

Kompetensi Komunikasi Lateral Pengurus Dalam Manajemen Koperasi

Ami Purnamawati

Pendahuluan

Suatu keniscayaan bahwa koperasi sebagai sebuah organisasi yang bertujuan menyejahterakan anggotanya dikelola oleh pengurus yang memiliki kompetensi. Pada dasarnya kompetensi menjadi prasyarat bagi siapapun untuk mencapai suatu tujuan. Pernyataan ini bermakna bahwa pencapaian tujuan dapat berhasil ketika seseorang memiliki sikap, pengetahuan dan keterampilan yang menjadi komponen kompetensi dengan standar tertentu.

Pengurus koperasi adalah para profesional karena mereka memiliki pekerjaan atau profesi. Secara umum pekerjaan pengurus koperasi adalah mengelola (*to manage*) sumber daya yang dimiliki organisasi koperasi baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya lainnya untuk menciptakan produktivitas dalam mencapai tujuan koperasi. Sebagai profesional, pengurus koperasi akan berpegang pada pedoman atau nilai-nilai profesionalisme yang menjadi arah pelaksanaan aktivitasnya. Kompetensi dan profesionalisme menjadi entitas yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam konteks kinerja. Kepemilikan kompetensi tidak akan bermakna secara filosofis maupun praktis tanpa mengindahkan profesionalisme. Meskipun seseorang memiliki keunggulan pengetahuan dan keterampilan jika tidak mampu bersikap dan berperilaku profesional maka tidak akan dapat melakukan optimalisasi terlebih lagi maksimalisasi pada performa kerjanya.

Pengelolaan koperasi yang harus dilaksanakan oleh pengurus didasarkan pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pengurus koperasi. Tupoksi pengurus koperasi tersebut jika disarikan dari UU RI No 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian adalah “(a) melakukan pengelolaan koperasi dan usahanya, (b) mengajukan rancangan Rencana Kerja serta rancangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi, (c) menyelenggarakan Rapat Anggota, (d) mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, (e) menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib, dan (f) memelihara daftar buku anggota dan pengurus.”

Pengurus Koperasi memiliki kedudukan sebagai ketua, sekertaris dan bendahara. Pembagian tugas dilaksanakan dalam rangka efektivitas dan efisiensi. Kedudukan ini mengacu pada Undang-Undang Perkoperasian bahwa pengurus koperasi berjumlah minimal tiga (3) orang dan berjumlah ganjil. Penentuan jumlah ganjil akan berkaitan pada konteks pengambilan keputusan jika terjadi kebuntuan (*deadlock*) pada saat musyawarah. Komposisi pengurus koperasi tersebut mengindikasikan bahwa mereka dituntut untuk bekerja secara kolektif kolegial. Kepemimpinan dalam kepengurusan yang bersifat kolegial adalah kepemimpinan demokratis yang berarti setiap pengurus memiliki hak yang sama dalam berpendapat untuk mengambil suatu keputusan, dengan demikian tidak akan terjadi dominasi di antara para pengurus karena keputusan menjadi hasil dari kesepakatan.

Koordinasi antar pengurus tidak mungkin dihindarkan, setiap pengurus sejatinya memiliki visi yang sama untuk melakukan pengelolaan atau manajemen koperasi. Koordinasi yang terjadi pada saat setiap pengurus melakukan komunikasi di antara mereka adalah dengan komunikasi lateral atau disebut juga komunikasi horizontal. Kategori komunikasi lateral ini merupakan salah satu komunikasi yang terjadi pada konteks organisasi yang memiliki fungsi agar para peserta komunikasi bekerjasama dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kategori Komunikasi Organisasi

Komunikasi bersifat *omnipresent* atau terjadi dalam seluruh bidang aktivitas manusia, termasuk organisasi. Organisasi adalah wadah di mana sejumlah orang berinteraksi dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sondang P. Siagian (2015) menyatakan bahwa organisasi adalah “suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien harus terjadi proses pembagian kerja (*division of work*) sebagai salah satu ciri organisasi formal selain rentang kendali (*span of control*) dan piramida kendali (*pyramid of control*). Oleh karena itu akan terdapat anggota organisasi yang berperan sebagai atasan (yang memimpin) dan anggota lain menjadi bawahan (yang dipimpin). Setiap anggota yang memiliki peran-peran tersebut akan bekerja mengikuti deskripsi kerja (*job description*) yang sudah ditentukan oleh organisasi. Implementasi setiap aktivitas dalam deskripsi kerja membutuhkan peran bersama dari setiap individu yang bertugas sehingga interaksi dan komunikasi yang efektif antara mereka menjadi keniscayaan dalam pencapaian target. Dengan demikian berlangsung proses komunikasi dalam konteks organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pemaknaan pesan oleh para anggota organisasi sesuai dengan jabatan atau fungsi struktural baik sebagai yang memimpin maupun yang dipimpin. Secara umum komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dikategorikan ke dalam komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal dinyatakan sebagai komunikasi yang berlangsung mengikuti aturan atau norma yang ditentukan organisasi. Komunikasi formal berlangsung menurut struktur organisasi, oleh karena itu dapat berlangsung komunikasi ke bawah (*top down communication*), komunikasi ke atas (*bottom up communication*), dan komunikasi lateral (*lateral communication*).

Sementara itu komunikasi informal adalah komunikasi yang berlangsung tanpa berkaitan dengan struktur organisasi. Salah satu bentuk komunikasi informal adalah rumor atau desas desus atau disebut juga *grapevine*. Rumor dimaknai sebagai suatu informasi yang memiliki kebenaran namun belum disampaikan secara resmi.

Berikut ditunjukkan ciri dari masing-masing komunikasi formal dalam organisasi yang disarikan dari beberapa sumber:

Tabel 1. Ciri Komunikasi Organisasi Formal

Ciri	Komunikasi Ke Bawah (<i>Top Down Communication</i>)	Komunikasi Ke Atas (<i>Bottom Up Communication</i>)	Komunikasi Ke Lateral (<i>Horizontal Communication</i>)
Perintah	Dari atasan ke bawahan	Dari bawahan ke atasan	Antara pegawai pada hirarki yang sama
Sifat	Direktif (mengarahkan)	Partisipatif	Kolaboratif
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi perintah • Menyediakan instruksi • Menjelaskan pedoman • Menginformasikan • Menugaskan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan gagasan • Memberikan respon/umpan balik • Menyampaikan keluhan • Memberikan saran 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan informasi • Berbagi gagasan • Mencapai tujuan bersama • Memecahkan masalah
Frefekkuensi	Sering	Biasanya sering	Sering
Kecepatan	Cepat	Cepat	Lambat
Efektivitas	Segera	Segera	Biasanya terbatas

Sumber: *Disarikan dari beberapa sumber*

Beberapa ahli mengkatagorikan bahwa komunikasi yang terjadi pada organisasi memiliki fungsi-fungsi yang melekat dalam organisasi. Conrad (dalam Tubbs & Moss, 2005) membuat katagori fungsi komunikasi organisasi dalam tiga katagori yaitu (1) fungsi perintah, (2) fungsi relasional, dan (3) fungsi manajemen ambigu.

Fungsi perintah dalam komunikasi organisasi dijelaskan sebagai komunikasi yang berkaitan dengan hak dan kewajiban dari anggota organisasi untuk mendiskusikan atau membahas suatu perintah, menerima perintah dan menjalankan apa yang menjadi suatu perintah. Dengan demikian fungsi perintah ini dapat menjadi fungsi koordinasi antara yang memberi perintah dengan yang diberi perintah.

Setiap anggota dalam organisasi memiliki tugas dan fungsinya sehingga mereka memiliki target kerja yang harus dicapai. Pencapaian target kerja sudah pasti membutuhkan relasi dengan anggota lainnya. Di sinilah fungsi relasional berlangsung karena anggota-anggota akan menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota lainnya. Hubungan ini memberikan pengaruh pada kinerja (*job performance*) yang dapat terlihat dari aspek kepuasan kerja, aliran komunikasi (baik ke atas atau ke bawah) dan tingkat pelaksanaan perintah.

Fungsi lainnya adalah fungsi manajemen ambigu. Ketidakjelasan (*ambiguitas*) melekat pada organisasi. Suatu kondisi ambigu berkaitan dengan pilihan yang tidak jelas sehingga dengan komunikasi akan dapat mengatasi dan mengurangi ambiguitas tersebut.

Komunikasi Lateral

Komunikasi lateral yang disebut juga dengan komunikasi horizontal merupakan proses komunikasi yang berlangsung antara bagian atau divisi dengan posisi sejajar dalam

organisasi. Artinya pertukaran pesan terjadi secara menyamping dan dilakukan oleh peserta komunikasi yang mempunyai kedudukan yang setara. Komunikasi lateral memiliki tujuan untuk mempersuasi, memengaruhi dan menyampaikan informasi kepada bagian (divisi) yang memiliki kedudukan yang sejajar. Komunikasi lateral akan diperlukan untuk memudahkan koordinasi dan efisiensi waktu.

Fungsi komunikasi lateral diungkapkan oleh Wrench dan Carter (2015) yaitu untuk:

- 1) membantu anggota organisasi mengkoordinasikan tugas dan pekerjaannya agar sistem mencapai tujuannya (*task coordination*);
- 2) memampukan anggota organisasi memecahkan masalah (*problem solving*);
- 3) menjadi wadah berbagi informasi di antara anggota organisasi, dengan demikian anggota menyadari kegiatan organisasi dan rekan kerjanya masing-masing (*information sharing*), dan
- 4) cara termudah untuk menyelesaikan konflik adalah melalui interaksi langsung (*conflict resolution*).

Namun demikian, komunikasi lateral dapat menimbulkan permasalahan dasar yang juga dapat memunculkan dampak negatif. Empat permasalahan dasar itu adalah:

1. Kurangnya Penghargaan (*Lack of Rewards*)
Kondisi ini berarti pegawai dianggap tidak memiliki peran dan diabaikan oleh organisasi meski pegawai sering kali diberi dan mengerjakan banyak tugas.
2. Kompetisi Antar Departemen/Bagian (*Inter-Departmental Competition*)
Seringkali terjadi kesengajaan agar antar divisi yang berbeda saling berkompetisi.
3. Konflik Intra-Organisasi (*Intra-Organizational Conflicts*)
Secara alamiah setiap individu dari divisi yang berbeda ketika berinteraksi dapat memunculkan konflik.
4. Kurangnya Pemahaman Lateral (*Lack of Lateral Understanding*)
Pemahaman lateral diartikan sebagai tingkat seseorang dalam organisasi memahami tujuan dan fungsinya di berbagai divisi pada seluruh organisasi. Kondisi anggota organisasi yang tidak memiliki pemahaman lateral akan mengakibatkan banyak waktu terbuang (*waste of time*) untuk menentukan orang yang harus dihubungi dan juga memungkinkan terjadinya tumpang tindih (*work overlapping*) karena para pekerja tidak menyadari bahwa pekerjaan yang diselesaikannya juga diselesaikan oleh rekan kerjanya. Kondisi lainnya adalah proses pengambilan keputusan tidak baik (*poor decision making*) yang tanpa disadarinya akan memiliki dampak negatif bagi divisi lainnya

Pada praktiknya semua alur komunikasi dapat menimbulkan berbagai dampak. Untuk meminimalisasi dampak negatif tentu diperlukan upaya atau metode atau teknik berkomunikasi secara efektif. Dalam jurnalnya McClelland dan Wilmot (1990) menyatakan tujuh metode praktik untuk meningkatkan komunikasi lateral:

1. Mengembangkan Pemahaman Lateral (*Develop Lateral Understanding*)
Setiap orang dari semua posisi dalam organisasi harus menjadikan pemahaman lateral sebagai prioritas. Salah satu caranya dengan menyelenggarakan forum yang akan membuat atasan memahami peluang, tantangan, tujuan dan struktur bidang tanggung semua.
2. Rantai Komando yang Fleksibel (*Flexible Chain of Command*)
Kualitas dan kuantitas komunikasi lateral harus ditingkatkan sehingga rantai komando yang fleksibel dapat terbangun.
3. Berbagi arah yang Jelas dan Konsisten (*Share Clear and Consistent Direction*)

Pesan yang jelas dan konsisten harus tersampaikan ke bawah.

4. Memberi Contoh (*Set the Example*)
Pemberian contoh oleh manajemen dan atasan dalam berkomunikasi yang efektif dapat membuat bawahan berpartisipasi aktif dalam komunikasi lateral.
5. Melembagakan Tim Yang Lateral (*Institute Lateral Teams*)
Membentuk tim di mana individu dari berbagai divisi dilibatkan dapat menolong untuk memulai interaksi dan pemahaman di antara berbagai anggota organisasi.
6. Memastikan Akuntabilitas Kepada Departemen dan Organisasi (*Ensure Accountability to Departments and Organization*)
Semua orang harus bertanggung jawab kepada organisasi, dengan cara menunjukkan bahwa mereka merupakan bagian dari teka-teki/puzzle yang lebih besar, sehingga menjadikan mereka harus mengetahui seperti apa bentuk teka-teki/puzzle tersebut.
7. Menyediakan Pelatihan (*Make Training Available*)
Keterlibatan dan interpersonal dan jaringan internal dapat terjadi dengan pemberian pelatihan untuk anggota baru.
8. Mengembangkan Dialog antara Jam Kerja dan Lokasi yang Berbeda (*Develop Dialogue between Shifts and Locations*)
Komunikasi antara anggota dengan jam kerja yang berbeda ditingkatkan karena dapat membuat anggota lebih memahami apa yang terjadi.

Kompetensi Komunikasi Lateral

Anggota organisasi merupakan individu yang memiliki karakteristik atau konsep diri yang khas. Jalaludin Rahmat (2000) menjelaskan bahwa konsep diri merupakan “pandangan dan perasaan mengenai diri sendiri, dan persepsi mengenai diri sendiri tersebut dapat bersifat psikis, sosial, dan fisik.”

Konsep diri memiliki tiga dimensi yaitu “pengetahuan tentang diri sendiri, pengharapan tentang diri sendiri dan penilaian tentang diri sendiri” (Calhoun & Acocella 1990:67). Pemaknaan masing-masing dimensi konsep diri ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan
Dimensi pengetahuan adalah konsep diri tentang hal diketahui oleh seseorang ketahu mengenai dirinya. Stuart & Sundeen (dalam Keliat, 1992:4) menyatakan bahwa pengetahuan ini mencakup persepsi dan perasaan tentang ukuran bentuk, fungsi, penampilan, dan potensi tubuh saat ini dan masa lalu.
2. Pengharapan
Pengharapan adalah pandangan tentang diri, dan kemungkinan seseorang menjadi apa dan bagaimana di masa yang akan datang. Dapat dikatakan bahwa dimensi pengharapan adalah diri yang ideal.
3. Penilaian
Dimensi ini berkaitan dengan unsur evaluasi, seberapa besar seseorang menyukai dirinya sendiri. Jika ketidaksesuaian antara gambaran tentang diri yang ideal dan yang aktual semakin besar maka akan terjadi semakin rendahnya harga diri orang tersebut. Sedangkan seseorang yang memiliki harga diri yang tinggi akan menyukai siapa dirinya, apa yang dikerjakan dan sebagainya.

Rakhmat (200:15) mengutip William D Brooks dan Philip Emmen bahwa konsep diri dapat berkembang menjadi konsep diri negatif dan positif. Konsep diri positif ditandai dengan:

- 1) Mempunyai keyakinan akan kemampuan untuk mengatasi masalah
- 2) Memiliki perasaan setara dengan orang lain
- 3) Dapat menerima sanjungan tanpa rasa malu maupun bersalah
- 4) Memiliki kesadaran bahwa setiap orang mempunyai keinginan, perasaan dan perilaku yang belum tentu disetujui oleh masyarakat
- 5) Berusaha memperbaiki kekurangan dalam dirinya karena mengetahui dan menyadari kekurangan tersebut.

Sementara itu konsep diri negatif memiliki ciri-ciri:

- 1) Sensitif terhadap kritikan
- 2) Responsif terhadap pujian, antusias menerima pujian
- 3) Hiperkritis yang diakibatkan oleh pujian yang menjadikan individu senang mencela, mengkritik, dan meremehkan orang lain
- 4) Cenderung merasa tidak disukai orang lain. Reaksinya menanggapi orang lain seperti musuh karena merasa tidak diperhatikan.

Konsep diri yang dimiliki seseorang dapat menjadi dasar bagaimana orang tersebut berperilaku komunikasi yaitu apakah berperilaku agresif, pasif atau mampu untuk berkomunikasi asertif.

Setiap orang memiliki perilaku atau gaya komunikasi yang berbeda. Perbedaan inilah yang menyebabkan seseorang menyampaikan perasaan, kebutuhan, dan pengalamannya kepada orang lain dengan cara yang berbeda pula. Perilaku atau gaya komunikasi merupakan bentuk psikologis yang memengaruhi individu dalam mengungkapkan perasaan, kebutuhan, dan pengalaman sebagai pengganti komunikasi yang dilakukan secara langsung dan terbuka.

Berbagai sumber menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat empat (4) macam perilaku atau gaya komunikasi, yaitu komunikasi pasif, komunikasi agresif, komunikasi pasif-agresif dan komunikasi asertif. Secara ringkas perilaku atau gaya komunikasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikasi pasif merupakan gaya komunikasi di mana seseorang lebih banyak mendengarkan orang lain mengungkapkan pendapat atau perasaannya dibandingkan dirinya. Seringkali komunikasi pasif digunakan untuk terhindar dari konflik atau konfrontasi atau mencari rasa aman. Kecenderungan seseorang yang berkomunikasi secara pasif karena mempunyai harga diri yang relatif rendah sehingga kurang mampu berkomunikasi efektif untuk memahami kebutuhannya sendiri. Kecenderungan lainnya adalah lebih mempercayai orang lain dibandingkan dengan percaya pada dirinya sendiri.
2. Komunikasi agresif adalah perilaku komunikasi di mana seseorang mengungkapkan perasaan atau pendapat mereka dengan cara yang dapat menyakiti atau bahkan melanggar apa yang menjadi hak orang lain. Gaya komunikasi ini bertujuan untuk mendominasi, mendapatkan kemenangan dan menjadikan orang lain merasakan kekalahan. Biasanya cara-cara yang tidak terpuji dilakukan untuk mendapatkan rasa kemenangan tersebut, misalnya dengan merendahkan atau meremehkan orang lain

- sehingga orang tersebut menjadi tidak mampu berekspresi untuk mengungkapkan kebutuhan atau hak mereka.
3. Komunikasi pasif-agresif merupakan penggabungan gaya komunikasi pasif dan gaya komunikasi agresif. Gaya ini menunjukkan komunikasi yang nampaknya pasif namun bertindak dengan cara-cara yang agresif. Mereka yang memiliki gaya komunikasi ini biasanya adalah mereka yang merasa tidak memiliki kekuasaan.
 4. Komunikasi asertif merupakan gaya komunikasi di mana seseorang mampu menyatakan pendapat dan perasaannya dengan jelas untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan haknya namun tidak melanggar apa yang menjadi hak orang lain. Gaya komunikasi ini memiliki tujuan untuk memperoleh dan memberikan rasa hormat, berlaku secara adil (*fair*) dan membuka ruang untuk kompromi pada saat terjadi konflik.

Komunikasi Lateral Pada Koperasi

Pengelolaan koperasi bermakna menjalankan fungsi manajemen yaitu fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan). Dalam pelaksanaan empat fungsi dasar manajemen ini dapat berkembang dengan fungsi seperti *staffing* (penyusunan SDM), *leading* (kepemimpinan) dan fungsi lainnya. Seluruh elemen fungsi manajemen menjadi upaya untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam pencapaian suatu tujuan tentu saja memerlukan rancangan atau perencanaan program kerja. Santosa dalam Soesanto (2011:17) menyatakan bahwa program kerja adalah “suatu sistem rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu, dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi”. Program kerja akan menjadi pedoman bagi suatu organisasi untuk menjalankan rutinitas organisasi dan juga menjadi sarana untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

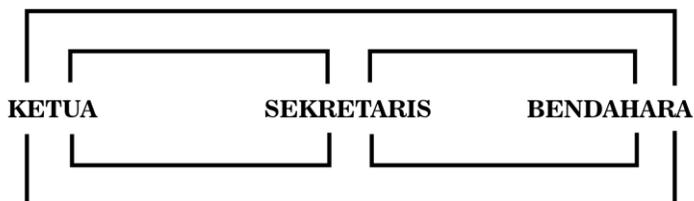
Program kerja didefinisikan oleh E. Hetzer (2012:13) sebagai “aktivitas yang menggambarkan di muka bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk mengenai cara pelaksanaannya. Aktivitas menggambarkan di muka ini biasanya menyangkut juga jangka waktu penyelesaian, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan, pembagian wewenang, dan tanggung jawab serta kejelasan lainnya yang dianggap perlu.”

Koperasi mendapat amanah dari UU Perkoperasian dalam Pasal 23 di mana dijelaskan bahwa dalam Rapat Anggota selain menetapkan: a. Anggaran Dasar; b. kebijaksanaan umum di bidang organisasi manajemen, dan usaha Koperasi; c. pemilihan, pengangkatan, pemberhentian Pengurus dan Pengawas; juga menetapkan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi, serta pengesahan laporan keuangan.

Program kerja koperasi dapat dirancang untuk program kerja jangka pendek dan program kerja jangka panjang untuk berbagai bidang seperti keorganisasian, keanggotaan,

sumber daya manusia dan usaha koperasi. Karena yang melaksanakan pengelolaan koperasi adalah pengurus yang dipilih dan diangkat dalam Rapat Anggota, maka penguruslah yang akan merancang dan menjalankan program kerja tersebut.

Pengurus akan berinteraksi dan berkomunikasi. Interaksi di antara para anggota organisasi harus yang mengarah pada interaksi yang bersifat koordinatif dan kolaboratif, yang akan memunculkan kerja sama bukan menimbulkan konflik. Komunikasi dapat berlangsung dalam kelompok kecil di mana ketiga pengurus (ketua, sekretaris dan bendahara) bersama-sama mengkomunikasikan program kerja mereka, atau dapat juga terjadi komunikasi interpersonal di mana komunikasi terjadi hanya antara dua (2) pengurus; misalnya ketua dengan sekretaris saja, atau ketua dengan bendahara saja, atau sekretaris dengan bendahara saja. Proses Dasar Komunikasi Lateral Pengurus dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 1. Pola Dasar Komunikasi Lateral Pengurus Koperasi

Jika proses komunikasi dilaksanakan oleh pengurus secara bersama-sama maka peristiwa tersebut merupakan komunikasi yang terjadi dalam kelompok kecil atau *small group communication*. Mengutip pendapat Cangara (2016) komunikasi kelompok kecil diartikan sebagai “proses komunikasi yang berlangsung antara tiga (3) orang atau lebih secara tatap, yang mana seluruh anggotanya saling berinteraksi satu sama lain.”

Sinergi di antara anggota kelompok kecil akan membuat proses komunikasi menjadi lebih efektif, sehingga tujuan bersama pun bisa tercapai. Selain membuat proses komunikasi menjadi efektif, komunikasi kelompok kecil juga bermanfaat dalam pengambilan keputusan. Jumlah anggota yang tidak terlalu banyak dan efektifnya proses komunikasi, membuat para anggota lebih mudah dalam mengambil keputusan. Hal ini juga turut meminimalisir terjadinya konflik karena adanya perbedaan pendapat.

Setiap gaya komunikasi dapat terjadi dan mungkin dapat menjadi gaya yang tepat pada konteks komunikasi tertentu. Namun demikian dalam berbagai konteks komunikasi, gaya komunikasi asertif merupakan gaya komunikasi yang sangatlah penting untuk dikuasai termasuk oleh setiap pengurus koperasi. Karena dengan komunikasi asertif dapat diperoleh manfaat seperti:

1. menghargai diri sendiri.
2. Mengungkapkan perasaan dan pendapat secara langsung.
3. Memperbaiki hubungan dengan orang lain.
4. Memberi apresiasi atau rasa hormat kepada orang lain.
5. Memberikan kritik membangun (konstruktif) dan proporsional.
6. Mengelola atau mengatur kelemahan yang dimiliki.

Penutup

Pengurus koperasi adalah para profesional yang mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi koperasi untuk menghasilkan produktivitas sehingga tujuan koperasi dapat tercapai. Pengelolaan koperasi mensyaratkan kompetensi yang harus dimiliki pengurus baik sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi yang menentukan bagaimana program kerja koperasi dapat diimplementasikan.

Pengurus tidak dapat menjalankan program kerja koperasi secara individual karena pengurus koperasi bekerja secara kolektif kolegial. Dalam kondisi ini maka komunikasi lateral yang efektif harus dipraktikkan mengingat koordinatif sebagai ciri utama lateral yang menjadi keniscayaan.

Secara alamiah setiap individu memiliki ego yang ingin dipuaskan, namun demikian sejatinya pengurus koperasi haruslah menyadari peran mereka sebagai pemimpin yang tidak boleh memprioritaskan ego mereka. Oleh karena itu, pengurus adalah mereka yang memiliki konsep diri positif karena konsep diri positiflah yang dapat membangun kemampuan untuk berkomunikasi secara asertif.

Bibliografi

- Arni, Muhammad. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- McClelland, Valerie A., and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication", *Personnel Journal* (August) : 32 – 38
- Irene, Silviani. 2019. *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: PT Scorpindo Media Pustaka
- Jalaludin, Rakhmat. 2000. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Keliat, 1992:
- Cangara, Hafied. 2016. *Pengantar Ilmu Komunikasi Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- L.Tubbs, Stewart & Moss, Sylvia. 2005. *Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sondang. P. Siagian. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa.
- Wrench, JS, Punyanunt-Carter, N, & Ward, M. 2015. *Organizational Communication: Theory, Research, and Practice*. Flat World Knowledge, Incorporated

