

## EMPLOYEE RELATIONS PADA KOPERASI-KOPERASI DI KABUPATEN PANGANDARAN

Herwan Abdul Muhyi<sup>1</sup>  
Suryanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Departemen Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran  
Email: [herwan@unpad.ac.id](mailto:herwan@unpad.ac.id); [suryanto@unpad.ac.id](mailto:suryanto@unpad.ac.id)

### Abstract

*This study aims to determine and describe the condition of employee relations from the point of view of communication. How employees express themselves to the environment both as a communicator and as a communicant. This study uses a qualitative approach to describe the actual conditions occur in more depth. The informants in this study are leaders and employees of the cooperatives in Pangandaran Regency. Triangulation techniques are used in order to test the validity of data. The results showed that the ability of employees in maintaining relationships between employees both vertically, horizontally and diagonally quite well. In terms of communication they are able to act as active communicators and listeners. However, there is an interruption when the other person has not finished talking and some employees are less able to deliver the message descriptively.*

*Keywords: Employee Relations, Cooperative*

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kondisi employee relations dari sudut pandang komunikasi. Bagaimana karyawan mengekspresikan dirinya terhadap lingkungannya baik sebagai komunikator maupun sebagai komunikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan kondisi yang sesungguhnya terjadi secara lebih mendalam. Adapun informan pada penelitian ini adalah pimpinan dan para karyawan koperasi-koperasi di Kabupaten Pangandaran. Teknik triangulasi digunakan dalam rangka menguji keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menjaga hubungan antar karyawan baik secara vertikal, horisontal dan diagonal cukup baik. Dalam hal komunikasi mereka mampu berperan sebagai komunikator dan pendengar yang aktif. Namun demikian masih terjadi interupsi ketika lawan bicara belum selesai bicara dan beberapa karyawan kurang mampu menyampaikan pesan secara deskriptif.

*Kata Kunci: Employee Relations, Koperasi*

### 1. Pendahuluan

Koperasi menurut Undang-Undang Perkoperasian Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiataannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan.

Adapun manfaat dari koperasi yang dapat dirasakan oleh masyarakat atau anggotanya adalah

- (1). Meningkatkan kesejahteraan anggota dan kemakmuran masyarakat, bukan mengejar keuntungan pribadi
- (2). Menyediakan kebutuhan para anggota
- (3). Mempermudah para anggota untuk memperoleh modal usaha
- (4). Koperasi merupakan dasar untuk memperkokoh perekonomian rakyat

Sejak duduk di bangku sekolah dasar, para guru memberikan informasi bahwa koperasi merupakan tulang punggung

perekonomian bangsa yang berasaskan kekeluargaan. Namun seiring perkembangan kedewasaan kita, kita mulai mengamati kondisi riil koperasi yang ada sekarang ini. Di atas kertas boleh jadi koperasi memberikan segudang harapan dapat menjadi soko guru perekonomian bangsa, namun kenyataannya masih banyak koperasi yang bahkan mempertahankan keberlangsungan hidupnya saja sangat sulit.

Fenomena ini selain menjadi fenomena nasional, juga terjadi di Kabupaten/Kota di Jawa Barat termasuk Kabupaten Pangandaran. Kabupaten Pangandaran memiliki 53 koperasi aktif sebagian sudah berdiri ketika masih menjadi bagian dari Kabupaten Ciamis dan sebagian lagi berdiri setelah menjadi daerah otonom termuda di Jawa Barat.

Dari 53 koperasi yang aktif ada 37 koperasi yang menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Jadi masih cukup banyak yang belum menyelenggarakan RAT.

Apabila ditarik ke belakang, ketika Kabupaten Pangandaran berdiri, terdapat 200 lebih koperasi yang ada di wilayah Kabupaten Pangandaran sebagai warisan dari Kabupaten Ciamis. Sehingga ada sekitar 100 lebih koperasi yang gulung tikar dan berstatus tidak aktif.

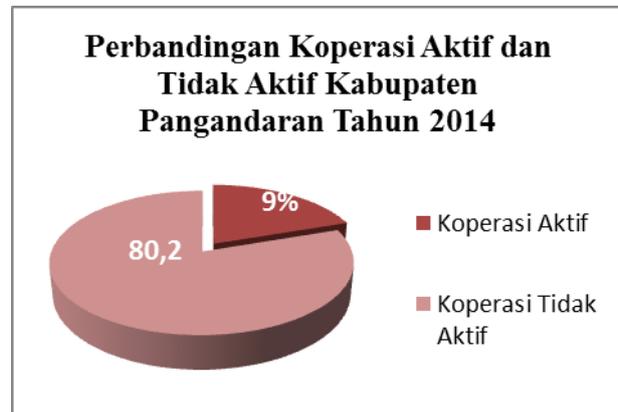
Pada tahun 2017 Kabupaten Pangandaran memiliki 187 koperasi yang merupakan pelimpahan dari Kabupaten Ciamis ketika terjadi penyerahan kepemimoinan daerah otonom baru. Berikut ini adalah kondisi koperasi pada saat penyerahan.

**Tabel 1. Kondisi Koperasi di Kabupaten Pangandaran Pasca Pelimpahan**

| No | Kategori             | Kuantitas |
|----|----------------------|-----------|
| 1  | Koperasi Aktif       | 37        |
| 2  | Koperasi Tidak Aktif | 150       |
|    | Jumlah               | 187       |

Tabel tersebut menjelaskan bahwa setelah pelimpahan jumlah koperasi yang aktif

hanya 37 saja. Sedangkan sebagian besar tidak aktif. Secara prosentase dapat digambarkan dengan diagram di bawah ini.



*Sumber* : Bidang Koperasi dan UKM Kabupaten Pangandaran 2017

Mengapa bisa sebanyak ini koperasi yang tidak aktif? Kasi Koperasi menjelaskan bahwa ketika penyerahan dari Pemerintah Kabupaten Ciamis yang 150 Koperasi

Secara kuantitas, pada tahun 2014 seiring roda Pemerintahan Kabupaten Pangandaran sebagai daerah otonomi baru mulai berjalan, hanya ada 37 Koperasi yang aktif yang kesemuanya limpahan dari Ciamis yang pada saat sebelumnya Pangandaran masih berstatus Kecamatan. Namun demikian secara kuantitas pada kurun waktu 3 tahun (2014-2017) Pemerintah Kabupaten Pangandaran berhasil memfasilitasi pertumbuhan koperasi secara kuantitas yakni menjadi 53 Koperasi yang aktif.

Permasalahan yang muncul dalam pengelolaan koperasi sangat variatif baik terkait kebijakan pemerintah, permodalan, kemampuan bisnis, kompetensi karyawan dan termasuk juga hubungan antar karyawan (employee relations. Employee relations sangat penting dalam kehidupan kerja. Hal ini akan menimbulkan efek nyaman dan betah dalam bekerja sehingga akan mendorong semangat bekerja dan semangat bekerjasama

dalam suatu organisasi. Berdasarkan wawancara dan observasi awal yang dilakukan, nampak beberapa permasalahan yang muncul dalam hubungan antar karyawan (*employee relations*) ini. Pertama, pimpinan kurang berusaha menciptakan dan mengelola hubungan kerja secara optimal atau lebih membiarkan hubungan karyawan berjalan apa adanya. Kedua, karyawan kurang berusaha menjadi komunikator dan atau komunikasi yang efektif. Ketiga, pembinaan pemerintah setempat belum menyentuh pada aspek kemampuan kerjasama atau *teamwork* antar karyawan koperasi termasuk anggota dan pengurus.

Pemerintah menurut keterangan Kabid Koperasi dan UKM mengatakan bahwa upaya peningkatan pengembangan koperasi sudah dilakukan melalui pelatihan dan fasilitasi. Namun belum sesuai harapan. Selama 3 tahun kami membina koperasi ada berbagai program pembinaan yang dilakukan.

Kondisi riil inilah yang memberikan *research motivation* yang kuat bagi penulis untuk meneliti dan membahas *employee relations* di koperasi-koperasi di Kabupaten Pangandaran.

## 2. Tinjauan Pustaka

Sebagai organisme hidup, manusia membutuhkan interaksi dengan lingkungan. Lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap manusia sebagai individu dan sebaliknya, individu juga dapat mempengaruhi lingkungan. Situasi yang saling membutuhkan ini, menimbulkan pola interaksi yang saling bergantung dan kontinyu sebagai upaya mempertahankan dan mengembangkan diri dalam kehidupannya. Ndraha (1997)

Dalam konteks kehidupan pekerjaan, secara spesifik, tempat bekerja merupakan lingkungan bagi seorang karyawan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa dipastikan akan terjadi saling ketergantungan antara manusia (dalam hal ini karyawan) dengan

lingkungan hidupnya (dalam konteks ini lingkungan kerja. Rumus di atas dapat pula dimodifikasi untuk menggambarkan terbentuknya perilaku karyawan di tempat kerja (Abdul Muhyi, dkk, 2016).

$$PK = I (KK+KO)$$

PK = Perilaku Karyawan

I = Integrasi/perpaduan

KK = Karakteristik Karyawan

KO = Karakteristik Organisasi/tempat kerja

Pemahaman yang sangat mendalam akan pola yang sederhana ini akan berdampak besar terhadap kehidupan pekerjaan (*worklife*). Mengapa? Jawabannya pun sederhana, hal ini akan sangat menyadarkan setiap anggota organisasi atau karyawan akan keniscayaan hubungan saling ketergantungan antara individu dengan lingkungan kerjanya.

Hubungan timbal balik antar karyawan dalam suatu lingkungan kerja dan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan dan tercipta melalui hubungan formal maupun informal ini dikenal dengan istilah *employee relations*. Hubungan ini bisa terjadi baik secara vertikal, horisontal maupun diagonal pada suatu organisasi.

Permasalahan *employee relations* pada situasi formal yang seringkali dihadapi perusahaan diantaranya (Abdul Muhyi, dkk, 2016):

- (1). Kecenderungan dominasi komunikasi oleh pimpinan baik dalam situasi rapat, penugasan, pengawasan dan situasi formal lainnya. Seringkali atasan terlalu banyak berbicara sehingga kesempatan bawahan untuk berbicara menjadi sangat terbatas.
- (2). Rasa segan yang berlebihan dari bawahan ketika akan bertanya, memberi saran dan melaporkan pekerjaan. Perbedaan status hirarkial pada suatu perusahaan acapkali membuat bawahan segan mengkonfirmasi informasi pekerjaan kepada atasan.

### 2.1. *Kepuasan Kerja dan Employee Relations*

Luthans (2002: 230) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Cascio (1995: 54) menyatakan bahwa, *“job satisfaction is a multidimensional attitude; it is made up of attitudes toward pay, promotions, coworkers, supervision, the work it self, and so on.”* (Kepuasan kerja adalah sikap multidimensional yang dibuat dari sikap terhadap gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, dan sebagainya).

Untuk pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (200: 82) sebagai berikut:

- (1). Pekerjaan yang bersifat menantang, pekerjaan yang bersifat membangkitkan semangat, pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak bersifat membosankan, hasil kerja yang menyenangkan, hasil pekerjaan yang berguna bagi karyawan/ kelompok/ dan semua orang lain.
- (2). Sistem imbalan dan promosi yang adil: jumlah gaji dan sistem promosi yang sesuai, yang bersifat adil yang didasarkan atas prestasi dan kemampuan karyawan.
- (3). Kondisi kerja yang bersifat mendukung: tempat kerja yang aman dan nyaman, tertib disertai dengan sistem jenjang karir yang adil dan terbuka.
- (4). Rekan kerja dan atasan yang bersahabat: pimpinan dan rekan kerja yang bijaksana, tidak emosional, menghargai prestasi kerja karyawannya, memberikan kepercayaan, semangat dan dorongan, bimbingan, serta

saling menghormati antar sesama karyawan.

Pendapat Luthan tersebut sangat jelas secara tersurat mengemukakan bahwa kepuasan kerja ditentukan juga oleh rekan kerja dan atasan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *employee relations* yang nyaman dan menyenangkan akan mendukung pencapaian kepuasan kerja karyawan. Begitupun sebaliknya kepuasan kerja akan sulit terwujud dengan kondisi *employee relations* yang kurang harmonis.

Ahli-ahli lain juga berpendapat senada mengenai manusia atau karyawan berperan dalam kepuasan kerja. Locke mengusulkan mengusulkan pembagian sumber kepuasan kerja menjadi dua kategori, yaitu pelaku dan peristiwa. Pelaku, seperti: diri sendiri, atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan, atau manajemen perusahaan, bertanggung jawab atas terjadinya peristiwa atau kondisi. Adapun peristiwa, seperti: pekerjaan itu sendiri, struktur imbalan, atau kondisi kerja, langsung bertanggung jawab atas perasaan bahagia atau tidak bahagia (Landy, 1985: 397-399) pada Sri Purnomowaty (1994: 22).

### 2.2. *Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Kualitas Employee Relations (ER)*

*Employee relations* tidak mungkin berlangsung dengan kondusif tanpa adanya proses komunikasi yang efektif. Komunikasi efektif merupakan solusi peningkatan kualitas hubungan kerja antar karyawan. Dalam suatu proses komunikasi selain media, pesan dan *feedback* ada dua aktor yang berperan utama yaitu komunikator dan komunikan. Komunikator sebagai pemberi pesan dan komunikan sebagai penerima pesan. Dalam suatu hubungan kerja antar karyawan siapakah yang berperan sebagai komunikator dan komunikan? Jawabannya tentu saja karyawan

yang bisa menjadi komunikator dan jadi komunikasikan secara bergantian diantara mereka.

*How to build effective communication among them?* Untuk menjawab pertanyaan ini perlu kita sadari bahwa seorang karyawan kadang-kadang berperan sebagai komunikator dan kadang-kadang berperan sebagai komunikan. Berarti karyawan harus mampu menjadi seorang komunikator yang efektif dan menjadi komunikan yang efektif.

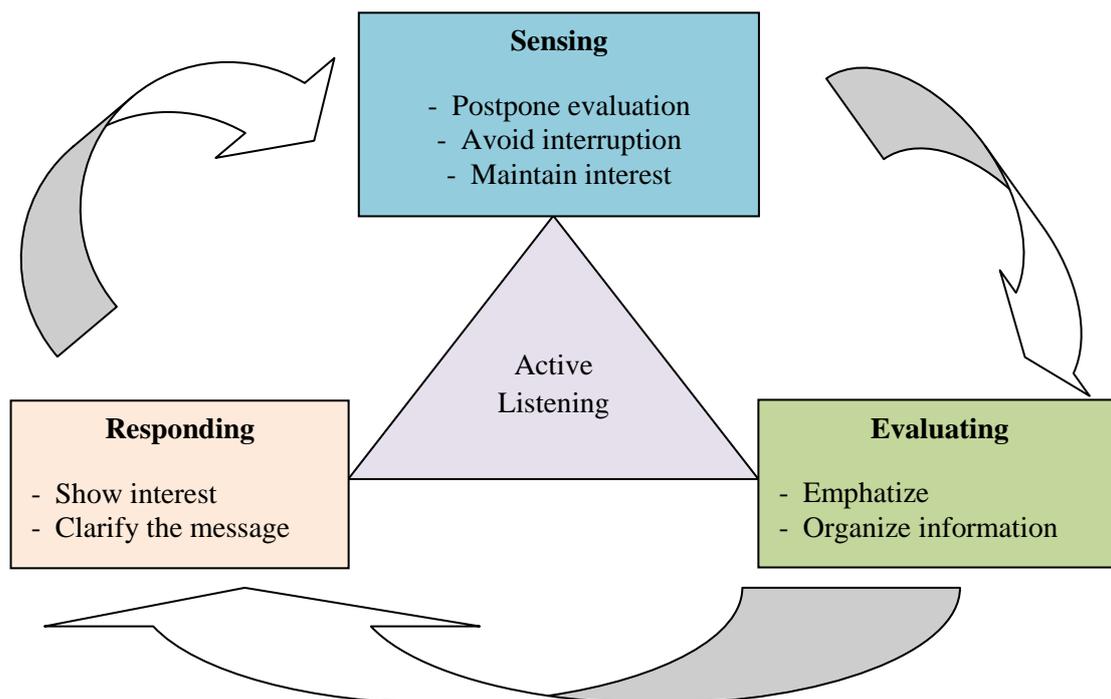
Untuk mewujudkan komunikasi yang efektif, ada empat hal yang harus dilakukan oleh komunikator atau penyampai pesan yakni: Abdul Muhyi dkk (2016):

- (1). *be a descriptive communicator*
- (2). *empathy*
- (3). *send the message clearly and*
- (4). *communicate in the appropriate time.*

### 2.3. *Be an effective communicant by active listening*

Pendengar yang baik adalah pendengar yang mampu mendengarkan pesan yang disampaikan secara aktif. Hal ini akan sangat membantu proses komunikasi yang dilakukan.

Berikut digambarkan proses mendengarkan dengan aktif (*active Listening*): Robbins (2001)



Gambar: Proses Mendengarkan dengan Aktif

*Sensing.* Sensing (menanggapi) merupakan proses menanggapi pesan yang disampaikan oleh komunikator. Pada proses ini penundaan evaluasi dan iterupsi sangat penting guna menjadi pendengar yang aktif.

*Evaluating.* Yang dimaksud evaluating disini adalah memberikan penilaian terhadap pesan yang terdengar oleh komunikan. Pada tahap ini diperlukan *emphaty* dan mengorganisasikan pesan. Hal ini dimaksudkan agar dalam proses feedback akan menghasilkan feedback yang tepat.

*Merespon (Responding).* Ketika merespons hal yang dilakukan adalah menunjukkan ketertarikan atau show interest. Hal ini kan membuat informasi dari komunikator mengalir dengan baik. Pada tahap ini juga mengklarifikasi pesan dilakukan jika diperlukan untuk meminimalisir kesalahpahaman dalam menyerap pesan yang dimaksud oleh komunikator.

Selain efektivitas komunikasi, faktor lain yang dapat meningkatkan kualitas *employee relations* adalah keserdasan emosional. Patricia Patton dalam Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa kecerdasan emosional dalam komunikasi atau hubungan kerja berarti:

- (1).Menggunakan emosi untuk memberikan kedalaman dan kekayaan terhadap diri sebagai seorang pribadi dan membawa kehidupan diri pada tindakan.
- (2).Mengatur diri sendiri untuk dapat bertindak sesuai dengan pesan yang disampaikan
- (3).Mengetahui cara membaca emosi orang lain untuk memperlancar arus komunikasi
- (4).Menyeimbangkan apa yang anda rasakan dengan yang Anda lakukan, sehingga keduanya saling melengkapi.
- (5).Menggunakan pendengaran dengan aktif namun tidak menghakimi fakta dan fiksi sehingga Anda dapat menentukan pikiran dan perasaan tentang informasi yang Anda dengar

- (6).Memahami perasaan orang lain dan melihat orang lain berdasarkan perspektif mereka sebelum melakukan tindakan.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Melalui pendekatan kualitatif, diperoleh data dan informasi yang lengkap dan akurat serta menyeluruh sehingga penulis dapat menyajikan hasil penelitian dan pembahasan lebih mendalam. Penelitian kualitatif ini berhasil mengungkap apa yang terjadi dibalik fenomena *employee relations* pada koperasi-koperasi di Kabupaten Pangandaran. Sumber informasi diperoleh dari pengurus, anggota dan karyawan koperasi. Cara mendapatkan informasi dilakukan melalui *in-depth interview* terhadap para informan tersebut. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi dengan melakukan klarifikasi dan konfirmasi terhadap sumber data dan informasi. Cek recek keabsahan data dan informasi juga dilakukan terhadap pembina koperasi di Kabupaten Pangandaran khususnya Kepala Seksi Perlindungan dan Pemberdayaan Koperasi dan Kepala Bidang Koperasi dan UMKM Kabupaten Pangandaran.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

Mengacu kepada pendapat Abdul Muhyi, dkk (2016) bahwa permasalahan *employee relations* pada situasi formal yang seringkali dihadapi perusahaan diantaranya pertama, kecenderungan dominasi komunikasi oleh pimpinan baik dalam situasi rapat, penugasan, pengawasan dan situasi formal lainnya. Seringkali atasan terlalu banyak berbicara sehingga kesempatan bawahan untuk berbicara menjadi sangat terbatas. Kedua, Rasa segan yang berlebihan dari bawahan ketika akan bertanya, memberi saran dan melaporkan pekerjaan. Perbedaan status hirarkial pada suatu perusahaan acapkali membuat bawahan segan mengkonfirmasi informasi pekerjaan kepada atasan. Hal ini pun

terjadi pada koperasi-koperasi di Kabupaten Pangandaran. Pimpinan koperasi atau manajer seringkali mendominasi proses komunikasi sehingga menimbulkan rasa segan dari para karyawan untuk memberikan ide, pendapat maupun usulan.

Berdasarkan informasi dari beberapa pimpinan koperasi, selain situasi tersebut, tingkat pendidikan dari para karyawan koperasi yang sebagian besar tidak mengenyam pendidikan tinggi juga menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya rasa percaya diri ketika berpendapat dan mempertahankan pendapat.

Bagaimana kondisi kemampuan komunikasi para karyawan di koperasi-koperasi Kabupaten Pangandaran? Berdasarkan pendapat Abdul Muhyi, dkk (2016) ada 4 hal penting yang harus dimiliki karyawan ketika menjadi seorang komunikator yakni: Abdul Muhyi dkk (2016): *be a descriptive communicator, empathy, send the message clearly dan communicate in the appropriate time.* Keempat hal tersebut dijadikan sebagai guiding theory yang menggambarkan kemampuan para karyawan sebagai komunikator dalam komunikasi antar karyawan.

#### 4.1 Komunikator Yang Efektif

##### a. *Be Descriptive Communicator*

Menjadi seorang komunikator atau pemberi pesan ketika berkomunikasi dengan sesama karyawan baik secara vertikal, horisontal maupun diagonal seyogyanya harus "be descriptive," artinya jadilah seorang komunikator yang mampu menggambarkan dan menjelaskan pesan dengan baik. Dalam hal penyampaian pesan pada kondisi obrolan informal di koperasi sudah berlangsung dengan baik. Namun ketika komunikasi dilakukan pada situasi formal seperti dalam rapat terutama pada level yang lebih besar misalnya melibatkan pihak pemerintah daerah, hanya sedikit karyawan yang mampu secara

gamblang menjelaskan pesannya baik berupa saran maupun pendapat lainnya pada forum tersebut. Sehingga sering terjadi hal-hal yang dianggap penting menurut dirinya tidak tersampaikan di forum tersebut.

##### b. *Empathy*

Empati yang dimaksud disini adalah kemampuan menyelami apa yang dirasakan oleh orang lain. Dalam konteks employee relations, empati berarti kemampuan seseorang karyawan untuk peka dan memahami apa yang dirasakan oleh orang lain bahkan sampai kepada kondisi merasakan apa yang dirasakan orang lain. Dengan demikian maka komunikator yang empati akan memahami betul kondisi lawan bicara sehingga pesan akan tersampaikan dengan efektif. Dalam hal empathy di koperasi-koperasi yang diteliti, secara umum para karyawan sudah mampu merasakan atau memahami kondisi lawan bicara. Namun, khusus untuk komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan, masih terdapat dominasi atasan sebagai komunikator. Dalam beberapa kasus ada atasan yang keasyikan dalam menyampaikan pesan dan kurang memperhatikan kondisi bawahan apakah menangkap pesan dengan efektif atau tidak.

##### c. *Send The Message Clearly*

Sampaikan pesan secara jelas (clear) merupakan salah satu syarat komunikasi antar karyawan menjadi efektif. Pesan yang disampaikan tidak jelas akan menimbulkan distorsi maupun ambigu bagi lawan bicara. Dalam hal ini para karyawan sudah mampu menyampaikan pesan dengan jelas kepada karyawan lainnya baik dalam forum formal maupun forum informal. Penggunaan Bahasa Indonesia dan Bahasa Sunda baik dalam forum formal dan forum informal cukup membantu mereka dalam komunikasi. Dalam forum rapat yang bersifat formal misalnya, apabila ada istilah tertentu yang dianggap kurang

dimengerti, seringkali dijelaskan dengan Bahasa Sunda sehingga menjadi lebih jelas maknanya ditangkap oleh anggota rapat.

Seperti halnya instansi-instansi lainnya yang berlokasi di Jawa Barat, Bahasa Sunda seringkali mewarnai proses komunikasi pun pada kondisi formal. Rapat antara koperasi dan dinas sebagai representasi pemerintah daerah juga diwarnai oleh *bilingual communication* atau komunikasi dengan dua bahasa yaitu Bahasa Sunda dan Bahasa Indonesia. Cara berkomunikasi seperti ini menurut para karyawan koperasi sangat membantu mempermudah pemahaman dan membangun suasana menjadi lebih hangat dan akrab.

#### *d. Communicate in The Appropriate Time.*

Berkomunikasilah pada waktu yang tepat. Ketepatan yang dimaksud adalah kesesuaian antara isi pesan dengan situasi dan kondisi penyampaian pesan oleh komunikator. Misalkan ketika pesan itu penting maka janganlah disampaikan pada waktu yang mepet atau sempit. Hal ini dikhawatirkan akan menimbulkan bias ketika diterima oleh lawan bicara atau informasi yang disampaikan tidak lengkap. Dalam konteks komunikasi antar karyawan koperasi di Kabupaten Pangandaran hal ini jarang terjadi. Umumnya mereka sudah mampu menyesuaikan kapan pesan itu harus disampaikan. Hal ini mencegah kesalahan komunikasi (*misscommunication*) antar karyawan koperasi.

Ada beberapa hal yang menarik dari para karyawan koperasi di Pangandaran. Para karyawan sering berwacana dan mengemukakan ide lebih banyak pada forum informal ketika terjadi komunikasi pada forum kecil dua atau tiga orang. Padahal pesan yang dianggap penting ini akan lebih efektif apabila disampaikan pada kesempatan rapat koperasi. Hal ini menurut mereka terjadi karena keengganan atau rasa segan dan rasa kurang percaya diri mengemukakan pikiran di forum resmi yang dihadiri banyak orang. Waktu yang tepat atau *appropriate time* inilah yang kurang

dapat dimanfaatkan oleh para karyawan koperasi. Kondisi ini dapat diatasi dengan meningkatkan kemampuan berbicara, kepercayaan diri dan kemampuan negosiasi. Melalui negosiasi, semua pihak di koperasi dapat mempertahankan dan berargumentasi mengenai ide dan gagasannya. Abdul Muhyi (2017) mengemukakan *negotiation skill* yaitu sejauhmana seorang pengusaha mampu bernegosiasi atau meningkatkan posisi tawarnya dengan berbagai pihak yang terkait dengan bisnis yang digeluti. Hal ini juga berlaku bagi karyawan, manajemen, anggota dan pengurus koperasi.

#### **4.2 Active Listening sebagai Kunci Keberhasilan Komunikasi**

Robin (2001) mengemukakan ada tiga tahapan proses mendengarkan dengan aktif (*active listening*). Ketiga hal tersebut adalah: *sensing*, *evaluating* dan *responding*. Tiga hal ini berlangsung secara sirkuler dalam waktu cepat terutama dalam proses komunikasi lisan.

##### *a. Sensing*

Dua hal yang menjadi acuan dalam proses *sensing* adalah *postpone evaluation* dan *avoid interruption*. Artinya ketika lawan bicara lagi memberikan pesan maka pendengar seyogyanya menunda dulu penilaian atau komentar dan menunda interupsi. Hal ini dimaksudkan agar lawan bicara menyampaikan dulu secara lengkap informasi yang disampaikan. Hal ini dimaksudkan agar informasi mengalir dengan lancar kepada pendengar.

Menurut informasi dari karyawan dan pimpinan hal ini sering terjadi terutama ketika rapat yang diwarnai perdebatan. Ketika karyawan lain bicara dan pendengar merasa tidak sependapat maka langsung diinterupsi. Hal ini menyebabkan seorang yang lagi berbicara terhenti dalam menyampaikan pesan atau informasi.

### **b. Evaluating**

Ketika seseorang menerima pesan dari orang lain maka orang tersebut sebagai pendengar akan melakukan penilaian terhadap pesan yang diterimanya. Ada dua hal yang harus dilakukan bila ingin menjadi pendengar aktif yaitu *emphaty* dan *organize information*. Ternyata keharusan berempati bukan saja pada komunikator tetapi juga pada pendengar atau komunikan. Melalui empati, komunikan akan memberikan evaluasi secara proporsional kepada lawan bicaranya. Sehingga *feedback* yang akan diberikan oleh pendengar tidak akan membuat suasana menjadi kurang berkesan dan mengganggu kenyamanan lawan bicara. Dalam proses evaluasi juga pendengar harus mengorganisir informasi yang diterima sebelum menanggapi atau mengomentari pesan yang didengar.

Para karyawan koperasi di Pangandaran, ketika berperan sebagai pendengar, mereka mampu berempati sehingga terkesan menghargai orang yang berbicara kepadanya. Kebiasaan ini menimbulkan suasana yang mendukung terciptanya *employee relations* yang menyenangkan.

### **c. Responding**

Dalam memberikan respons kepada teman bicara, pendengar sebaiknya menunjukkan ketertarikan (*show interest*) dan melakukan klarifikasi pesan sesuai kebutuhan (*clarify the message*). Menunjukkan ketertarikan terhadap teman bicara akan menimbulkan semangat lawan bicara dalam menyampaikan pesannya. Para karyawan koperasi ketika mendengarkan sudah mampu menunjukkan ketertarikan akan pesan yang disampaikan oleh teman yang sedang berbicara. Namun dalam hal *clarify the message* dalam beberapa kasus seringkali tidak terjadi terutama ketika pendengar itu bawahan dan yang bicara pimpinan. Menurut beberapa informan hal ini terjadi karena adanya rasa sungkan dan segan melakukan klarifikasi terhadap pimpinan.

## **5. Kesimpulan**

Permasalahan komunikasi antar karyawan pada koperasi-koperasi di Kabupaten Pangandaran terutama terjadi pada komunikasi vertikal ketika pimpinan cenderung mendominasi proses komunikasi. Hal ini menyebabkan kesungkanan dan keseganan karyawan dalam berkomunikasi. Ada dua sisi yang dideskripsikan dalam komunikasi efektif pada tulisan ini yaitu komunikator yang efektif dan pendengar yang efektif. Secara umum para karyawan baik bawahan maupun atasan mampu berperan sebagai komunikator yang efektif maupun sebagai pendengar atau komunikan yang efektif. Namun demikian dalam hal *be descriptive* sebagai komunikator masih belum optimal. Catatan lain dalam hal karyawan sebagai pendengar adalah pada proses *sensing*. Pada proses *sensing* ini terkadang masih melakukan interupsi ketika lawan bicara belum selesai bicara. Secara umum komunikasi yang dilakukan baik oleh komunikator maupun komunikan berjalan cukup baik dan mendukung hubungan antar karyawan baik dalam situasi formal maupun informal.

## **Referensi**

- Herwan Abdul Muhyi, Zaenal Muttaqin & Healthy Nirmalasari (2016). *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan SDM*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Herwan Abdul Muhyi (2017). Keterampilan pengelolaan Bisnis Para Pengusaha Kecil di Kecamatan Cibeureum Kota Sukabumi, *Jurnal AdBispreneur*, Volume 2 No. 2 p. 43-52
- Luthans, F, 2002, *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Robbins, S. P., 2001. *Organizational Behavior*,. Ninth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Sri Purnomowaty. *Kepuasan Kerja Pustakawan 18 Perpustakaan Khusus Instansi Pemerintah di DKI Jakarta*.

Unpublished Doctoral Dissertation  
University of Indonesia, 1994.

Taliziduhu Ndraha., 1997. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta, Jakarta.