

KOMUNIKASI MANAJERIAL

Negosiasi • Presentasi • Komunikasi Kepemimpinan

Kemampuan manajer untuk membangun pemahaman, memengaruhi keputusan, menyelaraskan kepentingan, dan menggerakkan orang menuju tujuan organisasi.

♦♦ Oleh: Rudy C Tarumingkeng ♦♦

1. TIGA PILAR UTAMA



A. NEGOSIASI

Proses komunikasi strategis untuk mencapai kesepakatan ketika pihak-pihak memiliki kepentingan yang berbeda tetapi saling bergantung.

POIN INTI

- Persiapan & BATNA
- Kepentingan vs posisi
- ZOPA
- Negosiasi distributif & integratif
- Mendengar aktif
- Membangun solusi win-win

MINI ALUR



B. PRESENTASI

Komunikasi terstruktur untuk menyampaikan gagasan, data, strategi, atau rekomendasi kepada audiens secara jelas dan meyakinkan.

POIN INTI

- Tujuan jelas
- Pahami audiens
- Satu pesan utama
- Data yang relevan
- Visual sederhana
- Call to action

MINI ALUR



C. KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN

Kemampuan pemimpin membangun arah, makna, kepercayaan, dan komitmen melalui kata-kata, tindakan, dan keteladanan.

POIN INTI

- Visi & arah
- Empati
- Konsistensi kata-tindakan
- Transparansi
- Komunikasi perubahan
- Membangun kepercayaan

MINI ALUR



2. PRINSIP KUNCI KOMUNIKASI MANAJERIAL



Kejelasan



Ketepatan konteks



Mendengarkan aktif



Empati



Umpan balik



Integritas

3. FOKUS UTAMA TIAP PILAR

Pilar	Tujuan	Kompetensi Kunci
 Negosiasi	Mencapai kesepakatan	Persiapan, analisis kepentingan, persuasi, kompromi
 Presentasi	Menyampaikan dan meyakinkan	Struktur pesan, visualisasi data, delivery
 Komunikasi Kepemimpinan	Menggerakkan orang	Visi, inspirasi, dialog, kepercayaan

4. MANFAAT ORGANISASIONAL



5. TIPS PRAKTIS BAGI MANAJER



Siapkan pesan sebelum berbicara



Gunakan data, bukan asumsi



Sesuaikan media dengan isu



Pisahkan orang dari masalah



Tutup komunikasi dengan langkah tindak lanjut



“ Komunikasi manajerial yang efektif mengubah informasi menjadi pemahaman, pemahaman menjadi kepercayaan, dan kepercayaan menjadi tindakan kolektif. ”



*Rudy C Tarumingkeng: Komunikasi Manajerial - Negosiasi, Presentasi,
Komunikasi Kepemimpinan*

Oleh:

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

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

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

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

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

13 Juni 2026

KOMUNIKASI MANAJERIAL: NEGOSIASI, PRESENTASI, KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN

Abstrak

Komunikasi manajerial merupakan kompetensi inti dalam praktik manajemen modern karena hampir seluruh fungsi manajemen—perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengendalian, negosiasi, inovasi, perubahan, dan kepemimpinan—dijalankan melalui proses komunikasi. Artikel ini membahas komunikasi manajerial melalui tiga ranah utama: **negosiasi**, **presentasi**, dan **komunikasi kepemimpinan**. Negosiasi dipahami sebagai proses komunikasi strategis untuk mencapai kesepakatan ketika pihak-pihak memiliki kepentingan yang berbeda tetapi saling bergantung. Presentasi dipahami sebagai komunikasi terstruktur untuk menyampaikan gagasan, data, strategi, keputusan, atau ajakan tindakan kepada audiens. Komunikasi kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan pemimpin membangun arah, makna, kepercayaan, komitmen, dan perubahan melalui pesan verbal, nonverbal, simbolik, serta tindakan nyata. Artikel ini menggunakan pendekatan akademik-naratif dengan mengacu pada teori komunikasi organisasi, media richness theory, communication satisfaction, negotiation theory, anchoring effect dalam negosiasi, subjective value in negotiation, cognitive theory of multimedia learning, transformational leadership, ethical leadership, strategic internal communication, dan komunikasi dalam ketidakpastian. Kesimpulan utama artikel ini adalah bahwa komunikasi manajerial bukan sekadar keterampilan berbicara, melainkan kapasitas strategis untuk membangun pemahaman

bersama, mengelola kepentingan, memengaruhi keputusan, menyelesaikan konflik, menyampaikan visi, dan menggerakkan manusia menuju tujuan organisasi. Manajer yang efektif bukan hanya mampu memberi instruksi, tetapi mampu mendengarkan, berunding, menjelaskan, mempresentasikan, menginspirasi, serta membangun kepercayaan dalam situasi kompleks dan berubah cepat.

Kata kunci: *komunikasi manajerial, negosiasi, presentasi, komunikasi kepemimpinan, komunikasi organisasi, media richness, leadership communication, komunikasi strategis, persuasi, manajemen konflik.*

1. Pendahuluan

Manajemen pada hakikatnya adalah proses menggerakkan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, penggerakan itu tidak terjadi secara otomatis melalui struktur organisasi, jabatan formal, atau prosedur kerja. Ia terjadi melalui komunikasi: rapat, instruksi, diskusi, presentasi, negosiasi, konsultasi, umpan balik, cerita organisasi, pesan tertulis, simbol, keputusan, dan tindakan pimpinan. Karena itu, komunikasi manajerial bukan keterampilan tambahan, melainkan inti dari pekerjaan manajer.

Dalam organisasi modern, komunikasi manajerial menjadi semakin penting karena lingkungan kerja semakin kompleks. Organisasi menghadapi digitalisasi, hybrid work, artificial intelligence, perubahan generasi tenaga kerja, konflik kepentingan, tekanan efisiensi, tuntutan transparansi, dan kebutuhan inovasi. Manajer tidak cukup hanya memahami pekerjaan teknis; ia harus mampu menjelaskan arah, menyelaraskan kepentingan, membangun makna, menyelesaikan perbedaan, dan menjaga kepercayaan.

Media richness theory menjelaskan bahwa organisasi memerlukan media komunikasi yang berbeda sesuai tingkat ketidakjelasan dan kompleksitas informasi. Daft dan Lengel menunjukkan bahwa isu yang ambigu membutuhkan media yang lebih kaya, seperti komunikasi tatap muka, karena memungkinkan umpan balik cepat, isyarat nonverbal, dan klarifikasi makna. ([PubsOnline](#)) Dalam praktik manajerial, ini berarti bahwa pesan rutin dapat dikirim melalui email, tetapi isu sensitif seperti perubahan organisasi, konflik tim, evaluasi kinerja, atau krisis membutuhkan komunikasi yang lebih personal.

Komunikasi manajerial juga tidak hanya menurunkan informasi dari atasan kepada bawahan. Downs dan Hazen mengembangkan Communication Satisfaction Questionnaire untuk mengukur kepuasan komunikasi dalam organisasi, termasuk aspek iklim komunikasi, hubungan dengan atasan, integrasi organisasi, kualitas media, dan umpan balik personal. ([Sage Journals](#)) Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki banyak dimensi dan memengaruhi pengalaman kerja karyawan secara luas.

Artikel ini membahas komunikasi manajerial melalui tiga arena utama. Pertama, **negosiasi**, karena manajer selalu berhadapan dengan kepentingan yang berbeda: antara perusahaan dan karyawan, antara unit kerja, antara pembeli dan pemasok, antara organisasi dan pelanggan, serta antara strategi dan keterbatasan sumber daya. Kedua, **presentasi**, karena manajer harus mampu mengubah data, rencana, dan gagasan menjadi pesan yang dipahami dan diterima audiens. Ketiga, **komunikasi kepemimpinan**, karena pemimpin harus membangun arah, kepercayaan, makna, dan komitmen dalam kondisi ketidakpastian.

2. Pengertian Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial adalah proses pertukaran pesan, makna, informasi, emosi, dan pengaruh yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi ini mencakup komunikasi vertikal, horizontal,

diagonal, formal, informal, verbal, nonverbal, tertulis, digital, dan simbolik. Dalam pengertian strategis, komunikasi manajerial bukan hanya menyampaikan informasi, tetapi membentuk pemahaman bersama.

Manajer berkomunikasi ketika menyusun target kerja, memberi arahan, membimbing bawahan, memimpin rapat, menyelesaikan konflik, menyampaikan perubahan, bernegosiasi dengan mitra, melakukan presentasi kepada dewan direksi, memberi umpan balik kinerja, atau menjelaskan visi organisasi. Bahkan diamnya manajer pun dapat menjadi komunikasi. Ketika pimpinan tidak merespons isu penting, karyawan dapat menafsirkan diam tersebut sebagai ketidakpedulian, ketidakpastian, atau persetujuan diam-diam.

Komunikasi manajerial memiliki empat dimensi utama. Pertama, **dimensi informasional**, yaitu penyampaian fakta, data, kebijakan, prosedur, dan keputusan. Kedua, **dimensi relasional**, yaitu pembentukan kepercayaan, penghormatan, empati, dan hubungan kerja. Ketiga, **dimensi persuasif**, yaitu kemampuan memengaruhi sikap dan tindakan orang lain. Keempat, **dimensi simbolik**, yaitu komunikasi melalui tindakan, prioritas, ritual, cerita, dan keteladanan.

Dalam organisasi yang sehat, komunikasi manajerial bersifat dua arah. Manajer tidak hanya berbicara, tetapi juga mendengar. Ia tidak hanya mengirim pesan, tetapi juga memastikan pesan dipahami. Ia tidak hanya memberi perintah, tetapi juga membangun komitmen. Ia tidak hanya meminta laporan, tetapi juga membuka ruang dialog.

Mikkelson dan kolega menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi supervisor berkaitan dengan outcome karyawan dalam konteks remote, hybrid, dan in-person workplace; komunikasi yang efektif menjadi prediktor penting bagi engagement, empowerment, dan accomplishment. ([Sage Journals](#)) Dalam era kerja fleksibel dan digital, komunikasi manajerial perlu semakin sadar konteks karena jarak fisik dapat mengurangi isyarat sosial, memperbesar salah paham, dan menuntut kejelasan pesan yang lebih tinggi.

3. Fungsi Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial memiliki beberapa fungsi pokok dalam organisasi.

Pertama, komunikasi berfungsi sebagai **alat koordinasi**. Organisasi terdiri atas banyak fungsi, unit, dan individu. Tanpa komunikasi, pekerjaan menjadi terfragmentasi. Koordinasi membutuhkan kejelasan tujuan, pembagian peran, jadwal, standar, dan mekanisme umpan balik.

Kedua, komunikasi berfungsi sebagai **alat pengambilan keputusan**. Keputusan manajerial bergantung pada informasi. Jika informasi tidak lengkap, terlambat, atau terdistorsi, keputusan menjadi lemah. Manajer yang baik membangun saluran komunikasi agar informasi penting dapat mengalir dari bawah ke atas, dari luar ke dalam, dan antarunit.

Ketiga, komunikasi berfungsi sebagai **alat motivasi**. Orang bekerja lebih baik ketika mereka memahami tujuan, merasa dihargai, menerima umpan balik, dan mengetahui hubungan antara pekerjaannya dengan misi organisasi. Komunikasi yang hanya berisi perintah sering menghasilkan kepatuhan minimal, sedangkan komunikasi yang memberi makna dapat menghasilkan komitmen.

Keempat, komunikasi berfungsi sebagai **alat pengendalian**. Standar kerja, aturan, laporan, audit, evaluasi, dan indikator kinerja semuanya membutuhkan komunikasi. Namun, pengendalian yang baik tidak hanya bersifat menghukum, tetapi juga membantu pembelajaran.

Kelima, komunikasi berfungsi sebagai **alat perubahan**. Perubahan organisasi sering gagal bukan karena rencana teknis buruk, tetapi karena orang tidak memahami alasan perubahan, tidak percaya kepada pimpinan, takut kehilangan, atau merasa tidak dilibatkan. Clappitt, DeKoch, dan Cashman menekankan pentingnya strategi komunikasi dalam situasi ketidakpastian agar organisasi dapat mengurangi sinisme dan membangun keterlibatan terhadap keputusan. ([Academy of Management Journals](#))

Keenam, komunikasi berfungsi sebagai **alat pembentukan budaya**. Nilai organisasi menjadi nyata melalui pesan dan tindakan yang berulang. Jika pimpinan sering berbicara tentang inovasi tetapi menghukum setiap kesalahan, budaya yang terbentuk bukan inovasi, melainkan ketakutan. Jika pimpinan berbicara tentang integritas tetapi membiarkan manipulasi data, pesan simboliknya lebih kuat daripada slogan resmi.

4. Model Dasar Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial dapat dijelaskan melalui model sederhana:

pengirim pesan → pesan → media → penerima → interpretasi → umpan balik → konteks. Namun dalam praktik, proses ini tidak linear dan sering dipengaruhi oleh gangguan.

Pengirim pesan adalah pihak yang memiliki maksud komunikasi. Dalam manajemen, pengirim pesan dapat berupa pimpinan, manajer, supervisor, staf, pelanggan, atau mitra eksternal. Pesan adalah isi komunikasi, baik berupa informasi, instruksi, gagasan, emosi, maupun simbol. Media adalah saluran yang digunakan, seperti tatap muka, rapat, email, memo, chat, video conference, laporan, presentasi, atau dashboard digital. Penerima adalah pihak yang menafsirkan pesan. Umpan balik menunjukkan apakah pesan dipahami, diterima, ditolak, atau perlu klarifikasi.

Gangguan komunikasi dapat muncul dalam bentuk bahasa yang ambigu, istilah teknis yang tidak dipahami, perbedaan budaya, emosi negatif, asumsi tersembunyi, hierarki, ketakutan, distraksi digital, overload informasi, atau saluran komunikasi yang tidak tepat. Dalam organisasi yang hierarkis, bawahan mungkin tidak menyampaikan informasi buruk kepada atasan karena takut disalahkan. Akibatnya, pimpinan merasa semua baik-baik saja padahal masalah membesar.

Komunikasi manajerial efektif membutuhkan tiga kesesuaian. Pertama, **kesesuaian pesan dengan tujuan**. Pesan untuk memberi informasi berbeda dari pesan untuk membujuk. Kedua, **kesesuaian media dengan**

kompleksitas isu. Isu sensitif lebih baik dibicarakan secara langsung daripada melalui pesan singkat. Ketiga, **kesesuaian gaya komunikasi dengan audiens.** Dewan direksi, staf operasional, pelanggan, mahasiswa, dokter, teknisi, dan komunitas publik membutuhkan bahasa yang berbeda.

5. Prinsip-Prinsip Komunikasi Manajerial Efektif

Komunikasi manajerial efektif memiliki beberapa prinsip.

Pertama, **kejelasan.** Pesan harus mudah dipahami. Manajer perlu menghindari kalimat terlalu panjang, jargon berlebihan, dan instruksi ambigu. Kejelasan bukan berarti menyederhanakan secara dangkal, tetapi menyusun pesan agar audiens memahami inti, alasan, dan tindakan yang diharapkan.

Kedua, **ketepatan konteks.** Pesan yang benar dapat gagal bila disampaikan pada waktu, tempat, atau media yang salah. Kritik kinerja sebaiknya tidak disampaikan di depan umum. Pengumuman perubahan besar tidak cukup dikirim melalui email tanpa dialog.

Ketiga, **konsistensi.** Pesan manajer harus selaras dengan kebijakan, tindakan, dan keputusan organisasi. Inkonsistensi merusak kepercayaan. Jika organisasi menyatakan bahwa kualitas adalah prioritas, tetapi hanya memberi bonus pada kecepatan produksi, pesan verbal dan sistem insentif bertentangan.

Keempat, **empati.** Manajer perlu memahami perspektif audiens. Empati tidak berarti selalu menyetujui, tetapi berusaha memahami kekhawatiran, kepentingan, dan emosi pihak lain. Dalam negosiasi, empati membantu menemukan kepentingan di balik posisi. Dalam kepemimpinan, empati membangun kepercayaan.

Kelima, **mendengarkan aktif.** Banyak manajer mengira komunikasi berarti berbicara. Padahal, komunikasi efektif sering dimulai dari mendengar. Mendengarkan aktif mencakup memperhatikan, tidak memotong,

mengklarifikasi, merangkum, dan menunjukkan bahwa pesan lawan bicara dihargai.

Keenam, **umpan balik**. Komunikasi tidak selesai ketika pesan dikirim. Manajer perlu memastikan penerima memahami pesan. Pertanyaan seperti "apa yang Anda tangkap dari arahan ini?" atau "kendala apa yang mungkin muncul?" dapat mencegah salah tafsir.

Ketujuh, **integritas**. Komunikasi yang indah tetapi tidak jujur akan menghancurkan kepercayaan. Dalam kepemimpinan, kredibilitas pesan sangat bergantung pada integritas komunikator. Brown, Treviño, dan Harrison menempatkan ethical leadership dalam kerangka social learning: pemimpin menjadi sumber pembelajaran etis melalui komunikasi, keputusan, dan teladan. ([Penn State](#))

6. Negosiasi sebagai Komunikasi Manajerial

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda tetapi saling bergantung, dengan tujuan mencapai kesepakatan. Negosiasi terjadi ketika seorang manajer berbicara dengan pemasok tentang harga, dengan karyawan tentang beban kerja, dengan pelanggan tentang kontrak, dengan serikat pekerja tentang kebijakan, dengan mitra tentang kolaborasi, atau dengan unit kerja lain tentang pembagian sumber daya.

Thompson, Wang, dan Gunia menjelaskan bahwa negosiasi terjadi ketika orang tidak dapat mencapai tujuan sendiri tanpa kerja sama pihak lain, dan penelitian negosiasi dapat dianalisis pada tingkat intrapersonal, interpersonal, kelompok, organisasi, dan virtual. ([PubMed](#)) Definisi ini penting karena negosiasi bukan hanya transaksi bisnis, tetapi proses sosial yang melibatkan persepsi, emosi, kekuasaan, budaya, informasi, dan hubungan.

Dalam manajemen, negosiasi memiliki dua wajah. Di satu sisi, negosiasi dapat bersifat distributif, yaitu masing-masing pihak berusaha memperoleh bagian terbesar dari sumber daya terbatas. Contohnya adalah tawar-menawar harga. Di sisi lain, negosiasi dapat bersifat integratif, yaitu pihak-pihak berusaha menemukan solusi yang memperbesar nilai bersama. Contohnya adalah merancang kontrak jangka panjang yang menguntungkan pemasok dan pembeli melalui stabilitas volume, kualitas, dan inovasi.

Manajer perlu memahami bahwa negosiasi bukan sekadar memenangkan perdebatan. Negosiasi yang baik adalah proses mencari kesepakatan yang memenuhi kepentingan inti, menjaga hubungan, dan memungkinkan implementasi. Kesepakatan yang tampak menguntungkan di atas kertas tetapi membuat pihak lain merasa dipermalukan atau dirugikan dapat menimbulkan resistensi di kemudian hari.

7. Unsur-Unsur Utama Negosiasi

Negosiasi manajerial memiliki beberapa unsur kunci.

Pertama, **kepentingan**. Kepentingan adalah kebutuhan, tujuan, atau alasan mendasar di balik posisi. Posisi adalah apa yang diminta; kepentingan adalah mengapa sesuatu diminta. Dalam negosiasi gaji, posisi karyawan mungkin "saya minta kenaikan 20%", sedangkan kepentingannya bisa berupa keadilan, pengakuan, biaya hidup, atau peluang karier.

Kedua, **BATNA** atau Best Alternative to a Negotiated Agreement. BATNA adalah alternatif terbaik jika kesepakatan tidak tercapai. Pihak yang memiliki BATNA kuat biasanya memiliki posisi tawar lebih baik. Manajer harus mengetahui BATNA sendiri dan memperkirakan BATNA pihak lain.

Ketiga, **ZOPA** atau Zone of Possible Agreement. ZOPA adalah rentang kesepakatan yang mungkin diterima kedua pihak. Jika harga maksimum

pembeli lebih tinggi daripada harga minimum penjual, ZOPA ada. Jika tidak, kesepakatan sulit dicapai kecuali ada isu lain yang ditambahkan.

Keempat, **informasi**. Informasi adalah sumber kekuatan dalam negosiasi. Namun, informasi tidak hanya diperoleh melalui data formal, tetapi juga melalui pertanyaan, observasi, dan mendengarkan.

Kelima, **hubungan**. Dalam negosiasi jangka panjang, hubungan sering sama pentingnya dengan hasil ekonomi. Curhan, Elfenbein, dan Xu menunjukkan bahwa orang tidak hanya menilai negosiasi dari hasil ekonomi, tetapi juga dari subjective value seperti perasaan dihargai, proses yang adil, hubungan, dan citra diri. ([SCIRP](#))

Keenam, **komunikasi nonverbal dan emosi**. Nada suara, jeda, kontak mata, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh memengaruhi interpretasi. Emosi dapat memberi sinyal kepentingan, tetapi juga dapat merusak rasionalitas bila tidak dikelola.

8. Negosiasi Distributif dan Integratif

Negosiasi distributif terjadi ketika pihak-pihak memperebutkan sumber daya terbatas. Dalam negosiasi harga, setiap rupiah tambahan bagi penjual dapat menjadi biaya bagi pembeli. Strategi distributif biasanya melibatkan penawaran awal, konsesi bertahap, batas bawah atau batas atas, dan pengelolaan informasi.

Galinsky dan Mussweiler menunjukkan bahwa penawaran pertama dapat berfungsi sebagai jangkar yang memengaruhi hasil akhir negosiasi. Efek anchoring ini penting bagi manajer karena angka pembuka sering membentuk kerangka psikologis negosiasi. ([ResearchGate](#)) Namun, penawaran pertama harus realistis. Angka yang terlalu ekstrem dapat merusak kredibilitas dan hubungan.

Negosiasi integratif bertujuan menciptakan nilai bersama. Caranya adalah mengidentifikasi kepentingan berbeda, menambah isu, membuat paket

alternatif, dan mencari trade-off. Misalnya, pemasok menginginkan kepastian volume, sedangkan pembeli menginginkan harga stabil. Kesepakatan integratif dapat berbentuk kontrak jangka panjang dengan volume minimum dan mekanisme penyesuaian harga.

Dalam praktik manajerial, negosiasi terbaik sering menggabungkan keduanya. Manajer tetap perlu melindungi kepentingan organisasi, tetapi juga perlu mencari solusi yang berkelanjutan. Negosiasi yang hanya distributif dapat merusak relasi; negosiasi yang hanya kooperatif tanpa batas dapat merugikan organisasi.

9. Tahapan Negosiasi Manajerial

Negosiasi yang baik memerlukan proses sistematis.

9.1 Persiapan

Tahap persiapan adalah tahap paling penting. Manajer perlu menentukan tujuan, batas minimum, BATNA, isu yang dapat dinegosiasikan, informasi tentang pihak lain, dan strategi komunikasi. Banyak negosiasi gagal karena pihak masuk ke meja perundingan tanpa data dan tanpa batas keputusan.

9.2 Pembukaan

Pembukaan membentuk iklim negosiasi. Manajer perlu menjelaskan tujuan, menunjukkan itikad baik, dan menetapkan aturan dialog. Dalam negosiasi yang sensitif, pembukaan harus mengurangi defensiveness.

9.3 Eksplorasi Kepentingan

Tahap ini menuntut keterampilan bertanya dan mendengarkan. Pertanyaan seperti "apa yang paling penting bagi pihak Bapak/Ibu?" atau "kendala apa yang harus kami pahami?" dapat membuka informasi penting.

9.4 Penawaran dan Konsesi

Penawaran sebaiknya disertai alasan. Konsesi tidak boleh diberikan terlalu cepat tanpa pertukaran. Prinsipnya: jangan hanya memberi, tetapi tukar-menukar nilai.

9.5 Penutupan Kesepakatan

Kesepakatan harus dirumuskan jelas: siapa melakukan apa, kapan, dengan standar apa, bagaimana mekanisme evaluasi, dan apa konsekuensi jika terjadi perubahan.

9.6 Implementasi dan Pemeliharaan Relasi

Negosiasi tidak selesai pada penandatanganan. Kesepakatan harus dijalankan. Komunikasi pascanegosiasi penting untuk menjaga kepercayaan.

10. Kesalahan Umum dalam Negosiasi

Beberapa kesalahan umum sering terjadi dalam negosiasi manajerial.

Pertama, terlalu fokus pada posisi, bukan kepentingan. Kedua, kurang persiapan. Ketiga, tidak memahami BATNA. Keempat, memberi konsesi terlalu cepat. Kelima, menganggap negosiasi sebagai perang ego. Keenam, mengabaikan emosi dan hubungan. Ketujuh, tidak mendokumentasikan kesepakatan. Kedelapan, terlalu percaya diri terhadap asumsi sendiri.

Kesalahan lain adalah **fixed-pie bias**, yaitu menganggap semua isu bersifat menang-kalah. Padahal, banyak negosiasi memiliki potensi integratif bila pihak-pihak mau menggali perbedaan prioritas. Misalnya, satu pihak lebih mementingkan waktu pembayaran, pihak lain lebih mementingkan volume. Perbedaan prioritas dapat menjadi sumber nilai bersama.

Dalam konteks budaya Indonesia, manajer juga perlu memperhatikan harmoni, wajah sosial, dan komunikasi tidak langsung. Negosiasi yang terlalu konfrontatif dapat dianggap tidak sopan. Namun, terlalu tidak

langsung juga dapat menimbulkan ambiguitas. Kuncinya adalah tegas pada kepentingan, tetapi santun dalam cara.

11. Presentasi sebagai Komunikasi Manajerial

Presentasi adalah komunikasi terstruktur untuk menyampaikan informasi, gagasan, analisis, rencana, atau ajakan tindakan kepada audiens tertentu. Dalam manajemen, presentasi digunakan untuk laporan kinerja, usulan proyek, strategi bisnis, pelatihan, pembelajaran, komunikasi perubahan, rapat dewan, pitch investor, sosialisasi kebijakan, dan komunikasi publik.

Presentasi manajerial berbeda dari ceramah umum. Presentasi manajerial biasanya memiliki tujuan keputusan atau tindakan. Audiens tidak hanya ingin mendengar informasi, tetapi ingin tahu implikasi: apa masalahnya, apa datanya, apa rekomendasinya, apa risikonya, apa manfaatnya, dan apa yang harus dilakukan.

Presentasi efektif memiliki tiga komponen: **konten**, **struktur**, dan **delivery**. Konten berkaitan dengan kualitas data, argumen, relevansi, dan bukti. Struktur berkaitan dengan urutan logis pesan. Delivery berkaitan dengan cara penyampaian, suara, bahasa tubuh, visual, interaksi, dan manajemen waktu.

Kesalahan umum presentasi manajerial adalah terlalu banyak data tetapi tidak ada pesan utama. Slide penuh angka, tabel, dan grafik, tetapi audiens tidak tahu keputusan apa yang diminta. Presentasi yang baik tidak memindahkan seluruh laporan ke layar, melainkan menyusun cerita logis yang membantu audiens memahami dan memutuskan.

12. Prinsip Presentasi Efektif

Presentasi efektif dimulai dari pertanyaan: **apa tujuan presentasi ini?** Tujuan dapat berupa memberi informasi, meyakinkan, meminta persetujuan, mengajar, menginspirasi, atau memobilisasi tindakan. Setelah

tujuan jelas, presenter perlu memahami audiens: siapa mereka, apa kepentingannya, apa yang sudah mereka ketahui, apa yang mereka khawatirkan, dan keputusan apa yang mereka pegang.

Prinsip pertama adalah **audience-centered communication**. Presentasi bukan tentang apa yang ingin dikatakan presenter, tetapi tentang apa yang perlu dipahami audiens. Bahasa untuk direksi berbeda dari bahasa untuk staf operasional. Direksi mungkin membutuhkan implikasi strategis dan finansial, sedangkan staf membutuhkan prosedur praktis.

Prinsip kedua adalah **single controlling idea**. Presentasi harus memiliki gagasan utama yang jelas. Misalnya, "Investasi sistem digital ini diperlukan untuk menurunkan waktu layanan dan meningkatkan akurasi data." Semua data kemudian mendukung gagasan utama tersebut.

Prinsip ketiga adalah **struktur piramida**. Pesan utama disampaikan lebih awal, lalu didukung alasan, data, contoh, dan rekomendasi. Struktur ini membantu audiens sibuk memahami inti sejak awal.

Prinsip keempat adalah **evidence-based persuasion**. Presentasi manajerial harus menggunakan data, studi kasus, benchmark, proyeksi, risiko, dan analisis. Namun data harus dipilih, bukan ditumpuk.

Prinsip kelima adalah **visual clarity**. Mayer dan Moreno menunjukkan bahwa desain multimedia yang baik perlu mengurangi beban kognitif, misalnya dengan menghindari redundansi, memecah kompleksitas, dan menyelaraskan kata dengan visual. ([Semantic Scholar](#)) Dalam presentasi manajerial, prinsip ini berarti slide harus membantu berpikir, bukan membebani memori audiens.

Prinsip keenam adalah **call to action**. Presentasi harus ditutup dengan kejelasan tindakan: keputusan apa yang diminta, langkah apa yang harus diambil, siapa bertanggung jawab, dan kapan dilakukan.

13. Struktur Presentasi Manajerial

Struktur presentasi manajerial dapat menggunakan pola berikut:

13.1 Pembukaan

Pembukaan harus menjawab mengapa topik ini penting. Presenter dapat membuka dengan masalah, data penting, pertanyaan, kasus, atau konsekuensi strategis. Contohnya: "Dalam enam bulan terakhir, waktu tunggu pelanggan meningkat 35%. Jika tidak diperbaiki, kita berisiko kehilangan pelanggan korporat utama."

13.2 Konteks

Presenter menjelaskan latar belakang, tujuan, ruang lingkup, dan asumsi. Konteks membantu audiens memahami batas pembahasan.

13.3 Analisis Masalah

Bagian ini menjawab apa masalah utama, apa penyebabnya, dan apa buktinya. Gunakan data yang relevan. Hindari menyalahkan pribadi; fokus pada sistem, proses, dan keputusan.

13.4 Alternatif Solusi

Presenter dapat menyampaikan beberapa opsi, masing-masing dengan manfaat, biaya, risiko, dan implikasi. Ini menunjukkan bahwa rekomendasi bukan opini tunggal, tetapi hasil analisis.

13.5 Rekomendasi

Rekomendasi harus jelas dan tegas. Jelaskan mengapa opsi tersebut paling tepat.

13.6 Rencana Implementasi

Audiens manajerial sering bertanya: "bagaimana menjalankannya?" Karena itu, presentasi perlu mencakup timeline, sumber daya, tanggung jawab, risiko, dan KPI.

13.7 Penutup

Penutup merangkum pesan utama dan call to action. Jangan menutup dengan “sekian dan terima kasih” saja. Tutup dengan keputusan atau langkah berikut.

14. Desain Visual Presentasi

Slide presentasi harus menjadi alat bantu berpikir, bukan naskah penuh. Prinsip desain visual mencakup kejelasan, hierarki, kontras, konsistensi, kesederhanaan, dan relevansi.

Pertama, setiap slide sebaiknya memiliki satu pesan utama. Judul slide jangan hanya berupa topik, tetapi insight. Daripada menulis “Data Penjualan”, lebih baik menulis “Penjualan turun karena keterlambatan distribusi di wilayah timur.”

Kedua, grafik harus dipilih sesuai jenis data. Tren waktu cocok dengan line chart. Perbandingan kategori cocok dengan bar chart. Proporsi dapat menggunakan pie chart secara terbatas. Hubungan dua variabel dapat menggunakan scatter plot. Tabel digunakan bila audiens perlu membaca angka detail.

Ketiga, visual harus mengurangi beban kognitif. Hindari terlalu banyak warna, ikon dekoratif tanpa fungsi, animasi berlebihan, atau teks panjang. Prinsip cognitive load mengingatkan bahwa manusia memiliki kapasitas pemrosesan terbatas; presentasi yang terlalu padat membuat audiens kehilangan inti.

Keempat, slide harus mendukung narasi lisan. Jika semua teks sudah ada di slide, audiens akan membaca sendiri dan berhenti mendengar presenter. Presenter perlu menyeimbangkan visual, kata kunci, dan penjelasan.

Kelima, gunakan cerita atau kasus. Data menunjukkan apa yang terjadi; cerita membantu audiens memahami mengapa hal itu penting bagi manusia dan organisasi.

15. Delivery Presentasi

Delivery adalah cara penyampaian presentasi. Presenter yang baik tidak hanya membaca slide, tetapi membangun hubungan dengan audiens.

Beberapa unsur delivery penting adalah suara, tempo, artikulasi, jeda, kontak mata, bahasa tubuh, posisi berdiri, ekspresi, dan interaksi. Suara yang monoton membuat audiens cepat lelah. Tempo terlalu cepat membuat pesan sulit diikuti. Jeda dapat digunakan untuk memberi penekanan.

Manajer perlu menyesuaikan gaya delivery dengan konteks. Presentasi kepada dewan direksi membutuhkan ringkas, tegas, berbasis data, dan fokus pada keputusan. Presentasi pelatihan membutuhkan interaksi dan contoh. Presentasi perubahan membutuhkan empati dan komunikasi makna. Presentasi krisis membutuhkan ketenangan, kejelasan, dan kredibilitas.

Dalam presentasi daring, delivery memiliki tantangan tambahan. Kamera, mikrofon, pencahayaan, koneksi internet, pengaturan slide, dan manajemen perhatian menjadi penting. Presenter perlu lebih eksplisit dalam mengajak interaksi karena isyarat nonverbal terbatas.

16. Komunikasi Kepemimpinan: Pengertian dan Ruang Lingkup

Komunikasi kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menggunakan komunikasi untuk membangun arah, makna, kepercayaan, komitmen, dan tindakan kolektif. Pemimpin tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membentuk interpretasi orang terhadap realitas. Dalam situasi perubahan, orang bertanya: "apa yang terjadi?", "mengapa ini penting?", "apa dampaknya bagi saya?", "apakah pimpinan dapat dipercaya?", dan "apa yang harus saya lakukan?"

Dvir, Eden, Avolio, dan Shamir menunjukkan dalam studi lapangan bahwa transformational leadership training berdampak pada perkembangan dan

kinerja pengikut. ([Tel Aviv University](#)) Walaupun kepemimpinan transformasional tidak identik dengan komunikasi semata, praktiknya sangat bergantung pada komunikasi visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Komunikasi kepemimpinan memiliki tiga level. Pertama, **komunikasi diri**, yaitu kemampuan pemimpin memahami nilai, emosi, dan intensi sendiri. Kedua, **komunikasi interpersonal**, yaitu kemampuan mendengar, memberi umpan balik, membangun relasi, dan menangani percakapan sulit. Ketiga, **komunikasi publik-organisasional**, yaitu kemampuan menyampaikan visi, strategi, perubahan, dan narasi organisasi kepada kelompok besar.

Pemimpin yang komunikatif bukan berarti pemimpin yang paling banyak bicara. Pemimpin komunikatif adalah pemimpin yang pesan, tindakan, dan simbolnya konsisten; mampu mendengarkan realitas organisasi; serta mampu menyederhanakan kompleksitas tanpa kehilangan kebenaran.

17. Fungsi Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan memiliki beberapa fungsi utama.

Pertama, **memberi arah**. Pemimpin harus menjelaskan ke mana organisasi bergerak. Tanpa arah, karyawan hanya sibuk bekerja tetapi tidak tahu prioritas.

Kedua, **memberi makna**. Orang tidak hanya membutuhkan instruksi, tetapi juga alasan. Mengapa perubahan diperlukan? Mengapa target ini penting? Mengapa organisasi harus berkorban? Makna mengubah kepatuhan menjadi komitmen.

Ketiga, **membangun kepercayaan**. Dirks dan Ferrin menunjukkan bahwa trust in leadership memiliki implikasi penting bagi riset dan praktik kepemimpinan. Kepercayaan tumbuh ketika pemimpin kompeten, jujur, peduli, dan konsisten. Dalam komunikasi, kepercayaan dibangun melalui

transparansi, pengakuan terhadap realitas, dan kesesuaian kata dengan tindakan.

Keempat, **mengelola emosi kolektif**. Dalam krisis, orang membutuhkan informasi dan ketenangan. Pemimpin harus mengakui kekhawatiran tanpa menambah kepanikan. Ia harus realistis tanpa putus asa.

Kelima, **membangun identitas organisasi**. Pemimpin menggunakan cerita, simbol, dan ritual untuk membentuk rasa "kita". Identitas ini penting untuk loyalitas dan kerja sama.

Keenam, **mendorong pembelajaran**. Pemimpin yang baik membuka ruang dialog, kritik, dan refleksi. Komunikasi kepemimpinan bukan hanya pidato, tetapi penciptaan sistem percakapan yang sehat.

Men menemukan bahwa strategic internal communication berkaitan dengan leadership style, penggunaan saluran komunikasi, symmetrical communication, dan relational outcomes; studi tersebut menekankan peran penting komunikasi internal dalam relasi organisasi-karyawan. ([Sage Journals](#))

18. Komunikasi dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah ujian besar komunikasi kepemimpinan. Perubahan sering menimbulkan ketidakpastian, resistensi, rumor, dan kecemasan. Orang tidak hanya menilai isi perubahan, tetapi juga cara perubahan dikomunikasikan.

Komunikasi perubahan harus menjawab beberapa pertanyaan. Apa alasan perubahan? Apa masalah bila tidak berubah? Apa visi masa depan? Apa dampak bagi unit dan individu? Apa yang akan berubah dan tidak berubah? Apa dukungan yang tersedia? Bagaimana keberhasilan diukur? Bagaimana orang dapat menyampaikan masukan?

Kesalahan umum komunikasi perubahan adalah terlalu optimistis, terlalu teknis, terlambat, satu arah, atau tidak konsisten. Pimpinan sering

mengumumkan perubahan seolah-olah semua orang akan langsung setuju. Padahal, orang memerlukan waktu untuk memahami, merasakan, mempertanyakan, dan menyesuaikan diri.

Strategi komunikasi perubahan harus mencakup komunikasi berulang, dialog dua arah, keterlibatan manajer lini, kanal umpan balik, dan cerita kemajuan. Pesan perubahan tidak cukup disampaikan sekali. Dalam organisasi, makna terbentuk melalui pengulangan dan pengalaman.

19. Komunikasi Kepemimpinan dalam Krisis

Krisis adalah situasi ketika organisasi menghadapi ancaman besar, waktu terbatas, ketidakpastian tinggi, dan perhatian publik atau internal meningkat. Krisis dapat berupa kecelakaan, kegagalan layanan, konflik reputasi, serangan siber, pandemi, bencana alam, skandal etika, atau kegagalan finansial.

Komunikasi krisis membutuhkan kecepatan, akurasi, empati, tanggung jawab, dan konsistensi. Pemimpin harus menghindari dua ekstrem: terlalu cepat berbicara tanpa fakta, atau terlalu lama diam hingga rumor mengambil alih. Dalam krisis, kalimat “kami sedang memverifikasi dan akan memperbarui informasi pada pukul tertentu” lebih baik daripada diam total.

Pemimpin juga perlu menunjukkan empati. Jika krisis berdampak pada manusia, komunikasi tidak boleh hanya defensif dan legalistik. Pengakuan terhadap dampak manusia adalah bagian dari tanggung jawab moral.

Dalam krisis internal seperti restrukturisasi atau pengurangan karyawan, komunikasi harus sangat hati-hati. Orang yang terdampak harus diperlakukan bermartabat. Karyawan yang tersisa juga memerlukan penjelasan agar tidak kehilangan kepercayaan.

20. Komunikasi Kepemimpinan Digital dan Hybrid

Kerja digital dan hybrid mengubah komunikasi manajerial. Manajer tidak lagi selalu bertemu langsung dengan tim. Banyak komunikasi terjadi melalui email, chat, video conference, project management platform, dan dashboard. Hal ini meningkatkan kecepatan, tetapi juga memperbesar risiko salah tafsir dan kelelahan komunikasi.

Dalam komunikasi digital, pesan harus lebih eksplisit. Nada emosional sering hilang dalam teks. Kalimat singkat dapat tampak dingin atau marah. Oleh sebab itu, manajer perlu lebih sadar memilih kata, emoji profesional jika sesuai budaya, dan kapan harus berpindah dari chat ke percakapan langsung.

Pertemuan daring harus dirancang. Agenda perlu jelas. Durasi harus disiplin. Kamera, partisipasi, dan dokumentasi perlu dikelola. Manajer juga perlu menciptakan ruang informal karena hubungan kerja tidak hanya terbentuk melalui tugas.

AI juga mulai digunakan untuk membantu komunikasi: merangkum rapat, menyusun draft email, menganalisis sentimen, membuat simulasi percakapan sulit, atau melatih presentasi. Namun, AI tidak menggantikan kebijaksanaan manajerial. Pesan yang sensitif tetap membutuhkan empati manusia, konteks, dan tanggung jawab etis.

21. Mendengarkan sebagai Kompetensi Manajerial

Mendengarkan sering dianggap pasif, padahal dalam manajemen ia merupakan kompetensi aktif dan strategis. Manajer yang tidak mendengar akan kehilangan informasi, melemahkan kepercayaan, dan memperbesar resistensi. Mendengarkan memungkinkan manajer memahami masalah sebelum memberi solusi.

Ada beberapa tingkat mendengarkan. Tingkat pertama adalah mendengar suara secara fisik. Tingkat kedua adalah memahami isi pesan. Tingkat ketiga adalah memahami emosi dan kepentingan di balik pesan. Tingkat

keempat adalah membantu lawan bicara memperjelas pikirannya melalui pertanyaan dan refleksi.

Dalam negosiasi, mendengarkan membantu menemukan kepentingan tersembunyi. Dalam presentasi, mendengarkan pertanyaan audiens membantu menyesuaikan penjelasan. Dalam kepemimpinan, mendengarkan membantu pemimpin membaca iklim organisasi.

Mendengarkan juga berkaitan dengan kekuasaan. Semakin tinggi posisi seseorang, semakin besar risiko ia hanya mendengar informasi yang menyenangkan. Karena itu, pemimpin perlu menciptakan mekanisme upward communication agar karyawan berani menyampaikan masalah.

22. Komunikasi Umpan Balik dan Percakapan Sulit

Salah satu tugas manajer yang paling penting adalah memberi umpan balik. Umpan balik yang baik membantu orang belajar, memperbaiki kinerja, dan berkembang. Namun, banyak manajer menghindari umpan balik karena takut menyinggung. Akibatnya, masalah kecil menjadi besar.

Umpan balik efektif harus spesifik, berbasis perilaku, tepat waktu, seimbang, dan berorientasi perbaikan. Daripada mengatakan "Anda tidak profesional", lebih baik mengatakan "dalam tiga rapat terakhir, laporan dikirim setelah batas waktu sehingga tim tidak punya waktu meninjau." Fokus pada perilaku membuat umpan balik lebih dapat diterima.

Percakapan sulit mencakup isu kinerja buruk, konflik antaranggota tim, pelanggaran etika, perubahan peran, atau keputusan tidak populer. Dalam percakapan sulit, manajer perlu mempersiapkan fakta, memahami emosi, menjaga martabat lawan bicara, dan menutup dengan langkah jelas.

Komunikasi umpan balik juga harus dua arah. Karyawan perlu diberi kesempatan menjelaskan konteks. Manajer dapat salah memahami penyebab masalah jika hanya melihat gejala.

23. Persuasi dalam Komunikasi Manajerial

Persuasi adalah kemampuan memengaruhi sikap, keyakinan, atau tindakan orang lain secara etis. Dalam manajemen, persuasi digunakan untuk memperoleh dukungan terhadap strategi, proyek, perubahan, inovasi, atau keputusan.

Persuasi manajerial memiliki tiga dasar: **logos**, **ethos**, dan **pathos**. Logos adalah kekuatan argumen dan data. Ethos adalah kredibilitas komunikator. Pathos adalah kemampuan menyentuh emosi dan nilai audiens. Presentasi yang hanya berisi data dapat gagal bila audiens tidak percaya kepada presenter. Pidato yang emosional dapat gagal bila tidak didukung data. Kredibilitas tinggi dapat hancur bila komunikasi tidak etis.

Persuasi etis berbeda dari manipulasi. Persuasi etis menghormati kebebasan audiens, menyampaikan informasi relevan, tidak menyembunyikan risiko penting, dan tidak mengeksploitasi ketakutan secara tidak bertanggung jawab. Manipulasi menggunakan distorsi, tekanan, atau kebohongan.

Manajer perlu menggunakan persuasi untuk membangun komitmen, bukan sekadar kepatuhan. Komitmen muncul ketika orang memahami alasan dan merasa dilibatkan.

24. Komunikasi Antarbudaya dalam Manajemen

Organisasi semakin multikultural. Perbedaan budaya memengaruhi cara orang menyampaikan pendapat, menolak, menyetujui, memberi kritik, bernegosiasi, dan memahami hierarki. Manajer perlu memiliki sensitivitas komunikasi antarbudaya.

Dalam budaya komunikasi langsung, orang cenderung menyampaikan maksud secara eksplisit. Dalam budaya komunikasi tidak langsung, makna sering dibaca melalui konteks, nada, relasi, dan isyarat halus. Dalam budaya

berjarak kuasa tinggi, bawahan mungkin enggan berbeda pendapat dengan atasan. Dalam budaya egaliter, dialog terbuka lebih biasa.

Manajer Indonesia sering berada dalam konteks yang menghargai harmoni sosial dan sopan santun. Hal ini dapat menjadi kekuatan dalam membangun relasi, tetapi dapat menjadi tantangan ketika organisasi membutuhkan kritik terbuka. Oleh karena itu, komunikasi manajerial perlu menggabungkan kesantunan dan kejelasan.

Dalam negosiasi antarbudaya, manajer perlu mempelajari norma waktu, cara membangun kepercayaan, gaya keputusan, dan makna diam. Diam dalam satu budaya dapat berarti penolakan, dalam budaya lain dapat berarti pertimbangan.

25. Komunikasi Etis dan Integritas Manajerial

Komunikasi manajerial selalu memiliki dimensi etis. Manajer memiliki akses informasi, pengaruh, dan kuasa. Karena itu, komunikasi dapat digunakan untuk memberdayakan atau memanipulasi.

Komunikasi etis mencakup kejujuran, transparansi proporsional, akurasi data, penghormatan terhadap martabat manusia, kerahasiaan yang sah, dan tanggung jawab terhadap dampak pesan. Dalam organisasi, tidak semua informasi dapat dibuka sepenuhnya setiap saat, tetapi keterbatasan informasi tidak boleh menjadi alasan untuk menipu.

Ethical leadership menuntut pemimpin menjadi moral person dan moral manager. Artinya, pemimpin tidak hanya berperilaku etis secara pribadi, tetapi juga mengomunikasikan standar etika, memberi penghargaan pada perilaku etis, dan menindak pelanggaran. Brown, Treviño, dan Harrison mengembangkan konstruk ethical leadership melalui perspektif social learning dan menguji pentingnya pemimpin sebagai model perilaku etis.

([SCIRP](#))

Dalam era AI dan data, etika komunikasi semakin penting. Manajer harus berhati-hati dalam menggunakan data karyawan, menyampaikan hasil analitik, dan membuat keputusan berbasis algoritma. Transparansi dan akuntabilitas menjadi bagian dari komunikasi kepemimpinan.

26. Komunikasi Manajerial dalam Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, komunikasi manajerial perlu memahami nilai gotong royong, harmoni, hormat kepada senior, relasi informal, dan sensitivitas terhadap wajah sosial. Komunikasi yang terlalu keras dapat menimbulkan resistensi. Namun, komunikasi yang terlalu samar dapat menciptakan salah paham.

Manajer Indonesia perlu mengembangkan gaya komunikasi yang **jelas tetapi santun, tegas tetapi menghargai, terbuka tetapi tidak mempermalukan**, dan **partisipatif tetapi tetap terarah**. Dalam rapat, misalnya, anggota tim mungkin enggan menyampaikan kritik langsung. Manajer dapat menggunakan pertanyaan fasilitatif: "risiko apa yang belum kita lihat?" atau "apa yang membuat rencana ini sulit dijalankan di lapangan?" Pertanyaan seperti ini membuka kritik tanpa membuat orang merasa menyerang.

Dalam organisasi pendidikan, komunikasi manajerial penting untuk menyelaraskan dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, pimpinan program studi, dan pemangku kepentingan eksternal. Dalam rumah sakit, komunikasi manajerial menentukan keselamatan pasien dan koordinasi lintas profesi. Dalam perusahaan keluarga, komunikasi penting untuk memisahkan kepentingan keluarga, profesionalisme, dan tata kelola.

27. Studi Kasus Naratif: Negosiasi Internal dalam Transformasi Digital

Sebuah perguruan tinggi ingin menerapkan sistem pembelajaran digital terpadu. Pimpinan menginginkan semua dosen menggunakan platform

LMS. Sebagian dosen mendukung, sebagian lain menolak karena merasa sistem terlalu administratif dan mengganggu otonomi akademik. Unit IT merasa dosen kurang mau belajar, sedangkan dosen merasa unit IT kurang memahami proses pedagogis.

Jika pimpinan hanya mengirim instruksi, resistensi akan meningkat. Isu ini perlu dinegosiasikan. Pimpinan harus menggali kepentingan: dosen ingin kualitas akademik dan otonomi; unit IT ingin standardisasi dan keamanan sistem; mahasiswa ingin akses materi yang mudah; institusi ingin akreditasi dan mutu pembelajaran.

Solusi integratif dapat berupa standar minimum LMS, pelatihan bertahap, template fleksibel, mentor digital antar-dosen, dukungan teknis cepat, dan evaluasi berdasarkan kualitas pembelajaran, bukan sekadar kelengkapan administratif. Negosiasi berhasil karena pihak-pihak tidak hanya mempertahankan posisi, tetapi menemukan kepentingan bersama: pembelajaran yang lebih baik.

28. Studi Kasus Naratif: Presentasi Strategi kepada Dewan Direksi

Seorang manajer operasional diminta mempresentasikan usulan investasi sistem otomasi gudang. Ia membawa 60 slide berisi spesifikasi teknis, foto mesin, detail vendor, dan tabel biaya. Setelah 20 menit, direksi tampak kehilangan fokus. Pertanyaan utama direksi sederhana: "Apa dampaknya terhadap biaya, kecepatan layanan, risiko, dan payback period?"

Presentasi tersebut gagal bukan karena datanya salah, tetapi karena tidak disusun sesuai kebutuhan audiens. Untuk direksi, struktur yang lebih baik adalah: masalah saat ini, dampak finansial, risiko jika tidak berinvestasi, tiga opsi solusi, rekomendasi, biaya, manfaat, risiko implementasi, timeline, dan keputusan yang diminta.

Dalam presentasi ulang, manajer membuka dengan pesan: "Keterlambatan gudang menyebabkan kehilangan potensi penjualan RpX per tahun;

investasi otomasi akan menurunkan lead time 40% dan kembali modal dalam 2,8 tahun." Setelah itu, data teknis ditempatkan sebagai lampiran. Presentasi menjadi lebih efektif karena berpusat pada keputusan.

29. Studi Kasus Naratif: Komunikasi Kepemimpinan Saat Restrukturisasi

Sebuah perusahaan menghadapi penurunan pendapatan dan harus melakukan restrukturisasi. Karyawan mendengar rumor bahwa akan ada pengurangan besar-besaran. Pimpinan menunda komunikasi karena belum semua keputusan final. Akibatnya, rumor menyebar, produktivitas turun, dan kepercayaan melemah.

Pendekatan lebih baik adalah komunikasi bertahap. Pimpinan dapat mengatakan: "Perusahaan menghadapi tekanan pendapatan. Kami sedang meninjau beberapa opsi efisiensi. Belum ada keputusan final tentang dampak terhadap karyawan. Kami berkomitmen menyampaikan pembaruan setiap dua minggu dan menyediakan kanal pertanyaan." Pesan seperti ini tidak membuka semua informasi, tetapi mengurangi ketidakpastian total.

Ketika keputusan final diambil, komunikasi harus jujur, empatik, dan bermartabat. Karyawan terdampak perlu diberi penjelasan personal, dukungan transisi, dan penghormatan. Karyawan yang tetap bekerja perlu memahami arah baru agar tidak hidup dalam ketakutan.

Kasus ini menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan bukan sekadar menyampaikan kabar baik. Justru kredibilitas pemimpin diuji ketika harus menyampaikan kabar sulit.

30. Model Integratif Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial dapat dirumuskan dalam model integratif berikut:

**Konteks Organisasi → Tujuan Komunikasi → Audiens → Pesan → Media
→ Interaksi → Umpan Balik → Dampak Organisasi**

Konteks organisasi mencakup budaya, struktur, teknologi, konflik, krisis, dan strategi. Tujuan komunikasi dapat berupa informasi, persuasi, negosiasi, pembelajaran, perubahan, atau kepemimpinan. Audiens menentukan bahasa, data, media, dan gaya. Pesan harus jelas dan relevan. Media harus sesuai kompleksitas. Interaksi memungkinkan klarifikasi. Umpan balik memastikan pemahaman. Dampak organisasi terlihat pada keputusan, kepercayaan, kinerja, komitmen, inovasi, dan penyelesaian konflik.

Dalam model ini, negosiasi, presentasi, dan komunikasi kepemimpinan bukan kompetensi terpisah. Negosiasi membutuhkan presentasi argumen dan komunikasi kepemimpinan. Presentasi sering mengandung persuasi dan negosiasi. Komunikasi kepemimpinan membutuhkan kemampuan presentasi, mendengar, dan bernegosiasi.

31. Strategi Pengembangan Kompetensi Komunikasi Manajerial

Organisasi perlu mengembangkan komunikasi manajerial secara sistematis.

Pertama, lakukan **assessment komunikasi**. Gunakan survei, wawancara, observasi rapat, feedback 360 derajat, dan audit komunikasi. Kedua, tetapkan **kompetensi inti**, seperti mendengar aktif, presentasi, negosiasi, percakapan sulit, komunikasi perubahan, komunikasi digital, dan komunikasi etis. Ketiga, gunakan **pelatihan berbasis praktik**, bukan hanya teori. Manajer perlu simulasi negosiasi, latihan presentasi, role play percakapan sulit, dan umpan balik langsung.

Keempat, bangun **coaching dan mentoring**. Komunikasi adalah keterampilan yang berkembang melalui praktik dan refleksi. Kelima, gunakan **teknologi secara bijak**. AI dapat membantu simulasi percakapan, analisis struktur presentasi, atau latihan negosiasi, tetapi penilaian akhir

tetap memerlukan konteks manusia. Keenam, kaitkan komunikasi dengan **kinerja kepemimpinan**. Manajer harus dinilai tidak hanya dari hasil angka, tetapi juga kualitas komunikasi, pengembangan tim, dan kepercayaan.

32. Kesimpulan

Komunikasi manajerial adalah kompetensi strategis yang menentukan efektivitas organisasi. Manajer bekerja melalui komunikasi: menyampaikan arah, mengelola informasi, memengaruhi keputusan, menyelesaikan konflik, mempresentasikan gagasan, bernegosiasi, memberi umpan balik, dan membangun kepercayaan. Oleh karena itu, komunikasi manajerial bukan sekadar kemampuan berbicara lancar, melainkan kemampuan membangun pemahaman bersama dan tindakan kolektif.

Negosiasi mengajarkan bahwa manajer harus mampu mengelola kepentingan berbeda secara cerdas dan etis. Presentasi mengajarkan bahwa data harus diubah menjadi pesan yang jelas, terstruktur, dan relevan bagi audiens. Komunikasi kepemimpinan mengajarkan bahwa pemimpin harus mampu memberi arah, makna, kepercayaan, dan keberanian dalam menghadapi ketidakpastian.

Dalam era digital, AI, dan kerja hybrid, komunikasi manajerial semakin menantang. Media bertambah banyak, tetapi perhatian manusia semakin terbatas. Informasi semakin melimpah, tetapi makna sering kabur. Karena itu, manajer masa depan perlu menjadi komunikator strategis: mampu mendengar lebih dalam, berbicara lebih jelas, menyajikan data lebih bermakna, bernegosiasi lebih adil, dan memimpin dengan integritas.

Inti komunikasi manajerial dapat dirumuskan sebagai berikut: **komunikasi yang efektif mengubah informasi menjadi pemahaman, pemahaman menjadi kepercayaan, kepercayaan menjadi komitmen, dan komitmen menjadi tindakan organisasi yang bermakna.**

Glossarium

Anchoring Effect

Bias kognitif ketika angka atau informasi awal memengaruhi penilaian dan keputusan berikutnya, termasuk dalam negosiasi.

Audience-Centered Communication

Pendekatan komunikasi yang menyesuaikan pesan dengan kebutuhan, kepentingan, dan karakter audiens.

BATNA

Best Alternative to a Negotiated Agreement; alternatif terbaik jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan.

Call to Action

Ajakan tindakan yang jelas pada akhir presentasi atau komunikasi persuasif.

Communication Satisfaction

Tingkat kepuasan anggota organisasi terhadap kualitas komunikasi, umpan balik, media, iklim komunikasi, dan informasi organisasi.

Distributive Negotiation

Negosiasi yang berfokus pada pembagian sumber daya terbatas, sering bersifat menang-kalah.

Ethical Leadership

Kepemimpinan yang menunjukkan perilaku etis dan mengomunikasikan standar moral melalui teladan, keputusan, dan sistem penghargaan.

Feedback

Umpan balik yang diberikan untuk memperjelas pemahaman, memperbaiki kinerja, atau mengevaluasi tindakan.

Fixed-Pie Bias

Asumsi keliru bahwa semua kepentingan dalam negosiasi selalu bertentangan dan tidak ada ruang menciptakan nilai bersama.

Integrative Negotiation

Negosiasi yang berfokus pada penciptaan nilai bersama melalui pemahaman kepentingan dan pencarian solusi kreatif.

Leadership Communication

Komunikasi pemimpin untuk membangun arah, makna, kepercayaan, komitmen, dan tindakan kolektif.

Managerial Communication

Proses komunikasi yang dilakukan manajer untuk mengoordinasikan pekerjaan, mengambil keputusan, memengaruhi orang, dan mencapai tujuan organisasi.

Media Richness

Tingkat kemampuan suatu media menyampaikan informasi kompleks, memberi umpan balik cepat, dan membawa isyarat sosial.

Negotiation

Proses komunikasi antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda tetapi saling bergantung untuk mencapai kesepakatan.

Persuasion

Kemampuan memengaruhi sikap atau tindakan orang lain secara etis melalui argumen, kredibilitas, dan pemahaman emosi.

Presentation

Komunikasi terstruktur untuk menyampaikan informasi, analisis, gagasan, atau rekomendasi kepada audiens tertentu.

Psychological Safety

Rasa aman untuk bertanya, menyampaikan ide, mengakui kesalahan, dan memberi masukan tanpa takut dipermalukan.

Subjective Value in Negotiation

Nilai psikologis yang dirasakan pihak-pihak setelah negosiasi, seperti rasa dihargai, keadilan proses, hubungan, dan citra diri.

Transformational Leadership

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberi visi, menstimulasi pemikiran, dan memperhatikan perkembangan individu.

Upward Communication

Komunikasi dari bawahan kepada atasan, terutama terkait masalah, ide, umpan balik, atau informasi lapangan.

ZOPA

Zone of Possible Agreement; rentang kesepakatan yang mungkin diterima oleh pihak-pihak dalam negosiasi.

Daftar Pustaka APA 7

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979815>

Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76(3), 84–95. DOI tidak tersedia.

Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation.

Journal of Personality and Social Psychology, 91(3), 493–512.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.493>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.

<https://doi.org/10.2307/3069307>

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books. DOI tidak tersedia.

Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657–669. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.657>

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Essentials of negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education. DOI tidak tersedia.

Mayer, R. E., & Moreno, R. (2003). Nine ways to reduce cognitive load in multimedia learning. *Educational Psychologist*, 38(1), 43–52.

https://doi.org/10.1207/S15326985EP3801_6

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction.

Management Communication Quarterly, 28(2), 264–284.

<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Mikkelsen, A. C., Sloan, D., Walter, R., & Hinnenkamp, C. (2024). Supervisor communication competence and employee outcomes: Predictive effects in remote, hybrid, and in-person workplaces. *Business and Professional Communication Quarterly*, 87(3), 462–487.

<https://doi.org/10.1177/23294906231167176>

Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 13 Juni 2026. Author's account (Rudy C Tarumingkeng). <https://chatgpt.com/c/6a2cee2b-3164-83ec-93a9-372bbc212df0>