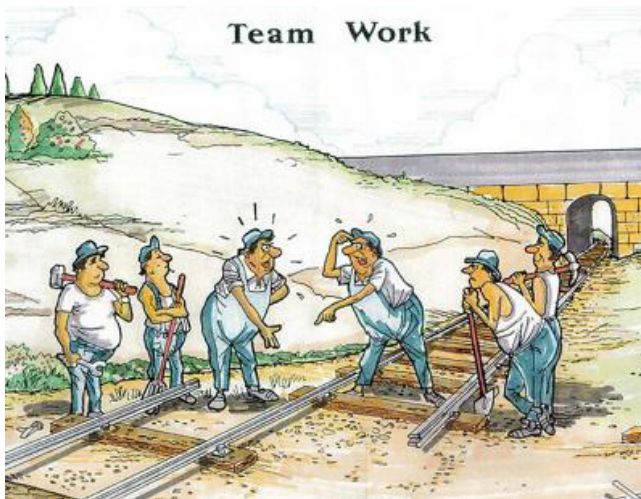
- ❑ **Toleransi** : Menerima orang lain yang ambil bagian dalam mencapai tujuan bersama dan menghargai pendapat orang lain dalam upaya mencapai tujuan tadi.
- ❑ **Kejujuran** : Tanamkan kepercayaan kepada kelompok dengan komunikasi yang jujur dan terbuka.
- ❑ **Komitmen dan Pengabdian** : Kerjasama melibatkan interaksi dari semua anggotanya. Kelompok yang berinteraksi ditunjukkan dengan ciri-ciri adanya tingginya derajat ketergantungan diantara semua anggota. Dalam interaksi kelompok, setiap anggota diharuskan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugasnya, sehingga anggota yang lain dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Pemandu Wisata, Biro Perjalanan, karyawan restoran, pramu ruang, *porters*, dan *Front Office staff* adalah contoh dari sebuah kelompok yang saling berinteraksi. Dimana tujuan masing-masing kelompok tadi mempunyai andil yang tinggi, dan biasanya membutuhkan koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih spesifik.

- ❑ **Fleksibilitas** : Bersedia menerima tugas-tugas diluar tugas utama untuk membantu anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2. Pentingnya Kerja sama dalam Kelompok

Kerja sama memberikan banyak manfaat, diantaranya :

- Membangun kesadaran akan adanya saling ketergantungan.
- Ketika seseorang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, akan mendorong orang lain untuk menyelesaikan tugasnya dengan hasil terbaik.
- Membangun dan memperkuat pangakuan dan dorongan yang saling menguntungkan dalam sebuah kelompok.
- Mengarahkan komitmen pada tujuan perusahaan.



3. Mengembangkan Kepercayaan dan Dukungan pada Kelompok.

Untuk meningkatkan kerja sama, kita harus memperlakukan orang lain seperti keinginan kita diperlakukan oleh mereka. Beberapa hal yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan kepercayaan, yaitu :

- Beri senyuman kepada orang lain yang bekerja dengan anda.
- Pandangi mata mereka.
- Dengarkan mereka.
- Salami mereka.
- Libatkan mereka dalam kegiatan anda.
- Kenali kebiasaan-kebiasaan yang anda miliki.
- Kerja sama dengan mereka.
- Kritik ide-ide mereka, bukan orangnya.
- Berikan kritik yang konstruktif.
- Terima mereka siapapun mereka tanpa pandang bulu.
- Tawarkan bantuan kepada mereka.
- Cari pengalaman-pengalaman yang sifatnya rutin.
- Kembangkan mereka



4. Menghargai Tujuan dan Upaya Kelompok

Sebuah tujuan merupakan pernyataan mengenai apa yang ingin anda capai, yang menggambarkan :

- apa yang akan terjadi jika anda membuat tujuan tertentu (Hotel tempat kita bekerja ingin mendapatkan penghargaan dari Menteri Pariwisata).
- lama waktu yang diperlukan untuk mencapainya (misalnya pada tahun 2015).
- sumber daya yang diperlukan sebagai dasar, misalnya kemauan berkomitmen mencapai hasil terbaik (misalnya dengan membantu general manager, manager, karyawan, suppliers dan pelanggan).



Sebuah tujuan harus menantang tapi juga harus dapat dicapai. Memulai dengan tujuan yang lebih kecil skalanya (mungkin memperoleh penghargaan dari Wali Kota untuk tahun sekarang) dan ketika itu sudah tercapai, lanjutkan dengan tujuan yang skalanya lebih besar (mendapat penghargaan dari Gubernur untuk tahun berikutnya), dan demikian seterusnya. Setiap waktu anda mencapai tujuan anda, selanjutnya menjadi lebih mudah untuk maju. Anggota kelompok yang baik senantiasa membantu me-

netapkan tujuan dan komitmen untuk memberikan suatu hasil tertentu kepada kelompok. Anda harus memberitahu bagaimana usaha dan kemampuan yang mereka miliki dapat berkontribusi kepada kelompok.

Pada kotak berikut ini ada beberapa poin yang dapat menjaga motivasi seseorang dalam upaya memunculkan pribadi terbaik :

Untuk menjadi anggota tim yang baik, anda harus :

TEAMWORK

1. Membantu anggota tim lainnya.
2. Informasikan mereka jika ada perubahan rutinitas.
3. Minta bantuan jika memerlukan.
4. Gunakan komunikasi dan keterampilan interpersonal secara efektif.
5. Punya kemauan untuk mempelajari keterampilan terbaru dan mengembangkan yang sudah usang.
6. Luwes dalam memberikan asistensi kepada anggota tim yang lain ketika mereka sibuk dan membutuhkan bantuan.
7. Jujur; anggota tim harus saling mempercayai satu sama lain.
8. Miliki komitmen akan tujuan dan sasaran tim anda.

5. Menyatukan kebutuhan-kebutuhan Anggota Kelompok

Anda bersama-sama anggota kelompok dapat membantu mengembangkan kinerja kelompok dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana hal tertentu harus dilakukan. Sebagai anggota sebuah kelompok anda dapat membantu mengembangkan kinerja kelompok dengan mendiskusikan masalah-masalah yang muncul secara terbuka. Anggota kelompok lain yang mempunyai kesulitan dapat diarahkan dengan cara yang benar dan tepat untuk mencapai satu tujuan. Jangan membuat penilaian sebelum anda mengetahui alasan mengenai bagian-bagian dari standar kinerja. Seringkali masalah-masalah pribadi dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Jika diskusi diperlukan, maka lakukan dengan cara tersendiri dan hanya dengan kepentingan seseorang. Saran yang konstruktif seringkali dapat memperbaiki perilaku dan hasil yang jelek dalam upaya meningkatkan kinerja. Jika ada sesuatu yang ‘serius’ sampaikan kepada supervisor anda (dengan rahasia) secara rinci, sehingga situasi dapat ditangani dengan baik.

6. Bagaimana Kerjasama bisa berhasil dan gagal

Kerjasama bisa berhasil, Masing-masing anggota kelompok :

- a. Mengerti tugas pribadi dan kelompok
- b. Mengerahkan pikirang dan perhatian tentang “bagaimana dapat memberikan sumbangan pada pemecahan masalah”
- c. Peka terhadap kebutuhan orang lain
- d. Bersedia berkorban untuk kepentingan kerjasama
- e. Tidak berorientasi pada prestasi pribadi, tetapi pada keberhasilan kelompok

- f. Mengetahui manfaat dari bantuan yang kita berikan pada orang lain
- g. Mengetahui manfaat dari bantuan yang kita peroleh dari orang lain
- h. Tidak membebankan tugas yang terlampau berat pada orang lain
- i. Percaya terhadap kemampuan anggota kelompok lainnya
Kerjasama bisa gagal, apabila masing-masing anggota kelompok :
 - a. Adanya perbedaan pendapat/tujuan
 - b. Terlalu dominannya seseorang
 - c. Sikap plin-plan
 - d. Kurangnya komunikasi dua arah
 - e. Emosional dan perbantahan
 - f. Tidak mau menerima/mempertimbangkan ide-ide orang lain
 - g. Adanya perbedaan pengetahuan dan persepsi
 - h. Kurangnya faktor disiplin

7. SEMBILAN PERAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH SUATU TEAM

- a. Penggali potensi (Resource Investigator)
- b. Penjaga Aturan (Implementer)
- c. Koordinator (Co-ordinator)
- d. Cerdas (Plant)
- e. Pendorong (Shaper)
- f. Pengkaji (Monitor Evaluator)

- g. Pembangun Semanagt (Team Worker)
- h. Rinci/Detail (Completer-Finisher)
- i. Ahli di bidang tertentu (Specialist)

8. Jenis-jenis tim yang dibutuhkan untuk menghadapi berbagai tantangan

	JENIS TANTANGAN	JENIS TEAM YANG DIBUTUHKAN
1	Tantangan Baru	Tim Kreatif
2	Tantangan Konvensional	Tim yang bersatu
3	Tantangan yang berubah-ubah	Tim yang cepat dan fleksibel
4	Tantangan yang tidak menyenangkan	Tim yang termotivasi
5	Tantangan yang beragam	Tim yang lengkap
6	Tantangan jangka panjang	Tim yang bertekad
7	Tantangan yang sekaliber “Everest”	Tim berpengalaman

“The 17 indisputable Law of Team Work” John C Maxwell, 2001

9. Kesadaran akan Budaya

Seorang yang bekerja di bidang pariwisata dan *hospitality* akan dihadapkan pada pelanggan dengan ragam budaya tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan di bidang pariwisata dan *hospitality* pada dasarnya sama di seluruh dunia (universal), meski-

pun biasanya mempekerjakan pekerja dari seluruh dunia. Sebagian besar staff yang bekerja di bidang ini lahir di luar negeri atau mempunyai orang tua atau kakek/nenek dengan budaya yang kuat dan mengikat dari tempat atau negara asal mereka.

Usaha di bidang pariwisata dan *hospitality* menghargai kontribusi dari karyawan dengan latar belakang budaya yang beraneka ragam dengan menyediakan keterampilan multi bahasa dan pengetahuan mereka tentang adat istiadat dan kebudayaan bangsa-bangsa lain. Ketika bekerja sebagai tim, ‘keragaman budaya’ harus dipandang sebagai sesuatu yang menguntungkan. Dua aspek penting dari satu tim kerja adalah menerima perbedaan sudut pandang dan meningkatkan mepahaman yang saling menguntungkan.



Setiap perbedaan budaya dapat dipandang sama sebagai isu yang berbeda dan memiliki nilai yang berbeda. Sebagai contoh : Dalam budaya tertentu, memandang mata seseorang ketika sedang berbicara dipandang sebagai sesuatu yang tidak sopan dan kampungan. Budaya tertentu mungkin tidak dapat menerima

berbicara langsung dengan atasan atau orang yang lebih tua hingga mereka selesai bicara dengan anda, sedangkan dalam budaya lain hal itu bukan merupakan masalah. Sebagian orang memiliki keyakinan agama tertentu yang melarang bekerja pada hari Sabtu, atau memiliki waktu khusus untuk beribadah/ sembahyang atau mengenakan pakaian tertentu.

Ketahui banyak tentang kebudayaan orang lain, sebagai cara positif untuk membentuk ikatan dengan rekan sekerja. Ketika kebudayaan bersatu, sangat diharuskan memahami dan menghargai keyakinan dari masing-masing kelompok. Jangan sekali-kali kita mencoba memaksakan keyakinan kita kepada orang lain. Jika kita tidak setuju dengan pandangan mereka, hormati keyakinan mereka dan cari cara-cara bagaimana bekerja bersama-sama.

PSIKOLOGI PELAYANAN

Lembar Kegiatan



Kegiatan 1

Jika anda belum mempunyai kesempatan untuk bekerja berhadapan langsung dengan *customer* manapun sebelumnya, ada beberapa persiapan yang perlu untuk diselesaikan.

Mintalah *Trainer* anda untuk mengizinkan anda bergabung dengan mereka atau dengan salah satu anggota tim yang berpengalaman untuk dapat mengamati apa yang terjadi ketika berhadapan dengan seorang *customer*. Ambil catatan-catatan khusus tentang reaksi *customer* terhadap layanan yang diberikan. Apakah mereka nampak seperti menikmati layanan tersebut? Amati keterampilan dari *Trainer* anda atau anggota lainnya.

Rincilah jenis keterampilan tentang hubungan antar pribadi yang dapat anda gunakan di tempat kerja. Di samping itu, tulis juga suatu contoh tentang bagaimana dan kapan anda bisa menggunakannya.

Jika anda belum mengerjakannya, mintalah *Trainer* anda untuk memodifikasi aktivitas di bawah ini sehingga anda dapat melengkapinya.

KETERAMPILAN	KAPAN DAN BAGAIMANA CARA MENGGUKANNYA
Contoh: Senyum dan menjalin hubungan dengan seorang <i>customer</i>	Ketika seorang tamu mendekati saya dan bertanya tentang arah jalan

Kegiatan 2

Trainer anda, bertindak sebagai seorang *customer*, menelpon anda untuk menyusun acara pesta ulang tahun putrinya yang ke 12 untuk 40 orang. Catatlah secara rinci sehingga anda menyusun acara pesta ulang tahun tersebut.

Buatan catatan tertulis dan diskusikan secara teliti dengan *Trainer* anda.

Kegiatan 3

Periksalan dengan *Trainer* anda apakah ada format khusus yang digunakan di tempat kerja anda untuk pemesanan *functions* atau penulisan memo.

Siapkan sebuah *order* atau memo untuk bagian dapur di tempat kerja anda yang merinci kebutuhan kue ulang tahun seperti yang diuraikan dalam pembicaraan telpon anda pada Aktivitas 2, sehingga dapat mencerminkan harapan si *customer* untuk pesta ulang tahun tersebut.

Mintalah *Trainer* anda untuk menilai keakuratan order atau memo tersebut dan seberapa baik order atau memo tersebut memuat kebutuhan si *customer*.

Jika anda belum mengerjakannya, mintalah *Trainer* anda untuk memodifikasi aktivitas di bawah ini sehingga anda dapat melengkapinya.

Kegiatan 4

Disamping hal-hal di bawah rincilah prosedur menggunakan telepon yang dengan tepat di tempat kerja anda:

- Cepat dijawab
- Identifikasi
- Suara
- Sikap
- Ketelitian
- Percakapan

Jika anda belum mengerjakannya, mintalah *Trainer* anda untuk memodifikasi aktivitas di bawah ini sehingga anda dapat melengkapinya.

Kegiatan 5

Bicaralah dengan *Trainer* anda dan tentukanlah apa saja standard presentasi persoanl di tempat kerja anda.

Jika anda belum mengerjakannya, mintalah *Trainer* anda untuk memodifikasi aktivitas di bawah ini sehingga anda dapat melengkapinya.

Bacalah Studi Kasus di bawah dan kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaannya.

Studi Kasus

Wayan bekerja sebagai seorang *porter* (pengangkut barang) dekat dengan pintu masuk hotel. Orang pertama yang di lihat para

Rincilah kekurangan dalam ketrampilan *interpersonal* (hubungan antar pribadi) dan pengaruh yang akan ditimbulkan pada para tamu.

KEKURANGAN	PENGARUH BAGI PARA TAMU

√ CEK DIRI

- Apakah anda memahami aktivitas yang diminta untuk anda kerjakan?
- Apakah anda mengalokasikan waktu yang cukup untuk melengkapinya?
- Apakah anda memahami pentingnya mengembangkan ketrampilan hubungan antar pribadi yang kuat?
- Apakah anda merasakan yang lebih yakin ketika anda berbicara di telepon?
- Dapatkah anda menguraikan aspek yang utama dari kesehatan pribadi, *grooming* yang baik, etiket dan kelakukan?
- Apakah anda memahami ketrampilan hubungan antar pribadi yang anda kembangkan dalam team atau kelompok?

- Apakah anda memahami unsur-unsur dan arti penting komunikasi dan presentasi?
- Jika anda menjawab TIDAK pada beberapa pertanyaan di atas, mintalah bantuan Trainer anda.
- Jika anda merasa kurang memahami satu saja aktivitas di atas, ulangi sekali lagi.

Kegiatan 6

Tariklah garis yang mempertemukan tipe customer terhadap harapan /kebutuhan yang paling sesuai. Beberapa kebutuhan/harapan mungkin cocok dengan sejumlah tipe pelanggan dan masing-masing tipe pelanggan mempunyai sedikitnya dua harapan/kebutuhan yang sesuai. Tantangannya adalah anda diminta untuk mengidentifikasi harapan/kebutuhan yang paling sesuai dengan dengan tipe pelanggan.

TIPE PELANGGAN	KEBUTUHAN / HARAPAN
ORANG TUA	<ul style="list-style-type: none"> • Mungurus anak • Keleluasaan pribadi
ORANG MUDA	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai tukar uang • Akses cacat
PENGANTIN BARU	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai uang • Layanan yang cepat
WISATAWAN LUAR NEGERI	<ul style="list-style-type: none"> • Menu diet special • Layanan sekretaris
KELUARGA	<ul style="list-style-type: none"> • Hiburan • Olah raga
ORANG BISNIS	<ul style="list-style-type: none"> • Penerjemah • Layanan yang baik

Kegiatan 7

Pilihlah Benar atau Salah pada pernyataan-pernyataan di bawah ini:

Adalah penting untuk menyapa seorang tamu yang masuk ke tempat anda.	B - S
Ini bukanlah concern anda jika seorang pelanggan luar negeri tidak bisa dipahami.	B - S
Tidaklah mungkin untuk selalu ramah kepada setiap pelanggan.	B - S
Pelanggan yang sudah berumur tidak suka dibantu untuk membaca menu.	B - S
Pelanggan merespon secara positif ketika dipanggil menggunakan nama mereka sendiri.	B - S
Lingkungan yang asing /aneh dapat menyebabkan kegelisahan bagi beberapa pelanggan.	B - S

Kegiatan 8

Rincilah tiga contoh (selain dari yang sudah tertulis) tentang berbagai cara untuk memberikan layanan yang prima.

Kegiatan 9

Tuliskan masing-masing 2 keuntungan bagi karyawan dan majikan yang berasal dari penjualan.

KEUNTUNGAN BAGI KARYAWAN

KEUNTUNGAN BAGI ATASAN

Kegiatan 10

Walaupun saling terkait, masing-masing cara menjual mempunyai definisi tertentu.

Pada diagram di bawah, gunakanlah sebuah pensil untuk mencocokkan masing-masing cara menjual terhadap definisi yang sesuai.

Pastikan anda dapat mengenalinya dengan jelas cara menjual terhadap definisinya.

PASIF

Menciptakan sebuah kesadaran tentang produk, layanan, dan fasilitas perusahaan anda, misalnya, jam kerja di klub malam.

DIRECT

Mengidentifikasi dan menjelaskan manfaat produk-produk, pelayanan dan fasilitas-fasilitas perusahaan anda dan bagaimana itu semua memberikan manfaat bagi pelanggan, misalnya fasilitas pengasuhan anak-anak.

WIN-WIN

Pelanggan merasa puas dan produk, pelayanan, dan fasilitas yang diterima telah sesuai dengan kebutuhan dan pengharapan mereka, misalnya *UPGRADED ROOM*

SUGGESTIVE

Mengidentifikasi dan menjelaskan keistimewaan produk-produk, pelayanan dan fasilitas perusahaan anda dan menyarankan pelanggan untuk mencobanya, misalnya menu restoran terbaru.

Kegiatan 11

Bacalah masing-masing pernyataan berikut ini. Berilah tanda cek (√) pada lingkaran di depan pilihan apakah anda setuju atau tidak setuju sesuai dengan pilihan anda. Semua karyawan dalam bidang pariwisata dan *hospitality* penting untuk :

1. Menunjukkan sikap profesional pada setiap saat :
 SETUJU TIDAK SETUJU
2. Mengabaikan pelayanan dan daya tarik setempat demi kepentingan perusahaan mereka :
 SETUJU TIDAK SETUJU
3. Memiliki pengetahuan akan produk-produk, pelayanan dan fasilitas perusahaan :
 SETUJU TIDAK SETUJU
4. Berekomunikasi dengan sikap dan cara-cara yang sopan :
 SETUJU TIDAK SETUJU
5. Mengabaikan penampilan diri mereka dalam melakukan pekerjaan dengan baik:
 SETUJU TIDAK SETUJU
6. Mengerti pekerjaan dan tugas mereka seperti yang diharuskan perusahaan :
 SETUJU TIDAK SETUJU
7. Segera sampaikan keluhan kepada penyelia untuk ditangani :
 SETUJU TIDAK SETUJU
8. Bekerja tidak tergantung kepada orang lain:
 SETUJU TIDAK SETUJU
9. Jangan menjual produk, pelayanan atau fasilitas kepada pelanggan yang kelihatan ambisius :
 SETUJU TIDAK SETUJU

Kegiatan 12

Tuan Apud merupakan pelanggan penting. Dia datang setiap hari Selasa dan selalu memesan hidangan yang mahal dari menu yang ditawarkan. Hari ini, Selasa dan Tuan Apud sedang duduk di pojok, tempat yang biasa dia lakukan. Meskipun anda tidak melayani dia, anda memberitahukan bahwa semuanya beres dan baik-baik saja. Kemudian rekan kerja anda memberikan bill kepadanya. Pada saat inilah Tuan Apud mulai mengeluh dengan hebatnya mengenai makanan, pelayanan, dan perusahaan secara keseluruhan.

Gunakan enam langkah metoda, jelaskan bagaimana anda akan menangani keluhan Tuan Apud ?

Pastikan pelatih anda mengecek jawaban anda, kemudian lakukan simulasi (role play) skenario ini dengan pelatih anda atau rekan kerja yang berpengalaman dan mintalah umpan balik tentang penampilan anda.

Kegiatan 13

Dalam sebuah kelompok yang terdiri atas tiga orang dari departemen atau bagian yang berbeda dalam perusahaan anda. Siapkan sebuah rencana untuk menyelenggarakan suatu 'event', misalnya mengikuti pertandingan memasak tingkat provinsi. Jika perusahaan anda merupakan perusahaan kecil, anda boleh memilih seseorang dari luar sebagai supplier.

Sebelum anda memberikan komentar, diskusikan dengan pelatih anda apa aturan main yang akan dimainkan oleh masing-masing anggota tim dan bagaimana anda akan bekerja bersama-sama. Jika anda belum bekerja, tanyakan kepada pelatih anda bagaimana modifikasi kegiatan ini sehingga anda dapat menyelesaikan latihan diluar konteks pekerjaan.

Sajikan garis besar rencana anda (dalam bentuk poin-poin) kegiatan, termasuk apa yang harus dikontribusikan oleh masing-masing anggota kelompok kepada tim.

KEGIATAN YANG DIBUTUHKAN	SIAPA

Berikan contoh elemen-elemen dari tim kerja yang efektif baik yang tampak atau tidak tampak ketika kelompok anda sedang merencanakan kegiatan.

ELEMEN-ELEMEN TIM KERJA YANG EFEKTIF	YANG TAMPAK	YANG TIDAK TAMPAK
Partisipasi individu		
Memelihara tujuan bersama		
Terbuka/komunikasi yang jujur		
Interaksi yang kuat/saling tergantung		
Dukungan yang saling menguntungkan / kerja sama		
Kritik yang konstruktif		

√ CEK DIRI

- Apakah anda memahami aktivitas yang diminta untuk anda kerjakan?
- Apakah anda mengalokasikan waktu yang cukup untuk menyelesaikan kegiatan ?
- Bagaimana anda dapat memenuhi tipe-tipe kebutuhan dan pengharapan pelanggan ?
- Dapatkah anda memberikan contoh bagaimana anda dapat memberikan pelayanan terbaik ?

- Dapatkah anda mengidentifikasi manfaat menjual bagi pekerja dan majikan ?
- Dapatkah anda mengerjakan dan bekerja dengan tipe-tipe berbeda dalam menjual ?
- Bagaimana anda dapat menggunakan keterampilan interpersonal anda memperlakukan pelanggan secara efektif ?
- Bagaimana anda dapat menangani keluhan demi kepuasan pelanggan ?
- Apakah anda merasa memiliki pemahaman dan penghargaan terbaik tentang apa yang harus anda lakukan untuk menjadi anggota tim yang baik ?
- Jika terhadap jawaban di atas anda menjawab TIDAK, tanyakan kepada pelatih anda untuk membantu.
- Jika anda merasa tidak sepenuhnya mengerti akan kegiatan, ulangilah kegiatan tadi.

PSIKOLOGI PELAYANAN

Lembar Kegiatan

***Siapa Saya ?
Saya Ingin Menjadi***



Tujuan dari khasanah diri pribadi adalah untuk membantu Anda memperoleh sebanyak mungkin keterangan/informasi mengenai diri Anda sendiri, Anda akan dapat mempergunakan semua keterangan ini sebagai persiapan untuk perencanaan dan penempatan tujuan secara spesipik .

Tentunya Anda berpikir dan berkeinginan menjawab pertanyaan “ Siapa Saya “ seperti halnya juga pertanyaan “ Saya ingin menjadi Siapa “ karena kedua pertanyaan itu saling berkaitan serta dapat memunculkan hasil pemikiran dan perasaan, oleh karena itu cobalah anda usahakan sejelas mungkin untuk menghimpun dan menyusun pikiran-pikiran Anda.

Denagan jelasnya hasil pemikiran ini, hal tersebut akan membantu Anda selama forum pelatihan. Apa-apa yang anda tuliskan adalah untuk anda pergunakan sendiri, tidak akan diperhatikan orang lain, kecuali dengan sukareala anda ingin dibahas bersama pelatih Anda .

Sementara Anda mempersiapkan pertanyaan Anda mengenai “ Siapa Saya ?” dan “ Saya ingin menjadi Siapa ?” akan Anda dapati bahwa dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan pada uraian berikut ini maka tergalakkanlah pikiran Anda .

1. Dari apa yang telah Anda kerjakan dalam satu tahun terakhir ini kejadian , peristiwa atau hal apa saja yang telah memberikan kepada Anda :

Suatu perasaan yang paling menyenangkan/paling besar/paling bahagia setelah berhasil baik menyelesaikannya. (Suatu perasaan yang menimbulkan rasa keberhasilan paling besar):

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- a. Suatu perasaan yang paling mengecewakan/paling mengecilkan hati atau paling perih dihati setelah memperoleh hasilnya (Suatu perasaan yang menimbulkan rasa keberhasilan yang paling kecil/sangat kurang berhasil) :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Apa saja kekuatan pribadi yang terdapat dalam diri Anda? Manakah yang memerlukan pengembangan atau setidaknya dipertahankan ?

NO.	KEKUATAN PRIBADI	YANG PERLU *)
a		dikembangkan/ dipertahankan
b		dikembangkan/ dipertahankan
c		dikembangkan/ dipertahankan
d		dikembangkan/ dipertahankan
e		dikembangkan/ dipertahankan

*) Coret salah satu yang paling sesuai menurut pendapat Anda !

3. Apa saja kelemahan pribadi yang terdapat dalam diri Anda ? Manakah yang perlu dihilangkan atau setidaknya dikurangi .

	KELEMAHAN PRIBADI	YANG PERLU*)
a		Dihilangkan/dikurangi
b		Dihilangkan/dikurangi

c		Dihilangkan/dikurangi
d		Dihilangkan/dikurangi
e		Dihilangkan/dikurangi

*) Coret salah satu yang paling sesuai menurut pendapat Anda !

4. Banyak orang yang mempunyai cita-cita yang bersifat rahasia atau suatu rencana yang sangat pribadi sifatnya untuk suatu waktu dalam hidup , baik yang bersifat materil maupun spiritual . Apakah tujuan yang sesungguhnya dalam hidup ini ?

.....

- 5 Cobalah Anda bayangkan sebuah percakapan yang terjadi pada suatu waktu dimasa mendatang setelah Anda tiada lagi di Alam fana ini. Kebetulan ketika Itu beberapa sahabat yang mengenal Anda dengan baik sedang berkumpul Bersama-sama dan lagi asyik membicarakan tentang diri Anda . dalam hal ini apa-apa saja yang Anda sukai untuk dikenang maupun diperbincangkan mereka tentang diri Anda ?

Tulislah hal-hal tersebut di bawah ini sebaagai suatu jawaban dari : “SIAPA SAYA UNTUK DIKENANG ?”

.....

.....

.....

.....

.....

- 6 . Pada ruang isian yang disediakan berikut ini Anda diajak untuk memikirkan jawaban” Siapa Saya” dalam dua tahapan masa waktu . Yang pertama “Siapa Saya” sekarang atau sekitar hari ini sedangkan yang kedua “Saya ingin menjadi Siapa dimasa mendatang”

Maka isilah hasil perenungan Anda di bawah ini

- a. Siapa saya sekarang / sekitar hari ini ?

.....

.....

.....

.....

.....

- b. Saya ingin menjadi siapa di masa mendatang ?

.....

.....

.....

.....

Ingat dan renungkan kembali semua jawaban yang sudah Anda tulis .

Lembar Kegiatan

Berperilaku Wajar



Pertanyaan-pertanyaan dalam kegiatan ini berkenaan dengan empat cara yang dipergunakan untuk memutuskan mana yang merupakan cerminan diri anda sendiri. Dalam ruang yang tersedia, tulis setiap jawaban pada setiap daftar pertanyaan.

1. *Cara 1 : Melakukan apa yang orang lain harapkan.*

Bagaimana anda menyatakan :

- a. Harapan pimpinan terhadap anda ?

- b. Harapan pelanggan terhadap anda?

2. *Cara 2 : Melakukan apa yang orang lain anjurkan/sarankan/harapkan.*

- a. Berikan contoh anjuran/saran/harapan yang diberikan orang lain ketika anda bekerja?

-
-
- b. Bolehkah seseorang memberikan anjuran/saran/harapan kepada anda saat ini ? apa itu ?

- c. Pernahkah anda memberikan saran kepada seseorang saat ini ? Apa saran tersebut ? Apakah orang tersebut menanyakan arahan secara rinci ?

- d. Bagaimana perasaan anda ketika anda punya sebuah anjuran/saran/ harapan yang tidak dapat anda sampaikan ?

- e. Apakah anjuran /saran/ harapan dapat membantu orang lain ?

- f Apakah berbahaya jika dalam bekerja anda selalu mengandalkan pada anjuran/saran/harapan orang lain ?
-
-
-
-

3. Cara 3 : Berprilaku dengan Coba-coba

Jika dalam kehidupan sehari-hari/bekerja anda senantiasa memerankan figur orang lain yang bukan diri anda ? Apa yang akan terjadi ?

4. Cara 4 : Berprilaku sesuai Keyakinan Diri

- a. Apa yang dimaksud dengan berperilaku sesuai dengan keyakinan diri ?
-
-
-
-

-
-
-
- b. Apa perbedaan utama antara perilaku yang diarahkan oleh dirinya sendiri dan orang lain ?

- c. Apakah artinya orang yang “berperilaku wajar “ dan “tidak emosional” ?

- d. Haruskah seseorang berperilaku wajar dan tidak emosional setiap saat ?

- e Bagaimana jika anda berperilaku sesuai dengan keyakinan diri anda sendiri ?

Lembar Kegiatan

Jendela “Johary”

Petunjuk :

1. Bacalah kata-kata dalam kolom **I** dan **II** pada uraian di bawah ini.
2. Putuskan mana dari kata-kata berikut ini yang tepat menggambarkan diri anda.
3. Beri tanda (✓) pada kolom **I** dan **II** yang tersedia di depan kata tersebut.
4. Carilah 3 (tiga) orang rekan anda untuk melakukan hal yang sama untuk menilai diri anda. Mintalah teman anda mengerjakannya pada **Lembar Kerja 2, 3, dan 4.**

Lembar Kerja 1 : Dikerjakan oleh :

(Nama Anda)

Kata-kata yang cocok tentang diri saya**Kolom I**

- Terbuka
- Sulit Ditebak
- Kritis
- Ingin tahu pada pada hal-hal baru
- Penolong
- Tidak berpengalaman
-

Kolom II

- Gede rasa
- Jujur
- Pandai
- Pendiam
- Mengarahkan
- Terus terang
-

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Polos | <input type="checkbox"/> Tertutup |
| <input type="checkbox"/> Tidak sensitif | <input type="checkbox"/> Tidak komitmen |
| <input type="checkbox"/> Humoris | <input type="checkbox"/> Pengamat |
| <input type="checkbox"/> Suka Menilai | <input type="checkbox"/> Keras kepala |
| <input type="checkbox"/> Antusias | <input type="checkbox"/> Banyak bicara |
| <input type="checkbox"/> Modis | <input type="checkbox"/> Ingin menyendiri |
| <input type="checkbox"/> Menerima | <input type="checkbox"/> Suka mengambil resiko |
| <input type="checkbox"/> Ingin tahu urusan orang lain | <input type="checkbox"/> Pemalu |
| <input type="checkbox"/> Ngotot | <input type="checkbox"/> Periang |
| <input type="checkbox"/> Suka bertanya | <input type="checkbox"/> Cerdik |
| <input type="checkbox"/> Pendengar yang baik | <input type="checkbox"/> Saklek |
| <input type="checkbox"/> Tulus | <input type="checkbox"/> Taktis |
| <input type="checkbox"/> Kuat/berkeinginan | <input type="checkbox"/> Tidak sombong |
| <input type="checkbox"/> Percaya pada orang lain | <input type="checkbox"/> Suka Menyerah |
| Total Nilai untuk Kolom I | Total Nilai untuk Kolom II |

Lembar Kerja 2 : Dikerjakan oleh :

(Nama Anda)

Kata-kata yang cocok tentang rekan saya

Kolom I

- Terbuka
- Sulit Ditebak
- Kritis
- Ingin tahu pada pada hal-hal baru
- Penolong
- Tidak berpengalaman
- Polos
- Tidak sensitif
- Humoris
- Suka Menilai
- Antusias
- Modis
- Menerima

Kolom II

- Gede rasa
- Jujur
- Pandai
- Pendiam
- Mengarahkan
- Terus terang
- Tertutup
- Tidak komitmen
- Pengamat
- Keras kepala
- Banyak bicara
- Ingin menyendiri
- Suka mengambil resiko

—

Ingin tahu urusan orang lain

Ngotot

Suka bertanya

Pendengar yang baik

Tulus

Kuat/berkeinginan

Percaya pada orang lain

Total Nilai untuk Kolom I

—

Pemalu

Periang

Cerdik

Saklek

Taktis

Tidak sombong

Suka Menyerah

Total Nilai untuk Kolom II

Lembar Kerja 3 : Dikerjakan oleh :

(Nama Anda)

Kata-kata yang cocok tentang rekan saya

Kolom I

- Terbuka
- Sulit Ditebak
- Kritis
- Ingin tahu pada pada hal-hal baru
- Penolong
- Tidak berpengalaman
- Polos
- Tidak sensitif
- Humoris
- Suka Menilai
- Antusias
- Modis
- Menerima
- Ingin tahu urusan orang lain

Kolom II

- Gede rasa
- Jujur
- Pandai
- Pendiam
- Mengarahkan
- Terus terang
- Tertutup
- Tidak komitmen
- Pengamat
- Keras kepala
- Banyak bicara
- Ingin menyendiri
- Suka mengambil resiko
- Pemalu

—

Ngotot

Suka bertanya

Pendengar yang baik

Tulus

Kuat/berkeinginan

Percaya pada orang lain

Total Nilai untuk Kolom I

—

Periang

Cerdik

Saklek

Taktis

Tidak sombong

Suka Menyerah

Total Nilai untuk Kolom II

Lembar Kerja 4 : Dikerjakan oleh :

(Nama Anda)

Kata-kata yang cocok tentang rekan saya

Kolom I

- Terbuka
- Sulit Ditebak
- Kritis
- Ingin tahu pada pada hal-hal baru
- Penolong
- Tidak berpengalaman
- Polos
- Tidak sensitif
- Humoris
- Suka Menilai
- Antusias
- Modis
- Menerima
- Ingin tahu urusan orang lain

Kolom II

- Gede rasa
- Jujur
- Pandai
- Pendiam
- Mengarahkan
- Terus terang
- Tertutup
- Tidak komitmen
- Pengamat
- Keras kepala
- Banyak bicara
- Ingin menyendiri
- Suka mengambil resiko
- Pemalu

—

 Ngotot Suka bertanya Pendengar yang baik Tulus Kuat/berkeinginan Percaya pada orang lain

Total Nilai untuk Kolom I

—

 Periang Cerdik Saklek Taktis Tidak sombong Suka Menyerah

Total Nilai untuk Kolom II

Lembar Kegiatan

***Pembahasan
“Johary Window”***

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini pada ruang yang tersedia.

1. Upaya apa yang harus anda lakukan untuk memperkecil wilayah **“Blind Spot”**?

2. Upaya apa yang harus anda lakukan untuk memperkecil wilayah **“Hidden”**?

3. Upaya apa yang harus anda lakukan untuk memperkecil wilayah **“Unknown”**?

Lembar Kegiatan

***Mendengarkan
kata-kata Emosional***

Dalam kegiatan ini diperlukan dua orang sukarelawan. Seorang peserta berperan sebagai pasien/pelanggan, peserta yang lain berperan sebagai seorang pegawai rumah sakit. Melalui kegiatan ini anda akan belajar tentang bahaya dari kata-kata yang **emosional**.

Peran Pasien/Pelanggan

Anda adalah seorang pasien Rumah Sakit tempat anda bekerja. Anda harus memperingatkan /menegur seorang pegawai Rumah Sakit yang telah mengecewakan anda. Pegawai tersebut juga berperilaku judes, dimana perilaku pegawai tersebut tidak sesuai dengan kode etik, visi, dan misi Rumah Sakit. Ucapkanlah kata-kata emosional untuk menegur pegawai tadi.

Peran Pegawai

Anda harus bereaksi kepada manajer tersebut karena menurut pikiran anda tidak selayaknya pase tersebut berkata-kata seperti itu. Tunjukkanlah ketidaksetujuan dan tensi anda.

Waktu untuk kegiatan ini selama lima menit. Catatlah kata-kata yang kadar emosionalnya paling sedikit dibandingkan dengan kata-kata yang emosional. Kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Bagaimana reaksi pegawai terhadap kata-kata emosional ?

-
2. Bandingkan perbedaan antara ‘nada positif’ dengan ‘nada negatif, mana yang lebih anda sukai ?

3. Apakah pendekatan negatif pernah anda lakukan ? Kapan ?

4. Apakah anda punya pernyataan dari kesemuanya itu ?
Jika punya, apa saja ?

5. Apakah terjadi “*labeling*”? Jika terjadi berikan contoh !

6. Sebutkan dua cara untuk menghindari kata-kata emosional. Bagaimana anda dapat menerapkan kedua cara tersebut dalam percakapan antara pasien dengan pegawai tersebut ?

DAFTAR PUSTAKA

Allport, F. H, (1955), *Theories of perception and the concept of structure*. New York: Wiley.

Allan Pease, (1987), *Bahasa Tubuh*, Jakarta, Arcan

Ann Marie Sabath, , (1993), *.Business Etiquette in Brief : The Competitive Edge for Today's Professional*, Adams Publishing.

Assael, H. (1992). *Consumer Behavior & Marketing Action*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.

Ajzen I., & Fishbein M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Davis, Keith, (1985), *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, New Delhi: Mc Graw Hill, Canada.

Douglas T. Hall & Judith Ritzer, (1998), *“Balancing Work Life and Home Life : What Can Organization Do to Help ?”*, Academy of Management Executives.

Engle J. F., Blackwell R. D., & Miniard P. W. (1993). *Consumer behavior* (7th ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.

Edell J. A., & Burke M. C. (1987). “The power of feelings in understanding advertising effects”. *Journal of Consumer Research* 14, 421-433.

Ernest R. Hilgard, (1979), *Introduction to Psychology*, New York, Harcourt Brace Javanovid, Inc.

- Foxall, G and R. Goldsmith, (1994). *Consumer Psychology for Marketing*. London ; New York : Routledge, 1994.
- Gayle Avery, Ellen Baker, (1991) *Psychology at Work*, 2nd ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Hawkins D. I., Best R. J., & Coney K. A. (1995). *Consumer behavior: implications for marketing strategy* (Sixth ed.). Chicago: Irwin.
- Luthans, Fred, (1987), *Organizational Behavior*, 4th ed., Mc-Graw Hill, Book Co., New York.
- Lou Kennedy, (1997). *Essential Business Etiquette; Bottom Line Behavior for Everyday Effectiveness*, Palmetto Publishing.
- Lindesmith, A and S. Anselm (1968). *Social Psychology*. New York, London, Toronto: Holt, Rinehart and Winston.
- Marjabelle Young Stewart, (1996), *Executive Etiquette in the New Workplace*, St. Martin's.
- Maslow, Abraham, (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row Publication, New York.
- Robert, J. Martin, (1991), *Human Relations : for The Hospitality Industry*, New York :VNR.
- Statt, D.A (1997). *Understanding the Consumer: a Psychological Perspective*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Macmillan.
- Sumber-sumber lainnya :
1. Materi pelatihan *Human Skill Improvement and Self Empowerment*, PT. Sinergi Tamansari, Bandung. 2006
 2. Materi pelatihan SUSLIA (Kursus Penyelia) dan SUSPIM

-
- (Kursus Pimpinan), PT. TELKOM, Bandung. 1997
3. Materi pelatihan *Human Skill Improvement and Excellence Customer Service (ECS)*, Yono Budhiono, Bandung. 2005

Buku buku terbitan Media Perubahan



Buku Pintar Soft Skill
(Penulis : Saeful Zaman),

Ketika Rasulullah Berkunjung ke Rumahmu
(Penulis : Dr. Bambang Qomaruzaman, M.Ag),

Banyol Itu Sodakoh
(Penulis : Sandi Ibrahim),

Buku Saku Arti & Makna Bacaan Sholat
(Penyusun : Ustadz Acep Darmawan)