

Pelatihan Komunikasi Asertif Menggunakan Teori Akomodasi Komunikasi Psikoedukasi di Perusahaan X

Assertive Communication Training Using Psychoeducational Communication Accommodation Theory at Company X

**Aminah, Arni Arivia, Firdianti Firdaus, Giftania Grace Nathalie, Herdiyanti
Devira Utami, Sari Ardhyarizky**

Fakultas Psikologi

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

aminah.202200040011@student.atmajaya.ac.id; arni.202200040004@student.atmajaya.ac.id;

firdian.202200040001@student.atmajaya.ac.id; giftani.202200040024@student.atmajaya.ac.id;

herdiya.202200040018@student.atmajaya.ac.id; sari.202200040023@student.atmajaya.ac.id

correspondence: aminah.202200040011@student.atmajaya.ac.id

ABSTRACT

The rapid development of technology has made Company X also strive to expand the enterprise by implementing digital transformation. The digital transformation began with the forming the IT Division in 2020. However, based on the results of an assessment using a mixed method, namely quantitative and qualitative methods, 53% of IT Division employees were stressed by inefficient collaboration models and top-down communication culture. Previous research has shown that one of the sources of work stress is the communication culture within the organization. Therefore, researchers created psychoeducation/training to raise awareness of the importance of assertive communication in the workplace. The training was conducted on-site for 90 minutes with 46 employees of the IT Division at Company X using the Communication Accommodation Theory strategy. The results show that assertive communication is significant to be applied in the work environment (96.8%), reduces work stress (87.1%), reduces confusion in communicating with colleagues (93.6%), and increases positive relations within the work team (96.7%). In conclusion, the training provided was effective enough to raise awareness of the importance of assertive communication in the workplace to reduce levels of work stress and improve work coordination.

Keywords: top-down communication; psychoeducation; assertive communication; communication accommodation theory

ABSTRAK

Perkembangan teknologi yang pesat membuat perusahaan X turut berupaya mengembangkan perusahaan dengan menerapkan transformasi digital. Transformasi digital dimulai dengan membentuk divisi IT pada tahun 2020. Namun, berdasarkan hasil asesmen menggunakan *mix method*, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif, ditemukan sebanyak 53% karyawan divisi IT mengalami stres karena pola kerja sama yang belum efektif dan budaya *top-down communication*. Salah satu sumber stres kerja adalah budaya komunikasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penulis membuat pelatihan berupa psikoedukasi asertivitas yang bertujuan untuk memberikan kesadaran terhadap pentingnya komunikasi asertif dalam lingkungan kerja. Pelatihan dilakukan secara luring selama 90 menit kepada 46 karyawan divisi IT di perusahaan X dengan menggunakan strategi Communication Accommodation Theory. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi asertif dinilai penting untuk diterapkan di lingkungan pekerjaan (96.8%), dapat menurunkan stres kerja (87.1%), mengurangi kebingungan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja (93.6%), serta dapat

meningkatkan relasi positif di dalam tim kerja (96.7%). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang dilakukan dinilai cukup efektif dalam meningkatkan kesadaran terhadap pentingnya komunikasi asertif dalam lingkungan kerja guna menurunkan tingkat stres kerja dan koordinasi kerja yang lebih baik.

Kata kunci: Komunikasi atasan-bawahan; komunikasi asertif; Communication Accomodation Theory

PENDAHULUAN

Berbagai perubahan yang terjadi di PT X berdampak pada dinamika relasi kerja di divisi IT. Salah satunya tercermin dari hasil survei internal yang menunjukkan tingkat stres yang cukup tinggi pada karyawan divisi IT (stres dialami 53% karyawan). Beberapa sumber stres kerja yang dialami individu di tempat kerja adalah bersumber dari ketidakjelasan tuntutan kinerja yang diharapkan, beban pekerjaan yang berlebih, serta pekerjaan tidak dirasa *engaging* dan *challenging* (American Psychological Association, 2023). Komunikasi yang terjadi dalam proses *tasking* yang bersifat *top-down* turut berkontribusi dalam ketidakjelasan tuntutan kinerja yang diharapkan serta munculnya pembagian kerja yang tidak merata dan cenderung berlebih ke individu yang lebih '*nerimo*'. Dinamika relasi yang terjadi dalam hubungan kerja serta kultur organisasi merupakan dua sumber stres dalam pekerjaan (Michie, 2002), kedua hal tersebut mewarnai kondisi stres yang dirasakan oleh karyawan di divisi IT.

Menurut Boniwell dan Tunariu (2019), kondisi stres yang dirasakan terus-menerus dan berkelanjutan akan menyebabkan dampak yang serius dan berkepanjangan terhadap *well being* fisik, emosi, dan psikologis individu. Oleh sebab itu, untuk mengurangi dampak stres kerja yang berkelanjutan, sejak akhir 2022, perusahaan telah menyusun beberapa program pelatihan terkait pengelolaan stres di tempat kerja sebagai bagian dari rangkaian program *mental health awareness*. Salah satunya adalah program *coaching* untuk level manajerial terkait pola komunikasi *top-down* dengan bawahan. Meskipun demikian, proses memberikan kejelasan dalam penugasan bukan hanya menjadi tugas atasan semata, melainkan terdapat pula peran bawahan untuk mampu mencari serta menggali kejelasan penugasan, target pekerjaan, kendala, dukungan yang diperlukan dan lainnya untuk dapat menuntaskan tugas yang diberikan dengan gaya berkomunikasi yang asertif.

Berkomunikasi asertif berarti individu mampu mengekspresikan pikiran, opini, perasaan, sikap dan haknya secara terbuka dan jujur dengan tetap memperhatikan serta menghargai orang lain. Dalam konteks pekerjaan, berkomunikasi asertif berarti menyeimbangkan antara memperoleh apa yang dibutuhkan dengan tetap menghargai kebutuhan serta hak rekan kerja, bawahan, dan atasan (United States Department of Veterans Affairs, 2013). Dengan berkomunikasi asertif diharapkan diskusi yang terjadi dalam organisasi terkait penugasan, target pekerjaan, kendala yang dihadapi, serta dukungan yang diperlukan untuk menuntaskan pekerjaan dapat terjadi dengan lebih optimal dan mengurangi munculnya stres kerja yang dialami. Dengan demikian, hal itu dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki relasi kerja, mengurangi risiko sakit dan *absenteeism* (De Neve dkk. dalam Holman dkk., 2018).

Studi yang dilakukan oleh Nakamura, dkk. (2017) menunjukkan bahwa komunikasi asertif yang dilatihkan dapat meningkatkan komunikasi yang efektif dan membangun relasi antartim yang efektif. Pelatihan atau *sharing session* komunikasi asertif yang dimaksud berupa pemberian pemahaman mengenai konsep asertif, perbedaannya dengan pasif serta agresif dan pengimplementasiannya dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Sebagai tahap awal, pemahaman ini dapat diberikan melalui psikoedukasi berupa *sharing session* dengan pendekatan *Communication Accommodation Theory* (CAT), yaitu kemampuan untuk menyesuaikan, memodifikasi, atau mengatur perilaku seseorang dalam responnya

terhadap orang lain. Dikembangkan oleh Howard Giles pada tahun 1973 (West & Turner, 2008), pelaksanaan CAT terbagi menjadi beberapa strategi, yaitu *approximation*, *interpretability*, *discourse management*, dan *interpersonal control*. Keempat strategi tersebut dipilih dan diterapkan secara sistematis dan terstruktur dengan tujuan mempersiapkan karyawan agar memahami dan mampu menerapkan konsep-konsep psikologis yang diajarkan dalam menghadapi berbagai macam tantangan hidup sehari-hari. Selain itu, manfaat lainnya ialah membantu menurunkan tingkat *distress*, meningkatkan kualitas hidup, dan meningkatkan kemampuan *self-care* individu (Lyman dkk., 2014). Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa tujuan Program Kreativitas Mahasiswa ini adalah untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman kepada peserta mengenai cara berkomunikasi secara asertif dalam konteks *workplace*.

METODE PELAKSANAAN

Rancangan pelatihan yang disusun melibatkan beberapa metode kegiatan, yaitu psikoedukasi, *roleplay*, dan *sharing session*. Pelatihan dilaksanakan di gedung perusahaan X, Jakarta Pusat, pada 6 Juni 2023 pukul 07.30 hingga 09.00 WIB. Adapun peserta dari pelatihan ini adalah karyawan divisi IT yang berjumlah 46 orang. Susunan pelaksanaan pelatihan dapat dilihat secara lengkap pada tabel berikut.

Tabel 1
Susunan pelaksanaan pelatihan

No.	Durasi	Kegiatan	Tujuan
1	5 menit	Pengantar	Perkenalan fasilitator dan penjelasan sekilas mengenai psikoedukasi yang akan diberikan kepada peserta.
2	10 menit	<i>Ice breaking</i>	Membantu peserta lebih rileks dan mudah dalam memulai kegiatan.
3	30 menit	Psikoedukasi	Memberikan penjelasan mengenai komunikasi asertif.
4	5 menit	<i>Roleplay</i>	Memberikan penjelasan mengenai contoh komunikasi asertif dan membandingkan dengan komunikasi pasif dan agresif.
5	15 menit	Latihan	Mempraktikkan komunikasi asertif.
6	5 menit	<i>Debrief</i>	Memastikan peserta mendapat pembelajaran berdasarkan pengalaman demonstrasi yang diberikan.
7	5 menit	Tanya Jawab	Memastikan pemahaman peserta terhadap materi komunikasi asertif yang diberikan.
8	5 menit	Penutup	Memberikan kesimpulan terhadap kegiatan.

Debrief dibawakan oleh fasilitator dengan mengacu pada *Experiential Learning Cycle* oleh Kolb (2015) yang melingkupi *experiencing*, *publishing*, *processing*, *generalizing*, dan *applying*. Tahap *experiencing* merupakan segala aktivitas yang melibatkan *self-assessment* atau interaksi interpersonal untuk mendapat pengalaman yang dijadikan bahan diskusi pada tahap selanjutnya (Kolb, 2015). Dalam tahap ini, peserta diberikan sejumlah kasus yang harus dipraktikkan sesuai dengan materi yang telah diberikan yaitu seputar komunikasi asertif beserta antitesisnya yaitu komunikasi pasif dan agresif.

Dalam pelaksanaannya, peserta mendemonstrasikan jenis komunikasi yang berbeda-beda, yaitu komunikasi pasif, asertif, agresif, serta kombinasi antara pasif dan agresif.

Selanjutnya tahap *publishing*. Tahap ini melibatkan peserta untuk mengungkapkan apa yang dilihat dan dirasakan pada proses sebelumnya (Kolb, 2015). Fasilitator memberi pertanyaan kepada peserta terkait dengan pengalaman mereka melakukan *roleplay*. Fasilitator bertanya mengenai tanggapan, pendapat, serta perasaan peserta ketika melakukan demonstrasi setiap kasus yang dibawakan masing-masing kelompok. Peserta mengungkapkan adanya perasaan lega ketika menggunakan komunikasi yang lebih asertif karena lebih terbuka, lebih menghargai, serta lebih memahami antara kedua belah pihak.

Lalu tahap *processing*. Tahapan ini merupakan tahap ketika peserta merekonstruksi pola dan interaksi dalam aktivitas dari pendapat yang disampaikan baik oleh dirinya maupun peserta yang lain (Kolb, 2015). Fasilitator menanyakan terkait benang merah yang dapat diambil dari diskusi sebelumnya. Peserta memunculkan *insight* seperti tidak perlu memendam perasaan atau sarkasme yang termasuk dalam komunikasi pasif, kemudian muncul juga bahwa dengan intensi dan pilihan kata yang *mindful* ternyata tidak menimbulkan kesalahpahaman, serta komunikasi yang asertif ternyata dapat mereduksi stres kerja.

Kemudian, tahap *generalizing*. Tahapan ini membutuhkan peserta untuk mengubah pengalaman dari konteks pelatihan menjadi ke dalam dunia nyata (Kolb, 2015). Fasilitator menanyakan bagaimana hal yang didiskusikan sebelumnya berhubungan dengan situasi realistik yang pernah dialami. Peserta menyampaikan dengan memberi contoh pengalamannya dalam pekerjaan, misalnya ketika atasan meminta lembur, alih-alih bereaksi dengan pasif atau agresif, maka sebaiknya disampaikan dengan baik dan jelas secara asertif bahwa tidak memungkinkan untuk dilakukan lembur karena perlu merawat orang tua yang sedang di rumah sakit.

Terakhir, tahap *applying*, yaitu tahap ketika peserta mengaplikasikan hasil pembelajaran dari tahap sebelumnya ke dalam situasi nyata yang dialami langsung pada masa yang akan datang (Kolb, 2015). Dalam tahapan ini, fasilitator menanyakan kepada peserta apa yang harus dilakukan ke depannya apabila menghadapi situasi serupa. Peserta menjawab, di antaranya sebisa mungkin menerapkan komunikasi yang asertif, sebaiknya menghindari komunikasi yang pasif, agresif, ataupun kombinasi di antara keduanya, serta dapat mengasah lebih runcing asertivitasnya dengan terus berlatih.

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil evaluasi, didapatkan bahwa *sharing session* dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan kesadaran terhadap komunikasi asertif bagi para peserta, dengan hasil rata-rata skor didapat sebesar 14 dari nilai skor maksimum sebesar 16 (87%). Efektifnya pelatihan dalam meningkatkan kesadaran peserta tersebut didukung dengan adanya strategi CAT yang diimplementasikan pada kegiatan *sharing session*.

Pada proses pelaksanaan pelatihan, terdapat beberapa strategi dari CAT yang diimplementasikan. Strategi *approximation* dilakukan oleh penulis dengan cara menyesuaikan pakaian yang digunakan dengan peserta pelatihan. Dalam hal ini, peserta terbiasa untuk menggunakan batik pada hari Selasa sehingga penulis juga mengenakan batik pada hari itu dengan tujuan untuk menekankan persamaan karakteristik dan mendekatkan jarak sosial antara penulis sebagai fasilitator dan peserta (Dragojevic dkk., 2015). Selain itu, karyawan divisi IT di perusahaan X terbiasa dengan materi yang ditulis dalam bahasa Inggris, tetapi disampaikan dalam bahasa Indonesia sehingga strategi *interpretability* diimplementasikan oleh penulis dengan cara menyesuaikan gaya penyampaian materi dengan gaya penyampaian yang biasa diterapkan di divisi IT di perusahaan X. Tak hanya itu, penjelasan juga diberikan dalam tiga tahap, dimulai dari *telling* (psikoedukasi), *roleplay*, dan *doing* (latihan) serta desain *powerpoint* yang juga disesuaikan dengan standar divisi IT

di perusahaan X.

Strategi *interpretability* digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan klarifikasi dari pesan yang disampaikan (Dragojevic dkk., 2015), yaitu pengulangan materi dengan metode yang berbeda. Strategi CAT lainnya yang diimplementasikan adalah *discourse management*. Dalam hal ini, gaya bahasa dan contoh kasus yang diberikan pada sesi latihan disesuaikan dengan kasus nyata yang terjadi di tempat kerja; begitupun contoh kasus untuk *roleplay* yang dilakukan oleh penulis. Dalam pelatihan, terdapat sesi latihan beserta tanya jawab. Di sini peserta mendapat giliran untuk berbicara ataupun bertanya. (Gambar 1) Strategi ini diterapkan dengan tujuan untuk memahami kenyamanan dari peserta serta memberikan ruang dan kesempatan bagi peserta untuk berbicara (Dragojevic dkk., 2015).

Terakhir, penulis menerapkan strategi *interpersonal control* dengan menggunakan bahasa yang lebih setara, seperti menyapa peserta dengan “teman-teman” dan menghampiri peserta selama proses pelatihan berlangsung. Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk menyetarakan posisi antara penulis sebagai fasilitator dan peserta (Dragojevic dkk., 2015). Hasil evaluasi dapat dilihat pada Tabel 2. Penulisan subjudul-subjudul mengikuti tata penulisan berikut:

Tabel 2
Hasil evaluasi pelatihan komunikasi asertif

Persentase	Penjelasan
96.8%	Komunikasi asertif dapat melancarkan koordinasi dan komunikasi yang lebih jelas dan terarah, serta dapat membantu karyawan dalam mengekspresikan kebutuhan dan keinginan sehingga tidak perlu memendam. Hal tersebut sejalan dengan Mangundjaya (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi asertif dapat membangun diskusi yang harmonis, serta terjalin hubungan interpersonal yang baik, di mana kedua belah pihak dapat mengekspresikan dirinya dengan tetap menghargai orang lain.
87.1%	Komunikasi asertif dapat menurunkan stres kerja karyawan merasa saling dihargai atas kebutuhannya masing-masing, sehingga lebih lega dan tidak perlu memendam. Selaras dengan Mangundjaya (2022) yang membahas mengenai manfaat dari asertivitas, salah satunya yaitu dapat mengurangi stress, yaitu individu menjadi lebih lega dengan menyampaikan perasaan serta pendapat.
93.6%	Komunikasi asertif dapat mengurangi kebingungan dalam bekerja menginisiasi karyawan untuk <i>seek clarity</i> atau mencari kejelasan terkait arahan yang belum jelas. Pertanyaan <i>to the point</i> dan tidak bertele-tele yang asertif dapat mengurangi kebingungan dalam lingkup kerja. Mangundjaya (2022) mengungkapkan bahwa sering kali orang lain tidak mengetahui perasaan dan kebutuhan dari lawan bicaranya, sehingga ketika individu menyampaikan pendapat, perasaan, dan kebutuhannya, hal tersebut dapat membantu individu mendapatkan kejelasan dan keinginannya.
96.7%	Komunikasi asertif dapat meningkatkan relasi positif dalam tim kerja. Peserta dapat menyampaikan pendapatnya lebih terbuka sembari menghormati pendapat orang lain. Hal ini mendukung tumbuhnya relasi yang positif di dalam ruang kerja, sejalan dengan Mangundjaya (2022) yang menyatakan bahwa adanya komunikasi yang terbuka, yaitu kedua belah pihak saling memahami kebutuhan antara satu dan lainnya dapat menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik sehingga dapat membangun kualitas kerja yang kondusif.



Gambar 1. Psikoedukasi komunikasi asertif (Sumber: Dokumentasi Tim)

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pelatihan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa psikoedukasi mengenai komunikasi asertif yang ditujukan kepada karyawan divisi IT perusahaan X dinilai cukup efektif untuk meningkatkan *awareness* terhadap komunikasi asertif. Penilaian cukup efektif tersebut ditunjukkan dengan adanya respon positif secara kuantitatif dan kualitatif dari seluruh peserta yang didukung dengan penggunaan strategi *Communication Accommodation Theory* (CAT). Respon positif ditunjukkan berdasarkan *form* evaluasi yang diberikan kepada peserta. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa setelah mengikuti psikoedukasi, peserta menilai bahwa komunikasi asertif penting dalam lingkungan kerja guna menurunkan stres kerja, mengurangi kebingungan dalam pekerjaan, serta meningkatkan relasi positif dengan rekan kerja. Strategi CAT yang digunakan dengan mengenakan pakaian yang sama dengan peserta, menggunakan sapaan yang setara kepada peserta, *role play* yang dilakukan oleh fasilitator, dan menggunakan contoh kasus nyata yang terjadi di lingkungan pekerjaan peserta memicu peserta lebih terbuka dan berpartisipasi secara aktif dalam psikoedukasi yang dilaksanakan.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas psikoedukasi komunikasi asertif, berikut beberapa hal yang dapat dipertimbangkan:

1. memilih lokasi dan tata ruang yang mendukung pelaksanaan psikoedukasi berjalan secara kondusif tanpa adanya distraksi;
2. mengalokasikan waktu secara khusus agar pelaksanaan psikoedukasi sesuai dengan susunan acara yang telah dibuat;
3. memastikan *form* evaluasi diisi oleh seluruh peserta agar *feedback* dari pelaksanaan psikoedukasi dapat diketahui secara menyeluruh;
4. melaksanakan program lanjutan terkait komunikasi asertif yang diberikan kepada karyawan sesuai levelnya, yaitu staf dan manajerial. Hal ini bertujuan supaya peserta dapat mempraktikkan komunikasi asertif sesuai dengan konteks pekerjaan.

Kemudian, dalam rangka memperluas kebermanfaatannya dari hasil Program Kreativitas Mahasiswa yang telah dilakukan, program selanjutnya dapat berupa penerapan pelatihan komunikasi asertif dengan strategi CAT dalam konteks lainnya, seperti pada organisasi nirlaba atau pemerintahan. Dengan konteks yang berbeda, diharapkan program selanjutnya mampu menggambarkan dinamika pelatihan pada konteks yang berbeda serta dapat memperkaya literatur mengenai pelatihan baik komunikasi asertif maupun implementasi strategi *Communication Accommodation Theory*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam Program Kreativitas Mahasiswa ini mulai dari Perusahaan X, Seluruh karyawan divisi IT yang terlibat dalam pelatihan ini, segenap dosen pembimbing dan Fakultas Psikologi Magister Profesi Unika Atma Jaya karena telah memberikan ruang untuk para penulis melakukan Program Kreativitas Mahasiswa ini.

DAFTAR REFERENSI

- American Psychological Association. (2023). *Coping with stress at work*. Dilansir dari <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/work-stress>
- Boniwell, I., & Tunariu, A. D. (2019). *Positive psychology: theory, research and applications* (2nd ed.). Open University Press.
- Dragojevic, M., Gasiorek, J., & Giles, H. (2015). Communication accommodation theory. In C. R. Berger & M. E. Roloff (Eds.), *The international encyclopaedia of interpersonal communication*.
- Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson Education, Inc.
- Lyman, D. R., Braude, L., George, P., Dougherty, R. H., Daniels, A. S., Ghose, S. S., & Delphin-Rittmon, M. E. (2014). Consumer and family psychoeducation: Assessing the evidence. *Psychiatric Services*, 65(4), 416–428.
- Mangundjaya, W. L. H. (2022). *Psikologi komunikasi di tempat kerja* (1st ed.). Qiara Media.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67-72. <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.67>
- Nakamura, Y., Yoshinaga, N., Tanoue, H., Kato, S., Nakamura, S., Aoishi, K., & Shiraishi, Y. (2017). Development and evaluation of a modified brief assertiveness training for nurses in the workplace: A single-group feasibility study. *BMC Nursing*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0224-4>
- United States Department of Veterans Affairs. (2013). *Learn to communicate assertively at work*. https://www.va.gov/vetsinworkplace/docs/em_eap_assertive.html#:~:text=Keys%20to%20Assertive%20Communication&text=Make%20direct%20eye%20contact,%20but,open%3B%20uncross%20arms%20and%20legs
- West, R., & Turner, L. H. (2008). *Pengantar teori komunikasi analisis dan aplikasi*. Salemba Humanika.