

- al Razi Fakhr al-Din, al-Tafsir al-Kabir, (Beirut: Dar al-Fikr, t.t)
- al-Qathan Mana, Mabahis fi Ulumi al-Qur'an (Mansyurat al-Ashri al Hadits, tanpa tahun)
- al-Qurtuby Ibnu Ahmad Al-Ansori, Al-Jami'ul Ahkam Al-Qur'an (Darul Hud ) juz V 159
- Amin Ahmad, Fajru al-Islam, (Beirut : Dar al-Maktab, 1975), cet 11
- Bahtiar Amin, Adz-Dzikro, terjemah dan tafsir juz 11-15, (Bandung : Angkasa, tt)
- Bakti Andi Faisal, Communication and Family Planning in Islam in Indonesia : South Sulawesi Muslim Perceptions af a Global Development Program, (Jakarta : INIS, 2004)
- Bungin Burhan, Porno Media Kontruksi Sosial Teknologi Telematika dan Perayaan Seks di Media Massa, (Bogor: Kencana, 2003). Cet.1
- Colin Chery, <http://rizalalsam.blogspot.com/komunikasi-dalam-proses-dakwah.html>. Di akses tanggal 28 Januari 2013
- Daud Marwah, Teknologi Informasi dan Tradensi, (Bandung : Mizan, 1995), Cet ke 2
- Djamalul Abidin, Komunikasi dan Bahasa Dakwah, (Jakarta : Gema Insani Press, 1996)
- Djuarsa Sasa, Pengantar Komunikasi, (Jakarta : Universitas Terbuka, 1999)
- Efendi, Onong Uchyana, Dinamika Komunikasi, (Bandung:PT Remaja Rosda Karya 2002), cet V, h. 3
- \_\_\_\_\_, Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, (Bandung : PT. Citya Aditya Bakti, 2003)
- \_\_\_\_\_, Effendy Onong Uchana, Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1999), h. 18
- Gunadi YS, Himpunan Istilah Komunikasi, (Jakarta : GRASINDO, 1998)
- Hamka, Tafsir Al-Azhaar, (Surabaya : Yayasan Latimojong, juz XV)
- Ilahi Wahyu, Komunikasi Dakwah, (Bandung : PT Reja Rosda Karya, 2010)
- Katsir Ibnu, Terjemah Singkat Tafsir Ibu Katsir, diterjemahkan oleh Salim Bahreisy & H. Said Bahreisy, (PT. Bina Ilmu, 1984)
- Mahmud Hijazi, Tafsir Al-Wadhah, Beirut : Darul Jabal
- Mulyana Dedy, Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), cet.II
- Manzur Ibnu, Lisan al-Arab, Jilis 12 Cet. I
- Muhammad Al-'Alimi Ahmad, Tharaiqu al-Nabiy SAW fi Ta'Limi 'Ashabihi Ridlwanallahi 'Alaihim, (Beirut : Dar Ibn Hajm, 2001), cet kel
- Muhammad Al-Shabun, "Ali, al-Tibyan fi 'Ulum al-Qur'an, (Jakarta : Dinamika Berkah Utama, 1985)
- Rahmat Jalaluddin, islam Aktual,Mizan,1996
- Rasyid Ridha, al-Manar, jilid 4, h. 327
- Rodani, Dakwah dan komunikasi Menuju Kemandirian Ilmu, dalam adzikra Vol 1, No. 1 (Januari-Juni) 2010
- Shahrur Muhammad, al-Kitab wa-l-Qur'an: Qiraah Mu'ashirah
- Shihab Quraish, Tafsir al-Mishbah, (Jakarta: Penerbit Lentera Hati, 2000), jilid 2
- \_\_\_\_\_, Tafsir al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an, (Jakarta : Lentera Hati, 2000) Cet. I
- Sholeh Shonhaji, Model Komunikasi Transendental, <http://ejournal.sunan-ampel.ac.id/> di unduh 28 Januari 2013
- Stanley Baran J , Jerilyn S McIntyre P Meyer, Self Symbol and Society: An Introduction To Mass Communication, (London: Addition-Wesley Publishing Company, Inc, 1984)
- Surin Bahtiar, Tafsir Adz-Dzikro, Terjemah dan Tafsir, (Bandung : Angkasa Bandung, 1991)
- Taufik M. Tata, Logika (Tindakan) Islami, Tsaqofah, vol.3. No.1. 1427 H
- Taufiq Yusuuf al-Wa'i, Al-Da'wah 'Ila Allah, al-Risalah-alwasilah-al-hadp (Daar al-Yaqin, Jamiah Kuwait, tt)
- Tjandrasasmita Uka dalam Moh. Ardani, Memahami Fiqh Dakwah, (PT. Mitra Cahaya Utama, 2006)
- Tasmara Toto, Komunikasi Dakwah. <http://rizalalsam.blogspot.com/komunikasi-dalam-proses-dakwah.html>. Di akses tanggal 28 Januari 2013
- Quthb Sayyid, Fi Zhilal al-Qur'an, juz 13
- Widjaja, H.A.W., Ilmu Komunikasi Pengantar Studi, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), h. 13

## RAPAT YANG BAIK BERARTI KEUNTUNGAN LEBIH BESAR

TE. Ardoyo

Fakultas Ilmu Komunikasi Univ. Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta  
ardhoyote@yahoo.co.id

### Abstrak

*Eksekutif puncak menghabiskan sekitar 38 persen dari jam kerja dalam seminggu untuk rapat. Mereka menghabiskan banyak waktu untuk rapat, yang kerap kali tidak efisien dan sering ditambah dengan meningkatnya frustrasi. Percaya atau tidak, beberapa perusahaan mengeluarkan uang lebih banyak untuk rapat dibandingkan untuk bahan baku produksi mereka. Kebanyakan dari pengeluaran tunai ini langsung habis. Hitung saja elemen biayanya – biaya transportasi, tagihan hotel, gaji dan pengeluaran lainnya, sewa ruang konperensi dan penginapan, pembuatan laporan dan dokumen dan banyak lagi pengeluaran untuk hal lainnya. Setiap organisasi yang besar mengeluarkan jutaan rupiah setiap tahunnya agar orang dapat berdiskusi, memutuskan, dan diharapkan dapat menimbulkan beberapa tindakan yang menguntungkan – Rapat yang baik berarti keuntungan lebih besar.*

### Pendahuluan

Rapat merupakan pertemuan beberapa orang dalam rangka pembahasan berbagai isu penting. Mereka hadir dalam rapat atas nama dirinya sendiri dan atau mewakili organisasi dalam rangka berbicara dan mendengarkan penjelasan suatu masalah yang perlu dipecahkan, dirundingkan, disepakati bersama guna mendapatkan keputusan yang lebih menguntungkan bagi para pihak, maka esensi rapat adalah keterampilan berkomunikasi. Berkomunikasi secara efektif meliputi berbicara secara jelas dan sesuai kerangka acuan pengalaman orang lain. Bila saling bertatap muka seperti rapat, terkadang dipisahkan oleh penggunaan bahasa dan perilaku yang sama, namun dengan arti yang berbeda. Gerak isyarat, bentuk tubuh, dan bahkan pakaian, harus mendukung pesan yang ingin disampaikan, sehingga dapat menghindarkan pengiriman pesan yang bertentangan. Keterampilan berkomunikasi dapat dipahami sebagai interaksi antarpribadi melalui pertukaran simbol-simbol linguistik baik verbal maupun non verbal. Mehrabian, 1972, bahwa persentase tingkat efektivitas komunikasi simbol-simbol nonverbal 55 %; nada suara 38 % dan kata-kata 7 %. Dengan demikian efektivitas suatu rapat selalu berasal dari dua keterampilan dasar, yaitu berbicara dan mendengarkan. Kebanyakan pelaku bisnis cu-

kup baik sebagai pembicara, tetapi mereka seringkali adalah pendengar yang buruk.

Mendengarkan penting bagi pimpinan dan peserta rapat. Sebenarnya yang dilakukan oleh kebanyakan pimpinan dalam menyiapkan dan menyelenggarakan rapat yang sukses, selain kemampuan menetapkan tujuan, menyusun agenda, mempertahankan bola terus bergulir, meringkas hasil adalah kemampuan membantu peserta "mendengarkan" lebih efektif.

Bila seorang pemimpin berbicara lebih dari 15 atau 20 persen dari waktu rapat, dia tidak efektif dan peserta mungkin berhenti mendengarkan pembicaraan yang membosankan. Sebaliknya, seorang pemimpin rapat harus meluangkan lebih banyak waktu mendengarkan orang lain, karena peran fasilitator adalah membantu orang lain mengeluarkan opini atau pertanyaan dan menjawabnya. Berpidato bukanlah rapat. Maka pemimpin rapat yang baik dapat membantu orang mendengarkan dengan menggunakan alat bantu visual yang memungkinkan para peserta mempunyai gambaran dan mengingat informasi dan memperkuat atau memperjelas yang telah didengar semua orang.

Tentu saja, separuh tanggung jawab suksesnya rapat terletak di tangan peserta. Peserta rapat harus terus melibatkan diri secara aktif. Bila itu rapat formal, peserta rapat seharusnya selalu mencatat untuk

membantu mendengarkan dan untuk mengingat-ingat kemudian. Pada sesi interaktif, peserta mendengarkan dengan sungguh-sungguh atau mengeluarkan respon. Dalam rapat apa pun yang dihadiri, peserta rapat dapat menggunakan pengetahuannya mengenai dinamika kelompok untuk mendapatkan manfaat lebih sebanding dengan waktu yang dihabiskannya untuk rapat. Interaksi dan proses yang terjadi dalam rapat, dinamika kelompok juga mempengaruhi hasil. Walaupun tim berkumpul untuk mencapai tugas yang berkaitan dengan kerja, beberapa peserta mungkin mempunyai agenda tersembunyi. Motif pribadi yang mempengaruhi interaksi kelompok. Seseorang mungkin ingin membuktikan bahwa dia lebih berkuasa ketimbang yang lainnya. Sedangkan yang lain mungkin akan mencoba berbagi resiko dalam membuat keputusan; sementara ada peserta yang lain mungkin mencari peluang untuk menunda melakukan pekerjaan sebenarnya; ada peserta mencari persetujuan dari anak buahnya. Agenda tersembunyi setiap orang memberi manfaat atau merugikan kemampuan rapat dalam mengambil keputusan. Tentu saja tidak etis bagi peserta yang mana pun untuk membuat keputusan hanya dengan dasar agenda tersembunyi. Setiap peserta rapat memainkan peran yang mempengaruhi hasil rapat.

### Pengertian Rapat

Eksekutif puncak menghabiskan sekitar 38 persen dari jam kerja dalam seminggu untuk rapat. Mereka menghabiskan banyak waktu untuk rapat, yang kerap kali tidak efisien dan sering ditambah dengan meningkatnya frustrasi. Percaya atau tidak, beberapa perusahaan mengeluarkan uang lebih banyak untuk rapat dibandingkan untuk bahan baku produksi mereka. Kebanyakan dari pengeluaran tunai ini langsung habis. Hitung saja elemen biayanya – biaya transportasi, tagihan hotel, gaji dan pengeluaran lainnya, sewa ruang konperensi dan penginapan, pembuatan laporan dan dokumen dan banyak lagi pengeluaran untuk hal lainnya. Setiap organisasi yang besar mengeluarkan jutaan rupiah setiap tahunnya agar orang dapat berdiskusi, memutuskan, dan diharapkan dapat menimbulkan beberapa tindakan yang menguntungkan – Rapat yang baik berarti keuntungan lebih besar.

Rapat adalah suatu bentuk media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka yang sering diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Baik eksekutif maupun lembaga legislative. Baik perusahaan yang bergerak untuk mencari keuntungan maupun lembaga nirlaba seperti Yayasan dan sebagainya. Rapat merupakan kumpulan beberapa orang atau organisasi yang akan membicarakan suatu masalah atau kepentingan bersama untuk memberikan

penjelasan, memecahkan suatu persoalan dan sekaligus mengadakan perundingan untuk mendapatkan mufakat, melalui musyawarah kelompok.

Rapat merupakan pertemuan antara para anggota dilingkungan organisasi sendiri untuk merundingkan atau menyelesaikan suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama. Pertemuan para anggota organisasi/para pegawai untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan organisasi dengan melibatkan sejumlah orang.

Kontinum situasi rapat yang pesertanya sedikit, kedekatan fisik para peserta yang dekat, sifat umpan balik yang segera, peran komunikasi cenderung informal, adaptasi pesan yang spesifik, tujuan dan maksud yang terstruktur, maka esensi rapat adalah komunikasi kelompok. Dalam kenyataan rapat terjadi pula proses interaksi antarbudaya dari para peserta rapat yang berbeda latar belakang kebudayaan. Termasuk dalam pengertian konteks komunikasi antarbudaya di kalangan in group maupun antara anggota sebuah ingroup dengan outgroup, ataupun antar belbagai kelompok (intergroup communication). Perasaan-perasaan peserta rapat terikat pada pihak yang kerap kali dimanifestasikan dengan merendahkan peserta rapat lainnya yang dikenal dengan etnosentrisme dan rasisme.

Rapat dengan segala problematikanya seakan menjadi pekerjaan pokok yang diadakan oleh setiap organisasi, perusahaan, instansi pemerintah pada saat tertentu, baik rapat yang bersifat rutin (berkala) maupun temporer (sewaktu-waktu). Rapat dapat berlangsung dalam situasi formal, maksudnya rapat dilaksanakan dengan mengikuti prosedur rapat, syarat-rapat, dan aturan rapat. Rapat bisa diselenggarakan di kantor dalam keadaan resmi. Adapun rapat yang bersifat non-formal, adalah penyelenggaraan rapat dilaksanakan di tempat-tempat yang santai (sambil liburan) seperti di tempat rekreasi, rumah makan, dan lain-lain. Hal yang dibahas dalam rapat, tentunya segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu kegiatan baik bisnis maupun bukan bisnis. Dalam rapat harus terjalin komunikasi yang harmonis, efektif, dan komunikatif, sehingga tercapai suatu keputusan hasil kesepakatan bersama. Rapat dikatakan berhasil apabila tujuan rapat yang telah ditentukan tercapai.

Sebelum mengundang rapat perlu mempertimbangkan apakah tujuan yang diinginkan lebih baik dicapai lewat rapat atau memo. Rapat memungkinkan kita berbagi informasi, membangun tim, mengumpulkan sumbang saran penyelesaian, mencapai keputusan, dan sekaligus melatih orang. Cara untuk mengetahui keperluan rapat adalah menuliskan satu kalimat yang terdiri dari 25 kata menyatakan yang diharapkannya untuk diketahui, dilakukan atau diyakini oleh orang

lain setelah rapat selesai. Jika saya tidak dapat membuat kalimat itu, berarti tujuan rapat tidak jelas. Akan tetapi, jika rapat dibutuhkan, selanjutnya mengembangkan agendanya dan kemudian mengumpulkan alat bantu visual yang akan dipakainya untuk membantu menyajikan pokok-pokok pikiran. Rapat yang paling sulit adalah sesik Tanya jawab, biasanya orang mencoba mengeluarkan sisi kanak-kanak dari orang dewasa. Orang diharapkan berfikir bebas dengan cara meletakkan atribusinya terkait peran manajemen (kekuasaan) adalah amat berat. Hanya dengan keterampilan mendengarkan dan berbicara untuk memenuhi tantangan ini.

### Komunikasi Non Verbal

Esensi rapat adalah komunikasi manusia, yakni suatu aktivitas yang melayani hubungan yang melibatkan manusia pada kemarin, kini dan mungkin di masa yang akan datang. Komunikasi manusia itu melayani segala sesuatu, akibatnya orang bilang komunikasi itu sangat mendasar dalam kehidupan manusia, komunikasi merupakan proses yang universal. Komunikasi merupakan pusat dari seluruh sikap, perilaku, dan tindakan yang terampil dari manusia. Manusia tidak bisa dikatakan berinteraksi sosial kalau dia tidak berkomunikasi dengan cara atau melalui pertukaran informasi, ide-ide, gagasan, maksud serta emosi yang dinyatakan dalam simbol-simbol dengan orang lain. Seperti kata Wan Xiao (1997), interaksi social membentuk sebuah peran yang dimainkan setiap orang dalam wujud kewenangan dan tanggungjawab yang telah memiliki pola-pola tertentu. Pola-pola itu ditegakkan dalam institusi sosial yang mengatur bagaimana cara orang berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain, dan organisasi sosial memberikan wadah, serta mengatur mekanisme kumpulan orang-orang dalam suatu masyarakat. Komunikasi manusia itu dapat dipahami sebagai interaksi antar pribadi melalui pertukaran simbol-simbol linguistic, misalnya simbol verbal dan non verbal. Seperti kata Mehrabian (1972) bahwa 55 % dari komunikasi manusia dinyatakan dalam simbol non verbal, 38% melalui nada suara, dan 7 % komunikasi yang efektif dinyatakan melalui kata-kata. Selanjutnya petunjuk nonverbal memberikan 93 % pada arti yang dipertukarkan dalam interaksi: 35 % dari nada, dan 58 % dari sikap dan gerakan tubuh, ekspresi, dan petunjuk fisik yang lain.

Komunikasi nonverbal lebih dipercaya dan lebih efisien dibandingkan komunikasi verbal, biasanya orang menggunakan sinyal nonverbal untuk menopang dan memperjelas komunikasi verbal.

Perlunya mengenali tanda-tanda nonverbal selama rapat karena tindakan seseorang lebih diperhatikan

daripada kata-katanya. Sebenarnya, kebanyakan orang dapat membohongi orang lain lebih mudah dengan kata-kata dibanding dengan gerak tubuhnya. Kata-kata relative mudah dikendalikan; bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan karakteristik suara tidak demikian. Dengan memperhatikan semua petunjuk nonverbal ini, dapat diketahui kebohongan atau menegaskan kejujuran pembicara.

Oleh karena komunikasi nonverbal demikian dapat diandalkan, pada umumnya orang lebih percaya pada petunjuk nonverbal dibanding pada pesan verbal. Bila seseorang mengatakan sesuatu tetapi memancarkan pesan yang bertentangan secara nonverbal, pendengar hampir selalu yakin pada tanda nonverbal. Ingat, arti komunikasi nonverbal terletak pada pengamat, yang membaca sinyal spesifik dan mengartikannya dalam konteks situasi dan budaya tertentu. Peluangnya adalah, bila dapat membaca pesan nonverbal orang lain dengan tepat, adalah dapat diartikan sikap dan maksud di balik itu serta memberi tanggapan yang sesuai.

Orang menggunakan sinyal nonverbal untuk menopang dan memperjelas komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal penting karena alasan lain; komunikasi ini dapat menjadi efisien ditinjau dari sudut pandang pengirim dan penerima. Pengirim pesan nonverbal bukan tanpa berpikir mengenai hal itu, dan penerima dapat menangkap artinya secara tidak disadari. Pada saat yang sama, jika pengirim mempunyai tujuan yang disadari, seringkali komunikasi dapat dicapainya dengan lebih ekonomis, menggunakan gerakan badan dibandingkan dengan kata-kata. Lambaian tangan, tepukan di pundak, kedipan mata – semuanya memancarkan ekspresi pikiran. Walaupun komunikasi nonverbal dapat berdiri sendiri, biasanya berbaur dengan pembicaraan, membawa sebagian dari pesan. Bersama-sama, kedua cara mengekspresikan itu merupakan kombinasi yang ampuh, saling meningkatkan, memperkuat, dan memperjelas satu sama lain. Ada beberapa jenis komunikasi nonverbal:

- Ekspresi wajah dan gerakan mata. Wajah dan mata menarik perhatian tertentu sebagai sumber pesan nonverbal.
- Gerakan isyarat dan postur tubuh. Bahasa tubuh dan nada suara mengungkapkan banyak mengenai emosi dan sikap seseorang.
- Karakteristik suara. Seperti bahasa tubuh, suara juga membawa pesan yang dimaksudkan dengan tak sengaja.
- Penampilan pribadi. Penampilan fisik dan gaya pribadi memberi kontribusi pada identitas seseorang.
- Tingkah laku sentuhan. Penggunaan sentuhan, sikap terhadap waktu, dan penggunaan ruang

(semuanya dipengaruhi oleh budaya) untuk membantu menetapkan hubungan sosial.

- Penggunaan waktu dan ruang. Seperti sentuhan, waktu dan ruang dapat dipakai untuk menyatakan otoritas.

Sinyal – sinyal tersebut di atas dapat digunakan untuk memperbaiki keterampilan komunikasi nonverbal. Amat penting kita menghindari memberikan sinyal yang bertentangan kepada orang lain, dengan dipertajam dengan beberapa tambahan seperti :

- Tersenyumlah dengan tulus. Senyuman palsu jelas terlihat karena waktunya tidak tepat dan tidak ada kerutan yang menyertainya.
- Waspadalah bahwa orang mungkin memberikan petunjuk nonverbal palsu.
- Jagalah jarak yang wajar dan gunakan sentuhan hanya jika memang tepat.
- Hormatilah status dengan kontak mata.
- Gunakan jabatan tangan yang sesuai dengan kepribadian.

Perlu diingat, sedikit gerakan tubuh menyampaikan arti dalam dan dari gerakan itu sendiri; gerakan itu harus diartikan secara lengkap, dan gerakan itu harus memperkuat kata-kata.

### Komunikasi Verbal

Komunikasi lisan menghemat waktu dan menyediakan peluang untuk umpan balik dan interaksi sosial. Berbicara dan mendengarkan adalah keterampilan komunikasi yang paling sering dipergunakan orang. Kalau diberi pilihan, orang akan lebih memilih saling berbicara dibanding saling menulis. Berbicara memerlukan waktu lebih pendek dan tidak memerlukan penyusunan, pengetikan, penulisan ulang, pembuatan salinan atau pendistribusian.

Lebih penting lagi, komunikasi lisan member peluang untuk umpan balik. Ketika orang berbicara, mereka dapat mengajukan pertanyaan dan menguji pemahaman akan pesan; mereka dapat berbagi gagasan dan bekerjasama untuk memecahkan masalah. Membicarakan sesuatu membantu orang dalam organisasi meningkatkan moral dan menetapkan identitas kelompok. Lagi pula, komunikasi lisan memuaskan kebutuhan umum kita untuk menjadi bagian dari komunitas manusia, dan membuat kita merasa senang. Menghadiri rapat, komunikasi lisan adalah sarana untuk menyampaikan gagasan kita. Pada saat berkomunikasi lisan, buatlah menjadi tujuan kita untuk memperbaiki dua keterampilan kunci, yaitu, berbicara dan mendengarkan.

### Berbicara

Sifat spontanitas dari komunikasi lisan mem-

batasi kemampuan kita untuk menyunting pikiran kita. Oleh karena berbicara adalah aktivitas yang demikian berurat akar, kita cenderung melakukannya tanpa banyak berpikir, tetapi pendekatan biasa itu dapat menjadi masalah dalam bisnis. Kita mempunyai peluang yang jauh lebih kecil untuk merevisi kata-kata yang kita ucapkan dibandingkan merevisi kata-kata yang kita tulis. Kita dapat menghapus apa yang baru kita katakan dan mengulang dari awal lagi. Komentar kita yang paling konyol akan membekas dalam ingatan orang lain, tak peduli seberapa keras usaha kita untuk menjelaskan bahwa yang kita maksudkan adalah sama sekali sesuatu yang lain. Lebih lanjut, kita tidak dapat kembali dan membaca ulang apa yang baru saja dikatakan. Bila kita membiarkan perhatian kita mengembara sementara orang lain sedang berbicara, kita akan kehilangan apa yang dimaksudkannya.

Kita harus bingung tanpa mengetahui yang dikatakan orang tersebut atau mengakui bahwa kita melamun dan meminta orang itu mengulang yang diucapkannya. Orang sering menilai isi pembicaraan dari penampilan dan gaya pembicara. Masalah lain adalah orang cenderung mencampuradukkan pesan yang kita ucapkan dengan kita sebagai individu. Mereka mungkin menilai isi dari apa yang kita katakan dari penampilan dan gaya penyampaian kita. Tiak seorangpun yang akan menolak surat penjualan kita karena kita mengenakan kaos kaki putih dengan kemeja biru atau karena kita banyak menggunakan “ee”. Akan tetapi, kemungkinan besar orang menolak presentasi lisan jika disampaikan dengan gaya seperti itu. Untuk memperbaiki keterampilan berbicara, kita harus lebih berhati-hati menggunakan pidato sebagai alat untuk mencapai sasaran dalam konteks bisnis.

Untuk melakukannya, tinggalkan kebiasaan berbicara spontan, tanpa merencanakan apa yang akan kita katakan atau bagaimana kita akan mengatakannya. Sebelum kita berbicara, pikirkan tujuan, gagasan utama, dan pendengar kita. Belajar untuk berpikir sebelum kita berbicara. Atur pemikiran kita, putus gaya yang cocok dengan keadaan (misalnya, formal atau informal, kuliah atau percakapan) dan pendengar (supervisor atau asisten, klien atau rekan), dan perbaiki yang akan kita katakan di dalam hati. Mungkin hal terpenting yang dapat dilakukan adalah mengingat sikap yang berorientasi pada “kita”, memperoleh perhatian orang lain dan niat baik dengan memfokuskan pada mereka. Cobalah untuk memperkirakan bagaimana orang lain akan bereaksi dan atur pesan sesuai dengan itu. Pendengar mungkin tidak bereaksi sesuai dengan yang kita harapkan, jadi siapkan pendekatan alternative. Ketika berbicara, amati orang yang kita ajak berbicara, nilailah dari umpan balik verbal dan nonverbal apakah pesan

kita menghasilkan kesan yang diinginkan. Bila tidak, perbaiki dan coba lagi.

### Mendengarkan

Kemampuan mendengarkan merupakan keterampilan vital dalam rapat. Berbicara, tentu saja hanya satu sisi dari kisah komunikasi lisan. Bila kita termasuk kelompok orang kebanyakan, kita menghabiskan separuh dari waktu berkomunikasi untuk mendengarkan. Namun, mendengarkan adalah salah satu keterampilan yang paling diremehkan dalam kebanyakan terutamanya dunia bisnis. Sebenarnya bisnis kehilangan jutaan rupiah setiap tahun karena salah pengertian akibat dari kegagalan mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan.

Oleh karena mendengarkan adalah aktivitas rutin, setiap hari, hanya sedikit orang yang berpikir untuk mengembangkan keterampilan mendengarkan. Namun, tidak seperti mendengar, mendengarkan menuntut konsentrasi penuh; kegiatan ini merupakan pencarian arti secara aktif. Banyak orang mencampuradukkan mendengar dengan mendengarkan aktif, kata seorang konsultan komunikasi. Mendengarkan adalah fungsi fisik yang otomatis. Dengan mendengar kata-kata berarti kita mendengarkan pesan. Tidak berarti kita tidak bermaksud mendengarkan dengan sepenuh perhatian. Hanya pada umumnya terdapat demikian banyak hal yang menarik perhatian sel-sel otak pada saat yang sama sehingga kita sering tidak memberikan perhatian penuh.

Mendengarkan efektif seperti seolah-olah kita adalah seorang dokter yang sedang mengumpulkan gejala-gejala baru dari pasien atau seorang pilot yang sedang berhubungan dengan menara pengendali di tengah badai. Pendengar baik menerima informasi dan gagasan baru, sebagai imbalan mereka tidak ketinggalan informasi, yang terbaru, dan tidak mengalami masalah. Mendengarkan dengan baik juga meningkatkan kemampuan berbicara kita, serta memberikan keunggulan dalam negosiasi. Mendengarkan secara efektif mendukung hubungan yang efektif dalam sebuah organisasi, mengingatkan organisasi akan inovasi yang tumbuh dari kekuatan internal dan eksternal, serta membuat organisasi dapat mengelola keberagaman tenaga kerja dan pihak-pihak yang harus dilayani, dan dapat mengubah birokrasi dari dalam, hal terpenting yang dapat kita lakukan adalah mendengarkan. Kita harus memberi peluang kepada orang-orang lain untuk mengemukakan rasa frustrasinya terhadap sistem baru, dan kemudian membangun sistem baru berdasarkan hal itu. Orang dapat mengajukan pertanyaan yang tepat dan secara tulus menunjukkan minat terhadap jawabannya.

Pada umumnya orang perlu memperbaiki keter-

ampilan mendengarkan. Namun pada umumnya, orang kurang bisa menyimak. Sebenarnya, ada catatan yang baik mengenai hal ini yaitu bahwa orang mendengarkan dengan tingkat efisiensi 25 persen, atau kurang, dan secara rata-rata orang hanya mengingat sekitar separuh dari apa yang dikatakan dalam percakapan selama sepuluh menit dan sudah melupakan separuhnya dalam waktu 48 jam. Lebih lanjut, ketika ditanya mengenai materi yang baru saja didengar, kemungkinan orang tersebut mencampuradukkan fakta. Hal tersebut karena mendengarkan efektif memerlukan usaha secara sadar dan niat. Ketika sampai pada mendengarkan, pada umumnya orang memilih untuk berbicara daripada mendengarkan. Beberapa eksekutif bahkan mengakui bahwa mereka mencatat dalam rapat agar terlihat seolah-olah mendengarkan. Mereka gagal menyadari bahwa mendengarkan secara efektif, walaupun merupakan ketekampilan yang sulit untuk dikuasai, adalah salah satu cara terbaik untuk memperbaiki keterampilan komunikasi dan mencapai kemajuan bagi seseorang. Keterampilan ini meningkatkan kinerja, dan kinerja yang baik menyebabkan kenaikan gaji, promosi, status, dan kekuasaan.

### Tiga jenis mendengarkan

Untuk menjadi pendengar yang baik, bedakanlah cara kita mendengarkan agar cocok dengan berbagai situasi. Situasi yang berbeda memerlukan keterampilan mendengarkan yang berbeda. Ada tiga jenis mendengarkan. Ketiga jenis mendengarkan ini berbeda tidak hanya dalam tujuan tetapi juga dalam jumlah umpan balik atau interaksi yang terjadi, yaitu:

- Mendengarkan isi pesan membuat kita memahami dan mengingat pesan.
- Mendengarkan kritis membuat kita mengevaluasi informasi
- Mendengarkan aktif dipakai untuk mendorong orang lain berbicara.

Tujuan mendengarkan isi adalah memahami dan mengingat pesan dari pembicara. Kita mungkin mengajukan pertanyaan, tetapi pada dasarnya arus informasi mengalir dari pembicara kepada kita. Tugas kita adalah mengenali hal-hal pokok dari pesan. Tidak peduli apakah kita setuju atau tidak setuju, mengakui atau tidak mengakui, karena kita hanya perlu memahami.

Tujuan mendengarkan kritis adalah memahami dan mengevaluasi arti pesan pembicara di beberapa tingkat argumentasi yang logis, kekuatan bukti, dan keabsahan kesimpulan; implikasi pesan bagi kita atau organisasi kita, maksud dan motif pembicara; penghilangan poin-poin penting atau relevan. Mendengarkan kritis pada umumnya melibatkan interaksi pada saat

kita mencoba menggali sudut pandang pembicara. Kita juga ingin mengevaluasi kredibilitas pembicara.

Tujuan mendengarkan aktif atau empati adalah untuk memahami perasaan, kebutuhan, dan keinginan pembicara sehingga kita dapat menghargai sudut pandangnya, tak peduli adanya kesamaan perspektif atau tidak. Dengan mendengarkan secara aktif atau empati, kita membantu orang tersebut mengungkapkan emosi yang menghindari pendekatan tidak memihak kepada subyek. Hindarkan keinginan untuk memberikan saran. Cobalah untuk tidak menilai perasaan individu. Biarkan orang itu berbicara.

Tidak peduli apakah situasi menghendaki kita untuk mendengarkan isi, mendengarkan kritis atau mendengarkan aktif. Ketiga jenis mendengarkan ini dapat bermanfaat dalam situasi yang berkaitan dengan pekerjaan, jadi ada manfaatnya belajar untuk menerapkannya.

Dengan memahami proses mendengarkan, kita akan mulai memahami mengapa pesan lisan seringkali hilang begitu saja. Mendengarkan melibatkan lima aktivitas berkaitan yang pada umumnya terjadi secara bersamaan. Lima langkah dalam mendengarkan menghindari, menginterpretasikan, mengingat, mengevaluasi, dan memberikan tanggapan.

Menghindari : secara fisik mendengarkan pesan dan mencatat. Usaha mendengarkan ini dapat dihambat oleh suara yang mengganggu, pendengaran yang sakit, atau tidak memperhatikan.

Menginterpretasikan : memberi arti pada suara menurut nilai-nilai, keyakinan, gagasan, harapan, peran, keperluan, dan sejarah pribadi kita sendiri. Kerangka rujukan pembicara mungkin amat berbeda dari kita, jadi kita mungkin perlu menetapkan yang sebenarnya dimaksud pembicara.

Mengingat : menyimpan pesan untuk rujukan di kemudian hari. Pada saat mendengarkan, kita menyimpan yang didengar dengan mencatat atau dengan membuat kerangka penilaian poin-poin penting yang dibahas pembicara.

Mengevaluasi : menerapkan keterampilan berpikir kritis untuk menilai isi pembicaraan kita memisahkan fakta dari opini dan mengevaluasi mutu bukti-bukti yang diajukan.

Memberi tanggapan : bereaksi setelah kita mengevaluasi pesan pembicara. Bila kita berkomunikasi satu-lawan satu atau dalam kelompok kecil, tanggapan awal umumnya dalam bentuk verbal. Jika kita merupakan salah satu pendengar, respon awal mungkin berbentuk tepuk tangan, tawa, atau diam. Kemudian kita dapat bertindak berdasarkan yang telah kita dengar.

#### **Hambatan terhadap mendengarkan.**

Oleh karena mendengarkan memerlukan campuran antara kegiatan fisik dan mental, maka rentan terhadap gangguan fisik dan mental. Untuk menjadi pendengar yang baik sebagian besar bergantung pada kemampuan untuk mengenali dan mengoreksi semua hambatan ini.

- Apabila langsung menarik kesimpulan, kita menutup pikiran terhadap informasi tambahan
- Pendengar yang berpusat pada diri sendiri mengalihkan perhatian mereka dari pembicaraan kepada diri mereka sendiri.
- Pikiran kita dapat memroses informasi lebih cepat dari empat kali lipat kecepatan berbicara.

#### **Strategi mendengarkan secara efektif**

Kita dapat memperbaiki kemampuan mendengarkan dengan menjadi lebih menyadari praktik yang membedakan pendengar yang baik dan dari yang buruk. Untuk memperbaiki keterampilan mendengarkan, ikuti langkah-langkah berikut ini.

- Pandanglah dibalik gaya pembicara dengan menanyakan pada diri sendiri apa yang diketahui pembicara yang belum anda ketahui
- Depersonalisasi kegiatan mendengarkan kita sehingga mengurangi dampak emosional dari apa yang dikatakan dan dapat lebih baik menahan sanggahan sampai kita selesai mendengar keseluruhan pesan.
- Hilangkan gangguan dengan menutup pintu, mematikan radio atau televisi, dan menghampiri pembicara
- Dengarkan konsep dan gagasan pokok di samping fakta, dan sadari perbedaan antara fakta dan prinsip, gagasan dan contoh, serta bukti dan argumentasi.
- Dahului pembicara dengan mengantisipasi yang akan dikatakan kemudian dan dengan berpikir mengenai yang telah dikatakan.
- Cari pesan yang tidak terucapkan. Seringkali nada suara atau ekspresi pembicara mengungkapkan lebih banyak dari kagta-kata yang diucapkan.
- Renungkan gagasan pokok. Apakah masuk akal? Apakah konsep itu didukung oleh fakta?
- Tetap bersikap terbuka dengan mengajukan pertanyaan yang memperjelas pemahaman; tunda penilaian sampai pembicara selesai.
- Jangan memotong. Memotong pembicaraan dapat berakibat fatal jika kita mencoba mencari akar permasalahan. Orang yang sudah mengalami kesulitan berkomunikasi mungkin tersisih dari pembicaraan apabila berulang kali dipotong.
- Evaluasi dan kritik isi pembicaraan, bukan orangnya.

- Berikan umpan balik. Tunjukkan kepada pembicara bahwa kita masih mendengarkan dia. Pertahankan kontak mata. Berikan ekspresi wajah yang tepat. Ubah susunan kata atau buat ringkasan pada saat pembicara berhenti untuk istirahat.
- Buat catatan yang singkat dan langsung.

Mendengarkan secara efektif mengharuskan seseorang menjadi peka terhadap informasi dan perasaan. Salah satu cara untuk menilai keterampilan mendengarkan adalah memperhatikan cara kita mendengarkan. Jika seseorang sedang berbicara, apakah kita benar-benar mendengarkan apa yang dikatakan, atau dalam hati mempersiapkan bagaimana jawaban kita? Lebih penting lagi, cobalah untuk bersikap terbuka terhadap informasi yang akan menuntun kepada keputusan yang lebih bermutu, dan cobalah untuk menerima perasaan yang akan membina rasa saling memahami dan menghargai. Menjadi pendengar yang baik akan membantu kita dalam banyak situasi, terutama yang sarat emosi dan sulit.

#### **Memberikan umpan balik.**

Belajarlah cara memberikan umpan balik baik positif maupun negative. Bahwa memberikan umpan balik merupakan salah satu cara untuk mempertahankan lingkungan komunikasi terbuka. Mengetahui cara memberikan kritik atau umpan balik yang membangun adalah keterampilan komunikasi penting yang akan membantu kita memperbaiki cara bekerja dengan orang lain. Berikut beberapa pedoman untuk mengembangkan keterampilan umpan balik yang efektif.

- Fokuskan pada tingkah laku spesifik. Umpan balik harus lebih spesifik, daripada bersifat umum.
- Jagalah umpan balik tetap impersonal. Tidak peduli betapa besar kekecewaan kita, pertahankan umpan balik berkaitan dengan pekerjaan, dan jangan pernah melontarkan kritik kepada seseorang sebagai pribadi.
- Gunakan pernyataan “saya”. Jangan mengatakan “kamu sering membolos kerja”, melainkan, “saya merasa terganggu jika kamu sering tidak masuk kerja”.
- Berikan umpan balik yang berorientasi pada tujuan. Bila kita harus mengatakan sesuatu yang negative, pastikan itu diarahkan pada tujuan penerima. Tanyakan kepada diri sendiri siapa yang seharusnya terbantu dengan umpan balik. Bila jawabannya pada dasarnya kita, tahan lidah kita.
- Berikan umpan balik pada waktu yang tepat. Umpan balik paling berarti bila selang waktu, antara tingkah laku penerima dan pemberian umpan balik mengenai tingkah laku itu, pendek.
- Memastikan terjadinya pemahaman. Agar umpan

balik efektif, kita perlu memastikan penerima memahaminya.

- Arahkan umpan balik negative terhadap tingkah laku yang dapat dikendalikan oleh penerima. Mengingatkan seseorang akan kekurangan yang tidak dapat dikendalikan, melainkan kecil.

#### **Supaya Rapat Berhasil**

Telah umum ditemui orang yang menggerutu karena rapat. Pengalaman sebelumnya bisa menjadi obsesi yang berbahaya, sehingga di beberapa organisasi iklimnya sedemikian rupa yang membuat manajer sangat sulit menyelenggarakan rapat yang efektif. Sindiran negative tentang rapat berkembang luas meskipun rapat diikagumi, mungkin secara tidak disadari menambah mitos bahwa rapat tidak ada gunanya. Pemborosan yang luar biasa. Mungkin sikap khas manajemen terhadap rapat dapat digambarkan secara ringkas dengan sebuah cerita yang disampaikan oleh seorang dosen yang kapasitasnya dalam rapat sebagai anggota tim kerja kepada saya. Ia ingat mengenai tindakan terakhir setelah rapat tim yang sulit dan berbeletele, yang setelah 4 jam hamper tidak ada sesuatu yang dicapai, maka satu-satunya yang akan mereka putuskan ialah menetapkan waktu pertemuan berikutnya sehingga mereka dapat melanjutkan upaya yang sia-sia itu. Setelah setiap orang meneliti agenda hariannya, pimpinan rapat merasa telah menemukan waktu yang tepat, dan mengumumkan, “bagaimana kalau rapat diadakan Jum’at mendatang?”. Salah seorang peserta menjawab sambil menggerutu, “jangan Jum’at karena akan mengganggu akhir pekan saya”. Apakah artinya itu? Ini berarti bahwa manajer harus mendorong dan menumbuhkan “iklim pertemuan yang baik” karena dengan melakukan hal itu ia akan meningkatkan :

- Komunikasi. Sebuah organisasi dapat didefinisikan dua atau lebih orang yang bekerjasama dalam mengejar tujuan. Organisasi tidak dapat menyatukan atau mencapai tujuannya tanpa komunikasi, dan rapat yang efektif memainkan peran penting dalam proses ini.
- Perumusan dan perencanaan kebijakan. Kegiatan ini memerlukan gagasan, pembicaraan dan perdebatan mengenai berbagai isu pokok dan alternatifnya. Kegiatan tersebut memperoleh keuntungan dari kebijaksanaan kolektif tim manajemen serta dengan kehati-hatian dalam membahas proposal dan pilihan yang terseedia. Proses ini hanya dapat berlangsung dalam rapat.
- Pembuatan keputusan. Beberapa keputusan harus dibuat dalam rapat resmi (atau ditelorkan dari rapat resmi) karena kebutuhan konstitusional dan bersifat wajib; misalnya keputusan senat; dewan atau

badan pengurus. Tetapi ada banyak lingkungan yang akan meningkatkan kualitas atau ketahanan suatu keputusan jika dilandasi dengan pertimbangan yang hati-hati (dan mendesak) dalam sebuah rapat yang dihadiri oleh orang-orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya atau mereka yang terpengaruh dari keputusan tersebut.

Komunikasi dan perencanaan yang lebih baik, serta pembuatan keputusan yang meningkat, akan mempunyai akibat positif atas pijakan dasarnya. Hal ini merupakan pembenaran untuk mencurahkan pemikiran dan energy demi meningkatkan/memperbaiki rapat.

#### Apakah Perlu Rapat.

Kalau begitu banyak manajer yang mengungkapkan pandangan bahwa mereka menghabiskan waktu terlalu banyak untuk menghadiri rapat, mungkin pertama-tama memang mereka seharusnya tidak ada di ruang rapat. Tak diragukan lagi bahwa beberapa pertemuan memang sesungguhnya tidak perlu diselenggarakan, sehingga baik ,kalau kita terus-menerus menerapkan disiplin dengan bertanya “apakah kita memerlukan rapat”? sebelum benar-benar menyelenggarakannya. Pertanyaan dibawah ini dapat digunakan untuk menentukan apakah rapat memang dibutuhkan.

#### Apakah peraturan mengharuskan rapat?

Begitu banyak rapat resmi disyaratkan oleh AD/ART dan harus diselenggarakan sesuai dengan aturan yang ada. Meskipun seringkali terlihat membosankan dan tak terarah, rapat-rapat tersebut demokratis dan terbuka, serta memberi semacam keyakinan kembali pada orang-orang yang berminat dengan organisasi yang bersangkutan.

#### Apakah ada kebutuhan untuk berkomunikasi?

Seberapa sering anda mendengar keluhan “tak seorangpun memberi tahu kita”? Kalau sebuah organisasi mengajukan usul perubahan, ada alasan kuat untuk menyelenggarakan rapat supaya dapat ditumbuhkan sikap positif. Keuntungan besar yang dipeoleh dari rapat dibanding penjelasan tertulis ialah sifat komunikasinya yang dua arah. Jadi, kalau anda ingin menghindari desas-desus dan distorsi, anda ingin mengubah sikap atau anda ingin menarik orang di pihak anda, maka baiklah dipikirkan untuk menyelenggarakan suatu rapat atau pun serangkaian pertemuan.

#### Apakah ada kebutuhan akan pembentukan tim?

Rapat yang diselenggarakan dengan baik dapat

membantu banyak bagi pembentukan tim yang baik. Pimpinan regu olah raga yang terbaik, dan para jenderal yang menang di medan pertempuran, telah mengakui keuntungan rapat yang membahas “inilah caranya bagaimana kita menang”. Dan hal serupa juga berlaku untuk organisasi bisnis maupun non bisnis, termasuk lembaga perguruan tinggi.

#### Apakah saya memerlukan saran dan bimbingan sebelum membuat keputusan?

Tidak berarti bahwa kalau jawabannya ya, memang diperlukan sebuah rapat. Karena dengan satu dua pembicaraan telepon atau satu dua diskusi mungkin bisa dicapai hasil yang diinginkan. Namun, saran kolektif yang dibahas dan dinilai dalam sebuah rapat seringkali menuntun pada keputusan yang lebih baik. Meskipun demikian, harus diakui bahwa beberapa manajer bukan pembuat keputusan yang baik, dan memanfaatkan rapat sebagai perangkat untuk menunda atau berkompromi ketika perlu mengambil tindakan cepat.

#### Apakah kita menghadapi persoalan atau krisis yang dapat diatasi melalui penyelesaian kelompok?

Tidak sama persis seperti butir terakhir dalam contoh ini ada suatu krisis dan kebutuhan untuk bertindak cepat – tetapi ada banyak lingkungan yang memerlukan pendekatan “tim khusus”. Misalnya , pengambilan tawaran yang tak disangka-sangka, turunnya angka akreditasi,demo mahasiswa,pemogokan kilat dll. Krisis ini mungkin melibatkan sejumlah pandangan serta keterampilan; semakin cepat semuanya dibawa ke dalam rapat, hasilnya semakin baik.

#### Mengapa Rapat Gagal ?

Sebuah jawaban positif terhadap salah satu pertanyaan di atas menyatakan bahwa rapat memang diperlukan. Tetapi dengan menyelenggarakan rapat semata-mata, tidak berarti anda telah berkomunikasi lebih baik, membentuk tim, membuat keputusan yang tepat atau memecahkan persoalan. Banyak rapat yang benar-benar terasa perlu diselenggarakan ternyata gagal. Marilah kita bahas mengapa hal seperti ini terjadi.

Rapat secara luas dapat diklasifikasikan sebagai pertemuan resmi (formal) dan tidak resmi (informal). Kategori resmi meliputi seluruh rapat yang dibutuhkan oleh semacam konstitusi tertulis, AD/ART organisasi. Penyelenggaraan rapat resmi biasanya ditetapkan melalui peraturan atau kebiasaan, dan pesertanya dikontrol melalui pemilihan atau dengan semacam kualifikasi tertentu.

Rapat yang lebih sering dan mempunyai arti manajerial penting ialah jenis rapat informal yang bisa

merupakan rapat secara teratur atau rapat jenis pemecahan persoalan yang bersifat sementara. Apapun jenisnya, ada kemungkinan sekali gagal, atau dalam beberapa kasus, selalu gagal. Tetapi mengapa?

#### Persoalan manusia.

Dalam banyak organisasi, orang yang diundang untuk hadir dalam rapat ini atau itu merupakan suatu tanda status. Sebagai orang yang mengundang rapat, mungkin enggan untuk tidak mengundang seseorang. Walaupun ada tekanan untuk menyertakan semua orang bahkan yang paling tidak berkepentingan, cobalah untuk mengundang orang yang kehadirannya amat penting. Jumlah peserta harus mencerminkan tujuan rapat. Bila rapat hanya memberi informasi dan hanya satu orang yang akan berbicara dapat menyertakan kelompok besar. Akan tetapi, bila tujuannya untuk memecahkan masalah, mengembangkan rencana, atau mencapai suatu keputusan, cobalah untuk membatasi peserta antara 6 sampai 12 orang. Semakin banyak orang yang hadir, semakin banyak komentar dan kebingungan yang akan diperoleh dan semakin lama rapat berlangsung.

Walaupun rapat tidak ingin mengundang terlalu banyak orang, jangan lupa menyertakan mereka yang dapat memberi kontribusi penting dan mereka yang membuat keputusan kunci. Menyelenggarakan rapat yang memutuskan masalah penting tidak ada manfaatnya, bila orang yang mempunyai informasi penting tidak hadir. Jika tujuan rapat untuk menyusun jadwal kegiatan tertentu, lebih baik pastikan rapat mengundang seseorang dari bagian terkait dengan kegiatan yang akan dijadwalkan itu. Kalau tidak, rapat mungkin menghasilkan rencana hebat tetapi tidak mendapatkan dukungan secara aktif.

Kesuksesan rapat sebagian besar bergantung pada efektivitas pemimpinya. Bila pemimpinya telah siapdan memilih peserta rapat dengan seksama, pada umumnya rapat akan menjadi produktif. Lebih lanjut adalah keterampilan mendengarkan amat penting bagi pemimpin rapat. Kemampuan pemimpin untuk mendengarkan dengan baik memperlancar rapat yang baik.

Sebagai pemimpin rapat, adalah bertanggung jawab menjaga bola tetap bergulir dan tetap berada di jalur. Rapaat yang baik bukan serentetan dialog antara anggota dan pemimpinya. Sebaliknya, rapat merupakan silang diskusi dan debat, dengan pemimpin kadang-kadang member pedoman, menengahi, menegaskan, merangsang, dan meringkas, tetapi pada umumnya membiarkan orang lain mengeluarkan idenya. Itulah sebabnya, sebagai pemimpin, tidak boleh terlalu mendominasi sehingga menutup saran. Sebaliknya jangan terlalu pasif sehingga pemimpin bisa kehilangan ken-

dali atas kelompok. Apabila kurang diskusi, mintalah pendapat orang yang belum terdengar suaranya. Atur kecepatan presentasi dan diskusi sehingga waktu cukup untuk menyelesaikan agenda. Saat batas waktu mulai menyempit, potong diskusi dan ringkas apa yang telah dicapai.

Karena sebuah rapat merupakan kelompok sosial, tidak mengherankan kalau rapat mencerminkan kelemahan dan keistimewaan anggotanya, misalnya:

- Ketua yang tidak mampu
- Sekretaris yang malas
- Konflik pribadi antar anggota atau persaingan antar unit (sindrom “penilaian”)
- Budaya anti rapat (sindrom “ini hanya akan membuang-buang waktu saja”)
- Ketidakpercayaan atau kecemburuan dari orang-orang yang tidak ikut rapat (sindrom “sampai mana mereka”)
- Peserta yang salah atur - misalnya diundang dengan garis vertical atau diagonal, padahal yang diperlukan adalah kelompok selevel.

#### Persoalan perencanaan

Sifat manusia yang beraneka-ragam dan kaku tidak berarti bahwa rapat selalu berlangsung sulit dan tidak efektif, karena setiap orang akan menyumbangkan semacam pikiran tertentu bagi struktur dan isi pembicaraan. Secara khas, yang terjadi ialah:

- Kurangnya pemberitahuan tentang rapat, atau semata-mata karena salah perhitungan waktu
- Tidak adanya pemahaman mengenai tujuan : “mengapa kita ada di sini”.
- Tidak ada agenda atau suatu agenda disusun secara baik
- Surat-menyurat yang buruk :”angka-angka ini jangan ditambah”.
- Perasaan bahwa “kita telah membicarakan semua ini sebelumnya”

#### Kemajuan

Keluhan yang umum, bahwa setelah pertemuan, sekalipun itu rapat produktif, tidak terjadi apa-apa. Misalnya, tidak ada :

- Catatan atau rekomendasi terinci yang diedarkan
- Tindakan atau keputusan lanjutan yang diambil
- Kesenambungan antar rapat
- Laporan ke atas.

Karena itu, untuk memperoleh hasil rapat yang baik, harus dilakukan sesuatu untuk mengubah sikap manajer terhadap rapat dan hal ini dapat dicapai dengan memperhatikan tiga “P”: people, planning dan progress – atau orang, perencanaan dan kemajuan.

**Orang**

Perlu diperhatikan ketiga faktor "orang" yaitu sikap, seleksi dan pelatihan, akan dijelaskan sebagai berikut :

**Sikap**

Banyak kerusakan terjadi akibat manajer yang kurang memiliki pendekatan positif terhadap rapat. Untuk mendorong pandangan yang positif :

- Hindari istilah "panitia". Birokrasi dan ketidakaktifan berkaitan erat dengan istilah "panitia" sehingga kalau mungkin, jangan gunakan istilah ini. Cari alternative lain, dengan menggunakan istilah yang bersifat aktif seperti kelompok kerja, satuan tugas, dan kelompok pelaksana, atau menggunakan istilah yang menekankan efisiensi atau kebaikan seperti gugus mutu, kelompok peningkatan laba, dan sebagainya.
- Tekankan makna penting dan urgensinya. Manajer memainkan peran kunci dalam menekankan pentingnya penyelesaian kerja melalui rapat, serta dengan mendorong staf mereka sendiri untuk mengambil sikap positif dengan, misalnya, hadir tepat waktu di rapat, dengan mempersiapkan rapat dan dengan sumbangan pemikiran yang konstruktif.

**Seleksi**

Kita dengan rapat mengambil waktu dan berhati-hati merekrut manajer, tetapi agak kurang memperhatikan terlihat ketika menyusun kelompok untuk melaksanakan semacam kewajiban manajerial. tampaknya prinsip "yang paling tidak sibuk" atau "perputaran" sering diterapkan. Ketika membentuk sebuah kelompok rapat, hal seperti kemampuan intelektual, pengalaman, senioritas, kebutuhan akan kerahasiaan, faktor keterwakilan dan kepribadian, semuanya perlu dipertimbangkan. Kelompok tersebut akan mempunyai tujuan yang mirip dengan deskripsi kerja seorang manajer, dan karena itu perlu dipersiapkan "spesifikasi kelompok". Jelas dalam lingkungan tertentu, tugas kelompok ialah menyeleksi-awal anggota yang hadir. Tetapi ada beberapa peristiwa tertentu yang mengharuskan seleksi hati-hati atas anggota kelompok kerja atau satuan tugas.

Jika memilih anggota merupakan hal penting yang harus dilakukan secara hati-hati, maka pilihan siapa yang akan memimpin seringkali menjadi persoalan kunci dari efektif tidaknya sebuah rapat. Ada saat-saat ketika senioritas atau status membuat tidak ada pilihan lain. Tetapi bila dimungkinkan, harus diperhitungkan kepribadian dan keterampilan seperti mendengarkan, mengelola waktu dengan baik, menyusun prioritas, menyuarikan, sikap adil, ketegasan, sikap netral, dan sebagainya.

**Pelatihan**

Apabila arti rapat telah diakui, maka berikutnya ialah kebutuhan akan pelatihan yang sederhana tetapi efektif. Ada kursus-kursus singkat tentang rapat yang efektif, film dan video pelatihan, serta brosur yang bermanfaat. Setiap pelatihan yang bertujuan meningkatkan efektivitas rapat juga akan membantu mengubah sikap terhadapnya. Jangan mengabaikan kebutuhan akan pelatihan khusus bagi ketua dan sekretaris (menyiapkan agenda, mencatat, menulis laporan tindakan).

**Perencanaan**

Walaupun sifat rapat kadang-kadang menghambat. Setelah tercipta sikap manajemen yang positif, iklimnya kini tepat bagi rapat secara efektif, tetapi ini tidak akan berlangsung kecuali kalau ketua dan sekretaris memberi semacam pemikiran mengenai apa yang ingin mereka capai dan bagaimana mereka menghendaki pencapaiannya – dengan kata lain, perencanaan. Secara khusus mereka akan perlu :

- Menjadualkan rapat agar efektif-biaya bisa diterima oleh anggota
- Menentukan tempat yang menyenangkan dan bebas dari gangguan
- Memperjelas kerangka acuan atau tujuan rapat
- Merencanakan dan menyiapkan agenda pertemuan. Beberapa rapat informal mungkin tidak memerlukan agenda tertulis, asalkan setiap orang tahu mengapa mereka ada di sana dan apa yang akan diliput
- Mempertimbangkan perlunya makalah pendukung yang harus ditulis dengan baik, mutakhir dan akurat
- Mempertimbangkan perlunya konsultasi dan pembicaraan pendahuluan mengenai isu-isu yang sulit, sebagai persiapan kerangka dasar dan menghemat waktu selama rapat.

Dalam krisis, rapat harus dilakukan sesegera mungkin dan hanya sedikit yang bisa dilakukan sebagai persiapan. Dalam keadaan ini, peran ketua menjadi semakin penting, sama pentingnya dengan kemajuan pada pasca rapat, sebagaimana diulas di atas.

**Daftar Pustaka**

- Carnes, William T, Efektive Meetings for Busy People – Let's decide it and go home, McGraw - Hill, 1983
- Fletcher, Winston, Meetings, Meetings: How to manipulate them and make them note fun, Flodder, 1985
- Janner, Greville, Janner on Meetings, Gower, 1986

## Konstruksi Makna Tayangan "Indonesia Bersatu" Debat Capres-Cawapres PILPRES 2009 DI Metro TV

Novita Damayanti

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta  
novita@yahoo.com

**Abstracts**

*This research focus the constructive meaning from Metro Tv on presidential and vice-president candidacy debate in Preesidential election 2009. Qualitative research method with a constructive paradigm is used in this research. A case study approach is seen to best describe the political public relations activities in this research. This research is divided into two parts, first, a visual framing analysis on Metro TV. The findings showed that the meaning construction on Metro TV in a debate broadcast In "Indonesia bersatu" through a frame: The debate 2009 which is a democratic party of a political event of the Indonesians. The constructive meaning broadcasted on Metro Tv tries to give an understanding to the Indonesians especially the viewers to become a rational voters, not an emotional ones by broadcasting a discussion on the presidential debate 2009.*

*Key word : Framing, Campaign, Debate , Social Construction of reality.*

**Latar Belakang Penelitian**

Pada pelaksanaan Pemilu 2009 lalu peneliti melihat bagaimana cara-cara mendongkrak perolehan suara masih menggunakan gaya-gaya konvensional seperti pada Pemilu 2004. Kegiatan seperti pengumpulan massa, melakukan safari politik ke kantong-kantong suara (terutama floating mass atau suara mengambang), pemasangan sederet atribut kampanye berupa baliho, poster, dan sebagainya masih dijalankan. Industri politik pada Pemilu 2009 sudah semakin canggih. Kompas (24/10/2009) melaporkan bahwa belanja iklan Partai Amanat Nasional (PAN), Gerindra, Demokrat, Golkar, Partai Keadilan Sejahtera (PKS), dan Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP) sepanjang Mei - Oktober 2008 saja sudah mencapai Rp. 184, 13 miliar. Selain itu secara kasat mata, kita juga menyaksikan bagaimana intensitas kampanye terlihat meningkat di semua lini, terutama di media massa. Beberapa media besar, terutama televisi, telah membuka lebar pintu kesempatan bagi setiap partai politik dan tim sukses calon presiden dan calon wakil presiden berlomba melakukan kampanye di dalam perhelatan besar demokrasi, seperti pada Pemilihan Umum (pemilu) Legislatif dan Eksekutif pada April dan Juli 2009. Berbagai langkah dan upaya yang terkait dengan kebutuhan serta kepentingan politik menjelang pemilu coba dilancarkan elit dan partai politik memanfaatkan media massa sebagai

instrumennya. Relevansi hal itu dapat ditinjau melalui keberadaan UU No. 10 Tahun 2008 tentang Pemilihan Umum DPR, DPD, dan DPRD. Undang-undang itu memuat 11 materi pasal dalam bagian keenam mengenai Pemberitaan, Penyiaran, dan Iklan Kampanye. Di antaranya Pasal 89 dan Pasal 90 Paragraf 1, Pasal 91 Paragraf 2, dan Pasal 92 Paragraf 3. Kemudian Pasal 93 sampai Pasal 100 Paragraf 4.

Peran media yang dimuat dalam undang-undang pemilihan umum membuat media berani melangkah lebih jauh berkontribusi di pemilu. Adalah Metro TV dan TV One, adalah dua stasiun televisi yang berpartisipasi aktif dalam menyediakan ruang besar khusus setiap dinamika pemilu untuk dilepas ke Rakyat. TV One telah menyematkan diri sebagai TV Pemilu. Sedangkan Metro TV dengan Election Channel-nya. Selain itu, berbagai media cetak menyediakan kolom khusus terkait program pemilu. Terlebih forum kampanye dan debat presiden dan wakil presiden. Media-media itu secara elegan menyajikan rangkaian program khusus pemilu, meliputi pemberitaan, sorotan politisi dan partai politik beserta program-programnya, survei pemilih, iklan politik, sampai pada perdebatan terbuka antar tokoh politik maupun partai.

Media televisi dapat menjangkau khalayak sampai ke pelosok dan mengikat emosi komunikan secara langsung karena mengandung unsur multimedia (audio, visual, dan tulisan), menjadi sesuatu yang