Modul mata kuliah komunikasi organisasi online 5

Format interaksi komunikasi organisasi : komunikasi interpersonal

 Berdasarkan jumlah interaksi yang terjadi, komunikasi organisasi dapat dibedakan atas 3 kategori yakni salah satunya adalah komunikasi interpersonal.

 Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Karena itu adalah perlu bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat membantu dalam mengelola organisasi dengan efektif.

**Pengertian Komunikasi Interpersonal**

 Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikannya. Dengan bertambahnya orang yang terlibat dalam komunikasi, menjadi bertambahlah persepsi orang dalam kejadian komunikasi sehingga bertambah komplekslah komunikasi tersebut. Komunikasi interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain. Hubungan itu dapat diklasifikasi dalam beberapa cara seperti terdapat pada bagian berikut.

**Klasifikasi Komunikasi Interpersonal**

Ada bermacam-macam nama dalam komunikasi interpersonal antaranya komunikasi diadik, dialog, wawancara, percakapan, dan komunikasi tatap muka. Redding dalam Muhammad mengembangkan klasifikasi komunikasi interpersonal menjadi interaksi intim, percakapan sosial, interogasi atau pemeriksaan dan wawancara.

1. Interaksi intim

Interaksi intim termasuk komunikasi diantara teman baik, pasangan yang sudah menikah, anggota family, dan orang-orang yang mempunyai ikatan emosional yang kuat. Kekuatan dari hubungan menentukan iklim interaksi yang terjadi. Di dalam organisasi, hubungan ini dikembangkan dalam system komunikasi informal. Misalnya, hubungan yang terlibat diantara kedua orang teman baik dalam organisasi yang mempunyai interaksi personal mungkin di luar peranan dan fungsinya dalam organisasi.

1. Percakapan sosial

Percakapan sosial adalah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana dengan sedikit berbicara. Percakapan biasanya tidak begitu terlibat secara mendalam. Tipe komunikasi tatap muka penting bagi pengembangan hubungan informal dalam organisasi. Jika dua orang atau lebih bersama-sama dan berbicara tentang perhatian, minat di luar organisasi seperti famili, sport, isu politik, ini adalah merupakan contoh percakapan sosial.

1. Interogasi atau pemeriksaan

Interogasi atau pemeriksaan adalah interaksi antara seeorang yang ada dalam control yang meminta atau bahkan menuntut informasi daripada yang lain. Misalnya seorang pengacara memeriksa seorang saksi atau seorang pelaksana hukum menanyai seorang tersangka. Perdebatan dan pertengkaran secara verbal adalah bentuk interogasi dimana kedua pihak menuntut satu sama lain dan control sebentar-sebentar bertukar. Pertengkaran verbal sering ditandai dengan isu benar atau salah. Debat diatur oleh sejumlah aturan dan umumnya lebih formal daripada perkelahian. Meskipun bentuk komunikasi ini tidaklah selalu diingini tetapi ada dalam organisasi. Misalnya bila seseorang karyawan dituduh mengambil barang-barang organisasi untuk kepentingan pribadinya biasanya karyawan tersebut diinterogasi oleh atasannya untuk mengetahui benar atau tidaknya tuduhan itu.

1. Wawancara

Wawancara adalah satu bentuk komunikasi interpersonal dimana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa Tanya jawab. Salah seorang mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi dan yang lainnya mendengarkan dengan baik kemudian memberikan jawaban yang dikehendaki sampai tujuan wawancara tercapai. Misalnya, seorang dosen penasehat akademis mewawancarai mahasiswa yang dibimbingnya untuk mendapatkan informasi yang lebih jauh mengenai mahasiswa tersebut.

**Kebutuhan Komunikasi Interpersonal Dalam Organisasi**

Dalam diri tiap-tiap orang ada kebutuhan yang berbeda-beda yang bersifat fisik atau biologis. Diantara kebutuhan itu adalah kebutuhan makan, minum, dan udara. Selain dari kebutuhan itu, individu juga mempunyai kebutuhan interpersonal atau kebutuhan sosial yang mengidentifikasi 3 macam kebutuhan dasar ini, yaitu kebutuhan akan kasih saying, kebutuhan diikutsertakan dan kebutuhan akan kekuasaan dalam tingkatan interpersonal, adalah penting untuk mengenalkebutuhan interpersonal yang kita punyai semua. Meskipun tiap-tiap kebutuhan itu berbeda-beda pada tiap orang atau dari satu situasi kepada situasi yang lain, pemahaman tentang kebutuhan itu akan dapat membantu dalam berkomunikasi dengan orang lain.

1. Kasih sayang

Kebutuhan akan kasih sayang adalah kebutuhan untuk mempertimbangkan apakah diri kita disukai atau disayangi oleh orang lain. Dalam pengalaman hidup sehari-hari kita semua mempunyai teman atau telah melihat orang berusaha memenuhi kebutuhan ini. Misalnya dalam organisasi atau dalam pekerjaan kelihatan bahwa seseorang disukai oleh tiap orang. Orang yang telah memenuhi kebutuhan ini menurut Schutz dinamai personal. Disamping itu juga kelihatan biasa saja bila seseorang tidak sanggup memenuhi kebutuhan ini, dan orang yang demikian dinamakan Schutz kurang personal atau terlalu personal.

Orang yang menghindar dari keterlibatan emosional dikatakan kurang personal. Orang-orang yang semacam ini dapat dijumpai dimana-mana dalam organisasi. Seringkali orang-orang ini kelihatan paling cocok menjadi pimpinan atau pimpinan kelompok kerja. Dalam kenyataan mereka mungkin lebih ideal menjadi pimpinan teori X karena pada luarnya, mereka tidak kelihatan memerlukan persetujuan orang lain. Tetapi bila kita sungguh-sungguhmemperhatikan orang ini lebih dekat, kita akan menemukan bahwa orang ini bersembunyi di balik diri mereka karena takut bahwa orang lain tidak menyukai mereka sebagaimana adanya. Orang-orang ini seperti manusia lainnya mempunyai kebutuhan akan kasih sayang tetapi mereka belajar menutupi kebutuhan ini dengan tidak membiarkan orang lain dekat dengan mereka. Jika orang seperti demikian menjadi pimpinan, mereka mungkin menggunakan posisinya sebagai satu alasan untuk tidak terlibat dengan orang lain atau tidak membuka diri mereka terhadap orang lain karena takut tidak diterima. Orang yang semacam ini mungkin ramah terhadap siapa saja, tetapi keramahannya seringkali hanya di luar saja dan mereka sebenarnya tidak berteman dengan siapa saja. Orang-orang yang semacam itu akan mengembangkan persahabatan tetapi persahabatannya umumnya tidak mencapai tingkat personal.

Individu-individu yang kurang personal perlu lebih banyak dipahami. Sementara itu tidak ad acara yang sederhana untuk memasuki diri orang ini. Ada banyak hal yang dapat kita lakukan untuk menyadari bahwa orang ini mempunyai satu kebutuhan untuk disukai dan disayangi. Bila kita menghadapi orang-orang semacam ini dalam organisasi, janganlah kita menciptakan halangan atau hambatan tetapi hendaklah berusaha menciptakan jaringan komunikasi yang meyakinkan orang-orang ini bahwa kita mempedulikan mereka, menghargai mereka sebagaimana adanya.

1. Diikutsertakan

Kebutuhan merasa berarti dan diperhitungkan adalah merupakan kebutuhan interpersonal diikutsertakan. Menurut Schutz, orang-orang yang tidak berhasil memenuhi kebutuhan ini dinamakan kurang sosial atau terlalu sosial. Orang-orang yang kurang sosial tidak suka orang lain disekelilingnya seperti halnya orang yang kurang personal mereka menganggap komunikasi sebagai ancaman dari orang lain. Orang-orang ini sering merasa amat malu dan sangat sulit untuk menciptakan percakapan dengan yang lain dalam organisasi.

Orang-orang itu dapat diberi nama takut berkomunikasi. Menurut James Mc Croskey, takut berkomunikasi menunjukkan gejala kecemasan berhubungan dengan kenyataan atau berkomunikasi dengan orang lain. Sementara itu orang yang kurang social mungkin tidak takut berkomunikasi mereka mempunyai banyak gejala-gejala yang sama dengan orang yang kurang personal. Mereka seringkali orang yang cerdas yang merasa kesepian, yang lebih suka mengerjakan sesuatu sendiri atau dalam kelompok yang sangat besar sehingga mereka dapat bersembunyi dalam keramaian. Orang-orang ini sulit untuk memberikan sumbangan informasi secara lisan terhadap seseorang dan umumnya menghindari mengatakan sesuatu karena takut bahwa meerka akan kurang diperhatikan.

Lawan dari orang yang kurang sosial adalah individu yang terlampau sosial yang tidak dapat distop dari keterlibatan berkomunikasi dengan orang lain. Dalam organisasi, orang-orang yang suka berbicara ini diinginkan oleh orang lain agar diam sejenak dan sering mereka dinamakan besar mulut.

Individu yang telah memuaskan kebutuhan mereka dalam penghargaan ini dinamakan orang yang sosial. Orang ini sanggup menangani situasi dengan atau tanpa orang lain.

1. Kontrol

Kebutuhan yang ketiga menurut Schutz adalah kontrol. Kontrol adalah kebutuhan yang timbul karena rasa tanggung jawab dan kepemimpinan. Hampir semua kita mempunyai beberapa kebutuhan mengontrol orang lain atau lingkungan sekeliling kita tetapi kekuatan kebutuhan ini dn cara menyatakannya berbeda-beda. Ada tiga tipe yang berbeda. Beberapa orang yang karena kepribadiannya yang sangat patuh pada orang lain dank arena itu dinamakan abdikrat. Mereka ini tidak percaya atau sedikit percaya pada diri mereka dan sering menganggap diri mereka tidak sanggup mengerjakan sesuatu. Individu-individu ini kurang berani mengambil resiko dan umumnya tidak pernah membuat keputusan mereka sendiri. Orang ini perlu banyak diberi penguatan (*reinforcement*) agar supaya melihat diri mereka sebagai manusia yang berguna dan mempunyai kemampuan.

Orang yang tidak pernah merasa cukup mengontrol dinamakan autocrat. Individu-individu ioni selalu mencoba mendominasi orang lain. Mereka selalu ingin mengambil alih pembuatan keputusan dari kelompok atau paling kurang mereka banyak berbicara apa keputusan itu seharusnya. Mereka mempunyai kebutuhan yang kuat akan kekuasaan bila sebelumnya mereka tidak diberikan posisi yang mengontrol atau kekuasaan dalam organisasi. Seringkali orang yang bersifat autokrat ini berpikiran sempit dan melihat hanya dari posisi mereka sebagai sesuatu yang betul atau benar. Individu ini hampir serupa dengan teori X. mereka mempunyai sedikit rasa menghargai orang lain atau prihatin hanya pada pekerjaan yang dilakukan dan mengabaikan efeknya pada yang lain.

Demokrat adalah individu yang kebutuhankontrolnya terpuaskan. Orang-orang ini merasa senang apakah mereka mempunyai posisi kepemimpinan atau kurang dari itu. Mereka tidak berlebih-lebihan memainkan peranan kepemimpinan atau mengikuti yang lain. Mereka tidak berlebih-lebihan atau kurang bila berperanan sebagai pimpinan. Mereka berpikiran luas dan ingin mendengar saran orang lain atau menerima saran yang lain untuk kebaikan organisasi. Orang-orang yang demokrat sangat cocok untuk tipe kepemimpinan teori Y. individu ini menyukai dapat menyelesaikan pekerjaan tetapi tidak mengorbankan yang lain.

**Tujuan Komunikasi Interpersonal**

 Komunikasi interpersonal mungkin mempunyai beberapa tujuan. Tetapi disini hanya akan dibicarakan 6 diantaranya yang dianggap penting. Tujuan komunikasi ini tidak perlu disadari pada saat terjadinya pertemuan dan juga tidak perlu dinyatakan. Tujuan itu boleh disadari dan boleh tidak disadari dan boleh disengaja atau tidak disengaja. Diantara tujuan-tujuan itu adalah sebagai berikut :

* 1. Menemukan diri sendiri

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila kita terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orang lain. Kenyataannya sebagian besar dari persepsi kita adalah hasil dari apa yang telah kita pelajari dalam pertemuan interpersonal.

Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran dan tingkah laku kita. Dari pertemuan semacam ini misalnya, kita belajar bahwa perasaan kita tentang diri kita, tentang orang lain, dunia tidaklah begitu berbeda dari perasaan orang lain. Kesamaan tingkah laku kita adalah benar seperti ketakutan, harapan, dan keinginan kita. Penguatan yang positif membantu kita merasa normal. Melalui komunikasi kita juga belajar bagaimana kita menghadapi yang lain, apakah kekuatan dan kelemahan kita dan siapakah yang menyukai dan tidak menyukai kita dan mengapa.

* 1. Menemukan dunia luar

Hanya komunikasi interpersonal menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Hal itu menjadikan kita memahami lebih baik dunia luar, dunia objek, kejadian-kejadian dan orang lain. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi interpersonal. Meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media massa, hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau didalami melalui interaksi interpersonal. Kenyataan, kepercayaan, sikap dan nilai-nilai kita barangkali dipengaruhi lebih banyak oleh pertemuan interpersonal daripada oleh media atau pendidikan formal.

* 1. Membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita pergunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain. Hubungan yang demikian membantu mengurangi kesepian dan depresi, menjadikan kita sanggup saling berbagi, kesenangan kita dan umumnya membuat kita merasa lebih positif tentang diri kita.

* 1. Berubah sikap dan tingkah laku

Banyak waktu kita pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, mendengar tape recorder, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu, mengambil kuliah tertentu, berpikir dalam cara tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

Adalah menarik umtuk mencatat bahwa studi mengenai keefektifan media massa, bertentangan dengan situasi interpersonal dalam mengubah tingkah laku tertentu. Kita lebih sering membujuk melalui komunikasi interpersonal daripada komunikasi media massa.

* 1. Untuk bermain dan kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pekan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Walaupun kelihatannya kegiatan itu tidak berarti tetapi mempunyai tujuan yang sangat penting. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

* 1. Untuk membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang outus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan memberikan hal yang menyenangkan kepada anak yang sedang menangis. Apakah profesional atau tidak profesional, keberhasilan memberikan bantuan tergantung kepada pengetahuan dan keterampilan komunikasi interpersonal.

Kita juga telah melihat tujuan-tujuan komunikasi interpersonal ini dari dua perspektif yang lain. Pertama, tujuan ini boleh dilihat sebagai faktor yang memotivasi atau alasan mengapa kita terlibat dalam komunikasi interpersonal. Berdasarkan hal itu kita dapat mengatakan bahwa kita terlibat komunikasi interpersonal untuk mendapatkan kesenangan, untuk membantu, dan mengubah tingkah laku seseorang. Kedua, tujuan ini boleh dipandang sebagai hasil atau efek umum dari komunikasi interpersonal yang berasal dari pertemuan interpersonal. Berdasarkan itu kita dapat mengatakan bahwa tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk mendapatkan pengetahuan tentang diri, membentuk hubungan yang lebih berarti dan memperoleh tambahan pengetahuan dunia luar.

Seharusnya tentu saja sudah jelas bahwa komunikasi interpersonal biasanya dimotivasi oleh kombinasi bermacam-macam faktor dan tidaklah mempunyai satu efek tetapi kombinasi berbagai efek atau hasil. Misalnya diberikan suatu interaksi interpersonal, diberikan beberapa tujuan, dimotivasi oleh kombinasi berbagai faktor yang unik dan menghasilkan kombinasi faktor-faktor atau efek yang unik.

**Aksioma Komunikasi Interpersonal**

 Komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang amat khusus. Komunikasi ini pada hakikatnya adalah komunikasi yang bersifat transaksi. Ada enam aksioma yang bersifat transaksi dari komunikasi interpersonal. Aksioma ini menjadi prinsip umum dari komunikasi interpersonal. Aksioma ini menjadi prinsip umum dari komunikasi interpersonal. Masing-masing aksioma tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi tidak dapat dielakkan

Sering kita mengira bahwa komunikasi sebagai sesuatu yang disengaja, bertujuan dan dimotivasi secara sadar. Dalam kebanyakan hal memang demikian. Tetapi dalam keadaan lain kita berkomunikasi meskipuan kita tidak mengiranya atau bahkan mungkin tidak menginginkan berkomunikasi. Misalnya seorang mahasiswa duduk di belakang kelas dengan muka yang tidak ada ekspresi, barangkali mungkin sedang menatap ke muka kelas atau mungkin menatap keluar jendela. Meskipun mahasiswa itu berkata bahwa dia tidak berkomunikasi dengan dosen atau teman lainnya, namun jelas kelihatan bahwa mahasiswa itu mengkomunikasikan banyak hal. Misalnya mungkin dia tidak ada perhatian, mungkin merasa bosan dengan kuliah dosen, mungkin prihatin terhadap sesuatu yang lain atau mungkin juga ingin agar kuliah cepat selesai. Dalam contoh itu jelas bahwa seorang mahasiswa berkomunikasi. Selanjutnya bila kita berada dalam situasi interaksi dengan orang lain kita mesti berespons dalam beberapa cara. Bahkan bila kita berespons secara aktif atau secara jelas, kekurangan respons itu sendiri adalah merupakan respons atau komunikasi.

Cara lain dimana kita berkomunikasi tanpa diinginkan dan tanpa disadari adalah *mirroring*. Misalnya bila kita berkomunikasi dengan orang lain, kita seringkali meniru atau mencontoh tingkah laku non verbal orang tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meniru itu merupakan tanda umum mengenai komitmen, berminat, tertarik dan ingin melanjutkan interaksi. Dalam menyatakan tingkah laku nonverbal terjadi tanpa suatu kontrol kesadaran dan mengkonsumsikan bermacam-macam pesan seperti malu, marah, percaya, takut, terkejut dan dominan.

1. Komunikasi tidak dapat dibalikkan

Proses dari beberapa sistem dapat dibalikkan. Misalnya kita dapat mengembalikan air menjadi es dan kemudian mengembalikan es menjadi air. Kita mengulangi proses pengembalian itu berulangkali sesuai dengan yang kita inginkan. Tetapi beberapa sistem tidak dapat dibalikkan seperti itu, prosesnya berlangsung satu arah. Komunikasi interpersonal adalah proses yang tidak dapat dibalikkan. Kita tidak pernah dapat membuka kembali apa yang telah dikomunikasikan tetap telah dikomunikasikan, kita tidak dapat untuk tidak mengkomunikasikan kembali meskipun kita mungkin mencoba mengubah, meniadakan atau mengurangi efek dari pesan kita. Pesan itu sendiri, sekali telah dikirim dan diterima tidak dapat dikembalikan seperti semula.

Prinsip ini mempunyai sejumlah implikasi penting. Misalnya dalam interaksi interpersonal, kita perlu hati-hati untuk tidak mengatakan sesuatu yang menyebabkan kita minta maaf kemudiannya. Terutama sekali dalam situasi konflik dimana suasana hati naik kita harus waspada bahwa kita tidak mengatakan sesuatu dan lebih baik menundanya.

1. Komunikasi mempunyai isi dan dimensi hubungan

Komunikasi secara luas menunjukkan kepada kita dunia nyata yaitu sesuatu yang diluar diri si pembicara dan pendengar. Akan tetapi pada waktu yang sama komunikasi juga menunjukkan hubungan diantara kedua pihak. Misalnya seorang dosen mungkin berkata kepada seporang mahasiswa, temui saya sesudah jam kuliah ini. Pesan yang sederhana ini mempunyai aspek isi yang menunjukkan respons yang bersifat tingkah laku diharapkan seperti mahasiswa menemui dosen sesudah jam kuliah. Disamping itu pesan itu juga mempunyai aspek hubungan yang menceritakan kepada kita bagaimana hubungan dalam komunikasi tersebut. Bahkan dalam penggunaan perintah yang sederhana tersbut, memperlihatkan bahwa ada perbedaan status diantara kedua pihak yang membiarkan dosen memerintah mahasiswa. Atau dengan kata lain status dosen lebih tinggi dari status mahasiswa. Pesan yang bersifat perintah biasanya digunakan oleh orang yang mempunyai status yang lebih tinggi kepada orang yang berstatus lebih rendah. Tidaklah pada tempatnya kalau perintah itu datang dari orang yang mempunyai status lebih rendah seperti mahasiswa memerintah dosen. Hal ini mungkin akan membahayakan hubungan baik dosen dengan mahasiswa.

Didalam suatu komunikasi interpersonal, dimensi isi mungkin sama tetapi aspek hubungan mungkin berbeda atau aspek hubungan mungkin sama tetapi dimensi isi berbeda. Misalnya dosen berkata kepada mahasiswa. Kamu sebaiknya menemui saya sesudah kuliah atau saya persilahkan kamu menemui saya sesudah kuliah. Dalam tiap contoh di atas, isi dari pesan adalah sama yaitu pesan yang mengkomunikasikan tingkah laku respons yang diharapkan terhadap mahasiswa. Tetapi bentuk pesan yang pertama menunjukkan hubungan yang jelas antara tinggi statusnya dengan yang rendah. Sedangkan pada pesan yang kedua memperlihatkan bentuk hubungan yang lebih sama dan meperlihatkan dosen menghargai mahasiswa. Sama halnya pada waktu konten berbeda tetapi hubungan sama. Misalnya seorang anak berkata kepada ayahnya. Bolehkah saya pergi berlibur minggu ini? Atau bolehkah saya memakai mobil papa malam ini? Dalam contoh itu jelas isi pesan berbeda tetapi hubungan adalah sama yaitu hubungan antara yang berstatus lebih tinggi dengan yang berstatus lebih rendah yang meminta izin untuk melakukan sesuatu.

1. Komunikasi meliputi proses penyesuaian

Komunikasi mungkin hanya terjadi pada kelompok-kelompok yang saling memberikan sistem tanda yang sama. Ini kelihatan bila si pembicara menggunakan bahasa yang berbeda dengan si pendengar. Orang tidak akan dapat berkomunikasi dengan orang lain kalau sistem bahasa mereka berbeda. Misalnya bila orang asing yang berbahasa Inggris datang ke negara kita dan berbicara dengan bahasa Inggris maka tidak akan terjadi komunikasi verbal karena sistem bahasa kita dengan bahasa mereka tidak sama.

Bagian dari seni komunikasi adalah mempelajari signal orang lain bagaimana mereka menggunakan signal tersebut dan apa artinya bagi mereka. Orang yang mempunyai hubungan yang dekat dengan orang lain seperti teman intim atau teman akrab sadar bahwa mempelajari signal teman lainnya memakan waktu yang banyak dan menghendaki banyak kesabaran. Jika kita ingin memahami apa yang dimaksudkan orang lain seperti suatu senyuman, sesuatu hal yang sepele daripada orang lain katakan atau lakukan, kita harus belajar sistem signal orang lain tersebut.

1. Hubungan ditentukan oleh pemberi tanda

Peristiwa komunikasi adalah transaksi terus-menerus. Komunikasi berhenti pada urutan yang pendek hanya untuk tujuan-tujuan memperoleh kesenangan. Apa yang menjadi stimulus dan apa yang menjadi respons dalam suatu komunikasi tidaklah mudah untuk menentukannya. Misalnya sepasang suami istri pergi ke pesta. Pada pesta tersebut kelihatan si istri minum bir terus-menerus. Semakin melihat si istri kepada suaminya semakin menjadi istri tersebut minum, begitu juga sebaliknya makin melihat suami kepada istrinya yang semakin banyak minum makin menjadi dia merayu wanita lain. Hal ini sulit dipisahkan yang aman yang menjadi stimulus dan yang aman yang respons dari komunikasi tersebut. Bila ditanyai si istri, yang menjadi stimulus tingkah lakunya minum-minum adalah karena melihat suaminya tidak memperhatikannya. Begitu pula bila ditanyai si suami, dia mengatakan yang menjadi stimulus dia merayu wanita lain karena melihat tanda bahwa istrinya tidak memperhatikannya dan asyik minum-minum terus. Yang aman dari stimulus itu yang pertama muncul susahlah diketahui.

Kecenderungan membagi bermacam-macam transaksi komunikasi kedalam urutan stimulus dan respons ditunjukkan oleh Watzlawich, Beavin dan Jackson dalam Muahammad sebagai tanda urutan kejadian. Mereka tidak memperlihatkan tanda-tanda yang salah, nyatanya adalah amat berguna memberikan argumen untuk memikirkan transaksi komunikasi. Pada waktu yang sama kita melihat sesuatu secara berbeda, tiap-tiap kita menandai kejadian secara berbeda dan perbedaan itu adalah berarti.

1. Interaksi mungkin dipandang sebagai sesuatu yang simetris

Dalam hubungan yang simetris diantara dua orang individu, tingkah laku yang seorang merupakan kaca bagi tingkah laku lainnya. Tingkah laku yang seorang merupakan refleksi dari tingkah laku lainnya. Misalnya jika seorang mengomel maka anggota yang lainnya berespons secara tidak baik. Jika seorang anggota menyatakan rasa cemburu maka seorang anggota lainnya juga cemburu. Jika seorang anggota pasif maka anggota lainnya juga pasif. Hubungan itu memperlihatkan kesamaan dengan menekan perbedaan yang minimal diantara kedua individu.

Dalam hubungan yang saling mengisi atau melengkapi, dua orang individu terlibat dalam tingkah laku yang berbeda dengan tingkah laku yang seorang lainnya yang berfungsi sebagai stimulus bagi melengkapi tingkah laku lainnya. Dalam hubungan melengkapi perbedaan diantar dua pihak adalah maksimum dan kedua mereka menduduki posisi yang berbeda, satu tinggi dan satu lagi rendah atau satu kuat satu lainnya lemah dan sebagainya. Misalnya hubungan yang melengkapi ini adalah hubungan dosen dan mahasiswa atau antara pimpinan dan karyawan.

**Kepercayaan Interpersonal dan Keterbukaan**

Sering dikatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan adalah jantung pengelolaan yang efektif. Agar hubungan ini berhasil harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan. Suatu pemahaman faktor yang mengarahkan bawahan mengubah komunikasi ke atas adalah satu prasyarat dalam menangani masalah. Salah satu alasan yang sering dikemukakan untuk menyembunyikan atau pengubahan itu adalah bahwa bawahan sering percaya atasannya akan menghukum mereka dengan berbagai cara kalau mereka mengemukakan pendapat, perasaan dan kesulitan mereka. Berhubungan dengan kepercayaan ini, keinginan bawahan yang memasuki organisasi dengan tujuan pribadi untuk mengubah kedudukan kepada yang lebih baik secepat mungkin, pencapaian kestabilan, menambah penghasilan yang lebih tinggi, maka dalam mencapai tujuan itu mereka menilai tindakan mereka, mana salah satu yang terbaik dalam mencapai tujuan tersebut dan mana yang menghalanginya mereka hindari. Karena kurang kepercayaan kepada atasan, keterbukaan komunikasi terbatas. Kepercayaan ini tentu saja mungkin tidak didasarkan kenyataan karena atasan mungkin tidak sungguh-sungguh menghukum terhadap pemberi informasi yang tidak disenanginya. Masalahnya bagi bawahan mungkin ketidaktepatan persepsi mengenai atasan. Jika bawahan percaya bahwa atasan mereka akan menghukum mereka maka mereka lebih suka mengubah perasaan mereka yang sebenarnya secara sadar atau tidak disadari.

 Implikasi kepercayaan dalam hubungan interpersonal diantara atasan dan bawahan adalah hebat sekali. Supervisor seringkali kecewa apabila mereka menerima sedikit sekali balikan dan percaya bahwa apa yang mereka dapatkan tidaklah begitu tepat. Barangkali satu faktor yang sangat penting dalam masalah ini adalah tidak adanya kepercayaan interpersonal.

Menurut Haney, makin tinggi kepercayaan, cenderung motivasi kinerja makin tinggi (siklus konstruktif). Sebaliknya, makin rendah kepercayaan, cenderung motivasi kinerja makin rendah (siklus destruktif). Dia mengatakan bila bawahan merasa bahwa atasan mereka tidak percaya pada mereka, mereka akan berespons dengan sedikit kebencian dan kurang kerelaan.

**Hubungan Interpersonal Yang Efektif**

Menurut Roger, hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua pihak memenuhi kondisi berikut :

1. Bertemu satu sama lain secara personal
2. Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti
3. Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan
4. Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain
5. Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti
6. Memperlihatkan tingkah laku yang percaya pebuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain

Pace dan Boren mengusulkan cara-cara untuk menyempurnakan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal cenderung menjadi sempurna bila kedua pihak mengenal standar berikut :

1. Mengembangkan suatu pertemuan personal yang langsung satu sama lain mengkomunikasikan perasaan secara langsung
2. Mengkomunikasikan suatu pemahaman empati secara te[at dengan pribadi orang lain melalui keterbukaan diri
3. Mengkomunikasikan suatu kehangatan, pemahaman yang positif mengenai orang lain dengan gaya mendengarkan dan berespons
4. Mengkomunikasikan keaslian dan penerimaan satu sama lain dengan ekspresi penerimaan secara verbal dan non verbal
5. Berkomunikasi dengan ramah tamah, wajar, menghargai secara positif satu lebih banyak pengawasan atau penyelidikan yang lebih cermat mengenai bawahan dan karenanya banyak menggunakan waktunya untuk melihat kesalahan yang dilakukan karyawan.sama lain melalui respons yang tidak bersifat menilai
6. Mengkomunikasikan satu keterbukaan dan iklim yang mendukung melalui konfrontasi yang bersifat membangun
7. Berkomunikasi untuk menciptakan kesaman arti dengan negosiasi arti dan memberikan respons yang relevan

Pada pernyataan dan preposisi di atas terdapat satu kesamaan yaitu iklim yang mendukung harus ada agar hubungan interpersonal dapat dijaga dan disempurnakan.

**Hubungan Kekuasaan (Power) Dengan Komunikasi Interpesonal**

Kekuasaan seringkali diabaikan dalam komunikasi interpersonal sebelumnya dalam organisasi. Tetapi sekarang faktor tersebut sesuatu yang penting dan tidak dapat diabaikan. Menurut Mc Clelland, kebutuhan akan kekuasaan merupakan salah satu kebutuhan yang tersembunyi. Dalam kenyataan bahwa supervisor dapat memberikan promosi, tambahan balas jasa, sebaliknya pekerja dapat menghentikan atau memperlambat produksi atau menahan informasi dapat mempengaruhi kepercayaan dan keterbukaan antara supervisor dan pekerja. Kekuasaan tidaklah selalu terletak pada supervisor dan supervisor tidaklah perlu dipersepsi mempunyai kekuasaan. Dalam organisasi, kekuasaan berjenis-jenis dan berubah-ubah dari orang ke orang dan dari situasi ke situasi. Komunikasi dipengaruhi oleh persepsi kekuasaan kita dalam berhubungan dengan orang lain dan persepsi kekuasaan orang lain dalam hubungannya dengan kita.

Orang yang sebagai sumber dan juga penerima membawa sejumlah sumber-sumber pribadi dalam situasi komunikasi yang mungkin dipersepsi sebagai kekuasaan. Diantara sumber-sumber itu seperti atribut kekuasaan yang bersifat fisik, kekuasaan yang bersifat paksaan, kekuasaan yang bersifat keuangan, kekuasaan karena keterampilan dan kekuasan material dan kekuasaan yang menguntungkan. Dalam tiap interaksi komunikasi ada keunikan kebutuhan tertentu yang bersifat fisik, psikologis dan social yang satu hubungan tergantung pada persepsi hubungan kekuasaan diantara kedua pihak yang berkomunikasi.

 French dan Roven membedakan 5 tipe kekuasaan (power) yaitu :

1. Reward power

Reward power adalah kekuasaan yang diperoleh atas dasar pemberian hadiah atau reward kepada orang lain. Misalnya seorang atasan meminta bawahannya melakukan sesuatu atas dasar kerelaannya dan bawahan melakukannya itu karena percaya kepada kemampuan atasan memberikan hadiah. Hadiah yang diberikan mungkin sesuatu seperti uang, jam kerja yang lebih baik, lebih banyak fasilitas, objek fisik lainnya atau mungkin juga suatu ekspresi penghargaan atau kasih sayang.

Agar supaya reward power itu efektif mestilah dipersepsi sebagai sesuatu yang berharga oleh orang yang menerimanya. Juga orang yang memberikannya mestilah dpersepsi mempunyai kesanggupan memberikannya.

1. Coersive power

Coersive power atau kekuasaan yang bersifat paksaan melibatkan kemampuan mengontrol yaitu kemampuan dari pengirim pesan menggunakan hukuman jika orang yang menerima pesan tidak menuruti atau mematuhi suatu permintaan. Seperti halnya kekuasaan yang berdasarkan hadiah, kekuasaan yang bersifat paksaan ini berhubungan dengan persepsi penerima mengenai ancaman sebagai kenyataan dan dapat dipaksa. Kekuasaan yang bersifat paksaan ini mungkin dapat berupa ancaman menahan hadiah seperti dalam situasi menahan kenaikan pangkat karyawan yang tidak mempunyai kinerja seperti yang diharapkan. Kekuasan yang berdasarkan paksaan ini sama halnya dengan kekuasaan berdasarkan hadiah secara relatif bernilai negatif. Penggunanaan hukuman yang terus-menerus mempunyai dampak yang negatif kepada daya Tarik atasan dan untuk terhindar dari hukuman bawahan mungkin memutuskan untuk meninggalkan organisasi.

Atasan yang menentukan sanksi negatif bagi bawahan akan memungkinkan tidak disukai oleh bawahan dan sulit untuk menahan karyawan. Pimpinan yang menggunakan sanksi yang bersifat negatif menghendaki lebih banyak pengawasan atau penyelidikan yang lebih cermat mengenai bawahan dan karenanya banyak menggunakan waktunya untuk melihat kesalahan yang dilakukan karyawan.

1. Legitimate power

Kekuasaan yang berdasarkan hukum seperti yang dinyatakan dari norma-norma atau nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang meberikan hak kepada individu atau kelompok untuk menentukan tingkah laku tertentu. Kekuasaan secara hukum berhasil bila seorang bawahan dengan kebajikan mengambil posisi pada suatu organisasi, setuju untuk menrima intruksi dari atasan. Orang yang memegang posisi tertentu dalam struktur organisasi atau institusi sosial mungkin diberikan hak untuk menentukan tingkah laku orang lain. Misalnya seorang jaksa mempunyai hak untuk memasukkan seorang yang bersalah masuk penjara, seorang guru mempunyai hak memberi murid-murid pekerjaan di rumah dan supervisor mempunya hak memberikan karyawan tugas-tugas tertentu.

Rentangan kekuasaan secara hukum yang dipunyai orang bervariasi dari satu orang kepada orang lain dari satu situasi kepada situasi lainnya. Misalnya seorang supervisor mempunyai hak menceritakan pada pekerja apa tugas-tugas yang harus dilakukan tetapi tidak mempunyai hak untuk menceritakan kepada karyawan gereja atau masjid mana yang harus dikunjungi. Dalam kenyataan supervisor akan berusaha menggunakan pengaruhnya pada bidang-bidang yang mereka tidak mempunyai hak untuk itu.

1. Referent power

Referent power datang dari keinginan bawahan untuk mengidentifikasi atau menyenangkan atasannya. Referent power berbeda dengan reward power dan power bersifat paksaan dalam motif kerelaan. Misalnya seorang pemain bulu tangkis berusaha bermain dengan sepenuh arti untuk menyenangkan hati manajernya. Pimpinan mungkin saja memberikan hadiah kepada pemain tersebut dengan maksud agar dapat lebih menyempurnakan permainan dan dengan adanya perhatian pimpinan ini yang sebelumnya mungkin tidak ada, mendorong pemain untuk berlatih sungguh-sungguh.

Memiliki referent power dalam organisasi umumnya baik akan tetapi hal itu dapat menjadi masalah. Atasan yang mempunyai referent power dan berhasil mendapatkan bawahan bekerja secara efektif dengan meminta mereka melakukannya mungkin meminta naik pangkat karena keberhasilannya.

1. Skill power

Seorang yang dipersepsi mempunyai pengetahuan atau keahlian dalam bidang tertentu dikatakan mempunyai power keahlian. Power keahlian ini terbatas dengan keahlian seseorang dan mempunyai sedikit area dan tidak mencakup area orang lain. Orang yang mempunyai kekuasaan keahliandalam bidang tertentu akan berkurang kekuasaannya di luar areanya. Hasil studi yang berkenaan dengan kekuasaan keahlian inimenunjukkan bahwa supervisor akan berkurang pengaruhnya pada bawahannya apabila dia menunjukkan tanda kurang mampu dalam bidangnya.

Ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik tentang kekuasaan dan komunikasi interpersonal. Pertama, tipe kekuasaan tertentu tidaklah bekerja pada isolasi pada situasi yang diberikan. Kedua, kekuasaan tidaklah didistribusikan sama dalam hierarki organisasi. Beberapa individu mempunyai lebih banyak kekuasaan daripada yang lain. Ketiga, kekuasaan tidaklah atribut individual tetapi hasil suatu persepsi. Hubungan interpersonal dalam organisasi banyak dipengaruhi oleh persepsi kita mengenai kekuasaan.