

Buku Referensi

KOMUNIKASI BISNIS

STRATEGI KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM
PERUSAHAAN DAN ORGANISASI



Purwati, S.E., M.M.
Yusra Muharami Lestari, M.SP.
Nina Maksimiliana Ginting, S.P., M.P.
Acep Fatchuroji, S.E., M.M.

BUKU REFERENSI

KOMUNIKASI BISNIS

Strategi Komunikasi Efektif dalam Perusahaan dan Organisasi

Purwati, S.E., M.M.

Yusra Muharami Lestari, M.SP.

Nina Maksimiliana Ginting, S.P., M.P.

Acep Fatchuroji, S.E., M.M.



KOMUNIKASI BISNIS

Strategi Komunikasi Efektif dalam Perusahaan dan Organisasi

Ditulis oleh:

Purwati, S.E., M.M.
Yusra Muharami Lestari, M.SP.
Nina Maksimiliana Ginting, S.P., M.P.
Acep Fatchuroji, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-316-032-8
III + 232 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Juli 2026

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Komunikasi bisnis merupakan aspek fundamental dalam mendukung efektivitas kerja, pengambilan keputusan, serta pembangunan hubungan profesional di lingkungan perusahaan dan organisasi. Perkembangan teknologi informasi dan dinamika dunia kerja modern menuntut setiap individu memiliki kemampuan komunikasi yang sistematis, adaptif, dan profesional.

Buku referensi “Komunikasi Bisnis: Strategi Komunikasi Efektif dalam Perusahaan dan Organisasi” disusun untuk memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai prinsip, strategi, serta penerapan komunikasi bisnis dalam berbagai aktivitas organisasi. Materi dalam buku ini mencakup komunikasi internal dan eksternal, etika komunikasi, komunikasi digital, negosiasi, presentasi bisnis, serta strategi komunikasi organisasi modern.

Penyajian materi dilakukan secara akademik dan terstruktur agar dapat digunakan sebagai referensi pembelajaran bagi mahasiswa, dosen, maupun praktisi. Kehadiran buku ini diharapkan mampu mendukung proses pembelajaran serta meningkatkan kompetensi komunikasi profesional dalam dunia bisnis dan organisasi.

Salam Hangat

Tim Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I PENGANTAR KOMUNIKASI BISNIS..... 1

A. Definisi Komunikasi dan Komunikasi Bisnis.....	1
B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	10
C. Peran Komunikasi dalam Keberhasilan Bisnis.....	18
D. Model-Model Komunikasi	25

BAB II PROSES DAN ELEMEN KOMUNIKASI 31

A. Pengirim, Pesan, Media, Penerima, <i>Feedback</i>	31
B. <i>Noise</i> (Hambatan Komunikasi).....	38
C. Konteks Komunikasi Internal dan Eksternal	44
D. Etika dalam Komunikasi Bisnis.....	47

BAB III BENTUK DAN JENIS KOMUNIKASI BISNIS 51

A. Komunikasi Verbal dan Nonverbal	51
B. Komunikasi Formal dan Informal	58
C. Komunikasi Internal dan Eksternal	63
D. Komunikasi Digital dalam Organisasi Modern	69

BAB IV PRINSIP KOMUNIKASI EFEKTIF 77

A. Kejelasan, Ketepatan, Kesopanan.....	77
B. Empati dalam Komunikasi	86
C. Mendengarkan Aktif (<i>Active Listening</i>)	91
D. Adaptasi Pesan Terhadap Audiens	99

BAB V PERENCANAAN STRATEGI KOMUNIKASI 107

A. Analisis Audiens.....	107
B. Penentuan Tujuan Komunikasi.....	115
C. Pemilihan Media Komunikasi	118

D.	Penyusunan Pesan yang Persuasif	124
BAB VI KOMUNIKASI PERSUASIF DALAM BISNIS		131
A.	Teknik Persuasi.....	131
B.	Retorika dalam Komunikasi Bisnis	136
C.	<i>Storytelling</i> dalam Organisasi.....	140
D.	Negosiasi dalam Pengambilan Keputusan.....	145
BAB VII KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN		151
A.	Komunikasi Vertikal dan Horizontal.....	151
B.	Peran Komunikasi dalam Manajemen	157
C.	Komunikasi dalam Tim Kerja	164
BAB VIII PEMBELAJARAN KETERAMPILAN BERBAHASA		173
A.	Gaya Komunikasi Pemimpin	173
B.	Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan	179
C.	Motivasi melalui Komunikasi	182
D.	Manajemen Konflik	188
BAB IX KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA		195
A.	Perbedaan Budaya dalam Komunikasi	195
B.	Tantangan Komunikasi Global	200
C.	Strategi Komunikasi Multikultur	205
D.	Studi Kasus Internasional	213
PENUTUP		215
DAFTAR PUSTAKA		217
GLOSARIUM		221
INDEKS		225
BIOGRAFI PENULIS.....		231



BAB I PENGANTAR KOMUNIKASI BISNIS

A. Definisi Komunikasi dan Komunikasi Bisnis

Komunikasi merupakan salah satu proses fundamental dalam kehidupan manusia dan merupakan inti dari seluruh aktivitas sosial dan organisasional. Secara etimologis, kata komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare*, yang berarti 'menjadikan sesuatu sebagai milik bersama' atau 'berbagi'. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa komunikasi pada dasarnya adalah suatu proses pertukaran informasi, ide, perasaan, dan makna antara dua pihak atau lebih. DeVito (2020) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih, yang melibatkan beberapa efek dan umpan balik yang segera. Definisi ini menekankan pada sifat dua arah dari komunikasi serta pentingnya umpan balik dalam memastikan bahwa pesan telah diterima dan dipahami dengan benar.

"*Communication is a process of sharing meanings through a common system of symbols*" (DeVito, 2020). Definisi ini menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar transfer informasi, tetapi merupakan proses penciptaan makna bersama. Sementara itu, Berlo (dalam Tubbs & Moss, 2018) memandang komunikasi dari perspektif proses yang mencakup empat komponen utama: sumber (*source*), pesan (*message*), saluran (*channel*), dan penerima (*receiver*). Model SMCR (*Source-Message-Channel-Receiver*) yang dikembangkan Berlo menjadi salah satu kerangka dasar dalam memahami dinamika komunikasi. Ketika berbicara tentang komunikasi bisnis secara spesifik, Bovée dan Thill (2021) mendefinisikannya sebagai proses pertukaran informasi antara orang-orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan

bisnis. Definisi ini mencakup seluruh bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks profesional dan komersial, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Tabel 1.1 Spektrum Komunikasi Bisnis

Komunikasi Internal	Interaksi antarpegawai, manajemen, dan departemen dalam satu organisasi untuk koordinasi operasional dan strategis
Komunikasi Eksternal	Interaksi organisasi dengan pelanggan, mitra, pemasok, investor, media, dan pemangku kepentingan lainnya
Komunikasi Formal	Komunikasi resmi yang mengikuti jalur hierarki dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan
Komunikasi Informal	Komunikasi spontan yang terjadi di luar jalur resmi, sering disebut sebagai ' <i>grapevine</i> '
Komunikasi Digital	Komunikasi yang dimediasi oleh teknologi, termasuk <i>email</i> , <i>platform</i> kolaborasi, media sosial, dan <i>video conference</i>

Sumber: Diadaptasi dari Bovée & Thill (2021)

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, yang melibatkan karyawan, manajer, hingga pimpinan di berbagai departemen. Interaksi ini bertujuan untuk memastikan koordinasi kerja berjalan secara efektif, mendukung pengambilan keputusan, serta menjaga keselarasan visi dan strategi organisasi. Dalam praktiknya, komunikasi internal dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk seperti rapat, laporan kerja, memo internal, maupun diskusi tim yang terarah.

Komunikasi eksternal merujuk pada interaksi antara organisasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, mitra bisnis, investor, media, dan masyarakat luas. Fungsi utama komunikasi ini adalah untuk membangun dan menjaga hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan, sekaligus memperkuat citra perusahaan. Bentuk komunikasi eksternal dapat berupa iklan, siaran pers, pelayanan pelanggan, serta presentasi bisnis yang ditujukan kepada pihak luar.

Komunikasi formal adalah komunikasi resmi yang mengikuti struktur, jalur hierarki, dan prosedur yang telah ditetapkan dalam organisasi. Jenis komunikasi ini umumnya bersifat terdokumentasi dan digunakan untuk kepentingan administratif maupun operasional. Alurnya dapat berlangsung secara vertikal, baik dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya, serta secara horizontal antarbagian. Contohnya meliputi surat resmi, laporan tertulis, kebijakan perusahaan, dan instruksi kerja yang jelas dan sistematis.

Komunikasi informal merupakan komunikasi yang terjadi di luar jalur resmi organisasi dan bersifat lebih santai serta spontan. Meskipun tidak mengikuti struktur formal, komunikasi ini memiliki peran penting dalam membangun hubungan sosial antarpegawai serta memperlancar arus informasi. Sering disebut sebagai “grapevine”, komunikasi informal dapat muncul dalam bentuk percakapan ringan, diskusi tidak resmi, atau interaksi sehari-hari di lingkungan kerja.

Komunikasi digital adalah komunikasi yang memanfaatkan teknologi sebagai media penyampaian pesan. Dalam era modern, jenis komunikasi ini menjadi semakin dominan karena mampu mengatasi keterbatasan ruang dan waktu. Komunikasi digital memungkinkan interaksi yang cepat, efisien, dan fleksibel, terutama dalam mendukung pola kerja jarak jauh. Contohnya mencakup penggunaan email, aplikasi pesan instan, *platform* kolaborasi, media sosial, serta video conference dalam kegiatan bisnis sehari-hari.

Robbins dan Coulter (2019) memperluas definisi komunikasi bisnis dengan menekankan bahwa komunikasi adalah 'proses transfer dan pemahaman makna'. Penekanan pada 'pemahaman' ini sangat krusial karena menegaskan bahwa komunikasi yang berhasil bukan hanya sekedar menyampaikan pesan, tetapi memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pengirim dipahami dengan tepat oleh penerima.

Dalam konteks organisasi modern, Argenti (2022) mengidentifikasi tiga dimensi penting dalam komunikasi bisnis: dimensi informasional (pertukaran data dan fakta), dimensi relasional (membangun dan memelihara hubungan), dan dimensi identitas (membentuk dan mempertahankan citra organisasi). Ketiga dimensi ini saling berkaitan dan membentuk fondasi dari seluruh aktivitas komunikasi dalam lingkungan bisnis.

Perbedaan mendasar antara komunikasi umum dan komunikasi bisnis terletak pada konteks, tujuan, dan karakteristik spesifiknya.

Komunikasi bisnis memiliki orientasi yang lebih praktis dan berorientasi pada hasil, tunduk pada berbagai regulasi dan standar profesional, serta melibatkan pertimbangan etis yang kompleks terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan.

1. Hakikat dan Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses fundamental dalam kehidupan manusia yang menjadi dasar dari seluruh aktivitas sosial, ekonomi, dan organisasional. Secara etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare* yang berarti “berbagi” atau “menjadikan milik bersama”. Makna ini menegaskan bahwa komunikasi tidak sekadar aktivitas menyampaikan pesan, melainkan proses sosial untuk membangun pemahaman yang sama di antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks modern, konsep ini semakin relevan karena organisasi kini tidak hanya bergantung pada komunikasi tatap muka, tetapi juga pada sistem komunikasi digital seperti email, *platform* kolaborasi (misalnya Slack atau Microsoft Teams), dan media sosial internal perusahaan yang memungkinkan pertukaran makna secara *real-time* lintas lokasi dan zona waktu. Perkembangan ini menunjukkan bahwa hakikat komunikasi tetap sama, tetapi medianya semakin kompleks dan terdistribusi secara global.

DeVito (2020) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan yang melibatkan efek serta umpan balik secara langsung. Definisi ini menekankan bahwa komunikasi tidak bersifat linear, melainkan interaktif dan dinamis. Dalam praktik organisasi modern, konsep umpan balik ini semakin diperkuat oleh teknologi digital yang memungkinkan respons instan, seperti fitur *read receipt*, komentar langsung, hingga analitik keterlibatan (*engagement analytics*) dalam komunikasi digital perusahaan. Misalnya, dalam strategi pemasaran digital, perusahaan seperti Amazon dan Netflix tidak hanya mengirim pesan promosi, tetapi juga langsung menerima respons perilaku pengguna untuk menyesuaikan pesan berikutnya secara *real-time*. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kini tidak hanya bertujuan menyampaikan pesan, tetapi juga membentuk siklus data yang terus memperbaiki kualitas interaksi.

Lebih lanjut, komunikasi juga dipahami sebagai proses berbagi makna melalui sistem simbol yang sama, sehingga keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada kesamaan interpretasi antara

pengirim dan penerima. Dalam konteks global, tantangan utama muncul ketika simbol yang sama memiliki makna berbeda dalam budaya yang berbeda. Sebagai contoh, penggunaan bahasa, gesture, atau warna dalam komunikasi pemasaran dapat memiliki interpretasi yang sangat berbeda di berbagai negara, sehingga perusahaan multinasional seperti Coca-Cola dan McDonald's harus melakukan lokalisasi pesan secara signifikan agar sesuai dengan konteks budaya lokal. Penelitian dari *World Economic Forum* juga menunjukkan bahwa lebih dari 70% kegagalan kolaborasi internasional disebabkan oleh miskomunikasi lintas budaya, bukan sekadar perbedaan bahasa. Hal ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi bukan hanya proses teknis, tetapi juga proses kognitif dan budaya yang kompleks.

Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme penciptaan makna bersama yang menentukan efektivitas hubungan sosial dan organisasi. Dalam era digital dan globalisasi saat ini, kemampuan membangun makna bersama menjadi semakin penting karena individu dan organisasi terus berinteraksi dalam konteks yang semakin beragam, cepat, dan terdigitalisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap hakikat komunikasi harus mencakup dimensi teknologis, budaya, dan psikologis secara sekaligus agar mampu menjawab tantangan komunikasi modern secara komprehensif.

2. Model dan Elemen Dasar Komunikasi

Pemahaman tentang komunikasi tidak terlepas dari model konseptual yang menjelaskan bagaimana proses tersebut berlangsung dalam bentuk yang lebih terstruktur dan dapat dianalisis. Salah satu model klasik yang banyak digunakan adalah model SMCR (*Source–Message–Channel–Receiver*) yang dikemukakan oleh Berlo, yang memandang komunikasi sebagai proses sistematis yang terdiri dari empat elemen utama: sumber (*source*), pesan (*message*), saluran (*channel*), dan penerima (*receiver*). Model ini menjadi dasar bagi banyak pengembangan teori komunikasi modern, termasuk dalam komunikasi digital, pemasaran, dan komunikasi organisasi, karena memberikan kerangka sederhana untuk memahami bagaimana pesan berpindah dan berpotensi mengalami distorsi di setiap tahap.

Dalam praktik komunikasi modern, model SMCR dapat diamati secara sangat jelas dalam konteks media sosial dan komunikasi digital

organisasi. Misalnya, ketika sebuah perusahaan seperti Apple meluncurkan produk baru, sumber (*source*) adalah perusahaan yang merancang dan mengirimkan pesan, pesan (*message*) berupa informasi produk dan nilai yang ingin disampaikan, saluran (*channel*) dapat berupa *keynote event*, YouTube *live streaming*, dan media sosial, sedangkan penerima (*receiver*) adalah konsumen global yang menafsirkan pesan tersebut secara berbeda-beda. Dalam konteks ini, studi dari McKinsey menunjukkan bahwa lebih dari 60% efektivitas kampanye komunikasi global ditentukan oleh kesesuaian saluran dan kemampuan audiens dalam memahami pesan, bukan hanya kualitas pesan itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa dalam era digital, channel tidak lagi sekadar media pasif, tetapi menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan komunikasi.

Model ini juga semakin relevan dalam konteks komunikasi berbasis algoritma, di mana saluran tidak lagi netral tetapi dikendalikan oleh sistem digital seperti algoritma media sosial. Misalnya, algoritma TikTok atau Instagram tidak hanya menyalurkan pesan, tetapi juga menentukan siapa yang melihat pesan tersebut berdasarkan perilaku pengguna. Akibatnya, proses komunikasi menjadi lebih kompleks karena terdapat lapisan tambahan yang mempengaruhi jangkauan dan interpretasi pesan. Para ahli komunikasi digital seperti Castells menekankan bahwa dalam “*network society*”, komunikasi tidak lagi linear, tetapi bersifat jaringan (*networked communication*) di mana setiap elemen dapat saling mempengaruhi secara dinamis.

Model SMCR juga menekankan pentingnya kompetensi masing-masing elemen dalam menentukan efektivitas komunikasi. Sumber harus memiliki kemampuan encoding yang baik, yaitu kemampuan mengubah ide menjadi pesan yang dapat dipahami. Namun dalam praktiknya, banyak kegagalan komunikasi organisasi terjadi bukan karena kurangnya informasi, tetapi karena lemahnya proses encoding misalnya penggunaan jargon teknis yang tidak dipahami audiens. Di sisi lain, penerima juga harus memiliki kemampuan decoding yang memadai, yang sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, budaya, dan pengalaman. Penelitian dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi pesan sering menjadi penyebab utama konflik internal, terutama dalam organisasi multikultural dan tim global.

Dengan demikian, model SMCR tidak hanya berfungsi sebagai kerangka teoritis sederhana, tetapi juga sebagai alat analisis praktis untuk

memahami kompleksitas komunikasi dalam berbagai konteks modern. Dalam era komunikasi digital yang ditandai oleh kecepatan, keterhubungan global, dan peran algoritma, pemahaman mendalam terhadap setiap elemen dalam model ini menjadi semakin penting untuk memastikan pesan tidak hanya tersampaikan, tetapi juga dipahami secara tepat dan menghasilkan dampak yang diinginkan.

3. Definisi dan Karakteristik Komunikasi Bisnis

Dalam konteks organisasi modern, komunikasi berkembang menjadi komunikasi bisnis yang memiliki tujuan lebih spesifik, terarah, dan terukur dibandingkan komunikasi sosial pada umumnya. Bovée dan Thill (2021) mendefinisikan komunikasi bisnis sebagai proses pertukaran informasi antara individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bisnis tertentu. Definisi ini mencakup seluruh bentuk komunikasi, baik internal seperti koordinasi antar departemen, maupun eksternal seperti komunikasi dengan pelanggan, investor, regulator, dan publik. Dalam praktiknya, komunikasi bisnis kini tidak hanya terjadi secara formal melalui rapat atau laporan, tetapi juga melalui ekosistem digital seperti email korporat, *platform* kolaborasi (misalnya Microsoft Teams atau Slack), hingga sistem CRM yang mengintegrasikan komunikasi dengan data pelanggan secara *real-time*. Perkembangan ini menunjukkan bahwa komunikasi bisnis telah berevolusi menjadi sistem yang sangat terintegrasi dengan teknologi dan data.

Robbins dan Coulter (2019) menekankan bahwa komunikasi bisnis tidak hanya berkaitan dengan transfer informasi, tetapi juga dengan pemahaman makna. Artinya, keberhasilan komunikasi bisnis diukur dari sejauh mana pesan yang disampaikan dapat dipahami, diterima, dan ditindaklanjuti secara tepat oleh penerima. Dalam konteks organisasi global, tantangan ini menjadi semakin kompleks karena perbedaan budaya, bahasa, dan ekspektasi. Misalnya, laporan Deloitte *Global Human Capital Trends* menunjukkan bahwa lebih dari 80% kegagalan proyek lintas fungsi disebabkan oleh miskomunikasi, bukan oleh kurangnya kompetensi teknis. Hal ini menegaskan bahwa masalah utama dalam komunikasi bisnis bukan pada ketersediaan informasi, tetapi pada keselarasan interpretasi makna di antara pihak-pihak yang terlibat.

Dalam praktiknya, komunikasi bisnis memiliki karakteristik yang lebih terstruktur, berorientasi pada tujuan, serta tunduk pada standar profesional dan etika tertentu. Struktur ini terlihat dalam penggunaan format komunikasi formal seperti proposal bisnis, laporan kinerja, *business email etiquette*, hingga standar komunikasi korporasi yang mengatur *tone of voice* dan gaya bahasa organisasi. Selain itu, komunikasi bisnis modern juga semakin dipengaruhi oleh prinsip transparansi dan akuntabilitas, terutama dalam era keterbukaan informasi dan media sosial, di mana kesalahan komunikasi dapat dengan cepat berdampak pada reputasi organisasi secara global. Contohnya, beberapa kasus krisis komunikasi perusahaan besar menunjukkan bahwa satu pernyataan publik yang tidak tepat dapat memicu reaksi negatif pasar dalam hitungan jam.

Karakteristik lainnya adalah orientasi pada hasil (*result-oriented communication*), di mana setiap komunikasi bisnis diharapkan menghasilkan tindakan atau keputusan yang jelas. Hal ini membuat komunikasi bisnis sangat erat kaitannya dengan proses pengambilan keputusan manajerial. Dalam praktiknya, pemimpin organisasi tidak hanya dituntut untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk mengarahkan perilaku, membangun kesepahaman, dan memastikan implementasi strategi berjalan efektif. Oleh karena itu, komunikasi bisnis tidak dapat dipisahkan dari fungsi manajemen itu sendiri, karena ia menjadi instrumen utama yang menghubungkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam organisasi modern.

4. Spektrum dan Dimensi Komunikasi Bisnis

Komunikasi bisnis memiliki spektrum yang luas dan semakin kompleks seiring perkembangan organisasi modern yang bersifat global, digital, dan berbasis jaringan. Salah satu pembagian utama adalah komunikasi internal, yang berfokus pada pertukaran informasi antarpegawai dan manajemen untuk mendukung koordinasi, efisiensi kerja, serta penyelarasan tujuan organisasi. Dalam praktik modern, komunikasi internal tidak lagi terbatas pada rapat formal atau memo tertulis, tetapi juga mencakup penggunaan *platform* kolaborasi digital seperti Microsoft Teams, Slack, dan intranet perusahaan yang memungkinkan komunikasi *real-time* lintas departemen dan lokasi. Studi Gallup (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan komunikasi internal yang efektif memiliki tingkat produktivitas hingga 25% lebih

tinggi, yang menegaskan bahwa komunikasi internal bukan sekadar fungsi administratif, tetapi faktor strategis dalam kinerja organisasi.

Sebaliknya, komunikasi eksternal mencakup interaksi organisasi dengan pihak luar seperti pelanggan, mitra bisnis, investor, regulator, dan masyarakat umum. Tujuan utama komunikasi ini tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kepercayaan, reputasi, dan hubungan jangka panjang. Dalam era digital saat ini, komunikasi eksternal menjadi semakin sensitif karena setiap interaksi publik dapat dengan cepat tersebar melalui media sosial dan mempengaruhi citra perusahaan secara global. Contohnya, berbagai studi kasus krisis reputasi perusahaan menunjukkan bahwa respons komunikasi yang lambat atau tidak konsisten di media digital dapat memperburuk persepsi publik dalam hitungan jam. Oleh karena itu, perusahaan global kini banyak berinvestasi pada tim komunikasi krisis dan manajemen reputasi digital untuk menjaga stabilitas citra mereka.

Dari segi struktur, komunikasi formal mengikuti jalur hierarki dan prosedur resmi organisasi, seperti laporan kinerja, surat keputusan, dan komunikasi kebijakan. Struktur ini penting untuk menjaga akuntabilitas, konsistensi, dan dokumentasi dalam organisasi. Namun, dalam praktiknya, komunikasi informal juga memainkan peran yang sangat signifikan. Komunikasi informal, yang sering terjadi melalui percakapan spontan, grup obrolan, atau interaksi sosial antarpegawai, dapat mempercepat aliran informasi dan memperkuat hubungan sosial dalam organisasi. Penelitian Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa hingga 70% informasi penting dalam organisasi sering kali menyebar melalui jalur informal (*grapevine*), bukan melalui saluran resmi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi informal bukan sekadar “pelengkap”, tetapi bagian integral dari dinamika organisasi.

Perkembangan teknologi digital telah melahirkan dimensi baru dalam komunikasi bisnis, yaitu komunikasi digital, yang memungkinkan interaksi berlangsung secara cepat, fleksibel, dan lintas batas geografis. Email, media sosial, *video conference*, dan *platform* kolaborasi berbasis *cloud* telah mengubah cara organisasi berkomunikasi secara fundamental. Transformasi ini juga mendorong munculnya fenomena “*always-on communication*”, di mana batas antara waktu kerja dan non-kerja menjadi semakin kabur. Di sisi lain, ketergantungan pada komunikasi digital juga menimbulkan tantangan baru seperti *overload*

informasi, miskomunikasi akibat minimnya konteks nonverbal, serta penurunan kualitas interaksi interpersonal dalam beberapa kasus.

Argenti (2022) menambahkan bahwa komunikasi bisnis juga mencakup tiga dimensi utama yang saling terintegrasi, yaitu dimensi informasional, relasional, dan identitas. Dimensi informasional berkaitan dengan pertukaran data dan fakta yang mendukung pengambilan keputusan. Dimensi relasional berfokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan antarindividu maupun antarorganisasi, yang menjadi dasar kepercayaan dalam jangka panjang. Sementara itu, dimensi identitas berperan dalam membentuk citra dan reputasi organisasi di mata publik. Dalam era digital dan keterbukaan informasi saat ini, ketiga dimensi ini tidak dapat dipisahkan; kegagalan dalam satu dimensi misalnya komunikasi informasi yang tidak akurat atau relasi yang lemah dapat langsung berdampak pada identitas dan reputasi organisasi secara keseluruhan.

B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga memainkan peran yang jauh lebih kompleks dan multidimensi. Robbins dan Judge (2019) mengidentifikasi empat fungsi utama komunikasi dalam konteks organisasi: pengendalian (*control*), motivasi (*motivation*), ekspresi emosi (*emotional expression*), dan informasi (*information*). Fungsi pengendalian merujuk pada cara komunikasi digunakan untuk mengatur perilaku anggota organisasi. Hierarki formal dan prosedur kerja yang dikomunikasikan kepada pegawai berfungsi untuk mengarahkan perilaku mereka agar selaras dengan tujuan organisasi. Setiap kali pegawai diwajibkan untuk melaporkan kegiatan kepada atasan atau mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi menjalankan fungsi pengendalian ini.

Fungsi motivasi diwujudkan melalui berbagai mekanisme komunikasi yang bertujuan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik tentang kemajuan, dan menghargai perilaku yang diinginkan semuanya memerlukan komunikasi yang efektif. Penelitian Daft (2020) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi antara manajer dan bawahan memiliki korelasi signifikan dengan tingkat motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Tabel 1.2 Empat Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Fungsi	Definisi	Mekanisme	Dampak Organisasi
Pengendalian	Mengatur & mengarahkan perilaku anggota organisasi	Kebijakan, SOP, laporan, evaluasi kinerja	Kepatuhan & konsistensi
Motivasi	Mendorong peningkatan kinerja & komitmen	<i>Feedback</i> , penghargaan, penetapan tujuan	Produktivitas & <i>Engagement</i>
Ekspresi Emosi	Menyediakan saluran ekspresi sosial & emosional	Interaksi informal, budaya organisasi	Kepuasan & kohesi tim
Informasi	Menyebarkan data & pengetahuan yang dibutuhkan	Rapat, memo, intranet, laporan	Pengambilan keputusan

Sumber: Diadaptasi dari Robbins & Judge (2019)

Fungsi pengendalian dalam komunikasi organisasi berkaitan dengan peran komunikasi dalam mengatur dan mengarahkan perilaku anggota organisasi agar selaras dengan aturan serta tujuan yang telah ditetapkan. Melalui komunikasi, berbagai kebijakan, standar operasional prosedur (SOP), serta instruksi kerja disampaikan kepada pegawai sebagai pedoman dalam bertindak. Selain itu, mekanisme seperti laporan rutin dan evaluasi kinerja digunakan untuk memantau pelaksanaan tugas. Dengan adanya proses ini, organisasi mampu menciptakan keteraturan, disiplin, serta konsistensi dalam menjalankan aktivitas kerja.

Fungsi motivasi menunjukkan bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja dan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi digunakan untuk menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik atas hasil kerja, serta menyampaikan penghargaan terhadap pencapaian yang diraih. Interaksi yang efektif antara atasan dan bawahan dapat menumbuhkan

semangat kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memperkuat keterlibatan pegawai dalam mencapai target organisasi.

Fungsi ekspresi emosi menempatkan komunikasi sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk menyampaikan perasaan dan emosi mereka. Melalui interaksi informal, seperti percakapan santai atau diskusi nonformal, pegawai dapat mengekspresikan kepuasan, ketidakpuasan, maupun berbagai perasaan lainnya. Proses ini berkontribusi dalam membangun hubungan interpersonal yang lebih baik, menciptakan suasana kerja yang harmonis, serta memperkuat rasa kebersamaan dan kohesi tim di dalam organisasi.

Fungsi informasi berkaitan dengan penyampaian data, fakta, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran aktivitas organisasi. Komunikasi memastikan bahwa setiap individu memperoleh informasi yang relevan dan akurat sehingga mampu mengambil keputusan yang tepat. Penyampaian informasi dapat dilakukan melalui berbagai media, seperti rapat, memo, laporan, maupun sistem informasi internal. Dengan aliran informasi yang terstruktur dan jelas, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja serta kualitas pengambilan keputusan.

Selain keempat fungsi di atas, Kreps (dalam Littlejohn & Foss, 2021) menambahkan fungsi koordinasi sebagai dimensi kelima yang kritis dalam komunikasi organisasi. Koordinasi merujuk pada cara anggota organisasi bekerja sama dan menyinkronkan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa komunikasi yang efektif, koordinasi menjadi mustahil, dan organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk berfungsi sebagai kesatuan yang terintegratif.

1. Peran Strategis Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang jauh melampaui sekadar penyampaian informasi; ia merupakan mekanisme inti yang memungkinkan organisasi berfungsi sebagai sistem sosial yang terkoordinasi dan adaptif. Dalam perspektif sistem, organisasi dapat dipahami sebagai jaringan interaksi yang hanya dapat berjalan jika aliran komunikasi berlangsung secara efektif di antara seluruh komponennya. Tanpa komunikasi, fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tidak dapat terintegrasi secara utuh. Dalam praktik modern, hal ini terlihat jelas pada organisasi berbasis teknologi seperti Google atau Toyota, di mana sistem

komunikasi internal yang terstruktur memungkinkan ribuan karyawan di berbagai negara tetap selaras dalam mencapai tujuan strategis yang sama.

Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa komunikasi memiliki fungsi multidimensi yang mencakup pengendalian, motivasi, ekspresi emosi, dan informasi. Fungsi pengendalian terlihat dalam penggunaan komunikasi untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, misalnya melalui SOP, standar operasional digital, atau sistem pelaporan kinerja berbasis data. Fungsi motivasi tercermin dalam bagaimana manajer menggunakan komunikasi untuk menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, dan memperkuat kinerja karyawan. Penelitian Gallup (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang menerima komunikasi tujuan kerja yang jelas dari atasannya memiliki tingkat keterlibatan (*engagement*) hingga 4,6 kali lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi bukan hanya alat administratif, tetapi juga instrumen psikologis yang mempengaruhi perilaku kerja.

Selain itu, komunikasi juga berfungsi sebagai sarana ekspresi emosi dalam organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan berbasis tekanan tinggi, komunikasi menjadi saluran penting untuk mengelola stres, konflik, dan dinamika interpersonal. Misalnya, dalam tim proyek global yang bekerja secara virtual, komunikasi yang terbuka dan empatik terbukti dapat mengurangi risiko burnout dan meningkatkan kohesi tim. Studi *Harvard Business Review* (2022) juga menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi yang sehat memiliki tingkat *turnover* karyawan yang lebih rendah hingga 30%, yang menunjukkan dampak langsung komunikasi terhadap stabilitas organisasi.

Lebih jauh lagi, komunikasi menjadi fondasi dalam membangun hubungan kerja dan menciptakan budaya organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya terbentuk dari pola komunikasi yang berulang, bagaimana atasan berbicara kepada bawahan, bagaimana keputusan disampaikan, dan bagaimana informasi dibagikan di seluruh level organisasi. Dalam perusahaan-perusahaan dengan budaya inovatif seperti Amazon atau Netflix, komunikasi yang cepat, terbuka, dan berbasis data menjadi bagian dari DNA organisasi yang mendorong eksperimen dan pengambilan keputusan yang cepat. Sebaliknya, organisasi dengan komunikasi yang tertutup cenderung mengalami stagnasi dan resistensi terhadap perubahan.

Tanpa komunikasi yang efektif, organisasi akan menghadapi kesulitan serius dalam mengoordinasikan aktivitas, mengelola sumber daya, dan mempertahankan kinerja yang optimal. Dalam konteks global saat ini, kegagalan komunikasi tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga dapat mempengaruhi daya saing organisasi di pasar internasional. Oleh karena itu, komunikasi tidak lagi dapat dipandang sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis modern.

2. Fungsi Pengendalian dan Motivasi

Fungsi pengendalian dalam komunikasi berkaitan dengan peran komunikasi sebagai mekanisme utama untuk mengatur, mengarahkan, dan memastikan perilaku anggota organisasi selaras dengan tujuan institusional. Dalam praktik organisasi modern, fungsi ini tidak hanya diwujudkan melalui instruksi verbal atau dokumen formal, tetapi juga melalui sistem digital seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), *dashboard* kinerja *real-time*, dan aplikasi manajemen proyek seperti Asana atau Trello yang secara otomatis memantau progres pekerjaan. Misalnya, perusahaan global seperti Amazon menggunakan sistem berbasis data yang secara ketat mengukur produktivitas karyawan di gudang logistik, sehingga komunikasi tidak lagi bersifat satu arah, tetapi terintegrasi dengan sistem pengawasan berbasis teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengendalian kini telah berevolusi dari sekadar instruksi hierarkis menjadi sistem komunikasi berbasis data yang terus-menerus (*continuous feedback loop*).

Melalui penyampaian kebijakan, standar operasional prosedur (SOP), serta instruksi kerja, organisasi menciptakan kerangka perilaku yang harus diikuti oleh setiap individu. Mekanisme seperti laporan rutin, audit internal, dan evaluasi kinerja menjadi bagian penting dari fungsi ini karena memungkinkan organisasi memastikan bahwa aktivitas operasional berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penelitian dalam *organizational control systems* menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem komunikasi pengendalian yang jelas cenderung memiliki tingkat kesalahan operasional yang lebih rendah dan efisiensi proses yang lebih tinggi. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai “sistem saraf” organisasi yang menjaga keteraturan, disiplin, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas di berbagai level.

Di sisi lain, fungsi motivasi dalam komunikasi menegaskan bahwa komunikasi bukan hanya alat kontrol, tetapi juga instrumen psikologis yang mendorong peningkatan kinerja dan komitmen pegawai. Dalam konteks ini, komunikasi digunakan untuk menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengakui pencapaian individu maupun tim. Penelitian Gallup (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang secara rutin menerima umpan balik berkualitas dari atasan mereka memiliki kemungkinan 3,5 kali lebih tinggi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka dibandingkan dengan mereka yang tidak menerima umpan balik yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki dampak langsung terhadap tingkat engagement dan produktivitas karyawan.

Lebih jauh lagi, interaksi komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan juga berperan dalam membentuk rasa keterlibatan (*engagement*) dan kepuasan kerja. Dalam organisasi modern, pendekatan komunikasi yang bersifat partisipatif dan dua arah semakin banyak digunakan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Misalnya, perusahaan seperti Google menerapkan sistem *continuous feedback* dan OKR (*Objectives and Key Results*) yang memungkinkan karyawan memahami kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi secara lebih jelas. Daft (2020) menegaskan bahwa komunikasi yang mampu menghubungkan pekerjaan individu dengan tujuan organisasi yang lebih besar akan meningkatkan rasa makna kerja (*meaningfulness*), yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik.

Dengan demikian, fungsi pengendalian dan motivasi dalam komunikasi tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pengendalian memastikan organisasi berjalan secara terstruktur dan konsisten, sementara motivasi memastikan bahwa individu di dalamnya tetap memiliki dorongan untuk berkinerja tinggi. Dalam organisasi modern yang semakin kompleks dan berbasis pengetahuan, keseimbangan antara kontrol yang jelas dan komunikasi yang memotivasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

3. Fungsi Ekspresi Emosi dan Informasi

Komunikasi juga berfungsi sebagai sarana ekspresi emosi bagi anggota organisasi, yang sering kali menjadi aspek paling “tidak terlihat” tetapi paling menentukan dalam dinamika kerja sehari-hari. Dalam praktik organisasi modern, ekspresi emosi tidak hanya terjadi dalam

percakapan langsung, tetapi juga melalui kanal digital seperti chat internal, email, hingga forum diskusi kerja. Misalnya, dalam tim kerja global yang menggunakan *platform* seperti Slack atau Microsoft Teams, ekspresi emosi dapat muncul dalam bentuk bahasa informal, emoji, atau respons cepat yang mencerminkan suasana psikologis tim. Penelitian dalam bidang *organizational behavior* menunjukkan bahwa tim dengan tingkat ekspresi emosi yang sehat cenderung memiliki tingkat konflik destruktif yang lebih rendah dan tingkat kolaborasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, organisasi yang menekan ekspresi emosi secara berlebihan sering mengalami fenomena *emotional suppression*, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan keterlibatan kerja dan meningkatkan risiko *burnout*.

Dalam konteks hubungan interpersonal, komunikasi yang memungkinkan ekspresi emosi baik positif maupun negatif berperan penting dalam membangun kepercayaan (*trust*) dan *psychological safety*. Amy Edmondson (2019) menegaskan bahwa *psychological safety* adalah salah satu prediktor terkuat bagi kinerja tim, karena anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, kesalahan, maupun kekhawatiran tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Contohnya dapat dilihat pada perusahaan inovatif seperti Google, yang secara eksplisit menekankan pentingnya “*open communication culture*” untuk mendorong diskusi yang jujur dan terbuka. Ketika individu merasa didengar dan dihargai, mereka tidak hanya lebih loyal, tetapi juga lebih berani mengambil inisiatif dan berkontribusi secara aktif terhadap inovasi organisasi.

Di sisi lain, fungsi informasi dalam komunikasi merupakan elemen fundamental yang mendukung proses pengambilan keputusan di semua level organisasi. Informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu menjadi dasar bagi manajer dalam merumuskan strategi, mengevaluasi kinerja, dan merespons perubahan lingkungan bisnis. Dalam organisasi modern, fungsi ini semakin diperkuat oleh sistem digital seperti *Business Intelligence* (BI), *dashboard* analitik *real-time*, dan *data analytics platform* yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Misalnya, perusahaan seperti Amazon dan Netflix sangat bergantung pada aliran data internal dan eksternal untuk menentukan strategi produk, harga, hingga pengalaman pengguna.

Aliran informasi yang jelas dan terstruktur juga menjadi faktor penting dalam mengurangi ketidakpastian organisasi. Menurut Daft (2020), organisasi yang memiliki sistem komunikasi informasi yang

efektif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan karena mampu mendeteksi sinyal pasar lebih cepat dan meresponsnya secara tepat. Sebaliknya, organisasi dengan aliran informasi yang terhambat sering mengalami keterlambatan keputusan, duplikasi pekerjaan, dan inefisiensi operasional. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian data, tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi strategis yang memastikan seluruh elemen organisasi bergerak secara selaras dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan cepat berubah.

4. Fungsi Koordinasi sebagai Dimensi Integratif

Selain empat fungsi utama, komunikasi juga memiliki fungsi koordinasi yang bersifat integratif dan menjadi salah satu elemen paling krusial dalam memastikan organisasi beroperasi sebagai satu kesatuan yang utuh. Kreps (dalam Littlejohn & Foss, 2021) menekankan bahwa koordinasi merujuk pada kemampuan anggota organisasi untuk menyinkronkan aktivitas, waktu, dan sumber daya mereka dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan terdistribusi, fungsi ini menjadi semakin penting karena pekerjaan tidak lagi dilakukan dalam satu lokasi atau satu struktur yang sederhana, melainkan tersebar dalam berbagai unit, divisi, bahkan negara.

Dalam praktiknya, fungsi koordinasi sangat bergantung pada kualitas komunikasi lintas fungsi (*cross-functional communication*). Misalnya, dalam industri teknologi seperti pengembangan perangkat lunak, keberhasilan sebuah produk sangat ditentukan oleh koordinasi antara tim desain, pengembang, pemasaran, dan layanan pelanggan. Jika komunikasi antarunit tidak berjalan dengan baik, maka risiko yang muncul adalah keterlambatan proyek, ketidaksesuaian fitur dengan kebutuhan pasar, atau bahkan kegagalan produk. Studi *Project Management Institute* (PMI) menunjukkan bahwa lebih dari 30% kegagalan proyek global disebabkan oleh buruknya komunikasi dan koordinasi, bukan oleh masalah teknis semata. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi merupakan faktor strategis dalam manajemen proyek dan operasional organisasi.

Melalui komunikasi, berbagai unit kerja dapat saling berbagi informasi secara *real-time*, menyesuaikan tindakan berdasarkan perubahan situasi, serta menghindari tumpang tindih atau konflik dalam

pelaksanaan tugas. Dalam organisasi modern, fungsi ini semakin diperkuat oleh penggunaan teknologi kolaborasi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), *project management software*, dan *platform* komunikasi terintegrasi yang memungkinkan sinkronisasi kerja secara otomatis. Contohnya, perusahaan manufaktur global seperti Toyota menggunakan sistem *just-in-time communication* untuk memastikan bahwa setiap bagian rantai produksi beroperasi secara tepat waktu dan saling terkoordinasi tanpa kelebihan atau kekurangan persediaan.

Lebih jauh lagi, fungsi koordinasi juga berperan dalam menciptakan integrasi strategis antarlevel organisasi. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa visi strategis dari tingkat manajemen puncak dapat diterjemahkan menjadi tindakan operasional di tingkat bawah secara konsisten. Tanpa koordinasi yang baik, sering terjadi kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi di lapangan. Dalam literatur manajemen modern, fenomena ini dikenal sebagai *strategy execution gap*, yang sering menjadi penyebab utama kegagalan implementasi strategi organisasi.

Dengan demikian, fungsi koordinasi menjadikan komunikasi sebagai “perekat organisasi” yang menghubungkan berbagai bagian menjadi satu sistem yang kohesif dan terarah. Dalam era digital dan globalisasi saat ini, di mana organisasi beroperasi dalam struktur yang semakin kompleks dan dinamis, kemampuan komunikasi untuk mengintegrasikan aktivitas lintas fungsi menjadi faktor penentu utama efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, organisasi tidak hanya kehilangan efisiensi operasional, tetapi juga berisiko kehilangan arah strategis secara keseluruhan.

C. Peran Komunikasi dalam Keberhasilan Bisnis

Hubungan antara kualitas komunikasi dan keberhasilan bisnis telah dibuktikan oleh berbagai penelitian empiris. Sebuah studi komprehensif yang dilakukan oleh Watson Wyatt (dalam Argenti, 2022) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dengan program komunikasi yang efektif menghasilkan *return to shareholders* 47% lebih tinggi dalam periode lima tahun dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki komunikasi yang kurang efektif. Temuan ini secara tegas

menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar fungsi pendukung, tetapi merupakan driver utama kinerja bisnis.

Dalam konteks manajemen strategis, komunikasi memainkan peran yang tidak tergantikan dalam berbagai aspek operasional organisasi. Pertama, komunikasi merupakan instrumen utama dalam perumusan dan implementasi strategi. Tanpa komunikasi yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan strategis, organisasi tidak akan mampu menyelaraskan sumber daya dan upaya seluruh anggotanya ke arah yang sama. Kedua, komunikasi merupakan fondasi dari kepemimpinan yang efektif. Burns (dalam Northouse, 2021) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menggunakan komunikasi visioner untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan visi yang *compelling*, mendengarkan dengan empati, dan memberikan umpan balik yang konstruktif secara langsung mempengaruhi kemampuannya untuk memimpin secara efektif.

Ketiga, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi inovasi. Amabile dan Kramer (2021) dalam penelitian mereka tentang kehidupan batin pegawai menemukan bahwa lingkungan komunikasi yang terbuka dan mendukung mendorong kreativitas dan inovasi. Pegawai yang merasa bebas untuk mengekspresikan ide-ide mereka tanpa takut dikritik cenderung lebih inovatif dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi.

"Organizations that communicate effectively are 3.5 times more likely to outperform their peers than those with less effective communication practices" (Towers Watson, 2014, dalam Argenti, 2022, p. 15).

Keempat, komunikasi eksternal yang efektif merupakan kunci dalam membangun dan mempertahankan reputasi organisasi. Di era media sosial dan transparansi digital, reputasi perusahaan sangat bergantung pada kualitas komunikasinya dengan berbagai pemangku kepentingan. Argenti (2022) menyatakan bahwa reputasi yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan dan sulit ditiru oleh pesaing. Kelima, komunikasi memainkan peran kritis dalam manajemen perubahan organisasi. Kotter (2012) dalam modelnya delapan langkah perubahan menekankan bahwa komunikasi visi perubahan yang efektif

adalah salah satu faktor paling kritis yang menentukan keberhasilan inisiatif perubahan. Tanpa komunikasi yang transparan, konsisten, dan multiarah, resistensi terhadap perubahan akan sulit diatasi.

1. Komunikasi sebagai Pendorong Kinerja Organisasi

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kualitas komunikasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi, baik dalam aspek finansial maupun non-finansial. Studi Watson Wyatt (dalam Argenti, 2022) menegaskan bahwa perusahaan dengan praktik komunikasi yang efektif memiliki tingkat *total return to shareholders* yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan komunikasi yang lemah. Temuan ini tidak berdiri sendiri. Penelitian Gallup (2022) juga menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi yang sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi internal, mencatat produktivitas 18% lebih tinggi dan profitabilitas 23% lebih besar dibandingkan organisasi dengan engagement rendah. Data ini memperkuat posisi komunikasi sebagai faktor strategis, bukan sekadar fungsi administratif.

Dalam praktik organisasi modern, komunikasi berperan sebagai “sistem saraf” yang menghubungkan seluruh bagian organisasi. Ketika komunikasi berjalan efektif, informasi strategis dapat mengalir secara cepat dari level manajemen ke operasional dan sebaliknya, sehingga keputusan dapat diambil lebih akurat dan berbasis data. Hal ini menjadi semakin relevan di era digital dan kerja hybrid, di mana koordinasi tidak lagi bergantung pada kedekatan fisik, melainkan pada kejelasan pesan, kecepatan respons, dan kualitas platform komunikasi yang digunakan. Sebaliknya, komunikasi yang buruk sering menjadi akar dari inefisiensi, duplikasi pekerjaan, dan keterlambatan pengambilan keputusan.

Komunikasi yang efektif juga berkontribusi langsung terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), organisasi yang memiliki sistem komunikasi terbuka cenderung lebih cepat menangkap sinyal perubahan pasar, memahami kebutuhan pelanggan, serta merespons tekanan kompetitif. Contohnya terlihat pada perusahaan teknologi global yang mengandalkan komunikasi real-time lintas tim untuk mempercepat inovasi produk dan

iterasi layanan. Tanpa aliran komunikasi yang lancar, proses inovasi akan melambat dan kehilangan relevansi pasar.

Selain itu, komunikasi juga berfungsi sebagai mekanisme pembentuk keselarasan organisasi (*organizational alignment*). Melalui komunikasi yang konsisten, visi, strategi, dan tujuan organisasi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan operasional di seluruh level organisasi. Tanpa keselarasan ini, organisasi berisiko mengalami fragmentasi arah kerja, di mana setiap unit bergerak dengan interpretasi tujuan yang berbeda. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kohesi strategis yang menentukan daya saing jangka panjang organisasi.

2. Komunikasi dalam Kepemimpinan dan Strategi

Komunikasi memiliki peran sentral dalam perumusan sekaligus implementasi strategi organisasi karena strategi pada dasarnya bukan hanya dokumen formal, tetapi proses penyelarasan makna di seluruh level organisasi. Visi, misi, dan tujuan strategis hanya akan efektif jika diterjemahkan ke dalam bahasa operasional yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Kaplan dan Norton (dalam *Balanced Scorecard*) menekankan bahwa kegagalan strategi bukan hanya disebabkan oleh perumusan yang buruk, tetapi lebih sering karena lemahnya proses komunikasi strategi ke tingkat implementasi. Dalam banyak kasus organisasi, strategi yang dirancang di level atas tidak berjalan optimal karena tidak dipahami secara konsisten oleh unit operasional.

Dalam praktiknya, komunikasi strategi tidak berhenti pada penyampaian informasi satu arah, tetapi mencakup proses *sensemaking* kolektif, yaitu bagaimana anggota organisasi membangun pemahaman bersama tentang arah dan prioritas organisasi. Misalnya, perusahaan global seperti Google dan Microsoft secara rutin menggunakan forum internal, town hall meeting, dan dashboard komunikasi digital untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami perubahan strategi secara real time. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi strategi yang efektif bersifat berulang, dialogis, dan adaptif, bukan sekadar pengumuman formal.

Selain itu, komunikasi merupakan inti dari kepemimpinan yang efektif karena kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi melalui makna. Pemimpin tidak hanya membuat keputusan, tetapi juga membingkai (*framing*) realitas organisasi agar

dapat dipahami dan diterima oleh anggota tim. Yukl (2020) menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengkomunikasikan arah yang jelas, menciptakan rasa urgensi, dan membangun komitmen emosional terhadap tujuan organisasi. Tanpa komunikasi yang kuat, keputusan kepemimpinan sering kali kehilangan daya dorong di tingkat implementasi.

Dalam konteks kepemimpinan modern, kemampuan komunikasi juga mencakup dimensi empati, mendengarkan aktif, dan adaptasi terhadap audiens yang beragam. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya komunikasi baik dalam situasi krisis, perubahan organisasi, maupun pengembangan tim akan lebih berhasil dalam membangun kepercayaan (*trust*) dan kredibilitas. Penelitian Gallup (2022) menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, yang sangat ditentukan oleh komunikasi, merupakan salah satu prediktor terkuat terhadap keterlibatan karyawan dan retensi talenta. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi alat kepemimpinan, tetapi juga fondasi utama keberlanjutan organisasi.

3. Komunikasi sebagai Katalis Inovasi dan Kolaborasi

Lingkungan komunikasi yang terbuka dan suportif merupakan prasyarat penting bagi terciptanya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi. Amy Edmondson (2019) menekankan konsep *psychological safety*, yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Dalam lingkungan seperti ini, komunikasi tidak lagi bersifat defensif, tetapi berubah menjadi ruang eksplorasi ide yang mempercepat pembelajaran organisasi. Studi pada perusahaan-perusahaan inovatif seperti Google (Project Aristotle) menunjukkan bahwa tim dengan tingkat *psychological safety* tinggi secara konsisten menghasilkan kinerja dan inovasi yang lebih baik dibandingkan tim yang hanya mengandalkan keahlian teknis tinggi.

Dalam praktiknya, komunikasi yang mendorong inovasi tidak hanya berarti kebebasan berbicara, tetapi juga keberadaan mekanisme dialog yang terstruktur, seperti *design thinking session*, *brainstorming lintas fungsi*, dan *feedback loop* yang cepat. Perusahaan teknologi global seperti Amazon dan Apple, misalnya, secara sistematis membangun budaya “*constructive dissent*”, yaitu mendorong perbedaan pendapat yang berbasis data dan argumen. Pendekatan ini menunjukkan bahwa

inovasi bukan sekadar hasil kreativitas individu, tetapi hasil dari interaksi komunikasi yang intens, kritis, dan terarah.

Selain inovasi, komunikasi juga menjadi fondasi utama kolaborasi lintas individu, tim, bahkan lintas organisasi. Dalam organisasi modern yang semakin berbasis proyek dan jaringan (*networked organization*), keberhasilan sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan berbagai perspektif dan keahlian. Hansen (2009) menekankan bahwa kolaborasi yang efektif tidak terjadi secara spontan, melainkan membutuhkan “*discipline of collaboration*” yang dibangun melalui komunikasi yang jelas, transparan, dan terkoordinasi. Tanpa komunikasi yang baik, kolaborasi justru dapat berubah menjadi duplikasi pekerjaan, konflik peran, atau fragmentasi informasi.

Perkembangan teknologi digital juga memperluas peran komunikasi sebagai katalis kolaborasi global. *Platform* seperti Slack, Microsoft Teams, dan Notion memungkinkan tim lintas negara bekerja secara real-time, namun juga menghadirkan tantangan baru seperti *communication overload* dan miskomunikasi akibat minimnya konteks nonverbal. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menyeimbangkan penggunaan teknologi dengan kualitas komunikasi interpersonal akan lebih unggul dalam membangun kolaborasi yang efektif dan inovatif. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya mempercepat pertukaran informasi, tetapi juga menjadi infrastruktur utama yang memungkinkan inovasi dan kolaborasi terjadi secara berkelanjutan.

4. Komunikasi dalam Reputasi dan Manajemen Perubahan

Komunikasi eksternal memiliki peran yang sangat menentukan dalam membangun, menjaga, dan bahkan memulihkan reputasi organisasi di tengah lingkungan bisnis yang semakin transparan dan terhubung secara digital. Reputasi perusahaan saat ini tidak lagi dibentuk secara eksklusif melalui iklan formal, tetapi melalui interaksi berkelanjutan dengan pelanggan, respons terhadap keluhan publik, serta percakapan yang terjadi di media sosial dan platform digital. Edelman Trust Barometer (2024) menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang dianggap jujur, responsif, dan konsisten antara pesan yang disampaikan dengan tindakan nyata perusahaan. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi representasi langsung dari integritas organisasi di mata publik.

Perkembangan media digital dan *real-time communication* juga telah mengubah cara reputasi terbentuk dan dikelola. Satu kesalahan komunikasi, seperti respons krisis yang terlambat atau pernyataan yang tidak sensitif, dapat dengan cepat menyebar dan berdampak global dalam hitungan jam. Contohnya dapat dilihat pada berbagai kasus *corporate crisis* yang viral di media sosial, di mana perusahaan yang tidak memiliki strategi komunikasi krisis yang baik sering mengalami penurunan kepercayaan publik secara signifikan. Sebaliknya, organisasi yang mampu merespons secara cepat, transparan, dan empatik cenderung lebih mampu mempertahankan reputasi mereka bahkan di tengah krisis.

Dalam konteks manajemen perubahan, komunikasi berfungsi sebagai jembatan utama antara strategi organisasi dan penerimaan individu terhadap perubahan tersebut. Kotter (2012) menekankan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan transformasi organisasi adalah lemahnya komunikasi visi perubahan kepada seluruh lapisan organisasi. Tanpa komunikasi yang jelas, perubahan sering dipersepsikan sebagai ancaman, bukan peluang. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif harus mampu menjelaskan alasan perubahan (*why*), arah perubahan (*what*), serta dampaknya terhadap individu (*what's in it for me*).

Selain itu, komunikasi dalam manajemen perubahan tidak bersifat satu arah, tetapi harus bersifat dialogis dan partisipatif. Organisasi yang berhasil dalam transformasi seperti perusahaan teknologi yang melakukan *digital transformation* umumnya menggunakan pendekatan komunikasi dua arah melalui forum diskusi, *town hall meeting*, dan kanal umpan balik digital. Pendekatan ini memungkinkan munculnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dari karyawan terhadap perubahan yang terjadi, sehingga resistensi dapat diminimalkan.

Komunikasi juga berperan dalam menjaga kesinambungan perubahan jangka panjang. Perubahan organisasi tidak hanya membutuhkan pengumuman awal, tetapi juga penguatan pesan secara konsisten melalui berbagai saluran komunikasi internal. Tanpa komunikasi yang berkelanjutan, perubahan berisiko kembali ke pola lama (*regression to old habits*). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya alat pendukung dalam manajemen perubahan, tetapi merupakan mekanisme utama yang menentukan apakah transformasi organisasi dapat berhasil dan bertahan dalam jangka panjang.

D. Model-Model Komunikasi

Pemahaman tentang proses komunikasi telah berkembang secara signifikan seiring dengan kemajuan ilmu komunikasi, psikologi, dan studi organisasi. Jika pada awalnya komunikasi dipandang sebagai proses sederhana pengiriman pesan, perkembangan teori modern menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses yang jauh lebih kompleks, dinamis, dan kontekstual. Perbedaan cara pandang ini melahirkan berbagai model komunikasi yang masing-masing menekankan aspek tertentu dari proses komunikasi. Dalam konteks komunikasi bisnis, pemahaman terhadap model-model ini penting karena membantu menjelaskan mengapa pesan dapat berhasil, gagal, atau mengalami distorsi dalam berbagai situasi organisasi.

Shannon dan Weaver (1949), melalui pendekatan matematis komunikasi, memperkenalkan salah satu fondasi awal dalam studi komunikasi modern yang kemudian berkembang menjadi berbagai model komunikasi. Seiring waktu, para ahli seperti Schramm, Berlo, hingga Barnlund mengembangkan model yang lebih kompleks untuk menggambarkan komunikasi sebagai proses sosial yang melibatkan makna, konteks, dan umpan balik. Dalam literatur komunikasi bisnis modern, tiga model utama yang paling sering digunakan sebagai kerangka analisis adalah model linear, model interaktif, dan model transaksional, yang masing-masing merepresentasikan evolusi pemahaman tentang komunikasi dari yang sederhana hingga yang bersifat dinamis dan simultan.

Model linear memandang komunikasi sebagai proses satu arah dari pengirim kepada penerima, di mana pesan disampaikan tanpa mempertimbangkan umpan balik secara langsung. Model ini sering dikaitkan dengan situasi komunikasi seperti pengumuman organisasi, iklan, atau instruksi formal. Meskipun tampak sederhana, model ini masih relevan dalam konteks komunikasi massal dan komunikasi krisis yang membutuhkan kejelasan dan kecepatan penyampaian pesan. Namun, kelemahan utama model ini adalah asumsi bahwa penerima bersifat pasif, padahal dalam praktiknya penerima selalu memiliki interpretasi yang dapat memengaruhi makna pesan.

Model interaktif kemudian mengembangkan pendekatan yang lebih dinamis dengan menambahkan unsur umpan balik (*feedback*) dalam proses komunikasi. Dalam model ini, komunikasi tidak lagi

bersifat satu arah, tetapi terjadi dalam bentuk siklus antara pengirim dan penerima. Model ini sangat relevan dalam konteks komunikasi bisnis modern seperti negosiasi, layanan pelanggan, dan komunikasi organisasi, di mana respons dari penerima menjadi bagian penting dalam menentukan arah komunikasi berikutnya. Kehadiran *feedback* memungkinkan terjadinya klarifikasi makna, pengurangan kesalahpahaman, serta peningkatan efektivitas komunikasi secara keseluruhan.

Sementara itu, model transaksional memandang komunikasi sebagai proses simultan di mana pengirim dan penerima secara bersamaan berperan sebagai *encoder* dan *decoder* pesan. Dalam model ini, komunikasi tidak terjadi dalam urutan linear, melainkan dalam bentuk pertukaran makna yang berlangsung secara terus-menerus dalam konteks tertentu. Faktor seperti budaya, pengalaman, emosi, dan lingkungan menjadi elemen penting yang memengaruhi bagaimana pesan dikonstruksi dan diinterpretasikan. Model ini dianggap paling representatif dalam menjelaskan komunikasi bisnis modern, terutama dalam konteks kerja tim, kolaborasi digital, dan komunikasi lintas budaya, di mana makna selalu dinegosiasikan secara dinamis antara pihak-pihak yang terlibat.

1. Model Linear

Model linear komunikasi, yang pertama kali diajukan oleh Shannon dan Weaver pada tahun 1949 dan kemudian dimodifikasi oleh Lasswell dengan formula terkenal, merupakan konseptualisasi komunikasi yang paling sederhana namun tetap relevan hingga hari ini. Model ini memandang komunikasi sebagai proses satu arah di mana pengirim mengkodekan pesan dan mengirimkannya melalui saluran kepada penerima yang kemudian menguraikan kodenya.

Kekuatan model linear terletak pada kesederhanaannya dalam menjelaskan proses dasar transmisi pesan. Namun, kritik utama terhadap model ini adalah sifatnya yang terlalu mekanistik dan mengabaikan kompleksitas interaksi manusia. Model linear tidak mampu menjelaskan bagaimana makna diciptakan secara bersama-sama dalam proses komunikasi atau peran aktif yang dimainkan oleh penerima dalam interpretasi pesan. Meskipun demikian, model linear tetap berguna dalam menjelaskan beberapa aspek komunikasi bisnis, terutama dalam konteks komunikasi massa seperti iklan dan siaran pers, atau dalam

situasi di mana pesan harus disampaikan secara konsisten kepada audiens yang besar tanpa memerlukan respons langsung.

2. Model Interaktif

Model interaktif komunikasi, yang dikembangkan oleh Wilbur Schramm pada tahun 1954 dan selanjutnya diperkaya oleh para peneliti berikutnya, memperluas model linear dengan menambahkan konsep umpan balik (*feedback*) dan medan pengalaman (*field of experience*). Dalam model ini, komunikasi dipandang sebagai proses dua arah di mana pengirim dan penerima bergantian menjalankan peran masing-masing.

Kontribusi paling signifikan dari model interaktif adalah konsep 'medan pengalaman' yang mengakui bahwa setiap individu membawa latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman unik mereka ke dalam proses komunikasi. Semakin besar tumpang tindih antara medan pengalaman pengirim dan penerima, semakin efektif komunikasi yang terjadi. Implikasi praktis dari konsep ini dalam komunikasi bisnis sangat penting: pemahaman tentang latar belakang dan konteks audiens adalah prasyarat bagi komunikasi yang efektif.

Model interaktif juga memperkenalkan konsep umpan balik yang lebih eksplisit. Umpan balik tidak dipandang hanya sebagai informasi yang dikirimkan kembali oleh penerima, tetapi sebagai proses yang integral dalam membantu pengirim menilai efektivitas pesan mereka dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

3. Model Transaksional

Model transaksional, yang dikembangkan oleh Barnlund (1970) dan dipopulerkan oleh Beebe, Beebe, dan Ivy (dalam DeVito, 2020), merepresentasikan konseptualisasi komunikasi yang paling kompleks dan paling dekat dengan realitas komunikasi manusia. Dalam model ini, komunikasi dipandang sebagai proses simultan di mana semua pihak yang terlibat bertindak sebagai pengirim dan penerima secara bersamaan.

Keunggulan utama model transaksional adalah pengakuannya terhadap kompleksitas dan dinamisme proses komunikasi. Model ini mengakui bahwa makna tidak dikirimkan dari pengirim ke penerima, tetapi diciptakan bersama-sama dalam interaksi. Setiap pihak dalam

komunikasi membawa pesan verbal dan nonverbal mereka sendiri, serta memberikan dan menerima umpan balik secara bersamaan.

Tabel 1.3 Perbandingan Model-Model Komunikasi

Dimensi	Model Linear	Model Interaktif	Model Transaksional
Arah Komunikasi	Satu arah	Dua arah (bergantian)	Simultan & multiarah
Peran Peserta	Pengirim aktif, penerima pasif	Bergantian aktif-pasif	Semua pihak aktif serentak
Konsep Kunci	Transmisi pesan	<i>Feedback & Field of Experience</i>	Makna diciptakan bersama
Konteks	Terbatas	Sebagian diperhitungkan	Terintegrasi penuh
Waktu	Tidak relevan	Sekuensial	Bersamaan (<i>simultaneous</i>)
Aplikasi Bisnis	Iklan, siaran pers	Presentasi, rapat Formal	Negosiasi, kolaborasi tim

Sumber: Diadaptasi dari DeVito (2020) dan Littlejohn & Foss (2021)

Model transaksional merupakan salah satu pendekatan yang paling kompleks dalam memahami proses komunikasi karena menggambarkan komunikasi sebagai proses yang berlangsung secara simultan dan dinamis. Dalam model ini, setiap individu yang terlibat tidak hanya berperan sebagai pengirim atau penerima secara bergantian, melainkan menjalankan kedua peran tersebut secara bersamaan. Artinya, ketika seseorang menyampaikan pesan, pada saat yang sama ia juga menerima dan menafsirkan pesan dari pihak lain, baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Pendekatan ini menekankan bahwa komunikasi bukan sekadar proses pemindahan pesan, melainkan proses penciptaan makna secara bersama melalui interaksi yang terus berlangsung.

Jika dibandingkan dengan model linear dan interaktif, model transaksional menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dalam

berbagai dimensi. Dari segi arah komunikasi, model linear bersifat satu arah, di mana pesan mengalir dari pengirim ke penerima tanpa adanya umpan balik. Model interaktif mulai memperkenalkan komunikasi dua arah, tetapi masih berlangsung secara bergantian antara pengirim dan penerima. Sementara itu, model transaksional memandang komunikasi sebagai proses multiarah yang terjadi secara bersamaan, sehingga interaksi menjadi lebih hidup dan kompleks.

Perbedaan juga terlihat pada peran peserta komunikasi. Dalam model linear, pengirim bersifat aktif sedangkan penerima cenderung pasif. Model interaktif memberikan kesempatan kepada kedua pihak untuk bergantian menjadi aktif dan pasif. Sebaliknya, model transaksional menempatkan semua pihak sebagai partisipan aktif yang secara serentak mengirim dan menerima pesan. Hal ini mencerminkan realitas komunikasi sehari-hari yang tidak pernah benar-benar terpisah antara berbicara dan mendengarkan.

Dari sisi konsep kunci, model linear berfokus pada transmisi pesan, sedangkan model interaktif menambahkan unsur umpan balik serta pengalaman masing-masing individu (*field of experience*). Model transaksional melangkah lebih jauh dengan menekankan bahwa makna tidak sekadar dikirimkan, melainkan dibangun bersama oleh para pelaku komunikasi melalui proses interaksi yang berkelanjutan. Dalam hal konteks, model linear cenderung mengabaikan faktor lingkungan, model interaktif mulai mempertimbangkan sebagian konteks, sedangkan model transaksional mengintegrasikan seluruh aspek konteks, termasuk faktor sosial, budaya, psikologis, dan situasional.

Aspek waktu juga menjadi pembeda penting. Model linear tidak terlalu memperhatikan dimensi waktu, sedangkan model interaktif melihat komunikasi sebagai proses yang berlangsung secara berurutan. Dalam model transaksional, komunikasi terjadi secara bersamaan (*simultaneous*), sehingga tidak dapat dipisahkan menjadi tahapan yang kaku. Dalam penerapannya di dunia bisnis, model linear sering digunakan dalam komunikasi satu arah seperti iklan dan siaran pers. Model interaktif lebih sesuai untuk situasi seperti presentasi atau rapat Formal yang melibatkan umpan balik terbatas. Sementara itu, model transaksional sangat relevan dalam konteks negosiasi, kolaborasi tim, dan interaksi kerja yang kompleks, di mana penciptaan makna bersama menjadi kunci keberhasilan komunikasi.



BAB II

PROSES DAN ELEMEN KOMUNIKASI

A. Pengirim, Pesan, Media, Penerima, *Feedback*

Proses komunikasi bisnis yang efektif melibatkan serangkaian elemen yang saling terkait dan berinteraksi secara dinamis. Pemahaman mendalam tentang setiap elemen dan cara interaksinya merupakan prasyarat bagi siapa pun yang ingin meningkatkan kualitas komunikasinya dalam konteks profesional.

Tabel 2.1 Proses Komunikasi Bisnis – Alur Elemen

Tahap	Keterangan
Pengirim (<i>Sender</i>)	Individu/entitas yang memiliki informasi/ide. Melakukan <i>encoding</i> : mengubah pikiran menjadi simbol yang dapat dikomunikasikan (kata, gambar, data)
Pesan (<i>Message</i>)	Paket informasi yang telah diencode. Dapat berupa verbal, nonverbal, atau kombinasi keduanya. Harus jelas, relevan, dan lengkap
Media/Saluran	Jalur transmisi pesan: tatap muka, telepon, <i>email</i> , laporan tertulis, <i>video conference</i> , media sosial, dll. Dipilih berdasarkan <i>richness</i> dan konteks
Penerima (<i>Receiver</i>)	Individu/kelompok yang menerima dan mendekode pesan. <i>Decoding</i> dipengaruhi oleh pengetahuan, budaya, emosi, dan konteks situasional

<i>Feedback</i>	Respons penerima terhadap pesan. Memungkinkan pengirim menilai efektivitas komunikasi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan
------------------------	--

Sumber: Diadaptasi dari Bovée & Thill (2021) dan DeVito (2020)

Pengirim (*sender*) adalah individu atau entitas yang memulai proses komunikasi dengan memiliki pikiran, ide, informasi, atau perasaan yang ingin dibagikan. Dalam konteks bisnis, pengirim dapat berupa seorang eksekutif yang mengomunikasikan strategi perusahaan, seorang manajer yang memberikan instruksi kepada tim, atau sebuah departemen yang menyampaikan laporan kepada manajemen. Kualitas pengirim sangat dipengaruhi oleh kompetensi komunikasinya, yang mencakup kemampuan encoding (mengubah pikiran menjadi simbol yang dapat dikomunikasikan), pengetahuan tentang subjek, dan kesadaran tentang audiens (Bovée & Thill, 2021).

Pesan (*message*) adalah paket informasi yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Dalam komunikasi bisnis, pesan harus memenuhi standar yang tinggi dalam hal kejelasan, relevansi, dan integritas. Locker dan Kienzler (2018) menyarankan bahwa setiap pesan bisnis harus menjawab enam pertanyaan fundamental: siapa yang akan membaca pesan ini, apa yang perlu mereka ketahui, apa yang harus mereka lakukan, apa nada yang tepat, apa informasi negatif yang mungkin ada, dan bagaimana cara terbaik untuk menyajikan informasi tersebut. Media atau saluran komunikasi adalah jembatan yang menghubungkan pengirim dan penerima. Media Theory yang dikembangkan oleh Daft dan Lengel (1986) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh para peneliti berikutnya memperkenalkan konsep '*Media Richness*' atau kekayaan media. Media yang kaya (seperti komunikasi tatap muka) memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menyampaikan pesan yang kompleks dan ambigu, sementara media yang lebih '*ramping*' (seperti laporan tertulis) lebih cocok untuk pesan yang rutin dan jelas.

Penerima (*receiver*) adalah individu atau kelompok yang menjadi sasaran komunikasi. Proses *decoding* yang dilakukan oleh penerima sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengetahuan dan pengalaman sebelumnya, kerangka referensi budaya, kondisi emosional,

dan ekspektasi tentang isi pesan. DeVito (2020) menekankan bahwa pemahaman tentang karakteristik penerima adalah salah satu kompetensi paling kritis dalam komunikasi yang efektif. *Feedback* adalah respons dari penerima terhadap pesan yang diterimanya. Dalam komunikasi bisnis, *feedback* dapat bersifat verbal (komentar, pertanyaan, konfirmasi), nonverbal (ekspresi wajah, bahasa tubuh), atau tertulis (laporan, email balasan). *Feedback* yang efektif bersifat spesifik, tepat waktu, dan konstruktif. Tanpa *feedback*, komunikasi hanya berjalan satu arah dan efektivitasnya tidak dapat diverifikasi.

1. Pengirim dan Proses *Encoding*

Pengirim (*sender*) merupakan pihak yang memulai proses komunikasi dengan membawa ide, informasi, atau gagasan yang ingin disampaikan kepada pihak lain. Dalam konteks organisasi bisnis modern, pengirim tidak selalu individu, tetapi juga dapat berupa tim, departemen, atau bahkan sistem otomatis seperti *dashboard analytics* dan *AI-based reporting system* yang secara rutin menghasilkan dan menyampaikan informasi kepada pengambil keputusan. Perkembangan teknologi digital membuat peran pengirim semakin kompleks karena pesan sering kali tidak lagi disusun secara manual, melainkan dihasilkan dari proses analitik data yang kemudian harus diterjemahkan menjadi informasi yang bermakna bagi manusia.

Pada tahap ini, pengirim melakukan proses *encoding*, yaitu proses mengubah pikiran, ide, atau pengalaman menjadi simbol komunikasi yang dapat dipahami oleh pihak lain, seperti kata-kata, angka, visual, grafik, atau bahkan emoji dalam konteks komunikasi digital. Menurut Berlo dalam model SMCR, efektivitas *encoding* sangat dipengaruhi oleh faktor keterampilan komunikasi, sikap, pengetahuan, serta latar belakang sosial budaya pengirim. Dalam praktik bisnis, kesalahan dalam *encoding* sering menjadi sumber utama miskomunikasi, misalnya penggunaan istilah teknis yang terlalu kompleks dalam presentasi kepada audiens non-teknis atau penyajian data tanpa konteks yang memadai.

Kualitas komunikasi sangat ditentukan oleh kompetensi pengirim, termasuk kemampuan menyusun pesan secara logis, memilih saluran komunikasi yang tepat, serta menyesuaikan gaya bahasa dengan karakteristik audiens. Dalam lingkungan bisnis global saat ini, kompetensi ini menjadi semakin penting karena pengirim sering

berkomunikasi dengan audiens lintas budaya, lintas fungsi, dan bahkan lintas zona waktu. Penelitian dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi tinggi cenderung lebih efektif dalam menyampaikan visi, mengurangi ambiguitas, dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Selain itu, pengirim yang efektif tidak hanya berfokus pada isi pesan, tetapi juga pada *audience awareness*, yaitu kemampuan untuk memahami bagaimana pesan akan diterima, ditafsirkan, dan direspons oleh penerima. Hal ini mencakup pemilihan tone komunikasi, tingkat formalitas, serta penggunaan media yang sesuai. Dalam era komunikasi digital, misalnya, pesan yang disampaikan melalui *email* formal, pesan instan, atau *video meeting* dapat menghasilkan dampak yang sangat berbeda meskipun isi informasinya sama. Oleh karena itu, keberhasilan proses *encoding* sangat bergantung pada kemampuan pengirim untuk mengantisipasi interpretasi penerima, bukan hanya menyusun pesan secara akurat.

2. Pesan sebagai Inti Komunikasi

Pesan (*message*) merupakan inti dari seluruh proses komunikasi karena di dalamnya terkandung informasi, ide, atau makna yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Dalam perspektif komunikasi modern, pesan tidak hanya dipahami sebagai “isi” semata, tetapi sebagai konstruksi makna yang dibentuk melalui pilihan kata, struktur penyampaian, simbol, serta konteks sosial di mana komunikasi berlangsung. Dalam lingkungan bisnis, pesan dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari laporan keuangan, *email* formal, presentasi strategis, hingga komunikasi informal melalui *platform* digital seperti Slack atau Microsoft Teams.

Pesan dalam komunikasi bisnis dapat berbentuk verbal maupun nonverbal. Pesan verbal mencakup komunikasi lisan dan tulisan yang digunakan untuk menyampaikan informasi secara eksplisit, sedangkan pesan nonverbal mencakup ekspresi wajah, intonasi suara, bahasa tubuh, hingga elemen visual seperti desain slide presentasi atau infografik. Mehrabian dalam studi klasiknya tentang komunikasi nonverbal menekankan bahwa dalam situasi tertentu, elemen nonverbal dapat memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap persepsi makna dibandingkan kata-kata itu sendiri, terutama dalam konteks komunikasi interpersonal. Dalam praktik bisnis modern, hal ini terlihat jelas dalam

presentasi eksekutif, negosiasi, dan komunikasi kepemimpinan, di mana cara penyampaian sering kali sama pentingnya dengan isi pesan itu sendiri.

Pesan yang efektif dalam konteks organisasi harus memenuhi beberapa prinsip utama, yaitu kejelasan (*clarity*), relevansi (*relevance*), kelengkapan (*completeness*), dan konsistensi (*consistency*). Kejelasan memastikan bahwa pesan tidak menimbulkan ambiguitas, sementara relevansi menjamin bahwa informasi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan penerima. Kelengkapan penting untuk menghindari kesalahpahaman akibat informasi yang tidak utuh, sedangkan konsistensi menjaga agar pesan tidak saling bertentangan antar saluran komunikasi yang berbeda. Dalam era digital saat ini, tantangan utama justru terletak pada *overload* informasi, di mana terlalu banyak pesan yang tidak terstruktur dapat menurunkan efektivitas komunikasi secara keseluruhan.

Pesan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai alat untuk memengaruhi persepsi, sikap, dan tindakan penerima. Dalam konteks bisnis, hal ini terlihat pada komunikasi pemasaran, komunikasi internal organisasi, hingga komunikasi perubahan (*change communication*), di mana pesan dirancang untuk mendorong perilaku tertentu. Oleh karena itu, penyusunan pesan harus mempertimbangkan tujuan komunikasi secara strategis, karakteristik audiens, serta konteks situasi, termasuk faktor budaya, emosional, dan teknologi yang memengaruhi cara pesan diterima dan ditafsirkan. Dengan demikian, pesan bukan sekadar “apa yang dikatakan”, tetapi juga “bagaimana, kepada siapa, dan dalam kondisi apa sesuatu dikatakan”.

3. Media sebagai Saluran Komunikasi

Media atau saluran komunikasi merupakan sarana yang digunakan untuk menyalurkan pesan dari pengirim kepada penerima. Dalam perspektif komunikasi modern, media tidak hanya dipahami sebagai “alat pengantar pesan”, tetapi juga sebagai faktor yang turut membentuk makna pesan itu sendiri. Cara sebuah pesan disampaikan melalui *email*, tatap muka, atau *video conference* dapat menghasilkan interpretasi yang berbeda, meskipun isi informasinya sama. Dalam konteks organisasi bisnis saat ini, media komunikasi semakin beragam, mulai dari komunikasi langsung (*face-to-face*), telepon, *email*, laporan

tertulis, hingga *platform* digital seperti Microsoft Teams, Zoom, Slack, dan berbagai sistem kolaborasi berbasis *cloud*.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara signifikan pola penggunaan media dalam komunikasi bisnis. Tren kerja *hybrid* dan *remote working* pascapandemi COVID-19 mempercepat adopsi media komunikasi digital sebagai saluran utama koordinasi organisasi. Penelitian McKinsey (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 70% organisasi global kini mengandalkan *platform* digital sebagai media utama komunikasi internal. Perubahan ini membawa implikasi penting, yaitu meningkatnya efisiensi komunikasi jarak jauh, tetapi juga munculnya tantangan baru seperti kelelahan digital (*digital fatigue*), miskomunikasi akibat minimnya isyarat nonverbal, serta *overload* informasi akibat terlalu banyak kanal komunikasi yang digunakan secara bersamaan.

Konsep media *richness theory* yang dikemukakan oleh Daft dan Lengel menjelaskan bahwa setiap media memiliki tingkat “kekayaan” informasi yang berbeda dalam menyampaikan pesan. Media yang kaya, seperti komunikasi tatap muka atau *video conference*, mampu menyampaikan informasi verbal dan nonverbal secara simultan, sehingga lebih efektif untuk pesan yang kompleks, ambigu, atau bersifat emosional. Sebaliknya, media yang lebih “lean”, seperti *email* atau laporan tertulis, lebih cocok untuk komunikasi yang bersifat rutin, formal, dan terstruktur karena memungkinkan dokumentasi yang jelas dan dapat diarsipkan.

Dalam praktik bisnis, kesalahan dalam memilih media sering menjadi penyebab utama ketidakefektifan komunikasi. Misalnya, penyampaian kritik kinerja melalui *email* dapat menimbulkan kesalahpahaman karena tidak adanya konteks emosional, sementara penggunaan *meeting* tatap muka untuk informasi sederhana justru dapat membuang waktu dan sumber daya. Oleh karena itu, pemilihan media harus mempertimbangkan kompleksitas pesan, urgensi informasi, tingkat formalitas, serta kebutuhan interaksi antar pihak yang berkomunikasi.

Lebih jauh, media komunikasi juga *berperan* dalam membentuk budaya organisasi. Organisasi yang mengandalkan komunikasi terbuka melalui *platform* kolaboratif cenderung memiliki budaya yang lebih transparan dan partisipatif, sedangkan organisasi yang bergantung pada komunikasi formal satu arah cenderung lebih hierarkis. Dengan

demikian, media tidak hanya berfungsi sebagai saluran teknis, tetapi juga sebagai elemen strategis yang memengaruhi pola interaksi, dinamika hubungan kerja, dan efektivitas komunikasi secara keseluruhan.

4. Penerima dan *Feedback* dalam Proses Komunikasi

Penerima (*receiver*) adalah pihak yang menjadi sasaran komunikasi dan memiliki peran aktif dalam menafsirkan pesan melalui proses *decoding*. Dalam perspektif komunikasi modern, penerima tidak lagi dipandang sebagai pihak pasif, melainkan sebagai “pencipta makna” (*meaning maker*) yang secara aktif menginterpretasikan pesan berdasarkan kerangka berpikirnya. Artinya, pesan yang sama dapat menghasilkan pemahaman yang berbeda tergantung pada siapa yang menerimanya. Dalam konteks organisasi bisnis, hal ini menjadi sangat relevan karena komunikasi sering melibatkan individu dengan latar belakang pendidikan, budaya, jabatan, dan pengalaman kerja yang berbeda-beda.

Pemahaman penerima dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup pengetahuan, pengalaman, kemampuan kognitif, serta kondisi emosional penerima pada saat menerima pesan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi konteks situasional, budaya organisasi, serta lingkungan komunikasi itu sendiri. Misalnya, karyawan yang menerima instruksi dalam kondisi tekanan kerja tinggi cenderung memiliki risiko miskomunikasi yang lebih besar dibandingkan dalam kondisi yang tenang. Dalam konteks lintas budaya, perbedaan nilai dan gaya komunikasi juga dapat menyebabkan perbedaan interpretasi yang signifikan, sebagaimana banyak ditemukan dalam komunikasi bisnis global.

Fenomena *selective perception* juga menjelaskan bahwa penerima cenderung menyaring informasi berdasarkan keyakinan dan pengalaman sebelumnya. Hal ini berarti bahwa tidak semua pesan diterima secara utuh, melainkan diproses secara selektif sesuai dengan apa yang dianggap relevan atau sesuai dengan perspektif penerima. Dalam praktik organisasi, hal ini sering menjadi tantangan dalam komunikasi perubahan (*change communication*), di mana pesan yang sama dapat ditafsirkan sebagai peluang oleh sebagian karyawan, tetapi dianggap sebagai ancaman oleh kelompok lainnya.

Feedback merupakan elemen penting yang menjadikan komunikasi bersifat dua arah dan interaktif. *Feedback* adalah respons

yang diberikan oleh penerima terhadap pesan yang diterima, baik dalam bentuk verbal, nonverbal, maupun tertulis. Dalam organisasi modern, *feedback* tidak hanya terjadi dalam percakapan langsung, tetapi juga melalui sistem digital seperti survei karyawan, *platform* kolaborasi, komentar pada dokumen bersama, hingga analitik perilaku pengguna dalam sistem kerja digital. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* kini menjadi bagian integral dari sistem komunikasi berbasis data (*Data-Driven Communication*).

Feedback yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu spesifik, tepat waktu, dan bersifat konstruktif. *Feedback* yang spesifik membantu pengirim memahami aspek mana dari pesan yang berhasil atau gagal dipahami, sementara *feedback* yang tepat waktu memungkinkan koreksi atau klarifikasi dilakukan secara cepat sebelum terjadi kesalahan yang lebih besar. Sifat konstruktif dalam *feedback* memastikan bahwa respons tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga memberikan arah perbaikan. Dalam konteks kepemimpinan, penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya *feedback* yang kuat cenderung memiliki tingkat kinerja, inovasi, dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Keberadaan *feedback* menciptakan siklus komunikasi yang berkelanjutan, di mana pengirim dan penerima secara aktif saling memengaruhi dalam proses pembentukan makna. Hal ini menjadikan komunikasi bukan sekadar proses penyampaian informasi satu arah, tetapi sebuah sistem interaksi dinamis yang terus berkembang. Dengan demikian, efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pesan yang dikirim, tetapi juga oleh kualitas pemahaman dan respons yang dihasilkan oleh penerima.

B. Noise (Hambatan Komunikasi)

Hambatan komunikasi atau *noise* merupakan salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi bisnis yang efektif. Istilah *noise* dalam konteks komunikasi tidak hanya merujuk pada gangguan fisik berupa suara bising, tetapi mencakup segala bentuk gangguan yang dapat menghalangi atau mendistorsi proses transmisi dan penerimaan pesan. Shannon dan Weaver (1949) pertama kali memperkenalkan konsep *noise* dalam model komunikasi mereka, dan pemahaman tentang *noise* telah berkembang secara signifikan sejak saat itu.

Robbins dan Judge (2019) mengklasifikasikan hambatan komunikasi menjadi beberapa kategori utama. Pertama adalah hambatan fisik (*physical barriers*), yang mencakup jarak geografis, gangguan suara, masalah teknis pada peralatan komunikasi, dan kondisi lingkungan yang tidak kondusif. Di era kerja jarak jauh yang semakin umum, hambatan fisik dalam bentuk koneksi internet yang buruk atau perbedaan zona waktu telah menjadi tantangan yang semakin relevan.

Hambatan semantik (*semantic barriers*) muncul ketika pengirim dan penerima memiliki pemahaman yang berbeda tentang makna kata, simbol, atau konsep yang digunakan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin global dan multidisiplin, hambatan semantik menjadi semakin kompleks. Penggunaan jargon teknis yang tidak dipahami oleh semua pihak, atau perbedaan makna kata yang sama dalam konteks budaya yang berbeda, dapat menyebabkan miskomunikasi yang serius.

Hambatan psikologis (*psychological barriers*) berkaitan dengan kondisi mental dan emosional yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berkomunikasi atau menerima komunikasi secara efektif. Prasangka, stereotip, kecemasan, ketidakpercayaan, dan defensivitas adalah contoh-contoh hambatan psikologis yang umum dalam komunikasi bisnis. Goleman (2020) dalam karyanya tentang kecerdasan emosional menekankan pentingnya kesadaran diri dan regulasi emosi dalam mengatasi hambatan psikologis dalam komunikasi.

Tabel 2.2 Klasifikasi Hambatan Komunikasi (*Noise*) dan Strategi Penanganannya

Jenis Hambatan	Contoh	Dampak	Strategi Mengatasi
Fisik	Kebisingan, jarak, gangguan teknis, koneksi buruk	Pesan tidak sampai/terdistorsi	Pilih media yang tepat, perbaiki infrastruktur
Semantik	Jargon, ambiguitas bahasa, perbedaan definisi	Salah interpretasi pesan	Gunakan bahasa sederhana, klarifikasi istilah

Psikologis	Prasangka, stres, defensivitas, asumsi keliru	Pesan diterima tidak objektif	Latih kesadaran diri, bangun kepercayaan
Budaya	Perbedaan norma, nilai, gaya komunikasi	Salah paham konteks	Pelatihan lintas budaya, kesadaran konteks
Organisasional	Hierarki kaku, birokrasi, <i>information overload</i>	Distorsi & pemblokiran pesan	Sederhanakan struktur, kelola arus informasi

Sumber: Diadaptasi dari Robbins & Judge (2019) dan DeVito (2020)

Hambatan fisik dalam komunikasi merujuk pada segala bentuk gangguan yang bersifat nyata dan berasal dari lingkungan atau kondisi teknis yang menghambat penyampaian pesan. Contohnya meliputi kebisingan, jarak geografis, gangguan pada perangkat komunikasi, serta kualitas koneksi yang buruk. Hambatan ini dapat menyebabkan pesan tidak sampai kepada penerima atau mengalami distorsi selama proses transmisi. Untuk mengatasinya, organisasi perlu memilih media komunikasi yang sesuai dengan situasi serta memastikan infrastruktur komunikasi berfungsi dengan baik agar pesan dapat disampaikan secara optimal.

Hambatan semantik (*semantic barriers*) berkaitan dengan perbedaan pemahaman terhadap makna kata, simbol, atau istilah yang digunakan dalam komunikasi. Penggunaan jargon teknis, bahasa yang ambigu, atau perbedaan definisi antarindividu dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam menafsirkan pesan. Dampaknya adalah penerima dapat memahami pesan secara keliru sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai. Oleh karena itu, penggunaan bahasa yang sederhana, jelas, serta upaya untuk melakukan klarifikasi istilah menjadi langkah penting dalam meminimalkan hambatan semantik.

Hambatan psikologis (*psychological barriers*) muncul dari kondisi mental dan emosional individu yang memengaruhi cara mereka mengirim, menerima, atau menafsirkan pesan. Faktor-faktor seperti

prasangka, stres, kecemasan, sikap defensif, dan asumsi yang keliru dapat menyebabkan pesan diterima secara tidak objektif. Akibatnya, komunikasi menjadi kurang efektif dan berpotensi menimbulkan konflik. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan kemampuan kesadaran diri, pengelolaan emosi, serta upaya membangun kepercayaan antarindividu dalam organisasi.

Hambatan budaya (*cultural barriers*) terjadi akibat perbedaan nilai, norma, kebiasaan, serta gaya komunikasi antarindividu atau kelompok. Dalam lingkungan bisnis yang multikultural, perbedaan ini dapat menimbulkan salah tafsir terhadap pesan, terutama jika konteks budaya tidak dipahami dengan baik. Dampaknya adalah terjadinya kesalahpahaman dalam komunikasi yang dapat memengaruhi hubungan kerja. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan ini meliputi pelatihan lintas budaya serta peningkatan kesadaran terhadap perbedaan konteks sosial dan budaya.

Hambatan organisasional (*organizational barriers*) berkaitan dengan struktur dan sistem dalam organisasi yang dapat menghambat aliran informasi. Hierarki yang terlalu kaku, birokrasi yang kompleks, serta beban informasi yang berlebihan (*information overload*) dapat menyebabkan distorsi atau bahkan terhambatnya penyampaian pesan. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas komunikasi dan memperlambat pengambilan keputusan. Untuk mengatasinya, organisasi perlu menyederhanakan struktur komunikasi serta mengelola arus informasi secara lebih efisien agar pesan dapat diterima dengan jelas dan tepat waktu.

1. Konsep dan Ruang Lingkup *Noise* dalam Komunikasi

Hambatan komunikasi atau *noise* merupakan salah satu faktor krusial yang dapat mengganggu efektivitas proses komunikasi bisnis. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Shannon dan Weaver (1949) dalam model komunikasi klasik mereka, yang memandang komunikasi sebagai proses transmisi pesan dari pengirim ke penerima melalui suatu saluran. Dalam kerangka tersebut, *noise* didefinisikan sebagai segala bentuk gangguan yang dapat menginterferensi atau mengurangi kejelasan pesan selama proses penyampaian berlangsung. Pada awalnya, konsep ini banyak digunakan dalam bidang telekomunikasi, namun kemudian berkembang luas dalam studi komunikasi manusia dan organisasi.

Dalam perkembangan kajian komunikasi modern, makna *noise* tidak lagi terbatas pada gangguan fisik seperti suara bising atau kualitas sinyal yang buruk, tetapi mencakup berbagai faktor yang dapat mendistorsi makna pesan pada seluruh tahapan komunikasi, yaitu *encoding*, transmisi, dan *decoding*. Misalnya, pada tahap *encoding*, *noise* dapat muncul dalam bentuk keterbatasan kemampuan komunikator dalam menyusun pesan yang jelas. Pada tahap transmisi, gangguan dapat berasal dari media yang digunakan, seperti gangguan jaringan dalam komunikasi digital atau informasi yang terpotong dalam *email*. Sementara pada tahap *decoding*, *noise* dapat muncul akibat perbedaan persepsi, latar belakang budaya, atau interpretasi yang bias dari penerima.

Dalam konteks organisasi bisnis modern, *noise* juga sering muncul dalam bentuk yang lebih kompleks, seperti *information overload*, yaitu kondisi ketika individu menerima terlalu banyak informasi dalam waktu yang bersamaan sehingga sulit memprosesnya secara efektif. Penelitian oleh Deloitte (2023) menunjukkan bahwa pekerja digital rata-rata menghabiskan lebih dari 40% waktu kerja mereka hanya untuk memeriksa *email* dan pesan instan, yang berpotensi menurunkan fokus dan meningkatkan risiko miskomunikasi. Selain itu, *organizational noise* juga dapat muncul akibat struktur organisasi yang terlalu birokratis, di mana informasi harus melewati banyak level hierarki sehingga pesan menjadi terdistorsi atau terlambat sampai ke penerima.

Faktor psikologis juga merupakan sumber *noise* yang signifikan dalam komunikasi bisnis. Kondisi emosional seperti stres, kelelahan, atau tekanan kerja dapat memengaruhi kemampuan individu dalam menerima dan menafsirkan pesan secara akurat. Selain itu, bias kognitif seperti *confirmation bias* juga dapat menyebabkan penerima hanya menerima informasi yang sesuai dengan keyakinannya dan mengabaikan informasi lain yang relevan. Dalam konteks ini, *noise* tidak hanya bersifat eksternal, tetapi juga internal dalam diri individu.

Dengan demikian, *noise* dalam komunikasi merupakan fenomena multidimensional yang dapat berasal dari berbagai sumber, baik teknis, psikologis, sosial, maupun organisasional. Kompleksitas ini menjadikan komunikasi sebagai proses yang selalu berpotensi mengalami distorsi, sehingga organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi seperti penyederhanaan pesan, pemilihan media yang tepat, peningkatan literasi

komunikasi, serta pembangunan budaya komunikasi yang terbuka dan klarifikasi berkelanjutan untuk menjaga efektivitas pertukaran informasi.

2. Hambatan Fisik dan Semantik dalam Komunikasi

Hambatan fisik merupakan bentuk *noise* yang paling mudah dikenali karena bersifat nyata dan dapat diamati secara langsung. Hambatan ini meliputi kebisingan lingkungan, jarak geografis, gangguan teknis pada perangkat komunikasi, serta kualitas jaringan yang tidak stabil. Dalam konteks kerja modern yang semakin mengandalkan teknologi digital dan kerja jarak jauh, hambatan fisik seperti koneksi internet yang buruk atau perbedaan zona waktu menjadi semakin signifikan. Dampaknya tidak hanya pada keterlambatan penyampaian pesan, tetapi juga potensi distorsi informasi yang dapat mengganggu koordinasi kerja.

Di sisi lain, hambatan semantik berkaitan dengan perbedaan pemaknaan terhadap simbol, kata, atau istilah yang digunakan dalam komunikasi. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun bidang keahlian sering kali menyebabkan individu menafsirkan pesan secara berbeda. Penggunaan jargon teknis yang tidak dipahami oleh semua pihak atau bahasa yang ambigu dapat memperbesar risiko miskomunikasi. Oleh karena itu, penggunaan bahasa yang jelas, sederhana, dan kontekstual menjadi sangat penting dalam komunikasi bisnis, terutama dalam lingkungan yang bersifat multidisiplin dan multikultural.

3. Hambatan Psikologis dan Budaya

Hambatan psikologis berasal dari kondisi internal individu yang memengaruhi cara mereka berkomunikasi dan menafsirkan pesan. Faktor-faktor seperti prasangka, stereotip, kecemasan, stres, serta sikap defensif dapat menyebabkan pesan tidak diterima secara objektif. Individu yang berada dalam kondisi emosional tertentu cenderung menyaring informasi berdasarkan persepsi subjektifnya, sehingga makna pesan dapat mengalami distorsi. Dalam hal ini, kecerdasan emosional, terutama kemampuan mengenali dan mengelola emosi, menjadi kunci dalam meminimalkan hambatan psikologis.

Hambatan budaya muncul akibat perbedaan nilai, norma, dan kebiasaan komunikasi antarindividu atau kelompok. Dalam lingkungan bisnis global, perbedaan budaya dapat memengaruhi cara pesan

disampaikan maupun ditafsirkan. Misalnya, budaya yang cenderung tidak langsung dalam menyampaikan pendapat dapat disalahartikan sebagai ketidakjelasan oleh pihak dari budaya yang lebih langsung. Oleh karena itu, kesadaran lintas budaya dan kemampuan beradaptasi terhadap perbedaan konteks menjadi kompetensi penting dalam komunikasi bisnis modern.

4. Hambatan Organisasional dan Strategi Penanganannya

Selain faktor individu dan lingkungan, struktur organisasi juga dapat menjadi sumber hambatan komunikasi. Hambatan organisasional biasanya muncul dalam bentuk hierarki yang terlalu kaku, birokrasi yang kompleks, serta arus informasi yang tidak terkelola dengan baik. Kondisi seperti *information overload* dapat membuat individu kesulitan memilah informasi yang relevan, sementara jalur komunikasi yang panjang dapat menyebabkan distorsi pesan sebelum mencapai penerima akhir. Untuk mengatasi berbagai bentuk *noise*, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang terintegrasi. Pemilihan media komunikasi yang tepat, penyederhanaan struktur organisasi, serta pengelolaan arus informasi yang efisien merupakan langkah penting dalam meminimalkan hambatan. Selain itu, pelatihan komunikasi, peningkatan kesadaran lintas budaya, serta pengembangan keterampilan interpersonal juga berperan dalam meningkatkan kualitas komunikasi secara menyeluruh. Dengan pendekatan yang sistematis, hambatan komunikasi tidak hanya dapat diminimalkan, tetapi juga dikelola sebagai bagian dari dinamika organisasi yang adaptif.

C. Konteks Komunikasi Internal dan Eksternal

Konteks komunikasi merujuk pada keseluruhan situasi dan kondisi yang melingkupi proses komunikasi dan mempengaruhi cara pesan diinterpretasikan. Dalam komunikasi bisnis, pembedaan antara konteks internal dan eksternal sangat fundamental karena keduanya memerlukan strategi dan pendekatan yang berbeda. Komunikasi internal (*internal communication*) mencakup seluruh bentuk komunikasi yang terjadi di dalam batas-batas organisasi, antara anggota dan unit-unit yang membentuk organisasi tersebut. Tujuan utama komunikasi internal adalah untuk mengoordinasikan aktivitas, mengintegrasikan fungsi-fungsi organisasi, membangun budaya dan identitas organisasi, serta

memastikan bahwa seluruh anggota memiliki informasi yang mereka butuhkan untuk menjalankan peran mereka secara efektif.

Tourish (2020) mengidentifikasi beberapa dimensi kritis dari komunikasi internal yang efektif, yaitu kejelasan tentang visi dan strategi organisasi, transparansi mengenai kinerja dan tantangan, saluran untuk dialog dan umpan balik dua arah, penghargaan dan pengakuan, serta komunikasi tentang perubahan yang sedang atau akan terjadi. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal memiliki dampak langsung terhadap *engagement* pegawai, retensi talenta, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi eksternal (*external communication*), di sisi lain, mencakup seluruh interaksi antara organisasi dan pemangku kepentingannya di luar batas-batas organisasi. Pemangku kepentingan eksternal dapat mencakup pelanggan, pemasok, mitra bisnis, investor, regulator, media, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Manajemen komunikasi eksternal yang efektif merupakan kunci dalam membangun dan mempertahankan reputasi organisasi, memperoleh kepercayaan pemangku kepentingan, dan menciptakan nilai jangka panjang (Argenti, 2022).

Dalam praktiknya, batas antara komunikasi internal dan eksternal semakin kabur di era digital. Komunikasi yang dimaksudkan sebagai internal dapat dengan mudah bocor ke publik melalui media sosial atau platform digital lainnya. Sebaliknya, komunikasi eksternal yang efektif harus didukung oleh komunikasi internal yang kuat agar pesan yang disampaikan tetap konsisten dan autentik. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menerapkan pendekatan yang terintegrasi dalam manajemen komunikasi organisasi.

1. Pengertian dan Signifikansi Konteks Komunikasi

Konteks komunikasi merujuk pada keseluruhan situasi, kondisi, dan lingkungan yang melingkupi proses komunikasi serta memengaruhi cara pesan disampaikan dan ditafsirkan. Dalam komunikasi bisnis, konteks tidak hanya mencakup faktor fisik seperti tempat dan waktu, tetapi juga aspek sosial, budaya, psikologis, dan organisasional. Pemahaman terhadap konteks menjadi sangat penting karena pesan yang sama dapat menghasilkan makna yang berbeda ketika disampaikan dalam situasi yang berbeda. Dalam praktik organisasi, konteks komunikasi menentukan pilihan bahasa, media, nada, serta strategi

penyampaian pesan. Tanpa mempertimbangkan konteks secara tepat, komunikasi berisiko mengalami distorsi atau bahkan gagal mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kemampuan membaca dan menyesuaikan diri dengan konteks merupakan kompetensi inti dalam komunikasi bisnis yang efektif.

2. Karakteristik dan Fungsi Komunikasi Internal

Komunikasi internal mencakup seluruh proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi, baik antarindividu, antar tim, maupun antar unit kerja. Fungsi utamanya adalah untuk memastikan koordinasi aktivitas, integrasi fungsi organisasi, serta keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Melalui komunikasi internal yang efektif, organisasi dapat membangun pemahaman bersama mengenai visi, strategi, dan prioritas kerja. Selain fungsi koordinatif, komunikasi internal juga memiliki peran strategis dalam membentuk budaya organisasi dan memperkuat identitas kolektif. Kejelasan informasi, transparansi dalam penyampaian kinerja dan tantangan, serta tersedianya saluran dialog dua arah menjadi indikator utama kualitas komunikasi internal. Ketika komunikasi Internal berjalan dengan baik, tingkat keterlibatan pegawai meningkat, kepercayaan terhadap manajemen menguat, dan produktivitas organisasi cenderung lebih tinggi.

3. Dinamika dan Tantangan Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal melibatkan interaksi antara organisasi dan berbagai pemangku kepentingan di luar organisasi, seperti pelanggan, mitra bisnis, investor, regulator, media, dan masyarakat luas. Tujuan utama komunikasi eksternal adalah membangun hubungan yang saling menguntungkan, menciptakan kepercayaan, serta memperkuat reputasi organisasi di mata publik. Dalam praktiknya, komunikasi eksternal menghadapi dinamika yang lebih kompleks dibandingkan komunikasi Internal karena melibatkan audiens yang lebih beragam dengan kepentingan dan ekspektasi yang berbeda. Organisasi harus mampu menyesuaikan pesan dengan karakteristik masing-masing pemangku kepentingan, sekaligus menjaga konsistensi identitas dan citra yang ingin dibangun. Kesalahan dalam komunikasi eksternal dapat berdampak luas, termasuk menurunnya kepercayaan publik dan kerusakan reputasi yang sulit dipulihkan.

4. Integrasi Komunikasi Internal dan Eksternal di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengaburkan batas antara komunikasi Internal dan eksternal. Informasi yang awalnya ditujukan untuk konsumsi internal dapat dengan mudah tersebar ke publik melalui berbagai *platform* digital. Sebaliknya, pesan eksternal yang disampaikan kepada publik juga akan berdampak pada persepsi dan sikap pegawai di dalam organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mengelola komunikasi secara terintegrasi. Konsistensi pesan antara komunikasi internal dan eksternal menjadi sangat penting untuk menjaga kredibilitas dan kepercayaan. Komunikasi eksternal yang efektif harus didukung oleh komunikasi internal yang kuat agar pesan yang disampaikan tidak hanya terdengar baik secara publik, tetapi juga benar-benar dipahami dan dijalankan oleh anggota organisasi. Dengan pendekatan yang terintegrasi, organisasi dapat menciptakan komunikasi yang autentik, transparan, dan berkelanjutan di tengah kompleksitas lingkungan bisnis modern.

D. Etika dalam Komunikasi Bisnis

Etika dalam komunikasi bisnis mencakup prinsip-prinsip moral yang memandu bagaimana individu dan organisasi berkomunikasi dalam konteks profesional. Di era di mana transparansi dan akuntabilitas semakin diharapkan oleh berbagai pemangku kepentingan, etika komunikasi bukan lagi pilihan, tetapi keharusan strategis. Trevino dan Nelson (2021) mengidentifikasi beberapa prinsip utama etika komunikasi bisnis. Kejujuran (*honesty*) adalah prinsip fundamental yang menuntut bahwa informasi yang disampaikan akurat, lengkap, dan tidak menyesatkan. Pelanggaran terhadap prinsip kejujuran, meskipun mungkin memberikan keuntungan jangka pendek, dapat menghancurkan kepercayaan dan reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Prinsip transparansi memerlukan keterbukaan dalam berbagi informasi yang relevan dengan pemangku kepentingan yang berhak untuk mengetahuinya. Transparansi tidak berarti mengungkapkan semua informasi tanpa pertimbangan, tetapi memastikan bahwa informasi yang secara sah diharapkan oleh pemangku kepentingan tidak ditahan atau disembunyikan secara tidak etis. Prinsip keadilan (*fairness*) dalam komunikasi bisnis menuntut bahwa komunikasi dilakukan dengan cara yang tidak mendiskriminasi atau merugikan kelompok tertentu secara

tidak adil. Dalam konteks praktis, ini berarti memastikan bahwa pesan-pesan komunikasi tidak mengandung bias atau stereotip yang dapat merugikan kelompok tertentu. Di era digital, etika komunikasi bisnis menghadapi tantangan-tantangan baru yang semakin kompleks. Isu-isu seperti privasi data, disinformasi, manipulasi media sosial, dan penggunaan kecerdasan buatan dalam komunikasi memerlukan kerangka etis yang terus diperbarui dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi (Floridi, 2019).

1. Konsep dan Pentingnya Etika Komunikasi

Etika dalam komunikasi bisnis merujuk pada seperangkat prinsip moral yang mengarahkan bagaimana individu dan organisasi menyampaikan, menerima, dan mengelola informasi dalam konteks profesional. Etika tidak hanya berkaitan dengan apa yang dikomunikasikan, tetapi juga bagaimana, kepada siapa, dan untuk tujuan apa komunikasi tersebut dilakukan. Dalam lingkungan bisnis modern yang ditandai oleh tuntutan transparansi dan akuntabilitas, etika komunikasi menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan dan legitimasi organisasi.

Komunikasi yang tidak etis, seperti penyampaian informasi yang menyesatkan atau manipulatif, dapat memberikan keuntungan jangka pendek, tetapi berpotensi merusak hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, etika komunikasi harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi bisnis, bukan sekadar kewajiban normatif.

2. Prinsip-Prinsip Utama Etika dalam Komunikasi Bisnis

Salah satu prinsip paling mendasar dalam etika komunikasi adalah kejujuran, yaitu kewajiban untuk menyampaikan informasi secara akurat, lengkap, dan tidak menyesatkan. Kejujuran menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, yang merupakan aset tak berwujud namun sangat berharga dalam hubungan bisnis. Tanpa kejujuran, komunikasi kehilangan kredibilitasnya dan berisiko menimbulkan konsekuensi reputasional yang serius.

Selain itu, transparansi menjadi prinsip penting yang menuntut keterbukaan dalam menyampaikan informasi yang relevan kepada pihak yang berkepentingan. Transparansi tidak berarti membuka seluruh informasi tanpa batas, melainkan memastikan bahwa informasi yang

secara etis dan legal perlu diketahui tidak disembunyikan. Prinsip keadilan juga memainkan peran penting, yaitu memastikan bahwa komunikasi dilakukan tanpa bias, diskriminasi, atau perlakuan tidak adil terhadap kelompok tertentu. Penerapan prinsip-prinsip ini membantu menciptakan komunikasi yang tidak hanya efektif, tetapi juga bertanggung jawab secara moral.

3. Dilema Etis dalam Praktik Komunikasi Bisnis

Dalam praktiknya, komunikasi bisnis sering kali dihadapkan pada dilema etis yang kompleks. Situasi seperti tekanan untuk menyampaikan informasi secara selektif, konflik antara kepentingan organisasi dan kepentingan publik, atau kebutuhan menjaga kerahasiaan versus tuntutan transparansi dapat menimbulkan ketegangan dalam pengambilan keputusan komunikasi. Dilema etis juga dapat muncul dalam konteks hubungan kekuasaan, di mana individu mungkin merasa tertekan untuk mengikuti arahan yang bertentangan dengan prinsip etika. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pedoman etika yang jelas serta membangun budaya yang mendorong integritas dan keberanian moral. Kemampuan individu untuk mengenali dan menavigasi dilema etis menjadi keterampilan penting dalam menjaga kualitas komunikasi bisnis.

4. Etika Komunikasi di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah membawa tantangan baru dalam etika komunikasi bisnis. Isu-isu seperti perlindungan data pribadi, penyebaran disinformasi, manipulasi konten di media sosial, serta penggunaan kecerdasan buatan dalam produksi pesan menuntut perhatian yang lebih serius terhadap aspek etika. Di era digital, kecepatan penyebaran informasi yang tinggi meningkatkan risiko kesalahan komunikasi yang berdampak luas dalam waktu singkat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik komunikasi digital yang berlandaskan prinsip etika yang kuat. Hal ini mencakup tanggung jawab dalam memverifikasi informasi sebelum disebar, menjaga privasi pengguna, serta memastikan bahwa teknologi digunakan secara transparan dan tidak merugikan pihak lain. Dengan pendekatan yang adaptif dan bertanggung jawab, etika komunikasi dapat tetap relevan di tengah dinamika teknologi yang terus berkembang.

An illustration at the top of the page shows five people sitting around a table in a meeting. Above them are five speech bubbles containing icons: a computer monitor with a bar chart, a clock and calendar, a lightbulb, a target with an arrow, and a megaphone. The title 'BAB III BENTUK DAN JENIS KOMUNIKASI BISNIS' is written in large, bold, dark red letters across the center of the illustration.

BAB III

BENTUK DAN JENIS

KOMUNIKASI BISNIS

A. Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Komunikasi manusia, termasuk dalam konteks bisnis, berlangsung melalui dua modalitas utama yang saling melengkapi: verbal dan nonverbal. Pemahaman tentang kedua modalitas ini dan cara interaksinya merupakan kompetensi inti yang menentukan kualitas komunikasi seseorang dalam lingkungan profesional. Komunikasi verbal mencakup semua penggunaan kata-kata, baik dalam bentuk lisan maupun tertulis, untuk menyampaikan pesan. Dalam komunikasi bisnis, komunikasi verbal lisan meliputi percakapan tatap muka, presentasi, rapat, negosiasi, wawancara, dan komunikasi melalui media telepon atau *video conference*. Sementara itu, komunikasi verbal tertulis mencakup *email*, laporan, memo, proposal, kontrak, dan berbagai bentuk dokumen bisnis lainnya. Kualitas komunikasi verbal sangat ditentukan oleh pemilihan kata yang tepat, struktur kalimat yang jelas, dan penggunaan bahasa yang sesuai dengan konteks dan audiens. Locker dan Kienzler (2018) menyatakan bahwa dalam komunikasi bisnis, efektivitas pesan verbal sangat bergantung pada kesesuaian antara konten, nada, dan format pesan dengan kebutuhan dan harapan penerima.

Komunikasi nonverbal, di sisi lain, mencakup semua aspek komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata. Mehrabian (dalam DeVito, 2020) mengajukan proposisi kontroversial bahwa hanya 7% makna dalam komunikasi interpersonal berasal dari kata-kata itu sendiri, sementara 38% datang dari intonasi suara dan 55% dari bahasa tubuh. Meskipun proporsi ini telah banyak diperdebatkan, prinsip dasarnya bahwa nonverbal memainkan peran yang sangat signifikan dalam komunikasi tetap diterima secara luas. Knapp, Hall, dan Horgan (2014)

mengidentifikasi delapan kategori utama komunikasi nonverbal: *kinesics* (gerakan tubuh dan ekspresi wajah), *paralinguistics* (kualitas suara seperti nada, kecepatan, volume), *haptics* (sentuhan), *proxemics* (penggunaan ruang dan jarak), kronematika (penggunaan waktu), artefak (penampilan fisik dan pakaian), olfaksi (bau), dan lingkungan fisik. Dalam konteks bisnis, kesadaran dan kemampuan mengelola isyarat-isyarat nonverbal ini merupakan keterampilan yang sangat berharga.

Tabel 3.1 Kategori Komunikasi Nonverbal dalam Bisnis

Jenis Komunikasi Nonverbal	Penjelasan
<i>Kinesics</i>	Gerakan tubuh, gestur, postur, ekspresi wajah, dan kontak mata yang menyampaikan emosi, sikap, dan intensi
<i>Paralinguistics</i>	Kualitas vokal: nada, kecepatan, volume, jeda, dan intonasi yang mewarnai makna pesan verbal
<i>Proxemics</i>	Penggunaan jarak dan ruang personal: <i>intimate</i> (0-45cm), <i>personal</i> (45cm-1.2m), <i>social</i> (1.2-3.6m), <i>public</i> (>3.6m)
<i>Haptics</i>	Komunikasi melalui sentuhan: jabat tangan, tepukan pundak – sangat dipengaruhi norma budaya & konteks profesional
Kronematika	Penggunaan waktu: ketepatan waktu, durasi percakapan, respons yang cepat – mencerminkan nilai dan prioritas
Artefak	Penampilan fisik, pakaian, aksesori, dan lingkungan kerja yang membentuk citra profesional dan identitas

Sumber: Diadaptasi dari Knapp, Hall & Horgan (2014)

Komunikasi verbal dalam konteks bisnis mencakup penggunaan kata-kata, baik secara lisan maupun tertulis, sebagai sarana utama dalam menyampaikan pesan. Bentuk lisan dapat berupa percakapan tatap muka, presentasi, rapat, negosiasi, wawancara, serta komunikasi melalui telepon atau *video conference*. Sementara itu, bentuk tertulis meliputi

email, laporan, memo, proposal, kontrak, dan berbagai dokumen bisnis lainnya. Efektivitas komunikasi verbal sangat dipengaruhi oleh ketepatan pemilihan kata, kejelasan struktur kalimat, serta kesesuaian bahasa dengan konteks dan karakteristik audiens. Selain itu, keselarasan antara isi pesan, nada penyampaian, dan format yang digunakan juga menjadi faktor penting dalam memastikan pesan dapat dipahami dengan baik oleh penerima.

Komunikasi nonverbal (*nonverbal communication*) merujuk pada seluruh bentuk penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, yang justru memiliki peran besar dalam memperkuat atau bahkan mengubah makna pesan verbal. Salah satu bentuknya adalah *kinesics*, yaitu gerakan tubuh yang mencakup gestur, postur, ekspresi wajah, serta kontak mata. Unsur-unsur ini dapat mengungkapkan emosi, sikap, dan niat seseorang secara langsung, sehingga sering kali menjadi indikator kejujuran atau keyakinan dalam komunikasi bisnis.

Paralinguistics merupakan aspek nonverbal yang berkaitan dengan kualitas suara, seperti nada, volume, kecepatan bicara, jeda, dan intonasi. Variasi dalam elemen-elemen ini dapat memberikan penekanan tertentu pada pesan serta memengaruhi bagaimana pesan tersebut ditafsirkan oleh penerima. Misalnya, nada suara yang tegas dapat menunjukkan keyakinan, sementara nada yang ragu-ragu dapat menimbulkan keraguan terhadap isi pesan.

Proxemics berkaitan dengan penggunaan ruang dan jarak dalam berkomunikasi. Jarak fisik antara individu dapat mencerminkan tingkat keakraban, formalitas, serta hubungan profesional. Dalam konteks bisnis, pengaturan jarak yang tepat penting untuk menjaga kenyamanan dan menghormati norma sosial, terutama dalam interaksi lintas budaya yang memiliki persepsi berbeda terhadap ruang personal.

Haptics mengacu pada komunikasi melalui sentuhan, seperti jabat tangan atau tepukan ringan di pundak. Meskipun tampak sederhana, sentuhan dapat menyampaikan makna tertentu seperti kepercayaan, dukungan, atau penghargaan. Namun, penggunaannya sangat dipengaruhi oleh norma budaya dan konteks profesional, sehingga perlu dilakukan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Kronematika (*chronemics*) berkaitan dengan cara seseorang menggunakan waktu dalam komunikasi. Ketepatan waktu dalam menghadiri rapat, kecepatan merespons pesan, serta durasi interaksi

mencerminkan sikap profesionalisme, prioritas, dan penghargaan terhadap orang lain. Pengelolaan waktu yang baik dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan memperkuat citra positif dalam lingkungan kerja.

Artefak (artifacts) mencakup penampilan fisik, pakaian, aksesoris, serta lingkungan kerja yang digunakan dalam komunikasi. Elemen-elemen ini berperan dalam membentuk kesan pertama dan citra profesional seseorang. Dalam dunia bisnis, penampilan yang rapi dan sesuai dengan situasi dapat meningkatkan kredibilitas serta mendukung penyampaian pesan secara lebih meyakinkan.

1. Hakikat Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Komunikasi manusia dalam konteks bisnis berlangsung melalui dua modalitas utama yang saling melengkapi, yaitu komunikasi verbal dan nonverbal. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena makna pesan dibentuk melalui kombinasi kata-kata, intonasi, ekspresi, dan perilaku komunikasi lainnya. Penelitian klasik Albert Mehrabian (1971) sering dikutip dalam literatur komunikasi untuk menunjukkan bahwa dalam situasi emosional, sebagian besar makna dipersepsikan melalui unsur nonverbal seperti ekspresi wajah dan nada suara, meskipun temuan ini sebenarnya sangat kontekstual dan tidak berlaku universal untuk semua jenis komunikasi bisnis. Dalam praktik modern, misalnya pada presentasi investor atau negosiasi, seorang manajer yang menyampaikan data dengan bahasa verbal yang kuat tetapi disertai gestur ragu, kontak mata yang minim, atau intonasi yang tidak konsisten, sering kali tetap dianggap tidak meyakinkan. Hal ini menunjukkan bahwa audiens bisnis tidak hanya “mendengar kata-kata”, tetapi juga membaca sinyal-sinyal perilaku yang menyertainya sebagai dasar penilaian kredibilitas.

Dalam lingkungan bisnis kontemporer, terutama dengan meningkatnya komunikasi virtual dan *hybrid work*, hubungan antara verbal dan nonverbal menjadi semakin kompleks. Pada pertemuan daring (*video conference*), misalnya, sebagian besar isyarat nonverbal tereduksi karena keterbatasan kamera, *latency*, atau *framing* visual, sehingga risiko miskomunikasi meningkat. Studi dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa hilangnya isyarat nonverbal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan awal dalam tim baru dan memperlambat proses pembentukan kolaborasi. Di sisi lain, organisasi modern mulai mengadaptasi strategi komunikasi seperti penggunaan

emoji dalam komunikasi profesional digital, reaksi cepat dalam platform kolaborasi, hingga peningkatan perhatian pada *digital body language* (cara seseorang merespons pesan, kecepatan balasan, dan pola interaksi). Dengan demikian, komunikasi verbal dan nonverbal dalam bisnis modern tidak hanya terjadi secara tatap muka, tetapi juga mengalami transformasi bentuk dalam ekosistem digital, sehingga kemampuan membaca konsistensi antara keduanya menjadi kompetensi komunikasi yang semakin penting bagi profesional.

2. Komunikasi Verbal dalam Konteks Bisnis

Komunikasi verbal mencakup penggunaan kata-kata, baik secara lisan maupun tertulis, sebagai sarana utama dalam menyampaikan pesan. Dalam praktik bisnis modern, bentuknya semakin beragam seiring perkembangan teknologi komunikasi. Komunikasi verbal lisan tidak lagi terbatas pada percakapan tatap muka, tetapi juga mencakup presentasi berbasis data (misalnya *pitch deck* kepada investor), rapat *hybrid* lintas zona waktu, negosiasi melalui platform *video conference* seperti Zoom atau Microsoft Teams, hingga komunikasi cepat melalui *voice note* dalam aplikasi kerja. Sementara itu, komunikasi verbal tertulis berkembang jauh lebih intensif dengan dominasi *email* korporat, laporan berbasis *dashboard* digital, memo internal, proposal bisnis berbasis *data analytics*, hingga dokumen kolaboratif *real-time* seperti Google Docs atau Notion yang memungkinkan banyak pihak menyunting secara simultan. Dalam banyak organisasi global, kualitas komunikasi tertulis bahkan menjadi indikator profesionalisme karena sering kali menjadi satu-satunya jejak komunikasi formal yang terdokumentasi.

Efektivitas komunikasi verbal sangat bergantung pada ketepatan pemilihan kata, kejelasan struktur kalimat, serta kesesuaian bahasa dengan konteks dan karakteristik audiens. Dalam praktiknya, kesalahan kecil dalam komunikasi verbal bisnis, seperti ambiguitas dalam *email* instruksi, ketidakjelasan dalam proposal proyek, atau penggunaan istilah teknis tanpa penyesuaian audiens, dapat berdampak pada kesalahan implementasi yang berbiaya tinggi. Misalnya, dalam konteks manajemen proyek global, studi *Project Management Institute (PMI)* secara konsisten menunjukkan bahwa miskomunikasi menjadi salah satu penyebab utama kegagalan proyek lintas fungsi dan lintas negara. Karena itu, banyak perusahaan multinasional kini menerapkan standar

komunikasi tertulis seperti *plain business English* untuk mengurangi ambiguitas, sekaligus meningkatkan efisiensi pemahaman antarbudaya.

Selain aspek bahasa, keselarasan antara isi pesan, nada penyampaian, dan format komunikasi juga menjadi faktor penentu keberhasilan komunikasi verbal. Dalam konteks bisnis, nada yang terlalu agresif dalam *email* dapat merusak hubungan kerja, sementara penyampaian yang terlalu informal dalam dokumen resmi dapat menurunkan kredibilitas organisasi. Tren komunikasi modern juga menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap *tone management*, yaitu kemampuan mengatur nuansa komunikasi agar tetap profesional namun tetap manusiawi, terutama dalam lingkungan kerja *hybrid* yang minim interaksi langsung. Dengan demikian, komunikasi verbal yang dirancang secara cermat tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampai informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun kepercayaan, mempengaruhi pengambilan keputusan, dan menjaga keberlanjutan hubungan bisnis jangka panjang.

3. Dimensi Utama Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal (*nonverbal communication*) mencakup seluruh bentuk penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, yang memiliki peran signifikan dalam memperkuat atau memodifikasi makna pesan verbal. Salah satu dimensi utamanya adalah *kinesics*, yaitu gerakan tubuh yang meliputi gestur, postur, ekspresi wajah, dan kontak mata. Elemen ini sering kali menjadi indikator emosi, sikap, dan intensi yang tidak selalu diungkapkan secara verbal.

Paralinguistics merupakan dimensi lain yang berkaitan dengan kualitas suara, seperti nada, volume, kecepatan bicara, jeda, dan intonasi. Variasi dalam aspek ini dapat memberikan penekanan makna dan memengaruhi interpretasi pesan. Selain itu, *proxemics* mengacu pada penggunaan ruang dan jarak dalam komunikasi, yang mencerminkan tingkat keakraban dan formalitas hubungan. *Haptics*, yaitu komunikasi melalui sentuhan, juga memiliki makna simbolik tertentu, meskipun penggunaannya sangat dipengaruhi oleh norma budaya dan konteks profesional.

Kronematika (*chronemics*) berkaitan dengan penggunaan waktu, seperti ketepatan waktu dan durasi interaksi, yang mencerminkan sikap profesionalisme dan prioritas individu. Sementara itu, *artefak* (*artifacts*) mencakup penampilan fisik, pakaian, aksesoris, serta lingkungan kerja

yang turut membentuk persepsi dan citra profesional seseorang. Seluruh dimensi ini bekerja secara simultan dalam membentuk pesan yang utuh dalam komunikasi bisnis.

4. Integrasi Verbal dan Nonverbal dalam Praktik Profesional

Dalam praktik komunikasi bisnis, keberhasilan penyampaian pesan sangat bergantung pada keselarasan antara komunikasi verbal dan nonverbal. Integrasi keduanya menentukan apakah pesan dipersepsikan sebagai kredibel, meyakinkan, atau justru kontradiktif. Dalam situasi profesional seperti presentasi eksekutif, misalnya, data yang disampaikan secara verbal tentang pertumbuhan perusahaan dapat kehilangan dampaknya jika pembicara menunjukkan bahasa tubuh yang tidak percaya diri, seperti menghindari kontak mata atau membaca *slide* tanpa interaksi. Sebaliknya, pemimpin yang mampu menyelaraskan narasi verbal yang jelas dengan gestur terbuka, intonasi yang stabil, dan ekspresi wajah yang meyakinkan akan lebih mudah membangun otoritas dan kepercayaan audiens. Dalam konteks ini, komunikasi tidak lagi dipahami sebagai sekadar transfer informasi, tetapi sebagai *social performance* yang membentuk persepsi terhadap kompetensi dan integritas komunikator.

Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin global dan digital, integrasi verbal dan nonverbal juga mengalami perluasan bentuk. Pada komunikasi virtual, misalnya, isyarat nonverbal tidak lagi terbatas pada bahasa tubuh penuh, tetapi mencakup elemen seperti kecepatan respons, penggunaan fitur kamera, kualitas suara, hingga cara seseorang mengelola jeda dalam percakapan. Studi dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa *digital nonverbal cues* ini berperan besar dalam membentuk persepsi profesionalisme dan keterlibatan dalam tim jarak jauh. Di perusahaan teknologi global seperti Google atau Microsoft, misalnya, pelatihan komunikasi kini tidak hanya menekankan penyusunan pesan verbal yang efektif, tetapi juga kesadaran terhadap bagaimana seseorang “hadir” secara nonverbal dalam ruang digital, termasuk etika menyalakan kamera, cara menyimak aktif, dan respons dalam *chat* kolaboratif.

Kemampuan untuk membaca dan mengelola isyarat nonverbal juga menjadi keterampilan strategis dalam situasi berisiko tinggi seperti negosiasi bisnis, presentasi investasi, dan kepemimpinan krisis. Dalam negosiasi, misalnya, perubahan kecil pada ekspresi lawan bicara dapat

memberikan sinyal penting tentang batas kompromi atau tingkat ketertarikan mereka terhadap kesepakatan. Penelitian dalam bidang *negotiation behavior* menunjukkan bahwa negosiator berpengalaman cenderung lebih sensitif terhadap *micro-expressions* dan perubahan nada suara, yang membantu mereka menyesuaikan strategi komunikasi secara *real time*. Oleh karena itu, individu yang mampu mengintegrasikan komunikasi verbal dan nonverbal secara efektif tidak hanya lebih persuasif, tetapi juga lebih adaptif dalam membaca dinamika interaksi sosial bisnis. Integrasi ini pada akhirnya menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan, mengurangi ambiguitas, dan meningkatkan efektivitas komunikasi dalam lingkungan profesional yang kompleks dan terus berubah.

B. Komunikasi Formal dan Informal

1. Komunikasi Formal

Komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi yang berlangsung melalui jalur resmi dalam suatu organisasi. Komunikasi ini disusun berdasarkan struktur, aturan, wewenang, dan prosedur yang telah ditetapkan sehingga pesan yang disampaikan memiliki kejelasan, legitimasi, serta tujuan organisasi yang terarah. Dalam lingkungan bisnis dan institusi, komunikasi formal menjadi instrumen utama untuk menjaga koordinasi kerja, pengambilan keputusan, pengawasan, hingga pelaksanaan kebijakan organisasi. Komunikasi formal biasanya diwujudkan melalui surat resmi, memo, laporan, rapat, instruksi kerja, maupun dokumen administratif lainnya. Penggunaan bahasa dalam komunikasi formal cenderung sistematis, sopan, objektif, dan menyesuaikan norma profesional yang berlaku. Berikut beberapa aspek penting dalam komunikasi formal.

2. Struktur dan Jalur Komunikasi yang Jelas

Salah satu ciri utama komunikasi formal adalah adanya struktur komunikasi yang jelas dan terorganisasi. Informasi bergerak mengikuti hierarki organisasi sehingga setiap individu memahami posisi, tanggung jawab, serta otoritas dalam proses komunikasi. Dalam praktiknya, komunikasi formal dapat berlangsung secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal terjadi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya, sedangkan komunikasi horizontal berlangsung antarpegawai dengan

tingkat jabatan yang setara. Struktur yang jelas ini membantu organisasi menjaga keteraturan dalam penyampaian pesan sehingga risiko kesalahpahaman dapat diminimalkan. Selain itu, jalur komunikasi yang terdefinisi memungkinkan proses pengawasan dan evaluasi berjalan lebih efektif karena setiap keputusan dapat ditelusuri sumber dan tanggung jawabnya.

Keberadaan struktur formal juga memberikan kepastian dalam pelaksanaan tugas organisasi. Pegawai mengetahui kepada siapa laporan harus disampaikan dan dari siapa instruksi diterima. Dalam perusahaan besar, misalnya, seorang staf administrasi tidak dapat langsung mengajukan keputusan strategis kepada direktur utama tanpa melalui kepala divisi atau manajer terkait. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa komunikasi formal tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga sebagai alat pengendalian organisasi. Dengan adanya alur komunikasi yang tertata, organisasi mampu menjaga disiplin kerja serta memastikan bahwa setiap informasi penting tersampaikan secara tepat kepada pihak yang berkepentingan.

3. Penggunaan Bahasa yang Resmi dan Profesional

Komunikasi formal menggunakan bahasa yang resmi, sopan, serta mengikuti standar profesional tertentu. Pemilihan kata dalam komunikasi formal sangat diperhatikan karena berkaitan dengan citra organisasi dan keakuratan pesan yang disampaikan. Bahasa yang digunakan cenderung objektif, tidak emosional, dan menghindari ungkapan ambigu agar penerima pesan dapat memahami maksud komunikasi secara jelas. Dalam surat dinas, laporan penelitian, atau presentasi bisnis, penggunaan istilah yang sistematis menjadi bagian penting untuk menjaga kredibilitas komunikasi.

Penggunaan bahasa formal juga mencerminkan profesionalisme individu maupun organisasi. Dalam dunia kerja, kemampuan menyusun komunikasi formal yang baik sering dianggap sebagai indikator kompetensi seseorang. Seorang manajer yang mampu menyampaikan instruksi secara jelas dan terstruktur akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dari bawahannya. Sebaliknya, penggunaan bahasa yang tidak tepat dapat menimbulkan salah tafsir bahkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi formal biasanya mengikuti pedoman tertentu, baik dari segi tata bahasa, format dokumen, maupun etika penyampaian pesan.

Selain itu, perkembangan teknologi digital turut memengaruhi bentuk komunikasi formal modern. Saat ini banyak organisasi menggunakan *e-mail*, *video conference*, dan platform manajemen kerja sebagai media komunikasi resmi. Walaupun medianya lebih praktis, prinsip formalitas tetap dipertahankan. Penulisan *e-mail* profesional, misalnya, tetap memerlukan salam pembuka, isi pesan yang jelas, dan penutup yang sopan. Hal ini menunjukkan bahwa formalitas dalam komunikasi tidak hanya terletak pada media yang digunakan, tetapi juga pada sikap profesional dalam menyampaikan informasi.

4. Fungsi Pengendalian dan Koordinasi Organisasi

Komunikasi formal memiliki fungsi penting dalam mengendalikan dan mengoordinasikan aktivitas organisasi. Melalui komunikasi formal, pimpinan dapat memberikan instruksi, menetapkan kebijakan, mengevaluasi kinerja, hingga memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, komunikasi formal menjadi sarana utama untuk mengintegrasikan berbagai unit kerja agar mampu beroperasi secara harmonis dan efisien.

Koordinasi yang efektif sangat diperlukan terutama dalam organisasi yang kompleks. Sebuah perusahaan manufaktur, misalnya, memerlukan sinkronisasi antara divisi produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Tanpa komunikasi formal yang baik, informasi mengenai target produksi atau strategi pemasaran dapat mengalami distorsi sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, rapat koordinasi, laporan berkala, dan dokumen kebijakan menjadi instrumen penting dalam menjaga kesinambungan aktivitas organisasi.

Selain fungsi koordinasi, komunikasi formal juga berperan dalam menciptakan akuntabilitas. Setiap keputusan atau instruksi yang disampaikan secara resmi dapat didokumentasikan dan dijadikan dasar evaluasi di kemudian hari. Dokumentasi ini penting untuk menjaga transparansi dan tanggung jawab organisasi. Dalam lembaga pemerintahan, misalnya, surat keputusan atau notulen rapat sering dijadikan bukti administratif dalam proses audit dan pengawasan. Dengan demikian, komunikasi formal tidak hanya mendukung efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat tata kelola organisasi yang profesional.

5. Kelebihan dan Keterbatasan Komunikasi Formal

Komunikasi formal memiliki sejumlah kelebihan yang menjadikannya sangat penting dalam organisasi. Salah satu kelebihannya adalah adanya kejelasan informasi dan tanggung jawab. Karena pesan disampaikan melalui prosedur resmi, kemungkinan terjadinya distorsi informasi relatif lebih kecil dibandingkan komunikasi informal. Selain itu, komunikasi formal membantu menciptakan disiplin organisasi karena setiap individu memahami aturan komunikasi yang berlaku. Dokumentasi yang dihasilkan dari komunikasi formal juga memudahkan proses evaluasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan.

Namun demikian, komunikasi formal juga memiliki beberapa keterbatasan. Proses komunikasi yang terlalu birokratis sering menyebabkan penyampaian informasi menjadi lambat. Dalam situasi tertentu, prosedur yang panjang dapat menghambat respons cepat terhadap masalah yang muncul. Selain itu, komunikasi formal cenderung kaku sehingga terkadang kurang mampu membangun kedekatan emosional antaranggota organisasi. Hubungan kerja yang terlalu formal dapat menimbulkan jarak psikologis antara atasan dan bawahan sehingga komunikasi menjadi kurang terbuka.

Keterbatasan lainnya adalah kemungkinan munculnya hambatan komunikasi akibat hierarki organisasi yang terlalu kompleks. Informasi yang harus melewati banyak tingkatan jabatan berisiko mengalami perubahan makna sebelum sampai kepada penerima akhir. Oleh karena itu, organisasi modern mulai mengombinasikan komunikasi formal dengan pendekatan komunikasi yang lebih fleksibel agar tercipta keseimbangan antara keteraturan dan efektivitas interaksi kerja.

6. Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah proses pertukaran informasi yang berlangsung di luar jalur resmi organisasi dan biasanya terjadi secara spontan, fleksibel, serta lebih bersifat personal. Komunikasi ini muncul karena adanya hubungan sosial antarindividu dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari. Berbeda dengan komunikasi formal yang mengikuti struktur organisasi, komunikasi informal berkembang secara alami berdasarkan kedekatan, kepercayaan, dan interaksi sosial antaranggota kelompok. Dalam organisasi, komunikasi informal sering disebut sebagai *grapevine communication* karena penyebaran informasinya berlangsung cepat dan tidak selalu mengikuti aturan resmi.

Walaupun tidak memiliki struktur formal, komunikasi informal memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, mempererat hubungan interpersonal, serta mempercepat pertukaran informasi. Bentuk komunikasi informal dapat berupa percakapan santai, diskusi tidak resmi, obrolan saat istirahat kerja, maupun interaksi melalui media sosial. Berikut beberapa aspek utama komunikasi informal.

Komunikasi informal sangat berkaitan dengan hubungan interpersonal antarindividu. Proses komunikasi ini biasanya terjadi karena adanya rasa nyaman, kepercayaan, dan kedekatan emosional antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam lingkungan kerja, komunikasi informal dapat mempererat hubungan antarpegawai sehingga tercipta suasana kerja yang lebih harmonis. Interaksi santai di luar konteks pekerjaan sering membantu individu memahami karakter dan kepribadian rekan kerjanya secara lebih mendalam.

Hubungan interpersonal yang baik memberikan dampak positif terhadap kerja sama tim. Ketika pegawai merasa dekat secara emosional, mereka cenderung lebih terbuka dalam berbagi ide, memberikan dukungan, maupun membantu menyelesaikan masalah pekerjaan. Selain itu, komunikasi informal dapat mengurangi ketegangan yang muncul akibat tekanan kerja. Percakapan ringan atau humor dalam lingkungan kerja sering menjadi sarana pelepas stres yang membantu menjaga kesehatan psikologis pegawai. Namun demikian, hubungan interpersonal dalam komunikasi informal juga memerlukan pengelolaan yang bijaksana. Kedekatan yang berlebihan dapat memunculkan kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi sehingga menimbulkan eksklusivitas sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya komunikasi yang inklusif agar komunikasi informal tetap memberikan dampak positif bagi seluruh anggota organisasi.

7. Karakteristik Komunikasi Informal

Salah satu karakteristik komunikasi informal adalah penyebaran informasi yang berlangsung sangat cepat. Informasi dapat menyebar melalui percakapan antarpegawai tanpa harus melewati prosedur administratif yang panjang. Dalam banyak situasi, komunikasi informal menjadi sarana efektif untuk menyampaikan kabar terbaru atau perkembangan tertentu di lingkungan organisasi. Karena berlangsung

secara spontan, komunikasi informal sering kali lebih responsif dibandingkan komunikasi formal.

Kecepatan penyebaran informasi ini memiliki sisi positif sekaligus negatif. Di satu sisi, komunikasi informal membantu individu memperoleh informasi secara cepat sehingga mempermudah penyesuaian terhadap situasi tertentu. Misalnya, pegawai dapat mengetahui perubahan jadwal rapat atau kebijakan baru melalui percakapan dengan rekan kerja sebelum pengumuman resmi diterbitkan. Hal ini membantu organisasi bergerak lebih dinamis dalam menghadapi perubahan.

Di sisi lain, penyebaran informasi yang terlalu cepat juga dapat memunculkan rumor atau informasi yang tidak akurat. Karena tidak melalui proses verifikasi resmi, pesan yang beredar dalam komunikasi informal sering mengalami distorsi. Rumor mengenai kebijakan perusahaan atau pergantian pimpinan, misalnya, dapat menimbulkan kecemasan di kalangan pegawai apabila tidak segera diklarifikasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu menjaga keseimbangan antara komunikasi formal dan informal agar informasi yang berkembang tetap terkendali dan tidak menimbulkan konflik internal.

C. Komunikasi Internal dan Eksternal

Pembedaan antara komunikasi internal dan eksternal merupakan salah satu kategori paling fundamental dalam manajemen komunikasi organisasi. Keduanya memerlukan strategi, pendekatan, dan keterampilan yang berbeda, meskipun pada akhirnya harus terintegrasi dalam kerangka komunikasi organisasi yang kohesif dan konsisten. Komunikasi internal (*internal communication*) yang efektif merupakan fondasi bagi berfungsinya organisasi secara optimal. Tanpa komunikasi internal yang baik, koordinasi menjadi sulit, konflik meningkat, pegawai merasa tidak terinformasi dan tidak terlibat, dan pada akhirnya produktivitas serta kinerja organisasi akan terdampak negatif. Survei global yang dilakukan oleh Gallup (2022) menemukan bahwa hanya sekitar 23% pegawai yang merasa *engaged* dengan pekerjaan mereka, dan kualitas komunikasi internal merupakan salah satu prediktor terkuat tingkat *engagement*.

Komunikasi eksternal (*external communication*) mencakup semua interaksi antara organisasi dan dunia di luar batas-batasnya.

Dalam konteks manajemen komunikasi korporat, komunikasi eksternal sering dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan audiens sasarannya, yaitu komunikasi dengan pelanggan (*customer communication*), komunikasi dengan investor (*investor relations*), hubungan media (*media relations*), hubungan pemerintah (*government relations*), komunikasi dengan komunitas (*community relations*), dan komunikasi krisis (*crisis communication*). Argenti (2022) menekankan bahwa konsistensi antara komunikasi internal dan eksternal merupakan salah satu kunci keberhasilan komunikasi organisasi. Ketika pesan yang disampaikan kepada publik berbeda dengan apa yang dialami oleh pegawai di dalam organisasi, kepercayaan dan kredibilitas organisasi akan terkikis. Di era media sosial, ketidakkonsistenan semacam ini dapat dengan cepat terekspos dan menimbulkan krisis reputasi yang serius.

1. Konsep Dasar Komunikasi Internal dan Eksternal

Pembedaan antara komunikasi internal dan eksternal merupakan salah satu kategori fundamental dalam manajemen komunikasi organisasi, karena keduanya membentuk dua “arah kehidupan” yang berbeda namun saling bergantung dalam operasional perusahaan. Komunikasi internal (*internal communication*) mencakup seluruh aliran informasi di dalam organisasi, mulai dari instruksi manajemen, koordinasi antarunit, hingga budaya kerja yang terbentuk melalui interaksi sehari-hari. Sementara itu, komunikasi eksternal (*external communication*) melibatkan hubungan organisasi dengan pihak di luar, seperti pelanggan, investor, regulator, media, dan masyarakat luas. Dalam praktiknya, batas keduanya semakin kabur akibat transformasi digital. Misalnya, unggahan karyawan di media sosial tentang pengalaman kerja dapat dengan cepat menjadi isu eksternal yang memengaruhi reputasi perusahaan, menunjukkan bahwa komunikasi internal kini memiliki implikasi eksternal yang jauh lebih cepat dan tidak terkontrol dibandingkan era sebelumnya.

Dalam perspektif organisasi modern, kedua jenis komunikasi ini tidak dapat dipisahkan karena membentuk satu ekosistem reputasi dan kinerja. Studi dalam komunikasi korporat menunjukkan bahwa inkonsistensi antara pesan internal dan eksternal dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik secara signifikan. Misalnya, perusahaan yang mempromosikan citra “ramah karyawan” di komunikasi eksternal, tetapi memiliki budaya internal yang buruk, akan lebih rentan terhadap krisis

reputasi ketika informasi tersebut terekspos melalui media sosial atau platform ulasan seperti Glassdoor. Fenomena ini semakin diperkuat oleh era transparansi digital, di mana batas antara “*inside*” dan “*outside*” organisasi menjadi semakin permeabel.

Pemahaman yang jelas mengenai perbedaan dan keterkaitan antara kedua jenis komunikasi ini menjadi penting karena masing-masing memerlukan strategi, pendekatan, serta keterampilan komunikasi yang berbeda. Komunikasi internal menuntut kejelasan instruksi, konsistensi informasi, serta kemampuan membangun *engagement* dan budaya organisasi, sedangkan komunikasi eksternal lebih menekankan pada manajemen persepsi, *branding*, dan hubungan *stakeholder*. Ketidakseimbangan dalam pengelolaan salah satu aspek dapat berdampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Misalnya, organisasi dengan komunikasi internal yang lemah cenderung mengalami miskomunikasi operasional dan rendahnya produktivitas, sementara kelemahan dalam komunikasi eksternal dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan pasar dan penurunan nilai reputasi. Oleh karena itu, organisasi modern tidak lagi memandang keduanya sebagai fungsi terpisah, melainkan sebagai satu sistem komunikasi strategis yang harus selaras dan saling memperkuat.

2. Peran Strategis Komunikasi Internal

Komunikasi internal yang efektif merupakan fondasi utama bagi berfungsinya organisasi secara optimal karena menjadi mekanisme utama yang menghubungkan strategi, struktur, dan perilaku kerja dalam satu kesatuan yang terarah. Dalam praktik organisasi modern, komunikasi internal (*internal communication*) tidak lagi dipahami sekadar sebagai penyampaian instruksi dari atasan ke bawahan, tetapi sebagai sistem yang mengalir dua arah dan multidireksional, termasuk komunikasi horizontal antarunit dan komunikasi diagonal dalam tim lintas fungsi. Perusahaan global seperti Google, Microsoft, dan Unilever, misalnya, secara aktif mengembangkan ekosistem komunikasi internal berbasis platform digital seperti Slack atau Microsoft Teams untuk memastikan informasi dapat mengalir secara *real time*, mengurangi *silo information*, dan mempercepat pengambilan keputusan. Tanpa sistem komunikasi seperti ini, organisasi cenderung mengalami fragmentasi informasi yang berdampak pada keterlambatan eksekusi strategi.

Komunikasi internal berperan penting dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui proses *sensemaking*, yaitu bagaimana anggota organisasi memahami arah, prioritas, dan makna dari pekerjaan mereka. Studi dalam *organizational behavior* menunjukkan bahwa ketidakjelasan komunikasi dari manajemen merupakan salah satu penyebab utama turunnya produktivitas dan meningkatnya *turnover* karyawan. Dalam konteks kerja modern yang semakin kompleks dan berbasis pengetahuan, kejelasan komunikasi menjadi faktor krusial karena karyawan tidak hanya “melaksanakan tugas”, tetapi juga dituntut untuk mengambil keputusan secara mandiri. Tanpa komunikasi yang konsisten, organisasi berisiko mengalami *misalignment*, yaitu kondisi ketika setiap unit bergerak ke arah yang berbeda meskipun secara formal berada dalam satu strategi yang sama.

Selain itu, komunikasi internal juga berperan strategis dalam meningkatkan keterlibatan (*engagement*) pegawai, yang dalam berbagai studi, termasuk laporan Gallup *Global Workplace*, terbukti berkorelasi kuat dengan produktivitas, retensi karyawan, dan profitabilitas organisasi. Pegawai yang merasa terinformasi, didengar, dan dilibatkan dalam proses organisasi cenderung memiliki tingkat motivasi dan komitmen yang lebih tinggi karena mereka merasakan adanya *psychological ownership* terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, komunikasi internal yang lemah sering kali memunculkan fenomena *silent disengagement*, yaitu kondisi ketika karyawan tetap hadir secara fisik tetapi tidak lagi memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya menurunkan kinerja individu dan tim, tetapi juga melemahkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

3. Lingkup dan Kompleksitas Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal (*external communication*) mencakup seluruh interaksi antara organisasi dan pemangku kepentingan di luar organisasi, seperti pelanggan, investor, media, pemerintah, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Dalam konteks bisnis modern, lingkup ini semakin kompleks karena setiap *stakeholder* tidak hanya menerima informasi secara pasif, tetapi juga aktif membentuk narasi tentang organisasi melalui media sosial, platform ulasan, dan kanal digital lainnya. Misalnya, persepsi pelanggan terhadap sebuah merek tidak lagi hanya dibentuk oleh iklan resmi perusahaan, tetapi juga oleh pengalaman

pengguna lain di platform seperti Google Reviews, X (*Twitter*), atau TikTok. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi eksternal kini bersifat “*multi-voice*”, di mana organisasi tidak lagi menjadi satu-satunya pengendali pesan yang beredar tentang dirinya.

Setiap kelompok pemangku kepentingan memiliki kebutuhan informasi, kepentingan, dan ekspektasi yang berbeda, sehingga komunikasi eksternal menuntut tingkat segmentasi dan adaptasi yang sangat tinggi. Investor, misalnya, lebih menekankan transparansi kinerja keuangan dan prospek pertumbuhan jangka panjang, sementara pelanggan lebih fokus pada nilai produk, pengalaman layanan, dan kepercayaan merek. Pemerintah menuntut kepatuhan terhadap regulasi, sedangkan masyarakat luas sering kali menilai organisasi dari aspek etika, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial. Perbedaan ekspektasi ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga kontekstual dan sensitif terhadap masing-masing audiens.

Dalam praktiknya, komunikasi eksternal dapat dibagi ke dalam beberapa bidang utama seperti komunikasi pelanggan (*customer communication*), hubungan investor (*investor relations*), hubungan media (*media relations*), hubungan pemerintah (*government relations*), komunikasi komunitas (*community relations*), serta komunikasi krisis (*crisis communication*). Setiap bidang ini memiliki dinamika yang berbeda dan sering kali memerlukan tim atau fungsi khusus. Misalnya, komunikasi krisis menuntut kecepatan, konsistensi, dan transparansi tinggi untuk menjaga kepercayaan publik, seperti yang terlihat dalam berbagai kasus global ketika perusahaan teknologi menghadapi pelanggaran data. Sementara itu, hubungan media membutuhkan kemampuan membangun narasi yang strategis agar pemberitaan tetap selaras dengan citra organisasi.

Kompleksitas ini menjadikan komunikasi eksternal sebagai salah satu fungsi strategis yang berperan besar dalam membangun reputasi dan citra organisasi di era keterbukaan informasi. Penelitian dalam *corporate communication* menunjukkan bahwa reputasi organisasi terbentuk bukan hanya dari apa yang dikatakan perusahaan tentang dirinya, tetapi juga dari bagaimana perusahaan merespons isu, krisis, dan percakapan publik yang berkembang di ruang digital. Dengan demikian, komunikasi eksternal tidak lagi bersifat reaktif atau sekadar promosi, tetapi telah

menjadi sistem manajemen persepsi yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

4. Integrasi dan Konsistensi Komunikasi Organisasi

Konsistensi antara komunikasi internal dan eksternal merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan komunikasi organisasi karena keduanya membentuk satu kesatuan narasi yang menentukan kredibilitas organisasi di mata publik. Dalam praktiknya, organisasi tidak hanya dinilai dari apa yang mereka katakan kepada dunia luar, tetapi juga dari bagaimana pesan tersebut tercermin dalam pengalaman nyata karyawan di dalamnya. Konsep ini sering dijelaskan dalam literatur sebagai *organizational alignment*, yaitu keselarasan antara nilai yang dikomunikasikan (*espoused values*) dan nilai yang benar-benar dijalankan (*enacted values*). Ketika terjadi kesenjangan antara keduanya, misalnya perusahaan mengampanyekan budaya “keterbukaan” secara eksternal tetapi di dalamnya terjadi komunikasi satu arah yang kaku, maka akan muncul *credibility gap* yang pada akhirnya melemahkan kepercayaan publik.

Di era digital dan media sosial, integrasi komunikasi menjadi semakin penting karena batas antara komunikasi internal dan eksternal semakin kabur. Karyawan kini tidak hanya menjadi penerima pesan internal, tetapi juga berpotensi menjadi “*brand ambassador* tidak resmi” melalui unggahan di platform seperti LinkedIn, Instagram, atau TikTok. Fenomena ini terlihat jelas dalam tren *employee-generated content*, di mana pengalaman kerja sehari-hari yang dibagikan oleh karyawan dapat membentuk persepsi publik lebih kuat daripada kampanye resmi perusahaan. Banyak studi komunikasi korporat menunjukkan bahwa konten yang berasal dari karyawan dianggap lebih autentik dan lebih dipercaya dibandingkan pesan resmi perusahaan. Namun, hal ini juga meningkatkan risiko komunikasi jika tidak ada keselarasan nilai, karena pengalaman negatif internal dapat dengan cepat berubah menjadi isu eksternal yang *viral*.

Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi internal tidak hanya berjalan efektif, tetapi juga secara strategis mendukung dan memperkuat pesan eksternal. Misalnya, ketika sebuah perusahaan teknologi mengampanyekan inovasi dan kolaborasi di pasar, maka budaya kerja internalnya juga harus mencerminkan keterbukaan ide, eksperimen, dan kerja lintas fungsi. Praktik ini menunjukkan bahwa

komunikasi bukan sekadar aktivitas menyampaikan pesan, tetapi merupakan bagian dari *brand authenticity*. Dalam konteks ini, integrasi komunikasi internal dan eksternal menjadi instrumen penting untuk menjaga konsistensi pengalaman *stakeholder* dari dalam hingga luar organisasi.

Dengan pendekatan yang terintegrasi, organisasi dapat membangun kredibilitas yang berkelanjutan, menjaga reputasi dalam jangka panjang, serta menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan seluruh pemangku kepentingan. Integrasi ini juga memungkinkan organisasi merespons krisis secara lebih efektif karena pesan yang disampaikan ke publik telah selaras dengan pemahaman internal, sehingga mengurangi risiko kontradiksi informasi. Pada akhirnya, organisasi yang mampu mengelola komunikasi secara terpadu tidak hanya lebih stabil dalam menghadapi perubahan lingkungan, tetapi juga lebih adaptif dalam membangun kepercayaan di era transparansi informasi yang tinggi.

D. Komunikasi Digital dalam Organisasi Modern

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi berkomunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Platform digital seperti *email*, platform kolaborasi seperti Slack dan Microsoft Teams, *video conferencing* seperti Zoom dan Google Meet, *intranet* korporat, serta media sosial telah menjadi bagian integral dari infrastruktur komunikasi organisasi modern.

Quan-Haase dan Young (dalam Baym, 2015) mengidentifikasi beberapa karakteristik unik komunikasi digital yang membedakannya dari komunikasi tatap muka, yaitu *asynchronicity* (pesan dapat dikirim dan diterima pada waktu yang berbeda), *persistence* (pesan tersimpan dan dapat diakses kembali), *scalability* (satu pesan dapat menjangkau ribuan penerima), dan *reproducibility* (pesan dapat dengan mudah disalin dan disebarluaskan).

Dampak pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi komunikasi digital secara dramatis. Penelitian yang dilakukan oleh McKinsey Global Institute (2021) menunjukkan bahwa pandemi telah mempercepat digitalisasi interaksi pelanggan, rantai pasokan internal, dan operasi internal sebanyak tiga hingga empat tahun. Model kerja *hybrid* yang menggabungkan kerja dari kantor dan jarak jauh kini

menjadi norma baru yang menuntut kecakapan komunikasi digital yang tinggi dari seluruh anggota organisasi.

Tabel 3.2 Perbandingan Media Komunikasi Digital

Media Digital	Kekuatan Utama	Keterbatasan	Konteks Penggunaan Ideal
<i>Email</i>	Formal, terdokumentasi, asinkron	Risiko <i>information overload</i> , lambat untuk diskusi	Komunikasi Formal, pengiriman dokumen
<i>Instant Messaging</i>	Cepat, informal, <i>real-time</i>	Dapat mengganggu produktivitas	Komunikasi cepat dalam tim, pertanyaan singkat
<i>Video Conference</i>	Kaya konteks, tatap muka virtual	Kelelahan zoom, bergantung koneksi	Rapat penting, kolaborasi tim lintas lokasi
<i>Platform Kolaborasi</i>	Integrasi tugas & komunikasi	Kurva pembelajaran, fragmentasi	Manajemen proyek tim, berbagi dokumen
Intranet/Portal	Tersentralisasi, dapat diakses semua	Butuh pemeliharaan, bisa ketinggalan zaman	Kebijakan, pengumuman, knowledge base
Media Sosial Internal	Informal, <i>Engagement</i> tinggi	Privasi, potensi konflik	Budaya organisasi, pengakuan karyawan

Sumber: Diadaptasi dari Bovée & Thill (2021) dan Daft (2020)

Email merupakan salah satu media komunikasi digital yang paling umum digunakan dalam organisasi karena sifatnya yang formal, terdokumentasi, dan memungkinkan komunikasi berlangsung secara asinkron. Melalui *email*, pesan dapat disusun dengan rapi serta dilengkapi dokumen pendukung, sehingga cocok untuk komunikasi resmi dan penyampaian informasi penting. Namun, penggunaan *email* yang berlebihan dapat menimbulkan *information overload*, yaitu kondisi ketika individu menerima terlalu banyak pesan sehingga sulit memprioritaskan informasi. Selain itu, *email* kurang efektif untuk diskusi yang membutuhkan respons cepat karena tidak selalu dibaca secara langsung.

Instant messaging menawarkan keunggulan dalam hal kecepatan dan sifat komunikasi yang *real-time*. Media ini memungkinkan anggota tim untuk bertukar informasi secara cepat dan informal, sehingga sangat membantu dalam koordinasi sehari-hari atau untuk menjawab pertanyaan singkat. Meskipun demikian, notifikasi yang terus-menerus dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan produktivitas jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penggunaannya lebih ideal untuk komunikasi singkat dan langsung dalam lingkup tim.

Video conference menjadi solusi komunikasi yang mendekati interaksi tatap muka karena mampu menghadirkan elemen visual dan audio secara bersamaan. Media ini memungkinkan penyampaian pesan yang lebih kaya konteks, termasuk ekspresi wajah dan bahasa tubuh, sehingga sangat efektif untuk rapat penting, presentasi, dan kolaborasi lintas lokasi. Di sisi lain, penggunaan *video conference* secara berlebihan dapat menyebabkan kelelahan yang sering disebut sebagai “*Zoom fatigue*”, serta sangat bergantung pada kualitas koneksi internet yang digunakan.

Platform kolaborasi (*collaboration platform*) mengintegrasikan komunikasi dengan manajemen tugas dalam satu sistem yang terorganisir. Melalui platform ini, anggota tim dapat berbagi dokumen, memantau progres pekerjaan, serta berkomunikasi dalam satu ruang kerja digital. Hal ini mendukung efisiensi kerja tim, terutama dalam proyek yang melibatkan banyak pihak. Namun, penggunaan platform ini memerlukan waktu adaptasi karena adanya *learning curve*, serta berpotensi menimbulkan fragmentasi informasi jika tidak dikelola secara konsisten.

Intranet atau portal internal berfungsi sebagai pusat informasi yang dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi. Media ini biasanya digunakan untuk menyampaikan kebijakan perusahaan, pengumuman resmi, serta menyediakan *knowledge base* yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan. Kelebihannya terletak pada sifatnya yang tersentralisasi dan mudah diakses. Akan tetapi, *intranet* memerlukan pemeliharaan yang berkelanjutan agar informasi tetap relevan dan tidak ketinggalan zaman.

Media sosial internal (*internal social media*) digunakan sebagai sarana komunikasi yang lebih informal dengan tingkat keterlibatan yang tinggi antarpegawai. Platform ini memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi, memberikan pengakuan, serta membangun budaya organisasi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Meskipun demikian, terdapat risiko terkait privasi serta potensi munculnya konflik jika komunikasi tidak dikelola dengan bijak. Oleh karena itu, penggunaannya perlu disertai dengan pedoman yang jelas agar tetap mendukung lingkungan kerja yang positif.

Salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi digital adalah risiko *information overload*. Penelitian oleh Leonardi *et al.* (2013) menunjukkan bahwa rata-rata pekerja pengetahuan (*knowledge workers*) menghabiskan sekitar 28% waktu kerja mereka hanya untuk membaca dan membalas *email*. Ditambah dengan pesan dari platform lain, total waktu yang dihabiskan untuk komunikasi digital bisa sangat signifikan, sehingga mengurangi waktu yang seharusnya digunakan untuk pekerjaan yang lebih produktif dan kreatif.

Kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) dan *machine learning* mulai memainkan peran yang semakin besar dalam komunikasi digital organisasi. *Chatbot* berbasis AI untuk *customer service*, *tools writing assistance*, *automatic transcription* dalam *video conference*, serta sistem analitik yang mampu menganalisis pola komunikasi merupakan contoh bagaimana AI mengubah lanskap komunikasi bisnis (Huang & Rust, 2021). Organisasi yang mampu mengintegrasikan alat-alat berbasis AI ini secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

1. Karakteristik dan Transformasi Komunikasi Digital

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi berkomunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Berbagai platform seperti *email*, aplikasi kolaborasi (*collaboration*

apps), *video conference*, *intranet*, dan media sosial kini menjadi bagian integral dari sistem komunikasi organisasi modern. Platform seperti Microsoft Teams, Slack, Zoom, dan Google Meet memungkinkan organisasi menjalankan komunikasi secara lebih cepat, fleksibel, dan terintegrasi dalam lingkungan kerja digital.

Quan-Haase dan Young (dalam Baym, 2015) mengidentifikasi empat karakteristik utama komunikasi digital. Pertama, *asynchronicity*, yaitu kemampuan komunikasi berlangsung tanpa keharusan waktu yang sama antara pengirim dan penerima. Kedua, *persistence*, di mana pesan tersimpan dan dapat diakses kembali. Ketiga, *scalability*, yaitu kemampuan menjangkau audiens dalam jumlah besar secara bersamaan. Keempat, *reproducibility*, yang memungkinkan pesan untuk disalin dan disebarluaskan dengan mudah. Perkembangan ini semakin dipercepat oleh pandemi COVID-19 yang mendorong adopsi komunikasi digital secara luas. Model kerja *hybrid* kini menjadi norma baru yang menuntut kemampuan komunikasi virtual yang efektif serta literasi digital yang memadai dari seluruh anggota organisasi.

2. Jenis Media Komunikasi Digital dan Fungsinya

Komunikasi digital dalam organisasi mencakup berbagai media dengan karakteristik dan fungsi yang berbeda. Setiap media memiliki keunggulan dan keterbatasan yang perlu dipertimbangkan secara strategis agar proses komunikasi berjalan efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Email* tetap menjadi media utama untuk komunikasi formal karena sifatnya yang terdokumentasi, terstruktur, dan mudah diarsipkan. Media ini sangat efektif untuk penyampaian informasi resmi, pengiriman dokumen, serta komunikasi yang membutuhkan jejak administratif. Sementara itu, *instant messaging* unggul dalam kecepatan dan komunikasi *real-time*, sehingga sangat membantu koordinasi kerja sehari-hari. Namun, penggunaan yang berlebihan dapat menimbulkan distraksi dan mengganggu konsentrasi pegawai akibat notifikasi yang terus-menerus.

Video conference memungkinkan komunikasi yang lebih kaya karena menghadirkan elemen visual dan audio secara bersamaan, sehingga efektif untuk rapat, presentasi, dan kolaborasi lintas lokasi. Platform seperti Zoom, Google Meet, dan Microsoft Teams mendukung interaksi yang lebih mendekati komunikasi tatap muka, meskipun tetap memiliki keterbatasan seperti ketergantungan pada kualitas jaringan dan

potensi kelelahan digital (*digital fatigue*). Platform kolaborasi (*collaboration platform*) mengintegrasikan komunikasi dengan manajemen tugas dalam satu sistem yang terorganisir. Melalui platform seperti Slack atau Microsoft Teams, anggota tim dapat berbagi dokumen, memantau progres pekerjaan, serta berkomunikasi secara terpadu dalam ruang kerja digital. Sementara itu, *intranet* berfungsi sebagai pusat informasi organisasi yang menyediakan kebijakan, pengumuman, dan basis pengetahuan internal yang dapat diakses oleh seluruh pegawai.

Di sisi lain, media sosial internal (*internal social media*) mendukung komunikasi yang lebih informal dan mampu meningkatkan keterlibatan (*engagement*) pegawai melalui interaksi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Oleh karena itu, pemilihan media komunikasi digital harus disesuaikan dengan tujuan komunikasi, kompleksitas pesan, tingkat formalitas, serta kebutuhan interaksi antaranggota organisasi.

3. Tantangan Komunikasi Digital: *Information Overload* dan Disrupsi Produktivitas

Meskipun memberikan banyak kemudahan, komunikasi digital juga menghadirkan tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan utama adalah *information overload*, yaitu kondisi di mana individu menerima terlalu banyak informasi sehingga kesulitan memproses dan memprioritaskannya. Pekerja modern sering menghabiskan sebagian besar waktunya untuk membaca dan merespons pesan digital, yang dapat mengurangi waktu untuk pekerjaan yang lebih strategis. Selain itu, notifikasi yang terus-menerus dari berbagai platform dapat mengganggu fokus dan menurunkan produktivitas. Tantangan lain adalah kelelahan digital, terutama akibat penggunaan *video conference* yang berlebihan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan komunikasi digital yang sehat, seperti pengaturan waktu respons, manajemen notifikasi, serta etika penggunaan platform digital.

4. Peran Teknologi dan Kecerdasan Buatan dalam Komunikasi Digital

Perkembangan teknologi, khususnya kecerdasan buatan (AI), semakin memperluas kapabilitas komunikasi digital dalam organisasi. Berbagai aplikasi seperti *chatbot* untuk layanan pelanggan, alat bantu penulisan, transkripsi otomatis dalam rapat virtual, serta analitik komunikasi menunjukkan bagaimana teknologi mendukung efisiensi

komunikasi. Teknologi ini memungkinkan komunikasi yang lebih cepat, akurat, dan terpersonalisasi. Namun, penggunaannya juga menghadirkan tantangan etis, seperti isu privasi data, transparansi, dan potensi bias algoritma. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan teknologi secara bijak dengan tetap mempertahankan aspek humanis dalam komunikasi. Keseimbangan antara efisiensi teknologi dan sentuhan manusia menjadi kunci dalam membangun komunikasi yang efektif dan berkelanjutan di era digital.



A. Kejelasan, Ketepatan, Kesopanan

Bovée dan Thill (2021) memperkenalkan prinsip 7C dalam komunikasi bisnis yang efektif, yaitu *clarity* (kejelasan), *conciseness* (keringkasan), *concreteness* (kekonkretan), *correctness* (ketepatan), *coherence* (koherensi), *completeness* (kelengkapan), dan *courtesy* (kesopanan). Prinsip-prinsip ini telah menjadi pedoman klasik dalam penulisan dan penyampaian pesan bisnis, dan relevansinya tetap terjaga hingga saat ini.

Kejelasan (*clarity*) merupakan prinsip pertama dan paling mendasar dalam komunikasi bisnis. Pesan yang jelas adalah pesan yang mudah dipahami oleh penerima tanpa memerlukan interpretasi atau tebakan tambahan. Kejelasan dapat dicapai melalui penggunaan bahasa yang sederhana dan langsung, struktur penyampaian yang logis, serta penghindaran ambiguitas. Dalam praktik bisnis, kurangnya kejelasan dalam komunikasi dapat menyebabkan kesalahan yang merugikan, pemborosan waktu dan sumber daya, serta munculnya konflik yang tidak perlu.

Ketepatan (*correctness*) mencakup keakuratan informasi yang disampaikan, ketepatan penggunaan tata bahasa dan ejaan, serta kesesuaian nada dan format dengan konteks komunikasi. Dalam komunikasi bisnis, ketepatan memiliki implikasi yang jauh melampaui aspek estetika atau gaya penulisan. Informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang keliru, sementara kesalahan tata bahasa atau penulisan yang mencolok dapat merusak citra profesional pengirim dan organisasi.

Kesopanan (*courtesy*) dalam komunikasi bisnis mencerminkan rasa hormat kepada penerima dan kesadaran terhadap dampak pesan pada perasaan serta kepercayaan diri mereka. Komunikasi yang sopan bukan berarti hanya berisi pujian atau menghindari kritik, melainkan menggunakan bahasa yang tetap menghargai martabat penerima bahkan ketika menyampaikan pesan negatif atau kritik. Penelitian menunjukkan bahwa nada komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara pesan diterima, dipahami, dan direspons oleh audiens.

Tabel 4.1 Prinsip 7C Komunikasi Bisnis Efektif

Tahap	Keterangan
<i>Clarity</i> (Kejelasan)	Pesan mudah dipahami tanpa ambiguitas. Gunakan struktur logis, bahasa sederhana, dan kalimat yang langsung pada inti
<i>Conciseness</i> (Keringkasan)	Menyampaikan informasi lengkap dengan kata-kata seminimal mungkin. Hindari pengulangan dan kata-kata yang tidak menambah nilai
<i>Concreteness</i> (Konkret)	Gunakan fakta, angka, dan contoh spesifik daripada pernyataan umum dan abstrak yang dapat ditafsirkan berbeda
<i>Correctness</i> (Ketepatan)	Informasi akurat, tata bahasa benar, format sesuai konteks. Verifikasi semua data sebelum dikomunikasikan
<i>Coherence</i> (Koherensi)	Ide-ide terhubung secara logis dan mengalir secara lancar. Gunakan transisi yang tepat antarparagraf dan antar-ide
<i>Completeness</i> (Kelengkapan)	Sertakan semua informasi yang dibutuhkan penerima untuk memahami pesan dan mengambil tindakan yang tepat
<i>Courtesy</i> (Kesopanan)	Tunjukkan rasa hormat kepada penerima melalui pilihan kata, nada, dan pertimbangan terhadap perasaan mereka

Sumber: Diadaptasi dari Bovée & Thill (2021)

Kejelasan (*clarity*) merupakan prinsip utama dalam komunikasi bisnis yang menekankan bahwa pesan harus mudah dipahami oleh penerima tanpa menimbulkan ambiguitas. Kejelasan dicapai melalui penggunaan bahasa yang sederhana, langsung, dan terstruktur secara logis sehingga inti pesan dapat segera dipahami. Dalam praktiknya, penyampaian yang tidak jelas dapat menyebabkan kesalahpahaman, kesalahan kerja, serta pemborosan waktu dan sumber daya. Oleh karena itu, setiap pesan perlu dirancang dengan fokus pada tujuan utama dan kebutuhan penerima agar tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda.

Keringkasan (*conciseness*) berkaitan dengan kemampuan menyampaikan informasi secara efisien tanpa mengurangi makna yang ingin disampaikan. Prinsip ini menuntut penggunaan kata-kata yang tepat dan menghindari pengulangan maupun informasi yang tidak relevan. Dalam komunikasi bisnis, pesan yang terlalu panjang dan bertele-tele dapat mengurangi perhatian penerima serta menghambat pemahaman. Dengan menyampaikan informasi secara ringkas namun tetap lengkap, efektivitas komunikasi dapat meningkat.

Konkret (*concreteness*) menekankan pentingnya penggunaan fakta, data, dan contoh yang spesifik dalam penyampaian pesan. Informasi yang bersifat konkret membantu penerima memahami pesan dengan lebih jelas dan mengurangi kemungkinan terjadinya perbedaan interpretasi. Dalam konteks bisnis, penggunaan angka, bukti nyata, dan ilustrasi yang relevan dapat meningkatkan kredibilitas serta memperkuat argumen yang disampaikan.

Ketepatan (*correctness*) mencakup keakuratan informasi, penggunaan tata bahasa dan ejaan yang benar, serta kesesuaian format dan nada komunikasi dengan situasi yang dihadapi. Ketepatan sangat penting karena kesalahan informasi dapat berdampak pada pengambilan keputusan yang keliru, sementara kesalahan bahasa dapat menurunkan citra profesional pengirim. Oleh karena itu, setiap pesan perlu diperiksa kembali sebelum disampaikan untuk memastikan tidak terdapat kesalahan yang merugikan.

Koherensi (*coherence*) berkaitan dengan keterkaitan antaride dalam suatu pesan sehingga membentuk alur yang logis dan mudah diikuti. Pesan yang koheren disusun secara sistematis dengan transisi yang jelas antarbagian, sehingga penerima dapat memahami hubungan antara satu gagasan dengan gagasan lainnya. Tanpa koherensi, pesan akan terasa terputus-putus dan sulit dipahami secara utuh.

Kelengkapan (*completeness*) menuntut agar semua informasi yang dibutuhkan oleh penerima disertakan dalam pesan. Hal ini mencakup penyampaian detail yang cukup untuk memungkinkan penerima memahami situasi dan mengambil tindakan yang tepat. Pesan yang tidak lengkap dapat menimbulkan kebingungan atau memerlukan komunikasi tambahan yang sebenarnya dapat dihindari.

Kesopanan (*courtesy*) mencerminkan sikap menghargai penerima melalui penggunaan bahasa yang santun, nada yang tepat, serta pertimbangan terhadap perasaan dan perspektif mereka. Prinsip ini penting dalam menjaga hubungan profesional yang baik, terutama ketika menyampaikan kritik atau informasi yang sensitif. Komunikasi yang sopan dapat meningkatkan penerimaan pesan dan memperkuat kepercayaan antara pihak-pihak yang berkomunikasi.

1. Kejelasan dalam Komunikasi Efektif

Kejelasan merupakan salah satu unsur paling penting dalam komunikasi efektif karena menentukan sejauh mana pesan dapat dipahami secara tepat oleh penerima. Dalam proses komunikasi, kejelasan berarti bahwa pesan disampaikan dengan bahasa yang mudah dimengerti, terstruktur, tidak ambigu, serta sesuai dengan konteks pembicaraan. Komunikasi yang jelas membantu mengurangi kesalahpahaman, konflik, maupun distorsi informasi yang dapat menghambat hubungan interpersonal maupun profesional. Dalam lingkungan pendidikan, bisnis, organisasi, hingga kehidupan sosial, kemampuan menyampaikan pesan secara jelas menjadi indikator penting kompetensi komunikasi seseorang.

Kejelasan dalam komunikasi tidak hanya berkaitan dengan pilihan kata, tetapi juga menyangkut cara penyampaian pesan. Seseorang yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik biasanya mampu menyesuaikan bahasa dengan tingkat pemahaman lawan bicara. Dalam dunia akademik, misalnya, dosen perlu menjelaskan materi dengan bahasa yang sistematis agar mahasiswa dapat memahami konsep yang disampaikan. Di lingkungan kerja, seorang pimpinan harus mampu memberikan instruksi yang rinci dan mudah dipahami sehingga bawahan dapat menjalankan tugas dengan benar. Ketika pesan disampaikan secara tidak jelas, penerima dapat mengalami kebingungan dan akhirnya menafsirkan informasi secara berbeda dari maksud sebenarnya.

Selain penggunaan bahasa yang sederhana dan terstruktur, kejelasan juga dipengaruhi oleh konsistensi pesan. Pesan yang berubah-ubah atau bertentangan dapat menyebabkan ketidakpastian dalam komunikasi. Oleh karena itu, komunikator perlu memastikan bahwa isi pesan memiliki alur logis dan tidak menimbulkan interpretasi ganda. Dalam komunikasi bisnis, misalnya, penyampaian kebijakan perusahaan harus menggunakan istilah yang tegas dan konsisten agar seluruh pegawai memahami aturan yang berlaku. Ketidakjelasan dalam komunikasi organisasi sering menjadi penyebab utama terjadinya kesalahan kerja, rendahnya produktivitas, bahkan konflik internal.

Kejelasan juga berkaitan erat dengan kemampuan mendengarkan dan memberikan umpan balik. Komunikasi bukan sekadar proses menyampaikan pesan, tetapi juga memastikan bahwa pesan tersebut diterima dan dipahami secara benar. Oleh sebab itu, komunikator perlu memperhatikan respons lawan bicara untuk mengetahui apakah pesan telah dimengerti dengan baik. Dalam situasi tertentu, penjelasan tambahan atau contoh konkret diperlukan agar pesan menjadi lebih mudah dipahami. Penggunaan ilustrasi, data, maupun analogi sering membantu memperjelas informasi yang bersifat kompleks.

Dalam era digital, kejelasan komunikasi menjadi semakin penting karena interaksi banyak dilakukan melalui media elektronik seperti *e-mail*, pesan instan, dan *video conference*. Komunikasi tertulis yang tidak jelas dapat menimbulkan salah tafsir karena penerima tidak dapat melihat ekspresi wajah atau intonasi suara pengirim pesan. Oleh karena itu, penulisan pesan digital perlu memperhatikan struktur kalimat, pemilihan kata, serta konteks komunikasi. Penggunaan bahasa yang terlalu singkat atau ambigu sering menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi daring.

Kejelasan juga memiliki dampak besar terhadap hubungan interpersonal. Individu yang mampu berkomunikasi secara jelas biasanya lebih mudah memperoleh kepercayaan dari orang lain karena dianggap terbuka dan dapat dipahami. Sebaliknya, komunikasi yang tidak jelas sering memunculkan keraguan dan ketidakpastian. Dalam hubungan sosial, misalnya, ketidakjelasan dalam menyampaikan perasaan atau pendapat dapat memicu konflik emosional. Oleh karena itu, kemampuan menjelaskan pikiran dan perasaan secara terbuka dan jelas menjadi dasar penting dalam membangun hubungan yang sehat.

Di lingkungan organisasi, kejelasan komunikasi turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi, tujuan, dan arahan secara jelas akan lebih mudah menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja menuju sasaran yang sama. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak komunikatif sering menyebabkan kebingungan di kalangan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan bukan hanya persoalan bahasa, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan strategis dalam membangun pemahaman bersama. Dengan demikian, kejelasan merupakan fondasi utama komunikasi efektif. Tanpa kejelasan, pesan berpotensi kehilangan makna dan tujuan komunikasi sulit tercapai. Oleh sebab itu, setiap individu perlu mengembangkan kemampuan menyampaikan pesan secara sistematis, sederhana, dan mudah dipahami agar komunikasi dapat berlangsung secara optimal dalam berbagai situasi kehidupan.

2. Ketepatan dalam Komunikasi Efektif

Ketepatan dalam komunikasi merujuk pada kemampuan menyampaikan pesan yang sesuai dengan konteks, kebutuhan, waktu, situasi, serta karakteristik penerima pesan. Komunikasi yang tepat bukan hanya benar secara isi, tetapi juga sesuai dengan kondisi dan tujuan komunikasi. Ketepatan menjadi aspek penting karena pesan yang baik sekalipun dapat kehilangan efektivitas apabila disampaikan pada waktu, cara, atau sasaran yang tidak sesuai. Dalam komunikasi profesional maupun interpersonal, ketepatan membantu menciptakan interaksi yang efisien, relevan, dan bermakna.

Salah satu bentuk ketepatan dalam komunikasi adalah ketepatan informasi. Informasi yang disampaikan harus akurat, faktual, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam dunia kerja, kesalahan informasi dapat menyebabkan kerugian besar bagi organisasi. Misalnya, kesalahan dalam menyampaikan data keuangan atau jadwal produksi dapat mengganggu operasional perusahaan. Oleh karena itu, komunikator perlu memastikan bahwa pesan yang disampaikan telah diverifikasi dengan baik sebelum diteruskan kepada pihak lain. Ketepatan informasi juga penting dalam dunia pendidikan dan penelitian karena berkaitan dengan validitas pengetahuan yang disampaikan.

Selain ketepatan isi, komunikasi efektif juga memerlukan ketepatan waktu. Penyampaian pesan pada waktu yang tepat dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, sedangkan keterlambatan

informasi sering menimbulkan masalah. Dalam organisasi, misalnya, instruksi kerja yang diberikan terlalu lambat dapat menghambat penyelesaian tugas. Sebaliknya, penyampaian informasi terlalu cepat tanpa kesiapan penerima juga dapat menyebabkan kebingungan. Oleh sebab itu, komunikator perlu memahami momentum yang tepat dalam menyampaikan pesan agar komunikasi berjalan optimal.

Ketepatan juga mencakup penyesuaian bahasa dan gaya komunikasi terhadap audiens. Setiap kelompok memiliki karakteristik, latar belakang, dan tingkat pemahaman yang berbeda sehingga pendekatan komunikasi perlu disesuaikan. Komunikasi kepada anak-anak tentu berbeda dengan komunikasi kepada profesional atau akademisi. Dalam dunia bisnis, presentasi kepada klien memerlukan gaya bahasa yang formal dan persuasif, sedangkan komunikasi antarrekan kerja dapat berlangsung lebih santai. Kemampuan menyesuaikan pesan dengan audiens menunjukkan kecerdasan komunikasi seseorang.

Dalam komunikasi lintas budaya, ketepatan menjadi semakin penting karena adanya perbedaan norma, nilai, dan kebiasaan sosial. Gestur, pilihan kata, maupun cara penyampaian tertentu dapat memiliki makna berbeda di setiap budaya. Oleh karena itu, individu yang berkomunikasi dalam konteks multikultural perlu memahami sensitivitas budaya agar pesan tidak menimbulkan kesalahpahaman atau bahkan dianggap tidak sopan. Ketepatan dalam memahami konteks budaya membantu menciptakan hubungan komunikasi yang harmonis dan saling menghormati.

Ketepatan juga berkaitan dengan penggunaan media komunikasi. Pemilihan media yang sesuai sangat menentukan efektivitas penyampaian pesan. Informasi penting dan kompleks biasanya lebih efektif disampaikan melalui rapat langsung atau *video conference* dibandingkan pesan singkat. Sebaliknya, informasi sederhana dapat dikomunikasikan melalui *chat* atau *e-mail*. Kesalahan memilih media sering menyebabkan pesan tidak tersampaikan secara optimal. Oleh karena itu, komunikator perlu mempertimbangkan jenis pesan, urgensi, dan karakteristik penerima sebelum menentukan media komunikasi.

Dalam hubungan interpersonal, ketepatan membantu menjaga kenyamanan dan kepercayaan antarindividu. Menyampaikan kritik, misalnya, memerlukan waktu dan cara yang tepat agar tidak menyinggung perasaan lawan bicara. Komunikasi yang terlalu spontan

tanpa mempertimbangkan kondisi emosional penerima sering menimbulkan konflik. Sebaliknya, komunikasi yang tepat dapat memperkuat hubungan karena menunjukkan empati dan penghargaan terhadap orang lain. Dengan demikian, ketepatan merupakan unsur penting dalam komunikasi efektif karena memastikan bahwa pesan disampaikan secara relevan dan sesuai konteks. Ketepatan membantu komunikasi menjadi lebih efisien, akurat, dan mudah diterima oleh penerima pesan. Oleh sebab itu, setiap individu perlu mengembangkan kemampuan memahami situasi, audiens, dan media komunikasi agar dapat menyampaikan pesan secara tepat dalam berbagai kondisi.

3. Kesopanan dalam Komunikasi Efektif

Kesopanan merupakan aspek penting dalam komunikasi efektif karena berkaitan dengan penghormatan terhadap orang lain dalam proses interaksi. Komunikasi yang sopan mencerminkan sikap menghargai, menjaga etika, serta memperhatikan perasaan lawan bicara. Dalam kehidupan sosial maupun profesional, kesopanan membantu menciptakan hubungan yang harmonis dan mengurangi potensi konflik. Individu yang mampu berkomunikasi secara sopan biasanya lebih mudah diterima dalam lingkungan sosial karena dianggap memiliki kepribadian yang baik dan menghormati norma sosial.

Kesopanan dalam komunikasi dapat terlihat dari pilihan kata, nada bicara, ekspresi wajah, maupun sikap tubuh saat berinteraksi. Penggunaan bahasa yang santun menunjukkan penghargaan kepada lawan bicara. Dalam budaya timur, termasuk Indonesia, kesopanan memiliki nilai yang sangat tinggi sehingga penggunaan kata-kata yang kasar atau nada bicara yang tinggi sering dianggap tidak pantas. Oleh karena itu, komunikasi efektif tidak hanya menekankan kejelasan pesan, tetapi juga cara penyampaiannya agar tetap menjaga perasaan penerima. Dalam lingkungan profesional, kesopanan menjadi bagian penting dari etika kerja. Pegawai yang mampu berkomunikasi dengan sopan akan lebih mudah membangun kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun klien. Kesopanan juga mencerminkan profesionalisme seseorang. Misalnya, penggunaan salam, ucapan terima kasih, dan permohonan maaf dalam komunikasi bisnis menunjukkan penghormatan terhadap pihak lain. Sikap sopan membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif sehingga hubungan antarpegawai menjadi lebih harmonis.

Kesopanan juga sangat penting dalam situasi konflik atau perbedaan pendapat. Komunikasi yang dilakukan dengan emosi berlebihan sering memperburuk keadaan dan menyebabkan hubungan menjadi renggang. Sebaliknya, penyampaian kritik atau ketidaksetujuan secara sopan dapat membantu menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan permusuhan. Dalam diskusi akademik, misalnya, perbedaan pandangan merupakan hal yang wajar, tetapi harus disampaikan dengan bahasa yang santun dan argumentasi yang rasional.

Di era media sosial, kesopanan komunikasi menghadapi tantangan yang semakin besar. Anonimitas dan kemudahan berkomentar sering membuat sebagian individu mengabaikan etika komunikasi. Ujaran kebencian, komentar kasar, dan penyebaran informasi yang menyerang pribadi menjadi fenomena yang banyak ditemukan di ruang digital. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pendidikan etika komunikasi agar masyarakat mampu menggunakan teknologi secara bertanggung jawab. Kesopanan dalam komunikasi digital sama pentingnya dengan komunikasi tatap muka karena keduanya sama-sama memengaruhi hubungan sosial.

Kesopanan juga berkaitan dengan empati, yaitu kemampuan memahami perasaan dan perspektif orang lain. Individu yang memiliki empati cenderung lebih berhati-hati dalam berbicara karena mempertimbangkan dampak ucapannya terhadap lawan bicara. Sikap ini membantu menciptakan komunikasi yang lebih manusiawi dan penuh penghargaan. Dalam pelayanan publik, misalnya, kesopanan petugas sangat memengaruhi kepuasan masyarakat karena mencerminkan kualitas pelayanan yang diberikan.

Selain itu, kesopanan dapat memperkuat citra diri dan reputasi seseorang. Individu yang dikenal santun dalam berkomunikasi biasanya lebih dihormati dan dipercaya oleh orang lain. Dalam dunia kepemimpinan, kesopanan menjadi salah satu kualitas penting karena pemimpin yang menghargai bawahannya cenderung mampu membangun loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi. Kesopanan bukan berarti kelemahan, melainkan bentuk kedewasaan emosional dalam berinteraksi dengan orang lain. Dengan demikian, kesopanan merupakan unsur fundamental dalam komunikasi efektif karena membantu menciptakan hubungan yang harmonis, menghargai martabat orang lain, dan menjaga etika sosial. Komunikasi yang sopan tidak hanya

memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga mencerminkan kualitas karakter individu dalam kehidupan sosial maupun profesional.

B. Empati dalam Komunikasi

Empati (*empathy*) merupakan salah satu kualitas paling berharga namun juga paling menantang untuk dikembangkan dalam komunikasi bisnis. Empati dalam konteks komunikasi merujuk pada kemampuan untuk memahami dan merasakan perspektif, perasaan, serta kebutuhan pihak lain, lalu menggunakan pemahaman tersebut untuk membentuk pesan dan respons yang lebih efektif dan bermakna. Daniel Goleman (2020) mengidentifikasi tiga komponen empati dalam konteks komunikasi, yaitu empati kognitif (*cognitive empathy*), empati emosional (*emotional empathy*), dan kepedulian empatis (*compassionate empathy*). Empati kognitif merujuk pada kemampuan memahami perspektif orang lain secara intelektual, empati emosional berkaitan dengan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, sedangkan kepedulian empatis mencerminkan motivasi untuk merespons kebutuhan orang lain secara konstruktif. Dalam komunikasi bisnis yang efektif, ketiga komponen ini bekerja secara sinergis untuk membangun hubungan interpersonal yang lebih kuat dan produktif.

Penerapan empati dalam komunikasi bisnis memiliki berbagai manifestasi praktis. Dalam penulisan pesan bisnis, empati berarti mempertimbangkan pesan dari sudut pandang penerima, seperti memahami informasi apa yang ingin mereka ketahui, bagaimana kemungkinan mereka bereaksi, serta apa yang mereka butuhkan untuk mengambil tindakan yang diharapkan. Dalam komunikasi interpersonal, empati berarti hadir secara penuh dalam percakapan, memperhatikan isyarat verbal dan nonverbal, serta memberikan respons yang menunjukkan pemahaman yang tulus terhadap kondisi lawan bicara.

Penelitian Brené Brown (2021) menunjukkan bahwa empati dalam komunikasi kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepercayaan, *engagement*, dan kinerja tim. Pemimpin yang komunikasinya mencerminkan empati yang tulus cenderung lebih mampu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mengelola konflik secara efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang *psychologically safe*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, dan kekhawatiran tanpa rasa takut.

1. Konsep dan Dimensi Empati dalam Komunikasi Bisnis

Empati (*empathy*) merupakan kemampuan untuk memahami dan merasakan perspektif, perasaan, serta kebutuhan orang lain, kemudian menggunakan pemahaman tersebut dalam proses komunikasi. Dalam konteks bisnis modern, empati tidak lagi dipandang sebagai *soft skill* tambahan, tetapi sebagai kompetensi strategis yang berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan kerja, kepuasan pelanggan, hingga kinerja organisasi. Misalnya, dalam layanan pelanggan berbasis digital, perusahaan seperti Amazon atau Zappos dikenal menekankan empati dalam setiap interaksi *customer service*, karena respons yang memahami emosi pelanggan terbukti lebih efektif dalam mempertahankan loyalitas dibanding sekadar penyelesaian masalah teknis. Dalam lingkungan kerja internal, empati juga berperan penting dalam mengurangi konflik, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat *psychological safety* dalam tim.

Daniel Goleman (2020) mengidentifikasi tiga dimensi utama empati yang saling melengkapi dalam praktik komunikasi bisnis. Pertama, empati kognitif (*cognitive empathy*), yaitu kemampuan memahami sudut pandang orang lain secara rasional tanpa harus terlibat secara emosional. Dalam praktik manajerial, empati kognitif memungkinkan seorang pemimpin memahami mengapa seorang karyawan mengalami kesulitan kinerja, misalnya karena beban kerja yang tidak seimbang atau kurangnya sumber daya, sehingga solusi yang diberikan menjadi lebih tepat sasaran. Kedua, empati emosional (*emotional empathy*), yaitu kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Dimensi ini sering muncul dalam situasi kepemimpinan krisis, ketika seorang pemimpin yang mampu menunjukkan sensitivitas emosional terhadap tekanan tim akan lebih mudah membangun kepercayaan dan loyalitas, terutama dalam kondisi kerja yang penuh ketidakpastian seperti transformasi digital atau restrukturisasi organisasi.

Ketiga, kepedulian empatis (*empathic concern*), yaitu dorongan untuk tidak hanya memahami dan merasakan, tetapi juga bertindak secara konstruktif terhadap kebutuhan orang lain. Dalam konteks bisnis, hal ini terlihat dalam praktik *servant leadership* atau kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, di mana pemimpin tidak berhenti pada pemahaman situasi karyawan, tetapi juga mengambil tindakan nyata seperti memberikan dukungan, pelatihan, atau penyesuaian beban kerja. Ketiga dimensi ini menjadi semakin relevan dalam era kerja *hybrid* dan

global, ketika interaksi sering terjadi tanpa kedekatan fisik sehingga kemampuan membaca kebutuhan orang lain secara lebih mendalam menjadi tantangan sekaligus keunggulan kompetitif. Dengan demikian, empati bukan hanya elemen etis dalam komunikasi bisnis, tetapi juga fondasi praktis untuk membangun hubungan kerja yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan.

2. Empati dalam Perancangan Pesan Bisnis

Dalam komunikasi bisnis, empati (*empathy*) tercermin secara konkret dalam cara pesan dirancang, bukan hanya dalam cara pesan disampaikan. Pengirim pesan yang komunikatif secara empatik tidak memulai dari “apa yang ingin saya sampaikan”, tetapi dari “apa yang sedang dibutuhkan, dipahami, dan dirasakan oleh penerima”. Pendekatan ini selaras dengan konsep *audience-centered communication* yang banyak ditekankan dalam literatur komunikasi bisnis modern (Bovée & Thill, 2021), yaitu bahwa efektivitas pesan sangat ditentukan oleh kemampuan pengirim untuk menempatkan diri pada perspektif audiens. Dalam praktiknya, perusahaan seperti Apple atau Microsoft sangat menekankan prinsip ini dalam komunikasi produk mereka. Bahasa yang digunakan tidak hanya berorientasi pada fitur teknis, tetapi juga pada manfaat dan pengalaman pengguna, karena audiens cenderung lebih mudah terhubung secara emosional dengan dampak daripada spesifikasi teknis semata.

Pendekatan empatik dalam perancangan pesan berarti menyesuaikan isi, struktur, dan nada komunikasi dengan kebutuhan audiens secara spesifik, termasuk tingkat pengetahuan, konteks emosional, serta sensitivitas situasi. Dalam praktik organisasi, hal ini menjadi sangat penting ketika menyampaikan pesan yang bersifat kritis atau sensitif, seperti restrukturisasi perusahaan, perubahan kebijakan kerja, atau pemutusan hubungan kerja. Studi dalam komunikasi krisis menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan dengan bahasa yang terlalu teknis atau dingin cenderung meningkatkan resistensi dan ketidakpercayaan, sementara pesan yang mengakui dampak emosional terhadap penerima namun tetap jelas secara informasi dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan penerimaan. Oleh karena itu, banyak organisasi kini mengadopsi prinsip *transparent but compassionate communication* dalam situasi perubahan dan krisis.

Dengan demikian, empati tidak hanya berfungsi sebagai sikap interpersonal, tetapi juga sebagai prinsip desain komunikasi yang menentukan bagaimana pesan dikonstruksi secara strategis. Ketika empati diterapkan secara konsisten, pesan tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga diterima secara emosional sehingga meningkatkan efektivitas komunikasi secara keseluruhan. Dalam konteks bisnis modern yang ditandai oleh kecepatan arus informasi dan sensitivitas publik yang tinggi, kemampuan merancang pesan yang empatik menjadi faktor pembeda antara komunikasi yang sekadar informatif dan komunikasi yang benar-benar mampu membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, serta memperkuat hubungan jangka panjang antara organisasi dan para *stakeholder*.

3. Empati dalam Interaksi Interpersonal dan Kepemimpinan

Dalam komunikasi interpersonal, empati (*empathy*) diwujudkan melalui kehadiran penuh dalam percakapan, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta kepekaan terhadap isyarat verbal dan nonverbal yang muncul selama interaksi. Dalam praktik bisnis sehari-hari, hal ini terlihat ketika seorang manajer tidak hanya menunggu giliran berbicara dalam rapat, tetapi benar-benar menyimak, mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan merespons berdasarkan pemahaman terhadap konteks yang disampaikan lawan bicara. Konsep *active listening* dalam literatur komunikasi organisasi menekankan bahwa mendengarkan secara empatik mencakup tiga tahap utama, yaitu menangkap informasi, menafsirkan makna, dan memberikan respons yang menunjukkan pemahaman. Dalam lingkungan kerja modern yang serba cepat, kemampuan ini menjadi semakin penting karena banyak miskomunikasi bukan disebabkan oleh kurangnya informasi, melainkan oleh kegagalan memahami maksud di balik informasi tersebut.

Dalam konteks kepemimpinan, empati menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif dengan tim. Pemimpin yang empatik tidak hanya berfokus pada target dan hasil, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis, beban kerja, dan dinamika emosional anggota tim. Konsep *psychological safety* yang diperkenalkan oleh Amy Edmondson menunjukkan bahwa tim berkinerja tinggi cenderung memiliki pemimpin yang mampu menciptakan ruang aman bagi anggota untuk berbicara tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Dalam praktiknya, hal ini dapat dilihat pada perusahaan seperti Google

yang menempatkan *psychological safety* sebagai salah satu faktor utama keberhasilan tim. Pemimpin yang empatik juga lebih mampu mendeteksi tanda-tanda awal *burnout*, konflik tersembunyi, atau penurunan motivasi, sehingga intervensi dapat dilakukan sebelum masalah berkembang menjadi lebih besar.

Penelitian dalam bidang kepemimpinan menunjukkan bahwa komunikasi empatik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepercayaan, keterlibatan (*engagement*), dan kinerja tim. Laporan dari Gallup secara konsisten menemukan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu prediktor utama tingkat *engagement* karyawan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dipahami dan dihargai secara emosional, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, inisiatif yang lebih besar, serta loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, empati bukan hanya kualitas interpersonal yang bersifat “baik untuk dimiliki”, tetapi merupakan aset strategis dalam kepemimpinan organisasi yang secara langsung memengaruhi hasil bisnis melalui peningkatan kinerja individu dan efektivitas tim secara keseluruhan.

4. Dampak Empati terhadap Kinerja dan Budaya Organisasi

Empati (*empathy*) dalam komunikasi memiliki dampak yang luas dan terukur terhadap dinamika organisasi karena bekerja langsung pada kualitas hubungan antarindividu yang menjadi dasar seluruh proses kerja. Komunikasi yang empatik terbukti mampu mereduksi konflik yang bersifat destruktif karena memungkinkan pihak-pihak yang memiliki perbedaan pandangan memahami konteks dan motivasi di balik tindakan satu sama lain. Dalam berbagai studi perilaku organisasi, konflik yang tidak dikelola dengan empati cenderung berkembang menjadi konflik personal, sedangkan konflik yang disertai empati lebih mudah diarahkan menjadi konflik produktif yang berfokus pada solusi. Dalam praktik perusahaan modern, seperti pada organisasi berbasis *agile*, empati bahkan menjadi bagian dari ritual kerja harian melalui proses *team retrospective*, ketika anggota tim secara terbuka mendiskusikan hambatan kerja tanpa rasa takut untuk disalahkan.

Selain itu, empati juga berperan penting dalam meningkatkan kolaborasi lintas fungsi (*cross-functional collaboration*), yang semakin krusial dalam organisasi modern yang kompleks dan berbasis proyek. Ketika individu mampu memahami tekanan, keterbatasan, dan prioritas

unit lain, mereka cenderung lebih kooperatif dalam berbagi sumber daya maupun menyesuaikan ekspektasi kerja. Hal ini sangat relevan dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh struktur matriks dan kerja tim lintas disiplin, ketika keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kualitas koordinasi interpersonal. Organisasi seperti Spotify dan Amazon, misalnya, mengembangkan budaya kerja yang mendorong empati lintas tim agar setiap unit tidak bekerja secara *silo*, melainkan sebagai bagian dari sistem yang saling terhubung.

Dalam jangka panjang, organisasi yang mengedepankan empati dalam komunikasinya cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, serta kemampuan adaptasi yang lebih kuat terhadap perubahan. Berbagai riset sumber daya manusia menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya meninggalkan organisasi karena faktor kompensasi, tetapi juga karena kurangnya rasa dihargai dan dipahami dalam lingkungan kerja. Empati menjadi salah satu faktor utama yang membangun *emotional attachment* terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi loyalitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengembangan empati tidak dapat dipandang hanya sebagai tanggung jawab individu, tetapi juga sebagai bagian dari strategi organisasi dalam membangun sistem komunikasi yang efektif, etis, dan berkelanjutan, terutama di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan berorientasi pada manusia.

C. Mendengarkan Aktif (*Active Listening*)

Mendengarkan aktif (*active listening*) adalah salah satu keterampilan komunikasi yang paling kritis namun paling sering diabaikan dalam pelatihan komunikasi bisnis. Sementara sebagian besar program pengembangan komunikasi berfokus pada keterampilan berbicara dan menulis, penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa mendengarkan dengan efektif memiliki dampak yang sama besar, jika tidak lebih besar, terhadap kualitas komunikasi dan hasil bisnis. Brownell (2016) mendefinisikan mendengarkan aktif sebagai proses menerima, memahami, mengingat, mengevaluasi, dan merespons pesan yang diterima. Ini bukan proses pasif yang hanya melibatkan telinga, tetapi proses aktif yang memerlukan perhatian penuh, keterlibatan kognitif dan emosional, serta respons yang tepat dari penerima pesan.

Covey (2013) dalam karyanya *'The 7 Habits of Highly Effective People'* menyatakan bahwa salah satu kebiasaan paling transformatif adalah *'seek first to understand, then to be understood'*. Prinsip ini menekankan pentingnya mendengarkan dengan tujuan untuk benar-benar memahami pembicara, bukan hanya menunggu giliran untuk berbicara. Dalam konteks bisnis, kegagalan untuk mendengarkan secara aktif dapat mengakibatkan berbagai konsekuensi negatif: kesalahpahaman yang berujung pada konflik, keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang tidak lengkap, hilangnya ide-ide berharga dari anggota tim yang kurang vokal, dan merosotnya kepercayaan dan engagement pegawai yang merasa tidak didengarkan.

Tabel 4.2 Teknik Mendengarkan Aktif dalam Konteks Bisnis

<i>Attend (Hadir)</i>	Berikan perhatian fisik penuh: kontak mata yang tepat, bahasa tubuh terbuka, singkirkan gangguan digital
<i>Reflect (Refleksi)</i>	Parafrase apa yang Anda dengar untuk memverifikasi pemahaman: 'Jadi yang Anda maksudkan adalah...'
<i>Clarify (Klarifikasi)</i>	Ajukan pertanyaan terbuka yang mendorong elaborasi dan memperdalam pemahaman tanpa menghakimi
<i>Summarize (Rangkum)</i>	Rangkum poin-poin utama secara berkala untuk memastikan pemahaman yang akurat dan menghargai pembicara
<i>Respond (Respons)</i>	Berikan respons yang relevan, empatik, dan tidak terburu-buru. Hindari memotong pembicaraan atau langsung memberikan solusi

Sumber: Diadaptasi dari Brownell (2016) dan DeVito (2020)

Mendengarkan aktif (*active listening*) merupakan keterampilan komunikasi yang menuntut keterlibatan penuh individu dalam menerima dan memahami pesan yang disampaikan oleh orang lain. Proses ini tidak hanya terbatas pada mendengar secara fisik, tetapi juga mencakup perhatian kognitif dan emosional terhadap pembicara. Dalam praktiknya, tahap pertama adalah *attend* (hadir), yaitu memberikan perhatian penuh kepada pembicara melalui kontak mata yang tepat, bahasa tubuh yang

terbuka, serta menghindari gangguan seperti perangkat digital. Kehadiran yang utuh ini menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan dihargai dan dianggap penting.

Tahap berikutnya adalah *reflect* (refleksi), yang dilakukan dengan mengulang atau memparafrasekan inti pesan yang telah didengar. Tujuan refleksi adalah memastikan bahwa pesan telah dipahami dengan benar sekaligus memberikan kesempatan kepada pembicara untuk mengoreksi apabila terdapat kesalahpahaman. Teknik ini juga membantu memperkuat hubungan komunikasi karena menunjukkan bahwa pendengar benar-benar memperhatikan isi pembicaraan.

Selanjutnya, *clarify* (klarifikasi) berfokus pada pengajuan pertanyaan terbuka untuk memperdalam pemahaman terhadap pesan yang disampaikan. Pertanyaan yang diajukan sebaiknya bersifat netral dan tidak menghakimi sehingga pembicara merasa nyaman untuk menjelaskan lebih lanjut. Klarifikasi sangat penting untuk menghindari asumsi yang keliru serta memastikan bahwa informasi yang diterima benar-benar akurat dan lengkap.

Tahap *summarize* (merangkum) dilakukan dengan menyusun kembali poin-poin utama pembicaraan secara ringkas. Proses ini membantu memastikan bahwa tidak ada informasi penting yang terlewat serta memberikan kesempatan bagi kedua pihak untuk mencapai pemahaman yang sama. Selain itu, merangkum juga menunjukkan bahwa pendengar menghargai waktu dan kontribusi pembicara dalam percakapan.

Tahap terakhir adalah *respond* (merespons), yaitu memberikan tanggapan yang relevan, empatik, dan tidak terburu-buru. Respons yang baik tidak hanya berfokus pada isi pesan, tetapi juga mempertimbangkan perasaan pembicara. Dalam tahap ini, penting untuk tidak memotong pembicaraan atau langsung memberikan solusi tanpa memahami masalah secara menyeluruh. Dengan menerapkan kelima teknik tersebut, *active listening* dapat meningkatkan kualitas komunikasi, memperkuat hubungan kerja, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam konteks bisnis.

1. Konsep dan Pentingnya Mendengarkan Aktif

Mendengarkan aktif (*active listening*) merupakan salah satu keterampilan komunikasi yang paling krusial dalam konteks bisnis,

namun sering kali kurang mendapatkan perhatian dibandingkan keterampilan berbicara atau menulis. Dalam banyak organisasi, individu yang “pandai berbicara” sering kali lebih dihargai secara sosial, padahal berbagai studi komunikasi organisasi menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dalam bisnis lebih sering terjadi karena buruknya proses mendengarkan daripada kurangnya kemampuan menyampaikan pesan. Dalam praktiknya, kesalahan interpretasi instruksi proyek, konflik antar departemen, hingga kegagalan implementasi strategi sering berakar pada asumsi bahwa pesan telah dipahami dengan benar, padahal proses mendengarkan tidak berlangsung secara utuh.

Brownell (2016) mendefinisikan *active listening* sebagai proses yang melibatkan penerimaan, pemahaman, pengingatan, evaluasi, dan pemberian respons terhadap pesan. Dalam konteks bisnis modern, proses ini menjadi semakin kompleks karena pesan tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi juga melalui data, presentasi visual, email, dan komunikasi digital yang sering berlangsung secara simultan. Misalnya, dalam rapat strategis perusahaan, seorang manajer tidak hanya harus menangkap apa yang dikatakan, tetapi juga memahami implikasi data yang ditampilkan, mengingat konteks diskusi sebelumnya, mengevaluasi validitas argumen, dan merespons secara tepat waktu. Oleh karena itu, *active listening* bukan sekadar “diam saat orang lain berbicara”, melainkan proses kognitif yang menuntut fokus, interpretasi, dan pengolahan informasi secara mendalam.

Dalam praktik bisnis, kemampuan *active listening* berkontribusi langsung terhadap kualitas hubungan kerja, keakuratan informasi, serta efektivitas pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya mendengarkan yang kuat cenderung memiliki tingkat kesalahan komunikasi yang lebih rendah dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan. Misalnya, dalam lingkungan kerja berbasis proyek atau *agile*, *active listening* memungkinkan tim menangkap umpan balik secara cepat dan melakukan penyesuaian iteratif sebelum masalah berkembang menjadi kegagalan yang lebih besar. Selain itu, dalam konteks kepemimpinan, *active listening* juga menjadi dasar dalam membangun kepercayaan karena karyawan yang merasa didengarkan cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan masalah, ide, maupun risiko yang mereka hadapi. Dengan demikian, *active listening* tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi, tetapi juga menjadi elemen

fundamental dalam membangun organisasi yang responsif, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan.

2. Prinsip “Memahami Sebelum Dipahami”

Prinsip “*seek first to understand, then to be understood*” yang diperkenalkan oleh Stephen Covey (2013) pada dasarnya menggeser orientasi komunikasi dari sekadar bersifat responsif menjadi lebih reflektif. Dalam praktik organisasi modern, prinsip ini semakin relevan karena banyak kegagalan komunikasi bukan disebabkan oleh kurangnya informasi, melainkan oleh munculnya respons yang terlalu cepat sebelum pemahaman yang utuh terbentuk. Misalnya, dalam rapat strategis, pemimpin atau anggota tim sering kali langsung menyanggah suatu ide tanpa benar-benar memahami konteks, asumsi, dan tujuan di balik gagasan tersebut. Akibatnya, diskusi berubah menjadi defensif, bukan eksploratif, sehingga kualitas keputusan menurun karena potensi ide tidak tergali secara maksimal.

Dalam konteks bisnis global dan kerja *hybrid*, prinsip ini juga berperan penting dalam mengurangi miskomunikasi lintas budaya dan lintas media. Studi komunikasi organisasi menunjukkan bahwa komunikasi digital, seperti email dan *chat*, lebih rentan terhadap *interpretive gap* karena hilangnya isyarat nonverbal dan konteks situasional. Dalam kondisi seperti ini, *active listening* berarti tidak hanya membaca pesan secara literal, tetapi juga melakukan klarifikasi, *paraphrasing*, dan konfirmasi makna sebelum memberikan respons. Organisasi yang mendorong praktik ini cenderung memiliki tingkat kesalahan komunikasi yang lebih rendah serta kolaborasi lintas tim yang lebih stabil.

Dari perspektif kepemimpinan, kemampuan untuk “memahami sebelum dipahami” juga berkaitan erat dengan kualitas pengambilan keputusan dan tingkat kepercayaan (*trust*). Penelitian dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa pemimpin yang secara konsisten menunjukkan *active listening*, misalnya dengan mengajukan pertanyaan klarifikasi, merangkum kembali pernyataan bawahan, dan menunda penilaian, dipersepsikan lebih adil dan lebih kredibel. Kondisi ini berdampak langsung pada meningkatnya *psychological safety*, yaitu situasi ketika anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide atau kekhawatiran tanpa takut disalahkan maupun diabaikan.

Penerapan prinsip ini memiliki implikasi strategis terhadap budaya organisasi. Organisasi yang membudayakan *listening-first approach* cenderung lebih adaptif terhadap perubahan karena informasi dari level bawah dapat lebih cepat teridentifikasi dan ditangkap secara akurat oleh manajemen. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas komunikasi internal, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam membaca sinyal pasar, mengurangi konflik laten, serta meningkatkan efektivitas kolaborasi lintas fungsi.

3. Teknik Mendengarkan Aktif dalam Praktik Bisnis

Teknik *active listening* dalam praktik bisnis tidak hanya berfungsi sebagai keterampilan interpersonal, tetapi juga sebagai prosedur komunikasi yang mampu meningkatkan akurasi informasi dan kualitas pengambilan keputusan. Dalam banyak organisasi modern, terutama yang berbasis proyek dan tim lintas fungsi, kesalahan komunikasi sering muncul bukan karena kurangnya data, melainkan karena informasi tidak diproses secara utuh pada tahap penerimaan. Oleh karena itu, pendekatan sistematis seperti *attend*, *reflect*, *clarify*, *summarize*, dan *respond* menjadi semakin relevan sebagai “kerangka kerja mikro” dalam interaksi sehari-hari.

Tahap *attend* dalam praktik profesional sering kali diremehkan, padahal tahap ini merupakan fondasi dari seluruh proses *active listening*. Dalam konteks rapat *hybrid* atau *virtual meeting* yang kini menjadi standar di banyak organisasi global, *attend* tidak hanya berarti hadir secara fisik, tetapi juga mengeliminasi distraksi digital seperti *multitasking* atau notifikasi. Penelitian dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa *divided attention* dapat menurunkan akurasi pemahaman pesan secara signifikan, bahkan ketika individu merasa dirinya tetap mengikuti percakapan. Oleh karena itu, banyak perusahaan teknologi global mulai menerapkan etika *camera-on engagement* dan *no-multitasking policy* dalam rapat penting untuk meningkatkan kualitas perhatian kolektif.

Tahap *reflect* dan *clarify* menjadi sangat krusial dalam konteks kerja yang kompleks dan berbasis pengetahuan. *Reflect* melalui teknik parafrase berfungsi sebagai mekanisme verifikasi makna, sedangkan *clarify* membantu mengungkap asumsi tersembunyi yang sering menjadi sumber miskomunikasi. Dalam praktik negosiasi bisnis, misalnya, teknik ini digunakan untuk menghindari kesalahan interpretasi kontraktual yang

dapat berdampak finansial besar. Banyak perusahaan multinasional melatih karyawannya menggunakan frasa seperti “Jadi yang Anda maksud adalah...” atau “Bisakah dijelaskan lebih spesifik?” sebagai standar komunikasi untuk mengurangi *ambiguity*, terutama dalam komunikasi lintas budaya dan lintas bahasa.

Tahap *summarize* memiliki nilai strategis dalam memastikan keselarasan pemahaman (*shared understanding*), terutama dalam rapat yang melibatkan banyak pihak. Dalam praktik manajemen proyek, *summarizing* sering digunakan di akhir diskusi untuk mengunci keputusan, membagi tanggung jawab, dan menghindari *decision drift*, yaitu pergeseran makna keputusan setelah rapat selesai. Organisasi dengan tingkat eksekusi tinggi umumnya memiliki kebiasaan mendokumentasikan ringkasan keputusan secara *real-time*, yang tidak hanya meningkatkan akuntabilitas tetapi juga mengurangi konflik interpretasi pada tahap implementasi.

Tahap *respond* menjadi penutup yang menentukan kualitas relasi jangka panjang dalam komunikasi bisnis. Respons yang efektif tidak hanya menanggapi isi pesan, tetapi juga mengakui emosi dan konteks pembicara. Dalam praktik kepemimpinan modern, respons yang empatik terbukti meningkatkan persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap atasan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya *employee engagement*. Sebaliknya, respons yang terburu-buru atau defensif sering kali merusak alur komunikasi dan menciptakan hambatan psikologis yang sulit diperbaiki dalam interaksi berikutnya.

4. Dampak Mendengarkan Aktif terhadap Kinerja Organisasi

Penerapan *active listening* dalam organisasi tidak hanya berdampak pada kualitas interaksi sehari-hari, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap kinerja jangka panjang. Dalam banyak studi perilaku organisasi, kegagalan komunikasi sering kali bukan berasal dari kurangnya kemampuan berbicara, melainkan dari lemahnya kemampuan mendengar secara akurat. Kesalahan interpretasi terhadap instruksi, umpan balik, maupun sinyal pasar dapat berujung pada keputusan yang tidak tepat, keterlambatan eksekusi, hingga kerugian finansial yang signifikan. Oleh karena itu, *active listening* dapat dipahami sebagai mekanisme kontrol kualitas dalam aliran informasi organisasi.

Dalam konteks inovasi, *active listening* menjadi katalis penting dalam proses penggalian ide (*idea generation*). Organisasi seperti

perusahaan teknologi global dan *startup* berbasis inovasi sering menekankan pentingnya *voice behavior*, yaitu kecenderungan karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, atau saran secara terbuka. Namun, perilaku ini hanya muncul ketika individu merasa bahwa pendapat mereka benar-benar didengar dan dihargai. Tanpa *active listening* dari pemimpin maupun rekan kerja, banyak ide potensial tidak pernah sampai pada tahap eksplorasi lebih lanjut. Dengan kata lain, kualitas inovasi sangat bergantung pada kualitas mendengarkan, bukan hanya kualitas berpikir.

Dari perspektif sumber daya manusia, *active listening* juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan *employee engagement*. Penelitian dari Gallup secara konsisten menunjukkan bahwa salah satu faktor utama rendahnya keterlibatan karyawan adalah perasaan “tidak didengar” oleh atasan. Ketika organisasi menerapkan budaya mendengarkan secara konsisten, misalnya melalui *one-on-one meeting* yang terstruktur, sesi *feedback* dua arah, atau forum aspirasi, karyawan cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Dampaknya tidak hanya terlihat pada kepuasan kerja, tetapi juga pada produktivitas dan retensi karyawan.

Sebaliknya, kegagalan dalam menerapkan *active listening* dapat menciptakan efek domino yang merugikan. Kesalahpahaman kecil yang tidak diklarifikasi dapat berkembang menjadi konflik antarindividu maupun antarunit kerja. Dalam skala yang lebih luas, kondisi ini dapat menyebabkan *silo information*, yaitu situasi ketika setiap bagian organisasi bekerja dengan pemahaman yang berbeda mengenai tujuan atau prioritas organisasi. Selain itu, organisasi yang tidak memiliki budaya mendengarkan cenderung lebih lambat dalam merespons perubahan eksternal karena sinyal penting dari lapangan tidak tersampaikan secara efektif kepada pengambil keputusan. Dengan demikian, *active listening* tidak lagi dapat dipandang sekadar sebagai *soft skill*, melainkan sebagai kompetensi inti manajerial yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas koordinasi, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan cepat berubah, kemampuan untuk benar-benar mendengar sering kali menjadi pembeda antara organisasi yang adaptif dan organisasi yang tertinggal.

D. Adaptasi Pesan Terhadap Audiens

Kemampuan untuk mengadaptasi pesan kepada audiens yang berbeda-beda merupakan salah satu keterampilan paling canggih dan berharga dalam komunikasi bisnis. Komunikator yang efektif memahami bahwa *'one size does not fit all'* dalam komunikasi: pesan yang sama yang disampaikan kepada audiens yang berbeda tanpa modifikasi apapun kemungkinan besar tidak akan efektif. Adaptasi pesan kepada audiens dimulai dengan analisis audiens yang mendalam. Bovée dan Thill (2021) menyarankan bahwa analisis audiens harus mencakup profil demografis, psikografis, dan situasional. Profil demografis mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, dan latar belakang budaya. Profil psikografis mencakup nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan gaya pengambilan keputusan. Profil situasional mencakup tujuan dan motivasi audiens dalam konteks komunikasi tersebut.

Berdasarkan analisis audiens, komunikator harus menyesuaikan beberapa aspek pesan mereka: tingkat keformalan bahasa, kedalaman dan kompleksitas konten, jenis dan jumlah informasi latar belakang yang diperlukan, pilihan contoh dan analogi yang akan resonan dengan audiens, serta format dan panjang pesan. Perkembangan teknologi analitik data membuka peluang baru untuk adaptasi pesan pada skala yang lebih besar. Dengan menggunakan data tentang preferensi, perilaku, dan respons audiens, organisasi kini dapat melakukan personalisasi komunikasi eksternal pada tingkat yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Netflix, Amazon, dan Spotify adalah contoh perusahaan yang telah berhasil menggunakan data analitik untuk mempersonalisasi komunikasi mereka dengan jutaan pengguna secara individual (Huang & Rust, 2021).

1. Konsep Adaptasi Pesan dalam Komunikasi Bisnis

Kemampuan mengadaptasi pesan dalam komunikasi bisnis tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis menyusun kalimat, tetapi juga mencerminkan tingkat kecerdasan komunikatif (*Communication Intelligence*) seorang individu dalam memahami audiens. Dalam praktik organisasi modern yang semakin heterogen baik dari segi generasi, budaya, maupun latar belakang profesional, satu pesan yang disampaikan dengan cara yang sama sering kali tidak menghasilkan efek yang sama. Misalnya, pendekatan komunikasi yang langsung dan

berbasis data mungkin efektif bagi tim analis, tetapi dapat terasa kaku atau kurang persuasif bagi tim kreatif yang lebih responsif terhadap narasi dan konteks emosional.

Dalam konteks bisnis global, adaptasi pesan menjadi semakin penting karena perbedaan budaya dan ekspektasi komunikasi. Perusahaan multinasional seperti dalam industri teknologi atau konsultan global secara konsisten menyesuaikan cara mereka menyampaikan pesan strategis di berbagai negara. Di budaya dengan *high-context communication*, pesan sering perlu disampaikan secara lebih halus dan mempertimbangkan hubungan, sedangkan di budaya *low-context*, kejelasan dan ketegasan pesan lebih dihargai. Kegagalan dalam melakukan adaptasi ini dapat menyebabkan kesalahpahaman strategis, bahkan ketika isi pesan secara substantif sudah benar.

Tren komunikasi digital memperkuat kebutuhan adaptasi pesan karena komunikasi kini berlangsung melalui berbagai kanal dengan karakteristik yang berbeda. Pesan yang efektif di *email* formal belum tentu efektif di *platform* chat internal seperti Slack atau Microsoft Teams, karena masing-masing kanal memiliki norma komunikasi tersendiri. Selain itu, perhatian audiens di era digital cenderung lebih singkat, sehingga pesan perlu dirancang dengan tingkat kejelasan dan struktur yang lebih tinggi agar tidak hilang di antara arus informasi yang padat.

Dari perspektif kepemimpinan, adaptasi pesan juga berkaitan erat dengan kemampuan persuasi dan pengaruh (*influence*). Pemimpin yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menyesuaikan *framing* pesan agar sesuai dengan motivasi audiens. Misalnya, ketika berbicara kepada manajemen senior, pesan cenderung difokuskan pada dampak strategis dan risiko bisnis, sementara kepada tim operasional, pesan lebih ditekankan pada langkah konkret dan implementasi. Penyesuaian ini meningkatkan kemungkinan pesan diterima, dipahami, dan diterjemahkan ke dalam tindakan yang diinginkan. Dengan demikian, adaptasi pesan dapat dipandang sebagai jembatan antara niat komunikator dan realitas persepsi audiens. Semakin tinggi kemampuan adaptasi ini, semakin kecil kesenjangan makna yang terjadi dalam proses komunikasi, dan semakin besar peluang tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

2. Analisis Audiens sebagai Dasar Adaptasi

Analisis audiens dalam komunikasi bisnis tidak sekadar menjadi tahap awal teknis, tetapi merupakan fondasi strategis yang menentukan keberhasilan seluruh proses komunikasi. Banyak kegagalan komunikasi organisasi terjadi karena pesan dirancang dari perspektif pengirim (*sender-centered*), bukan dari perspektif penerima (*receiver-centered*). Dalam praktiknya, pesan yang secara logis “benar” belum tentu efektif jika tidak sesuai dengan cara audiens memproses informasi, tingkat pemahaman mereka, atau konteks keputusan yang sedang mereka hadapi.

Dimensi demografis sering menjadi titik awal analisis karena relatif mudah diidentifikasi, namun dalam praktik komunikasi modern, aspek ini saja tidak cukup. Misalnya, perbedaan generasi dalam lingkungan kerja antara Gen Z, milenial, dan generasi sebelumnya, sering memengaruhi preferensi terhadap gaya komunikasi. Generasi yang lebih muda cenderung merespons komunikasi yang ringkas, visual, dan langsung, sementara generasi yang lebih senior mungkin lebih nyaman dengan penjelasan yang terstruktur dan formal. Di perusahaan global, ketidaksesuaian ini sering diatasi melalui penggunaan multi-format messaging, seperti kombinasi slide visual, ringkasan eksekutif, dan penjelasan naratif.

Dimensi psikografis menjadi semakin penting dalam konteks organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*), karena faktor seperti nilai, sikap, dan gaya pengambilan keputusan sangat memengaruhi bagaimana pesan diterima. Dua individu dengan latar belakang demografis yang sama bisa merespons pesan yang sama secara sangat berbeda jika mereka memiliki orientasi kerja yang berbeda misalnya orientasi analitis versus intuitif, atau risiko *averse* versus inovatif. Dalam praktik manajemen, pemahaman ini membantu pemimpin memilih *framing* pesan: apakah perlu ditekankan pada keamanan dan kepastian, atau pada peluang dan pertumbuhan.

Dimensi situasional sering kali menjadi faktor paling dinamis dan menentukan efektivitas komunikasi. Pesan yang sama dapat memiliki dampak berbeda tergantung pada konteks waktu, tekanan pekerjaan, dan urgensi keputusan. Misalnya, dalam situasi krisis organisasi, audiens cenderung membutuhkan pesan yang langsung, jelas, dan berorientasi tindakan. Sebaliknya, dalam situasi perencanaan strategis jangka panjang, audiens lebih terbuka terhadap pesan yang

bersifat eksploratif dan berbasis diskusi. Ketidaksesuaian antara gaya pesan dan kondisi situasional ini dapat menyebabkan resistensi atau kebingungan meskipun isi pesan sebenarnya relevan.

Dengan mengintegrasikan ketiga dimensi ini secara sistematis, organisasi dapat mengurangi risiko “*communication mismatch*” yang sering menjadi akar masalah dalam implementasi strategi. Dalam konteks bisnis modern yang ditandai oleh kompleksitas informasi dan kecepatan perubahan, analisis audiens bukan lagi sekadar langkah tambahan, tetapi menjadi kompetensi inti dalam memastikan bahwa pesan tidak hanya dikirim, tetapi juga dipahami dan ditindaklanjuti secara tepat.

3. Strategi Penyesuaian Pesan dalam Praktik

Strategi penyesuaian pesan dalam praktik komunikasi bisnis pada dasarnya merupakan penerjemahan konkret dari hasil analisis audiens ke dalam bentuk komunikasi yang operasional. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki informasi yang tepat, tetapi karena informasi tersebut disampaikan dengan cara yang tidak sesuai dengan kapasitas pemrosesan, ekspektasi, atau konteks penerima. Oleh karena itu, penyesuaian pesan dapat dipahami sebagai proses “*rekayasa komunikasi*” yang memastikan bahwa makna tidak hilang di sepanjang jalur penyampaian.

Penyesuaian tingkat keformalan bahasa menjadi salah satu aspek yang paling sering terlihat dalam praktik sehari-hari. Dalam lingkungan kerja modern yang semakin fleksibel, batas antara komunikasi formal dan informal menjadi lebih cair, terutama dengan hadirnya *platform* digital seperti *email*, Slack, atau Microsoft Teams. Namun, fleksibilitas ini tidak berarti menghilangkan aturan. Misalnya, komunikasi kepada eksekutif senior atau pihak eksternal seperti investor tetap menuntut struktur bahasa yang formal, ringkas, dan berbasis data. Sebaliknya, komunikasi dalam tim operasional atau proyek sering lebih efektif jika menggunakan gaya yang lebih langsung dan kolaboratif. Ketidaktepatan dalam memilih tingkat formalitas dapat menimbulkan kesan tidak profesional atau justru terlalu kaku sehingga menghambat keterbukaan komunikasi.

Selain itu, penyesuaian kompleksitas konten menjadi semakin penting di era “*information overload*”, di mana audiens dibanjiri oleh data dan pesan dari berbagai sumber setiap hari. Dalam konteks ini,

prinsip komunikasi efektif bukan lagi sekadar menyampaikan informasi lengkap, tetapi menyampaikan informasi yang tepat dalam bentuk yang dapat diproses secara cepat dan akurat. Organisasi seperti perusahaan teknologi dan konsultan global sering menggunakan pendekatan “*layered communication*”, yaitu menyajikan informasi dalam beberapa tingkat: ringkasan eksekutif untuk pengambil keputusan, detail analitis untuk analis, dan visualisasi untuk pemahaman cepat. Pendekatan ini membantu mengurangi beban kognitif audiens tanpa mengorbankan kedalaman informasi.

Penggunaan contoh, analogi, dan ilustrasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan pemahaman, terutama untuk konsep yang kompleks atau abstrak. Dalam praktik bisnis, analogi sering digunakan untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara bidang teknis dan non-teknis. Misalnya, konsep transformasi digital sering dijelaskan dengan analogi “migrasi dari sistem manual ke sistem otomatis” untuk membantu audiens non-teknis memahami dampaknya secara lebih konkret. Studi dalam komunikasi menunjukkan bahwa informasi yang disertai konteks visual atau naratif cenderung lebih mudah diingat dan lebih cepat dipahami dibandingkan informasi yang bersifat abstrak semata.

Format penyampaian juga menjadi faktor yang semakin krusial dalam komunikasi modern. Dengan meningkatnya penggunaan media digital, struktur pesan tidak lagi terbatas pada teks panjang, tetapi mencakup kombinasi visual, infografis, *bullet points*, hingga video singkat. Bahkan dalam lingkungan profesional, tren komunikasi menunjukkan pergeseran menuju “*scan-friendly communication*”, di mana audiens lebih banyak memindai informasi daripada membaca secara mendalam. Oleh karena itu, struktur pesan yang jelas, penggunaan heading yang tepat, serta pengaturan informasi yang hierarkis menjadi elemen penting dalam memastikan pesan tetap efektif.

Strategi penyesuaian pesan bukan hanya soal estetika komunikasi, tetapi merupakan bagian dari strategi pengaruh (*influence strategy*). Pesan yang disesuaikan dengan baik tidak hanya lebih mudah dipahami, tetapi juga lebih persuasif karena terasa relevan dengan konteks dan kebutuhan audiens. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan cepat berubah, kemampuan ini menjadi salah satu penentu utama keberhasilan komunikasi organisasi.

4. Personalisasi Komunikasi di Era Data dan Teknologi

Perkembangan teknologi digital dan analitik data telah mengubah secara fundamental cara organisasi memahami dan berkomunikasi dengan audiensnya. Jika sebelumnya adaptasi pesan bergantung pada intuisi komunikator atau segmentasi umum, kini organisasi dapat memanfaatkan data perilaku secara *real-time* untuk membangun komunikasi yang jauh lebih presisi. Fenomena ini sering disebut sebagai “*Data-Driven Communication*”, di mana keputusan komunikasi tidak lagi berbasis asumsi, tetapi berbasis pola interaksi aktual yang terekam melalui sistem Digital.

Dalam praktik bisnis modern, personalisasi telah menjadi standar baru dalam banyak industri berbasis *platform*. Perusahaan seperti Netflix, Amazon, dan Spotify menjadi contoh utama bagaimana algoritma digunakan untuk menyesuaikan pesan, rekomendasi, dan pengalaman pengguna secara individual. Netflix, misalnya, tidak hanya merekomendasikan konten berdasarkan genre umum, tetapi juga berdasarkan riwayat tontonan, durasi menonton, hingga waktu akses pengguna. Amazon menggunakan data pembelian untuk menyusun strategi komunikasi pemasaran yang sangat spesifik, termasuk rekomendasi produk yang bersifat prediktif. Sementara Spotify membangun pengalaman personal melalui *curated playlist* seperti “*Discover Weekly*” yang dirancang secara unik untuk setiap pengguna.

Tren ini menunjukkan bahwa komunikasi bisnis telah bergeser dari model “*one-to-many*” menjadi “*one-to-one at scale*”, di mana pesan yang sama dapat dimodifikasi untuk jutaan individu secara otomatis. Dalam konteks organisasi yang lebih luas, pendekatan ini juga mulai diterapkan dalam komunikasi internal, seperti personalisasi pesan pelatihan karyawan, sistem umpan balik berbasis kinerja, hingga komunikasi perubahan organisasi yang disesuaikan dengan peran dan departemen masing-masing. Dampaknya adalah peningkatan relevansi pesan yang pada akhirnya memperkuat *engagement* dan respons audiens.

Namun, semakin tinggi tingkat personalisasi, semakin besar pula tantangan etika yang menyertainya. Isu seperti privasi data, transparansi algoritma, dan potensi manipulasi informasi menjadi perhatian utama dalam praktik komunikasi modern. Banyak regulasi global seperti GDPR di Eropa menekankan bahwa penggunaan data pribadi harus didasarkan pada persetujuan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Dalam konteks ini,

organisasi tidak hanya dituntut untuk efektif dalam komunikasi, tetapi juga bertanggung jawab dalam menjaga kepercayaan publik.

Selain itu, terdapat risiko “*over-personalization*” yang dapat membuat komunikasi terasa terlalu invasif atau mengurangi rasa kebebasan pengguna dalam mengambil keputusan. Jika tidak dikelola dengan hati-hati, personalisasi yang terlalu agresif dapat menimbulkan resistensi psikologis, di mana audiens merasa diawasi atau dimanipulasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara efisiensi komunikasi berbasis data dan prinsip etika komunikasi yang menghormati otonomi individu. Dengan demikian, personalisasi komunikasi di era digital bukan hanya merupakan inovasi teknis, tetapi juga transformasi paradigma komunikasi bisnis. Keberhasilan strategi ini tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola data secara etis, transparan, dan bertanggung jawab.



A. Analisis Audiens

Analisis audiens merupakan fondasi dari setiap strategi komunikasi bisnis yang efektif. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang siapa yang akan menerima pesan kita, kebutuhan apa yang mereka miliki, dan bagaimana mereka kemungkinan akan merespons, bahkan pesan yang paling cemerlang sekalipun akan gagal mencapai tujuannya. Kotler dan Keller (2022) menyarankan bahwa analisis audiens dalam konteks komunikasi bisnis harus mencakup setidaknya tiga dimensi utama: siapa mereka (*who they are*), apa yang mereka ketahui dan rasakan saat ini (*what they currently know and feel*), dan apa yang ingin kita capai melalui komunikasi dengan mereka (*what we want to achieve*).

Dimensi pertama, 'siapa mereka', mencakup analisis demografis, psikografis, dan situasional yang telah dibahas sebelumnya. Namun, analisis yang benar-benar mendalam juga harus mempertimbangkan tingkat pengetahuan audiens tentang topik yang akan dikomunikasikan, ekspektasi mereka terhadap komunikasi yang akan mereka terima, serta kemungkinan sikap awal mereka terhadap pesan yang akan disampaikan. Dalam konteks komunikasi bisnis B2B (*Business-to-Business*), analisis audiens sering kali harus mencakup pemahaman tentang proses pengambilan keputusan dalam organisasi klien atau mitra. Siapa *decision maker*-nya? Siapa *influencer*-nya? Apa kriteria evaluasi mereka? Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab sebelum komunikasi dirancang dan dilaksanakan.

Tabel 5.1 Kerangka Analisis Audiens untuk Komunikasi Bisnis

Dimensi Analisis	Komponen	Metode Pengumpulan Data	Implikasi Strategis
Demografis	Usia, pendidikan, jabatan, industri, lokasi	Data organisasional, riset pasar, survei	Menentukan tingkat bahasa & referensi
Psikografis	Nilai, motivasi, gaya keputusan, kekhawatiran	Wawancara mendalam, focus group	Menentukan pendekatan persuasi & <i>framing</i>
Informasional	Pengetahuan saat ini, kesenjangan informasi	Asesmen awal, diskusi awal	Menentukan kedalaman dan konteks konten
Situasional	Konteks pengambilan keputusan, timeline, urgensi	Analisis kontekstual, observasi	Menentukan format, panjang, dan timing
Relasional	Hubungan dengan pengirim, tingkat kepercayaan	Riwayat interaksi, <i>feedback</i> sebelumnya	Menentukan nada, Formalitas, dan strategi

Sumber: Diadaptasi dari Bovée & Thill (2021) dan Kotler & Keller (2022)

Analisis demografis dalam konteks audiens berfokus pada karakteristik dasar seperti usia, tingkat pendidikan, jabatan, industri, dan lokasi. Informasi ini biasanya diperoleh melalui data organisasional, riset pasar, atau survei. Pemahaman terhadap aspek demografis membantu komunikator dalam menentukan tingkat kompleksitas bahasa, gaya penyampaian, serta referensi yang relevan bagi audiens. Dengan menyesuaikan pesan berdasarkan karakteristik ini, komunikasi dapat menjadi lebih mudah dipahami dan tepat sasaran.

Analisis psikografis berkaitan dengan aspek yang lebih mendalam, seperti nilai, motivasi, gaya pengambilan keputusan, serta kekhawatiran yang dimiliki oleh audiens. Data untuk dimensi ini umumnya diperoleh melalui wawancara mendalam atau *focus group*. Pemahaman terhadap faktor psikografis memungkinkan komunikator untuk merancang pendekatan persuasi yang lebih efektif, termasuk dalam menentukan cara membingkai pesan agar sesuai dengan pola pikir dan kebutuhan emosional audiens.

Analisis informasional berfokus pada tingkat pengetahuan audiens terhadap topik yang akan disampaikan serta kesenjangan informasi yang mungkin ada. Proses ini dapat dilakukan melalui asesmen awal atau diskusi pendahuluan. Dengan mengetahui sejauh mana audiens memahami suatu isu, komunikator dapat menyesuaikan kedalaman materi, memilih istilah yang tepat, serta memberikan konteks yang cukup agar pesan dapat diterima dengan optimal tanpa menimbulkan kebingungan atau kesalahpahaman.

Analisis situasional berkaitan dengan konteks di mana komunikasi berlangsung, termasuk kondisi pengambilan keputusan, batas waktu, serta tingkat urgensi yang dihadapi audiens. Informasi ini biasanya diperoleh melalui analisis kontekstual atau observasi langsung. Pemahaman terhadap situasi memungkinkan komunikator untuk menentukan format pesan, panjang penyampaian, serta waktu yang paling tepat untuk berkomunikasi sehingga pesan dapat diterima secara efektif.

Analisis relasional menekankan pada hubungan antara pengirim dan audiens, termasuk tingkat kepercayaan, pengalaman interaksi sebelumnya, serta persepsi yang telah terbentuk. Data ini dapat diperoleh dari riwayat komunikasi atau *feedback* yang pernah diberikan. Dengan memahami dimensi relasional, komunikator dapat menentukan nada komunikasi, tingkat formalitas, serta strategi pendekatan yang paling sesuai untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang positif dengan audiens.

1. Profil Audiens: Demografis dan Psikografis

Profil audiens dalam komunikasi bisnis tidak dapat dipahami hanya sebagai daftar karakteristik statis, tetapi sebagai dasar untuk membaca “cara berpikir” dan “cara merespons” individu dalam konteks organisasi. Dalam praktik komunikasi modern, kegagalan pesan sering

terjadi bukan karena isi yang salah, melainkan karena ketidaksesuaian antara cara pesan dirancang dan cara audiens memproses informasi. Oleh karena itu, pemahaman demografis dan psikografis berfungsi sebagai fondasi strategis untuk mengurangi kesenjangan persepsi (*perception gap*) dalam komunikasi.

Dimensi demografis memberikan gambaran awal yang penting tentang struktur audiens. Faktor seperti usia, tingkat pendidikan, jabatan, dan latar belakang budaya sangat memengaruhi gaya komunikasi yang paling efektif digunakan. Misalnya, dalam organisasi multigenerasi, karyawan yang lebih muda cenderung lebih responsif terhadap komunikasi singkat, visual, dan berbasis digital, sementara kelompok yang lebih senior sering mengutamakan penjelasan yang lebih formal, sistematis, dan berbasis dokumen. Di level lintas budaya, perbedaan ini menjadi lebih kompleks, seperti perbedaan antara gaya komunikasi langsung di budaya *low-context* dan gaya komunikasi tidak langsung di budaya *high-context*, yang telah banyak dibahas dalam studi komunikasi lintas budaya. Tanpa pemahaman demografis yang baik, pesan yang sama dapat ditafsirkan secara berbeda bahkan bertentangan.

Namun, dalam praktik komunikasi organisasi modern, demografi saja tidak cukup untuk menjelaskan respons audiens secara menyeluruh. Di sinilah dimensi psikografis menjadi semakin penting. Nilai, keyakinan, motivasi, dan gaya pengambilan keputusan menentukan bagaimana individu menafsirkan pesan yang sama secara berbeda. Misalnya, dua manajer dengan latar belakang jabatan yang sama dapat merespons strategi perubahan organisasi secara berbeda: satu mungkin berorientasi pada stabilitas dan risiko, sementara yang lain lebih terbuka terhadap inovasi dan eksperimen. Perbedaan ini tidak dapat dijelaskan hanya melalui data demografis, tetapi membutuhkan pemahaman psikologis yang lebih dalam.

Dalam konteks bisnis global dan organisasi berbasis pengetahuan, psikografi bahkan sering menjadi faktor penentu dalam efektivitas komunikasi strategis. Penelitian dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa individu dengan motivasi intrinsik tinggi lebih responsif terhadap pesan yang menekankan makna dan tujuan (*purpose-driven messaging*), sementara individu dengan orientasi ekstrinsik lebih sensitif terhadap insentif, struktur, dan hasil konkret. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif tidak hanya menyesuaikan isi pesan, tetapi juga

menyesuaikan *framing* komunikasi agar selaras dengan sistem nilai audiens.

Integrasi antara dimensi demografis dan psikografis memungkinkan organisasi membangun komunikasi yang lebih presisi dan adaptif. Dalam praktiknya, pendekatan ini banyak digunakan dalam segmentasi komunikasi Internal, strategi pemasaran, hingga manajemen perubahan organisasi. Dengan memahami siapa audiens secara struktural dan bagaimana mereka berpikir secara psikologis, komunikator dapat merancang pesan yang tidak hanya dipahami, tetapi juga diterima dan diInternalisasi. Pada akhirnya, kombinasi kedua dimensi ini meningkatkan relevansi komunikasi, memperkuat keterlibatan audiens, dan mengurangi risiko miskomunikasi dalam berbagai konteks bisnis.

2. Tingkat Pengetahuan dan Kebutuhan Informasi Audiens

Tingkat pengetahuan dan kebutuhan informasi audiens merupakan dimensi yang sangat menentukan efektivitas komunikasi, karena pada dasarnya komunikasi yang berhasil selalu berangkat dari “jarak pengetahuan” yang tepat antara pengirim dan penerima pesan. Dalam praktik organisasi, kegagalan komunikasi sering terjadi ketika pesan disusun tanpa mempertimbangkan level pemahaman audiens, sehingga informasi terasa terlalu teknis, terlalu sederhana, atau tidak relevan dengan kebutuhan pengambilan keputusan mereka.

Dalam konteks bisnis modern yang semakin spesialis, audiens sering kali memiliki tingkat keahlian yang sangat beragam dalam satu forum yang sama. Misalnya, dalam rapat strategis perusahaan teknologi, audiens dapat terdiri dari engineer, manajer produk, tim pemasaran, hingga eksekutif. Setiap kelompok memiliki tingkat literasi teknis dan fokus informasi yang berbeda. Jika komunikator menggunakan tingkat kompleksitas yang terlalu tinggi, audiens non-teknis akan kehilangan konteks; sebaliknya, jika terlalu disederhanakan, audiens ahli akan merasa informasi tidak menambah nilai. Karena itu, kemampuan “menyetarakan tingkat pemahaman” menjadi keterampilan kunci dalam komunikasi profesional.

Konsep *information gap* dalam komunikasi bisnis juga menjadi semakin relevan di era digital, di mana akses informasi tidak selalu berarti pemahaman yang merata. Meskipun audiens dapat mengakses data yang sama, interpretasi dan kemampuan mengolah informasi tersebut sangat bergantung pada pengalaman dan pengetahuan

sebelumnya. Dalam konteks ini, peran komunikator bukan sekadar menyampaikan informasi baru, tetapi juga mengonstruksi jembatan kognitif yang menghubungkan pengetahuan lama dengan informasi baru agar audiens dapat mengambil keputusan secara tepat.

Implikasi praktis dari dimensi ini terlihat jelas dalam cara pesan dirancang. Untuk audiens pemula, komunikator perlu menggunakan bahasa yang lebih sederhana, struktur yang lebih eksplisit, serta penjelasan konsep dasar sebelum masuk ke detail. Sebaliknya, untuk audiens tingkat ahli, komunikasi yang terlalu dasar justru dapat menurunkan kredibilitas komunikator, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih ringkas namun tetap kaya data, analisis, atau *insight*. Di banyak organisasi profesional, perbedaan ini diakomodasi melalui format komunikasi bertingkat, seperti *executive summary* untuk pimpinan dan *technical appendix* untuk tim spesialis.

Selain itu, penggunaan contoh, ilustrasi, dan data pendukung berperan sebagai alat penghubung penting dalam menjembatani kesenjangan informasi. Studi dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa informasi yang disertai konteks aplikatif lebih mudah dipahami dan diingat dibandingkan informasi yang bersifat abstrak. Oleh karena itu, komunikator yang efektif tidak hanya fokus pada “apa yang disampaikan”, tetapi juga “bagaimana membantu audiens memproses dan mengInternalisasi informasi tersebut”. Dengan demikian, memahami tingkat pengetahuan dan kebutuhan informasi audiens bukan sekadar aspek teknis dalam penyusunan pesan, tetapi merupakan strategi kognitif untuk memastikan bahwa komunikasi benar-benar menghasilkan pemahaman yang dapat ditindaklanjuti. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan cepat berubah, kemampuan ini menjadi faktor penting yang membedakan komunikasi yang informatif dengan komunikasi yang benar-benar berdampak.

3. Konteks Situasional dan Proses Pengambilan Keputusan

Konteks situasional dalam komunikasi bisnis merupakan dimensi yang sangat menentukan karena pesan yang sama dapat menghasilkan respons yang berbeda ketika berada dalam situasi pengambilan keputusan yang berbeda pula. Dalam praktik organisasi, kegagalan komunikasi sering kali bukan disebabkan oleh isi pesan yang tidak tepat, tetapi karena pesan tersebut tidak sesuai dengan kondisi psikologis, tekanan waktu, dan dinamika keputusan yang sedang berlangsung.

Dengan kata lain, efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh “momen” ketika pesan tersebut disampaikan.

Dalam lingkungan bisnis modern yang serba cepat, tingkat urgensi menjadi faktor yang sangat memengaruhi cara audiens memproses informasi. Pada situasi krisis, misalnya gangguan operasional atau perubahan pasar yang mendadak, audiens cenderung membutuhkan pesan yang ringkas, langsung, dan berorientasi pada tindakan. Sebaliknya, dalam situasi perencanaan strategis jangka panjang, audiens lebih terbuka terhadap pesan yang bersifat analitis, reflektif, dan berbasis eksplorasi alternatif. Perbedaan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif harus mampu menyesuaikan ritme dan kedalaman informasi dengan tekanan situasional yang ada.

Dalam konteks komunikasi B2B, kompleksitas situasional semakin meningkat karena keputusan tidak diambil oleh satu individu, melainkan melalui proses kolektif yang melibatkan berbagai aktor. Penelitian dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan sering melibatkan tiga peran utama: *decision maker* sebagai pengambil keputusan akhir, *influencer* sebagai pihak yang memengaruhi preferensi dan evaluasi, serta *gatekeeper* yang mengontrol aliran informasi. Ketidaktahuan terhadap struktur ini dapat menyebabkan pesan yang kuat secara isi menjadi tidak efektif karena tidak sampai kepada pihak yang tepat atau tidak memengaruhi aktor kunci dalam proses keputusan.

Selain itu, setiap organisasi memiliki kriteria evaluasi yang berbeda dalam menilai suatu informasi, seperti biaya, risiko, waktu implementasi, atau dampak strategis jangka panjang. Dalam praktik komunikasi profesional, pemahaman terhadap kriteria ini sangat penting untuk menentukan *framing* pesan. Misalnya, pesan yang ditujukan kepada CFO akan lebih efektif jika menekankan aspek efisiensi biaya dan ROI, sedangkan pesan kepada direktur operasional lebih relevan jika berfokus pada implementasi dan dampak terhadap proses kerja. Tanpa penyesuaian ini, pesan berisiko dianggap tidak relevan meskipun secara substansi benar.

Tren komunikasi bisnis modern juga menunjukkan peningkatan pentingnya *contextual intelligence*, yaitu kemampuan untuk membaca situasi secara cepat dan menyesuaikan pendekatan komunikasi secara *real-time*. Hal ini menjadi semakin relevan dalam lingkungan kerja *hybrid* dan global, di mana komunikasi sering terjadi lintas zona waktu,

lintas budaya, dan lintas fungsi organisasi. Dalam kondisi seperti ini, pemahaman terhadap konteks situasional tidak hanya membantu meningkatkan efektivitas pesan, tetapi juga mengurangi risiko miskomunikasi yang dapat berdampak pada keputusan strategis. Dengan demikian, konteks situasional dan proses pengambilan keputusan bukan hanya latar belakang komunikasi, tetapi merupakan variabel aktif yang menentukan bagaimana pesan harus dirancang, disampaikan, dan diposisikan. Komunikator yang mampu membaca konteks ini dengan tepat akan lebih mampu memastikan bahwa pesan tidak hanya diterima, tetapi juga dipertimbangkan secara serius dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

4. Hubungan dan Strategi Pendekatan Komunikasi

Hubungan antara komunikator dan audiens merupakan dimensi yang sering kali paling menentukan keberhasilan komunikasi, meskipun dalam banyak kasus justru paling sulit diukur secara objektif. Hal ini karena hubungan tidak hanya terbentuk dari satu interaksi, tetapi merupakan akumulasi pengalaman komunikasi sebelumnya yang membentuk tingkat kepercayaan (*trust*), persepsi kredibilitas, dan ekspektasi terhadap komunikator. Dalam praktik organisasi, dua pesan yang identik dapat menghasilkan dampak yang sangat berbeda hanya karena perbedaan kualitas hubungan antara pihak yang berkomunikasi.

Tingkat kepercayaan menjadi variabel kunci dalam menentukan bagaimana pesan akan ditafsirkan. Dalam hubungan yang sudah mapan, seperti antara manajer dan tim yang telah lama bekerja bersama, komunikasi cenderung lebih efisien karena terdapat *shared understanding* dan konteks yang sudah terbentuk. Audiens tidak perlu penjelasan yang terlalu rinci karena sudah memiliki kerangka referensi yang sama. Sebaliknya, dalam hubungan yang masih baru atau belum stabil, setiap pesan harus dibangun dengan lebih hati-hati karena audiens belum memiliki dasar kepercayaan yang kuat. Dalam situasi ini, kejelasan, konsistensi, dan transparansi menjadi sangat penting untuk membangun kredibilitas secara bertahap.

Dalam konteks bisnis modern, hubungan komunikasi juga dipengaruhi oleh dinamika digital. Interaksi yang terjadi melalui *email*, *platform* kolaborasi, atau media virtual sering kali mengurangi isyarat nonverbal yang biasanya membantu membangun kepercayaan dalam komunikasi tatap muka. Akibatnya, organisasi perlu secara sadar

membangun mekanisme tambahan untuk memperkuat hubungan, seperti komunikasi rutin, *check-in* berkala, atau penggunaan media yang lebih kaya (*rich media*) seperti *video conference* untuk interaksi yang lebih kompleks. Tanpa upaya ini, hubungan komunikasi dapat menjadi lebih transaksional dan kurang personal.

Selain itu, strategi pendekatan komunikasi juga sangat dipengaruhi oleh persepsi awal audiens terhadap kredibilitas komunikator. Dalam teori komunikasi persuasif, kredibilitas sumber (*source credibility*) yang mencakup keahlian, kepercayaan, dan daya tarik memiliki pengaruh langsung terhadap penerimaan pesan. Jika komunikator telah dianggap kredibel, pesan dapat disampaikan dengan lebih ringkas dan tetap efektif. Namun, jika kredibilitas masih rendah, diperlukan strategi tambahan seperti penggunaan data pendukung, referensi pihak ketiga, atau bukti empiris untuk memperkuat legitimasi pesan.

Dimensi hubungan juga menentukan tingkat formalitas dan nada komunikasi. Dalam hubungan yang lebih formal atau hierarkis, komunikasi cenderung mengikuti struktur yang jelas dan bahasa yang lebih terstandar. Sebaliknya, dalam hubungan yang lebih egaliter atau kolaboratif, gaya komunikasi dapat menjadi lebih fleksibel, terbuka, dan dialogis. Kemampuan untuk menyesuaikan nada ini menjadi penting agar pesan tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga diterima secara sosial dan emosional. Dengan demikian, hubungan antara komunikator dan audiens bukan sekadar faktor pendukung, tetapi merupakan infrastruktur sosial yang membentuk efektivitas seluruh proses komunikasi. Analisis hubungan yang baik memungkinkan organisasi tidak hanya menyampaikan pesan yang tepat, tetapi juga memilih cara penyampaian yang paling sesuai untuk membangun kepercayaan, meningkatkan penerimaan, dan mendorong tindakan yang diharapkan.

B. Penentuan Tujuan Komunikasi

Setelah memahami audiens dengan baik, langkah berikutnya dalam perencanaan strategi komunikasi adalah menentukan tujuan komunikasi yang jelas dan terukur. Tujuan komunikasi yang jelas berfungsi sebagai kompas yang memandu seluruh keputusan selanjutnya dalam proses perencanaan: apa yang harus dikomunikasikan, bagaimana

cara menyampaikannya, melalui media apa, dan bagaimana mengukur keberhasilannya. Dalam komunikasi bisnis, tujuan dapat dikategorikan ke dalam tiga tingkatan: tujuan kognitif (mengubah pengetahuan dan pemahaman), tujuan afektif (mengubah sikap dan perasaan), dan tujuan konatif (mengubah perilaku dan tindakan). Kejelasan tentang tingkatan tujuan yang ingin dicapai sangat menentukan strategi komunikasi yang akan digunakan.

Smythe (2007) menyarankan bahwa tujuan komunikasi dalam konteks organisasi harus memenuhi kriteria SMART: *Specific* (spesifik dan jelas), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan dengan tujuan bisnis yang lebih luas), dan *Time-bound* (memiliki batas waktu yang jelas). Tujuan SMART memberikan kerangka yang diperlukan untuk merencanakan, mengeksekusi, dan mengevaluasi program komunikasi secara efektif. Penting juga untuk membedakan antara tujuan komunikasi primer dan sekunder. Tujuan primer adalah hasil utama yang ingin dicapai melalui komunikasi, sementara tujuan sekunder adalah manfaat tambahan yang diharapkan. Misalnya, tujuan primer dari presentasi kepada investor mungkin adalah untuk mendapatkan komitmen pendanaan, sementara tujuan sekundernya adalah untuk membangun hubungan jangka panjang dan meningkatkan kesadaran tentang perusahaan.

1. Tingkatan Tujuan Komunikasi: Kognitif, Afektif, dan Konatif

Tujuan komunikasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan utama. Pertama, tujuan kognitif, yaitu upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman audiens terhadap suatu informasi atau isu tertentu. Pada tahap ini, komunikasi berfokus pada penyampaian fakta, data, dan penjelasan yang membantu audiens memahami pesan secara rasional. Kedua, tujuan afektif yang berkaitan dengan perubahan sikap, persepsi, dan perasaan audiens. Komunikasi pada tingkat ini tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga berupaya membangun keterlibatan emosional, kepercayaan, serta persepsi positif terhadap pesan atau organisasi. Ketiga, tujuan konatif yang berorientasi pada perubahan perilaku atau tindakan. Pada tahap ini, komunikasi diarahkan untuk mendorong audiens melakukan tindakan tertentu, seperti membeli produk, menyetujui proposal, atau mengadopsi kebijakan baru. Kejelasan dalam menentukan tingkatan tujuan ini sangat

penting karena setiap tingkat memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeda.

2. Prinsip SMART dalam Perumusan Tujuan

Agar tujuan komunikasi dapat diimplementasikan secara efektif, tujuan tersebut harus memenuhi kriteria SMART. Prinsip ini mencakup lima elemen utama: spesifik (jelas dan tidak ambigu), terukur (memiliki indikator keberhasilan), dapat dicapai (realistis sesuai sumber daya), relevan (selaras dengan tujuan organisasi), dan berbatas waktu (memiliki tenggat yang jelas). Dengan menggunakan pendekatan SMART, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan komunikasi tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga operasional. Selain itu, kriteria ini memudahkan proses evaluasi karena keberhasilan komunikasi dapat diukur secara objektif berdasarkan indikator yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, komunikasi bisnis sering kali memiliki lebih dari satu tujuan. Oleh karena itu, penting untuk membedakan antara tujuan primer dan tujuan sekunder. Tujuan primer merupakan hasil utama yang ingin dicapai, sedangkan tujuan sekunder adalah manfaat tambahan yang mendukung tujuan utama tersebut. Sebagai contoh, dalam presentasi kepada investor, tujuan primer mungkin adalah memperoleh pendanaan, sementara tujuan sekunder dapat berupa membangun hubungan jangka panjang, meningkatkan kredibilitas perusahaan, atau memperluas jaringan bisnis. Pemahaman terhadap kedua jenis tujuan ini memungkinkan komunikator merancang pesan yang lebih strategis dan bernilai jangka panjang.

Penentuan tujuan komunikasi memiliki implikasi langsung terhadap seluruh proses perencanaan dan pelaksanaan komunikasi. Tujuan yang jelas akan membantu dalam menentukan isi pesan yang relevan, memilih media yang tepat, serta menetapkan gaya komunikasi yang sesuai dengan audiens. Selain itu, tujuan yang terdefinisi dengan baik memungkinkan organisasi melakukan evaluasi secara sistematis terhadap efektivitas komunikasi yang telah dilakukan. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi aktivitas operasional, tetapi juga alat strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja bisnis. Penentuan tujuan komunikasi yang tepat merupakan langkah kunci dalam memastikan bahwa setiap aktivitas komunikasi memiliki arah yang jelas, terukur, dan memberikan dampak yang nyata bagi organisasi.

C. Pemilihan Media Komunikasi

Pemilihan media atau saluran komunikasi yang tepat merupakan keputusan strategis yang dapat menentukan efektivitas keseluruhan strategi komunikasi. Media yang dipilih harus sesuai dengan karakteristik pesan yang akan disampaikan, kebutuhan dan preferensi audiens, serta konteks dan tujuan komunikasi. *Media Richness Theory* yang dikembangkan oleh Daft dan Lengel (1986) memberikan kerangka yang berguna untuk memilih Media yang tepat. Teori ini mengargumentasikan bahwa media yang berbeda memiliki kapasitas yang berbeda untuk menyampaikan informasi yang 'kaya' (*rich*), yaitu informasi yang kompleks, ambigu, dan memerlukan interpretasi kontekstual. Media yang paling 'kaya' adalah komunikasi tatap muka, diikuti oleh *video conference*, telepon, dan terakhir media tertulis seperti *email* dan laporan.

Namun, *Media Richness Theory* telah dikritik karena tidak mempertimbangkan konteks sosial penggunaan media. *Media synchronicity theory* yang dikembangkan oleh Dennis dan Valacich (1999) dan kemudian diperbarui oleh Dennis, Fuller, dan Valacich (2008) menawarkan kerangka yang lebih nuansad dengan mempertimbangkan dua proses komunikasi yang berbeda: konvergensi (mencapai pemahaman bersama) dan transmisi (menyampaikan informasi dengan cepat). Media yang berbeda lebih optimal untuk masing-masing proses.

Tabel 5.2 Kerangka Pemilihan Media Komunikasi Bisnis

Tahap	Keterangan
Tatap Muka	Media paling kaya. Ideal untuk negosiasi sensitif, penanganan konflik, diskusi strategis, presentasi persuasif, dan situasi yang memerlukan kepercayaan tinggi
<i>Video Conference</i>	Media kaya virtual. Ideal untuk rapat tim lintas lokasi, presentasi formal, diskusi kolaboratif yang memerlukan visualisasi wajah dan ekspresi

Telepon / Audio Call	Media semi-kaya. Ideal untuk diskusi yang memerlukan kejelasan intonasi, tindak lanjut cepat, klarifikasi pesan tertulis yang kompleks
Email / Pesan Tertulis	Media lean, formal. Ideal untuk komunikasi yang memerlukan dokumentasi, kebijakan resmi, instruksi kompleks, pesan kepada banyak penerima
Instant Messaging	Media lean, informal. Ideal untuk komunikasi cepat dan tidak formal dalam tim, pertanyaan singkat, koordinasi <i>real-time</i>

Sumber: Diadaptasi dari Daft & Lengel (1986) dan Dennis *et al.* (2008)

Tatap muka merupakan media komunikasi yang memiliki tingkat kekayaan paling tinggi karena memungkinkan interaksi langsung antara pengirim dan penerima. Dalam komunikasi ini, seluruh elemen verbal dan nonverbal dapat digunakan secara bersamaan, seperti ekspresi wajah, bahasa tubuh, intonasi suara, serta respons spontan. Kondisi ini menjadikan komunikasi tatap muka sangat efektif untuk situasi yang kompleks dan sensitif, seperti negosiasi, penyelesaian konflik, diskusi strategis, serta presentasi yang bersifat persuasif. Selain itu, tingkat kepercayaan dapat dibangun lebih kuat melalui interaksi langsung ini.

Video conference menjadi alternatif komunikasi yang mendekati tatap muka dalam lingkungan digital. Media ini memungkinkan partisipan untuk saling melihat ekspresi wajah dan mendengar intonasi suara, sehingga tetap mampu menyampaikan pesan dengan konteks yang cukup kaya. *Video conference* sangat sesuai digunakan dalam rapat tim lintas lokasi, presentasi formal, serta diskusi kolaboratif yang memerlukan interaksi visual. Meskipun demikian, efektivitasnya tetap bergantung pada kualitas koneksi dan kesiapan teknologi yang digunakan.

Telepon atau audio call merupakan media dengan tingkat kekayaan menengah yang mengandalkan unsur suara tanpa dukungan visual. Keunggulan utama media ini terletak pada kemampuannya menyampaikan intonasi dan emosi secara langsung, sehingga lebih efektif dibandingkan pesan tertulis untuk klarifikasi atau diskusi yang memerlukan respons cepat. Media ini cocok digunakan untuk tindak

lanjut komunikasi, penjelasan tambahan terhadap pesan yang kompleks, atau percakapan yang membutuhkan kejelasan secara langsung.

Email atau pesan tertulis termasuk dalam kategori media yang lebih sederhana karena tidak menyediakan isyarat nonverbal secara langsung. Meskipun demikian, media ini memiliki keunggulan dalam hal dokumentasi, formalitas, serta kemampuan menjangkau banyak penerima secara bersamaan. *Email* sangat ideal untuk penyampaian kebijakan resmi, instruksi kerja yang rinci, serta komunikasi yang memerlukan bukti tertulis. Namun, karena sifatnya yang tidak interaktif secara langsung, penggunaan *email* kurang efektif untuk diskusi yang membutuhkan respons cepat atau klarifikasi segera.

Instant messaging merupakan media komunikasi yang bersifat cepat dan informal, dengan fokus pada pertukaran pesan secara *real-time*. Media ini sangat efektif untuk komunikasi singkat, koordinasi antaranggota tim, serta penyampaian informasi yang tidak memerlukan struktur formal. Meskipun memberikan kemudahan dan kecepatan, penggunaan yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi serta berpotensi menimbulkan miskomunikasi jika pesan tidak disampaikan dengan jelas. Oleh karena itu, pemanfaatannya perlu disesuaikan dengan konteks dan tujuan komunikasi yang ingin dicapai.

1. Richness dan Tingkat Kompleksitas Pesan

Salah satu kerangka klasik dalam pemilihan media adalah *Media Richness Theory* yang dikembangkan oleh Daft dan Lengel (1986). Teori ini menyatakan bahwa setiap media memiliki tingkat “kekayaan” yang berbeda dalam menyampaikan informasi. Media yang kaya mampu menyampaikan pesan yang kompleks, ambigu, dan membutuhkan interpretasi mendalam karena menyediakan lebih banyak isyarat komunikasi, seperti ekspresi wajah, intonasi, dan umpan balik langsung. Komunikasi tatap muka dianggap sebagai media paling kaya karena memungkinkan interaksi langsung dengan seluruh elemen verbal dan nonverbal. Di sisi lain, media tertulis seperti *email* atau laporan memiliki tingkat kekayaan yang lebih rendah karena terbatas pada teks. Implikasinya, semakin kompleks dan sensitif suatu pesan, semakin tinggi tingkat kekayaan media yang sebaiknya digunakan.

2. *Media Synchronicity*: Transmisi dan Konvergensi

Media synchronicity theory memberikan perspektif yang lebih dinamis dibandingkan pendekatan “*Media Richness*” tradisional karena tidak hanya menilai media dari tingkat kekayaannya, tetapi dari kesesuaiannya dengan tujuan komunikasi yang berbeda. Dalam praktik bisnis modern, kesalahan dalam memilih media sering kali menjadi penyebab utama inefisiensi komunikasi, bukan karena isi pesan yang salah, tetapi karena proses penyampaiannya tidak selaras dengan kebutuhan interaksi.

Proses transmisi dalam teori ini berkaitan dengan kebutuhan untuk menyebarkan informasi secara cepat, akurat, dan kepada banyak pihak secara simultan. Dalam konteks organisasi besar, fungsi ini sangat penting untuk memastikan keseragaman informasi, misalnya dalam penyampaian kebijakan perusahaan, pengumuman operasional, atau laporan kinerja. Media seperti *email*, *newsletter internal*, atau *platform* komunikasi digital menjadi sangat efektif karena memungkinkan distribusi informasi secara luas tanpa memerlukan interaksi yang intensif. Dalam praktiknya, banyak organisasi global seperti perusahaan teknologi dan manufaktur menggunakan sistem komunikasi berbasis *broadcast* untuk memastikan bahwa seluruh karyawan menerima informasi yang sama dalam waktu yang relatif bersamaan.

Namun, efisiensi transmisi tidak selalu berarti efektivitas komunikasi. Informasi yang kompleks, ambigu, atau bersifat strategis sering kali membutuhkan proses konvergensi, yaitu proses membangun pemahaman bersama melalui interaksi. Dalam tahap ini, komunikasi tidak lagi sekadar penyampaian satu arah, tetapi berubah menjadi dialog yang memungkinkan klarifikasi, negosiasi makna, dan penyelarasan perspektif. Media seperti tatap muka, *video conference*, atau diskusi kelompok menjadi lebih efektif karena memungkinkan pertukaran isyarat verbal dan nonverbal yang membantu mengurangi ambiguitas.

Dalam konteks bisnis global dan kerja *hybrid*, keseimbangan antara transmisi dan konvergensi menjadi semakin penting. Banyak organisasi saat ini mengadopsi pendekatan “*asynchronous-synchronous hybrid communication*”, di mana informasi awal disampaikan melalui media asinkron seperti *email* atau *platform* digital, kemudian diikuti dengan sesi sinkron seperti *meeting virtual* untuk memastikan pemahaman bersama. Pendekatan ini membantu mengurangi kelebihan

informasi sekaligus meningkatkan kualitas diskusi pada tahap konvergensi.

3. Karakteristik dan Kesesuaian Berbagai Media Komunikasi

Berbagai jenis media komunikasi memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing. Komunikasi tatap muka menawarkan interaksi paling kaya dan sangat efektif untuk situasi yang kompleks, seperti negosiasi, penyelesaian konflik, atau diskusi strategis. Keunggulan utamanya terletak pada kemampuan menyampaikan pesan secara utuh melalui kombinasi verbal dan nonverbal, serta membangun kepercayaan secara langsung. *Video conference* menjadi alternatif yang mendekati komunikasi tatap muka dalam lingkungan digital. Media ini memungkinkan interaksi visual dan audio secara simultan, sehingga cocok untuk rapat lintas lokasi, presentasi formal, dan kolaborasi tim. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas teknologi yang digunakan.

Telepon atau audio call berada pada tingkat kekayaan menengah, dengan keunggulan pada penyampaian intonasi suara yang membantu memperjelas makna pesan. Media ini efektif untuk klarifikasi cepat, tindak lanjut komunikasi, atau diskusi yang tidak memerlukan visual.

Email dan komunikasi tertulis memiliki keunggulan dalam hal dokumentasi, formalitas, dan kemampuan menjangkau banyak penerima. Media ini sangat sesuai untuk penyampaian informasi resmi, kebijakan, serta instruksi yang membutuhkan catatan tertulis. Namun, keterbatasannya terletak pada kurangnya interaksi langsung, sehingga berpotensi menimbulkan miskomunikasi jika pesan tidak disusun dengan jelas. *Instant messaging* menawarkan kecepatan dan kemudahan dalam komunikasi informal. Media ini efektif untuk koordinasi cepat dan pertukaran informasi singkat dalam tim. Meskipun demikian, penggunaan yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan produktivitas jika tidak dikelola dengan baik.

4. Pertimbangan Strategis dalam Pemilihan Media

Pemilihan media komunikasi dalam praktik organisasi tidak lagi dapat dipandang sebagai keputusan teknis sederhana, tetapi sebagai keputusan strategis yang memengaruhi efektivitas, kecepatan, dan kualitas pemahaman pesan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terdigitalisasi, kesalahan dalam memilih media dapat

menimbulkan dampak yang signifikan, mulai dari miskomunikasi operasional hingga kegagalan koordinasi strategis.

Faktor urgensi pesan menjadi pertimbangan pertama yang sangat menentukan. Pesan dengan tingkat urgensi tinggi, seperti gangguan operasional atau perubahan keputusan mendadak, biasanya membutuhkan media yang memungkinkan respons cepat dan langsung, seperti panggilan telepon atau pesan instan. Sebaliknya, pesan yang bersifat strategis namun tidak mendesak, seperti laporan analisis atau pembaruan kebijakan jangka panjang, lebih efektif disampaikan melalui media tertulis yang memungkinkan audiens membaca dan memproses informasi secara lebih reflektif. Dalam praktiknya, banyak organisasi besar menggunakan sistem prioritas komunikasi untuk mengklasifikasikan tingkat urgensi pesan agar tidak terjadi *overload* informasi.

Kompleksitas informasi juga menjadi faktor penting dalam pemilihan media. Informasi yang sederhana dan bersifat rutin dapat disampaikan melalui media rendah interaktivitas seperti *email* atau memo digital. Namun, informasi yang kompleks, multidimensi, atau mengandung ambiguitas tinggi membutuhkan media yang memungkinkan klarifikasi langsung, seperti *video conference* atau diskusi tatap muka. Dalam konteks ini, organisasi yang mengandalkan komunikasi digital tanpa mempertimbangkan kompleksitas pesan sering mengalami “*interpretation gap*”, yaitu perbedaan pemahaman antar pihak yang menerima informasi yang sama.

Selain itu, kebutuhan interaksi menjadi aspek yang semakin relevan dalam lingkungan kerja kolaboratif. Tidak semua pesan hanya bertujuan untuk disampaikan; banyak di antaranya membutuhkan diskusi, umpan balik, dan negosiasi makna. Dalam situasi seperti ini, media yang mendukung komunikasi dua arah atau multi-arah menjadi lebih efektif karena memungkinkan proses konvergensi pemahaman. Tren kerja *hybrid* yang berkembang pascapandemi juga memperkuat pentingnya kemampuan memilih media yang tidak hanya efisien, tetapi juga mampu menjaga kualitas interaksi antartim yang tersebar secara geografis.

Jumlah audiens dan kebutuhan dokumentasi juga memainkan peran strategis dalam pemilihan media. Pesan yang ditujukan kepada audiens besar biasanya membutuhkan media yang mampu menjamin konsistensi informasi, seperti *platform* komunikasi internal atau

pengumuman resmi. Sementara itu, kebutuhan dokumentasi menuntut penggunaan media tertulis yang dapat diarsipkan dan ditelusuri kembali untuk keperluan audit, evaluasi, atau referensi di masa depan. Dalam banyak organisasi, kombinasi antara media *real-time* dan media terdokumentasi digunakan untuk memastikan keseimbangan antara kecepatan dan akuntabilitas.

Selain faktor teknis, preferensi audiens dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang tidak kalah penting. Beberapa organisasi memiliki budaya komunikasi yang sangat digital dan cepat, sementara yang lain lebih menekankan formalitas dan dokumentasi tertulis. Perbedaan ini sering kali dipengaruhi oleh struktur organisasi, sektor industri, serta norma kerja yang berkembang di dalamnya. Dalam konteks global, kemampuan untuk menyesuaikan media komunikasi dengan budaya lokal menjadi kompetensi penting untuk menghindari miskomunikasi lintas budaya.

D. Penyusunan Pesan yang Persuasif

Kemampuan untuk menyusun pesan yang persuasif merupakan keterampilan yang sangat berharga dalam komunikasi bisnis. Hampir setiap bentuk komunikasi bisnis mengandung unsur persuasi, baik ketika meyakinkan klien agar menerima proposal, mendorong atasan menyetujui rekomendasi, maupun memotivasi tim untuk mencapai target yang menantang. Dalam konteks organisasi modern, persuasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai upaya “mempengaruhi orang lain”, tetapi sebagai kemampuan membangun pemahaman, kepercayaan, dan kesediaan bertindak melalui komunikasi yang strategis. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi persuasif sangat bergantung pada kemampuan komunikator memahami audiens, konteks, serta dinamika psikologis yang memengaruhi pengambilan keputusan.

Aristoteles mengidentifikasi tiga elemen utama persuasi yang tetap relevan hingga saat ini, yaitu *ethos*, *pathos*, dan *logos*. *Ethos* berkaitan dengan kredibilitas dan karakter komunikator. Dalam bisnis, audiens cenderung lebih mudah menerima pesan dari individu atau organisasi yang dianggap kompeten, konsisten, dan dapat dipercaya. *Pathos* mengacu pada daya tarik emosional, yaitu kemampuan membangun koneksi emosional dengan audiens agar pesan terasa lebih relevan secara personal. Sementara itu, *logos* menekankan penggunaan

logika, data, dan argumen rasional untuk mendukung pesan yang disampaikan. Komunikasi persuasif yang efektif dalam dunia bisnis umumnya mengintegrasikan ketiga elemen tersebut secara seimbang sesuai dengan konteks dan karakteristik audiens. Misalnya, presentasi investasi yang kuat tidak hanya membutuhkan data keuangan yang logis (*logos*), tetapi juga kredibilitas pembicara (*ethos*) serta kemampuan membangun optimisme dan visi masa depan (*pathos*).

Selain pendekatan klasik tersebut, Alan Monroe mengembangkan *Monroe's Motivated Sequence* pada tahun 1930-an sebagai kerangka struktural untuk menyusun pesan persuasif secara sistematis. Kerangka ini terdiri atas lima tahap utama, yaitu *attention* (menarik perhatian audiens), *need* (menunjukkan adanya masalah atau kebutuhan), *satisfaction* (menawarkan solusi), *visualization* (membantu audiens membayangkan hasil dari solusi tersebut), dan *action* (mendorong tindakan spesifik). Dalam praktik bisnis modern, struktur ini banyak digunakan dalam *sales pitch*, presentasi proyek, kampanye pemasaran, hingga komunikasi perubahan organisasi karena mampu membangun alur persuasi yang logis dan mudah diikuti audiens.

Dalam era digital, Robert Cialdini (2021) memperbarui teori persuasi melalui penambahan prinsip *unity* dalam edisi terbaru buku *Influence*. Dengan demikian, terdapat tujuh prinsip utama persuasi menurut Cialdini, yaitu *reciprocity*, *commitment and consistency*, *social proof*, *authority*, *liking*, *scarcity*, dan *unity*. Prinsip *unity* menekankan pentingnya identitas bersama dan rasa “kita” dalam membangun pengaruh, yang menjadi semakin relevan dalam era komunitas digital dan budaya organisasi modern. Ketujuh prinsip ini memberikan *toolkit* yang komprehensif bagi organisasi untuk merancang komunikasi persuasif yang lebih efektif, baik dalam hubungan pelanggan, kepemimpinan, pemasaran, maupun manajemen perubahan.

Penyusunan pesan yang persuasif merupakan proses merancang dan menyampaikan pesan dengan tujuan memengaruhi sikap, pendapat, perilaku, atau keputusan orang lain secara halus dan meyakinkan. Dalam komunikasi, persuasi tidak hanya berfokus pada penyampaian informasi, tetapi juga pada kemampuan membangun keyakinan sehingga penerima pesan terdorong untuk menerima, mendukung, atau melakukan tindakan tertentu. Pesan persuasif banyak digunakan dalam dunia bisnis, pendidikan, politik, pemasaran, hubungan masyarakat, maupun

komunikasi interpersonal karena memiliki peranan penting dalam membentuk opini dan mendorong perubahan perilaku.

Keberhasilan pesan persuasif sangat dipengaruhi oleh cara penyusunannya. Pesan yang persuasif harus mampu menarik perhatian, membangun ketertarikan, menumbuhkan kepercayaan, dan akhirnya mendorong tindakan dari penerima pesan. Oleh karena itu, penyusunan pesan persuasif memerlukan pemahaman tentang karakteristik audiens, tujuan komunikasi, pemilihan bahasa, serta strategi penyampaian yang tepat. Dalam praktiknya, pesan persuasif tidak boleh terkesan memaksa karena persuasi yang efektif justru bekerja melalui pendekatan psikologis dan emosional yang membuat penerima merasa dihargai dan diyakinkan secara rasional.

1. Memahami Karakteristik Audiens

Langkah pertama dalam penyusunan pesan persuasif adalah memahami karakteristik audiens. Komunikator perlu mengetahui latar belakang, kebutuhan, minat, tingkat pendidikan, budaya, serta pola pikir penerima pesan. Pemahaman terhadap audiens sangat penting karena pesan yang efektif harus disesuaikan dengan kondisi dan harapan pihak yang menerima komunikasi. Pesan yang berhasil pada satu kelompok belum tentu efektif pada kelompok lain karena setiap audiens memiliki nilai, pengalaman, dan preferensi yang berbeda. Dalam komunikasi pemasaran, misalnya, strategi persuasi kepada remaja akan berbeda dengan strategi yang ditujukan kepada kalangan profesional. Remaja cenderung lebih tertarik pada pesan yang kreatif, emosional, dan mengikuti tren, sedangkan kelompok profesional lebih mempertimbangkan manfaat, kualitas, dan kredibilitas informasi. Oleh karena itu, komunikator harus mampu menyesuaikan gaya bahasa, pilihan kata, maupun media komunikasi yang digunakan agar pesan lebih mudah diterima.

Pemahaman terhadap audiens juga membantu komunikator menentukan pendekatan yang paling efektif, apakah menggunakan pendekatan emosional, rasional, atau kombinasi keduanya. Pendekatan emosional biasanya digunakan untuk membangun empati, simpati, atau kedekatan psikologis, sedangkan pendekatan rasional lebih menekankan data, fakta, dan logika. Dalam kampanye sosial, misalnya, pesan tentang pentingnya menjaga lingkungan sering menggunakan gambar dan narasi emosional agar masyarakat lebih tersentuh dan terdorong untuk

bertindak. Selain itu, memahami audiens membantu komunikator mengantisipasi kemungkinan penolakan terhadap pesan yang disampaikan. Dengan mengetahui sudut pandang audiens, komunikator dapat menyusun argumen yang lebih relevan dan mampu menjawab keraguan penerima pesan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan persuasi sangat bergantung pada kemampuan komunikator membaca kondisi psikologis dan sosial audiens secara tepat.

2. Menentukan Tujuan dan Struktur Pesan

Pesan persuasif harus memiliki tujuan yang jelas agar komunikasi dapat diarahkan secara efektif. Tujuan tersebut dapat berupa mengubah sikap, memengaruhi opini, meningkatkan kepercayaan, atau mendorong tindakan tertentu. Kejelasan tujuan membantu komunikator menentukan isi pesan, gaya komunikasi, dan strategi penyampaian yang sesuai. Tanpa tujuan yang jelas, pesan cenderung menjadi tidak fokus sehingga sulit memberikan pengaruh yang kuat kepada audiens. Setelah tujuan ditentukan, langkah berikutnya adalah menyusun struktur pesan secara sistematis. Struktur pesan persuasif umumnya terdiri atas pembukaan, isi, dan penutup. Bagian pembukaan bertujuan menarik perhatian audiens melalui pertanyaan, fakta menarik, ilustrasi, atau pernyataan yang relevan dengan kebutuhan mereka. Pembukaan yang kuat sangat penting karena menentukan apakah audiens akan tertarik untuk memperhatikan pesan lebih lanjut.

Bagian isi berfungsi menyampaikan argumen utama yang mendukung tujuan persuasi. Pada tahap ini, komunikator perlu menyusun informasi secara logis dan mudah dipahami. Penggunaan data, contoh konkret, testimoni, maupun ilustrasi dapat memperkuat daya persuasi pesan. Selain itu, pesan harus menunjukkan manfaat atau keuntungan yang akan diperoleh audiens apabila menerima ajakan yang disampaikan. Dalam komunikasi bisnis, misalnya, promosi produk yang persuasif biasanya menekankan manfaat produk bagi kebutuhan konsumen dibandingkan hanya menjelaskan spesifikasi teknisnya.

Bagian penutup berfungsi memperkuat kesan akhir dan mendorong audiens mengambil tindakan. Penutup yang baik biasanya berisi ajakan yang jelas, motivasi, atau penegasan kembali manfaat pesan yang telah disampaikan. Dalam iklan layanan masyarakat, misalnya, penutup sering berupa slogan atau seruan singkat yang mudah diingat sehingga mampu meninggalkan kesan mendalam bagi audiens. Struktur

pesan yang baik membantu audiens memahami alur komunikasi secara lebih mudah. Pesan yang terorganisasi dengan jelas cenderung lebih meyakinkan dibandingkan pesan yang disampaikan secara acak dan tidak sistematis. Oleh karena itu, penyusunan struktur menjadi bagian penting dalam menciptakan komunikasi persuasif yang efektif.

3. Penggunaan Bahasa yang Menarik dan Meyakinkan

Bahasa merupakan unsur utama dalam penyusunan pesan persuasif karena menjadi media utama untuk memengaruhi pikiran dan emosi audiens. Pemilihan kata yang tepat dapat meningkatkan daya tarik pesan sekaligus memperkuat keyakinan penerima. Dalam komunikasi persuasif, bahasa yang digunakan harus jelas, menarik, mudah dipahami, dan sesuai dengan karakteristik audiens. Penggunaan bahasa yang persuasif sering melibatkan kata-kata yang mampu membangkitkan emosi dan imajinasi audiens. Kata-kata positif seperti “manfaat,” “kesempatan,” “solusi,” atau “kemajuan” biasanya lebih efektif dalam membangun respons yang baik dibandingkan bahasa yang terlalu kaku atau negatif. Selain itu, gaya bahasa yang komunikatif dan tidak berlebihan membantu menciptakan kesan alami sehingga audiens merasa lebih nyaman menerima pesan.

Dalam praktik komunikasi modern, unsur emosional sering menjadi bagian penting dari bahasa persuasif. Cerita inspiratif, pengalaman pribadi, maupun ilustrasi yang menyentuh emosi dapat membuat audiens lebih terhubung dengan pesan yang disampaikan. Teknik *storytelling*, misalnya, banyak digunakan dalam pemasaran dan kampanye sosial karena mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat antara komunikator dan audiens. Namun demikian, bahasa persuasif juga harus menjaga kredibilitas. Pesan yang terlalu berlebihan atau tidak realistis justru dapat menimbulkan ketidakpercayaan. Oleh karena itu, komunikator perlu menjaga keseimbangan antara daya tarik emosional dan ketepatan informasi. Penggunaan fakta, data, maupun bukti pendukung membantu meningkatkan kepercayaan audiens terhadap pesan yang disampaikan.

Selain pilihan kata, intonasi dan gaya penyampaian juga memengaruhi efektivitas persuasi, terutama dalam komunikasi lisan. Nada suara yang percaya diri, ramah, dan antusias dapat meningkatkan daya tarik pesan. Sebaliknya, penyampaian yang monoton atau terlalu agresif sering membuat audiens kehilangan minat. Dalam presentasi

bisnis, misalnya, kemampuan berbicara dengan ekspresif dan meyakinkan menjadi faktor penting dalam memengaruhi keputusan klien atau mitra kerja.

4. Membangun Kredibilitas dan Kepercayaan

Kredibilitas merupakan faktor penting dalam keberhasilan pesan persuasif. Audiens cenderung lebih mudah menerima pesan dari komunikator yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, integritas, dan kejujuran. Oleh karena itu, penyusunan pesan persuasif harus mampu membangun kepercayaan agar audiens merasa yakin terhadap informasi yang diterima. Salah satu cara membangun kredibilitas adalah melalui penggunaan data dan fakta yang valid. Informasi yang didukung bukti konkret akan lebih meyakinkan dibandingkan pernyataan tanpa dasar yang jelas. Dalam komunikasi ilmiah maupun bisnis, penggunaan statistik, hasil penelitian, atau testimoni ahli sering digunakan untuk memperkuat pesan persuasif.

Selain itu, kredibilitas juga dibangun melalui konsistensi komunikasi. Komunikator yang konsisten dalam ucapan dan tindakan biasanya lebih dipercaya oleh audiens. Dalam dunia bisnis, perusahaan yang mampu menjaga kualitas produk dan pelayanan secara konsisten akan lebih mudah memperoleh loyalitas pelanggan. Sebaliknya, komunikasi yang bertentangan dengan kenyataan dapat merusak reputasi dan mengurangi efektivitas persuasi. Kejujuran menjadi unsur penting dalam membangun kepercayaan. Pesan persuasif yang manipulatif mungkin memberikan hasil jangka pendek, tetapi berisiko menimbulkan ketidakpercayaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, komunikasi persuasif yang etis harus tetap menghormati hak audiens untuk membuat keputusan secara sadar dan rasional.

Hubungan emosional juga membantu meningkatkan kredibilitas komunikator. Audiens lebih mudah percaya kepada individu yang menunjukkan empati, perhatian, dan ketulusan dalam berkomunikasi. Dalam kepemimpinan, misalnya, pemimpin yang mampu mendengarkan dan memahami kebutuhan bawahannya akan lebih mudah memengaruhi serta memotivasi anggota organisasi. Dengan demikian, penyusunan pesan yang persuasif memerlukan perpaduan antara pemahaman audiens, struktur pesan yang baik, penggunaan bahasa yang menarik, dan pembangunan kredibilitas. Pesan persuasif yang efektif tidak hanya

mampu memengaruhi pikiran, tetapi juga membangun hubungan komunikasi yang positif dan berkelanjutan.

An illustration at the top of the page shows five people sitting at a long table, engaged in a meeting. Above them are five speech bubbles containing icons: a bar chart on a monitor, a clock and calendar, a lightbulb, a target with an arrow, and a megaphone. The title 'BAB VI KOMUNIKASI PERSUASIF DALAM BISNIS' is written in large, bold, dark red letters across the middle of the illustration.

BAB VI

KOMUNIKASI PERSUASIF

DALAM BISNIS

A. Teknik Persuasi

Persuasi merupakan inti dari hampir semua komunikasi bisnis yang signifikan. Dari negosiasi kontrak bernilai miliaran rupiah hingga percakapan sehari-hari tentang cara menyelesaikan proyek, kemampuan untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain merupakan keterampilan yang menentukan keberhasilan seseorang dalam dunia bisnis. Cialdini (2021), dalam karya klasiknya yang telah diperbarui '*Influence: The Psychology of Persuasion*', mengidentifikasi tujuh prinsip universal persuasi yang berakar pada psikologi manusia. Prinsip pertama, *reciprocity* (timbal balik), didasarkan pada kecenderungan manusia untuk membalas kebaikan atau pemberian yang mereka terima. Dalam konteks bisnis, ini dapat diterapkan melalui berbagai cara: memberikan informasi yang berharga secara gratis, memberikan hadiah atau sample, atau memberikan konsesi dalam negosiasi.

Prinsip *commitment and consistency* mengeksploitasi kecenderungan manusia untuk konsisten dengan komitmen yang telah mereka buat sebelumnya. Dalam praktik bisnis, teknik '*foot in the door*' atau memulai dengan permintaan kecil yang kemudian diikuti dengan permintaan yang lebih besar, memanfaatkan prinsip ini. *Social proof* (bukti sosial) memanfaatkan kecenderungan manusia untuk mengikuti perilaku orang banyak, terutama dalam situasi yang tidak pasti. Testimonial pelanggan, ulasan produk, dan studi kasus keberhasilan adalah manifestasi dari prinsip *social proof* dalam komunikasi bisnis.

Prinsip *authority* (otoritas) didasarkan pada kecenderungan untuk mematuhi mereka yang dipersepsikan sebagai ahli atau memiliki

kewenangan. *Liking* (kesukaan) mencerminkan fakta bahwa kita cenderung lebih mudah dipengaruhi oleh orang-orang yang kita sukai. *Scarcity* (kelangkaan) memanfaatkan kecenderungan manusia untuk lebih menghargai sesuatu yang langka atau terbatas, dan *unity* (persatuan) memanfaatkan rasa identitas bersama dan belonging untuk membangun pengaruh.

Tabel 6.1 Tujuh Prinsip Persuasi Cialdini dan Aplikasinya dalam Bisnis

Prinsip	Mekanisme Psikologis	Aplikasi dalam Bisnis
<i>Reciprocity</i>	Norma sosial: balas kebaikan yang diterima	<i>Free sample</i> , konten edukatif gratis, konsesi negosiasi pertama
<i>Commitment</i>	Konsistensi dengan komitmen sebelumnya	<i>Foot-in-door</i> , <i>trial period</i> , <i>micro-commitment</i> dalam sales
<i>Social Proof</i>	Ikuti perilaku mayoritas, terutama saat tidak yakin	Testimonial, <i>user reviews</i> , <i>case studies</i> , jumlah pengguna
<i>Authority</i>	Patuhi yang ahli & berwenang	Sertifikasi, penghargaan, <i>endorsement</i> pakar, data riset
<i>Liking</i>	Lebih mudah dipengaruhi orang yang disukai	<i>Rapport building</i> , kesamaan minat, pujian yang tulus
<i>Scarcity</i>	Menghargai yang langka/terbatas	<i>Limited offer</i> , <i>deadline</i> , <i>exclusive membership</i>
<i>Unity</i>	Rasa identitas & belonging bersama	Komunitas merek, nilai bersama, <i>shared identity</i>

Sumber: Diadaptasi dari Cialdini (2021)

Prinsip *reciprocity* (timbal balik) dalam persuasi didasarkan pada norma sosial bahwa seseorang cenderung merasa perlu membalas kebaikan yang telah diterimanya. Dalam konteks bisnis, prinsip ini sering diterapkan melalui pemberian nilai terlebih dahulu kepada audiens, seperti menyediakan konten edukatif gratis, memberikan

sampel produk, atau menawarkan konsesi awal dalam negosiasi. Tindakan tersebut dapat menciptakan rasa kewajiban psikologis pada pihak lain untuk merespons secara positif, misalnya dengan melakukan pembelian atau menyetujui kesepakatan.

Prinsip *commitment* (komitmen) berangkat dari kecenderungan individu untuk bersikap konsisten dengan keputusan atau komitmen yang telah mereka buat sebelumnya. Dalam praktik bisnis, hal ini sering dimanfaatkan melalui teknik bertahap, seperti memulai dengan permintaan kecil sebelum mengajukan permintaan yang lebih besar. Contohnya adalah pemberian masa uji coba (*trial period*) atau permintaan persetujuan sederhana yang kemudian berkembang menjadi komitmen yang lebih signifikan, sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan persuasi.

Prinsip *social proof* (bukti sosial) memanfaatkan kecenderungan manusia untuk mengikuti tindakan atau keputusan orang lain, terutama dalam situasi yang tidak pasti. Dalam dunia bisnis, prinsip ini diterapkan melalui penggunaan testimonial pelanggan, ulasan produk, studi kasus, atau penampilan jumlah pengguna yang besar. Kehadiran bukti sosial ini dapat meningkatkan kepercayaan dan meyakinkan audiens bahwa keputusan yang diambil merupakan pilihan yang tepat.

Prinsip *authority* (otoritas) didasarkan pada kecenderungan individu untuk mempercayai dan mengikuti arahan dari pihak yang dianggap memiliki keahlian atau kewenangan. Dalam komunikasi bisnis, hal ini dapat diwujudkan melalui penggunaan sertifikasi, penghargaan, dukungan dari pakar, atau penyajian data riset yang kredibel. Kehadiran unsur otoritas dapat memperkuat legitimasi pesan serta meningkatkan keyakinan audiens terhadap informasi yang disampaikan.

Prinsip *liking* (kesukaan) menunjukkan bahwa seseorang lebih mudah dipengaruhi oleh individu yang mereka sukai atau merasa memiliki kedekatan. Dalam praktiknya, hal ini dapat dibangun melalui hubungan interpersonal yang baik, kesamaan minat, komunikasi yang ramah, serta pemberian pujian yang tulus. Dengan menciptakan rasa kedekatan dan kenyamanan, proses persuasi dapat berlangsung lebih efektif.

Prinsip *scarcity* (kelangkaan) berfokus pada kecenderungan manusia untuk memberikan nilai lebih tinggi terhadap sesuatu yang terbatas atau sulit diperoleh. Dalam bisnis, strategi ini sering diterapkan melalui penawaran terbatas, batas waktu tertentu, atau keanggotaan

eksklusif. Keterbatasan ini dapat menciptakan rasa urgensi yang mendorong audiens untuk segera mengambil keputusan.

Prinsip *unity* (persatuan) menekankan pentingnya rasa identitas bersama dan keterikatan sosial dalam memengaruhi perilaku individu. Dalam konteks bisnis, prinsip ini dapat diwujudkan melalui pembangunan komunitas merek, penekanan pada nilai-nilai bersama, serta penciptaan rasa kebersamaan antara perusahaan dan pelanggan. Ketika audiens merasa menjadi bagian dari suatu kelompok, mereka cenderung lebih mudah menerima dan mendukung pesan yang disampaikan.

1. Konsep Dasar dan Peran Persuasi dalam Bisnis

Persuasi dalam komunikasi bisnis pada dasarnya dapat dipahami sebagai proses sosial-kognitif yang kompleks, di mana individu atau organisasi berupaya memengaruhi orang lain melalui argumentasi, bukti, dan pendekatan relasional yang terstruktur. Dalam konteks modern, persuasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai kemampuan “meyakinkan”, tetapi sebagai kemampuan membangun makna bersama (*shared meaning*) yang mendorong perubahan sikap dan perilaku secara sukarela. Karena itu, persuasi menjadi elemen sentral dalam hampir seluruh aktivitas bisnis, mulai dari pemasaran, negosiasi, manajemen tim, hingga komunikasi perubahan organisasi.

Dalam praktik organisasi, peran persuasi sangat terlihat dalam situasi yang melibatkan ketidakpastian dan pengambilan keputusan. Misalnya, ketika perusahaan memperkenalkan produk baru, mengimplementasikan sistem kerja baru, atau melakukan restrukturisasi, keberhasilan inisiatif tersebut sangat bergantung pada sejauh mana pemangku kepentingan dapat diyakinkan tentang nilai dan manfaat perubahan tersebut. Studi dalam komunikasi organisasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sering kali bukan disebabkan oleh kurangnya informasi, tetapi oleh kurangnya penerimaan emosional dan kognitif terhadap pesan yang disampaikan. Di sinilah persuasi memainkan peran penting sebagai jembatan antara informasi dan penerimaan.

Secara teoritis, pendekatan persuasi modern banyak dipengaruhi oleh model komunikasi berbasis kredibilitas dan relevansi. Salah satu prinsip penting dalam literatur persuasi adalah bahwa efektivitas pesan sangat dipengaruhi oleh persepsi audiens terhadap sumber pesan (*source*

credibility), yang mencakup keahlian, kepercayaan, dan integritas. Dalam konteks bisnis, hal ini berarti bahwa seorang manajer atau organisasi tidak hanya harus menyampaikan argumen yang logis, tetapi juga harus membangun reputasi sebagai pihak yang kompeten dan dapat dipercaya. Tanpa kredibilitas, bahkan pesan yang paling rasional sekalipun dapat ditolak oleh audiens.

Selain itu, perkembangan teknologi digital dan media sosial telah memperluas ruang persuasi secara signifikan. Saat ini, organisasi tidak hanya berkomunikasi dengan audiens internal atau pelanggan secara langsung, tetapi juga berhadapan dengan opini publik yang terbentuk secara *real-time* melalui *platform* digital. Fenomena ini membuat persuasi menjadi lebih dinamis, karena persepsi audiens dapat berubah dengan cepat berdasarkan informasi yang beredar di berbagai kanal. Dalam konteks ini, transparansi, konsistensi pesan, dan kecepatan respons menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas persuasi.

Namun, persuasi dalam bisnis yang etis harus selalu dibedakan dari manipulasi. Persuasi yang sehat berlandaskan pada penyampaian informasi yang relevan, akurat, dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *win-win communication*, di mana tujuan organisasi dan kepentingan audiens tidak ditempatkan sebagai sesuatu yang saling bertentangan, tetapi sebagai dua hal yang dapat diselaraskan. Organisasi yang mengedepankan pendekatan ini cenderung lebih mampu membangun hubungan jangka panjang yang stabil dan berkelanjutan dengan berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, persuasi dalam bisnis bukan hanya keterampilan komunikasi, tetapi juga kompetensi strategis yang mengintegrasikan pemahaman psikologis, kemampuan analitis, dan sensitivitas terhadap konteks sosial. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan transparan, kemampuan untuk memengaruhi secara etis dan efektif menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Teknik persuasi dalam bisnis merupakan strategi komunikasi yang digunakan untuk memengaruhi sikap, keputusan, dan perilaku konsumen, mitra kerja, maupun pihak lain agar bersedia menerima ide, produk, layanan, atau kerja sama yang ditawarkan. Dalam dunia bisnis, persuasi menjadi bagian penting karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan menyampaikan nilai dan manfaat produk tersebut secara meyakinkan.

Teknik persuasi digunakan dalam berbagai aktivitas bisnis, seperti pemasaran, negosiasi, pelayanan pelanggan, presentasi, hingga kepemimpinan organisasi. Persuasi dalam bisnis tidak identik dengan manipulasi. Persuasi yang efektif justru dibangun melalui komunikasi yang etis, logis, dan mampu menciptakan hubungan saling percaya. Perusahaan yang mampu menerapkan teknik persuasi secara tepat akan lebih mudah membangun loyalitas pelanggan, meningkatkan penjualan, serta memperkuat citra perusahaan di mata masyarakat. Berikut beberapa teknik persuasi yang umum digunakan dalam dunia bisnis.

B. Retorika dalam Komunikasi Bisnis

Retorika, yang sering dipahami secara sempit sebagai 'seni berbicara dengan baik', sesungguhnya merupakan disiplin ilmu yang sangat kaya dan relevan dalam konteks komunikasi bisnis modern. Sejak Aristoteles merumuskan fondasi-fondasinya lebih dari dua ribu tahun lalu, retorika telah berkembang menjadi seperangkat prinsip dan teknik yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan ide-ide secara efektif dalam berbagai konteks. Dalam konteks bisnis, retorika mencakup kemampuan untuk membangun argumen yang meyakinkan, memilih kata-kata yang tepat dan efektif, menggunakan bukti dan contoh yang relevan, mengorganisasi pesan secara logis, dan menyesuaikan gaya dan nada dengan audiens dan situasi. Kemampuan retorika yang baik sangat diperlukan dalam berbagai situasi bisnis: presentasi kepada investor, negosiasi dengan mitra, komunikasi krisis, atau advokasi kebijakan.

Bizzell dan Herzberg (2001), dalam antologi retorika mereka yang komprehensif, mengidentifikasi beberapa tradisi retorika yang relevan dengan komunikasi bisnis modern: tradisi klasik yang menekankan *logos*, *ethos*, dan *pathos*; tradisi deliberatif yang berfokus pada pengambilan keputusan dalam konteks publik; dan tradisi kontemporer yang mencakup perspektif kritis, feminis, dan multikultural. Dalam era *post-truth* dan *information overload*, pentingnya retorika yang etis dan berbasis bukti semakin meningkat. Audiens bisnis yang semakin melek media dan kritis membutuhkan komunikasi yang tidak hanya menarik secara emosional, tetapi juga didukung oleh data dan logika yang solid. Kemampuan untuk mengintegrasikan ketiga elemen *ethos*, *pathos*, dan *logos* secara

harmonis merupakan tanda dari seorang komunikator bisnis yang matang.

1. Fungsi Retorika dalam Komunikasi Bisnis

Retorika memiliki berbagai fungsi penting dalam komunikasi bisnis. Salah satu fungsi utamanya adalah sebagai sarana persuasi. Dalam kegiatan pemasaran, misalnya, perusahaan menggunakan retorika untuk meyakinkan konsumen bahwa produk atau layanan yang ditawarkan memiliki nilai dan manfaat tertentu. Bahasa iklan dirancang sedemikian rupa agar mampu menarik perhatian, membangkitkan emosi, dan mendorong tindakan pembelian. Selain fungsi persuasi, retorika juga berperan dalam membangun citra perusahaan. Cara perusahaan berkomunikasi dengan publik mencerminkan identitas dan reputasi organisasi tersebut. Penggunaan bahasa yang profesional, jelas, dan meyakinkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Dalam situasi krisis, kemampuan retorika sangat diperlukan untuk menjaga reputasi organisasi dan mengurangi dampak negatif terhadap citra perusahaan.

Retorika juga berfungsi dalam proses kepemimpinan dan manajemen organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan retorika yang baik cenderung lebih mudah memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi bawahannya. Pidato, presentasi, maupun komunikasi internal yang inspiratif dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Dalam konteks ini, retorika tidak hanya menjadi alat komunikasi, tetapi juga instrumen kepemimpinan yang strategis. Selain itu, retorika membantu menciptakan hubungan interpersonal yang lebih efektif dalam dunia bisnis. Komunikasi yang disampaikan dengan cara yang tepat dapat memperkuat kerja sama, mengurangi konflik, dan meningkatkan kualitas interaksi profesional. Oleh karena itu, retorika memiliki peranan penting dalam menjaga keberlangsungan hubungan bisnis jangka panjang.

2. Unsur-Unsur Retorika dalam Komunikasi Bisnis

Retorika dalam komunikasi bisnis terdiri atas beberapa unsur penting yang saling mendukung untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Unsur pertama adalah *ethos*, yaitu kredibilitas komunikator. Dalam dunia bisnis, audiens cenderung lebih percaya kepada individu atau perusahaan yang memiliki reputasi baik, kompetensi, dan integritas.

Oleh karena itu, seorang komunikator bisnis perlu menunjukkan profesionalisme, pengetahuan, dan kejujuran dalam menyampaikan pesan. Unsur kedua adalah *pathos*, yaitu kemampuan membangun hubungan emosional dengan audiens. Pendekatan emosional sering digunakan dalam pemasaran dan pelayanan pelanggan untuk menciptakan keterikatan psikologis terhadap merek atau perusahaan. Iklan yang menggugah perasaan bahagia, harapan, atau empati merupakan contoh penggunaan *pathos* dalam komunikasi bisnis.

Unsur ketiga adalah *logos*, yaitu penggunaan logika dan argumentasi rasional. Dalam komunikasi bisnis, data, fakta, statistik, dan bukti konkret sangat penting untuk memperkuat pesan. Presentasi bisnis yang efektif biasanya memadukan penjelasan logis dengan visualisasi data agar audiens lebih mudah memahami dan menerima argumen yang disampaikan. Selain tiga unsur utama tersebut, retorika bisnis juga dipengaruhi oleh gaya bahasa, intonasi, ekspresi, dan bahasa tubuh. Pemilihan kata yang tepat dapat meningkatkan daya tarik pesan, sedangkan intonasi yang meyakinkan membantu menciptakan kesan percaya diri. Bahasa tubuh seperti kontak mata, gerakan tangan, dan postur tubuh juga memengaruhi bagaimana pesan diterima oleh audiens. Dalam era digital, unsur retorika semakin berkembang karena komunikasi bisnis banyak dilakukan melalui media daring. Penggunaan desain visual, *storytelling*, dan konten interaktif menjadi bagian penting dari retorika modern dalam pemasaran digital dan komunikasi perusahaan.

3. Retorika dalam Presentasi dan Negosiasi Bisnis

Presentasi bisnis merupakan salah satu bidang yang sangat membutuhkan kemampuan retorika. Dalam presentasi, komunikator harus mampu menyampaikan ide atau informasi secara jelas, menarik, dan meyakinkan. Keberhasilan presentasi tidak hanya ditentukan oleh isi materi, tetapi juga oleh cara penyampaiannya. Oleh karena itu, retorika menjadi alat penting untuk menarik perhatian audiens dan mempertahankan minat mereka selama proses komunikasi berlangsung. Seorang presenter bisnis yang efektif biasanya mampu mengombinasikan data rasional dengan pendekatan emosional. Misalnya, saat menawarkan produk kepada investor, komunikator tidak hanya menjelaskan keuntungan finansial, tetapi juga menggambarkan visi dan dampak positif dari proyek yang ditawarkan. Pendekatan seperti

ini membantu audiens merasa lebih terhubung dengan pesan yang disampaikan.

Dalam negosiasi bisnis, retorika digunakan untuk memengaruhi keputusan pihak lain dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan. Kemampuan menyusun argumen yang logis, memilih kata yang tepat, dan membaca situasi komunikasi sangat menentukan keberhasilan negosiasi. Negosiator yang memiliki retorika baik mampu menyampaikan kepentingannya tanpa menimbulkan konflik yang merugikan hubungan bisnis. Retorika dalam negosiasi juga memerlukan kemampuan mendengarkan secara aktif. Komunikator tidak hanya berbicara untuk memengaruhi, tetapi juga memahami kebutuhan dan kepentingan pihak lain. Dengan memahami perspektif lawan bicara, negosiator dapat menyusun argumen yang lebih relevan dan persuasif. Hal ini menunjukkan bahwa retorika bisnis bukan sekadar kemampuan berbicara, tetapi juga keterampilan interpersonal yang kompleks.

4. Strategi Retorika dalam Pemasaran dan Periklanan

Dalam pemasaran dan periklanan, retorika digunakan untuk membentuk persepsi konsumen terhadap produk atau merek tertentu. Strategi retorika dalam iklan biasanya dirancang untuk menarik perhatian, membangun emosi, dan mendorong tindakan pembelian. Penggunaan slogan, narasi inspiratif, maupun visual yang menarik merupakan bagian dari teknik retorika modern. *Storytelling* menjadi salah satu strategi retorika yang sangat populer dalam pemasaran. Melalui cerita, perusahaan dapat membangun hubungan emosional dengan konsumen sehingga produk terasa lebih dekat dan bermakna. Misalnya, iklan yang menampilkan perjuangan seseorang mencapai kesuksesan dengan bantuan suatu produk dapat menciptakan inspirasi dan simpati dari audiens.

Selain itu, retorika pemasaran sering menggunakan teknik pengulangan untuk memperkuat ingatan konsumen terhadap merek. Slogan yang singkat dan mudah diingat membantu menciptakan identitas merek yang kuat. Penggunaan bahasa persuasif seperti “terbaik,” “terpercaya,” atau “pilihan utama” juga menjadi bagian dari strategi retorika dalam promosi produk. Dalam pemasaran digital, retorika berkembang melalui penggunaan media sosial, *content marketing*, dan komunikasi interaktif. Perusahaan tidak lagi hanya menyampaikan pesan satu arah, tetapi juga membangun dialog dengan konsumen. Komentar,

ulasan, dan interaksi daring menjadi bagian penting dari strategi retorika modern yang bertujuan membangun loyalitas pelanggan.

5. Etika Retorika dalam Komunikasi Bisnis

Walaupun retorika bertujuan memengaruhi audiens, penggunaannya dalam bisnis harus tetap memperhatikan etika komunikasi. Retorika yang manipulatif atau menyesatkan dapat merusak kepercayaan publik dan merugikan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi bisnis harus dilakukan secara jujur, transparan, dan bertanggung jawab. Etika retorika mencakup penggunaan informasi yang akurat dan tidak menyesatkan. Dalam iklan, misalnya, perusahaan tidak boleh memberikan klaim palsu mengenai produk hanya untuk menarik konsumen. Praktik komunikasi yang tidak etis mungkin memberikan keuntungan jangka pendek, tetapi berisiko menimbulkan kehilangan kepercayaan dalam jangka panjang.

Selain itu, retorika bisnis juga harus menghormati nilai sosial dan budaya masyarakat. Penggunaan bahasa atau simbol yang menyinggung kelompok tertentu dapat memicu kontroversi dan merusak citra perusahaan. Oleh karena itu, komunikator bisnis perlu memahami sensitivitas sosial agar pesan yang disampaikan tetap efektif dan diterima dengan baik. Etika retorika juga berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Komunikasi bisnis tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan, tetapi juga membangun hubungan yang sehat dengan masyarakat. Perusahaan yang menerapkan retorika secara etis cenderung lebih dipercaya dan memiliki reputasi yang lebih kuat di mata publik. Dengan demikian, retorika dalam komunikasi bisnis merupakan keterampilan strategis yang sangat penting dalam membangun hubungan, memengaruhi keputusan, serta menciptakan keberhasilan organisasi. Retorika yang efektif memadukan kredibilitas, emosi, logika, dan etika sehingga pesan bisnis dapat diterima secara positif dan memberikan dampak yang berkelanjutan.

C. *Storytelling* dalam Organisasi

Storytelling dalam organisasi merupakan teknik komunikasi yang menggunakan cerita sebagai sarana untuk menyampaikan pesan, nilai, pengalaman, visi, maupun budaya organisasi kepada anggota internal maupun pihak eksternal. Dalam konteks organisasi modern,

storytelling tidak hanya dipahami sebagai aktivitas bercerita biasa, tetapi sebagai strategi komunikasi yang mampu membangun keterlibatan emosional, memperkuat identitas organisasi, serta meningkatkan efektivitas penyampaian informasi. Cerita memiliki kekuatan untuk membuat pesan lebih mudah dipahami, diingat, dan dirasakan oleh audiens dibandingkan sekadar penyampaian data atau instruksi formal.

Dalam lingkungan organisasi, *storytelling* digunakan dalam berbagai situasi, seperti kepemimpinan, pelatihan karyawan, pemasaran, pengembangan budaya kerja, hingga manajemen perubahan. Cerita tentang keberhasilan perusahaan, pengalaman pelanggan, perjuangan pendiri organisasi, maupun kisah inspiratif karyawan sering digunakan untuk membangun motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi. Melalui cerita, nilai dan tujuan organisasi dapat disampaikan secara lebih manusiawi sehingga anggota organisasi merasa lebih terhubung secara emosional.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif membuat organisasi perlu membangun komunikasi yang lebih autentik dan bermakna. Dalam kondisi tersebut, *storytelling* menjadi pendekatan yang efektif karena mampu menciptakan hubungan emosional antara organisasi dan audiensnya. Cerita yang kuat dapat membentuk persepsi, membangun kepercayaan, dan memperkuat loyalitas baik dari karyawan maupun pelanggan.

1. Fungsi *Storytelling* dalam Organisasi

Salah satu fungsi utama *storytelling* dalam organisasi adalah sebagai sarana penyampaian nilai dan budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai, visi, dan prinsip yang ingin diterapkan kepada seluruh anggotanya. Namun, penyampaian nilai melalui aturan formal sering kali terasa kaku dan sulit membangun keterikatan emosional. Melalui cerita, nilai organisasi dapat dijelaskan secara lebih konkret dan mudah dipahami. Misalnya, kisah tentang seorang karyawan yang berhasil memberikan pelayanan luar biasa kepada pelanggan dapat menjadi contoh nyata mengenai pentingnya budaya pelayanan dalam organisasi.

Selain itu, *storytelling* berfungsi sebagai alat motivasi. Cerita tentang perjuangan, kegagalan, dan keberhasilan dapat memberikan inspirasi bagi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik dan tidak mudah menyerah menghadapi tantangan. Pemimpin organisasi sering

menggunakan cerita pribadi atau pengalaman perusahaan untuk membangun semangat kerja dan meningkatkan optimisme karyawan. Cerita yang inspiratif mampu menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat dibandingkan instruksi formal yang bersifat teknis.

Fungsi lainnya adalah sebagai media pembelajaran dan transfer pengetahuan. Dalam organisasi, pengalaman kerja sering kali mengandung pelajaran penting yang tidak selalu tercatat dalam dokumen formal. Melalui *storytelling*, pengalaman tersebut dapat dibagikan kepada anggota lain sehingga menjadi sumber pembelajaran kolektif. Misalnya, seorang manajer dapat menceritakan pengalaman menghadapi krisis bisnis untuk memberikan pemahaman kepada tim mengenai pentingnya pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Selain fungsi internal, *storytelling* juga memiliki peranan penting dalam membangun citra organisasi kepada publik. Banyak perusahaan menggunakan cerita mengenai sejarah pendirian, perjuangan pendiri, maupun dampak sosial perusahaan untuk membangun hubungan emosional dengan pelanggan. Cerita yang autentik membantu organisasi terlihat lebih manusiawi dan dekat dengan masyarakat.

2. Unsur-Unsur Penting dalam *Storytelling* Organisasi

Agar *storytelling* efektif, sebuah cerita harus memiliki unsur-unsur tertentu yang mampu menarik perhatian dan membangun keterlibatan audiens. Unsur pertama adalah adanya tokoh atau karakter yang jelas. Tokoh dalam cerita dapat berupa pendiri perusahaan, pemimpin organisasi, karyawan, pelanggan, maupun komunitas yang terkait dengan organisasi. Kehadiran karakter membantu audiens merasa lebih terhubung dengan cerita karena mereka dapat memahami pengalaman dan emosi yang dialami tokoh tersebut.

Unsur kedua adalah konflik atau tantangan. Cerita yang menarik biasanya melibatkan masalah, hambatan, atau perjuangan yang harus dihadapi oleh tokoh. Dalam konteks organisasi, konflik dapat berupa tantangan bisnis, perubahan pasar, persaingan, maupun krisis internal. Konflik membuat cerita terasa lebih realistis dan mampu membangun ketegangan emosional yang mempertahankan perhatian audiens. Unsur ketiga adalah solusi atau penyelesaian. Setelah konflik diperkenalkan, cerita perlu menunjukkan bagaimana masalah tersebut diatasi. Bagian ini biasanya mengandung pesan utama yang ingin disampaikan organisasi, seperti pentingnya kerja sama tim, inovasi, kepemimpinan, atau

integritas. Penyelesaian yang positif memberikan inspirasi dan motivasi kepada audiens.

Selain itu, *storytelling* yang efektif harus memiliki pesan moral atau nilai yang jelas. Cerita bukan hanya hiburan, tetapi sarana untuk menyampaikan makna tertentu. Dalam organisasi, pesan tersebut dapat berupa pentingnya disiplin kerja, pelayanan pelanggan, inovasi, atau semangat pantang menyerah. Pesan yang jelas membantu audiens memahami tujuan komunikasi yang ingin dicapai. Bahasa dan gaya penyampaian juga menjadi unsur penting dalam *storytelling*. Cerita yang terlalu rumit atau penuh istilah teknis sering sulit dipahami dan kurang menarik. Oleh karena itu, cerita perlu disampaikan dengan bahasa yang sederhana, emosional, dan mudah diingat. Penggunaan ilustrasi, dialog, maupun detail pengalaman nyata dapat membuat cerita terasa lebih hidup dan autentik.

3. *Storytelling* dalam Kepemimpinan Organisasi

Dalam kepemimpinan organisasi, *storytelling* menjadi alat komunikasi yang sangat efektif untuk memengaruhi dan menginspirasi anggota organisasi. Pemimpin yang mampu bercerita dengan baik biasanya lebih mudah membangun hubungan emosional dengan karyawan dibandingkan pemimpin yang hanya menyampaikan instruksi formal. Cerita membantu pemimpin menjelaskan visi, tujuan, dan arah organisasi secara lebih jelas dan bermakna. Melalui *storytelling*, pemimpin dapat membangun rasa percaya dan kedekatan dengan anggota organisasi. Ketika seorang pemimpin menceritakan pengalaman pribadi, kegagalan, atau tantangan yang pernah dihadapi, karyawan cenderung melihat pemimpin sebagai sosok yang lebih manusiawi dan autentik. Hal ini membantu menciptakan hubungan yang lebih terbuka dan penuh empati dalam organisasi.

Storytelling juga sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Perubahan sering menimbulkan ketidakpastian dan resistensi dari karyawan. Dalam situasi seperti ini, cerita dapat digunakan untuk menjelaskan alasan perubahan dan manfaat yang akan diperoleh organisasi di masa depan. Cerita mengenai keberhasilan organisasi lain dalam menghadapi perubahan, misalnya, dapat membantu mengurangi kecemasan dan meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan baru. Selain itu, pemimpin sering menggunakan *storytelling* untuk memperkuat budaya organisasi. Cerita mengenai nilai-nilai perusahaan,

pengalaman pelanggan, atau tindakan teladan karyawan dapat menjadi simbol budaya yang terus diwariskan kepada anggota organisasi baru. Dengan demikian, *storytelling* tidak hanya menjadi alat komunikasi, tetapi juga sarana membangun identitas organisasi.

4. *Storytelling* dalam Pemasaran dan Hubungan Pelanggan

Dalam dunia bisnis modern, *storytelling* menjadi strategi penting dalam pemasaran dan hubungan pelanggan. Konsumen saat ini tidak hanya membeli produk, tetapi juga pengalaman dan makna yang terkait dengan produk tersebut. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan cerita untuk menciptakan hubungan emosional yang lebih kuat dengan pelanggan. Iklan berbasis cerita sering lebih efektif dibandingkan iklan yang hanya menjelaskan spesifikasi produk. Cerita mampu membangun emosi, menciptakan empati, dan membuat audiens lebih mudah mengingat pesan yang disampaikan. Misalnya, perusahaan dapat menceritakan bagaimana produknya membantu seseorang mengatasi kesulitan atau mencapai impian tertentu. Pendekatan seperti ini membuat produk terasa lebih relevan dan bermakna bagi konsumen.

Storytelling juga digunakan untuk membangun identitas merek (*brand identity*). Banyak perusahaan besar memiliki cerita khas mengenai sejarah berdiri, perjuangan pendiri, atau misi sosial perusahaan. Cerita tersebut membantu menciptakan citra merek yang unik dan berbeda dari pesaing. Konsumen cenderung lebih loyal kepada merek yang memiliki nilai dan cerita yang mereka anggap inspiratif. Di era digital, *storytelling* semakin berkembang melalui media sosial dan *content marketing*. Perusahaan tidak hanya menyampaikan promosi, tetapi juga membangun narasi yang melibatkan pelanggan secara aktif. Konten berupa video, pengalaman pelanggan, atau cerita di balik layar perusahaan membantu menciptakan komunikasi yang lebih personal dan interaktif. Selain untuk pemasaran, *storytelling* juga penting dalam pelayanan pelanggan. Karyawan yang mampu mendengarkan dan merespons cerita pelanggan dengan empati cenderung memberikan pengalaman layanan yang lebih baik. Hal ini membantu memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan.

5. Tantangan dan Etika *Storytelling* dalam Organisasi

Walaupun memiliki banyak manfaat, penggunaan *storytelling* dalam organisasi juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu

tantangan utama adalah menjaga keaslian cerita. Audiens modern semakin kritis dan mudah mengenali cerita yang dibuat-buat atau terlalu manipulatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa cerita yang disampaikan bersifat autentik dan sesuai dengan kenyataan. Tantangan lainnya adalah menjaga konsistensi pesan. Cerita yang disampaikan organisasi harus sejalan dengan tindakan dan budaya nyata perusahaan. Jika organisasi menyampaikan cerita mengenai kepedulian sosial tetapi praktik internalnya bertentangan dengan pesan tersebut, maka kepercayaan publik dapat menurun.

Etika juga menjadi aspek penting dalam *storytelling*. Organisasi harus menghindari penggunaan cerita yang menyesatkan, berlebihan, atau mengeksploitasi emosi audiens secara tidak bertanggung jawab. Cerita yang baik seharusnya tidak hanya bertujuan memengaruhi, tetapi juga memberikan nilai positif dan membangun hubungan yang sehat dengan audiens. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan sensitivitas budaya dan sosial dalam menyusun cerita. Cerita yang mengandung stereotip atau menyinggung kelompok tertentu dapat memicu kontroversi dan merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu, *storytelling* harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan menghormati keberagaman audiens. Dengan demikian, *storytelling* dalam organisasi merupakan strategi komunikasi yang sangat efektif untuk membangun hubungan emosional, menyampaikan nilai, memperkuat budaya organisasi, serta meningkatkan keterlibatan audiens. Cerita yang autentik, relevan, dan inspiratif mampu menciptakan komunikasi yang lebih bermakna dibandingkan sekadar penyampaian informasi formal.

D. Negosiasi dalam Pengambilan Keputusan

Negosiasi merupakan salah satu proses komunikasi bisnis yang paling kompleks dan paling menentukan. Setiap hari, para profesional bisnis terlibat dalam berbagai bentuk negosiasi: negosiasi kontrak dengan klien dan pemasok, negosiasi anggaran dan sumber daya dalam organisasi, negosiasi kondisi kerja dengan pegawai, dan negosiasi kemitraan strategis dengan pihak eksternal. Fisher dan Ury (1991) dalam karya klasik mereka '*Getting to Yes*' memperkenalkan konsep principled negotiation atau negosiasi berprinsip, yang membedakan antara pendekatan '*hard*' (keras) dan '*soft*' (lunak) dalam negosiasi, serta

menawarkan alternatif ketiga yang lebih efektif: negosiasi berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*). Pendekatan ini berfokus pada kepentingan yang mendasari posisi masing-masing pihak, bukan pada posisi itu sendiri, membuka kemungkinan untuk solusi kreatif yang saling menguntungkan (*win-win*).

Komunikasi dalam negosiasi mencakup berbagai keterampilan yang saling berkaitan: mendengarkan aktif untuk memahami kepentingan dan kekhawatiran pihak lain, kemampuan mengajukan pertanyaan yang tepat untuk menggali informasi, kemampuan mengartikulasikan kepentingan dan posisi sendiri secara efektif, manajemen emosi dalam situasi yang penuh tekanan, dan kemampuan membaca isyarat nonverbal dari lawan bicara.

Gambar 6.1 Model Komunikasi dalam Negosiasi Bisnis

Tahap	Keterangan
Persiapan	Analisis kepentingan sendiri & lawan, tetapkan BATNA (<i>Best Alternative To Negotiated Agreement</i>), identifikasi zona kemungkinan kesepakatan (ZOPA)
Pembukaan	Bangun rapport, tetapkan agenda, eksplorasi kepentingan bersama. Gunakan pertanyaan terbuka dan mendengarkan aktif
Eksplorasi	Gali kepentingan di balik posisi, identifikasi area kesepakatan & ketidaksepakatan, ciptakan pilihan-pilihan kreatif
Tawar-Menawar	Komunikasikan penawaran dengan jelas, justifikasi dengan logika & data, kelola konsesi secara strategis
Penutupan	Rangkum kesepakatan, dokumentasikan secara tertulis, rencanakan langkah implementasi, jaga hubungan jangka panjang

Sumber: Diadaptasi dari Fisher & Ury (1991) dan Lewicki *et al.* (2020)

Tahap persiapan merupakan fondasi utama dalam proses negosiasi karena menentukan arah dan strategi yang akan digunakan. Pada tahap ini, pihak yang bernegosiasi perlu melakukan analisis mendalam terhadap kepentingan sendiri maupun pihak lain, sehingga

tidak hanya berfokus pada posisi yang tampak di permukaan. Selain itu, penting untuk menetapkan BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), yaitu alternatif terbaik jika kesepakatan tidak tercapai. Identifikasi zona kemungkinan kesepakatan atau ZOPA (*Zone of Possible Agreement*) juga dilakukan untuk memahami batas ruang kompromi yang realistis. Persiapan yang matang akan meningkatkan kepercayaan diri serta memperkuat posisi dalam proses negosiasi.

Tahap pembukaan berfokus pada membangun hubungan yang positif antara pihak-pihak yang terlibat. Pada fase ini, komunikasi diarahkan untuk menciptakan suasana yang kondusif melalui pembangunan rapport, penetapan agenda pembicaraan, serta eksplorasi awal terhadap kepentingan bersama. Penggunaan pertanyaan terbuka dan keterampilan mendengarkan aktif sangat penting untuk memahami perspektif lawan negosiasi sekaligus menunjukkan sikap terbuka dan kooperatif. Tahap ini berperan dalam membangun kepercayaan yang menjadi dasar bagi proses negosiasi selanjutnya.

Tahap eksplorasi merupakan fase di mana kedua belah pihak menggali lebih dalam kepentingan yang mendasari posisi masing-masing. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi area kesepakatan maupun perbedaan yang ada. Komunikasi yang efektif pada tahap ini memungkinkan munculnya berbagai alternatif solusi yang kreatif dan saling menguntungkan. Dengan memahami kebutuhan dan prioritas masing-masing pihak, peluang untuk mencapai kesepakatan yang optimal menjadi lebih besar.

Tahap tawar-menawar melibatkan pertukaran penawaran antara pihak-pihak yang bernegosiasi. Pada fase ini, kemampuan mengomunikasikan penawaran secara jelas dan logis menjadi sangat penting, termasuk dalam memberikan justifikasi berbasis data atau alasan yang rasional. Selain itu, pengelolaan konsesi harus dilakukan secara strategis agar tidak merugikan kepentingan utama. Komunikasi yang terstruktur dan terarah membantu menjaga keseimbangan antara mempertahankan posisi dan mencapai kesepakatan.

Tahap penutupan merupakan fase akhir di mana kesepakatan yang telah dicapai dirumuskan dan dipastikan kejelasannya. Pada tahap ini, penting untuk merangkum hasil negosiasi secara komprehensif, mendokumentasikannya dalam bentuk tertulis, serta menyepakati langkah-langkah implementasi yang akan dilakukan. Selain itu, menjaga hubungan jangka panjang tetap menjadi prioritas, sehingga komunikasi

dilakukan dengan tetap menghargai pihak lain. Penutupan yang baik tidak hanya menghasilkan kesepakatan yang jelas, tetapi juga membuka peluang kerja sama di masa depan.

1. Hakikat dan Peran Negosiasi dalam Bisnis

Negosiasi dalam konteks bisnis dapat dipahami sebagai proses komunikasi terstruktur yang melibatkan dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda, namun berusaha mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam literatur manajemen modern, negosiasi tidak lagi dipandang sebagai “perang kepentingan”, tetapi sebagai proses penciptaan nilai (*value creation*) melalui pertukaran informasi, kompromi, dan eksplorasi alternatif solusi. Perspektif ini menegaskan bahwa negosiasi yang berhasil bukan hanya menghasilkan “pemenang”, tetapi menghasilkan hasil yang optimal bagi semua pihak yang terlibat.

Dalam praktik organisasi, peran negosiasi sangat luas dan tidak terbatas pada ruang formal seperti ruang rapat atau penyusunan kontrak. Negosiasi juga terjadi dalam interaksi sehari-hari, misalnya ketika manajer membagi tugas antar tim, ketika perusahaan berkoordinasi dengan vendor, atau ketika karyawan mendiskusikan target kinerja dengan atasan. Dalam konteks global, negosiasi bahkan menjadi semakin kompleks karena melibatkan perbedaan budaya, regulasi, dan ekspektasi bisnis yang beragam. Misalnya, dalam negosiasi internasional, perbedaan gaya komunikasi antara budaya yang lebih langsung dan yang lebih kontekstual dapat memengaruhi cara penawaran, penolakan, maupun kompromi dilakukan.

Pendekatan negosiasi modern juga menekankan pentingnya konsep *integrative bargaining*, yaitu strategi negosiasi yang berfokus pada pencarian solusi win-win melalui identifikasi kepentingan di balik posisi masing-masing pihak. Studi dalam bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa negosiasi integratif cenderung menghasilkan hasil yang lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan distributif yang hanya berfokus pada pembagian keuntungan secara kompetitif. Hal ini karena pendekatan integratif memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk memperluas “*pie of value*” melalui kreativitas, kolaborasi, dan pertukaran informasi yang lebih terbuka.

Selain aspek hasil, dimensi relasional dalam negosiasi juga menjadi faktor yang sangat penting. Dalam bisnis jangka panjang,

keberlanjutan hubungan sering kali lebih bernilai daripada keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, negosiasi yang efektif harus mempertimbangkan dampaknya terhadap kepercayaan, reputasi, dan potensi kerja sama di masa depan. Banyak studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengabaikan aspek relasional dalam negosiasi cenderung menghadapi kesulitan dalam membangun kemitraan berulang, bahkan ketika mereka berhasil mencapai keuntungan finansial dalam jangka pendek.

2. Pendekatan Negosiasi Berprinsip (*Principled Negotiation*)

Pendekatan negosiasi modern banyak dipengaruhi oleh konsep *principled negotiation* yang diperkenalkan oleh Roger Fisher dan William Ury. Pendekatan ini menawarkan alternatif dari dua gaya tradisional: negosiasi keras (*hard*) yang kompetitif dan negosiasi lunak (*soft*) yang cenderung mengalah. Negosiasi berprinsip berfokus pada kepentingan (*interests*) yang mendasari posisi masing-masing pihak, bukan pada posisi itu sendiri. Dengan menggali kepentingan yang sebenarnya, negosiator dapat menemukan solusi kreatif yang menguntungkan kedua belah pihak (*win-win solution*). Pendekatan ini juga menekankan penggunaan kriteria objektif, pemisahan antara orang dan masalah, serta pencarian alternatif terbaik jika kesepakatan tidak tercapai. Pendekatan ini menjadi sangat relevan dalam lingkungan bisnis modern yang menuntut kolaborasi jangka panjang dan hubungan yang berkelanjutan.

3. Keterampilan Komunikasi dalam Negosiasi

Negosiasi yang efektif sangat bergantung pada kualitas komunikasi. Salah satu keterampilan utama adalah mendengarkan aktif, yang memungkinkan negosiator memahami kebutuhan dan kekhawatiran pihak lain secara mendalam. Selain itu, kemampuan mengajukan pertanyaan terbuka membantu menggali informasi yang tidak terlihat di permukaan. Kemampuan mengartikulasikan kepentingan secara jelas dan persuasif juga sangat penting. Negosiator harus mampu menyampaikan argumen yang didukung oleh data dan logika, sekaligus mempertimbangkan aspek emosional dalam komunikasi. Pengelolaan emosi menjadi faktor krusial dalam situasi negosiasi yang sering kali penuh tekanan. Kemampuan menjaga ketenangan dan mengendalikan reaksi emosional akan membantu menjaga objektivitas dan efektivitas

komunikasi. Selain itu, kepekaan terhadap komunikasi nonverbal, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh, dapat memberikan informasi tambahan yang berharga.

4. Etika dan Keberlanjutan dalam Negosiasi

Negosiasi yang sukses tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap hubungan dan reputasi. Oleh karena itu, prinsip etika harus menjadi landasan dalam setiap proses negosiasi. Kejujuran, transparansi, dan itikad baik merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan. Praktik manipulatif atau menyesatkan mungkin memberikan keuntungan sementara, tetapi berisiko merusak hubungan dan kredibilitas di masa depan. Pendekatan negosiasi yang etis dan kolaboratif akan menghasilkan kesepakatan yang lebih berkelanjutan, memperkuat kemitraan, serta menciptakan nilai bersama bagi semua pihak yang terlibat.



BAB VII

KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN

A. Komunikasi Vertikal dan Horizontal

Komunikasi dalam perusahaan merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, instruksi, maupun umpan balik yang berlangsung antarindividu atau antarbagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam praktik organisasi modern, komunikasi menjadi elemen penting yang menentukan efektivitas koordinasi, pengambilan keputusan, serta hubungan kerja antaranggota perusahaan. Tanpa komunikasi yang baik, berbagai aktivitas organisasi dapat mengalami hambatan, kesalahpahaman, bahkan konflik yang memengaruhi produktivitas perusahaan.

Berdasarkan arah aliran informasi, komunikasi dalam perusahaan umumnya dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal berlangsung antara individu yang memiliki perbedaan tingkat jabatan atau hierarki, sedangkan komunikasi horizontal terjadi antarindividu atau bagian yang berada pada tingkat kedudukan yang relatif setara. Kedua bentuk komunikasi ini memiliki fungsi, karakteristik, dan peranan yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Gambar 7.1 Pola Aliran Komunikasi dalam Organisasi

<i>Downward Communication</i>	Dari manajemen ke bawahan: instruksi, kebijakan, visi, SOP, umpan balik kinerja, pengumuman perubahan organisasi
<i>Upward Communication</i>	Dari bawahan ke manajemen: laporan, ide inovasi, keluhan, umpan balik, informasi pasar, sinyal masalah operasional
<i>Horizontal Communication</i>	Antar unit/departemen setara: koordinasi, kolaborasi proyek, berbagi informasi & sumber daya, problem-solving lintas fungsi
<i>Diagonal Communication</i>	Lintas level dan fungsi: tim proyek multidisiplin, task force, komunitas praktik, komunikasi matriks
<i>Grapevine / Informal</i>	Jaringan komunikasi informal: rumor, gosip, informasi non-resmi yang beredar cepat tanpa mengikuti jalur hierarki

Sumber: Diadaptasi dari Daft (2020) dan Robbins & Judge (2019)

Komunikasi *downward* merupakan aliran komunikasi dari pihak manajemen ke bawahan yang mengikuti jalur hierarki organisasi. Bentuk komunikasi ini digunakan untuk menyampaikan instruksi kerja, kebijakan perusahaan, visi organisasi, standar operasional prosedur (SOP), serta umpan balik terhadap kinerja pegawai. Agar efektif, pesan yang disampaikan harus jelas, tidak ambigu, disampaikan melalui saluran yang tepat, serta cukup lengkap sehingga penerima memahami konteks dan tujuan dari informasi tersebut. Selain itu, komunikasi *downward* yang baik juga memberikan ruang bagi bawahan untuk mengajukan pertanyaan atau klarifikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman.

Komunikasi *upward* adalah aliran komunikasi dari bawahan kepada manajemen yang berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi dari tingkat operasional ke tingkat pengambilan keputusan. Informasi yang disampaikan dapat berupa laporan kerja, ide inovasi, keluhan, umpan balik, serta informasi terkait kondisi pasar atau masalah operasional. Meskipun penting, komunikasi *upward* sering menghadapi hambatan, terutama karena adanya rasa takut atau kekhawatiran dalam menyampaikan informasi yang bersifat negatif. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang terbuka dan aman agar

pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dan informasi secara jujur.

Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau unit yang berada pada tingkat hierarki yang sama dalam organisasi. Komunikasi ini berperan penting dalam mendukung koordinasi antarbagian, kolaborasi proyek, serta pertukaran informasi dan sumber daya. Dalam organisasi modern yang banyak mengandalkan kerja tim lintas fungsi, komunikasi horizontal menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi kerja dan mempercepat penyelesaian masalah. Hubungan kerja yang baik antarpegawai juga dapat terbentuk melalui komunikasi jenis ini.

Komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi yang melintasi batas fungsi dan tingkat hierarki dalam organisasi. Komunikasi ini biasanya terjadi dalam tim proyek multidisiplin, task force, atau struktur organisasi matriks, di mana individu dari berbagai departemen dan level bekerja bersama. Komunikasi diagonal memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat dan fleksibel, serta mendukung kolaborasi yang lebih luas dalam menyelesaikan tugas-tugas kompleks.

Grapevine atau komunikasi informal adalah jaringan komunikasi yang tidak mengikuti jalur resmi organisasi. Informasi dalam jalur ini biasanya menyebar dengan cepat dalam bentuk rumor, gosip, atau percakapan tidak resmi antarpegawai. Meskipun sering dianggap kurang dapat diandalkan, komunikasi informal tetap memiliki peran dalam menyebarkan informasi secara cepat serta mencerminkan dinamika sosial dalam organisasi. Jika dikelola dengan baik, komunikasi ini dapat menjadi sumber informasi tambahan, namun jika tidak, dapat menimbulkan kesalahpahaman atau konflik.

1. Komunikasi Vertikal dalam Perusahaan

Komunikasi vertikal adalah proses penyampaian informasi yang berlangsung antara atasan dan bawahan dalam struktur organisasi perusahaan. Komunikasi ini mengikuti jalur hierarki organisasi sehingga aliran informasi bergerak dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah atau sebaliknya. Dalam perusahaan, komunikasi vertikal menjadi dasar penting untuk menjaga koordinasi, pengawasan, dan pengendalian aktivitas kerja.

Komunikasi vertikal terbagi menjadi dua bentuk utama, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*). Komunikasi ke bawah terjadi ketika

pimpinan menyampaikan informasi kepada bawahan, seperti instruksi kerja, kebijakan perusahaan, target organisasi, maupun evaluasi kinerja. Tujuan utama komunikasi ke bawah adalah memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami tugas, tanggung jawab, dan arah perusahaan secara jelas. Dalam praktiknya, komunikasi ke bawah dapat dilakukan melalui berbagai media, seperti rapat, surat resmi, *e-mail*, memo, maupun sistem informasi perusahaan. Seorang manajer, misalnya, dapat memberikan arahan kepada tim mengenai strategi pemasaran baru melalui presentasi atau pertemuan kerja. Komunikasi yang jelas dan sistematis membantu bawahan memahami ekspektasi organisasi sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif.

Sementara itu, komunikasi ke atas berlangsung dari bawahan kepada atasan. Bentuk komunikasi ini mencakup laporan pekerjaan, penyampaian saran, umpan balik, maupun keluhan terkait kondisi kerja. Komunikasi ke atas sangat penting karena memberikan informasi kepada manajemen mengenai kondisi nyata di lapangan. Melalui komunikasi ini, pimpinan dapat mengetahui berbagai hambatan, kebutuhan, dan aspirasi karyawan sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih tepat. Komunikasi vertikal memiliki beberapa fungsi penting dalam perusahaan. Salah satunya adalah fungsi koordinasi dan pengendalian. Dengan adanya komunikasi vertikal, pimpinan dapat mengawasi pelaksanaan tugas dan memastikan bahwa aktivitas perusahaan berjalan sesuai tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi vertikal membantu menciptakan disiplin kerja karena setiap individu memahami posisi dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi.

Namun demikian, komunikasi vertikal juga memiliki tantangan. Salah satu hambatan yang sering terjadi adalah distorsi informasi akibat terlalu panjangnya jalur komunikasi dalam organisasi yang hierarkis. Informasi yang melewati banyak tingkatan jabatan berisiko mengalami perubahan makna sebelum sampai kepada penerima akhir. Selain itu, perbedaan status jabatan terkadang membuat bawahan merasa enggan menyampaikan pendapat atau kritik kepada atasan sehingga komunikasi menjadi kurang terbuka. Oleh karena itu, perusahaan modern berupaya menciptakan komunikasi vertikal yang lebih efektif dengan membangun budaya komunikasi terbuka, memperpendek birokrasi, dan memanfaatkan teknologi digital. Penggunaan aplikasi komunikasi internal dan sistem manajemen daring membantu mempercepat aliran informasi sehingga komunikasi vertikal dapat berlangsung lebih efisien.

2. Komunikasi Horizontal dalam Perusahaan

Komunikasi horizontal adalah proses pertukaran informasi yang terjadi antarindividu, kelompok, atau bagian dalam perusahaan yang memiliki tingkat jabatan atau kedudukan yang relatif setara. Komunikasi ini biasanya berlangsung untuk mendukung koordinasi kerja, kerja sama tim, penyelesaian masalah, serta pertukaran ide antarbagian dalam organisasi. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang mengikuti hierarki, komunikasi horizontal lebih bersifat fleksibel dan kolaboratif. Dalam perusahaan, komunikasi horizontal sering terjadi antarpegawai dalam satu divisi maupun antarbagian yang berbeda tetapi memiliki hubungan kerja yang saling mendukung. Misalnya, divisi pemasaran perlu berkomunikasi dengan divisi produksi untuk memastikan bahwa produk yang dipromosikan tersedia sesuai kebutuhan pasar.

Komunikasi horizontal memiliki peranan penting dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Melalui komunikasi yang baik antarbagian, pekerjaan dapat dilakukan secara lebih terkoordinasi sehingga mengurangi risiko kesalahan dan duplikasi tugas. Selain itu, komunikasi horizontal membantu mempercepat penyelesaian masalah karena individu dapat langsung berdiskusi dengan rekan kerja tanpa harus selalu melalui jalur hierarki yang panjang. Dalam lingkungan kerja modern, komunikasi horizontal juga menjadi sarana penting untuk membangun inovasi. Pertukaran ide antarpegawai dari berbagai latar belakang dan bidang keahlian sering menghasilkan solusi kreatif bagi perusahaan. Diskusi tim, *brainstorming*, maupun kolaborasi lintas divisi merupakan bentuk komunikasi horizontal yang mendukung pengembangan inovasi organisasi.

Selain meningkatkan koordinasi, komunikasi horizontal membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Interaksi yang terbuka antarpegawai memperkuat rasa kebersamaan dan kerja sama tim. Lingkungan kerja yang komunikatif cenderung memiliki tingkat konflik yang lebih rendah karena masalah dapat dibicarakan dan diselesaikan secara langsung. Namun, komunikasi horizontal juga menghadapi beberapa tantangan. Salah satu hambatan yang umum terjadi adalah perbedaan persepsi atau kepentingan antarbagian dalam perusahaan. Misalnya, divisi pemasaran mungkin memiliki target yang berbeda dengan divisi keuangan sehingga menimbulkan ketidaksepahaman dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kurangnya koordinasi dapat menyebabkan informasi penting tidak tersampaikan

secara merata kepada seluruh pihak terkait. Untuk mengatasi hambatan tersebut, perusahaan perlu membangun sistem komunikasi yang jelas dan terbuka. Pertemuan rutin, penggunaan platform kolaborasi digital, dan budaya kerja yang mendukung komunikasi lintas divisi dapat membantu meningkatkan efektivitas komunikasi horizontal dalam organisasi.

3. Perbedaan Komunikasi Vertikal dan Horizontal

Walaupun sama-sama berfungsi mendukung aktivitas organisasi, komunikasi vertikal dan horizontal memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan utama terletak pada arah komunikasi dan hubungan antarindividu yang terlibat. Komunikasi vertikal berlangsung berdasarkan hierarki jabatan, sedangkan komunikasi horizontal terjadi antarindividu dengan tingkat kedudukan yang setara. Komunikasi vertikal lebih menekankan pada fungsi pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan instruksi organisasi. Oleh karena itu, sifat komunikasinya cenderung formal dan mengikuti prosedur tertentu. Sebaliknya, komunikasi horizontal lebih berfokus pada koordinasi, kerja sama, dan pertukaran informasi antarbagian sehingga suasana komunikasinya relatif lebih fleksibel.

Perbedaan lainnya terlihat dari pola hubungan yang dibangun. Dalam komunikasi vertikal, hubungan biasanya dipengaruhi oleh otoritas dan tanggung jawab jabatan. Atasan memiliki wewenang memberikan instruksi, sedangkan bawahan berkewajiban melaksanakan tugas dan memberikan laporan. Dalam komunikasi horizontal, hubungan yang terbentuk lebih bersifat kolegial karena pihak-pihak yang berkomunikasi berada pada posisi yang relatif sejajar. Meskipun berbeda, kedua bentuk komunikasi ini saling melengkapi dan sama-sama penting bagi perusahaan. Komunikasi vertikal membantu menjaga keteraturan organisasi, sedangkan komunikasi horizontal meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarbagian. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan keduanya cenderung memiliki sistem komunikasi yang lebih efektif dan produktif.

4. Peranan Komunikasi Vertikal dan Horizontal terhadap Kinerja Perusahaan

Komunikasi vertikal dan horizontal memiliki pengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Komunikasi yang efektif membantu

organisasi mencapai tujuan secara lebih efisien karena setiap individu memahami tugas, tanggung jawab, dan arah kerja perusahaan. Sebaliknya, komunikasi yang buruk sering menjadi penyebab utama terjadinya kesalahan kerja, konflik internal, dan rendahnya produktivitas. Komunikasi vertikal yang baik memungkinkan pimpinan memberikan arahan secara jelas sekaligus menerima umpan balik dari karyawan. Hal ini membantu perusahaan mengambil keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap kondisi di lapangan. Selain itu, komunikasi vertikal yang terbuka meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa didengar dan dihargai oleh manajemen.

Di sisi lain, komunikasi horizontal memperkuat kerja sama tim dan koordinasi antarbagian. Perusahaan modern yang menghadapi persaingan dan perubahan cepat sangat membutuhkan kolaborasi lintas divisi agar mampu beradaptasi secara efektif. Komunikasi horizontal yang lancar membantu mempercepat pertukaran informasi dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah secara kolektif. Selain berdampak pada produktivitas, komunikasi yang baik juga memengaruhi budaya organisasi. Lingkungan kerja yang komunikatif cenderung menciptakan suasana yang lebih harmonis, terbuka, dan mendukung inovasi. Karyawan merasa lebih nyaman bekerja dalam organisasi yang memberikan ruang untuk berdiskusi dan menyampaikan ide secara bebas. Dengan demikian, komunikasi vertikal dan horizontal merupakan dua bentuk komunikasi organisasi yang memiliki fungsi strategis dalam perusahaan. Keduanya membantu menjaga koordinasi, memperkuat hubungan kerja, meningkatkan efektivitas organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

B. Peran Komunikasi dalam Manajemen

Komunikasi merupakan urat nadi dari seluruh fungsi manajemen karena hampir setiap aktivitas manajerial pada dasarnya melibatkan proses pertukaran informasi, koordinasi, dan pengaruh antarindividu. Henry Mintzberg (dalam Richard Daft, 2020) mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu *interpersonal* (*figurehead*, *leader*, *liaison*), *informasional* (*monitor*, *disseminator*, *spokesperson*), dan *decisional* (*entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator*, *negotiator*). Hampir seluruh

peran tersebut pada dasarnya merupakan peran komunikasi karena keberhasilan seorang manajer sangat bergantung pada kemampuannya membangun hubungan, mengelola arus informasi, serta memengaruhi tindakan orang lain.

Dalam peran *interpersonal*, manajer menggunakan komunikasi untuk membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai *stakeholder*, baik di dalam maupun di luar organisasi. Sebagai *leader*, manajer berkomunikasi untuk memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan anggota tim agar bergerak menuju tujuan organisasi. Sebagai *liaison*, manajer membangun jaringan kerja dan menjaga hubungan lintas unit maupun lintas organisasi guna memperlancar koordinasi dan pertukaran informasi. Dalam praktik organisasi modern yang semakin kolaboratif dan berbasis tim lintas fungsi, kemampuan komunikasi interpersonal menjadi semakin penting karena manajer tidak hanya dituntut mengelola bawahan, tetapi juga membangun pengaruh tanpa selalu bergantung pada otoritas formal.

Dalam peran informasional, manajer bertindak sebagai pusat pengumpulan dan penyebaran informasi organisasi. Sebagai *monitor*, manajer mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, untuk memahami kondisi organisasi dan lingkungan bisnis. Sebagai *disseminator*, mereka menyampaikan informasi yang relevan kepada anggota tim agar koordinasi dan pelaksanaan tugas dapat berjalan efektif. Sementara itu, sebagai *spokesperson*, manajer mewakili organisasi atau unit kerja dalam komunikasi dengan pihak eksternal seperti pelanggan, investor, media, atau mitra bisnis. Kualitas komunikasi dalam ketiga peran ini sangat menentukan kualitas informasi yang tersedia untuk proses pengambilan keputusan, karena informasi yang tidak jelas, terlambat, atau terdistorsi dapat menyebabkan keputusan strategis menjadi kurang akurat.

Gary Yukl (2020) menyatakan bahwa salah satu perbedaan paling signifikan antara manajer yang efektif dan yang tidak efektif terletak pada kualitas komunikasi mereka. Manajer yang efektif mampu mengomunikasikan ekspektasi secara jelas, memberikan *feedback* yang spesifik dan konstruktif, mendengarkan secara aktif, serta membangun dialog yang terbuka dengan tim. Dalam konteks bisnis modern yang penuh perubahan dan ketidakpastian, kemampuan komunikasi ini menjadi semakin strategis karena manajer tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai fasilitator kolaborasi, pengelola

makna, dan penghubung antara visi organisasi dengan tindakan sehari-hari anggota tim.

1. Komunikasi sebagai Fondasi Fungsi Manajemen

Komunikasi dalam konteks fungsi manajemen dapat dipahami sebagai mekanisme utama yang memungkinkan organisasi tidak hanya berjalan, tetapi juga bergerak secara terarah menuju tujuan yang telah ditetapkan. Setiap fungsi manajemen pada dasarnya merupakan proses yang sarat dengan aktivitas komunikasi, baik dalam bentuk penyampaian instruksi, pertukaran informasi, maupun proses umpan balik untuk evaluasi dan perbaikan. Tanpa komunikasi yang efektif, fungsi-fungsi manajemen akan terfragmentasi dan kehilangan keterhubungan satu sama lain.

Dalam tahap perencanaan (*planning*), komunikasi berperan dalam menyampaikan visi, tujuan strategis, serta rencana kerja kepada seluruh anggota organisasi. Perencanaan yang baik tidak hanya lahir dari analisis Internal manajemen puncak, tetapi juga dari proses komunikasi yang melibatkan berbagai level organisasi untuk memastikan bahwa rencana tersebut realistis dan dapat diimplementasikan. Dalam praktiknya, banyak organisasi global seperti perusahaan teknologi dan konsultan manajemen mengandalkan sesi komunikasi strategis seperti *town hall meeting* atau *strategic briefing* untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami arah organisasi secara seragam.

Pada fungsi pengorganisasian (*organizing*), komunikasi menjadi sarana utama dalam mendistribusikan tugas, menetapkan struktur kerja, serta menjelaskan hubungan antar peran dalam organisasi. Kejelasan komunikasi dalam tahap ini sangat menentukan efektivitas koordinasi antar departemen. Ketika struktur organisasi semakin kompleks, seperti dalam perusahaan multinasional atau organisasi berbasis proyek, kebutuhan akan komunikasi yang jelas dan terdokumentasi menjadi semakin penting untuk menghindari tumpang tindih peran dan konflik tanggung jawab.

Dalam fungsi pengarahan (*leading*), komunikasi menjadi inti dari proses kepemimpinan itu sendiri. Manajer tidak hanya mengarahkan melalui instruksi formal, tetapi juga melalui motivasi, inspirasi, dan pembentukan makna kerja bagi anggota organisasi. Gaya komunikasi seorang pemimpin dapat memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, budaya kerja, serta kinerja tim secara keseluruhan. Penelitian dalam

bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi secara jelas dan empatik cenderung memiliki tim dengan tingkat produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sementara itu, dalam fungsi pengendalian (*controlling*), komunikasi berperan dalam menyampaikan standar kinerja, mengumpulkan data evaluasi, serta memberikan umpan balik terhadap hasil kerja. Sistem pelaporan, audit Internal, dan evaluasi kinerja semuanya bergantung pada aliran komunikasi yang akurat dan tepat waktu. Tanpa komunikasi yang efektif, proses pengendalian tidak dapat memberikan gambaran yang valid mengenai kondisi organisasi, sehingga keputusan korektif menjadi kurang tepat sasaran.

Pemikiran Mintzberg (dalam Daft, 2020) yang membagi peran manajer menjadi interpersonal, informasional, dan *decisional* memperkuat pemahaman bahwa komunikasi bukan hanya aktivitas pendukung, tetapi merupakan inti dari seluruh aktivitas manajerial. Peran interpersonal menunjukkan bahwa manajer harus mampu membangun hubungan melalui komunikasi; peran informasional menegaskan bahwa manajer adalah pusat aliran informasi; sedangkan peran *decisional* menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sangat bergantung pada kualitas informasi yang diperoleh melalui komunikasi.

2. Peran Interpersonal: Membangun Relasi dan Kepemimpinan

Peran interpersonal dalam komunikasi manajerial tidak hanya berkaitan dengan “berinteraksi dengan orang lain”, tetapi lebih jauh berfungsi sebagai mekanisme sosial yang membentuk legitimasi, kepercayaan, dan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Dalam praktiknya, kualitas hubungan interpersonal seorang manajer sering kali menjadi faktor penentu apakah arahan organisasi benar-benar dijalankan dengan komitmen atau hanya dipatuhi secara formal. Dalam peran sebagai *figurehead*, manajer tidak hanya hadir sebagai jabatan Formal, tetapi juga sebagai simbol yang merepresentasikan identitas organisasi. Setiap tindakan komunikasi mulai dari cara berbicara di depan publik, menyampaikan pesan dalam acara perusahaan, hingga merespons isu krisis memiliki dampak simbolik terhadap persepsi Internal maupun eksternal. Misalnya, banyak perusahaan global seperti Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella menekankan komunikasi yang lebih empatik dan inklusif sebagai bagian dari transformasi budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi *figurehead* tidak

bersifat seremonial semata, tetapi berkontribusi pada pembentukan citra dan arah budaya kerja organisasi.

Sebagai *leader*, komunikasi menjadi alat utama untuk memengaruhi perilaku dan motivasi anggota tim. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi menyampaikan instruksi, tetapi juga membangun makna kerja (*meaning-making*) agar individu memahami “mengapa” di balik tugas yang mereka lakukan. Studi kepemimpinan modern menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang inspiratif dan berbasis dialog cenderung lebih efektif dibandingkan pendekatan satu arah yang hanya berfokus pada perintah. Dalam organisasi berbasis pengetahuan, seperti industri teknologi dan layanan profesional, kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi secara jelas dan emosional menjadi faktor penting dalam meningkatkan *engagement* dan retensi karyawan.

Sementara itu, dalam peran *liaison*, manajer berfungsi sebagai penghubung strategis yang menjembatani berbagai jaringan komunikasi di dalam dan di luar organisasi. Peran ini semakin penting dalam lingkungan bisnis yang saling terhubung (*interconnected*), di mana keberhasilan organisasi sering kali bergantung pada kualitas relasi lintas departemen, mitra bisnis, hingga *stakeholder* eksternal. Dalam praktiknya, manajer yang efektif sebagai *liaison* tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mengelola hubungan, membangun kepercayaan, dan memfasilitasi kolaborasi antar pihak yang memiliki kepentingan berbeda.

Dalam era digital dan kerja *hybrid*, peran interpersonal ini juga mengalami transformasi. Komunikasi tidak lagi terbatas pada interaksi tatap muka, tetapi meluas melalui *platform* digital, *video conference*, dan sistem komunikasi Internal. Hal ini menuntut manajer untuk lebih sadar terhadap nuansa komunikasi nonverbal digital, seperti kejelasan pesan tertulis, kecepatan respons, dan kemampuan menjaga keterhubungan emosional meskipun secara fisik terpisah.

3. Peran Informasional: Pengelolaan dan Distribusi Informasi

Peran informasional menempatkan manajer sebagai simpul utama dalam jaringan arus informasi organisasi. Dalam praktiknya, posisi ini membuat manajer tidak hanya menjadi “penerima pasif” informasi, tetapi juga penyaring, pengolah, sekaligus distributor yang menentukan bagaimana informasi dipahami dan digunakan oleh

organisasi. Kualitas keputusan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana peran ini dijalankan secara efektif, karena informasi yang tepat adalah dasar dari tindakan yang tepat.

Sebagai *monitor*, manajer berperan dalam melakukan *environmental scanning*, yaitu mengamati berbagai sumber informasi untuk mendeteksi perubahan yang dapat memengaruhi organisasi. Sumber ini tidak hanya berasal dari laporan internal, tetapi juga dari tren industri, perilaku konsumen, regulasi pemerintah, hingga dinamika kompetitor. Dalam praktik bisnis modern, perusahaan seperti Amazon sangat mengandalkan sistem berbasis data untuk membantu manajer dalam memonitor pola perilaku pelanggan secara *real-time*. Hal ini menunjukkan bahwa peran monitor kini tidak lagi hanya bersifat intuitif, tetapi juga berbasis analitik data yang kompleks untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Sebagai *disseminator*, manajer bertugas memastikan bahwa informasi yang relevan tidak berhenti di satu titik, tetapi mengalir ke pihak yang membutuhkan secara tepat waktu dan dalam bentuk yang dapat dipahami. Dalam organisasi yang kompleks, tantangan utama bukan kekurangan informasi, tetapi kelebihan informasi (*information overload*). Oleh karena itu, manajer perlu melakukan penyederhanaan, prioritasasi, dan kontekstualisasi informasi agar dapat digunakan secara efektif oleh tim. Misalnya, dalam organisasi proyek global, manajer sering harus menerjemahkan laporan teknis menjadi insight yang dapat ditindaklanjuti oleh tim operasional. Tanpa proses ini, informasi cenderung menjadi “data mentah” yang tidak memiliki nilai praktis.

Sebagai *spokesperson*, manajer menjadi representasi resmi organisasi dalam komunikasi eksternal. Peran ini semakin penting di era digital, di mana batas antara komunikasi Internal dan eksternal menjadi semakin kabur. Satu pernyataan manajerial dapat dengan cepat tersebar melalui media sosial dan memengaruhi reputasi organisasi secara luas. Karena itu, konsistensi pesan, kejelasan narasi, dan keselarasan dengan nilai organisasi menjadi sangat krusial. Banyak organisasi global kini melatih eksekutif mereka dalam media *communication training* untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik tidak menimbulkan interpretasi yang salah atau kontradiktif dengan strategi perusahaan.

4. Peran *Decisional*: Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

Peran *decisional* menempatkan komunikasi sebagai inti dari proses pengambilan keputusan organisasi, di mana informasi tidak hanya dipertukarkan, tetapi juga diolah menjadi dasar tindakan strategis. Dalam peran ini, manajer tidak sekadar “memilih alternatif”, melainkan membangun pemahaman bersama, mengelola persepsi, serta mengarahkan konsensus di tengah berbagai kepentingan yang sering kali saling bertentangan.

Sebagai *entrepreneur*, manajer menggunakan komunikasi untuk mendorong inovasi dan perubahan. Ini tidak hanya berarti mengajukan ide baru, tetapi juga mampu “menjual” gagasan tersebut kepada tim agar dapat diterima dan diimplementasikan. Dalam praktiknya, banyak organisasi berbasis inovasi seperti Google menerapkan budaya komunikasi terbuka di mana karyawan didorong untuk menyampaikan ide melalui forum internal, presentasi proyek, hingga diskusi lintas tim. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam peran *entrepreneur* berfungsi sebagai katalis untuk menciptakan budaya inovatif, bukan sekadar alat penyampaian ide.

Sebagai *disturbance handler*, komunikasi menjadi alat utama dalam merespons konflik, gangguan operasional, atau krisis organisasi. Dalam situasi ini, kecepatan, kejelasan, dan ketenangan komunikasi menjadi faktor kritis. Manajer harus mampu mengurangi ketidakpastian dengan menyampaikan informasi yang akurat sekaligus menjaga stabilitas emosional tim. Dalam konteks krisis organisasi modern misalnya gangguan rantai pasok global atau isu reputasi di Media sosial, komunikasi yang tidak tepat dapat memperburuk situasi dalam waktu singkat. Karena itu, banyak organisasi kini menerapkan protokol krisis komunikasi untuk memastikan respons yang konsisten dan terkoordinasi.

Sebagai *resource allocator*, komunikasi berperan dalam menjelaskan alasan di balik distribusi sumber daya, baik itu anggaran, waktu, maupun tenaga kerja. Tantangan utama dalam peran ini adalah menjaga persepsi keadilan (*perceived fairness*). Penjelasan yang tidak transparan dapat memicu resistensi, konflik Internal, atau penurunan motivasi. Oleh karena itu, manajer perlu mengkomunikasikan keputusan alokasi secara logis, berbasis data, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi agar dapat diterima oleh seluruh pihak yang terdampak.

Sebagai *negotiator*, komunikasi menjadi sarana utama dalam mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, baik di dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal. Negosiasi modern tidak lagi hanya berfokus pada “menang-kalah”, tetapi lebih pada penciptaan nilai (*value creation*) melalui dialog yang terbuka dan kolaboratif. Dalam praktik global, kemampuan negosiasi yang efektif sangat bergantung pada keterampilan komunikasi lintas budaya, kemampuan membaca kepentingan tersembunyi, serta fleksibilitas dalam merumuskan solusi.

Yukl (2020) menegaskan bahwa kualitas komunikasi merupakan pembeda utama antara manajer yang efektif dan yang kurang efektif. Manajer yang unggul tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun pemahaman bersama, menciptakan kejelasan ekspektasi, serta membuka ruang dialog dua arah. Dalam konteks ini, komunikasi tidak lagi dapat dipandang sebagai keterampilan pendukung, melainkan sebagai kompetensi strategis yang menentukan keberhasilan proses manajemen secara keseluruhan.

C. Komunikasi dalam Tim Kerja

Tim kerja merupakan unit fundamental dalam organisasi modern, dan komunikasi yang efektif dalam tim merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan kinerja tim. Hackman (dalam Edmondson, 2019) mengidentifikasi bahwa sekitar 60% variasi dalam kinerja tim dapat dijelaskan oleh kualitas proses dan komunikasi internal tim tersebut. Lencioni (2002) dalam model disfungsi timnya yang terkenal mengidentifikasi lima disfungsi yang berakar pada masalah komunikasi: ketidakpercayaan (yang mencegah komunikasi terbuka), ketakutan terhadap konflik (yang menghasilkan komunikasi yang artifisial dan tidak jujur), kurangnya komitmen (yang merupakan hasil dari komunikasi yang tidak melibatkan semua anggota dalam pengambilan keputusan), menghindari akuntabilitas (yang melemahkan komunikasi tentang kinerja dan standar), dan kurangnya perhatian terhadap hasil (yang mengakibatkan komunikasi yang berfokus pada kepentingan individu daripada kolektif).

Di era kerja *hybrid* dan *remote*, komunikasi dalam tim menghadapi tantangan-tantangan baru yang signifikan. Penelitian Olson dan Olson (dalam Baym, 2015) tentang '*distance matters*' menunjukkan bahwa jarak fisik dalam tim tidak hanya mempengaruhi frekuensi

komunikasi, tetapi juga kualitasnya. Tim yang tersebar secara geografis cenderung mengalami lebih banyak miskomunikasi, kurangnya konteks bersama, dan kesulitan dalam membangun kepercayaan dan kohesi yang diperlukan untuk kolaborasi yang efektif.

Tabel 7.1 Karakteristik Komunikasi Tim Berkinerja Tinggi vs. Rendah

Dimensi Komunikasi	Tim Berkinerja Tinggi	Tim Berkinerja Rendah
<i>Psychological Safety</i>	Anggota bebas berpendapat & mengakui kesalahan	Anggota takut dikritik, menyembunyikan masalah
Umpan Balik	Rutin, spesifik, dua arah, konstruktif	Jarang, umum, satu arah, atau menghindari konflik
Konflik	Dikelola secara konstruktif, berbasis ide	Dihindari atau bersifat personal & merusak
Transparansi	Informasi dibagikan secara proaktif & terbuka	Informasi ditahan, silo informasi menguat
Partisipasi	Semua anggota aktif berkontribusi dalam diskusi	Dominasi satu-dua orang, sebagian besar pasif
Tujuan	Dipahami & disepakati bersama secara jelas	Ambigu, interpretasi berbeda-beda

Sumber: Diadaptasi dari Edmondson (2019) dan Lencioni (2002)

Psychological safety dalam komunikasi tim merujuk pada kondisi di mana setiap anggota merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, maupun kesalahan tanpa takut dikritik atau dihukum. Dalam tim berkinerja tinggi, suasana ini mendorong keterbukaan dan kejujuran sehingga masalah dapat diidentifikasi lebih awal dan diselesaikan secara kolaboratif. Sebaliknya, dalam tim berkinerja rendah, anggota cenderung menahan pendapat, menyembunyikan kesalahan, atau menghindari berbicara karena khawatir terhadap reaksi negatif. Kondisi ini menghambat aliran informasi dan memperbesar risiko terjadinya kesalahan yang tidak terdeteksi.

Umpan balik menjadi salah satu elemen penting dalam menjaga kualitas komunikasi tim. Pada tim berkinerja tinggi, umpan balik diberikan secara rutin, spesifik, dua arah, dan bersifat konstruktif sehingga membantu anggota memahami kekuatan serta area yang perlu diperbaiki. Proses ini juga memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan kinerja individu maupun tim. Sebaliknya, tim berkinerja rendah cenderung jarang memberikan umpan balik atau hanya menyampaikannya secara umum dan satu arah. Dalam beberapa kasus, umpan balik bahkan dihindari untuk menghindari konflik, sehingga perbaikan kinerja menjadi terhambat.

Pengelolaan konflik juga membedakan tim berkinerja tinggi dan rendah. Dalam tim yang efektif, konflik dipandang sebagai hal yang wajar dan dikelola secara konstruktif dengan fokus pada ide atau solusi, bukan pada individu. Diskusi yang terbuka memungkinkan munculnya berbagai perspektif yang dapat meningkatkan kualitas keputusan. Di sisi lain, tim berkinerja rendah cenderung menghindari konflik atau justru menghadapi konflik yang bersifat personal dan merusak hubungan kerja, sehingga komunikasi menjadi tidak sehat dan produktivitas menurun.

Transparansi dalam komunikasi menunjukkan sejauh mana informasi dibagikan secara terbuka di dalam tim. Tim berkinerja tinggi secara proaktif membagikan informasi yang relevan sehingga semua anggota memiliki pemahaman yang sama terhadap situasi dan dapat berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, dalam tim berkinerja rendah, informasi sering kali ditahan atau hanya dimiliki oleh individu tertentu, sehingga menciptakan silo informasi. Hal ini menghambat kolaborasi dan memperlambat pengambilan keputusan.

Partisipasi anggota tim menjadi indikator penting lainnya. Dalam tim berkinerja tinggi, semua anggota terlibat aktif dalam diskusi, memberikan ide, dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki terhadap hasil kerja tim. Sebaliknya, tim berkinerja rendah sering didominasi oleh satu atau dua orang, sementara anggota lainnya bersikap pasif. Ketidakeimbangan ini menyebabkan potensi ide yang beragam tidak dimanfaatkan secara maksimal.

Kejelasan tujuan juga menjadi faktor penentu efektivitas komunikasi tim. Tim berkinerja tinggi memiliki tujuan yang dipahami dan disepakati bersama, sehingga setiap anggota mengetahui arah kerja dan peran masing-masing. Hal ini mempermudah koordinasi dan

meningkatkan fokus tim. Sebaliknya, dalam tim berkinerja rendah, tujuan sering kali tidak jelas atau diinterpretasikan secara berbeda oleh masing-masing anggota, sehingga menimbulkan kebingungan dan menurunkan efektivitas kerja.

1. Peran Komunikasi dalam Kinerja Tim

Peran komunikasi dalam kinerja tim tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga struktural karena menentukan bagaimana pengetahuan dibagi, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana koordinasi dijalankan. Dalam tim modern, terutama yang bekerja secara lintas fungsi atau virtual, komunikasi menjadi “infrastruktur tak terlihat” yang menentukan apakah potensi kolektif dapat benar-benar dikonversi menjadi hasil kerja yang nyata.

Dalam konteks koordinasi, komunikasi memungkinkan penyelarasan tugas dan pemahaman peran (*role clarity*) di antara anggota tim. Tanpa komunikasi yang jelas, tim cenderung mengalami duplikasi pekerjaan, kesenjangan informasi, atau bahkan konflik peran. Studi dalam organisasi berbasis proyek menunjukkan bahwa tim yang memiliki ritme komunikasi rutin seperti *daily stand-up* atau *weekly sync* cenderung lebih mampu menjaga konsistensi arah kerja dibandingkan tim yang komunikasinya bersifat *ad-hoc*. Praktik ini banyak diterapkan dalam perusahaan teknologi global seperti Atlassian yang mengembangkan budaya kerja berbasis kolaborasi digital dan transparansi informasi.

Dalam aspek pengambilan keputusan kolektif, komunikasi berfungsi sebagai medium untuk mengintegrasikan berbagai perspektif anggota tim. Kualitas keputusan tim sangat bergantung pada sejauh mana informasi dapat dibagikan secara terbuka dan sejauh mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan pendapat. Konsep *Psychological Safety* yang banyak dibahas dalam penelitian Edmondson (2019) menunjukkan bahwa tim dengan tingkat keamanan psikologis tinggi cenderung lebih inovatif karena anggotanya tidak takut mengemukakan ide, kritik, atau ketidaksetujuan. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi bukan hanya soal “bertukar informasi”, tetapi juga menciptakan ruang sosial yang aman untuk berpikir kritis.

Selain itu, komunikasi juga berperan dalam membangun kohesi tim (*team cohesion*). Interaksi yang konsisten dan berkualitas tinggi memperkuat rasa saling percaya dan keterikatan emosional antaranggota

tim. Dalam lingkungan kerja *hybrid* saat ini, tantangan kohesi semakin besar karena keterbatasan interaksi fisik. Oleh karena itu, banyak organisasi mengembangkan strategi komunikasi tambahan seperti *virtual team-building*, *check-in* nonformal, dan penggunaan *platform* kolaborasi digital untuk menjaga hubungan interpersonal tetap kuat meskipun jarak fisik terpisah. Dari perspektif kinerja, komunikasi yang efektif terbukti meningkatkan efisiensi eksekusi tugas, mempercepat penyelesaian masalah, serta mengurangi biaya kesalahan (*error cost*). Sebaliknya, komunikasi yang buruk sering kali tidak langsung terlihat pada awalnya, tetapi muncul dalam bentuk keterlambatan proyek, *rework*, atau konflik internal yang menghambat produktivitas.

2. Disfungsi Tim dan Hambatan Komunikasi

Model lima disfungsi tim dari Lencioni (2002) pada dasarnya menunjukkan bahwa masalah kinerja tim hampir selalu berawal dari masalah komunikasi yang tidak terlihat di permukaan. Yang sering terjadi bukan sekadar “kurang komunikasi”, tetapi komunikasi yang terdistorsi oleh rasa tidak aman, relasi yang rapuh, dan struktur interaksi yang tidak sehat. Akibatnya, tim tampak aktif berdiskusi, tetapi tidak benar-benar menghasilkan kesepakatan yang bermakna.

Disfungsi pertama, ketidakpercayaan, biasanya muncul ketika anggota tim tidak merasa aman untuk bersikap terbuka. Dalam kondisi ini, komunikasi menjadi sangat hati-hati, formal, dan selektif. Anggota tim cenderung menyembunyikan kesalahan, menghindari mengakui kelemahan, dan tidak jujur dalam menyampaikan kendala. Dalam praktik organisasi modern, gejala ini sering terlihat pada tim yang sangat kompetitif atau memiliki budaya kerja yang terlalu berorientasi pada evaluasi individu. Dampaknya adalah hilangnya “konflik produktif” karena orang lebih memilih diam daripada mengungkapkan masalah sejak awal.

Disfungsi kedua, ketakutan terhadap konflik, membuat komunikasi kehilangan kedalaman analitisnya. Tim menghindari perdebatan yang sehat demi menjaga suasana tetap “nyaman”. Padahal, konflik ide yang terkelola dengan baik justru merupakan sumber kualitas keputusan. Dalam banyak organisasi, fenomena ini terlihat dalam rapat yang cepat mencapai kesepakatan, tetapi sebenarnya belum membahas alternatif secara kritis. Akibatnya, keputusan yang diambil sering kali tidak optimal karena tidak melalui proses pengujian ide yang cukup.

Disfungsi ketiga, kurangnya komitmen, sering kali merupakan konsekuensi langsung dari komunikasi yang tidak inklusif. Ketika anggota tim tidak merasa didengar dalam proses diskusi, mereka cenderung tidak memiliki rasa kepemilikan terhadap keputusan akhir. Ini menjadi masalah besar dalam implementasi strategi, karena meskipun keputusan sudah ditetapkan, eksekusinya tidak berjalan maksimal akibat rendahnya keterlibatan psikologis. Dalam organisasi yang menerapkan komunikasi satu arah secara dominan, masalah ini cenderung lebih sering muncul.

Disfungsi keempat, menghindari akuntabilitas, berkaitan dengan kegagalan komunikasi dalam menetapkan ekspektasi yang jelas. Ketika standar kinerja tidak dikomunikasikan secara eksplisit atau tidak dikonfirmasi bersama, anggota tim menjadi enggan saling mengoreksi. Budaya “tidak enakan” ini menyebabkan penurunan kualitas kerja secara bertahap karena kesalahan kecil tidak segera diperbaiki. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan toleransi terhadap kinerja rendah (*low performance tolerance*) dalam tim.

Disfungsi kelima, kurangnya fokus pada hasil, menunjukkan pergeseran komunikasi dari tujuan kolektif ke kepentingan individual atau departemental. Tim mulai lebih banyak membicarakan aktivitas masing-masing daripada hasil bersama yang ingin dicapai. Dalam organisasi besar, fenomena ini sering terjadi ketika tidak ada mekanisme komunikasi yang menyatukan indikator kinerja lintas fungsi. Akibatnya, koordinasi melemah dan setiap unit bekerja dalam “silo” masing-masing.

3. Komunikasi dalam Tim Virtual dan *Hybrid*

Perkembangan tim virtual dan *hybrid* tidak hanya mengubah “cara bekerja”, tetapi juga menggeser cara manusia membangun makna bersama dalam organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi tidak lagi terjadi secara spontan seperti di ruang kantor fisik, melainkan harus dirancang, dijadwalkan, dan dikelola secara sadar. Inilah yang membuat komunikasi dalam tim jarak jauh menjadi lebih “*artificial by design*”, tetapi justru sangat menentukan keberhasilan kolaborasi.

Konsep “*distance matters*” dari Olson dan Olson (dalam Baym, 2015) menegaskan bahwa jarak fisik menciptakan jarak kognitif dan sosial. Artinya, semakin jauh anggota tim secara geografis, semakin besar potensi perbedaan interpretasi terhadap informasi yang sama. Dalam praktiknya, hal ini terlihat ketika instruksi kerja yang sederhana

dapat dipahami berbeda oleh anggota tim di lokasi yang berbeda karena tidak adanya konteks nonverbal seperti intonasi, ekspresi wajah, atau diskusi informal di sela pekerjaan. Fenomena ini semakin relevan di era globalisasi kerja, ketika organisasi seperti Microsoft dan perusahaan teknologi lainnya mengelola ribuan karyawan lintas negara melalui sistem kerja *hybrid*.

Salah satu tantangan utama tim virtual adalah berkurangnya *shared context* atau konteks bersama. Dalam tim tatap muka, banyak informasi tidak perlu dikomunikasikan secara eksplisit karena terbentuk melalui interaksi sehari-hari. Namun dalam tim virtual, konteks ini harus “dibangun secara sengaja” melalui dokumentasi, update rutin, dan komunikasi yang lebih eksplisit. Tanpa itu, risiko miskomunikasi meningkat karena setiap individu bekerja dengan interpretasi yang berbeda terhadap tujuan dan prioritas tim.

Selain itu, keterbatasan komunikasi nonverbal menjadi faktor signifikan yang sering diremehkan. Studi komunikasi organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar makna interpersonal disampaikan melalui elemen nonverbal, yang tidak sepenuhnya dapat ditransfer melalui teks atau bahkan *video conference*. Akibatnya, pesan dalam *email* atau chat dapat dengan mudah disalahartikan, terutama dalam situasi yang melibatkan emosi atau tekanan kerja tinggi. Inilah sebabnya mengapa konflik dalam tim virtual sering muncul bukan karena perbedaan substansi, tetapi karena perbedaan interpretasi nada komunikasi.

Perbedaan zona waktu juga memperumit koordinasi komunikasi. Tim global tidak dapat selalu berkomunikasi secara sinkron, sehingga banyak interaksi terjadi secara asinkron. Hal ini menuntut kejelasan pesan yang jauh lebih tinggi, karena tidak ada ruang untuk klarifikasi instan. Organisasi yang berhasil mengelola tim virtual biasanya menerapkan protokol komunikasi yang ketat, seperti standar waktu respons, dokumentasi keputusan yang jelas, serta penggunaan *platform* kolaborasi terpusat.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, tim virtual memerlukan komunikasi yang lebih terstruktur, eksplisit, dan terdokumentasi. Praktik seperti *written-first communication*, penggunaan *dashboard* proyek, serta ritual komunikasi rutin (misalnya *weekly review* atau *asynchronous update*) menjadi semakin penting. Dalam banyak organisasi global modern, komunikasi tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan,

tetapi sebagai sistem operasional inti yang memastikan koordinasi tetap berjalan meskipun tanpa kehadiran fisik.



BAB VIII

PEMBELAJARAN

KETERAMPILAN

BERBAHASA

A. Gaya Komunikasi Pemimpin

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi merupakan salah satu topik yang paling intensif diteliti dalam literatur kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Cara seorang pemimpin berkomunikasi tidak hanya mencerminkan, tetapi juga secara aktif membentuk budaya organisasi, tingkat *engagement* pegawai, dan pada akhirnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Bass dan Riggio (2006) dalam teori kepemimpinan transformasional mereka mengidentifikasi empat komponen yang secara kolektif membentuk gaya komunikasi pemimpin transformasional: *idealized influence* (membangun kepercayaan dan rasa hormat melalui komunikasi yang konsisten dengan tindakan), *inspirational motivation* (mengkomunikasikan visi yang *compelling* dan membangkitkan antusiasme), *intellectual stimulation* (mendorong kreativitas dan pemikiran kritis melalui pertanyaan yang merangsang), dan *individualized consideration* (mendengarkan dan merespons kebutuhan unik setiap individu).

Goleman, Boyatzis, dan McKee (2013) mengidentifikasi enam gaya kepemimpinan berdasarkan kompetensi kecerdasan emosional, masing-masing dengan karakteristik komunikasi yang berbeda: *Coercive* (komunikasi satu arah, berbasis perintah dan kontrol), *Authoritative* (komunikasi visioner yang memberikan arah namun memberi kebebasan dalam pelaksanaan), *Affiliative* (komunikasi yang berfokus pada hubungan dan harmoni emosional), *Democratic* (komunikasi yang

mendorong partisipasi dan konsensus), *Pacesetting* (komunikasi melalui demonstrasi standar tinggi), dan *Coaching* (komunikasi yang berfokus pada pengembangan individual).

Penelitian Goleman dkk. menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mampu beralih fleksibel antara berbagai gaya komunikasi ini sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Kemampuan untuk membaca situasi dan menyesuaikan gaya komunikasi yang sering disebut sebagai '*situational communication leadership*' yang merupakan kompetensi yang sangat berharga dan dapat dikembangkan melalui latihan yang sadar dan refleksi yang berkelanjutan.

Tabel 8.1 Spektrum Gaya Komunikasi Kepemimpinan

<i>Visionary / Authoritative</i>	Mengkomunikasikan visi jangka panjang yang inspiring, memberikan arah yang jelas, fleksibel dalam eksekusi. Efektif saat organisasi butuh arah baru
<i>Coaching</i>	Komunikasi untuk mengembangkan potensi individu, mendengarkan aktif, pertanyaan reflektif, <i>feedback</i> konstruktif. Efektif untuk pengembangan SDM
<i>Affiliative</i>	Komunikasi empatik yang membangun hubungan & harmoni emosional. Efektif untuk menyembuhkan luka dalam tim atau membangun trust
<i>Democratic</i>	Komunikasi partisipatif yang mengundang masukan dan mendorong konsensus. Efektif ketika ide tim dibutuhkan dan <i>buy-in</i> penting
<i>Pacesetting</i>	Komunikasi melalui contoh nyata dan standar kinerja tinggi. Efektif untuk tim yang kompeten dan termotivasi secara intrinsik
<i>Coercive</i>	Komunikasi direktif berbasis perintah. Hanya efektif dalam krisis atau saat perilaku perlu diubah segera, gunakan dengan sangat hati-hati

Sumber: Diadaptasi dari Goleman, Boyatzis & McKee (2013)

Gaya komunikasi *visionary* atau *authoritative* ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi jangka panjang yang jelas dan menginspirasi. Pemimpin dengan gaya ini mampu

memberikan arah strategis yang tegas, namun tetap memberikan fleksibilitas kepada anggota tim dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi yang digunakan bersifat memotivasi dan membangun pemahaman bersama tentang tujuan organisasi. Gaya ini sangat efektif organisasi menghadapi perubahan besar atau membutuhkan arah baru yang kuat.

Gaya *coaching* berfokus pada pengembangan potensi individu melalui komunikasi yang bersifat mendukung dan reflektif. Pemimpin menggunakan teknik mendengarkan aktif, mengajukan pertanyaan yang mendorong pemikiran, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Pendekatan ini membantu anggota tim mengenali kekuatan dan area pengembangan mereka, sehingga meningkatkan kapasitas individu dalam jangka panjang. Gaya ini sangat efektif dalam konteks pembinaan sumber daya manusia dan peningkatan kompetensi.

Gaya *affiliative* menekankan pada hubungan interpersonal dan keharmonisan emosional dalam tim. Komunikasi yang digunakan bersifat empatik, penuh perhatian, dan bertujuan membangun kepercayaan antaranggota. Pemimpin dengan gaya ini berusaha menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Pendekatan ini sangat berguna dalam situasi di mana tim mengalami tekanan, konflik, atau membutuhkan pemulihan hubungan kerja.

Gaya *democratic* melibatkan anggota tim secara aktif dalam proses pengambilan keputusan melalui komunikasi yang partisipatif. Pemimpin mendorong diskusi terbuka, mengundang masukan, dan membangun konsensus sebelum mengambil keputusan. Gaya ini meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) dan komitmen anggota terhadap hasil yang dicapai. Pendekatan ini sangat efektif ide dan kreativitas dari tim diperlukan serta ketika dukungan kolektif menjadi faktor penting keberhasilan.

Gaya *pacesetting* ditunjukkan melalui komunikasi yang berorientasi pada standar kinerja tinggi. Pemimpin lebih banyak memberi contoh langsung melalui tindakan dan ekspektasi yang jelas terhadap hasil kerja. Gaya ini cocok untuk tim yang sudah kompeten dan memiliki motivasi tinggi, karena mereka mampu mengikuti ritme kerja yang cepat dan tuntutan yang tinggi. Namun, jika digunakan secara berlebihan, gaya ini dapat menimbulkan tekanan dan kelelahan bagi anggota tim.

Gaya *coercive* merupakan pendekatan komunikasi yang bersifat direktif dan berbasis perintah. Pemimpin memberikan instruksi yang

harus segera diikuti tanpa banyak diskusi. Gaya ini hanya efektif dalam situasi tertentu, seperti krisis atau kondisi darurat yang memerlukan tindakan cepat dan tegas. Penggunaan gaya ini perlu dilakukan secara hati-hati karena dapat menurunkan motivasi, kreativitas, dan hubungan kerja jika diterapkan dalam jangka panjang.

1. Komunikasi sebagai Inti Kepemimpinan Organisasi

Gaya komunikasi pemimpin pada dasarnya bekerja seperti “sistem operasi” budaya organisasi: ia tidak selalu terlihat secara langsung, tetapi menentukan bagaimana seluruh interaksi di dalam organisasi berjalan. Cara pemimpin berbicara dalam rapat, merespons kritik, atau menyampaikan visi akan membentuk norma tidak tertulis tentang apa yang dianggap aman, penting, atau bahkan “boleh” dilakukan oleh anggota organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai pembentuk realitas organisasi. Misalnya, ketika seorang pemimpin secara konsisten menggunakan komunikasi yang terbuka dan dialogis, anggota tim cenderung lebih berani menyampaikan ide dan masalah. Sebaliknya, pemimpin yang komunikasinya satu arah dan cenderung menghakimi akan menciptakan budaya diam (*silence culture*), di mana informasi penting sering tertahan di level bawah. Fenomena ini banyak ditemukan dalam organisasi dengan struktur hierarkis kuat, di mana bawahan lebih memilih “aman” daripada “terbuka”.

Bass dan Riggio (2006) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kemampuan komunikasi untuk membangun makna bersama (*shared meaning*). Dalam praktiknya, ini terlihat ketika pemimpin mampu menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan tujuan yang lebih besar. Contohnya, dalam organisasi global seperti Microsoft, komunikasi kepemimpinan yang menekankan visi inovasi dan dampak sosial digunakan untuk menyatukan ribuan karyawan lintas negara dalam arah strategis yang sama.

Komunikasi pemimpin juga berperan dalam mengelola emosi kolektif organisasi. Cara pemimpin menyampaikan berita buruk, seperti restrukturisasi atau perubahan strategi, dapat memengaruhi tingkat kecemasan, kepercayaan, dan stabilitas psikologis karyawan. Pemimpin yang komunikasinya empatik dan transparan cenderung mampu

mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena anggota organisasi merasa dilibatkan dan dihargai dalam proses tersebut.

Di era organisasi modern yang semakin kompleks dan berbasis pengetahuan, komunikasi pemimpin juga menjadi alat utama dalam membangun kredibilitas. Kredibilitas tidak hanya dibentuk oleh keputusan yang diambil, tetapi oleh konsistensi antara ucapan dan tindakan yang dikomunikasikan secara berulang. Ketika pemimpin gagal menjaga konsistensi ini, kepercayaan organisasi dapat menurun dengan cepat, bahkan jika kinerja operasional masih terlihat baik.

2. Gaya Komunikasi dalam Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional, empat dimensi komunikasi ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling menguatkan dalam membentuk pengalaman kepemimpinan yang utuh bagi anggota organisasi. Kekuatan utamanya terletak pada konsistensi pesan, bukan hanya pada isi komunikasi, tetapi juga pada cara pesan tersebut diwujudkan dalam tindakan sehari-hari. Dimensi *idealized influence* menjadi dasar pembentukan kepercayaan. Komunikasi dalam dimensi ini tidak cukup hanya bersifat persuasif, tetapi harus selaras dengan perilaku nyata pemimpin. Ketika terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan, kredibilitas akan cepat menurun. Dalam praktik organisasi modern, pemimpin yang memiliki *high consistency communication* cenderung lebih mudah membangun loyalitas jangka panjang, karena anggota organisasi melihat adanya integritas yang stabil, bukan sekadar retorika. Hal ini menjadi sangat penting dalam konteks organisasi global seperti Google, di mana kepercayaan lintas tim menjadi fondasi kolaborasi berskala besar.

Dimensi *inspirational motivation* berfokus pada kemampuan pemimpin dalam membingkai visi secara komunikatif dan emosional. Visi yang efektif tidak hanya disampaikan sebagai target strategis, tetapi sebagai narasi yang memberi makna pada pekerjaan individu. Dalam banyak organisasi berkinerja tinggi, pemimpin yang mampu mengkomunikasikan “*why*” di balik pekerjaan sering kali lebih berhasil meningkatkan *engagement* dibandingkan sekadar memberikan instruksi “*what*” dan “*how*”. Pendekatan ini juga terlihat dalam strategi komunikasi kepemimpinan di perusahaan teknologi seperti Apple Inc., di mana narasi inovasi dan perubahan dunia digunakan untuk menggerakkan motivasi internal.

Sementara itu, *intellectual stimulation* menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin tidak bersifat satu arah, tetapi mendorong dialog kritis. Pemimpin tidak selalu memberikan jawaban, tetapi mengajukan pertanyaan yang membuka ruang berpikir. Dalam praktiknya, ini terlihat ketika pemimpin menantang asumsi lama organisasi atau mengajak tim mengevaluasi ulang cara kerja yang sudah dianggap “standar”. Komunikasi seperti ini mendorong budaya pembelajaran (*learning culture*), yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Dimensi *individualized consideration* menekankan bahwa komunikasi efektif tidak selalu bersifat massal, tetapi juga personal. Pemimpin perlu menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan, motivasi, dan kondisi masing-masing individu. Ini sering diwujudkan melalui percakapan satu lawan satu, umpan balik personal, atau mentoring. Dalam organisasi modern, pendekatan ini semakin relevan karena tenaga kerja semakin beragam secara generasi, latar belakang, dan ekspektasi karier.

3. Adaptabilitas Gaya Komunikasi dan Kepemimpinan Situasional

Adaptabilitas gaya komunikasi dan kepemimpinan situasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan cara berkomunikasi, mengambil keputusan, dan memengaruhi anggota organisasi sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, pemimpin tidak dapat menggunakan satu gaya komunikasi yang sama untuk semua situasi. Setiap individu memiliki karakter, tingkat kemampuan, motivasi, dan kebutuhan yang berbeda, sehingga pendekatan komunikasi juga perlu disesuaikan agar pesan dapat diterima secara efektif. Adaptabilitas ini menunjukkan fleksibilitas seorang pemimpin dalam memahami konteks organisasi, membaca perubahan lingkungan, serta memilih strategi komunikasi yang paling tepat untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan. Dalam situasi tertentu, pemimpin mungkin perlu menggunakan gaya direktif dengan memberikan instruksi yang jelas dan terstruktur, terutama ketika anggota tim masih membutuhkan arahan

yang kuat. Namun, pada kondisi lain, pemimpin dapat menerapkan gaya partisipatif atau delegatif ketika anggota tim telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang memadai. Penyesuaian ini tidak hanya berkaitan dengan cara memberikan perintah, tetapi juga melibatkan pemilihan bahasa, nada komunikasi, metode penyampaian pesan, hingga cara memberikan umpan balik.

Dalam praktik organisasi, adaptabilitas gaya komunikasi menjadi faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Pemimpin yang adaptif mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, meningkatkan kepercayaan anggota tim, serta mengurangi potensi konflik akibat kesalahpahaman. Misalnya, dalam kondisi krisis, pemimpin perlu menggunakan komunikasi yang tegas, cepat, dan jelas agar anggota organisasi memahami prioritas tindakan. Sebaliknya, dalam situasi pengembangan ide atau inovasi, pemimpin lebih efektif menggunakan komunikasi yang suportif dan kolaboratif untuk mendorong partisipasi anggota tim. Dengan demikian, kemampuan beradaptasi dalam komunikasi dan kepemimpinan situasional menjadi salah satu kompetensi utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan mencapai tujuan secara efektif.

B. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dan komunikasi adalah dua proses yang tidak dapat dipisahkan dalam konteks kepemimpinan. Kualitas keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin sangat bergantung pada kualitas komunikasi yang mendahului, menyertai, dan mengikuti proses pengambilan keputusan tersebut. Vroom dan Yetton (dalam Northouse, 2021) mengembangkan model *normative decision* yang mengidentifikasi lima gaya pengambilan keputusan berdasarkan tingkat partisipasi yang diberikan kepada bawahan: *Autocratic I* (pemimpin memutuskan sendiri berdasarkan informasi yang tersedia), *Autocratic II* (pemimpin mencari informasi dari bawahan tanpa menjelaskan alasannya, kemudian memutuskan sendiri), *Consultative I* (pemimpin berkonsultasi dengan individu-individu terpilih, kemudian memutuskan sendiri), *Consultative II* (pemimpin berkonsultasi dengan kelompok, kemudian memutuskan sendiri), dan *Group* (pemimpin memfasilitasi diskusi kelompok dan menerima keputusan yang dicapai secara bersama).

Penelitian tentang *quality of group decision making* telah menunjukkan bahwa keputusan kelompok yang diambil melalui proses komunikasi yang terstruktur dan inklusif cenderung lebih baik daripada keputusan yang dibuat secara unilateral, terutama untuk masalah-masalah yang kompleks dan tidak terstruktur. Namun, proses ini juga memiliki kelemahan: rentan terhadap *groupthink*, memerlukan lebih banyak waktu, dan efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas fasilitasi yang dilakukan oleh pemimpin. Kahneman (2011) dalam karyanya '*Thinking, Fast and Slow*' mengidentifikasi dua sistem berpikir yang berimplikasi signifikan bagi komunikasi dalam pengambilan keputusan: *System 1* (berpikir cepat, intuitif, dan emosional) dan *System 2* (berpikir lambat, analitis, dan rasional). Pemimpin yang efektif memahami bias-bias kognitif yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan menggunakan strategi komunikasi yang tepat untuk memitigasi bias tersebut.

1. Komunikasi sebagai Fondasi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses yang sangat bergantung pada kualitas aliran informasi dalam organisasi. Karena itu, komunikasi dapat dipahami sebagai “infrastruktur kognitif” yang tidak terlihat tetapi menentukan bagaimana pemimpin membangun pemahaman terhadap realitas organisasi. Tanpa sistem komunikasi yang baik, pemimpin pada dasarnya hanya membuat keputusan berdasarkan potongan informasi yang terbatas atau bahkan asumsi.

Dalam praktik organisasi modern, proses ini terlihat jelas pada bagaimana data, laporan, dan insight dari berbagai unit kerja dikonsolidasikan sebelum keputusan dibuat. Misalnya, dalam perusahaan berbasis teknologi seperti Amazon, keputusan strategis sering kali didukung oleh aliran komunikasi data yang sangat intensif, mulai dari perilaku pelanggan, kinerja logistik, hingga evaluasi operasional harian. Namun, data saja tidak cukup yang menentukan adalah bagaimana data tersebut dikomunikasikan dalam bentuk yang dapat dipahami dan digunakan oleh pengambil keputusan.

Komunikasi sebelum pengambilan keputusan berfungsi untuk membangun situational awareness, yaitu pemahaman menyeluruh tentang kondisi yang sedang terjadi. Pada tahap ini, kualitas komunikasi menentukan apakah pemimpin melihat masalah secara utuh atau parsial.

Jika informasi terfragmentasi atau hanya berasal dari satu perspektif, maka risiko *blind spot* dalam keputusan menjadi lebih besar. Sebaliknya, komunikasi lintas fungsi yang terbuka memungkinkan munculnya gambaran yang lebih komprehensif dan seimbang.

Selama proses pengambilan keputusan, komunikasi berperan sebagai alat untuk mengevaluasi alternatif. Diskusi, debat, dan pertukaran perspektif menjadi mekanisme penting untuk menguji asumsi dan mengurangi bias kognitif. Dalam konteks ini, komunikasi yang sehat bukan yang menghindari perbedaan pendapat, tetapi yang mampu mengelola perbedaan tersebut menjadi bahan pertimbangan yang konstruktif. Organisasi yang mendorong komunikasi kritis biasanya menghasilkan keputusan yang lebih tahan terhadap perubahan situasi.

Setelah keputusan diambil, komunikasi menjadi instrumen implementasi. Keputusan yang baik dapat gagal jika tidak dikomunikasikan dengan jelas kepada pihak pelaksana. Di tahap ini, kejelasan instruksi, konsistensi pesan, serta pemahaman bersama menjadi sangat penting untuk memastikan eksekusi berjalan sesuai rencana. Banyak kegagalan organisasi bukan terjadi pada level keputusan, tetapi pada kegagalan komunikasi dalam menerjemahkan keputusan tersebut ke dalam tindakan.

2. Model Partisipasi Keputusan Vroom dan Yetton

Vroom dan Yetton (dalam Northouse, 2021) mengembangkan model normatif yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan. Model ini mengidentifikasi lima gaya utama, yaitu *Autocratic I*, *Autocratic II*, *Consultative I*, *Consultative II*, dan *Group*. Pada gaya *Autocratic I*, pemimpin membuat keputusan sendiri berdasarkan informasi yang tersedia.

Pada *Autocratic II*, pemimpin tetap memutuskan sendiri tetapi terlebih dahulu meminta informasi dari bawahan. Dalam *Consultative I*, pemimpin berkonsultasi dengan individu tertentu sebelum mengambil keputusan. Sementara pada *Consultative II*, konsultasi dilakukan dengan kelompok sebelum keputusan dibuat secara individual. Gaya *Group* merupakan bentuk paling partisipatif, di mana pemimpin memfasilitasi diskusi kelompok dan keputusan diambil secara kolektif. Model ini menunjukkan bahwa tingkat komunikasi dan partisipasi

berpengaruh langsung terhadap kualitas dan penerimaan keputusan dalam organisasi.

3. Kualitas Keputusan Kelompok dan Tantangan Komunikasi

Keputusan kelompok yang dihasilkan melalui komunikasi yang inklusif dan terstruktur umumnya lebih berkualitas dibandingkan keputusan individual, terutama dalam situasi yang kompleks dan tidak terstruktur. Proses komunikasi kelompok memungkinkan munculnya berbagai perspektif, informasi yang lebih luas, serta evaluasi alternatif yang lebih komprehensif.

Namun, proses ini juga memiliki tantangan. Salah satunya adalah *groupthink*, yaitu kondisi ketika tekanan untuk mencapai konsensus menghambat evaluasi kritis terhadap alternatif yang ada. Selain itu, pengambilan keputusan kelompok membutuhkan waktu lebih lama dan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi diskusi secara efektif. Tanpa komunikasi yang terarah, proses ini dapat menjadi tidak efisien dan menghasilkan keputusan yang kurang optimal.

4. Peran Bias Kognitif dalam Komunikasi Keputusan

Kahneman (2011) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh dua sistem berpikir: *System 1* yang cepat, intuitif, dan emosional, serta *System 2* yang lambat, analitis, dan rasional. Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi memainkan peran penting dalam menyeimbangkan kedua sistem ini. Pemimpin yang efektif memahami bahwa keputusan sering kali dipengaruhi oleh bias kognitif yang berasal dari *System 1*, seperti *overconfidence*, *anchoring*, atau *confirmation bias*. Oleh karena itu, komunikasi yang baik diperlukan untuk mendorong penggunaan *System 2* melalui penyampaian data yang jelas, argumentasi yang logis, serta ruang diskusi yang reflektif. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menyampaikan keputusan, tetapi juga membantu memastikan bahwa keputusan tersebut dihasilkan melalui proses berpikir yang lebih rasional dan objektif.

C. Motivasi melalui Komunikasi

Motivasi melalui komunikasi merupakan proses memengaruhi, mendorong, dan membangun semangat individu atau kelompok melalui penyampaian pesan yang mampu meningkatkan keinginan untuk

bekerja, berpartisipasi, dan mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi dan perusahaan, komunikasi menjadi alat penting untuk membangkitkan motivasi karyawan karena melalui komunikasi, pimpinan dapat memberikan arahan, penghargaan, dukungan, serta inspirasi kepada anggota organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mampu membangun keyakinan, rasa dihargai, dan keterlibatan emosional yang memengaruhi perilaku kerja seseorang.

Dalam dunia kerja modern, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja tinggi, lebih kreatif, loyal, serta mampu bekerja sama secara baik dengan rekan kerja. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan rendahnya kinerja, konflik internal, bahkan tingginya tingkat pergantian karyawan. Oleh karena itu, komunikasi memiliki peranan strategis sebagai sarana membangun dan mempertahankan motivasi dalam organisasi.

Komunikasi yang memotivasi bukan hanya berbentuk instruksi formal dari atasan kepada bawahan, tetapi juga mencakup cara berbicara, pemberian umpan balik, penghargaan, dukungan emosional, hingga kemampuan menciptakan hubungan interpersonal yang positif. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara inspiratif biasanya lebih berhasil membangun budaya kerja yang produktif dan harmonis dibandingkan pemimpin yang hanya berfokus pada pengendalian tugas.

1. Peranan Komunikasi dalam Membangun Motivasi Kerja

Komunikasi memiliki peranan penting dalam membangun motivasi kerja karena melalui komunikasi, organisasi dapat menyampaikan tujuan, harapan, serta nilai-nilai perusahaan kepada karyawan. Karyawan yang memahami arah dan tujuan organisasi cenderung merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan kontribusi yang jelas. Pemahaman ini membantu meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan terhadap pekerjaan.

Salah satu bentuk komunikasi yang memotivasi adalah pemberian arahan yang jelas. Karyawan membutuhkan informasi yang pasti mengenai tugas, target, dan standar kerja yang harus dicapai. Ketidakjelasan komunikasi sering menimbulkan kebingungan dan menurunkan motivasi karena individu merasa tidak memahami apa yang diharapkan dari dirinya. Sebaliknya, komunikasi yang jelas membantu karyawan bekerja dengan lebih percaya diri dan fokus. Selain

memberikan arahan, komunikasi juga berperan dalam menciptakan hubungan emosional yang positif antara pimpinan dan karyawan. Pemimpin yang mampu mendengarkan, memahami, dan menghargai pendapat bawahan biasanya lebih mudah memperoleh kepercayaan dan loyalitas dari anggota timnya. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa diabaikan.

Komunikasi juga menjadi sarana untuk memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja. Pujian, ucapan terima kasih, atau pengakuan terhadap kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja. Dalam banyak kasus, penghargaan verbal yang tulus memiliki dampak motivasional yang sangat besar karena membuat individu merasa bahwa usahanya dihargai oleh organisasi. Selain itu, komunikasi membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang terbuka dan komunikatif memungkinkan karyawan menyampaikan ide, keluhan, maupun saran tanpa rasa takut. Kondisi ini meningkatkan rasa nyaman dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi bukan hanya alat penyampaian informasi, tetapi juga instrumen psikologis yang memengaruhi semangat kerja dan hubungan interpersonal dalam perusahaan.

2. Teknik Komunikasi yang Memotivasi Karyawan

Terdapat berbagai teknik komunikasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam organisasi. Salah satu teknik yang paling penting adalah komunikasi yang bersifat positif dan suportif. Pemimpin yang menggunakan bahasa positif cenderung mampu menciptakan suasana kerja yang lebih optimis dan produktif. Kata-kata yang memberikan semangat, dukungan, dan penghargaan dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Teknik lain yang efektif adalah pemberian umpan balik (*feedback*) secara konstruktif. Umpan balik membantu karyawan memahami kelebihan dan kekurangan dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat melakukan perbaikan. Namun, cara penyampaian umpan balik sangat menentukan dampaknya terhadap motivasi. Kritik yang disampaikan secara kasar dapat menurunkan semangat kerja, sedangkan kritik yang disampaikan dengan empati dan solusi akan lebih mudah diterima secara positif.

Komunikasi persuasif juga menjadi teknik penting dalam membangun motivasi. Pemimpin yang mampu menjelaskan manfaat dan tujuan suatu pekerjaan secara meyakinkan biasanya lebih berhasil mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias. Dalam situasi perubahan organisasi, misalnya, komunikasi persuasif membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan tersebut. Selain itu, teknik mendengarkan aktif (*active listening*) memiliki pengaruh besar terhadap motivasi karyawan. Mendengarkan secara aktif berarti memberikan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan oleh lawan bicara, memahami sudut pandangnya, serta memberikan respons yang menunjukkan empati. Karyawan yang merasa didengarkan cenderung lebih terbuka dan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Teknik komunikasi motivasional juga dapat dilakukan melalui storytelling. Cerita tentang keberhasilan perusahaan, pengalaman inspiratif, atau perjuangan seseorang dalam mencapai tujuan sering kali lebih efektif dalam membangkitkan motivasi dibandingkan instruksi formal. Cerita mampu membangun hubungan emosional dan memberikan inspirasi yang mendalam bagi karyawan. Dalam era digital, komunikasi motivasional juga berkembang melalui penggunaan teknologi. Pesan motivasi melalui *e-mail*, *platform* komunikasi internal, maupun pertemuan virtual menjadi bagian penting dalam menjaga semangat kerja, terutama pada organisasi yang menerapkan sistem kerja jarak jauh. Walaupun menggunakan media digital, unsur empati dan keterlibatan emosional tetap harus diperhatikan agar komunikasi tetap terasa manusiawi dan bermakna.

3. Pengakuan dan Penghargaan sebagai Strategi Komunikasi Motivasi

Pengakuan (*recognition*) dalam konteks komunikasi kepemimpinan pada dasarnya bekerja sebagai “penguat makna” dari sebuah tindakan kerja. Ketika seseorang merasa bahwa kontribusinya terlihat dan dihargai secara nyata, maka ia tidak hanya menerima umpan balik emosional positif, tetapi juga memperoleh validasi bahwa pekerjaannya memiliki nilai dalam sistem organisasi. Inilah yang membuat pengakuan menjadi salah satu bentuk komunikasi motivasional yang paling hemat biaya, tetapi berdampak tinggi.

Efektivitas pengakuan sangat ditentukan oleh cara penyampaian. Pengakuan yang spesifik misalnya menyebutkan tindakan apa yang dilakukan, dampaknya, dan mengapa hal tersebut penting jauh lebih bermakna dibandingkan pujian umum seperti “kerja bagus”. Spesifisitas ini memberikan sinyal bahwa pemimpin benar-benar memperhatikan detail kontribusi individu, bukan sekadar memberikan apresiasi simbolik. Selain itu, waktu penyampaian juga berpengaruh besar; pengakuan yang diberikan segera setelah pencapaian terjadi cenderung lebih kuat dampaknya dibandingkan pengakuan yang tertunda karena memori emosional terhadap peristiwa masih segar.

Dalam praktik organisasi modern, pengakuan tidak lagi hanya berbentuk Formal seperti penghargaan tahunan, tetapi juga muncul dalam bentuk komunikasi sehari-hari. Banyak perusahaan global, termasuk *platform* berbasis layanan dan teknologi seperti Salesforce, Inc., mengembangkan sistem pengakuan berbasis digital yang memungkinkan karyawan saling memberikan apresiasi secara *real-time*. Sistem seperti ini memperluas peran komunikasi apresiatif dari sekadar hubungan vertikal (atasan-bawahan) menjadi jaringan horizontal antaranggota tim.

Penelitian Gallup (2022) menunjukkan bahwa masih banyak karyawan di berbagai negara yang merasa kurang mendapatkan pengakuan yang memadai di tempat kerja. Temuan ini penting karena rendahnya pengakuan secara konsisten berkorelasi dengan penurunan *engagement*, peningkatan *turnover*, dan menurunnya produktivitas. Artinya, masalah utama bukan hanya kurangnya insentif finansial, tetapi juga kurangnya komunikasi apresiatif yang membuat kontribusi individu terasa tidak terlihat.

Selain itu, pengakuan yang disampaikan secara tulus memiliki dampak psikologis yang lebih dalam dibandingkan pengakuan yang terasa “mekanis” atau formalitas. Karyawan dapat membedakan antara apresiasi yang autentik dan yang sekadar prosedural. Ketika pengakuan terasa tidak tulus, dampaknya bisa menjadi netral atau bahkan negatif, karena dapat dianggap sebagai manipulasi motivasi. Oleh karena itu, keaslian dalam komunikasi menjadi faktor kunci dalam efektivitas strategi ini.

4. Hambatan Motivasi melalui Komunikasi

Walaupun komunikasi memiliki potensi besar dalam membangun motivasi, terdapat berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitasnya. Salah satu hambatan utama adalah komunikasi yang tidak jelas atau ambigu. Instruksi yang membingungkan sering menyebabkan karyawan merasa frustrasi karena tidak memahami apa yang harus dilakukan. Hambatan lainnya adalah kurangnya komunikasi dua arah. Dalam organisasi yang terlalu otoriter, komunikasi sering hanya berlangsung dari atasan kepada bawahan tanpa memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Kondisi ini membuat karyawan merasa tidak dihargai sehingga motivasi kerja menurun.

Perbedaan persepsi dan latar belakang juga dapat menjadi hambatan komunikasi motivasional. Setiap individu memiliki kebutuhan, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda sehingga pesan motivasi yang efektif bagi satu orang belum tentu berhasil bagi orang lain. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami karakteristik anggota timnya agar dapat menggunakan pendekatan komunikasi yang sesuai. Selain itu, penggunaan bahasa yang negatif atau terlalu kritis dapat merusak motivasi karyawan. Kritik yang disampaikan tanpa empati sering menimbulkan rasa takut, marah, atau rendah diri. Dalam jangka panjang, komunikasi negatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan menurunkan produktivitas organisasi.

Perkembangan teknologi juga menghadirkan tantangan baru dalam komunikasi motivasional. Komunikasi digital yang terlalu formal dan minim interaksi emosional dapat membuat hubungan kerja terasa kaku dan impersonal. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kebutuhan manusia akan komunikasi yang hangat dan penuh empati. Dengan demikian, motivasi melalui komunikasi merupakan proses penting dalam membangun semangat kerja, keterlibatan, dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan yang positif, meningkatkan rasa percaya diri, serta memperkuat loyalitas anggota organisasi terhadap perusahaan.

D. Manajemen Konflik

Konflik merupakan bagian yang tidak terhindarkan dari kehidupan organisasi. Dalam setiap lingkungan di mana orang-orang dengan latar belakang, perspektif, dan kepentingan yang berbeda berinteraksi dan berkolaborasi, konflik pasti akan muncul. Sikap yang matang terhadap konflik bukan berusaha menghilangkannya, tetapi belajar mengelolanya secara konstruktif melalui komunikasi yang efektif. Thomas (dalam Robbins & Judge, 2019) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: 1) *competing* (ketegasan tinggi, kooperatif rendah); 2) *collaborating* (ketegasan tinggi, kooperatif tinggi); 3) *compromising* (menengah pada keduanya); 4) *avoiding* (ketegasan rendah, kooperatif rendah), dan 5) *accommodating* (ketegasan rendah, kooperatif tinggi).

Dalam konteks bisnis, gaya *collaborating* yang berupaya memenuhi kepentingan semua pihak melalui dialog yang terbuka dan kreatif umumnya menghasilkan solusi yang paling berkelanjutan dan paling memuaskan semua pihak. Namun, pendekatan ini memerlukan keterampilan komunikasi yang tinggi, termasuk kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, mengajukan pertanyaan yang tepat, mengelola emosi, dan memfasilitasi dialog yang produktif.

Tabel 8.2 Gaya Manajemen Konflik dan Implikasi Komunikasi

Gaya	Karakteristik	Komunikasi yang Digunakan	Kapan Paling Tepat
<i>Competing</i>	Kepentingan sendiri di atas segalanya	Asertif, satu arah, berbasis kekuasaan	Situasi darurat atau saat kebenaran mutlak diperlukan
<i>Collaborating</i>	Cari solusi <i>win-win</i> yang memuaskan semua	Dialog terbuka, mendengarkan aktif, eksplorasi kepentingan	Masalah kompleks, ketika <i>relationship</i> jangka

			panjang penting
<i>Compromising</i>	Semua pihak memberi & menerima sedikit	Negosiasi, tawar-menawar, mencari jalan tengah	Saat <i>deadlock</i> , waktu terbatas, atau kepentingan setara
<i>Avoiding</i>	Menghindar dari konflik	Minimal, mengalihkan topik, menunda	Konflik sepele, perlu waktu untuk mendinginkan situasi
<i>Accommodating</i>	Prioritaskan kepentingan pihak lain	Setuju, mendukung, mengalah dengan sukarela	Saat isu lebih penting bagi pihak lain, membangun <i>goodwill</i>

Sumber: Diadaptasi dari Thomas (dalam Robbins & Judge, 2019)

Gaya *competing* dalam manajemen konflik ditandai dengan tingkat ketegasan yang tinggi terhadap kepentingan sendiri dan tingkat kooperatif yang rendah terhadap pihak lain. Dalam pendekatan ini, komunikasi yang digunakan cenderung asertif, satu arah, dan sering kali didukung oleh kekuasaan atau otoritas. Tujuannya adalah memenangkan konflik dengan memastikan kepentingan sendiri terpenuhi. Gaya ini paling tepat digunakan dalam situasi darurat, ketika keputusan cepat diperlukan, atau saat terdapat prinsip yang tidak dapat dikompromikan.

Gaya *collaborating* berfokus pada upaya mencari solusi yang mampu memenuhi kepentingan semua pihak yang terlibat. Pendekatan ini menggabungkan ketegasan dan kooperatif pada tingkat yang tinggi, sehingga memerlukan komunikasi yang terbuka, dialog konstruktif, serta kemampuan mendengarkan aktif. Melalui eksplorasi kepentingan secara mendalam, pihak-pihak yang berkonflik dapat menemukan solusi kreatif yang bersifat saling menguntungkan. Gaya ini sangat efektif untuk masalah yang kompleks dan ketika hubungan jangka panjang menjadi prioritas utama.

Gaya *compromising* berada di antara ketegasan dan kooperatif, di mana masing-masing pihak bersedia memberi dan menerima sebagian dari kepentingannya. Komunikasi yang digunakan biasanya berbentuk negosiasi dan tawar-menawar untuk menemukan titik temu yang dapat diterima bersama. Pendekatan ini sesuai digunakan ketika terjadi kebuntuan, waktu terbatas, atau ketika kedua pihak memiliki kekuatan dan kepentingan yang relatif seimbang.

Gaya *avoiding* ditandai dengan rendahnya ketegasan dan kooperatif, sehingga individu cenderung menghindari konflik daripada menghadapinya secara langsung. Komunikasi dalam gaya ini sangat minimal, sering kali berupa penundaan pembahasan atau pengalihan topik. Pendekatan ini dapat digunakan ketika konflik bersifat sepele atau ketika diperlukan waktu untuk meredakan emosi sebelum membahas masalah lebih lanjut. Namun, jika digunakan secara berlebihan, gaya ini dapat menyebabkan masalah tidak terselesaikan.

Gaya *accommodating* menempatkan kepentingan pihak lain di atas kepentingan sendiri, dengan tingkat kooperatif yang tinggi dan ketegasan yang rendah. Dalam pendekatan ini, komunikasi dilakukan dengan cara mendukung, menyetujui, atau mengalah secara sukarela demi menjaga hubungan. Gaya ini tepat digunakan ketika isu yang dipermasalahkan lebih penting bagi pihak lain atau ketika tujuan utamanya adalah membangun hubungan yang harmonis dan menjaga kerja sama jangka panjang.

1. Konflik sebagai Fenomena Organisasi yang Tidak Terhindarkan

Konflik dalam organisasi pada dasarnya muncul karena organisasi sendiri adalah sistem sosial yang kompleks, terdiri dari individu dengan latar belakang, kepentingan, dan cara berpikir yang berbeda. Perbedaan ini hampir tidak mungkin dihilangkan, sehingga konflik bukanlah anomali, melainkan konsekuensi alami dari interaksi manusia dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dalam perspektif komunikasi organisasi modern, konflik tidak lagi dipandang semata-mata sebagai gangguan, tetapi sebagai indikator adanya perbedaan perspektif yang belum tersinkronisasi. Artinya, konflik sering kali menandakan bahwa ada isu penting yang sedang diperdebatkan, misalnya terkait prioritas kerja, alokasi sumber daya, atau arah strategi. Jika komunikasi dalam organisasi terbuka dan sehat, konflik justru dapat

menjadi pintu masuk untuk menemukan solusi yang lebih baik dibandingkan keputusan yang diambil tanpa perbedaan pandangan.

Banyak organisasi berkinerja tinggi secara sengaja tidak menghindari konflik, tetapi justru mengelolanya agar tetap berada pada level kognitif, bukan emosional. Konflik kognitif terjadi ketika perbedaan pendapat berfokus pada ide, data, atau pendekatan, bukan pada pribadi. Dalam kondisi ini, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menguji asumsi, memperluas perspektif, dan meningkatkan kualitas keputusan. Sebaliknya, ketika komunikasi tidak dikelola dengan baik, konflik dapat bergeser menjadi konflik personal yang merusak hubungan kerja dan menurunkan produktivitas tim. Dalam praktik organisasi modern seperti Amazon, budaya diskusi yang intens dan berbasis data sering kali digunakan untuk mendorong perdebatan ide sebelum keputusan diambil. Meskipun terlihat konfrontatif dari luar, pendekatan ini sebenarnya bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan telah diuji dari berbagai sudut pandang. Namun, pendekatan seperti ini hanya efektif jika didukung oleh komunikasi yang jelas mengenai batas antara perdebatan ide dan serangan personal.

Peran komunikasi dalam pengelolaan konflik menjadi sangat krusial karena komunikasi menentukan bagaimana konflik didefinisikan, diinterpretasikan, dan diarahkan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk menyampaikan perspektif secara jujur tanpa takut disalahartikan. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup atau defensif cenderung memperburuk konflik karena menciptakan asumsi, prasangka, dan miskomunikasi yang tidak terselesaikan.

2. Komunikasi dalam Gaya Manajemen Konflik

Setiap gaya manajemen konflik pada dasarnya tidak hanya berbeda dalam strategi pengambilan keputusan, tetapi juga dalam pola komunikasi yang digunakan untuk membentuk, mempertahankan, atau menyelesaikan perbedaan. Artinya, komunikasi bukan sekadar “alat” dalam konflik, tetapi justru menjadi medium utama yang menentukan arah dan hasil konflik itu sendiri. Pada gaya *competing*, komunikasi bersifat sangat asertif, langsung, dan sering kali satu arah. Pemimpin atau individu yang menggunakan gaya ini cenderung menekankan posisi dan keputusan tanpa banyak ruang diskusi. Dalam situasi tertentu seperti krisis operasional atau keputusan yang tidak dapat ditunda, pola

komunikasi ini bisa efektif karena mempercepat tindakan. Namun, jika digunakan di luar konteks darurat, komunikasi yang terlalu dominan dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan keterlibatan pihak lain, karena mereka merasa tidak memiliki ruang untuk berkontribusi.

Sebaliknya, gaya *collaborating* menuntut komunikasi yang jauh lebih terbuka, reflektif, dan dua arah. Dalam gaya ini, percakapan tidak hanya berfokus pada posisi masing-masing pihak, tetapi juga pada eksplorasi kepentingan di balik posisi tersebut. Proses komunikasi biasanya melibatkan pertanyaan klarifikasi, mendengarkan aktif, serta kemampuan merumuskan ulang masalah secara bersama-sama. Dalam organisasi modern berbasis inovasi seperti Google, pendekatan ini sering digunakan dalam pengembangan produk dan pemecahan masalah kompleks yang membutuhkan integrasi berbagai perspektif.

Gaya *compromising* menggunakan komunikasi yang bersifat negosiasi dan pertukaran. Dalam pola ini, komunikasi difokuskan pada mencari titik tengah yang dapat diterima oleh semua pihak, meskipun tidak selalu ideal. Bahasa yang digunakan cenderung pragmatis, dengan penekanan pada “apa yang bisa disepakati sekarang” dibandingkan “apa solusi terbaik secara keseluruhan”. Pendekatan ini sering muncul dalam situasi dengan keterbatasan waktu atau sumber daya, di mana keputusan harus diambil meskipun tidak semua kepentingan dapat terpenuhi secara penuh.

Gaya *avoiding* ditandai oleh minimnya komunikasi atau penundaan komunikasi secara sengaja. Dalam beberapa kasus, ini dilakukan untuk menghindari eskalasi emosi atau memberi waktu bagi pihak-pihak yang terlibat untuk menenangkan diri. Namun, jika pola ini menjadi kebiasaan, masalah tidak terselesaikan dan justru dapat berkembang menjadi konflik laten yang lebih sulit ditangani di kemudian hari. Dalam konteks organisasi, kurangnya komunikasi sering kali lebih berbahaya daripada konflik terbuka karena menciptakan asumsi dan ketidakpastian. Gaya *accommodating* menunjukkan komunikasi yang lebih mendukung pihak lain, sering kali dengan mengorbankan kepentingan sendiri. Bahasa yang digunakan cenderung empatik, suportif, dan berorientasi pada menjaga hubungan. Meskipun efektif dalam mempertahankan harmoni jangka pendek, gaya ini dapat menjadi tidak seimbang jika tidak diimbangi dengan komunikasi asertif, karena dapat menciptakan ketimpangan dalam pengambilan keputusan.

3. Strategi Komunikasi Konflik yang Konstruktif

Pendekatan *collaborating* dalam manajemen konflik pada dasarnya bertumpu pada kualitas komunikasi yang tinggi, karena tujuan utamanya bukan sekadar menyelesaikan perbedaan, tetapi menciptakan solusi yang memperluas nilai bagi semua pihak yang terlibat. Berbeda dengan pendekatan kompromi yang cenderung membagi “kue yang sudah ada”, *collaborating* berupaya memperbesar “kue” tersebut melalui dialog dan eksplorasi kepentingan yang lebih dalam. Keberhasilan strategi ini sangat ditentukan oleh kemampuan komunikasi interpersonal yang matang, terutama dalam bentuk mendengarkan aktif. Dalam konteks ini, mendengarkan tidak hanya berarti menerima informasi, tetapi juga memahami makna, emosi, dan kepentingan di balik pernyataan pihak lain. Tanpa kemampuan ini, diskusi mudah bergeser menjadi debat posisi, bukan eksplorasi solusi. Organisasi yang mendorong budaya komunikasi seperti ini cenderung lebih mampu menyelesaikan konflik secara kreatif karena setiap pihak merasa didengar dan dihargai.

Selain mendengarkan aktif, pengelolaan emosi (*emotional regulation*) menjadi komponen penting dalam komunikasi konflik yang konstruktif. Konflik sering kali memunculkan respons emosional seperti frustrasi, defensif, atau ketidakpercayaan. Pemimpin atau anggota tim yang mampu menjaga stabilitas emosi akan lebih efektif dalam menjaga percakapan tetap fokus pada isu, bukan pada serangan personal. Dalam praktik organisasi modern, kemampuan ini menjadi bagian penting dari kecerdasan emosional yang banyak ditekankan dalam pengembangan kepemimpinan.

Kemampuan bertanya secara reflektif juga memainkan peran strategis dalam komunikasi *collaborating*. Pertanyaan yang tepat dapat menggeser percakapan dari posisi “siapa yang benar” menjadi “apa yang sebenarnya menjadi kebutuhan masing-masing pihak”. Misalnya, pertanyaan klarifikasi seperti “apa yang paling penting bagi Anda dalam situasi ini?” atau “apa kekhawatiran utama yang perlu kita selesaikan bersama?” dapat membuka ruang dialog yang lebih produktif dan mengurangi ketegangan dalam konflik. Dalam praktiknya, strategi komunikasi konflik yang konstruktif juga membutuhkan kesadaran situasional. Tidak semua konflik dapat langsung diselesaikan melalui kolaborasi penuh; beberapa membutuhkan pendekatan bertahap yang dimulai dari stabilisasi emosi, klarifikasi isu, hingga eksplorasi solusi

bersama. Oleh karena itu, fleksibilitas komunikasi menjadi kunci agar proses tidak menjadi kaku atau tidak realistis.

An illustration at the top of the page shows five people sitting around a table in a meeting. Above them are five speech bubbles containing icons: a bar chart, a clock and calendar, a lightbulb, a target with an arrow, and a megaphone. The title 'BAB IX KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA' is written in large, bold, dark red letters across the center of the illustration.

BAB IX

KOMUNIKASI LINTAS

BUDAYA

A. Perbedaan Budaya dalam Komunikasi

Perbedaan budaya dalam komunikasi merupakan kondisi ketika individu atau kelompok yang berasal dari latar belakang budaya berbeda memiliki cara berkomunikasi, memahami pesan, serta menafsirkan makna secara berbeda. Budaya memengaruhi hampir seluruh aspek komunikasi, mulai dari bahasa, gaya bicara, ekspresi nonverbal, nilai sosial, hingga cara seseorang membangun hubungan interpersonal. Dalam era globalisasi, interaksi antarbudaya semakin sering terjadi, baik dalam dunia pendidikan, bisnis, organisasi, maupun kehidupan sosial. Oleh karena itu, pemahaman mengenai perbedaan budaya dalam komunikasi menjadi sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan menciptakan hubungan yang harmonis.

Budaya dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, dan pola perilaku yang dimiliki oleh suatu kelompok masyarakat dan diwariskan dari generasi ke generasi. Karena setiap budaya memiliki karakteristik yang berbeda, cara individu menyampaikan dan menerima pesan juga berbeda. Perbedaan tersebut tidak hanya terlihat dalam penggunaan bahasa verbal, tetapi juga dalam komunikasi nonverbal seperti kontak mata, gerakan tubuh, nada suara, maupun penggunaan ruang pribadi. Dalam konteks komunikasi lintas budaya, keberhasilan komunikasi tidak hanya bergantung pada kemampuan berbicara, tetapi juga pada kemampuan memahami perspektif budaya orang lain. Individu yang tidak memahami perbedaan budaya sering mengalami kesulitan dalam berinteraksi karena cenderung menilai perilaku orang lain berdasarkan standar budayanya sendiri. Oleh

sebab itu, kesadaran budaya (*cultural awareness*) menjadi kemampuan penting dalam komunikasi modern.

1. Pengaruh Budaya terhadap Gaya Komunikasi

Budaya memiliki pengaruh besar terhadap gaya komunikasi seseorang. Setiap masyarakat mengembangkan pola komunikasi yang sesuai dengan nilai dan norma budayanya. Perbedaan ini dapat terlihat dari cara berbicara, tingkat keterbukaan, penggunaan bahasa formal, hingga cara menyampaikan pendapat atau emosi. Beberapa budaya cenderung menggunakan gaya komunikasi langsung (*direct communication*), yaitu menyampaikan pesan secara terbuka, tegas, dan eksplisit. Dalam budaya seperti ini, kejelasan dianggap penting sehingga individu lebih nyaman menyampaikan pendapat secara langsung tanpa banyak basa-basi. Sebaliknya, budaya lain lebih mengutamakan komunikasi tidak langsung (*indirect communication*), di mana pesan sering disampaikan secara halus dan implisit untuk menjaga keharmonisan hubungan sosial. Dalam budaya yang tidak langsung, kritik atau penolakan biasanya disampaikan dengan cara yang lebih sopan dan tidak konfrontatif.

Perbedaan gaya komunikasi ini sering menimbulkan kesalahpahaman dalam interaksi lintas budaya. Individu dari budaya langsung mungkin dianggap terlalu agresif atau tidak sopan oleh mereka yang berasal dari budaya tidak langsung. Sebaliknya, komunikasi yang terlalu halus dapat dianggap tidak jelas atau kurang tegas oleh pihak lain. Oleh karena itu, pemahaman terhadap gaya komunikasi budaya lain sangat penting agar pesan dapat diterima secara tepat.

Budaya juga memengaruhi cara individu mengekspresikan emosi. Ada budaya yang mendorong ekspresi emosi secara terbuka, sementara budaya lain lebih menekankan pengendalian diri dan kesopanan dalam menunjukkan perasaan. Dalam lingkungan kerja internasional, perbedaan ini dapat memengaruhi dinamika komunikasi tim dan cara penyelesaian konflik. Selain itu, budaya memengaruhi pola hubungan antara individu dan kelompok. Budaya yang bersifat kolektivistis biasanya lebih menekankan harmoni kelompok dan kerja sama, sedangkan budaya individualis lebih menonjolkan kebebasan individu dan pencapaian pribadi. Perbedaan nilai ini tercermin dalam cara berkomunikasi dan membangun hubungan sosial.

2. Perbedaan Bahasa Verbal dan Nonverbal

Bahasa merupakan unsur utama dalam komunikasi lintas budaya. Perbedaan bahasa verbal sering menjadi hambatan pertama dalam interaksi antarbudaya karena setiap bahasa memiliki kosakata, struktur, dan makna yang berbeda. Bahkan ketika menggunakan bahasa yang sama, perbedaan aksen, istilah, atau konteks budaya dapat menyebabkan salah pengertian. Selain bahasa verbal, komunikasi nonverbal juga sangat dipengaruhi oleh budaya. Ekspresi wajah, kontak mata, gerakan tangan, sentuhan, dan penggunaan ruang pribadi memiliki makna yang berbeda di setiap budaya. Misalnya, kontak mata yang dianggap sebagai tanda kejujuran dan kepercayaan diri dalam satu budaya dapat dipandang tidak sopan atau menantang dalam budaya lain.

Perbedaan dalam penggunaan ruang pribadi (*proxemics*) juga sering memengaruhi komunikasi. Beberapa budaya nyaman berinteraksi dalam jarak dekat, sedangkan budaya lain lebih menjaga jarak saat berbicara. Ketidaksesuaian dalam memahami norma ini dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam interaksi sosial. Gestur atau bahasa tubuh juga memiliki makna yang berbeda antarbudaya. Gerakan tangan yang dianggap biasa di satu negara dapat memiliki arti negatif di negara lain. Oleh karena itu, individu yang berinteraksi secara lintas budaya perlu berhati-hati dalam menggunakan simbol nonverbal agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Nada suara dan intonasi juga dipengaruhi oleh budaya. Ada budaya yang berbicara dengan nada keras dan ekspresif sebagai bentuk antusiasme, sementara budaya lain menganggap nada yang terlalu tinggi sebagai tanda kemarahan atau ketidaksopanan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berkaitan dengan apa yang dikatakan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut disampaikan. Dalam dunia bisnis internasional, pemahaman terhadap komunikasi verbal dan nonverbal menjadi sangat penting karena kesalahan kecil dapat memengaruhi hubungan profesional. Oleh sebab itu, pelatihan komunikasi lintas budaya sering dilakukan dalam perusahaan multinasional untuk membantu karyawan memahami perbedaan budaya secara lebih baik.

3. Hambatan Komunikasi Akibat Perbedaan Budaya

Perbedaan budaya dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam komunikasi. Salah satu hambatan utama adalah stereotip, yaitu penilaian

umum terhadap kelompok budaya tertentu tanpa memahami karakteristik individu secara mendalam. Stereotip sering menyebabkan prasangka dan memengaruhi cara seseorang memperlakukan orang lain dalam komunikasi. Hambatan lain adalah *ethnocentrism*, yaitu kecenderungan menilai budaya lain berdasarkan standar budaya sendiri dan menganggap budayanya paling benar atau paling baik. Sikap ini membuat individu sulit memahami perspektif budaya lain sehingga komunikasi menjadi kurang efektif. Dalam komunikasi lintas budaya, sikap terbuka dan menghargai perbedaan sangat diperlukan agar interaksi dapat berjalan secara harmonis.

Perbedaan nilai dan norma sosial juga menjadi hambatan komunikasi. Misalnya, budaya tertentu sangat menghargai ketepatan waktu, sementara budaya lain lebih fleksibel terhadap waktu. Perbedaan pandangan seperti ini dapat memengaruhi hubungan kerja dan menimbulkan konflik apabila tidak dipahami dengan baik. Bahasa juga menjadi hambatan besar dalam komunikasi lintas budaya. Kesalahan penerjemahan, penggunaan idiom, atau pemahaman konteks dapat menyebabkan pesan disalahartikan. Bahkan penggunaan humor dapat menjadi masalah karena humor sering kali sangat dipengaruhi oleh budaya lokal.

Selain itu, hambatan psikologis seperti rasa takut, canggung, atau kurang percaya diri sering muncul dalam komunikasi antarbudaya. Individu mungkin khawatir melakukan kesalahan atau menyinggung budaya lain sehingga menjadi kurang nyaman dalam berinteraksi. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas komunikasi dan membatasi keterbukaan antarindividu. Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan kemampuan adaptasi budaya dan empati dalam komunikasi. Individu perlu belajar memahami nilai dan kebiasaan budaya lain serta mengembangkan sikap toleransi terhadap perbedaan. Dengan demikian, komunikasi lintas budaya dapat berlangsung lebih efektif dan saling menghormati.

4. Pentingnya Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya

Dalam dunia global yang semakin terhubung, kompetensi komunikasi lintas budaya menjadi keterampilan yang sangat penting. Kompetensi ini mencakup kemampuan memahami perbedaan budaya, menyesuaikan gaya komunikasi, serta membangun hubungan yang positif dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Salah

satu aspek penting dalam kompetensi lintas budaya adalah kesadaran budaya (*cultural awareness*). Individu perlu menyadari bahwa cara berpikir dan berkomunikasi mereka dipengaruhi oleh budaya tertentu sehingga tidak semua orang memiliki perspektif yang sama. Kesadaran ini membantu seseorang lebih terbuka terhadap perbedaan dan mengurangi sikap menghakimi budaya lain.

Kemampuan adaptasi juga sangat penting dalam komunikasi lintas budaya. Individu yang mampu menyesuaikan bahasa, perilaku, dan gaya komunikasi sesuai konteks budaya akan lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang baik. Dalam dunia bisnis internasional, kemampuan adaptasi budaya sering menjadi faktor penentu keberhasilan kerja sama antarnegara. Selain itu, empati memainkan peranan besar dalam komunikasi lintas budaya. Empati membantu individu memahami perasaan dan sudut pandang orang lain sehingga komunikasi menjadi lebih sensitif dan menghargai perbedaan. Sikap empati juga membantu mengurangi konflik yang muncul akibat kesalahpahaman budaya.

Perusahaan multinasional dan organisasi internasional saat ini semakin menekankan pentingnya pelatihan komunikasi lintas budaya bagi karyawan mereka. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja sama global dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dalam konteks pendidikan, pemahaman budaya juga membantu mahasiswa dan tenaga pendidik berinteraksi secara lebih efektif dalam lingkungan multikultural. Dengan demikian, perbedaan budaya dalam komunikasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam masyarakat modern. Perbedaan tersebut dapat menjadi sumber hambatan maupun kekayaan dalam interaksi sosial, tergantung pada bagaimana individu memahami dan mengelolanya. Kemampuan menghargai perbedaan budaya serta beradaptasi dalam komunikasi menjadi kunci penting untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan efektif di tingkat lokal maupun global.

5. Implikasi Perbedaan Budaya terhadap Praktik Komunikasi Bisnis

Perbedaan budaya dalam komunikasi tidak hanya memengaruhi gaya penyampaian pesan, tetapi juga membentuk struktur hubungan bisnis, cara pengambilan keputusan, hingga tingkat formalitas interaksi antarorganisasi. Dalam praktik bisnis global, perbedaan ini sering menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan kerja sama

internasional, terutama ketika tidak disadari sejak awal. Dalam budaya *high-context*, komunikasi bisnis sangat bergantung pada hubungan jangka panjang dan tingkat kepercayaan antar pihak. Kesepakatan tidak hanya didasarkan pada dokumen formal, tetapi juga pada pemahaman tidak tertulis yang dibangun melalui interaksi berulang. Oleh karena itu, proses membangun relasi sering kali menjadi tahap yang sama pentingnya dengan negosiasi itu sendiri. Dalam konteks ini, “siapa yang berkomunikasi” sering kali lebih penting daripada “apa yang dikomunikasikan”, karena kredibilitas sangat terkait dengan hubungan sosial yang telah terbentuk.

B. Tantangan Komunikasi Global

Komunikasi bisnis dalam konteks global menghadapi berbagai tantangan yang jauh melampaui sekadar perbedaan bahasa. Meskipun bahasa merupakan hambatan yang paling obvious, penelitian menunjukkan bahwa miskomunikasi dalam konteks lintas budaya lebih sering disebabkan oleh perbedaan asumsi budaya yang tidak disadari daripada oleh hambatan bahasa semata. Hambatan bahasa, meskipun bukan yang paling fundamental, tetap merupakan tantangan yang signifikan dalam komunikasi bisnis global. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam bahasa kedua atau ketiga tidak hanya lebih melelahkan secara kognitif, tetapi juga dapat mengakibatkan hilangnya nuansa, ketepatan, dan kekayaan ekspresi yang ada dalam bahasa ibu. Louhiala-Salminen dan Kankaanranta (2012) memperkenalkan konsep 'BELF' (*Business English as a Lingua Franca*) untuk mendeskripsikan penggunaan bahasa Inggris dalam konteks komunikasi bisnis internasional di antara para penutur *non-native*.

Stereotip dan prasangka budaya merupakan tantangan komunikasi yang lebih halus namun tidak kalah berbahayanya. Ketika kita berinteraksi dengan orang dari budaya yang berbeda, kita cenderung menggunakan stereotip sebagai jalan pintas kognitif untuk memproses dan memprediksi perilaku mereka. Meskipun stereotip dapat berguna sebagai titik awal, mengandalkan stereotip secara berlebihan dapat mengakibatkan kesalahpahaman, diskriminasi, dan hubungan bisnis yang tidak produktif.

Perbedaan dalam konsep waktu dan pembagiannya merupakan sumber miskomunikasi yang sering diabaikan dalam komunikasi bisnis

lintas budaya. Hall (dalam Ting-Toomey & Chung, 2020) membedakan antara orientasi *monochronic* di mana waktu dipandang sebagai linier, terbagi dalam segmen-segmen yang terpisah, dan satu hal harus diselesaikan sebelum beralih ke hal berikutnya dengan orientasi *polychronic*, di mana waktu lebih fleksibel dan banyak hal dapat dilakukan secara bersamaan. Perbedaan dalam etika bisnis dan praktik korupsi juga merupakan tantangan komunikasi yang signifikan dalam konteks bisnis global. Apa yang dianggap sebagai hadiah bisnis yang wajar dalam satu budaya mungkin dianggap sebagai suap dalam budaya lain. Pemahaman tentang perbedaan-perbedaan ini dan kemampuan untuk menavigasinya dengan bijaksana adalah keterampilan yang sangat berharga bagi siapa pun yang terlibat dalam bisnis internasional.

1. Perbedaan Bahasa dan Budaya

Salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi global adalah perbedaan bahasa dan budaya. Bahasa merupakan alat utama dalam komunikasi, tetapi setiap negara memiliki bahasa, dialek, dan gaya komunikasi yang berbeda. Walaupun bahasa internasional seperti bahasa Inggris banyak digunakan dalam komunikasi global, perbedaan kemampuan berbahasa tetap dapat menyebabkan kesalahpahaman. Kesalahan dalam penerjemahan atau penggunaan istilah tertentu sering memengaruhi makna pesan yang disampaikan. Kata atau ungkapan yang dianggap biasa di satu budaya dapat memiliki arti berbeda bahkan dianggap menyinggung di budaya lain. Oleh karena itu, komunikasi global memerlukan pemahaman terhadap konteks budaya dan sensitivitas bahasa agar pesan dapat diterima secara tepat.

Selain bahasa verbal, budaya juga memengaruhi komunikasi nonverbal seperti kontak mata, ekspresi wajah, nada suara, gerakan tubuh, dan penggunaan ruang pribadi. Dalam beberapa budaya, kontak mata dianggap sebagai tanda kejujuran dan rasa percaya diri, sedangkan dalam budaya lain dapat dianggap tidak sopan atau terlalu agresif. Perbedaan semacam ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam interaksi internasional. Budaya juga memengaruhi cara individu menyampaikan pendapat dan mengambil keputusan. Budaya yang bersifat individualis cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan opini secara langsung, sementara budaya kolektifis lebih menekankan harmoni kelompok dan komunikasi yang tidak konfrontatif. Dalam

pertemuan bisnis internasional, perbedaan gaya komunikasi ini dapat memengaruhi proses negosiasi dan kerja sama.

Selain itu, nilai sosial dan norma budaya yang berbeda sering menjadi tantangan dalam komunikasi global. Isu-isu seperti etika kerja, ketepatan waktu, hierarki organisasi, dan hubungan gender dapat dipahami secara berbeda oleh masyarakat di berbagai negara. Oleh karena itu, individu yang terlibat dalam komunikasi global perlu memiliki kemampuan komunikasi lintas budaya agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi internasional.

2. Perkembangan Teknologi dan Kesenjangan Digital

Perkembangan teknologi informasi telah mempercepat komunikasi global dan memungkinkan individu dari berbagai negara terhubung secara instan. *E-mail*, media sosial, *video conference*, dan platform komunikasi digital lainnya telah mengubah cara manusia berinteraksi dalam skala global. Namun, perkembangan teknologi juga menghadirkan berbagai tantangan baru dalam komunikasi internasional. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan digital (*digital divide*). Tidak semua negara atau masyarakat memiliki akses yang sama terhadap teknologi dan internet. Negara maju umumnya memiliki infrastruktur komunikasi yang lebih baik dibandingkan negara berkembang sehingga terdapat ketimpangan dalam kemampuan mengakses informasi global. Kesenjangan ini memengaruhi partisipasi masyarakat dalam komunikasi internasional dan dapat memperlebar ketidaksetaraan global.

Selain akses teknologi, perbedaan kemampuan literasi digital juga menjadi tantangan penting. Tidak semua individu memiliki keterampilan yang cukup untuk menggunakan teknologi komunikasi secara efektif dan aman. Kurangnya pemahaman terhadap penggunaan media digital dapat menyebabkan penyebaran informasi yang salah, pelanggaran privasi, maupun penyalahgunaan teknologi komunikasi. Perkembangan teknologi juga meningkatkan risiko *misinformation* dan *disinformation*. Informasi yang tidak akurat dapat dengan mudah menyebar melalui media sosial dan memengaruhi opini publik di berbagai negara. Dalam komunikasi global, penyebaran berita palsu dapat menimbulkan konflik sosial, ketegangan politik, bahkan memengaruhi hubungan internasional. Oleh karena itu, kemampuan memverifikasi informasi menjadi sangat penting dalam era komunikasi digital.

Selain itu, komunikasi digital sering mengurangi unsur emosional dalam interaksi. Komunikasi melalui teks atau media daring tidak selalu mampu menyampaikan ekspresi wajah, intonasi suara, dan bahasa tubuh secara lengkap sehingga risiko salah tafsir menjadi lebih besar. Dalam komunikasi bisnis global, misalnya, pesan *e-mail* yang terlalu singkat atau formal dapat dianggap kurang ramah oleh pihak lain. Keamanan data dan privasi juga menjadi tantangan besar dalam komunikasi global berbasis teknologi. Serangan siber, pencurian data, dan pelanggaran privasi dapat mengancam keamanan individu maupun organisasi internasional. Oleh sebab itu, penggunaan teknologi komunikasi global memerlukan regulasi dan kesadaran etis yang kuat.

3. Perbedaan Sistem Nilai dan Etika Komunikasi

Tantangan lain dalam komunikasi global adalah perbedaan sistem nilai dan etika komunikasi antarnegara maupun antarbudaya. Setiap masyarakat memiliki norma dan standar etika yang berbeda dalam berkomunikasi. Apa yang dianggap sopan dan wajar dalam satu budaya belum tentu diterima dalam budaya lain. Dalam komunikasi bisnis global, misalnya, cara menyampaikan kritik atau penolakan dapat berbeda secara signifikan. Beberapa budaya lebih menghargai keterbukaan dan komunikasi langsung, sementara budaya lain lebih mengutamakan kesopanan dan penyampaian secara halus. Ketidaksesuaian dalam memahami norma ini dapat menimbulkan ketegangan dan konflik dalam hubungan profesional.

Perbedaan nilai juga terlihat dalam isu kebebasan berbicara dan sensor informasi. Negara tertentu memberikan kebebasan luas terhadap media dan komunikasi publik, sementara negara lain memiliki regulasi ketat terhadap penyebaran informasi. Perbedaan sistem politik dan budaya ini sering memengaruhi cara organisasi internasional menyusun strategi komunikasi mereka. Selain itu, komunikasi global juga menghadapi tantangan terkait sensitivitas sosial dan budaya. Isu agama, ras, gender, dan identitas budaya merupakan topik yang sangat sensitif di banyak negara. Kesalahan dalam penggunaan simbol, bahasa, atau konten komunikasi dapat memicu kontroversi internasional dan merusak reputasi organisasi atau perusahaan.

Etika komunikasi global juga berkaitan dengan tanggung jawab dalam menyebarkan informasi. Media internasional dan perusahaan global memiliki pengaruh besar terhadap opini publik dunia sehingga

mereka perlu memastikan bahwa komunikasi dilakukan secara jujur, akurat, dan menghormati keberagaman budaya. Komunikasi yang tidak etis dapat memperkuat stereotip, diskriminasi, dan ketidakadilan sosial di tingkat global. Oleh karena itu, pemahaman terhadap etika lintas budaya menjadi kemampuan penting dalam komunikasi internasional. Individu dan organisasi perlu mengembangkan sikap saling menghormati dan terbuka terhadap perbedaan agar komunikasi global dapat berlangsung secara harmonis dan konstruktif.

4. Tantangan Koordinasi dan Kerja Sama Internasional

Dalam organisasi global dan kerja sama internasional, komunikasi sering menghadapi tantangan koordinasi yang kompleks. Perbedaan zona waktu, lokasi geografis, budaya kerja, dan sistem organisasi dapat menghambat efektivitas komunikasi antarnegara. Perbedaan zona waktu menjadi salah satu kendala praktis dalam komunikasi global. Organisasi multinasional yang memiliki kantor di berbagai negara harus mengatur jadwal komunikasi dan pertemuan secara cermat agar semua pihak dapat berpartisipasi. Kondisi ini sering memengaruhi kecepatan pengambilan keputusan dan koordinasi kerja.

Budaya kerja yang berbeda juga memengaruhi cara individu bekerja dan berkomunikasi. Beberapa budaya lebih menekankan efisiensi dan ketepatan waktu, sementara budaya lain lebih fleksibel dalam pengelolaan waktu dan hubungan kerja. Perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam kolaborasi internasional apabila tidak dikelola dengan baik. Selain itu, komunikasi dalam tim global sering menghadapi hambatan kepercayaan dan keterbukaan. Kurangnya interaksi tatap muka dapat membuat hubungan antaranggota tim menjadi kurang dekat sehingga koordinasi kerja menjadi lebih sulit. Oleh karena itu, organisasi internasional perlu membangun sistem komunikasi yang transparan dan mendukung kolaborasi lintas budaya.

Perbedaan regulasi dan kebijakan antarnegara juga memengaruhi komunikasi global. Organisasi internasional harus menyesuaikan strategi komunikasi mereka dengan hukum, norma, dan kebijakan lokal di setiap negara tempat mereka beroperasi. Kesalahan dalam memahami regulasi lokal dapat menyebabkan masalah hukum dan reputasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan dan organisasi global perlu mengembangkan kompetensi komunikasi internasional, termasuk kemampuan lintas budaya, penggunaan teknologi komunikasi yang

efektif, serta strategi manajemen kolaborasi global. Pelatihan komunikasi internasional dan penguatan budaya organisasi yang inklusif menjadi langkah penting dalam meningkatkan efektivitas kerja sama global.

Dengan demikian, tantangan komunikasi global mencakup berbagai aspek, mulai dari perbedaan bahasa dan budaya, perkembangan teknologi, perbedaan sistem nilai, hingga kompleksitas koordinasi internasional. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi global bukan hanya persoalan teknis penyampaian informasi, tetapi juga kemampuan memahami keberagaman manusia dalam konteks dunia yang semakin terhubung.

C. Strategi Komunikasi Multikultur

Mengembangkan kemampuan komunikasi lintas budaya yang efektif memerlukan lebih dari sekadar pengetahuan tentang perbedaan budaya. Ia memerlukan pengembangan kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) yang mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terintegrasi. Ting-Toomey dan Chung (2020) mengidentifikasi beberapa komponen kunci dari kompetensi komunikasi lintas budaya: *mindful awareness* (kesadaran penuh tentang asumsi-asumsi budaya sendiri dan orang lain), pengetahuan budaya yang mendalam, keterampilan komunikasi yang fleksibel dan adaptif, dan sikap yang terbuka, penuh rasa ingin tahu, dan tidak menghakimi terhadap perbedaan budaya.

Dalam konteks praktis bisnis global, beberapa strategi telah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas komunikasi lintas budaya. Pertama, investasi dalam pelatihan budaya (*cultural training*) sebelum penugasan internasional. Penelitian meta-analitik oleh Morris dan Robie (2001) menunjukkan bahwa pelatihan lintas budaya memiliki efek positif yang signifikan terhadap penyesuaian budaya dan kinerja dalam konteks internasional. Kedua, pengembangan kemampuan *code-switching* yaitu kemampuan untuk beralih secara fleksibel antara gaya komunikasi yang berbeda sesuai dengan konteks budaya merupakan keterampilan yang sangat berharga. Ketiga, membangun tim yang beragam secara budaya dan menciptakan lingkungan yang menghargai perspektif yang berbeda-beda dapat meningkatkan kemampuan

organisasi untuk berkomunikasi dan beroperasi secara efektif dalam konteks global.

Tabel 9.1 Model Pengembangan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya

Tahap	Keterangan
<i>Cultural Awareness</i>	Kesadaran tentang asumsi budaya sendiri: identifikasi bias, stereotip, dan <i>frame of reference</i> yang tidak disadari namun mempengaruhi komunikasi
<i>Cultural Knowledge</i>	Pelajari dimensi budaya spesifik mitra bisnis: gaya komunikasi, nilai-nilai, konsep waktu, hierarki, dan norma hubungan bisnis
<i>Cultural Sensitivity</i>	Latih kepekaan untuk mendeteksi dan merespons perbedaan budaya dalam interaksi nyata tanpa menghakimi atau membandingkan
<i>Cultural Adaptation</i>	Kembangkan fleksibilitas untuk mengadaptasi gaya komunikasi sesuai konteks budaya sambil mempertahankan autentisitas
<i>Cultural Integration</i>	Integrasikan perspektif multikultural untuk menciptakan solusi kreatif dan pendekatan komunikasi yang inovatif dan inklusif

Sumber: Diadaptasi dari Ting-Toomey & Chung (2020)

Cultural awareness merupakan tahap awal dalam pengembangan komunikasi lintas budaya yang menekankan pada kesadaran terhadap asumsi budaya diri sendiri. Pada tahap ini, individu belajar mengidentifikasi bias, stereotip, serta kerangka berpikir yang sering kali tidak disadari namun memengaruhi cara berkomunikasi. Kesadaran ini penting karena tanpa memahami perspektif sendiri, seseorang akan kesulitan memahami perbedaan dengan budaya lain. Proses ini membantu individu menjadi lebih reflektif dan berhati-hati dalam menafsirkan perilaku maupun pesan dari orang lain.

Cultural knowledge berfokus pada upaya mempelajari secara mendalam karakteristik budaya pihak lain. Hal ini mencakup pemahaman terhadap gaya komunikasi, nilai-nilai yang dianut, konsep

waktu, struktur hierarki, serta norma dalam hubungan bisnis. Pengetahuan ini memberikan dasar yang kuat bagi individu untuk menyesuaikan cara berkomunikasi agar lebih relevan dan dapat diterima oleh mitra dari latar belakang budaya yang berbeda.

Cultural sensitivity merupakan kemampuan untuk merasakan dan merespons perbedaan budaya secara tepat dalam situasi nyata. Pada tahap ini, individu tidak hanya memahami perbedaan, tetapi juga mampu bersikap empatik dan tidak menghakimi. Kepekaan ini memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan respons komunikasi secara halus, sehingga menghindari kesalahpahaman dan menjaga hubungan yang harmonis.

Cultural adaptation menekankan pada kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan konteks budaya yang dihadapi. Individu yang memiliki kemampuan ini dapat beralih secara fleksibel dalam cara berbicara, bersikap, maupun berinteraksi, tanpa kehilangan identitas diri. Adaptasi ini sangat penting dalam komunikasi bisnis global karena setiap situasi dapat menuntut pendekatan yang berbeda.

Cultural integration merupakan tahap lanjutan di mana individu mampu menggabungkan berbagai perspektif budaya menjadi suatu pendekatan komunikasi yang lebih kaya dan inklusif. Pada tahap ini, perbedaan budaya tidak lagi dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai sumber kekuatan untuk menciptakan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Integrasi ini memungkinkan organisasi maupun individu untuk berkomunikasi secara lebih efektif dalam lingkungan global yang beragam.

1. Membangun Kesadaran dan Sensitivitas Budaya

Salah satu strategi utama dalam komunikasi multikultur adalah membangun kesadaran dan sensitivitas budaya (*cultural awareness and sensitivity*). Kesadaran budaya berarti kemampuan memahami bahwa setiap individu memiliki latar belakang budaya yang memengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan berkomunikasi. Dengan memiliki kesadaran budaya, seseorang akan lebih mampu menghargai perbedaan dan menghindari sikap menghakimi berdasarkan standar budayanya sendiri. Sensitivitas budaya sangat penting dalam komunikasi karena membantu individu memahami bahwa tindakan atau ucapan tertentu dapat memiliki makna berbeda di budaya lain. Misalnya, cara menyapa, penggunaan

kontak mata, atau cara menyampaikan kritik dapat dipersepsikan berbeda oleh setiap kelompok budaya. Individu yang sensitif terhadap budaya akan lebih berhati-hati dalam berinteraksi sehingga risiko kesalahpahaman dapat diminimalkan.

Dalam organisasi multikultural, kesadaran budaya membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman. Karyawan dari berbagai negara atau suku akan merasa lebih dihargai apabila organisasi menunjukkan penghormatan terhadap identitas budaya mereka. Oleh karena itu, banyak perusahaan internasional mengadakan pelatihan komunikasi lintas budaya untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perbedaan budaya. Selain itu, kesadaran budaya juga membantu mengurangi stereotip dan prasangka sosial. Stereotip sering muncul karena kurangnya pemahaman terhadap budaya lain. Dengan mempelajari budaya yang berbeda, individu dapat melihat bahwa perbedaan bukan ancaman, melainkan kekayaan sosial yang dapat memperluas perspektif dan pengalaman hidup. Strategi ini juga penting dalam dunia pendidikan dan pelayanan publik. Guru, dosen, maupun tenaga pelayanan yang memiliki sensitivitas budaya cenderung lebih mampu membangun hubungan yang baik dengan individu dari berbagai latar belakang. Dengan demikian, kesadaran budaya menjadi dasar utama dalam menciptakan komunikasi multikultur yang efektif dan harmonis.

2. Mengembangkan Kemampuan Adaptasi Komunikasi

Strategi penting lainnya dalam komunikasi multikultur adalah kemampuan adaptasi komunikasi (*communication adaptation*). Adaptasi berarti kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan karakteristik budaya dan kebutuhan lawan bicara. Dalam komunikasi multikultural, pendekatan yang digunakan tidak dapat disamaratakan karena setiap budaya memiliki norma dan kebiasaan komunikasi yang berbeda. Kemampuan adaptasi mencakup penyesuaian bahasa, gaya bicara, pilihan kata, hingga cara menyampaikan pesan. Misalnya, dalam budaya yang lebih formal dan menghormati hierarki, penggunaan bahasa sopan dan struktur komunikasi yang teratur sangat penting. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih egaliter, komunikasi cenderung lebih santai dan langsung.

Adaptasi juga diperlukan dalam komunikasi nonverbal. Gerakan tubuh, ekspresi wajah, nada suara, dan penggunaan ruang pribadi perlu

disesuaikan dengan norma budaya yang berlaku. Individu yang mampu beradaptasi akan lebih mudah diterima dalam lingkungan sosial maupun profesional karena dianggap menghormati budaya setempat. Dalam dunia bisnis internasional, kemampuan adaptasi komunikasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan kerja sama global. Negosiator atau pemimpin perusahaan yang memahami budaya mitra bisnisnya biasanya lebih mudah membangun hubungan yang baik dan mencapai kesepakatan. Sebaliknya, kurangnya kemampuan adaptasi dapat menimbulkan kesalahpahaman yang menghambat kerja sama.

Selain itu, adaptasi komunikasi membantu menciptakan rasa nyaman dalam interaksi sosial. Individu yang merasa dipahami dan dihormati budayanya cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, kemampuan menyesuaikan diri menjadi keterampilan penting dalam menghadapi masyarakat global yang semakin beragam. Kemampuan adaptasi juga berkaitan dengan fleksibilitas berpikir dan keterbukaan terhadap pengalaman baru. Individu yang terlalu kaku dalam mempertahankan cara komunikasinya sendiri biasanya lebih sulit membangun hubungan lintas budaya. Sebaliknya, sikap terbuka dan mau belajar membantu komunikasi multikultur berlangsung lebih efektif dan positif.

3. Meningkatkan Empati dan Keterampilan Mendengarkan

Empati merupakan unsur penting dalam strategi komunikasi multikultur. Empati adalah kemampuan memahami perasaan, perspektif, dan pengalaman orang lain tanpa menghakimi berdasarkan sudut pandang pribadi. Dalam komunikasi lintas budaya, empati membantu individu memahami bahwa setiap budaya memiliki cara berpikir dan nilai yang berbeda. Individu yang memiliki empati tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan interpersonal yang harmonis dalam lingkungan multikultural. Mereka tidak hanya mendengarkan kata-kata yang diucapkan, tetapi juga mencoba memahami konteks budaya dan emosional di balik pesan tersebut. Sikap ini membantu mengurangi konflik dan meningkatkan kualitas interaksi sosial.

Keterampilan mendengarkan aktif (*active listening*) juga sangat penting dalam komunikasi multikultur. Mendengarkan aktif berarti memberikan perhatian penuh kepada lawan bicara, memahami makna pesan, dan memberikan respons yang menunjukkan penghargaan terhadap pembicara. Dalam komunikasi lintas budaya, mendengarkan

aktif membantu menghindari asumsi dan kesalahpahaman. Banyak konflik komunikasi terjadi karena individu terlalu fokus menyampaikan pendapatnya sendiri tanpa benar-benar memahami perspektif pihak lain. Oleh karena itu, kemampuan mendengarkan menjadi strategi penting dalam membangun komunikasi yang inklusif dan saling menghormati.

Dalam organisasi multikultural, empati membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Karyawan yang merasa dipahami dan dihargai cenderung memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Pemimpin yang memiliki empati juga lebih mudah membangun kepercayaan dan kerja sama dengan anggota tim dari berbagai latar belakang budaya. Selain itu, empati membantu individu menghadapi situasi sensitif yang berkaitan dengan agama, identitas budaya, maupun nilai sosial. Dengan memahami perasaan dan perspektif orang lain, komunikasi dapat dilakukan secara lebih hati-hati dan menghormati keberagaman yang ada.

4. Menggunakan Teknologi dan Media Komunikasi secara Inklusif

Perkembangan teknologi komunikasi memberikan peluang besar dalam memperkuat komunikasi multikultur. Media digital memungkinkan individu dari berbagai negara dan budaya berinteraksi secara cepat dan mudah. Namun, penggunaan teknologi dalam komunikasi multikultur juga memerlukan strategi yang tepat agar komunikasi tetap efektif dan inklusif. Salah satu strategi penting adalah penggunaan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami dalam komunikasi digital. Dalam komunikasi internasional, penggunaan istilah yang terlalu lokal atau kompleks dapat menyebabkan kesalahpahaman. Oleh karena itu, pesan perlu disusun secara jelas dan mempertimbangkan keberagaman audiens.

Teknologi juga dapat digunakan untuk memperluas pemahaman budaya melalui pertukaran informasi dan pengalaman lintas negara. *Video conference*, media sosial, dan platform kolaborasi digital memungkinkan individu dari berbagai budaya bekerja sama dan berbagi perspektif secara langsung. Kondisi ini membantu memperkuat hubungan global dan meningkatkan toleransi budaya. Namun, komunikasi digital juga memiliki tantangan karena minimnya unsur nonverbal. Oleh sebab itu, strategi komunikasi digital multikultur perlu

memperhatikan nada bahasa, pilihan kata, dan etika komunikasi agar pesan tidak disalahartikan. Penggunaan simbol, humor, atau gambar tertentu juga perlu dipertimbangkan karena dapat memiliki makna berbeda di setiap budaya.

Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa teknologi komunikasi yang digunakan bersifat inklusif dan dapat diakses oleh berbagai kelompok budaya dan bahasa. Penggunaan fitur penerjemahan, subtitle, maupun pelatihan literasi digital dapat membantu memperkuat efektivitas komunikasi multikultural dalam lingkungan global. Penggunaan media komunikasi yang inklusif juga penting dalam membangun citra organisasi yang menghargai keberagaman. Perusahaan atau institusi yang mampu menunjukkan sensitivitas budaya dalam komunikasi publik biasanya lebih mudah diterima oleh masyarakat internasional.

5. Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif

Strategi komunikasi multikultur tidak hanya dilakukan pada tingkat individu, tetapi juga perlu didukung oleh budaya organisasi yang inklusif. Organisasi yang inklusif adalah organisasi yang menghargai keberagaman dan memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh anggota tanpa membedakan latar belakang budaya, bahasa, agama, maupun identitas sosial. Budaya organisasi yang inklusif dapat dibangun melalui kebijakan komunikasi yang terbuka dan menghormati keberagaman. Organisasi perlu menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan identitas budayanya tanpa takut didiskriminasi.

Pelatihan komunikasi lintas budaya menjadi salah satu langkah penting dalam membangun budaya inklusif. Melalui pelatihan ini, anggota organisasi dapat memahami perbedaan budaya dan mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih efektif dalam lingkungan multikultural. Selain itu, kepemimpinan yang inklusif sangat memengaruhi keberhasilan komunikasi multikultur. Pemimpin yang menghargai keberagaman dan mampu menjadi teladan dalam komunikasi akan membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih harmonis dan kolaboratif. Dengan demikian, strategi komunikasi multikultur merupakan upaya penting untuk menciptakan komunikasi yang efektif, inklusif, dan saling menghargai dalam masyarakat global yang beragam. Strategi ini membantu individu dan organisasi

membangun hubungan yang harmonis, mengurangi konflik budaya, serta meningkatkan kerja sama dalam berbagai bidang kehidupan.

6. *Code-Switching* dan Fleksibilitas Komunikasi

Code-switching dalam komunikasi bisnis lintas budaya tidak sekadar berarti berpindah bahasa, tetapi mencakup penyesuaian menyeluruh terhadap gaya komunikasi agar selaras dengan norma sosial dan ekspektasi budaya lawan bicara. Ini mencakup perubahan dalam pilihan kata, tingkat formalitas, intonasi, hingga cara membangun relasi interpersonal dalam percakapan profesional. Dalam praktiknya, kemampuan ini menjadi sangat penting karena individu sering kali harus berinteraksi dalam lingkungan multikultural yang menuntut fleksibilitas tinggi. Misalnya, seorang manajer yang bekerja di perusahaan multinasional seperti *HSBC Holdings* mungkin perlu menggunakan gaya komunikasi yang lebih langsung dan berbasis data saat berinteraksi dengan tim di Eropa, tetapi lebih berhati-hati dan relasional ketika berkomunikasi dengan mitra di Asia yang memiliki orientasi komunikasi lebih *high-context*. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada bahasa verbal, tetapi juga pada cara menyampaikan kritik, memberikan instruksi, atau membangun kesepakatan.

Namun, *code-switching* yang efektif tidak berarti kehilangan identitas atau bersikap tidak autentik. Justru sebaliknya, fleksibilitas komunikasi yang baik tetap berlandaskan pada konsistensi nilai pribadi dan profesional, sambil menyesuaikan cara penyampaiannya agar dapat diterima secara budaya. Tantangan utamanya adalah menjaga keseimbangan antara adaptasi dan keaslian, sehingga komunikasi tetap terasa natural dan tidak dibuat-buat. Dalam konteks bisnis global, fleksibilitas komunikasi ini juga berperan penting dalam membangun kepercayaan lintas budaya. Individu yang mampu menyesuaikan gaya komunikasinya cenderung lebih mudah diterima dalam lingkungan kerja internasional, karena dianggap memiliki sensitivitas budaya yang tinggi. Hal ini pada akhirnya memperkuat kolaborasi tim dan mengurangi potensi kesalahpahaman yang sering muncul akibat perbedaan norma komunikasi. Selain itu, *code-switching* juga berkaitan erat dengan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), yaitu kemampuan untuk memahami, menyesuaikan, dan berfungsi secara efektif dalam situasi lintas budaya. Individu dengan tingkat kecerdasan budaya yang tinggi

tidak hanya mengetahui perbedaan budaya secara teoritis, tetapi juga mampu menerapkannya secara praktis dalam komunikasi sehari-hari.

D. Studi Kasus Internasional

Untuk memahami secara lebih konkret bagaimana perbedaan budaya berdampak pada komunikasi bisnis dan bagaimana strategi lintas budaya yang efektif dapat diterapkan, sangat bermanfaat untuk menelaah beberapa studi kasus dari konteks bisnis internasional.

1. Kegagalan Komunikasi Lintas Budaya: Daimler–Chrysler

Merger antara Daimler-Benz (Jerman) dan Chrysler (Amerika Serikat) pada tahun 1998 sering dijadikan contoh klasik kegagalan komunikasi lintas budaya dalam dunia bisnis. Awalnya, merger ini dipromosikan sebagai “*merger of equals*”, namun dalam praktiknya perbedaan budaya organisasi justru menjadi sumber konflik yang berkepanjangan (Vlasic & Stertz, 2000).

Perbedaan gaya komunikasi dan manajemen menjadi faktor utama kegagalan integrasi. Daimler memiliki budaya kerja yang hierarkis, formal, dan berorientasi pada prosedur, sedangkan Chrysler lebih egaliter, informal, dan berorientasi pada kecepatan serta fleksibilitas. Perbedaan ini menyebabkan ketegangan dalam proses pengambilan keputusan, di mana masing-masing pihak memiliki ekspektasi komunikasi yang berbeda. Dalam praktiknya, manajer Daimler menilai pendekatan Chrysler terlalu santai dan kurang terstruktur, sementara manajer Chrysler menganggap Daimler terlalu birokratis dan lambat dalam merespons perubahan pasar. Ketidakmampuan kedua pihak untuk membangun pemahaman bersama serta mengelola perbedaan secara terbuka menyebabkan miskomunikasi yang berulang, konflik internal, dan akhirnya berkontribusi pada kegagalan merger tersebut.

2. Adaptasi Komunikasi Global: IKEA di Tiongkok

Berbeda dengan kasus Daimler–Chrysler, ekspansi IKEA ke pasar Tiongkok menunjukkan bagaimana adaptasi komunikasi lintas budaya dapat mendukung keberhasilan strategi bisnis internasional. IKEA tidak hanya membawa model bisnis globalnya, tetapi juga melakukan penyesuaian signifikan terhadap komunikasi pemasaran dan

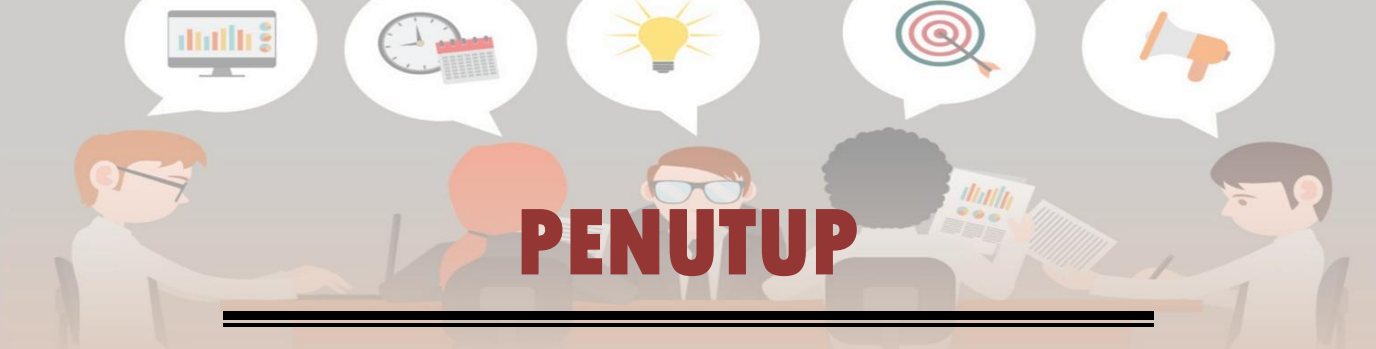
pengalaman pelanggan (Xinyi & Liu, 2016). Salah satu bentuk adaptasi utama adalah perubahan strategi layanan, seperti penambahan layanan pengiriman dan perakitan barang yang sebelumnya tidak umum di pasar Eropa. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen lokal yang memiliki preferensi berbeda dalam hal kenyamanan dan layanan purna jual.

Dari sisi komunikasi pemasaran, IKEA juga menyesuaikan pesan iklan agar lebih sesuai dengan nilai-nilai budaya Tionghoa, khususnya yang berorientasi pada keluarga, harmoni, dan kebersamaan. Selain itu, desain toko juga diubah untuk mencerminkan kebiasaan belanja lokal, termasuk cara konsumen menggunakan ruang pamer sebagai inspirasi kehidupan rumah tangga, bukan sekadar tempat transaksi.

3. Komunikasi dalam Tim Virtual Global

Perkembangan teknologi digital telah memungkinkan terbentuknya tim virtual global yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya, zona waktu, dan lokasi geografis yang berbeda. Penelitian Jarvenpaa dan Leidner (1999) menunjukkan bahwa keberhasilan tim semacam ini sangat bergantung pada kemampuan membangun kepercayaan dan struktur komunikasi yang jelas sejak awal pembentukan tim. Tim yang berhasil umumnya mengembangkan mekanisme komunikasi yang terstruktur, seperti jadwal *check-in* rutin, aturan respons pesan yang jelas, serta protokol kerja yang mengatur bagaimana keputusan diambil secara kolektif. Struktur ini membantu mengurangi ambiguitas dan meningkatkan koordinasi di antara anggota tim yang tersebar.

Selain komunikasi formal, tim virtual yang efektif juga secara aktif menciptakan ruang untuk interaksi informal guna membangun hubungan interpersonal. Hal ini penting karena keterbatasan interaksi tatap muka dapat menghambat pembentukan kepercayaan. Dengan adanya upaya sadar untuk membangun kedekatan sosial, tim dapat mengurangi dampak negatif dari jarak geografis. Di sisi lain, tim yang kurang berhasil umumnya gagal mengantisipasi perbedaan budaya dan zona waktu, sehingga sering terjadi miskomunikasi, keterlambatan respons, dan penurunan kohesi tim. Oleh karena itu, keberhasilan komunikasi dalam tim virtual global sangat ditentukan oleh kombinasi antara struktur komunikasi yang jelas dan sensitivitas budaya yang tinggi.

The top of the page features a decorative header with a light gray background. It includes several circular icons: a computer monitor with a bar chart, a clock with a calendar, a lightbulb, a target with an arrow, and a megaphone. Below these icons, there is a faint illustration of four people sitting around a table, engaged in a meeting. The word "PENUTUP" is written in large, bold, dark red capital letters across the center of this illustration.

PENUTUP

Komunikasi merupakan elemen yang sangat penting dalam kehidupan organisasi, bisnis, maupun interaksi sosial. Melalui komunikasi, individu dapat menyampaikan informasi, membangun hubungan, memengaruhi orang lain, serta menciptakan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam dunia organisasi dan bisnis modern, komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses pertukaran pesan, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun efektivitas kerja, meningkatkan motivasi, memperkuat budaya organisasi, serta menciptakan hubungan yang harmonis di tengah keberagaman budaya dan perkembangan teknologi global.

Pembahasan mengenai komunikasi formal dan informal menunjukkan bahwa kedua bentuk komunikasi tersebut memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam organisasi. Komunikasi formal membantu menjaga keteraturan, koordinasi, dan pelaksanaan tugas berdasarkan struktur organisasi, sedangkan komunikasi informal membantu mempererat hubungan interpersonal dan menciptakan suasana kerja yang lebih fleksibel. Selain itu, komunikasi efektif yang didukung oleh kejelasan, ketepatan, dan kesopanan menjadi faktor penting dalam mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kualitas hubungan kerja.

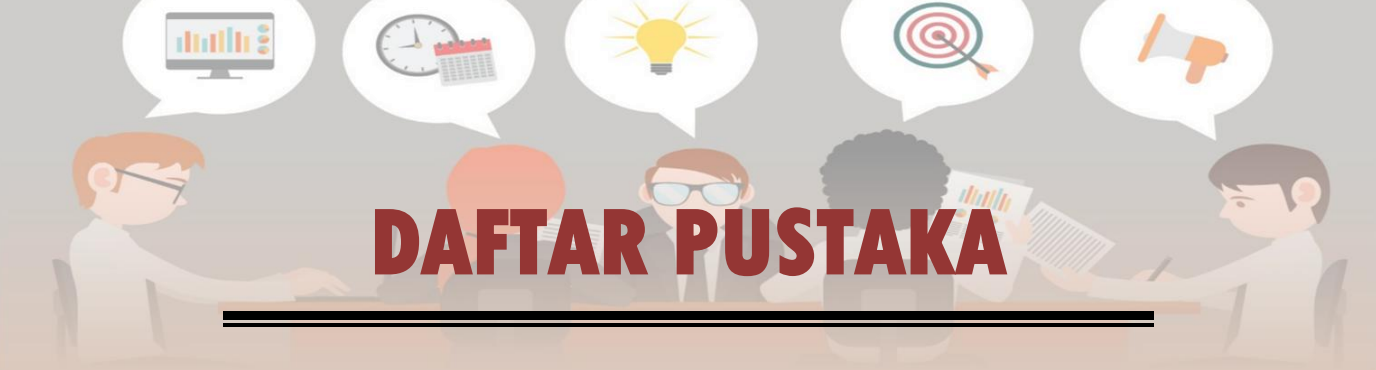
Retorika, persuasi, dan *storytelling* juga memiliki peranan strategis dalam komunikasi bisnis dan organisasi. Kemampuan menyampaikan pesan secara persuasif dan inspiratif membantu organisasi membangun citra positif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan maupun anggota organisasi. Dalam praktiknya, komunikasi yang baik tidak hanya mengandalkan logika dan informasi, tetapi juga memerlukan kemampuan membangun hubungan emosional dan kepercayaan dengan audiens.

Selain itu, komunikasi vertikal dan horizontal dalam perusahaan menunjukkan pentingnya koordinasi dan kerja sama antarbagian organisasi. Komunikasi vertikal mendukung fungsi pengendalian dan pengawasan organisasi, sedangkan komunikasi horizontal memperkuat

kolaborasi dan penyelesaian masalah secara kolektif. Keduanya menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang produktif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks globalisasi, tantangan komunikasi menjadi semakin kompleks karena adanya perbedaan budaya, bahasa, nilai sosial, dan perkembangan teknologi digital. Komunikasi global dan komunikasi multikultur menuntut individu maupun organisasi untuk memiliki kesadaran budaya, kemampuan adaptasi, empati, serta keterampilan menggunakan teknologi komunikasi secara bijak. Strategi komunikasi multikultur menjadi sangat penting untuk menciptakan hubungan yang inklusif, menghargai keberagaman, dan mengurangi potensi konflik akibat perbedaan budaya.

Dengan demikian, keberhasilan komunikasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dan organisasi dalam memahami karakteristik audiens, menyesuaikan gaya komunikasi, serta membangun hubungan yang didasarkan pada rasa saling menghormati dan kepercayaan. Di era global dan digital saat ini, komunikasi yang efektif bukan hanya menjadi kebutuhan teknis, tetapi juga menjadi kompetensi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, kualitas hubungan sosial, dan kemampuan manusia untuk hidup berdampingan dalam masyarakat yang semakin beragam.



DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, *Engagement*, and creativity at work. Harvard Business Review Press.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2021). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 99(4), 52-61.
- Argenti, P. A. (2022). *Corporate Communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of *Communication*. In K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of Communication theory* (pp. 83-102). Harper & Row.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Baym, N. K. (2015). *Personal connections in the Digital age* (2nd ed.). Polity Press.
- Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business Communication today* (15th ed.). Pearson.
- Brown, B. (2021). *Atlas of the heart: Mapping meaningful connection and the language of human experience*. Random House.
- Brownell, J. (2016). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (5th ed.). Pearson.
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (New and expanded ed.). Harper Business.
- Covey, S. R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (25th anniversary ed.). Simon & Schuster.
- Daft, R. L. (2020). *Management* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, Media Richness and structural Design*. *Management Science*, 32(5), 554-571.

- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and *Communication Processes: A theory of Media synchronicity*. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.
- DeVito, J. A. (2020). *The Interpersonal Communication book* (15th ed.). Pearson.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin Books.
- Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philoSOPhy as conceptual Design*. Oxford University Press.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press.
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for *Artificial Intelligence* in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *NonVerbal Communication in human interaction* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). *EntERPrise social Media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2021). *Theories of human Communication* (11th ed.). Waveland Press.
- Locker, K., & Kienzler, D. (2018). *Business and administrative Communication* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Louhiala-Salminen, L., & Kankaanranta, A. (2012). Language as an issue in international Internal *Communication*: English or local language? If English, what English? *Public Relations Review*, 38(2), 262-269.
- McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of *Employee* silence: Issues that *Employees* don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Simmons, A. (2006). *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling* (2nd ed.). Basic Books.
- Smythe, J. (2007). *The CEO: Chief Engagement officer*. Gower Publishing.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2020). *The global Public Relations handbook: Theory, research, and practice* (3rd ed.). Routledge.
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2020). *Understanding intercultural Communication* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Tourish, D. (2020). The failure of *Corporate Communication* during COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1759-1763.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.

- Tubbs, S. L., & Moss, S. (2018). *Human Communication: Principles and contexts* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a Digital age*. Penguin Press.
- Xinyi, Q., & Liu, X. (2016). Analysis on IKEA's marketing *Strategy* in China. *International Journal of Business and Social Science*, 7(5), 142-148.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zak, P. J. (2014). Why your brain loves good storytelling. *Harvard Business Review*, 92(10), 28-32.



GLOSARIUM

<i>Active Listening</i>	Teknik mendengarkan secara penuh perhatian dan memahami pesan lawan bicara.
Budaya Organisasi	Nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi identitas suatu organisasi.
Budaya	Sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu masyarakat.
<i>Disinformation</i>	Informasi palsu yang disebarkan secara sengaja untuk menyesatkan.
Empati	Kemampuan memahami perasaan dan perspektif orang lain.
<i>Ethnocentrism</i>	Sikap menganggap budaya sendiri lebih baik dibanding budaya lain.
<i>Ethos</i>	Kredibilitas atau kepercayaan yang dimiliki komunikator.
<i>Feedback</i>	Tanggapan atau umpan balik terhadap pesan atau kinerja seseorang.
Kejelasan	Tingkat keterpahaman pesan sehingga tidak menimbulkan makna ganda.
Ketepatan	Kesesuaian pesan dengan konteks, tujuan, dan kebutuhan penerima.
Komunikasi Bisnis	Proses komunikasi yang dilakukan dalam lingkungan bisnis untuk mendukung

aktivitas organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan.

Komunikasi Digital Proses komunikasi yang menggunakan media dan teknologi digital sebagai sarana penyampaian pesan.

Komunikasi Efektif Komunikasi yang mampu menyampaikan pesan secara jelas dan dipahami dengan baik oleh penerima.

Komunikasi Formal Komunikasi yang berlangsung sesuai struktur dan aturan resmi organisasi.

Komunikasi Horizontal Komunikasi antarindividu atau bagian yang memiliki tingkat jabatan setara.

Komunikasi Informal Komunikasi yang terjadi secara spontan di luar jalur resmi organisasi.

Komunikasi Nonverbal Penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh.

Komunikasi Organisasi Pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi antara individu, kelompok, maupun bagian kerja.

Komunikasi Vertikal Komunikasi antara atasan dan bawahan dalam struktur organisasi.

Literasi Digital Kemampuan memahami dan menggunakan teknologi digital secara efektif dan bijak.

Logos Penggunaan logika dan argumentasi rasional dalam komunikasi.

Misinformation Informasi yang salah tetapi disebarkan tanpa niat menipu.

Motivasi	Dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan.
Multikultural	Kondisi keberagaman budaya dalam suatu lingkungan sosial atau organisasi.
Negosiasi	Proses komunikasi untuk mencapai kesepakatan antara dua pihak atau lebih.
Paralinguistik	Unsur vokal dalam komunikasi seperti nada, intonasi, volume, dan kecepatan bicara.
<i>Pathos</i>	Pendekatan emosional dalam proses komunikasi.
Persuasi	Upaya memengaruhi sikap atau perilaku orang lain melalui komunikasi.
Pesan Persuasif	Pesan yang dirancang untuk meyakinkan atau memengaruhi audiens.
Retorika	Seni menggunakan bahasa secara efektif untuk memengaruhi audiens.
Sensitivitas Budaya	Kemampuan memahami dan menghargai perbedaan budaya dalam interaksi sosial.
Stereotip	Penilaian umum terhadap kelompok tertentu tanpa memahami individu secara mendalam.
<i>Storytelling</i>	Teknik menyampaikan pesan melalui cerita untuk membangun keterlibatan emosional.



INDEKS

A

audiens, 10, 26, 31, 32, 36, 37,
39, 51, 55, 57, 58, 59, 61, 68,
72, 77, 82, 87, 88, 92, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120, 122,
127, 128, 129, 130, 131, 132,
133, 134, 136, 137, 138, 139,
140, 142, 143, 144, 145, 147,
148, 149, 217, 223, 224, 231,
237

audit, 128, 166

B

behavior, 227

bisnis, i, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 18,
21, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,
42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 64, 71, 72, 77,
81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99,
100, 101, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 114,
115, 116, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 125, 126, 127, 129,
130, 132, 133, 134, 135, 136,
137, 138, 139, 140, 141, 142,
143, 144, 145, 146, 147, 148,
150, 152, 153, 154, 164, 167,

168, 184, 194, 201, 203, 205,
206, 207, 208, 209, 212, 213,
215, 218, 219, 220, 223, 224,
229, 237, 240

budaya, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 27,
31, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 53, 56, 57, 60, 67, 69, 73,
76, 87, 88, 95, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 114, 118, 128,
130, 131, 144, 145, 146, 148,
149, 153, 160, 162, 163, 166,
167, 169, 170, 173, 175, 179,
182, 184, 189, 197, 199, 201,
202, 203, 204, 205, 206, 207,
208, 209, 210, 211, 212, 213,
214, 215, 216, 217, 218, 219,
220, 221, 223, 224, 229, 231,
237

C

cloud, 40

D

digital, i, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
14, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25,
26, 27, 28, 29, 31, 37, 38, 39,
40, 42, 46, 47, 49, 51, 52, 54,
59, 61, 64, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 85, 89,
91, 92, 96, 97, 98, 100, 101,
105, 107, 108, 110, 114, 116,

119, 124, 125, 126, 128, 130,
139, 142, 144, 149, 160, 162,
167, 168, 173, 174, 191, 192,
194, 208, 209, 217, 221, 224,
230, 237, 240
distribusi, 125, 169

E

ekspansi, 220
eksternal, i, 6, 11, 12, 21, 24,
28, 41, 47, 49, 51, 68, 69, 71,
72, 73, 74, 77, 103, 104, 107,
145, 150, 164, 167, 168, 170,
231, 237, 240
empiris, 119
entitas, 35, 36
etika, i, 11, 52, 53, 54, 62, 64,
71, 79, 88, 89, 90, 101, 109,
110, 144, 145, 154, 207, 208,
209, 210, 217, 237, 240

F

feedback, 18, 19, 27, 30, 31, 36,
42, 103, 112, 113, 164, 180,
191, 237
finansial, 153, 193
fleksibilitas, 107, 170, 180,
200, 212, 218, 219, 220
formal, 6, 11, 12, 13, 14, 18,
25, 26, 28, 30, 38, 40, 41, 59,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 75,
78, 87, 105, 106, 107, 114,
119, 123, 124, 126, 145, 146,
148, 150, 153, 162, 164, 166,
174, 189, 191, 194, 202, 206,
209, 215, 220, 221, 223, 237

fundamental, 5, 36, 52, 108,
170, 206

G

geografis, 47, 128, 171, 176,
221
global, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17,
18, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 37,
40, 41, 43, 48, 59, 61, 68, 70,
72, 92, 99, 101, 102, 104,
106, 107, 109, 114, 118, 125,
126, 128, 153, 165, 167, 168,
169, 170, 173, 177, 182, 183,
192, 205, 206, 207, 208, 209,
210, 211, 212, 213, 214, 215,
217, 218, 219, 221, 223, 224,
226, 227, 237
globalisasi, 176

I

implikasi, 40, 122
informal, 6, 13, 15, 16, 20, 38,
60, 65, 66, 67, 75, 76, 78,
107, 123, 124, 127, 158, 159,
176, 220, 221, 223, 237
informasi, i, 5, 6, 7, 9, 10, 11,
12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22,
25, 26, 27, 28, 32, 35, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 60,
61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69,
70, 71, 72, 73, 75, 76, 78, 79,
81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89,
90, 93, 96, 97, 99, 100, 102,
104, 105, 106, 107, 108, 109,
112, 113, 114, 115, 116, 117,
121, 122, 123, 124, 125, 126,

127, 128, 130, 131, 132, 133,
134, 135, 137, 138, 139, 142,
144, 145, 150, 153, 154, 157,
158, 159, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 169,
170, 171, 172, 173, 174, 176,
182, 185, 186, 187, 188, 189,
190, 199, 208, 209, 210, 211,
217, 223, 230, 237
informasional, 113, 166, 168
infrastruktur, 43, 119, 173, 186
inklusif, 167, 175, 186, 188,
212, 213
inovatif, 106, 169, 174, 212,
213
integrasi, 50, 198, 220
integritas, 36, 54, 139, 183
interaktif, 30, 31, 32, 33, 34,
42, 124
internal, i, 6, 8, 10, 11, 12, 16,
17, 18, 20, 21, 24, 26, 29, 39,
40, 41, 47, 49, 50, 51, 59, 67,
68, 69, 70, 72, 73, 74, 76, 77,
78, 85, 91, 100, 105, 109,
125, 128, 139, 141, 145, 146,
147, 160, 163, 164, 168, 169,
170, 174, 183, 189, 191, 231,
237
investasi, 212
investor, 5, 51, 107, 120, 121,
140

K

kolaborasi, 6, 31, 33, 34, 40,
42, 75, 119, 126, 153, 154,
157, 158, 159, 167, 171, 172,

173, 174, 176, 177, 183, 200,
219
komprehensif, 9, 140, 152, 187,
188
komunikasi, i, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83,
84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91,
92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,
100, 101, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 108, 109, 110, 111,
113, 114, 115, 116, 117, 118,
119, 120, 121, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 128, 129, 130,
131, 132, 133, 134, 135, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 147, 148, 149, 150,
151, 152, 153, 154, 157, 158,
159, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 173, 174, 175, 176,
177, 179, 180, 181, 182, 183,
184, 185, 186, 187, 188, 189,
190, 191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 206, 207,
208, 209, 210, 211, 212, 213,
214, 215, 216, 217, 218, 219,
220, 221, 223, 224, 229, 230,
231, 237, 240

konkret, 105, 107, 108, 115,
219
konsistensi, 15, 39, 51, 119,
128, 139, 168, 173, 183, 187,
219

L

Leadership, 227, 228
literasi, 47, 78, 115, 208, 217,
237

M

manajerial, 166, 168
manifestasi, 135
manipulasi, 52, 54, 109, 139,
193
manufaktur, 125
media, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13,
16, 24, 28, 35, 36, 38, 39, 40,
43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51,
52, 54, 55, 63, 64, 66, 68, 69,
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
85, 87, 88, 89, 99, 108, 119,
120, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 131, 132, 139, 141,
142, 144, 146, 149, 159, 164,
168, 191, 208, 209, 217, 230,
237, 240
modern, i, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26,
27, 29, 30, 31, 37, 38, 39, 41,
42, 46, 47, 48, 51, 52, 58, 59,
60, 61, 64, 66, 69, 70, 71, 74,
77, 79, 91, 92, 93, 95, 98, 99,
100, 102, 104, 106, 107, 108,
109, 114, 115, 117, 118, 119,
125, 129, 130, 133, 138, 140,

142, 143, 144, 145, 148, 149,
152, 153, 154, 157, 158, 160,
161, 163, 164, 167, 168, 169,
170, 173, 175, 177, 183, 184,
186, 189, 192, 197, 198, 200,
201, 205, 223, 237, 240
motivasi, 14, 15, 17, 19, 71, 89,
90, 94, 95, 104, 105, 112,
113, 114, 115, 132, 145, 146,
147, 166, 167, 170, 181, 182,
183, 184, 189, 190, 191, 193,
194, 216, 223, 237

N

negosiasi, i, 30, 34, 38, 55, 56,
58, 59, 62, 101, 123, 126,
128, 135, 136, 138, 140, 143,
150, 151, 152, 153, 154, 155,
170, 196, 198, 206, 208, 237,
240

O

organisasi, i, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41,
42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69,
70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77,
78, 79, 81, 84, 85, 86, 91, 92,
93, 94, 95, 98, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 111, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120, 121,
122, 125, 126, 127, 128, 129,
130, 134, 138, 139, 140, 141,

145, 146, 147, 148, 149, 150,
153, 157, 158, 159, 160, 161,
162, 163, 164, 165, 166, 167,
168, 169, 170, 173, 174, 175,
176, 177, 179, 180, 182, 183,
184, 185, 186, 187, 188, 189,
190, 191, 192, 193, 194, 197,
198, 199, 200, 201, 205, 208,
209, 210, 211, 212, 213, 214,
216, 217, 218, 220, 223, 224,
229, 230, 231, 237, 240
otoritas, 135, 137, 195

P

persuasi, 105, 112, 113, 129,
130, 131, 132, 133, 134, 135,
136, 137, 138, 139, 141, 223,
237
persuasif, 62, 87, 104, 108, 119,
123, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 143, 144, 154, 183, 191,
223, 237
pesan, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 25, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,
45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 71,
72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 81,
82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90,
92, 93, 96, 97, 98, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109, 111, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 121, 122,
123, 124, 125, 126, 127, 128,
129, 130, 131, 132, 133, 134,
137, 138, 139, 140, 142, 143,

144, 145, 147, 148, 149, 158,
167, 168, 176, 177, 183, 184,
185, 187, 189, 193, 201, 202,
203, 204, 206, 207, 209, 213,
215, 216, 217, 220, 221, 223,
229, 230, 231, 237

R

rasional, 121, 139, 152, 186,
188, 189
real-time, 75, 109, 118, 123,
124, 128, 139, 168, 192
regulasi, 109, 153, 168
relevansi, 36, 39, 109, 115, 138
retorika, 140, 141, 142, 143,
144, 183, 237

S

stabilitas, 114, 169, 182, 200
stakeholder, 167

T

teknologi, i, 6, 7, 8, 11, 13, 17,
18, 21, 22, 25, 27, 29, 37, 39,
40, 47, 51, 52, 54, 59, 61, 64,
72, 73, 79, 89, 101, 102, 104,
107, 108, 110, 115, 124, 125,
126, 139, 160, 165, 167, 173,
176, 183, 186, 191, 192, 194,
208, 209, 211, 217, 221, 223,
224, 230, 237, 240
transformasi, 108, 110, 167
transparansi, 50, 52, 53, 109,
119, 139, 155, 173

U

universal, 135

V
verbal, 18, 32, 33, 35, 36, 38,
40, 42, 55, 56, 57, 58, 59, 60,

61, 62, 90, 93, 98, 123, 125,
126, 190, 201, 203, 207, 219,
237, 240

BIOGRAFI PENULIS



Purwati, S.E., M.M.

Lahir di Palembang, 11 Juli 1965. Lulus S2 Magister Manajemen FE Universitas Sriwijaya tahun 2014. Saat ini sebagai Dosen tetap di Politeknik Negeri Sriwijaya pada Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis.



Yusra Muharami Lestari, M.SP.

Lahir di Medan, 06 September 1986. Lulus S2 di Program Studi Studi Pembangunan FISIP Universitas Sumatera Utara pada tahun 2012. Saat ini sebagai Dosen di Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Medan pada Program Studi Penyuluhan Pertanian Berkelanjutan.



Nina Maksimiliana Ginting, S.P., M.P.

Lahir di Delitua, 02 Mei 1987. Lulus S1 Jurusan Agribisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa tahun 2010 dan S2 Agribisnis di Universitas Sumatera Utara tahun 2013. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Musamus di Merauke Provinsi Papua Selatan pada Jurusan Agribisnis.



Acep Fatchuroji, S.E., M.M.

Merupakan dosen di Universitas Musamus, Merauke. Ia menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta pada tahun 2019. Lahir dan besar di Kabupaten Merauke, ia memiliki perhatian pada pengembangan ekonomi lokal, kewirausahaan, serta pemberdayaan UMKM di kawasan timur Indonesia. Dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, ia aktif pada kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sejumlah hasil penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal ilmiah nasional dan terindeks pada basis data akademik seperti Google Scholar. Selain itu, ia juga menulis dan menyusun beberapa buku ajar dan buku referensi di bidang manajemen, kewirausahaan, dan ekonomi digital yang digunakan sebagai sumber pembelajaran di perguruan tinggi. Melalui karya akademiknya, ia berupaya berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sekaligus penguatan ekonomi masyarakat.

Buku Referensi

KOMUNIKASI BISNIS

**STRATEGI KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM
PERUSAHAAN DAN ORGANISASI**

Buku referensi “Komunikasi Bisnis: Strategi Komunikasi Efektif dalam Perusahaan dan Organisasi” membahas peran komunikasi sebagai elemen strategis dalam mendukung keberhasilan perusahaan dan organisasi modern. Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya kebutuhan koordinasi kerja menjadikan komunikasi efektif sebagai kompetensi utama dalam dunia profesional. Pembahasan dalam buku ini mencakup konsep dasar komunikasi bisnis, proses dan model komunikasi organisasi, komunikasi verbal dan nonverbal, etika komunikasi profesional, komunikasi Internal dan eksternal, negosiasi bisnis, presentasi profesional, hingga pemanfaatan media digital dalam aktivitas organisasi. Buku ini juga menguraikan strategi membangun hubungan kerja yang produktif, pengelolaan konflik, serta penguatan citra organisasi melalui komunikasi yang efektif.