

MODUL 3

MATERI REFERENSI DAN PANDUAN PRAKTIK



Komunikasi Asertif dalam Pelayanan

“Menyampaikan fakta, kebutuhan,
batas, dan solusi secara tegas, santun,
dan bertanggung jawab”

MODUL 3
KOMUNIKASI ASERTIF DALAM PELAYANAN

**Menyampaikan Fakta, Kebutuhan, Batas Dan Solusi Secara
Tegas, Santun Dan Bertanggung Jawab**

**MODUL PROGRAM PELATIHAN TENAGA KEPENDIDIKAN
FAKULTAS USHULUDDIN DAN PEMIKIRAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

Penyusun:
TEAM

**DAS MITRA EDUKASI
2026**

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Cakupan Modul	1
B. Orientasi Identitas, Tujuan Dan Posisi Modul.....	2
C. Struktur Materi Dan Aktivitas	3
BAB II KOMUNIKASI SEBAGAI PEMBENTUKAN MAKNA	5
A. Komunikasi bukan sekadar mengirim informasi	5
B. Unsur Komunikasi	5
C. Niat dan Dampak.....	5
D. Empat jenis noise.....	6
E. Asumsi dan lompatan kesimpulan	6
F. Teknik cek pemahaman	7
BAB III GAYA KOMUNIKASI	8
A. Dua dimensi utama.....	8
B. Gaya adalah perilaku bukan identitas	8
C. Matriks penghormatan.....	8
D. Asertivitas sebagai kompetensi.....	10
E. Prinsip hal asertif.....	10
F. Empat kualitas pesan asertif.....	10
BAB IV ANATOMI PESAN ASERTIF	11
A. Mulai dari fakta	11
B. Struktur dan empat unsur	11
C. I-message yang bertanggung jawab	11
D. Rumus ringkas	11
BAB V TEKNIK DESC	13
A. Asal dan fungsi DESC	13
B. Ciri-ciri DESC yang kuat.....	13
C. Contoh.....	13
D. Batas sebagai informan.....	15
E. Struktur penolakan profesional.....	15
F. Broken record yang santun	15
BAB VI MENDENGAR AKTIF DAN EMPATI	16
A. Mendengar adalah tindakan.....	16
B. Kerangka PARR.....	16
C. Empati tidak sama dengan menyetujui	16
D. Pertanyaan klarifikasi	17
E. Paraverbal dan nonverbal.....	17
F. Kongruensi	17

G. Latihan rekaman.....	17
BAB VII PERCAKAPAN SULIT DAN DE-ESKALASI.....	19
A. Apa yang membuat percakapan sulit?.....	19
B. Protokol CALM	19
C. Batas perilaku	19
D. Kapan harus berhenti atau eskalasi.....	19
E. Repair	19
F. PARR dan CALM	20
G. Hieararki, Budaya dan Perbedaan Kuasa	21
H. Komunikasi tertulis dan digital	22
 AKTIVITAS BELAJAR MANDIRI/E-LEARNING	24
A. Belajar Mandiri	24
B. Panduan Sesi Zoom Sinkron	25
C. Panduan Sesi Klasikal Tatap Muka	25
D. Latihan Bank Kasus Kesadaran Diri.....	26
E. Asesmen Kuis Dan Rubrik Integratif	27
F. Jurnal Kerja Dan Rencana Aksi	29
G. Catatan Fasilitatot Dan Validasi Mutu	30
 DAFTAR PUSTAKA	31

BAB I PENDAHULUAN

A. Cakupan Modul

Cakupan modul:

1. Komunikasi sebagai proses pembentukan makna dalam pelayanan.
2. Gaya pasif, agresif, pasif-agresif, dan asertif.
3. Hak, tanggung jawab, serta prinsip komunikasi asertif.
4. Kalimat berbasis fakta, I-message, dan teknik DESC.
5. Mendengar aktif, empati, serta komunikasi verbal dan nonverbal.
6. Menetapkan batas, mengatakan tidak, dan menangani percakapan sulit.
7. Komunikasi hierarkis, antarunit, tertulis, dan digital.

9 JPL Durasi Modul	3,5–2,5–3 Mandiri • Zoom • Klasikal	Frontline & TU Peserta sasaran
-------------------------------	--	---

Nama Peserta : _____

Unit Kerja : _____

Tanggal Pelatihan : _____

B. Identitas, Tujuan dan Posisi Modul

1. Deskripsi

Modul ini membekali peserta untuk berkomunikasi secara jelas dan tegas tanpa mengorbankan penghormatan kepada pengguna layanan, rekan kerja, maupun atasan. Asertivitas diposisikan sebagai keterampilan perilaku yang mengintegrasikan kesadaran diri dari Modul 1 dan regulasi emosi dari Modul 2.

Komunikasi asertif sangat penting ketika petugas perlu menyampaikan informasi yang tidak menyenangkan, menolak permintaan di luar prosedur, meminta kelengkapan, mengoreksi kesalahpahaman, memberi umpan balik, atau mengeskalisasi masalah. Dalam semua situasi tersebut, kualitas komunikasi menentukan apakah batas dipahami sebagai profesional atau justru dirasakan sebagai penolakan personal.

2. Tujuan Pembelajaran

- Membedakan.** gaya pasif, agresif, pasif-agresif, dan asertif dalam perilaku nyata.
- Menjelaskan.** hubungan antara pesan verbal, paraverbal, nonverbal, konteks, dan dampak.
- Menyusun.** pesan asertif menggunakan fakta, I-message, dan teknik DESC.
- Mempraktikkan.** mendengar aktif, empati, penetapan batas, dan penolakan profesional.
- Menyesuaikan.** komunikasi dengan kanal, hierarki, budaya, dan tingkat risiko situasi

3. Luaran Peserta

Luaran	Isi minimum	Penggunaan
Profil gaya komunikasi	Pola, pemicu, kekuatan, risiko	Menentukan perilaku target
Naskah DESC	Fakta, dampak, permintaan, konsekuensi	Percakapan sulit
Role play	Dengar aktif, batas, solusi	Demonstrasi keterampilan
Pesan tertulis	Ringkas, akurat, terdokumentasi	Email/chat layanan
Rencana 30 hari	Perilaku, ukuran, mitra umpan balik	Transfer ke tempat kerja

***BATAS MODUL:** Asertivitas tidak membenarkan penghinaan, ancaman, diskriminasi, atau pembukaan informasi yang dilindungi. Keselamatan, etika, SOP, dan kewenangan tetap menjadi batas utama.

C. Struktur Materi dan Aktivitas

Bagian A — Materi seperti bab buku

Bab	Fokus	Pertanyaan utama
1	Komunikasi dalam pelayanan	Bagaimana makna dibentuk dan disalahpahami?
2	Gaya komunikasi	Apa pembeda pasif, agresif, pasif-agresif, dan asertif?
3	Pesan asertif	Bagaimana menyusun pesan yang jelas dan bertanggung jawab?
4	DESC dan batas	Bagaimana menyampaikan permintaan atau penolakan?
5	Mendengar dan nonverbal	Bagaimana menunjukkan empati tanpa kehilangan ketegasan?
6	Konteks sulit dan digital	Bagaimana menyesuaikan pesan dengan situasi dan kanal?

Bagian B — Alokasi pembelajaran

Moda	JP L	Me nit	Fokus	Luaran
Mandiri/ E-Learning	3,5	210	Bacaan, asesmen gaya, analisis, naskah DESC	Portofolio awal
Zoom sinkron	2,5	150	Penguatan konsep, demo, breakout, umpan balik	Naskah revisi
Klasikal	3	180	Skill station, role play, simulasi bertingkat	Rubrik + aksi

Logika perilaku

1 Dengar fakta dan kebutuhan	2 Jernihkan tujuan dan batas	3 Sampaikan pesan konkret	4 Periksa pemahaman pihak lain	5 Tutup tindak lanjut jelas
---------------------------------	---------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Cek awal 1–5

Pernyataan	1	2	3	4	5
Saya menyatakan kebutuhan tanpa menyerang.	☐	☐	☐	☐	☐

Pernyataan	1	2	3	4	5
Saya mampu mengatakan tidak secara profesional.	☐	☐	☐	☐	☐
Saya mendengarkan sebelum menjelaskan.	☐	☐	☐	☐	☐
Bahasa tubuh saya konsisten dengan pesan.	☐	☐	☐	☐	☐

BAB II

KOMUNIKASI SEBAGAI PEMBENTUKAN MAKNA

A. Komunikasi bukan sekadar mengirim informasi

Komunikasi adalah proses membentuk dan menegosiasikan makna. Pesan yang sama dapat dipahami berbeda karena pengalaman, harapan, hubungan, konteks, kanal, dan emosi penerima. Dalam pelayanan, petugas mungkin bermaksud menjelaskan prosedur, tetapi pengguna dapat menangkapnya sebagai penolakan jika pesan disampaikan tanpa konteks, empati, atau pilihan tindak lanjut.

Model transaksional melihat kedua pihak sebagai pengirim dan penerima secara bersamaan. Ketika petugas berbicara, ekspresi pengguna memberi umpan balik; ketika pengguna menjelaskan, nada dan respons petugas ikut membentuk makna. Karena itu, komunikasi profesional membutuhkan pemantauan dampak, bukan hanya niat.

B. Unsur Komunikasi

Unsur	Pertanyaan	Contoh risiko
Tujuan	Apa hasil percakapan yang diinginkan?	Petugas menjelaskan panjang tanpa arah.
Pesan	Apa fakta, kebutuhan, dan tindakan?	Informasi inti tenggelam dalam istilah teknis.
Kanal	Tatap muka, telepon, email, atau chat?	Masalah kompleks diselesaikan lewat chat singkat.
Konteks	Apa situasi, relasi, dan tingkat risiko?	Koreksi sensitif disampaikan di depan umum.
Umpan balik	Bagaimana memastikan pesan dipahami?	Petugas menganggap diam berarti setuju.

C. Niat dan Dampak

Niat baik penting, tetapi tidak menghapus dampak. Sebaliknya, dampak negatif tidak otomatis berarti niat buruk. Komunikasi asertif menghubungkan keduanya melalui klarifikasi: “Maksud saya menyampaikan batas proses. Saya melihat kalimat saya terdengar menolak; izinkan saya menjelaskan pilihan yang tersedia.” Prinsipnya, Kualitas komunikasi dinilai dari ketepatan isi, penghormatan, pemahaman bersama, dan kejelasan tindak lanjut.

Refleksi

- a. Percakapan apa yang sering gagal meskipun informasi saya benar?
- b. Apa perbedaan antara niat saya dan dampak yang mungkin diterima?
- c. Umpan balik apa yang perlu saya minta agar pesan lebih jelas?

D. Empat jenis noise

Noise adalah segala hal yang mengganggu pembentukan makna. Gangguan tidak hanya bersifat fisik. Emosi, istilah, prasangka, dan relasi kekuasaan dapat mengubah cara pesan dikirim dan diterima.

Jenis noise	Contoh	Perbaikan
Fisik	Antrean bising, koneksi buruk	Pindah kanal/ruang, ulangi poin inti
Semantik	Istilah teknis dan singkatan	Gunakan bahasa sederhana dan contoh
Psikologis	Takut, marah, merasa diremehkan	Regulasi emosi dan validasi
Relasional	Riwayat konflik atau hierarki	Jelaskan tujuan, peran, dan batas

E. Asumsi dan lompatan kesimpulan

Petugas sering bekerja cepat sehingga mudah mengisi kekosongan informasi dengan asumsi. Kalimat “Pengguna ini tidak membaca petunjuk” dapat muncul sebelum petugas memeriksa apakah petunjuk tersedia, konsisten, mudah ditemukan, dan dapat dipahami. Komunikasi asertif menunda label dan kembali pada data yang dapat diverifikasi.

Label/asumsi	Fakta yang perlu dicari	Pertanyaan klarifikasi
“Ia tidak kooperatif.”	Permintaan apa yang belum dilakukan?	“Bagian mana yang masih sulit dipenuhi?”
“Unit lain lambat.”	Kapan data diminta dan statusnya?	“Apa status terakhir dan hambatannya?”

Label/asumsi	Fakta yang perlu dicari	Pertanyaan klarifikasi
“Atasan tidak mendukung.”	Keputusan apa yang belum diberikan?	“Keputusan apa yang dibutuhkan dan kapan?”
“Pengguna memaksa.”	Permintaan dan batas waktunya?	“Apa konsekuensi jika selesai setelah tanggal itu?”

F. Teknik cek pemahaman

- ❖ Ringkas: “Jika saya menangkap dengan benar, kebutuhannya adalah...”
- ❖ Chunk and check: sampaikan satu bagian, lalu periksa pemahaman sebelum lanjut.
- ❖ Teach-back: minta penerima menjelaskan langkah berikut dengan bahasanya sendiri—bukan menguji hafalan.
- ❖ Dokumentasikan: tuliskan keputusan, pemilik tindakan, dan tenggat.

HINDARI Pertanyaan “Sudah paham?” sering menghasilkan jawaban ya meskipun pemahaman belum terbentuk. Gunakan pertanyaan yang meminta penerima menyebutkan langkah berikut.

BAB III

GAYA KOMUNIKASI

A. Dua dimensi utama

Gaya komunikasi dapat dipahami melalui dua dimensi: penghormatan terhadap kebutuhan diri dan penghormatan terhadap kebutuhan orang lain. Asertif menempatkan keduanya secara seimbang. Pasif mengorbankan kebutuhan diri; agresif mengorbankan pihak lain; pasif-agresif menyampaikan penolakan secara tidak langsung.

Gaya	Ciri verbal/nonverbal	Dampak jangka pendek	Risiko jangka panjang
Pasif	Mengalah, suara ragu, menghindari batas	Konflik tertunda	Beban, resentmen, ketidakjelasan
Agresif	Menuduh, memotong, dominan	Kepatuhan cepat	Takut, konflik, hilang kepercayaan
Pasif-agresif	Sindiran, penundaan, persetujuan semu	Menghindari konfrontasi	Sabotase relasi dan proses
Asertif	Fakta, kebutuhan, batas, suara stabil	Kejelasan dan pilihan	Membutuhkan latihan dan konsistensi

B. Gaya adalah perilaku, bukan identitas

Seseorang dapat asertif dalam rapat tim tetapi pasif di hadapan atasan, atau agresif ketika berada di bawah tekanan waktu. Karena itu, peserta tidak diberi label “orang pasif” atau “orang agresif”. Fokus pelatihan adalah pola situasional: kapan perilaku muncul, apa pemicunya, dan dampak apa yang dihasilkan.

C. Matriks penghormatan

PASIF Diri rendah • orang lain tinggi Kebutuhan sendiri tidak disampaikan.	ASERTIF Diri tinggi • orang lain tinggi Kejelasan disertai penghormatan.
PASIF-AGRESIF Diri/relasi tidak langsung	AGRESIF Diri tinggi • orang lain rendah

PASIF Diri rendah • orang lain tinggi Kebutuhan sendiri tidak disampaikan.	ASERTIF Diri tinggi • orang lain tinggi Kejelasan disertai penghormatan.
Penolakan disamarkan melalui perilaku.	Tujuan dicapai dengan menekan pihak lain.

***TARGET** Asertif bukan titik tengah yang lemah. Asertif dapat sangat tegas ketika keselamatan, etika, atau prosedur penting perlu dilindungi.

Matriks membantu peserta membaca gaya sebagai pola perilaku dalam konteks tertentu, bukan identitas tetap. Posisi asertif menggabungkan penghormatan tinggi pada kebutuhan diri dan penghormatan tinggi pada pihak lain.



Gambar 2.1. Matriks empat gaya komunikasi

Pertanyaan diagnosis perilaku

- ❖ Apakah fakta, kebutuhan, dan batas diri dinyatakan secara jelas?
- ❖ Apakah pihak lain tetap diberi ruang, pilihan, dan martabat?
- ❖ Apakah ketidaksetujuan disampaikan langsung atau melalui sindiran dan penundaan?

TUJUAN LATIHAN: Pindahkan satu perilaku—bukan seluruh kepribadian—menuju kuadran asertif.

D. Asertivitas sebagai kompetensi

Assertiveness training memiliki sejarah panjang dalam pengembangan keterampilan interpersonal. Speed, Goldstein, dan Goldfried (2018) menempatkan asertivitas sebagai keterampilan berbasis bukti yang sering terlupakan. Dalam modul ini, asertif dipahami sebagai kemampuan menyatakan posisi secara langsung, tepat, dan menghormati hak pihak lain.

E. Prinsip hak asertif

Prinsip	Tanggung jawab yang menyertai
Menyatakan kebutuhan dan batas	Menggunakan fakta dan bahasa yang tidak merendahkan
Mengatakan tidak	Menjelaskan batas relevan dan pilihan yang tersedia
Meminta klarifikasi	Mendengar jawaban dan memperbarui pemahaman
Melakukan kesalahan	Mengakui dampak dan melakukan perbaikan
Mengubah pendapat	Memberi tahu pihak terkait dan menjaga komitmen yang sah
Meminta waktu berpikir	Memberi batas waktu dan tindak lanjut yang jelas

F. Empat kualitas pesan asertif

1. Jelas. Penerima mengetahui fakta, kebutuhan, dan tindakan yang diminta.
2. Langsung. Pesan disampaikan kepada pihak yang relevan, bukan melalui sindiran atau pihak ketiga.
3. Hormat. Bahasa menjaga martabat, tidak melabel, dan tidak mempermalukan.
4. Bertanggung jawab. Pembicara memiliki pesan, mengakui batas, dan menepati tindak lanjut.

Cek etika sebelum berbicara

Pertanyaan	Ya/Belum
Apakah saya memiliki fakta yang cukup?	_____
Apakah pihak ini tepat untuk menerima pesan?	_____
Apakah waktu dan kanalnya sesuai?	_____
Apakah permintaan berada dalam prosedur dan kewenangan?	_____
Apakah saya siap mendengar respons yang berbeda?	_____

***CATATAN** : Hak asertif dalam modul adalah prinsip interpersonal, bukan daftar hak hukum. Kebijakan dan regulasi institusi tetap menjadi acuan formal.

BAB IV

ANATOMI PESAN ASERTIF

A. Mulai dari fakta

Pesan asertif memulai percakapan dari perilaku atau kondisi yang dapat diamati. Fakta mengurangi perdebatan mengenai motif dan karakter. Bandingkan “Anda tidak disiplin” dengan “Data diterima setelah batas waktu pada tiga laporan terakhir.” Kalimat kedua lebih mungkin menghasilkan diskusi yang dapat ditindaklanjuti.

B. Struktur empat unsur

Unsur	Fungsi	Contoh
Fakta	Membangun dasar bersama	Lampiran pembayaran belum ada pada berkas.
Dampak	Menjelaskan relevansi	Verifikasi belum dapat dilanjutkan.
Kebutuhan /batas	Menunjukkan standar	Kami memerlukan bukti melalui kanal resmi.
Tindakan	Mengarahkan langkah berikut	Silakan unggah sebelum pukul 15.00.

C. I-message yang bertanggung jawab

I-message membantu pembicara memiliki pengalaman atau kebutuhan tanpa menuduh. Namun, kalimat yang diawali “saya” tetap dapat agresif bila isinya melabel, misalnya “Saya merasa Anda tidak profesional.” Gunakan emosi atau kebutuhan yang benar-benar dimiliki pembicara.

Kurang tepat	Lebih asertif
“Saya merasa Anda tidak peduli.”	“Saya khawatir informasi tindak lanjut belum diterima.”
“Saya rasa unit Anda selalu lambat.”	“Saya membutuhkan status data sebelum pukul 14.00 agar pengguna mendapat kepastian.”
“Saya kecewa Anda tidak paham.”	“Saya melihat instruksi saya belum cukup jelas; mari kita cek langkahnya.”

D. Rumus ringkas

RUMUS: Ketika [fakta/perilaku], dampaknya [konsekuensi]. Saya/kami membutuhkan [standar atau batas]. Tindakan berikut yang diminta adalah [permintaan konkret].

Latihan

Fakta	Dampak	Kebutuhan/batas	Tindakan

Bagan Praktik Anatomi Pesan Asertif

Visual berikut dapat digunakan sebagai kerangka persiapan sebelum rapat, percakapan korektif, email, atau penetapan batas. Setiap unsur menjawab fungsi berbeda sehingga pesan tidak berhenti pada keluhan.



Uji Kejelasan

Unsur	Pertanyaan pemeriksa
Fakta	Apakah dapat dilihat, didengar, atau diverifikasi?
Dampak	Mengapa isu ini relevan bagi layanan atau pekerjaan?
Kebutuhan/batas	Standar, kewenangan, atau kepastian apa yang diperlukan?
Tindakan	Siapa melakukan apa dan kapan?

* **HINDARI** Jangan menyamakan label sebagai perasaan, misalnya “Saya merasa Anda tidak profesional.” Kembali pada fakta dan kebutuhan yang dimiliki pembicara.

BAB V

TEKNIK DESC

A. Asal dan Fungsi DESC

DESC dipopulerkan oleh Sharon dan Gordon Bower sebagai struktur untuk menyampaikan pesan asertif: Describe, Express, Specify, dan Consequences. Teknik ini berguna ketika pembicara perlu mengoreksi perilaku, meminta perubahan, menegaskan batas, atau menyelesaikan pola yang berulang.

Langkah	Pertanyaan	Contoh pelayanan
D — Describe	Apa fakta/perilaku spesifik?	Dokumen diterima tanpa halaman persetujuan.
E — Express	Apa dampak atau kebutuhan?	Verifikasi tertunda dan pengguna belum mendapat kepastian.
S — Specify	Apa tindakan konkret yang diminta?	Mohon kirim halaman persetujuan melalui kanal resmi.
C — Consequences/Commit	Apa manfaat, konsekuensi logis, atau komitmen?	Setelah diterima, saya cek dan memberi status hari ini.

B. Ciri DESC yang kuat

1. Satu isu pada satu waktu; tidak membawa daftar kesalahan lama.
2. Fakta spesifik dan dapat diverifikasi; tidak menebak motif.
3. Permintaan dapat dilakukan, memiliki pemilik, dan bila perlu memiliki tenggat.
4. Konsekuensi bersifat logis dan proporsional, bukan ancaman personal.
5. Pembicara siap mendengar informasi baru dan menyesuaikan pesan.

C. Contoh utuh

“Dalam dua rapat terakhir, perubahan prosedur disampaikan setelah loket dibuka (D). Tim frontline memberi informasi berbeda dan pengguna harus kembali (E). Mohon perubahan final dikirim melalui grup resmi paling lambat pukul 16.00 sehari sebelumnya (S). Dengan begitu, kami dapat menyamakan briefing sebelum layanan; saya akan menyiapkan format ringkasnya (C).”

Lembar DESC

D	E	S	C

*WASPADA DESC tidak digunakan untuk memanipulasi persetujuan. Pihak lain tetap dapat menolak, memberi data baru, atau mengusulkan alternatif.

Bagan Praktik Teknik DESC

DESC membantu peserta menata percakapan sulit secara runtut. Tahap dapat kembali ke awal jika pihak lain memberi informasi baru; struktur menjaga fokus tanpa membuat percakapan menjadi skrip kaku.



Gambar 4.1. Empat langkah teknik DESC

Contoh ringkas

DESC “Dalam dua rapat terakhir, perubahan prosedur disampaikan setelah loket dibuka (D). Tim memberi informasi berbeda (E). Mohon perubahan final dikirim sehari sebelumnya (S). Dengan begitu briefing dapat disamakan; saya akan menyiapkan format ringkasnya (C).”

Checklist

- ❖ Satu isu pada satu waktu dan fakta dapat diverifikasi.
- ❖ Permintaan realistis, memiliki pemilik, dan bila perlu memiliki tenggat.
- ❖ Konsekuensi logis dan proporsional, bukan ancaman personal

D. Batas sebagai informasi

Batas menjelaskan apa yang dapat dilakukan, tidak dapat dilakukan, dan apa yang terjadi berikutnya. Batas bukan hukuman dan bukan upaya mengendalikan emosi orang lain. Batas profesional menghubungkan kewenangan, prosedur, keselamatan, waktu, dan kapasitas.

E. Struktur penolakan profesional

1. Akui kebutuhan. Tunjukkan bahwa permintaan telah didengar tanpa menjanjikan persetujuan.
2. Nyatakan batas. Sampaikan apa yang tidak dapat dilakukan beserta dasar relevan.
3. Tawarkan pilihan. Berikan alternatif yang nyata, bukan sekadar “tidak bisa”.
4. Konfirmasi. Pastikan pengguna mengetahui langkah dan penanggung jawab berikut.

CONTOH: “Saya memahami dokumen ini dibutuhkan segera. Saya tidak memiliki kewenangan melewati verifikasi. Pilihan yang dapat saya bantu adalah mengecek kelengkapan sekarang dan mengajukan eskalasi prioritas kepada supervisor. Keputusan tetap mengikuti hasil verifikasi.”

F. Broken record yang santun

Ketika pihak lain mengulang tekanan tanpa informasi baru, petugas dapat mengulang batas dan pilihan dengan kalimat stabil. Teknik ini tidak berarti mengabaikan; petugas tetap memeriksa apakah ada fakta baru sebelum mengulang pesan.

Tekanan	Respons berulang yang stabil
“Pokoknya harus selesai hari ini.”	“Saya memahami urgensinya. Waktu selesai bergantung pada verifikasi; yang dapat saya lakukan sekarang adalah eskalasi dan memberi status pukul 15.00.”
“Saya kenal pimpinan Anda.”	“Proses tetap mengikuti verifikasi yang sama. Saya dapat menghubungkan Bapak/Ibu dengan supervisor melalui jalur resmi.”
“Beri nomor pribadi Anda.”	“Untuk perlindungan data dan pencatatan, tindak lanjut dilakukan melalui kanal resmi ini.”

Latihan batas

Permintaan	Batas	Pilihan	Konfirmasi

BAB VI

MENDENGAR AKTIF DAN EMPATI

A. Mendengar adalah tindakan

Mendengar aktif bukan diam sambil menunggu giliran berbicara. Ia mencakup perhatian, klarifikasi, refleksi isi dan emosi, serta respons yang menunjukkan bahwa informasi telah diproses. Rogers dan Farson menempatkan active listening sebagai cara membangun pemahaman dan mengurangi defensivitas.

B. Kerangka PARR

Tahap	Tindakan	Contoh
Pause	Hentikan persiapan jawaban	Tarik satu napas dan beri ruang.
Attend	Perhatikan isi, emosi, dan konteks	Catat kebutuhan, batas waktu, dan hambatan.
Reflect	Ringkas atau parafrase	“Yang paling penting adalah kepastian sebelum Jumat.”
Respond	Jawab, klarifikasi, atau arahkan	“Saya cek status dan pilihan yang tersedia.”

C. Empati tidak sama dengan menyetujui

Empati adalah upaya memahami pengalaman dan perspektif pihak lain. Petugas dapat mengakui ketidaknyamanan tanpa menyetujui tuduhan, melanggar prosedur, atau menerima perlakuan yang tidak aman.

Kurang tepat	Lebih empatik dan tetap tegas
“Saya mengerti, tetapi itu aturannya.”	“Saya memahami menunggu tanpa kepastian membuat frustrasi. Aturan verifikasi tetap perlu dijalankan; mari kita lihat status dan pilihan.”
“Jangan marah dulu.”	“Saya melihat situasi ini membuat Bapak/Ibu marah. Saya siap mendengar inti masalah, dengan percakapan yang tetap saling menghormati.”
“Tenang saja, pasti selesai.”	“Saya memahami kekhawatirannya. Saya belum dapat menjamin selesai, tetapi dapat memastikan pembaruan pukul 14.00.”

D. Pertanyaan klarifikasi

1. “Apa hasil utama yang Bapak/Ibu butuhkan dari percakapan ini?”
2. “Informasi mana yang sudah diterima dan mana yang belum?”
3. “Apakah ada batas waktu atau konsekuensi yang perlu kami ketahui?”

***UJI PEMAHAMAN:** Sebelum menjelaskan solusi, peserta harus mampu merangkum kebutuhan pihak lain dalam satu atau dua kalimat.

E. Paraverbal dan Nonverbal

Pesan verbal adalah kata-kata. Paraverbal mencakup volume, tempo, jeda, intonasi, dan artikulasi. Nonverbal mencakup ekspresi, tatapan, postur, gerak, orientasi tubuh, jarak, dan penggunaan ruang. Ketiga lapisan perlu selaras. Kalimat sopan yang diucapkan dengan nada sinis tetap dapat diterima sebagai agresif.

Lapisan	Perilaku asertif	Risiko
Verbal	Ringkas, spesifik, berbasis fakta	Istilah teknis, label, ancaman
Volume	Cukup terdengar, tidak mendominasi	Terlalu pelan atau meninggi
Tempo	Stabil dan memberi jeda	Terlalu cepat saat cemas
Tatapan	Sesuai budaya dan tidak mengintimidasi	Menghindar terus atau menatap tajam
Postur	Terbuka, stabil, sejajar	Menunjuk, membungkuk dominan, berbalik
Jarak	Menghormati ruang dan keamanan	Terlalu dekat atau terhalang benda

F. Kongruensi

Kongruensi berarti kata, nada, dan perilaku membawa arah yang sama. Asertivitas tidak menuntut ekspresi tanpa emosi; petugas boleh terdengar serius atau prihatin. Yang penting, ekspresi tidak merendahkan, mengancam, atau membingungkan.

G. Latihan rekaman

1. Rekam. Ucapkan pesan DESC selama 45–60 detik menggunakan perangkat pribadi.
2. Dengar tanpa gambar. Nilai volume, tempo, jeda, dan intonasi.
3. Lihat tanpa suara. Nilai postur, tatapan, gerak, dan ekspresi.
4. Tinjau utuh. Periksa keselarasan dan pilih satu perbaikan.

Aspek	Skor 1–4	Bukti	Perbaikan
Kejelasan kata			
Stabilitas suara			
Bahasa tubuh			
Kongruensi			

***PRIVASI** : Rekaman hanya digunakan untuk refleksi peserta dan tidak dibagikan tanpa persetujuan. Jangan merekam pengguna layanan.

BAB VII

PERCAKAPAN SULIT DAN DE-ESKALASI

A. Apa yang membuat percakapan sulit?

Percakapan menjadi sulit ketika taruhannya tinggi, informasi tidak lengkap, emosi meningkat, identitas terancam, atau relasi kuasa tidak seimbang. Komunikasi asertif membutuhkan persiapan: tujuan, fakta, batas, pilihan, kemungkinan respons, dan titik eskalasi.

B. Protokol CALM

Tahap	Tindakan
C — Center	Regulasi diri; stabilkan suara dan postur.
A — Acknowledge	Akui kebutuhan atau emosi tanpa mengiyakan tuduhan.
L — Limit	Nyatakan batas perilaku, prosedur, atau kewenangan.
M — Move forward	Tawarkan pilihan, eskalasi, atau langkah berikut.

C. Batas perilaku

CONTOH “Saya siap membantu dan mendengar keluhan. Saya tidak dapat melanjutkan jika ada penghinaan personal. Kita dapat melanjutkan dengan percakapan yang saling menghormati, atau saya melibatkan supervisor sesuai prosedur.”

D. Kapan harus berhenti atau eskalasi

Situasi	Tindakan
Ada ancaman keselamatan	Hentikan interaksi dan ikuti prosedur keamanan.
Di luar kewenangan	Libatkan supervisor/otoritas yang relevan.
Data sensitif diperlukan	Pindah ke kanal/ruang resmi dan aman.
Informasi belum tersedia	Berikan waktu pembaruan, bukan janji hasil.
Perilaku berulang tanpa fakta baru	Ulangi batas dan pilihan secara stabil.

E. Repair

Jika petugas terlanjur memotong, meninggikan suara, atau menyampaikan informasi membingungkan, repair dilakukan secepat mungkin: akui perilaku, koreksi, dan kembali pada tujuan.

Contoh: “Tadi saya memotong penjelasan Bapak/Ibu. Itu tidak membantu. Silakan lanjutkan dua poin yang belum selesai.”

***KESELAMATAN** De-eskalasi bukan kewajiban untuk bertahan dalam ancaman. Protokol keselamatan selalu lebih utama daripada menyelesaikan percakapan.

F. PARR dan CALM

Kerangka PARR

Mendengar aktif sebelum menjelaskan atau menawarkan solusi.



PESAN UTAMA Empati berarti memahami pengalaman; bukan menyetujui semua tuduhan atau mengabaikan prosedur.

MODUL 3 • VISUAL PRAKTIK

Protokol CALM

De-eskalasi yang tetap tegas terhadap batas dan keselamatan.



PESAN UTAMA De-eskalasi bukan kewajiban untuk bertahan dalam ancaman; prosedur keselamatan selalu lebih utama.

MODUL 3 • VISUAL PRAKTIK

URUTAN INTEGRATIF: Gunakan PARR untuk memahami inti kebutuhan. Ketika intensitas meningkat, gunakan CALM agar empati, batas, pilihan, dan keselamatan tetap hadir bersamaan.

G. Hierarki, Budaya dan Perbedaan Kuasa

1. Asertif tidak harus identik dengan gaya langsung ekstrem

Ekspresi asertif dipengaruhi budaya, status, usia, bahasa, dan norma kesopanan. Dalam konteks hierarkis, peserta dapat tetap jelas tanpa memermalukan atasan atau rekan senior. Kuncinya adalah ketepatan kanal, dasar data, orientasi pada tujuan bersama, dan permintaan yang spesifik.

2. Strategi komunikasi ke atas

Langkah	Contoh
Tujuan Bersama	“Agar informasi loket konsisten...”
Data	“Dalam tiga hari, terdapat 12 pertanyaan yang belum memiliki jawaban baku.”
Risiko	“Tanpa keputusan, pengguna menerima informasi berbeda.”
Permintaan	“Mohon keputusan atas dua opsi sebelum pukul 15.00.”
Dukungan	“Saya siapkan ringkasan dan draft pesan setelah keputusan.”

3. Komunikasi lintas unit

Hindari bahasa “unit kami versus unit mereka”. Gunakan pemilik proses, ketergantungan, status, dan tindak lanjut. Misalnya: “Verifikasi kami menunggu data X dari Unit B. Permintaan dikirim Selasa pukul 09.00. Mohon status dan perkiraan pengiriman agar kami dapat memperbarui pengguna.”

4. Inklusivitas

- Gunakan bahasa yang dapat dipahami dan hindari stereotip terhadap usia, pendidikan, disabilitas, gender, agama, atau latar sosial.
- Sediakan alternatif kanal atau penjelasan bila penerima memiliki kebutuhan aksesibilitas.
- Jangan menganggap tatapan, kecepatan bicara, atau ekspresi tertentu memiliki arti universal.
- Periksa preferensi sapaan dan cara komunikasi bila relevan.

Latihan adaptasi

Pesan inti	Kepada pengguna	Kepada rekan	Kepada atasan
Perubahan prosedur belum final			
Data terlambat			

*PRINSIP: Kontekstual bukan berarti kabur. Kesopanan dan kejelasan dapat berjalan Bersama.

H. Komunikasi Tertuli dan Digital

1. Kanal mengubah pesan

Pesan digital kehilangan banyak petunjuk nonverbal dan mudah diteruskan, dipotong, atau dibaca di luar konteks. Karena itu, pesan tertulis perlu lebih terstruktur, ringkas, dan sadar risiko. Masalah emosional atau ambigu sebaiknya tidak diperdebatkan panjang melalui chat.

2. Struktur CLEAR

Unsur	Isi
C — Context	Latar dan tujuan pesan dalam satu atau dua kalimat.
L — Limit/issue	Fakta, masalah, atau batas yang perlu diketahui.
E — Expected action	Tindakan yang diminta, pemilik, dan tenggat.
A — Alternatives	Pilihan atau jalur eskalasi bila tidak dapat dipenuhi.
R — Recap	Ringkasan keputusan dan langkah berikut.

3. Contoh email ringkas

Subjek: Tindakan diperlukan — kelengkapan data layanan sebelum 15.00. Untuk memperbarui status kepada pengguna, kami masih memerlukan data X. Permintaan awal dikirim 18 Juli pukul 09.00. Mohon kirim melalui folder resmi sebelum 15.00 atau informasikan estimasi waktunya. Jika belum tersedia, kami akan mencatat status tertunda dan mengeskalasi sesuai prosedur. Terima kasih.

4. Checklist sebelum mengirim

Cek	Ya
Subjek menyatakan tujuan/Tindakan	☐
Fakta terpisah dari penilaian	☐
Penerima dan CC benar-benar relevan	☐
Data sensitif hanya melalui kanal resmi	☐
Permintaan memiliki pemilik dan tenggat	☐
Nada tetap profesional bila pesan diteruskan	☐

5. Kapan pindah kanal

- Pesan sudah bolak-balik lebih dari dua kali tanpa kejelasan.

- b. Emosi meningkat atau nada mudah disalahartikan.
- c. Masalah memerlukan data sensitif, negosiasi, atau keputusan bersama.

***DOKUMENTASI** Setelah percakapan lisan, kirim ringkasan keputusan, pemilik tindakan, dan tenggat melalui kanal resmi.

AKTIVITAS BELAJAR MANDIRI / E-LEARNING

A. Belajar Mandiri | 3,5 JPL | 210 Menit

1.1 Urutan belajar

Menit	Aktivitas	Instruksi	Luaran
15	Orientasi & pre-check	Baca tujuan dan isi cek awal.	Skor awal
75	Materi referensi	Pelajari Bab 1–6 dan beri anotasi.	Catatan 3–2–1
30	Asesmen gaya	Analisis dua percakapan nyata.	Profil gaya
35	Naskah asertif	Susun I-message dan DESC.	Dua naskah
25	Rekaman pribadi	Rekam pesan 60 detik; cek paraverbal.	Rubrik diri
30	Analisis kasus	Kerjakan kasus komunikasi digital.	Esai 350–450 kata

1.2 Asesmen gaya situasional

Situasi	Perilaku saya	Gaya	Dampak	Alternatif
Kepada pengguna				
Kepada rekan				
Kepada atasan				

1.3 Kasus mandiri: Pesan di Grup

Seorang staf menulis di grup lintas unit: “Data dari Unit B selalu terlambat, jadi jangan salahkan frontline kalau pengguna marah.” Pesan dibaca pimpinan dan beberapa unit. Anggota Unit B membalas defensif. Masalah data tetap belum selesai.

- a) Identifikasi fakta, asumsi, gaya komunikasi, kanal, dan dampak.
- b) Tulis ulang pesan menggunakan CLEAR atau DESC.
- c) Tentukan kanal lanjutan dan siapa yang perlu dilibatkan.
- d) Susun ringkasan keputusan yang perlu didokumentasikan.

***ETIKA** Samarkan identitas dan jangan mengunggah tangkapan layar percakapan kerja ke LMS.

B. Panduan Sesi Zoom Sinkron | 2,5 JPL | 150 Menit

2.1 Tujuan

Menguatkan konsep, mendemonstrasikan perbedaan gaya komunikasi, dan memberi umpan balik pada naskah DESC serta komunikasi nonverbal peserta.

Menit	Tahap	Fasilitator	Peserta
0–10	Check-in	Polling gaya dan kontrak belajar.	Memilih tantangan komunikasi.
10–35	Konsep	Gaya, hak/tanggung jawab, anatomi pesan.	Menjawab kuis cepat.
35–55	Demo	Mendemonstrasikan pasif–agresif–asertif.	Mengamati bukti perilaku.
55–85	DESC lab	Memberi kasus dan coaching.	Menyusun naskah berpasangan.
85–110	Breakout	Instruksi role play 2 putaran.	Praktik dan SBI.
110–130	Digital	Menampilkan pesan chat bermasalah.	Menulis ulang pesan.
130–143	Pleno	Membahas konteks dan batas.	Berbagi insight.
143–150	Penutup	Memberi tugas klasikal.	Menetapkan eksperimen.

2.2 Pertanyaan debrief

- Perilaku apa yang membuat pesan tegas tetapi tidak agresif?
- Bagian DESC mana yang paling sering kabur atau terlalu panjang?
- Apa perbedaan empati dengan persetujuan?
- Kapan percakapan perlu dipindahkan dari chat ke telepon atau tatap muka?

2.3 Tugas menuju klasikal

***BAWA** Satu naskah DESC, satu batas profesional, satu pesan digital yang sudah disamarkan, dan satu situasi yang akan dimainkan dalam role play.

C. Panduan Sesi Klasikal Tatap Muka | 3 JPL | 180 Menit

3.1 Rencana sesi

Menit	Aktivitas	Proses	Luaran
0–10	Check-in	Tujuan, regulasi diri, aturan aman.	Kesiapan
10–40	Skill station	Fakta, mendengar, DESC, batas.	Empat latihan

Menit	Aktivitas	Proses	Luaran
40–65	Nonverbal lab	Suara, postur, rekaman singkat.	Rubrik diri
65–75	Istirahat	Transisi dan persiapan kasus.	Pemulihan
75–125	Role play	Tiga peran, dua putaran, intensitas naik.	Demonstrasi
125–150	Digital clinic	Perbaiki email/chat kasus.	Pesan final
150–170	Debrief	SBI dan rubrik kinerja.	Umpan balik
170–180	Penutup	Post-check dan komitmen.	Rencana aksi

3.2 Empat skill station

Stasiun	Tugas	Kriteria
Fakta	Ubah lima label menjadi observasi.	Spesifik dan dapat diverifikasi
Mendengar	Ringkas kebutuhan sebelum menjawab.	Isi dan emosi tertangkap
DESC	Sampaikan pesan 60–90 detik.	Empat unsur lengkap
Batas	Tolak permintaan dan beri pilihan.	Tegas, santun, sadar kewenangan

3.3 Role play dua putaran

- Putaran pertama. Peserta merespons secara alami; pengamat mencatat gaya dan dampak.
- Coaching. Kelompok memilih satu perubahan verbal dan satu nonverbal.
- Putaran kedua. Peserta mengulang dengan DESC/CALM dan batas yang jelas.
- Debrief. Bandingkan pemahaman, emosi, kejelasan, dan tindak lanjut.

***KEAMANAN** : Skenario tidak menggunakan penghinaan personal atau ancaman nyata. Fasilitator menghentikan simulasi jika tidak aman.

D. Praktik Bank Kasus Komunikasi Asertif

4.1 Kasus

Kasus A — Dokumen tidak lengkap

Pengguna datang untuk ketiga kali dan baru mengetahui satu lampiran belum ada. Ia berkata, “Kenapa dari awal tidak jelas?” Petugas yakin sudah menjelaskan dan mulai defensif.

TARGET Mendengar aktif, repair bila perlu, DESC, dan kepastian langkah berikut.

Kasus B — Permintaan khusus

Pengguna meminta proses tanpa antrian karena mengenal pimpinan. Ia terus menekan setelah petugas menjelaskan prosedur.

TARGET Akui kebutuhan, nyatakan batas, broken record santun, dan eskalasi resmi.

Kasus C — Konflik lintas unit

Unit A menunggu data Unit B. Pengguna sudah dua kali meminta status. Grup kerja mulai dipenuhi sindiran dan saling menyalahkan.

TARGET Fakta, komunikasi lintas unit, CLEAR, pemilik tindakan, dan tenggat.

4.2 Rubrik role play

Indikator	1	2	3	4	Bukti
Mendengar dan merangkum	☐	☐	☐	☐	
Memisahkan fakta dari label	☐	☐	☐	☐	
Menyusun pesan asertif/DESC	☐	☐	☐	☐	
Menjaga suara dan nonverbal	☐	☐	☐	☐	
Menetapkan batas dan pilihan	☐	☐	☐	☐	
Menutup dengan tindak lanjut	☐	☐	☐	☐	–

Catatan SBI

Situation	Behavior	Impact	Eksperimen

E. Evaluasi Kuis dan Rubrik Integratif

5.1 Kuis

- Komunikasi asertif berarti:
 - selalu menang,
 - menyatakan posisi dengan jelas dan menghormati pihak lain,
 - menghindari konflik,
 - berbicara keras.

2. Kalimat yang paling berbasis fakta adalah:
 - a. Anda tidak disiplin,
 - b. Anda selalu terlambat,
 - c. laporan diterima setelah pukul 16.00 pada tiga hari terakhir,
 - d. Anda tidak peduli.
3. Urutan DESC adalah:
 - a. Describe–Express–Specify–Consequences,
 - b. Define–Explain–Solve–Close,
 - c. Describe–Empathize–Stop–Confirm,
 - d. Data–Emotion–Solution–Control.
4. Empati dalam pelayanan berarti:
 - a.
 - b. selalu setuju,
 - c. memahami perspektif tanpa harus melanggar batas,
 - d. menjanjikan hasil,
 - e. menghindari penolakan.
5. Jika chat berulang tanpa kejelasan dan emosi meningkat, tindakan terbaik adalah:
 - a. menambah CC,
 - b. membalas lebih panjang,
 - c. pindah ke kanal yang sesuai lalu dokumentasikan,
 - d. diam.

Jawaban: 1.___ 2.___ 3.___ 4.___ 5.___

5.2 Rubrik Tugas Integratif

Kriteria	1 — Awal	2 — Berkembang	3 — Cakap	4 — Sangat cakap
Kejelasan	Kabur/berlabel	Sebagian konkret	Fakta dan tindakan jelas	Ringkas, bernuansa, tepat
Penghormatan	Pasif/agresif	Nada belum stabil	Tegas dan santun	Empatik, tegas, autentik
Struktur	Unsur tidak lengkap	DESC sebagian	DESC lengkap	Struktur luwes dan efektif
Tindak lanjut	Tidak ada	Umum	Pemilik dan waktu jelas	Jelas, terdokumentasi, sadar risiko

Perhitungan:

Nilai kinerja = $(\text{total skor} \div 16) \times 100$. Rekomendasi: ≥ 80 = tuntas; 65–79 = penguatan terarah; < 65 = praktik ulang dengan pendampingan.

F. Tindak Lanjut Jurnal Komunikasi 5 Hari

6.1 Catat satu percakapan per hari

Hari	Situasi & tujuan	Gaya/pesan	Dampak	Perbaikan
1				
2				
3				
4				
5				

6.2 Refleksi akhir

Pertanyaan	Jawaban
Situasi yang paling memicu pasif/agresif	_____
Perilaku asertif yang paling efektif	_____
Bagian DESC yang perlu dilatih	_____
Pola nonverbal yang saya temukan	_____
Dukungan yang dibutuhkan	_____

6.3 Komitmen 30 hari

RUMUS : Dalam situasi [pemicu], saya akan menggunakan [struktur/teknik] dengan perilaku [verbal dan nonverbal], agar [hasil komunikasi].

Perilaku target	Ukuran	Mitra umpan balik	Tanggal tinjau

6.4 Cek akhir

Ulangi empat pernyataan cek awal pada halaman 3. Skor akhir: ____ / 20. Perubahan: ____ poin. Sertakan satu bukti perilaku

G. Lampiran

7.1 Prinsip fasilitasi

- a) Nilai perilaku yang terlihat, bukan kepribadian atau keberanian peserta.
- b) Jangan menyamakan gaya bicara tertentu dengan asertif tanpa mempertimbangkan budaya dan aksesibilitas.
- c) Jaga keseimbangan antara kejelasan dan penghormatan; jangan memuji agresivitas sebagai ketegasan.
- d) Minta peserta mencoba ulang setelah umpan balik, bukan hanya mendiskusikan teori.
- e) Gunakan kasus aman dan samarkan informasi institusi maupun pengguna.

7.2 Checklist

Komponen	Cek
Kasus sesuai SOP dan kewenangan peserta	☐
Kriteria verbal, nonverbal, dan tindak lanjut jelas	☐
Peserta mengetahui hak untuk berhenti dari role play	☐
Rekaman latihan tidak dibagikan tanpa persetujuan	☐
Bahasa dan skenario inklusif	☐
Mekanisme umpan balik 30 hari tersedia	☐

7.3 Validasi instansi

Aspek	Pertanyaan
SOP	Apakah batas dan opsi sesuai prosedur?
Kanal	Kapan chat, email, telepon, atau tatap muka digunakan?
Hierarki	Bagaimana jalur komunikasi dan eskalasi?
Keamanan	Kapan interaksi dihentikan?
Dokumentasi	Apa yang wajib dicatat dan dilindungi?

7.4 Tindak lanjut supervisor

Supervisor memilih satu perilaku target bersama peserta, melakukan observasi singkat dalam pekerjaan nyata, memberi SBI, dan meninjau perkembangan setelah 14 serta 30 hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2017). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (10th ed.). New Harbinger Publications.
- Bower, S. A., & Bower, G. H. (1976). *Asserting yourself: A practical guide for positive change*. Addison-Wesley.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5th ed.). Routledge.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2022). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life* (3rd ed.). PuddleDancer Press.
- Speed, B. C., Goldstein, B. L., & Goldfried, M. R. (2018). Assertiveness training: A forgotten evidence-based treatment. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 25(1), e12216. <https://doi.org/10.1111/cpsp.12216>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton

BAHAN BACAAN LANJUTAN

1. Bower dan Bower untuk sumber awal DESC dan struktur pesan asertif.
2. Hargie untuk teori dan keterampilan komunikasi interpersonal.
3. Burgoon, Guerrero, dan Floyd untuk komunikasi nonverbal.
4. Speed, Goldstein, dan Goldfried untuk landasan evidence-based assertiveness training