

ORGANISASI MANAJEMEN

PERUSAHAAN INDUSTRI

(TKT 208)

MODUL PERTEMUAN 8

MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

DISUSUN OLEH

Ir. Dicky Gumilang, MSc.

1. **MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Seberapa baik Kamu mendengarkan orang lain? Mendengarkan aktif mengharuskan Kamu untuk berkonsentrasi pada apa yang dikatakan. Ini lebih dari sekedar mendengar kata-kata. Itu melibatkan upaya terpadu untuk memahami dan menafsirkan pesan pembicara. Inilah beberapa pelajaran jika ingin mengingat dan mengintegrasikan ke dalam upaya untuk menjadi pendengar yang lebih baik:

1. Lakukan kontak mata. Melakukan kontak mata dengan pembicara memusatkan perhatian Kamu, mengurangi kemungkinan Kamu akan terganggu, dan mendorong pembicara.
2. Tunjukkan anggukan setuju dan ekspresi wajah yang sesuai. Afirmatif mengangguk dan ekspresi wajah yang sesuai, bila ditambahkan kontak mata, sampaikan kepada pembicara bahwa Kamu mendengarkan.
3. Perhatikan isyarat nonverbal. Terkadang, apa yang pembicara sampaikan dan bagaimana perasaan mereka tidak cocok. Misalnya, pembicara mungkin. Mulailah dengan menyatakan "Ini bukan masalah besar ..." padahal sebenarnya, bahasa tubuh mereka menunjukkan bahwa apa yang mereka katakan adalah masalah besar. Tidak sulit menentukan kapan seseorang cemas, marah, bahagia, atau sedih berdasarkan ekspresi wajah.
4. Ajukan pertanyaan dan parafrase apa yang dikatakan. Pendengar yang kritis menganalisis apa yang dia dengar dan ajukan pertanyaan. Perilaku ini memberikan klarifikasi, memastikan pemahaman, dan meyakinkan pembicara Kamu mendengarkan. Dan pendengar yang efektif menggunakan frasa seperti “Apa Saya mendengar Kamu mengatakan ... "atau" Apakah maksud Kamu ...? "Parafrase merupakan alat kontrol yang sangat baik untuk memeriksa apakah Kamu mendengarkan dengan cermat dan memverifikasi bahwa apa yang Kamu dengar akurat.
5. Buat transisi yang mulus antara peran pembicara dan pendengar. Pendengar yang efektif membuat transisi dengan lancar dari pembicara ke pendengar dan kembali ke pembicara. Dari sudut pendengar, ini berarti berkonsentrasi pada apa yang dikatakan pembicara dan berlatih tidak berpikir tentang apa yang akan Kamu katakan segera setelah Kamu mendapatkan kesempatan.

Manajer harus memahami pentingnya dan kelemahan komunikasi. Komunikasi antara manajer dan karyawan penting karena memberikan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian, tidak ada keraguan bahwa komunikasi secara fundamental terkait dengan kinerja manajerial.

**8.1 SIFAT DAN FUNGSI KOMUNIKASI**

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif adalah keterampilan yang harus dikuasai oleh siapa pun yang ingin menjadi manajer yang efektif. Pentingnya komunikasi yang efektif untuk manajer tidak dapat terlalu ditekankan karena satu alasan spesifik: Segala sesuatu yang dilakukan manajer melibatkan komunikasi. Bukan beberapa hal, tetapi segalanya! Seorang manajer tidak dapat membuat keputusan tanpa informasi. Informasi itu harus dikomunikasikan. Setelah keputusan dibuat, komunikasi harus kembali dilakukan. Kalau tidak, tidak ada yang akan tahu bahwa keputusan telah dibuat. Ide terbaik, saran paling kreatif, rencana terbaik, atau desain ulang pekerjaan yang paling efektif tidak dapat terbentuk tanpa komunikasi.

**8.1.1 Apa itu Komunikasi?**

Komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna. Perhatikan penekanan pada transfer makna: Jika informasi atau ide belum disampaikan, komunikasi belum terjadi. Pembicara yang tidak mendengar atau penulis yang bahannya belum dibaca belum dikomunikasikan. Namun yang lebih penting, komunikasi melibatkan pemahaman makna. Agar komunikasi berhasil, artinya harus disampaikan dan dipahami. Sebuah surat yang ditulis dalam bahasa Spanyol ditujukan kepada orang yang tidak membaca bahasa Spanyol tidak dapat dianggap sebagai komunikasi sampai diterjemahkan ke dalam bahasa yang dibaca dan dimengerti oleh orang tersebut. Komunikasi yang sempurna, jika hal semacam itu ada, akan terjadi ketika pemikiran atau ide yang dikirimkan itu diterima dan dipahami oleh penerima persis seperti yang dibayangkan oleh pengirim atau pembicara..

Poin lain yang perlu diingat adalah bahwa komunikasi yang baik sering keliru didefinisikan oleh komunikator. Jika seseorang tidak setuju dengan kami, kami menganggap bahwa orang itu tidak sepenuhnya memahami posisi kami. Dengan kata lain, banyak dari kita mendefinisikan komunikasi yang baik sebagai seseorang yang menerima kita. Tetapi kami dapat dengan jelas memahami apa yang Kamu maksud dan tidak setuju dengan apa yang Kamu katakan.

Poin terakhir yang ingin kami sampaikan tentang komunikasi adalah komunikasi mencakup komunikasi interpersonal — komunikasi antara dua orang atau lebih — dan komunikasi organisasi, yang merupakan semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi. Kedua jenis ini penting bagi manajer.

**8.1.2 Fungsi Komunikasi**

Komunikasi mencakup empat fungsi utama: kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi. Setiap fungsi sama pentingnya.

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan (kontrol) perilaku karyawan dalam beberapa cara. Seperti yang diketahui, organisasi memiliki hierarki wewenang dan pedoman formal yang diharapkan diikuti oleh karyawan. Misalnya, ketika karyawan diharuskan untuk mengomunikasikan keluhan terkait pekerjaan apa pun kepada manajer langsung mereka, untuk mengikuti uraian pekerjaan mereka, atau untuk mematuhi kebijakan perusahaan, komunikasi digunakan untuk mengendalikan. Komunikasi informal juga mengendalikan perilaku. Ketika sebuah kelompok kerja menggoda seorang anggota yang mengabaikan norma-norma dengan bekerja terlalu keras, mereka secara informal mengendalikan perilaku anggota tersebut.

Selanjutnya, komunikasi bertindak untuk memotivasi dengan mengklarifikasi kepada karyawan apa yang akan terjadi dilakukan, seberapa baik yang mereka lakukan, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika itu tidak seperti biasanya. Ketika karyawan menetapkan tujuan spesifik, bekerja menuju tujuan itu, dan menerima umpan balik tentang kemajuan menuju tujuan, komunikasi diperlukan.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok adalah mekanisme mendasar di mana anggota berbagi rasa frustrasi dan perasaan puas. Komunikasi, oleh karena itu, menyediakan pelepasan untuk ekspresi emosi perasaan dan untuk pemenuhan kebutuhan sosial.

Akhirnya, individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi itu. Sayangnya, terkadang ada gangguan dalam berbagi informasi, yang menyebabkan kebingungan. Misalnya, maskapai bertarif rendah Ryanair secara terbuka mengumumkan bahwa mereka akan menawarkan penerbangan trans-Atlantik yang murah antara Eropa dan Amerika Serikat ketika, pada kenyataannya, bukan itu masalahnya. CEO Ryanair Michael O'Leary menyatakan "Itu adalah miskomunikasi," dan dia menyalahkan departemen media atas kesalahan ini. Daripada mengkomunikasikan ketidakakuratan kepada publik dengan segera, perusahaan memilih untuk menunggu beberapa hari, menciptakan kebingungan di antara calon pelanggan. Contoh ini tidak hanya menggambarkan berbagi informasi yang buruk, tetapi juga konsekuensi dari tidak melakukan koreksi tepat waktu.

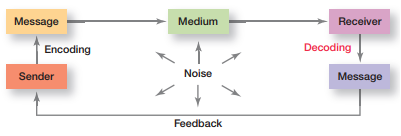
**METODE dan tantangan interpersonal**

**Komunikasi**

Sebelum komunikasi dapat terjadi, suatu tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang ingin disampaikan, harus ada. Melewati antara sumber (pengirim) dan penerima. Pesan dikonversi ke bentuk simbol (disebut encoding) dan melewati beberapa media (saluran) ke penerima, yang menerjemahkan ulang pesan pengirim (disebut decoding). Hasilnya adalah pemindahan makna dari satu orang ke orang lain.

**Metode**

Gambar 8-1 menggambarkan elemen-elemen dari proses komunikasi. Perhatikan bahwa seluruh proses rentan terhadap kebisingan — gangguan yang mengganggu transmisi, penerimaan, atau umpan balik pesan. Contoh kebisingan yang umum termasuk cetakan yang tidak terbaca, status telepon, tidak diperhatikan oleh penerima, atau suara latar belakang mesin atau rekan kerja. Namun, apa pun yang mengganggu pemahaman bisa berupa kebisingan, dan kebisingan dapat menciptakan distorsi pada titik mana pun dalam proses komunikasi.



Gambar 8.1 Proses Komunikasi Interpersonal

**Message:** Tujuan yang ingin disampaikan, **encoding:** Mengubah pesan menjadi simbol saluran, **Media:** tempat atau media dimana pesan berjalan dari pengirim dan penerima, **decoding:** Menterjemahkan pesan pengirim **proses komunikasi** Tujuh elemen yang terlibat dalam mentransfer makna dari satu orang ke orang lain lain, **Noise:** Gangguan apa pun yang mengganggu pengiriman, penerimaan, atau umpan balik dari pesan

Kamu perlu berkomunikasi dengan karyawan Kamu tentang kebijakan baru organisasi pelecehan seksual; Kamu ingin memuji salah satu pekerja Kamu pada jam tambahan yang dia berikan untuk membantu tim Kamu menyelesaikan pesanan pelanggan; Kamu harus memberi tahu salah satu karyawan Kamu tentang perubahan pada pekerjaannya; atau Kamu ingin mendapatkan umpan balik karyawan tentang anggaran yang Kamu usulkan untuk tahun depan. Dalam setiap contoh ini, bagaimana Kamu berkomunikasi? Manajer memiliki beragam metode komunikasi yang dapat dipilih dan dapat menggunakan 12 pertanyaan untuk membantu mereka mengevaluasi metode ini.

1. Umpan balik: Seberapa cepat penerima dapat menanggapi pesan?
2. Kapasitas kompleksitas: Dapatkah metode ini memproses pesan kompleks secara efektif?
3. Banyaknya potensi: Berapa banyak pesan berbeda yang dapat dikirim menggunakan ini metode?
4. Kerahasiaan: Dapatkah komunikator cukup yakin dengan pesan mereka hanya diterima oleh yang dimaksud?
5. Kemudahan pengodean: Dapatkah pengirim dengan mudah dan cepat menggunakan saluran ini?
6. Kemudahan decoding: Dapatkah penerima dengan mudah dan cepat men-decode pesan?
7. Kendala ruang-waktu: Apakah pengirim dan penerima perlu berkomunikasi di waktu yang sama dan di ruang yang sama?
8. Biaya: Berapa biaya untuk menggunakan metode ini?
9. Kehangatan interpersonal: Seberapa baik metode ini menyampaikan kehangatan interpersonal?
10. Formalitas: Apakah metode ini memiliki jumlah formalitas yang diperlukan?
11. Scanability: Apakah metode ini memungkinkan pesan dengan mudah diakses atau dipindai untuk informasi yang relevan?
12. Waktu konsumsi: Apakah pengirim atau penerima menjalankan kontrol yang paling besar ketika pesan ditangani?

Warren Buffett, CEO Berkshire Hathaway, terkenal karena kemampuannya untuk mengkomunikasikan informasi yang kompleks kepada para pemegang saham perusahaan. Dia menyiapkan surat kepada para pemegang saham setiap tahun di mana dia menjelaskan konsep-konsep rumit dengan cara yang sederhana. Buffett melakukan ini dengan menggunakan metafora dan campuran bahasa formal dan percakapan. Misalnya, dia mengatakan tentang dua keahlian teknis karyawan yang sangat berprestasi: “Masing-masing adalahsangat mahir dari keahliannya.

Gambar 8-2 memberikan perbandingan berbagai metode komunikasi. Metode yang akhirnya dipilih seorang manajer harus mencerminkan kebutuhan pengirim, atribut pesan, atribut saluran, dan kebutuhan penerima. Misalnya, jika Kamu perlu berkomunikasi dengan karyawan tentang perubahan yang dibuat dalam pekerjaannya, komunikasi tatap muka akan menjadi pilihan yang lebih baik daripada memo karena Kamu ingin dapat segera menjawab pertanyaan dan masalah yang mungkin ia miliki.

*Komunikasi Non verbal*

Bagian penting dari komunikasi interpersonal adalah komunikasi nonverbal — yaitu, komunikasi yang ditransmisikan tanpa kata-kata. Beberapa komunikasi yang paling berarti tidak diucapkan atau ditulis. Ketika seorang instruktur perguruan tinggi mengajar sebuah kelas, ia tidak perlu kata-kata untuk memberitahunya bahwa para siswa tidak tahu ketika mereka mulai membaca koran di tengah-tengah kelas. Demikian pula, ketika siswa mulai meletakkan buku, kertas, dan buku catatan mereka, pesannya jelas: Waktu kelas sudah berakhir. Ukuran kantor seseorang atau pakaian yang dia kenakan juga menyampaikan pesan kepada orang lain. Di antara berbagai bentuk komunikasi nonverbal ini, jenis yang paling terkenal adalah bahasa tubuh dan intonasi verbal.

*Bahasa Tubuh*

Bahasa tubuh mengacu pada gerak tubuh, ekspresi wajah, dan gerakan tubuh lainnya yang menyampaikan makna. Seseorang mengerutkan kening “mengatakan” sesuatu yang berbeda dari orang yang tersenyum. Gerakan tangan, ekspresi wajah, dan gerak tubuh lainnya dapat mengomunikasikan emosi atau temperamen seperti agresi, ketakutan, rasa malu, kesombongan, kegembiraan, dan kemarahan. Mengetahui makna di balik gerakan tubuh seseorang dan mempelajari cara mengedepankan bahasa tubuh terbaik Kamu dapat membantu Kamu secara pribadi dan profesional.



Gambar 8.2 Perbandingan Metoda Komunikasi

*Intonasi Verbal*

Intonasi verbal mengacu pada penekanan yang diberikan seseorang pada kata atau frasa untuk menyampaikan makna. Untuk mengilustrasikan bagaimana intonasi dapat mengubah arti pesan, pertimbangkan siswa yang mengajukan pertanyaan kepada instruktur. Instruktur menjawab, "Apa maksudmu dengan itu?" Reaksi siswa akan bervariasi, tergantung pada nada respon instruktur. Nada vokal yang lembut dan halus menyampaikan minat dan menciptakan makna yang berbeda dari yang kasar dan memberi penekanan kuat pada mengucapkan kata terakhir. Kebanyakan kami akan melihat intonasi pertama sebagai berasal dari seseorang yang dengan tulus tertarik untuk mengklarifikasi keprihatinan siswa, sedangkan yang kedua menunjukkan bahwa orang tersebut membenci pertanyaan. Dan tahukah Kamu bahwa intonasi verbal dapat berdampak kesuksesan karier? Misalnya, penelitian telah menemukan bahwa CEO pria dengan suara bernada rendah dibandingkan dengan suara bernada tinggi cenderung bekerja untuk perusahaan yang lebih besar, menghasilkan lebih banyak uang, dan tetap di posisi mereka lebih lama. Haruskah Kamu khawatir? Mungkin tidak. Beberapa ahli pidato percaya bahwa intonasi suara dapat dipelajari.

Manajer perlu mengingat bahwa ketika mereka berkomunikasi, komponen nonverbal biasanya membawa dampak terbesar. Bukan apa yang Kamu katakan, tetapi bagaimana Kamu mengatakannya.

*Hambatan*

Sebuah perusahaan dengan 100 karyawan dapat memperkirakan akan kehilangan sekitar $ 450.000 setahun, atau lebih, karena kesalahan e-mail, ketidakefisienan, dan kesalahpahaman. Kepala eksekutif sebuah perusahaan pemasaran di New York sedang mengadakan pertemuan dengan klien potensial. Selama pertemuan setengah jam, klien itu mengutak-atik iPhone-nya. Melakukan apa? Bermain game balap, meski dia sesekali melirik dan mengajukan pertanyaan.

Di suatu tempat, komunikasi tidak seefektif yang seharusnya. Salah satu alasannya adalah bahwa manajer menghadapi hambatan yang dapat merusak proses komunikasi antarpribadi. Mari kita lihat hambatan-hambatan untuk komunikasi yang efektif ini.

**KOGNITIF**

Manajer harus terbiasa dengan dua hambatan kognitif untuk komunikasi: informasi yang berlebihan dan penyaringan.

**Kelebihan informasi** terjadi ketika informasi melebihi kapasitas pemrosesan kami. Misalnya, seorang manajer pemasaran melakukan perjalanan penjualan selama seminggu ke Spanyol di mana ia tidak memiliki akses ke email-nya dan menghadapi 1.000 pesan sekembalinya. Karyawan saat ini sering mengeluhkan informasi yang berlebihan. Statistik menunjukkan bahwa 87 persen karyawan menggunakan e-mail dan rata-rata pengguna e-mail bisnis mencurahkan waktu 107 menit sehari untuk itu — sekitar 25 persen dari hari kerja. Statistik lain menunjukkan bahwa jumlah email harian terkait bisnis yang dikirim dan diterima meningkat dengan cepat dari 121 dan akan berjumlah setidaknya 140 pada 2019. Ini berarti 12 email masuk dan 5 email keluar pada periode yang sama. Seperti yang Kamu tahu, ada juga rentetan e-mail pribadi, belum lagi pesan-pesan spam yang menggangu itu. Secara keseluruhan, jumlah di seluruh dunia pesan email yang dikirim setiap hari sangat mengejutkan 215 miliar. Tuntutan mengikuti email, pesan teks, panggilan telepon, faks, rapat, dan bacaan profesional menciptakan gempuran data. Apa yang terjadi ketika individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka proses? Mereka cenderung mengabaikan, melewati, melupakan, atau secara selektif memilih informasi. Atau mereka mungkin berhenti berkomunikasi. Tantangan tidak berhenti di situ. Tingkat penuh informasi mungkin tidak disampaikan secara akurat, sebagai hasil penyaringan yang disengaja.

**Penyaringan** adalah manipulasi informasi yang disengaja untuk membuatnya tampak lebih menguntungkan penerima. Misalnya, ketika seseorang memberi tahu manajernya apa yang ingin didengar manajer, informasi disaring. Atau jika informasi yang dikomunikasikan melalui tingkat organisasi dipadatkan oleh pengirim, itu penyaringan.

Berapa banyak penyaringan berlangsung cenderung menjadi fungsi dari jumlah tingkat atau level vertikal dalam organisasi dan budaya organisasi. Semakin banyak level vertikal dalam suatu organisasi, semakin banyak peluang untuk menyaring. Karena organisasi menggunakan lebih kolaboratif, pengaturan kerja kooperatif, penyaringan informasi mungkin menjadi lebih sedikit masalah. Selain itu, email mengurangi penyaringan karena komunikasi lebih langsung. Akhirnya, budaya organisasi mendorong atau mencegah penyaringan berdasarkan jenis perilaku yang diberikannya. Semakin banyak penghargaan organisasi yang menekankan gaya dan penampilan, semakin banyak manajer yang termotivasi untuk menyaring komunikasi yang menguntungkan mereka. Secara singkat, baik penghalang — informasi yang berlebihan atau penyaringan — bisa menjadi masalah. Hasilnya adalah kehilangan informasi dan komunikasi yang tidak efektif.

**EMOSI**. Bagaimana perasaan penerima memengaruhi bagaimana ia mengartikannya. Emosi ekstrem kemungkinan besar akan menghambat komunikasi yang efektif. Dalam contoh seperti itu, kita sering mengabaikan proses berpikir rasional dan obyektif kita dan menggantikan penilaian emosional. Ketika orang merasa terancam, mereka cenderung bereaksi dengan cara yang menghambat komunikasi yang efektif dan mengurangi kemampuan mereka untuk mencapai saling pengertian. Mereka menjadi defensif — menyerang secara verbal orang lain, membuat pernyataan sarkastik, bersikap terlalu menghakimi, atau mempertanyakan motif orang lain.

**SOSIAL BUDAYA.** Penulis / jurnalis konservatif Ann Coulter dan rapper Nelly keduanya berbicara bahasa Inggris, tetapi bahasa yang digunakan masing-masing sangat berbeda. Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya adalah tiga variabel yang lebih jelas yang memengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang diberikannya pada kata-kata.

Dalam suatu organisasi, karyawan berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki pola bicara yang berbeda. Bahkan karyawan yang bekerja untuk organisasi yang sama tetapi di departemen yang berbeda sering memiliki *jargon* yang berbeda — terminologi khusus atau bahasa teknis yang digunakan anggota kelompok untuk berkomunikasi di antara mereka sendiri. Sebagai contoh, manajer sumber daya manusia membahas kualifikasi pekerjaan yang bonafid (BFOQ: bona fide occupational qualification) sebagai pertahanan terhadap diskriminasi ilegal; dan manajer akuntansi menggunakan istilah FIFO — yang berarti first in first out — sebagai referensi ke metode penilaian inventaris.

**BUDAYA NASIONAL**. Karena alasan teknologi dan budaya, orang-orang China tidak menyukai pesan suara. Kecenderungan umum ini menggambarkan bagaimana perbedaan komunikasi dapat muncul dari budaya nasional dan juga bahasa yang berbeda. Sebagai contoh, mari kita bandingkan negara-negara yang menghargai individualisme (seperti Amerika Serikat) dengan negara-negara yang menekankan kolektivisme (seperti Jepang).

Di negara individualistis seperti Amerika Serikat, komunikasi lebih formal dan jelas dijabarkan. Manajer sangat bergantung pada laporan, memo, dan bentuk komunikasi formal lainnya. Di negara kolektivis seperti Jepang, kontak antarpribadi lebih banyak terjadi, dan komunikasi tatap muka lebih diharapkan. Seorang manajer Jepang secara luas berkonsultasi dengan bawahan atas suatu masalah terlebih dahulu dan menyusun dokumen formal kemudian untuk menjabarkan kesepakatan yang dibuat.

**Menyelesaikan Hambatan**Rata-rata, seseorang harus mendengar informasi baru tujuh kali sebelum dia benar-benar memahaminya. Mengingat fakta ini dan hambatan komunikasi yang baru saja dijelaskan, apa yang dapat dilakukan manajer untuk menjadi komunikator yang lebih efektif?

**MENGGUNAKAN UMPAN BALIK** Banyak masalah komunikasi secara langsung dikaitkan dengan kesalahpahaman dan ketidakakuratan. Masalah-masalah ini cenderung terjadi jika manajer mendapat umpan balik, baik verbal maupun nonverbal.

Seorang manajer dapat mengajukan pertanyaan tentang suatu pesan untuk menentukan apakah itu benar diterima dan dipahami sebagaimana dimaksud. Atau manajer dapat meminta penerima untuk menyatakan kembali pesan dengan kata-katanya sendiri. Jika manajer mendengar apa yang dimaksudkan, pengertian dan akurasi harus ditingkatkan. Umpan balik juga bisa lebih halus, dan komentar umum dapat memberi manajer rasa reaksi penerima terhadap pesan.

Umpan balik juga tidak harus verbal. Jika manajer penjualan mengirim email informasi tentang laporan penjualan bulanan baru yang harus diselesaikan oleh semua perwakilan penjualan dan beberapa dari mereka tidak menyerahkannya, manajer penjualan telah menerima umpan balik. Umpan balik ini menunjukkan bahwa manajer penjualan perlu mengklarifikasi komunikasi awal. Demikian pula, manajer dapat mencari isyarat nonverbal untuk mengetahui apakah seseorang mendapatkan pesan.

**BAHASA SEDERHANA**. Karena bahasa dapat menjadi penghalang, manajer harus mempertimbangkan audiens yang akan diajak berkomunikasi dan menyesuaikan bahasa dengan mereka. Ingat, komunikasi yang efektif tercapai ketika pesan diterima dan dipahami. Misalnya, administrator rumah sakit harus selalu berusaha berkomunikasi dengan istilah yang jelas dan mudah dipahami dan menggunakan bahasa yang disesuaikan dengan kelompok karyawan yang berbeda. Pesan untuk staf bedah harus sengaja berbeda dari yang digunakan dengan karyawan kantor. Jargon dapat memfasilitasi pemahaman jika digunakan di dalam grup yang tahu apa artinya, tetapi dapat menyebabkan masalah saat digunakan di luar grup itu.

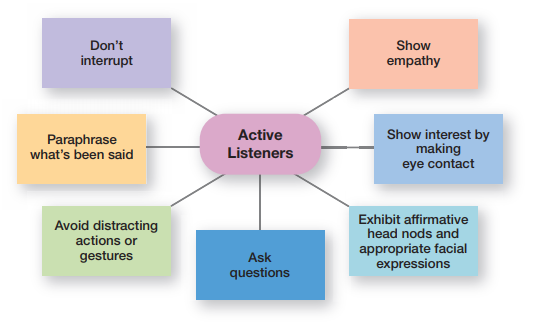
**MENDENGARKAN AKTIF**

Ketika seseorang berbicara, kita mendengar, tetapi terlalu sering kita tidak mendengarkan. Mendengarkan adalah pencarian makna yang aktif, sedangkan pendengaran bersifat pasif. Dalam mendengarkan, penerima juga berupaya komunikasi.

Banyak dari kita adalah pendengar yang buruk. Mengapa? Karena sulit, dan kebanyakan dari kita akan melakukannya lebih baik bicara. Mendengarkan, pada kenyataannya, seringkali lebih melelahkan daripada berbicara. Tidak seperti pendengaran, mendengarkan aktif, yang mendengarkan makna penuh tanpa membuat penilaian atau interpretasi prematur, menuntut konsentrasi total. Rata-rata orang biasanya berbicara dengan kecepatan sekitar 125 hingga 200 kata per menit. Namun, pendengar rata-rata dapat memahami hingga 400 kata per menit. Perbedaannya menyisakan banyak waktu dan waktu otak kosong untuk pikiran berkeliaran.

Kemampuan mendengarkan aktif ditingkatkan dengan mengembangkan empati dengan pengirim — yaitu, dengan menempatkan diri Kamu pada posisi pengirim. Karena pengirim berbeda dalam sikap, minat, kebutuhan, dan harapan, empati membuatnya lebih mudah untuk memahami isi pesan yang sebenarnya. Pendengar yang empatik memiliki penilaian atas isi pesan dan mendengarkan dengan seksama apa yang dikatakan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk mendapatkan makna penuh dari suatu komunikasi tanpa menyimpangkannya dengan penilaian atau interpretasi yang prematur. Perilaku spesifik lainnya yang diperlihatkan pendengar aktif tercantum dalam Tampilan 8-3. Seperti yang Kamu lihat, mendengarkan secara aktif membutuhkan upaya, tetapi itu dapat membantu membuat komunikasi lebih efektif.

Kendalikan emosi. Adalah naif untuk mengasumsikan bahwa manajer selalu berkomunikasi secara rasional. Kita tahu bahwa emosi dapat mengaburkan dan mengubah komunikasi. Seorang manajer yang kesal karena masalah lebih besar kemungkinannya karena salah mengartikan pesan masuk dan gagal untuk mengkomunikasikan pesan keluarnya dengan jelas dan akurat. Melakukan apa? Jawaban paling sederhana adalah menenangkan diri dan mengendalikan emosi sebelum berkomunikasi.



Gambar 8.3 Perilaku Mendengarkan Aktif

**8.2 KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF**

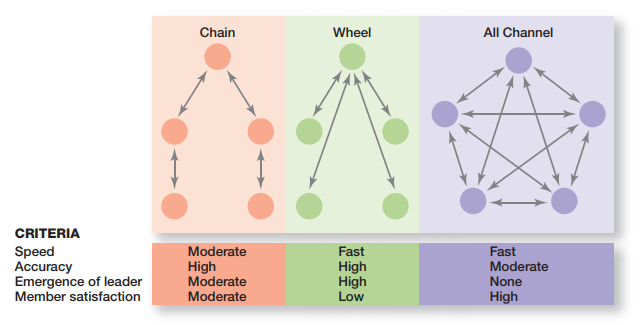
Sebuah krisis ekonomi Eropa baru-baru ini menyebabkan karyawan di mana-mana gelisah. Jadi ketika semua 1.300 pekerja di Aviva Investors, divisi manajemen aset dari perusahaan asuransi Inggris, membuka email mereka pagi, mereka tahu mereka dipecat. Kecuali — itu adalah kesalahan. Hanya satu karyawan yang malang yang seharusnya menerima pesan itu. Bisakah Kamu bayangkan keheningan yang mengejutkan di kantor itu? Seorang juru bicara perusahaan mengatakan permintaan maaf dengan cepat dikeluarkan untuk pesan email yang salah, tetapi apakah sudah terjadi kerusakan?

Mungkin Kamu pernah memiliki pengalaman duduk dalam rapat karyawan dengan manajer ketika mereka bertanya apakah ada yang punya pertanyaan — hanya untuk disambut dengan keheningan yang memekakkan telinga. Komunikasi dapat menjadi hal yang menarik, terutama dalam organisasi. Seperti yang telah kita lihat, komunikasi manajerial penting, tetapi itu adalah jalan dua arah. Pemahaman tentang komunikasi manajerial tidak mungkin dilakukan tanpa melihat komunikasi organisasi. Pada bagian ini, kita melihat beberapa aspek penting dari komunikasi organisasi, termasuk komunikasi formal versus informal, pola aliran komunikasi, jaringan komunikasi formal dan informal, dan desain tempat kerja.

**Formal Versus Informal**

**Komunikasi formal** mengacu pada komunikasi yang terjadi dalam pengaturan kerja organisasi yang ditentukan. Misalnya, ketika seorang manajer meminta seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas, itu adalah komunikasi formal. Contoh lain dari komunikasi formal terjadi ketika seorang karyawan mengomunikasikan masalah kepada managernya.

**Komunikasi informal** adalah komunikasi organisasi yang tidak didefinisikan oleh hierarki struktural organisasi. Ketika karyawan berbicara satu sama lain di ruang makan siang, ketika mereka melewati lorong, atau ketika mereka berolahraga di fasilitas kesehatan perusahaan, mereka terlibat dalam komunikasi informal. Karyawan membentuk persahabatan dan berkomunikasi satu sama lain. Sistem komunikasi informal memenuhi dua tujuan dalam organisasi: (1) Ini memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan **mereka untuk interaksi sosial, dan (2) dapat meningkatkan kinerja organisasi** dengan menciptakan alternatif, dan seringkali lebih cepat dan lebih efisien, saluran komunikasi.



Gambar 14.4 Jaringan Komunikasi Organisasi

**Arah Komunikasi (Direction of Flow)**

Komunikasi ke bawah (Downward): Komunikasi yang mengalir ke bawah dari manajer ke karyawan

Komunikasi ke atas (Upward): Komunikasi yang mengalir dari karyawan ke manajer

Komunikasi lateral: Komunikasi yang terjadi di antara karyawan yang sama tingkat organisasi

Komunikasi diagonal: Komunikasi yang melintasi pekerjaan area dan level organisasi

**Jaringan**

Aliran komunikasi organisasi yang vertikal dan horizontal dapat digabungkan menjadi berbagai pola yang disebut jaringan komunikasi. Gambar 8-4 menggambarkan tiga jaringan komunikasi umum.

**JENIS-JENIS JARINGAN KOMUNIKASI** Dalam jaringan rantai, komunikasi mengalir sesuai dengan rantai komando formal, baik ke bawah maupun ke atas. Jaringan roda mewakili komunikasi yang mengalir antara pemimpin yang kuat dan dapat diidentifikasi dengan jelas serta yang lain dalam kelompok kerja atau tim. Pemimpin berfungsi sebagai hub melalui semua komunikasi yang lewat. Akhirnya, dalam jaringan semua-saluran, komunikasi mengalir dengan bebas di antara semua anggota tim kerja.

**GRAPEVINE** Kami tidak dapat meninggalkan diskusi kami tentang jaringan komunikasi tanpa mendiskusikan selentingan (grapevine) — komunikasi organisasi informal jaringan. Grapevine aktif di hampir setiap organisasi. Apakah ini sumber informasi yang penting? Satu survei melaporkan bahwa 63 persen karyawan mengatakan mereka mendengar hal-hal penting terlebih dahulu melalui rumor atau gosip di selentingan.

KOMUNIKASI di era Internet dan media sosial

* Lingkungan kerja 24/7
* Bekerja tidak terikat tempat (Anywhere )
* Media sosial
* Keseimbangan positif vs negatif
* Memilih media yang tepat

KOMUNIKASI masalah dalam organisasi hari ini

* Mengelola Komunikasi dalam Dunia yang Terhubung Secara Digital
* Mengelola Sumber Daya Pengetahuan Organisasi
* Peran Komunikasi dalam Layanan Pelanggan
* Mendapatkan Input Karyawan
* Berkomunikasi secara Etis

MENJADI komunikator yang lebih baik

* Mempertajam Keterampilan Persuasi Kamu
* Mempertajam Keterampilan Berbicara Kamu
* Mempertajam Keterampilan Menulis Kamu
* Mempertajam Keterampilan Membaca Kamu

**DAFTAR PUSTAKA**

Coulter, M. and Robbins, S. P. (2017). Management. New York: Pearson Education, Inc.