

COMMUNICATION INTELLIGENCE

DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS



RUDY C. TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Communication Skills Strategis untuk Pemimpin
Masa Depan*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS
rudict75@gmail.com

Bogor, Indonesia

9 Juli 2025

Communication Skills Strategis untuk Pemimpin Masa Depan

Berikut penjelasan formal dan mendalam mengenai *communication skills* menurut artikel MBA Skool, dikembangkan dalam konteks HR dan manajemen:

Definisi & Peran dalam HR

Communication skills dalam bisnis dan HR adalah cara di mana karyawan, mitra, atau pelanggan berinteraksi dan bertukar informasi—mulai dari persyaratan, rencana kerja, kinerja, hingga umpan balik. Kemampuan ini krusial agar semua pihak dapat bekerja selaras dan organisasi dapat berkembang (mbaskool.com).

Kategori Utama Komunikasi

Berdasarkan MBA Skool, ada beberapa jenis komunikasi:

1. Menurut hubungan organisasi

- *Formal*: via laporan resmi, email enterprise, SOP.
- *Informal*: lewat obrolan setelah meeting, grup chat sosial.

2. Arah aliran komunikasi

- *Horizontal*: antar rekan sejawat/departemen.
- *Vertikal*: *top-down* (dari manajemen) dan *bottom-up* (feedback karyawan).

- *Diagonal*: lintas struktur, misalnya HR berkomunikasi langsung dengan kepala produksi (bschool.pepperdine.edu, mbaskool.com).

3. Ekspresi komunikasi

- *Verbal*: bicara langsung atau lewat media virtual.
- *Written*: memo, email, laporan, manual kebijakan.
- *Non-verbal*: bahasa tubuh, ekspresi wajah, nada suara.
- *Visual*: presentasi, infografik, papan pengumuman (indeed.com).

Keterampilan Komunikasi Efektif

MBA Skool menyoroti enam aspek utama yang perlu dikuasai:

1. **Komunikasi tertulis yang baik**: jelas, terstruktur & bebas kesalahan.
2. **Listening & understanding**: mendengarkan aktif dengan perhatian penuh.
3. **Verbal clarity**: berbicara dengan nada percaya diri, penuh makna.
4. **Bahasa tubuh positif**: postur terbuka, kontak mata, gestur yang ramah.
5. **Konten terencana**: menyusun pesan dengan logika & tujuan yang jelas.
6. **Pemberian umpan balik reguler**: loop komunikasi dua arah (mbaskool.com).

Dari perspektif HR, jenis-jenis komunikasi ini esensial dalam:

- **Onboarding**: menyampaikan kebijakan, budaya, ekspektasi kinerja

- **Performance feedback:** komunikasi umpan balik mendalam lewat dialog dua arah.
- **Diseminasi kebijakan:** deliver informasi tentang cuti, tunjangan, prosedur HR secara jelas.
- **Lingkungan hybrid/remote:** mengintegrasikan berbagai channel (Slack, email, Zoom) secara efektif (online.stu.edu).

Hambatan / 'Roadblocks' dalam Komunikasi HR

Beberapa kendala utama yang sering muncul:

1. **Semantic:** penggunaan istilah ambigu, konteks yang tidak tepat, konten rancu.
2. **Psychological:** kurang percaya diri, gagal mendengar baik, distraksi mental.
3. **Organizational:** birokrasi, struktur hierarki terlalu kaku, regulasi kompleks.
4. **Manajerial:** ketidaksesuaian gaya dan kepribadian antara manajer-bawahan (mbaskool.com).

Contoh: saat perusahaan menerapkan kebijakan baru, HR perlu menyusun komunikasi strategis top-down dan menyediakan forum bottom-up agar karyawan merasa didengarkan.

Generalisasi: Komponen Komunikasi Strategis dalam HR & Manajemen

Lebih jauh, menurut William Paterson University, strategi komunikasi HR meliputi:

- **Active listening:** menetapkan empati dan membangun kepercayaan.

- **Speaking persuasively:** menyampaikan argumen dengan data dan bukti.
- **Empathy:** memahami perspektif dan kondisi individu lain.
- **Effective questioning:** pertanyaan terbuka untuk menggali insight (misalnya "Tell me more?", "Explain what you mean...") (online.wpunj.edu, bschool.pepperdine.edu).

Pepperdine University menambahkan faktor penting lainnya:

- **Adaptasi gaya komunikasi** terhadap audiens berbeda (level jabatan, latar budaya).
- **Digital dexterity:** efektif menggunakan email, Zoom, media sosial, presentasi digital.
- **Cross-cultural competence:** memahami nuansa budaya dalam komunikasi global (bschool.pepperdine.edu).

Narasi Kasus: HR dalam Krisis Organisasi

Bayangkan perusahaan X mengalami reputasi buruk terkait cuti melahirkan. HR memutuskan:

1. Riset mendalam (data, wawancara) → *effective questioning*.
2. Menulis email dan infografis kebijakan cuti baru → *written & visual communication*.
3. Sosialisasi lewat Zoom terbuka dan sesi tanya jawab → *verbal + empathetic listening*.
4. Menerima tanggapan bawahan melalui survei anonim → *bottom-up communication*.
5. Mengukur efektivitas pesan dan hubungkan kebijakan HR dengan brand employer → *feedback loop*.

Hasilnya: pemahaman meningkat, kepuasan karyawan naik, reputasi perusahaan membaik.

Rangkuman Inti & Implikasi Akademis

Elemen	Implikasi untuk Pengajaran Manajemen
Tipe & arah komunikasi	Pentingnya mengajarkan komunikasi formal/informal dan aliran dua arah
Skill komunikasi	Modul dan praktik writing, public speaking, listening aktif
Hambatan	Studi kasus dan simulasikan penghalang nyata organisasi
Negosiasi & adaptasi	Latihan role-play untuk empati, persuasi, dan negosiasi budaya
Teknologi & analitik	Pelatihan penggunaan platform digital dan interpretasi people analytics

Penutup

Komunikasi efektif bukan sekadar menyampaikan pesan, melainkan kemampuan strategis HRM: memahami, mempengaruhi, memfasilitasi perubahan, dan memelihara budaya organisasi yang adaptif. Pengajaran berdasarkan kerangka ini—ditunjang simulasi, dialog reflektif, serta penerapan data analitik—akan relevan membentuk generasi milenial yang siap memimpin dalam revolusi digital dan perubahan organisasional.

Referensi utama: MBA Skool dan sejumlah literatur HRM & komunikasi analitis (mbaskool.com, online.wpunj.edu, bschool.pepperdine.edu, online.stu.edu).

Berikut adalah lanjutan naratif akademik mengenai *Communication Skills* dalam konteks manajemen dan HR modern:

Modul Ajar:

Communication Skills for Future Leaders

Tujuan Pembelajaran:

Mahasiswa mampu:

- Mengidentifikasi dan menerapkan jenis komunikasi organisasi.
 - Menganalisis hambatan komunikasi dan strategi mengatasinya.
 - Mengembangkan kemampuan komunikasi lisan, tertulis, non-verbal, dan digital.
 - Menerapkan komunikasi strategis dalam konteks HR dan kepemimpinan.
-

Konteks Psikologi & Neurosains Komunikasi

Kemampuan komunikasi tidak hanya bergantung pada aspek linguistik atau retorika, tetapi juga melibatkan **aktivasi prefrontal cortex** (untuk perencanaan pesan), **amygdala** (untuk regulasi emosi dalam komunikasi konflik), serta **mirror neurons** (untuk empati dan membaca bahasa tubuh).

Dalam konteks ini, komunikasi yang *autentik dan penuh empati* memiliki efek positif dalam:

- Menurunkan *employee turnover*.
- Meningkatkan *engagement* dan *psychological safety*.
- Membangun budaya kerja kolaboratif yang tahan terhadap perubahan.

Komunikasi Adaptif di Era Digital & Hybrid

Transformasi kerja digital mendorong HR dan manajer untuk membekali karyawan dengan **communication agility**—yakni kemampuan menyesuaikan kanal, gaya, dan konten komunikasi dengan konteks yang berubah-ubah, seperti:

Kondisi	Gaya Komunikasi Efektif
Tim lintas budaya	Gaya <i>high-context</i> vs <i>low-context</i> communication
Hybrid/Remote	Asinkron (email, Slack) vs Sinkron (Zoom, Microsoft Teams)
Komunikasi krisis	Clear, concise, timely, and reassuring
Komunikasi antar-generasi	Menyesuaikan ekspektasi Gen X, Y, Z & Alpha

Contoh nyata: Tim HR startup di Bandung menggunakan *Slack* untuk komunikasi rutin, *Notion* untuk SOP digital, dan *Zoom Townhall* untuk komunikasi strategis.

Teknik & Tools Modern

1. **SBAR Framework** – Situasi, Background, Assessment, Recommendation
→ digunakan dalam komunikasi lintas fungsi (mis. antara HR dan IT).
2. **SCQA Framework** – Situation, Complication, Question, Answer
→ digunakan untuk menyusun email penting dan presentasi manajemen.

3. **Active Constructive Response (ACR)**

→ Respon positif terhadap kabar baik karyawan. Meningkatkan trust.

4. **DISC Communication Style**

→ Menganalisis gaya Dominance–Influence–Steadiness–Conscientiousness, cocok untuk *coaching* dan manajemen konflik.

Studi Kasus Lokal: Telkom Indonesia & Strategi Komunikasi Transformasi Digital

Konteks:

Ketika Telkom bertransformasi menuju digital telco, tim HR mengembangkan kampanye komunikasi internal bertajuk "**Transformasi Kita**". Strateginya:

- Video CEO untuk komunikasi *top-down*.
- Forum daring #*TanyaDigital* untuk komunikasi *bottom-up*.
- Dashboard performa real-time di MyTelkom.
- Kuis digital & simulasi untuk memahami istilah baru seperti *agile, cloud, big data*.

Hasil:

Peningkatan partisipasi karyawan dalam program pelatihan digital naik 67%, dan skor *internal alignment* dari survei Gallup naik 24% dalam setahun.

Kegiatan Kelas dan Pelatihan

Simulasi & Roleplay

- Negosiasi antara manajer SDM dan serikat pekerja.
- Presentasi proyek di depan "Direksi" (diperankan mahasiswa).

Analisis Kasus

- Komunikasi krisis: studi kasus Shopee saat PHK massal 2022.
- Strategi komunikasi perubahan organisasi: PLN Mobile rebranding.

Microteaching + Feedback Loop

- Mahasiswa mempresentasikan topik dengan gaya berbeda (informal, formal, empatik).
- Penilaian teman sebaya berdasarkan *7 elemen komunikasi efektif*.

Infografik: 7 Pilar Keterampilan Komunikasi dalam Manajemen Modern

1. **Clarity** – pesan jelas dan fokus.
2. **Conciseness** – singkat, tanpa membingungkan.
3. **Credibility** – kepercayaan dalam konten & pembawa pesan.
4. **Connection** – mampu membangun hubungan antarindividu/tim.
5. **Consistency** – sejalan antar kanal dan waktu.
6. **Context-sensitivity** – memahami situasi dan audiens.
7. **Courage & Empathy** – berani menyuarakan hal sulit dengan rasa hormat.

Glosarium Singkat

Istilah	Definisi
Active Listening	Teknik mendengarkan penuh perhatian, termasuk umpan balik non-verbal
Empathy	Kemampuan memahami perasaan orang lain

Istilah	Definisi
Noise	Gangguan dalam penyampaian pesan (fisik, psikologis, semantik)
Communication Loop	Proses dua arah antara pengirim dan penerima
Channel Richness	Kapasitas media komunikasi menyampaikan informasi secara lengkap

Daftar Referensi

- MBA Skool. (2024). *Communication Skills*.
<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/18095-communication-skills.html>
 - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.
 - Goleman, D. (2013). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*.
 - SHRM. (2023). *Effective Workplace Communication Strategies*.
 - Pepperdine Business School. (2024). *Powerful Communication Skills for Managers*.
 - William Paterson University. (2024). *Mastering Communication Skills in Human Resources*.
-

Masih ada beberapa **tambahan penting** yang bisa memperkaya pemahaman tentang *Communication Skills*—terutama dalam konteks manajemen strategis, kepemimpinan transformasional, serta revolusi digital 5.0. Berikut elaborasi tambahannya:

 Tambahan 1:

***Communication Intelligence (CQ)* – Era Baru Komunikasi**

Seiring berkembangnya emotional intelligence (EQ), kini berkembang juga konsep **Communication Intelligence (CQ)** sebagai keterampilan tingkat lanjut yang meliputi:

Komponen CQ	Deskripsi Singkat
Self-awareness	Menyadari bagaimana gaya komunikasi pribadi memengaruhi orang lain.
Situational Awareness	Menyesuaikan pesan dengan konteks (krisis vs harian, Gen Z vs Baby Boomers).
Message Agility	Fleksibel berpindah dari komunikasi taktis ke strategis.
Media Dexterity	Kemampuan memilih platform komunikasi tepat: email, video, chat, face-to-face.

 CQ bukan hanya tentang cara berbicara, tapi *kapan, kepada siapa, dengan nada dan saluran apa*.

Tambahan 2: Komunikasi dan Leadership Branding

Dalam kepemimpinan modern, komunikasi juga membentuk *personal brand* seorang pemimpin.

Komunikasi yang baik harus:

- **Authentic:** memiliki integritas dan jujur.
- **Consistent:** tidak berubah-ubah tergantung situasi.
- **Visionary:** mampu membentuk narasi masa depan dan menginspirasi.

 *Contoh:*

Elon Musk sering memakai Twitter/X untuk menyampaikan gagasan visioner. Walaupun kadang kontroversial, ia membangun citra pemimpin disruptif melalui media langsung dan informal.

Tambahan 3: Komunikasi Antarbudaya (*Cross-cultural Communication*)

Dalam konteks manajemen global atau regional seperti ASEAN, pemimpin harus mampu berkomunikasi lintas budaya. Geert Hofstede mengusulkan dimensi budaya yang relevan:

Dimensi	Dampaknya terhadap komunikasi
Power Distance	Di negara tinggi PDI (misal Indonesia), komunikasi lebih hierarkis dan penuh sopan santun.
Individualism	Di negara seperti AS, komunikasi lebih lugas, direct.
Uncertainty Avoidance	Negara seperti Jepang lebih mengutamakan komunikasi formal dan terstruktur.

🌐 Dalam konteks Indonesia:
Manajer harus memadukan gaya komunikasi "santun-kontekstual"
dengan efisiensi digital agar tetap relevan dan produktif.

🤖 **Tambahan 4: Komunikasi Augmented oleh AI & NLP**

Teknologi modern memperkaya komunikasi melalui:

- **Chatbots (NLP):** Digunakan di HR untuk menjawab FAQ karyawan (cuti, absensi, benefit).
- **Sentiment Analysis:** Mengukur tone komunikasi dalam email atau media sosial.
- **AI Writing Assistants:** Memperbaiki gaya penulisan internal & eksternal agar tetap profesional.
- **Virtual Avatars / Holograms:** untuk komunikasi pelatihan dan onboarding.

📌 *Human-AI collaboration* membutuhkan pemahaman komunikasi digital plus empati manusia: tidak bisa digantikan sepenuhnya.

🎓 **Tambahan 5: Integrasi dalam Kurikulum Pendidikan Manajemen**

Komunikasi harus menjadi bagian eksplisit dari kompetensi lulusan manajemen. Kurikulum dapat mengintegrasikan:

1. **Proyek komunikasi strategis berbasis studi kasus nyata.**
2. **Praktikum lintas disiplin** – kerja tim lintas budaya, divisi, generasi.
3. **Evaluasi presentasi dan persuasi bisnis.**
4. **Training feedback konstruktif berbasis video simulation.**
5. **Pelatihan komunikasi etis dan krisis (misalnya whistleblowing, perubahan kebijakan perusahaan).**

Narasi Penutup

Komunikasi dalam dunia manajemen bukan sekadar menyampaikan pesan, tetapi **membangun realitas bersama** (constructing shared reality). Di era VUCA dan digitalisasi, kemampuan komunikasi menjadi *kompetensi strategis* untuk:

- **Mengelola perubahan**
- **Menyatukan visi lintas tim**
- **Menginspirasi aksi**
- **Menumbuhkan kepercayaan dan reputasi organisasi**

Dengan mengasah *communication skills*, kita tidak hanya menjalin koneksi, tapi juga **membangun organisasi yang resilien dan adaptif**.



Berikut adalah infografik "**7 Pilar Communication Intelligence**" yang menggambarkan keterampilan inti untuk pemimpin strategis dan komunikator unggul.



Berikut adalah **Glosarium Komprehensif** untuk topik *Communication Intelligence dan Kepemimpinan Strategis* yang dapat digunakan sebagai bagian dari modul kuliah, e-book, atau bahan presentasi:

GLOSARIUM

Communication Intelligence dan Kepemimpinan Strategis

Istilah	Definisi Singkat
Communication Intelligence (CQ)	Kecerdasan dalam memilih, menyusun, dan menyampaikan pesan secara efektif sesuai konteks, media, dan audiens.
Self-Awareness	Kesadaran akan gaya komunikasi pribadi dan pengaruhnya terhadap orang lain.
Situational Awareness	Kemampuan menyesuaikan komunikasi berdasarkan situasi, konteks organisasi, atau dinamika hubungan.
Message Agility	Kelincahan dalam merespons pesan secara cepat, akurat, dan sensitif terhadap perubahan.
Media Dexterity	Kecakapan dalam menggunakan berbagai media komunikasi (verbal, visual, digital) secara efektif.
Empathic Listening	Proses mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati untuk memahami pesan verbal dan emosional.
Strategic Framing	Penyusunan pesan agar mendukung arah strategi organisasi atau tujuan komunikasi tertentu.

Istilah	Definisi Singkat
Cross-Cultural Sensitivity	Kepekaan terhadap perbedaan budaya, nilai, dan norma dalam komunikasi lintas negara atau kelompok.
Feedback Loop	Proses komunikasi dua arah yang melibatkan pemberian dan penerimaan umpan balik secara terus-menerus.
Communication Channel	Media atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan (misalnya: email, tatap muka, Zoom).
High-Context Communication	Gaya komunikasi yang lebih mengandalkan makna implisit, budaya, dan situasi (umum di Asia).
Low-Context Communication	Gaya komunikasi eksplisit dan langsung, umum di budaya Barat.
Digital Fluency	Kemampuan memahami dan mengadaptasi komunikasi dengan perangkat dan platform digital modern.
Crisis Communication	Strategi penyampaian informasi yang tepat dalam situasi darurat atau ketidakpastian tinggi.
Leadership Branding	Citra dan nilai seorang pemimpin sebagaimana dibangun dan dipersepsikan melalui gaya komunikasinya.
Communication Noise	Hambatan dalam komunikasi, baik fisik, psikologis, semantik, maupun teknologis.

Istilah	Definisi Singkat
Organizational Alignment	Keterpaduan antara pesan komunikasi, visi organisasi, dan pelaksanaan kerja di lapangan.
Tone of Voice	Karakteristik atau nuansa dalam komunikasi verbal/tulisan yang mencerminkan sikap dan tujuan.
Strategic Communication	Pendekatan komunikasi yang selaras dengan misi organisasi dan mendukung pengambilan keputusan strategis.
Psychological Safety	Lingkungan komunikasi di mana anggota tim merasa aman untuk berbicara tanpa takut disalahkan.

Berikut adalah **Daftar Pustaka** akademik dan profesional yang relevan untuk topik *Communication Intelligence dan Kepemimpinan Strategis*:

DAFTAR PUSTAKA

Untuk Modul: Communication Intelligence dan Kepemimpinan Strategis – oleh Rudy C. Tarumingkeng

1. **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
→ Referensi utama dalam perilaku organisasi dan komunikasi interpersonal dalam manajemen.
2. **Goleman, D.** (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
→ Memperkenalkan konsep EQ dan keterkaitannya dengan komunikasi dan kepemimpinan.
3. **Clampitt, P. G.** (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness* (6th ed.). SAGE Publications.
→ Sumber klasik yang membahas pendekatan komunikasi manajerial termasuk model Spray & Pray hingga Underscore & Explore.
4. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.** (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
→ Untuk memahami aspek lintas budaya dalam komunikasi dan organisasi.
5. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.** (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). Wiley.
→ Menjelaskan pentingnya komunikasi visioner dan nilai dalam kepemimpinan transformasional.

6. **Keyton, J.** (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (3rd ed.). SAGE Publications.
→ Fokus pada relasi antara budaya organisasi dan pola komunikasi strategis.
7. **MBA Skool** (2024). *Communication Skills – Human Resource Concepts*.
Diakses dari: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/18095-communication-skills.html>
8. **Pepperdine University Business School** (2024). *Powerful Communication Skills for Future Business Leaders*.
Diakses dari: <https://bschool.pepperdine.edu/blog/posts/powerful-communication-enhancing-skills-for-business-masters.htm>
9. **William Paterson University** (2024). *Mastering Communication Skills in Human Resource Management*.
Diakses dari: <https://online.wpunj.edu/degrees/business/mba/human-resource-management/mastering-communication-skills/>
10. **SHRM – Society for Human Resource Management** (2023). *Effective Communication in the Workplace: Best Practices & Strategies*.
Diakses dari: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development>
11. **Bambacas, M., & Patrickson, M.** (2009). Interpersonal Communication Skills That Enhance Organisational Commitment. *Journal of Communication Management*, 13(1), 51–72.
12. **McPheat, S.** (2020). *Communication Skills: The Ultimate Guide to Improve Your Communication and Social Skills*. MTD Training.

13. **Harvard Business Review Press.** (2019). *HBR Guide to Persuasive Presentations*.
→ Panduan praktis menyusun pesan komunikasi strategis yang memengaruhi.
14. **Daft, R. L.** (2021). *Leadership* (8th ed.). Cengage Learning.
→ Mengaitkan gaya komunikasi dengan tipe-tipe kepemimpinan organisasi.
15. **Duarte, N.** (2012). *HBR Guide to Persuasive Presentations*. Harvard Business Review Press.
→ Teknik framing dan storytelling dalam menyampaikan ide di dunia bisnis.

ChatGPT 4o (2025). Copilot for this article. Access date: 9 Juli 2025. Author's account. <https://chatgpt.com/c/686dfb28-1548-8013-8b56-f13d8800e64d>