
STRATEGIC COMMUNICATION

IN BUSINESS AND THE PROFESSIONS

**DAN O'HAIR
GUSTAV W. FRIEDRICH
LYNDA DEE DIXON**



Daftar Isi

Kata Pengantar v

BAGIAN SATU:

PENGANTAR KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI 1

1 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI 2

Strategic Scenario	2
Tinjauan	3
Proses Komunikasi Interaktif	5
Sebab-sebab Kegagalan Komunikasi	9
Informasi tak Memadai	9
Kelebihan Informasi	10
Informasi Berkualitas Rendah	11
Waktu yang Tak Tepat	11
Kurangnya Tanggapan atau Tindak Lanjut	11
Masalah Saluran	12
Komunikasi yang Tak Kompeten	12
Penentuan Tujuan yang Tak Efektif	12
Kecemasan Komunikasi	13
Hambatan Kultural	13
Memahami Komunikasi Organisasi	14
Teori Klasikal	15
Teori Humanistik	18
Teori Sistem	20
Kultur Organisasi	23
Strategic Scenario Wrap-Up	25
Summary 25 ■ Key Term 26 ■ Discussion 27	
■ Activities 27 ■ Endnotes 28	

2 MODEL KOMUNIKASI STRATEGIS 29

Strategic Scenario	29
Model untuk Komunikasi di Era Informasi	30
Pengetahuan Situasi: Konteks Komunikasi	
Organisasi	32
Nilai dan Etika	32
Struktur Organisasi	38
Pembelajaran Organisasional	40
Training di Tempat Kerja	40
Politik	42
Iklim Komunikasi	44
Manfaat Pengetahuan Situasi	46
Menentukan Tujuan untuk Komunikasi	
Organisasi	47
Proses Penentuan Tujuan	48
Manfaat Pengetahuan Tujuan	53
Kompetensi Komunikasi	53
Pesan	54
Komunikasi Internal	55
Komunikasi Eksternal	60
Saluran	61
Manajemen Kecemasan	65
Sebab-sebab Kecemasan Komunikasi	65
Efek Kecemasan Komunikasi	66
Mengelola Kecemasan Komunikasi	67
Strategic Scenario Wrap-Up	68
Summary 68 ■ Key Term 69 ■ Discussion 69	
■ Activities 70 ■ Endnotes 70	

3 DIVERSITAS DALAM DUNIA BISNIS DAN PROFESIONAL 29

Strategic Scenario	73
Tinjauan	74
Isu Diversitas	74
Definisi Diversitas	75
Diversitas di Tempat Kerja	76
Bagaimana Kita Dipengaruhi oleh Diversitas	77
Deskripsi Kultural AS	78
Komunikasi Antar-Orang yang Berbeda	79
Gender	82
Usia	84
Etnis	85
Penampilan dan Kemampuan Fisik	86
Afiliasi Religius	87
Orientasi Seksual	87
Pengetahuan Situasi: Memahami Perspektif Anda	
Sendiri	88
Kompetensi Komunikasi: Ciri Personal	89
Fleksibilitas	89
Kemampuan untuk Menoleransi Ambiguitas	89
Sikap Tak Menilai	90
Menghormati Diri Orang Lain	91
Menganalisis Perspektif Anda	91
Kultur Bahasa	94
Manajemen Kecemasan: Memecahkan Konflik	
Kultural	96
Konflik Kultural Positif	96
Segitiga Konflik Komunikasi Kultural	98
Pedoman Legal dan Diversitas	101
Strategic Scenario Wrap-Up	104
Summary 104 □ Key Term 105 □ Discussion 106	
□ Activities 106 □ Endnotes 107	

BAGIAN DUA:

KETERAMPILAN KOMUNIKASI DASAR 109

4 KEMAMPUAN MENDENGAR 110

Strategic Scenario	110
Tinjauan	111
Mendengarkan dalam Karier Anda	112
Manfaat dari Mendengar yang Baik	112

Problem dengan Mendengar yang Tak Efektif	114
Hearing versus Listening	116
Peran Persepsi	117
Faktor yang Memengaruhi Persepsi	118
Menilai Persepsi Anda Sendiri	120
Menilai Persepsi Orang Lain	123
Penentuan Tujuan untuk Mendengar Interaktif	125
Mengidentifikasi Tujuan	126
Memahami Gaya Mendengar Anda	126
Menciptakan Energi	128
Pengetahuan Situasi: Bersiap Mendengar secara Interaktif	130
Gaya Komunikasi Pembicara	130
Gangguan Lingkungan	130
Gangguan Emosional	131
Isi Pesan	131
Kompetensi Komunikasi: Mendengar secara Interaktif	132
Sedikit Bicara	133
Mengajukan Pertanyaan	133
Menggunakan Perilaku Nonverbal	134
Membongkar Tiga D	135
Melawan Rasa Bosan	137
Memanfaatkan Kesempatan Mendengar	
Sebaik Mungkin	138
Manajemen Kecemasan	139
Mengevaluasi Keterampilan Mendengar Anda	140
Strategic Scenario Wrap-Up	142
Summary 142 □ Key Term 143 □ Discussion 143	
□ Activities 144 □ Endnotes 144	

5 KETERAMPILAN VERBAL DAN NONVERBAL 145

Strategic Scenario	145
Tinjauan	145
Penentuan Tujuan untuk Pesan yang Efektif	147
Pengetahuan Situasi: Faktor Personal dan	
Lingkungan	148
Status	148
Persepsi	150
Proxemics	151
Teritorialitas	153
Pakaian dan Gaya Berbusana	156

Faktor Lingkungan	157
Kompetensi Komunikasi: Keterampilan Verbal dan Nonverbal	160
Memilih Setting Komunikasi	160
Chronemics	161
Menggunakan Bahasa secara Efektif	163
Menghindari Bahasa Rasis dan Seksis	163
Paralanguage	166
Menginterpretasikan Petunjuk Nonverbal dengan Akurat	167
Manajemen Kecemasan	171
Strategi Pesan	172
Percakapan	172
Mengajukan Permintaan dan Memberi Arahan/Perintah	177
Strategic Scenario Wrap-Up	179
Summary 179 □ Key Term 180 □ Discussion 181 □ Activities 181 □ Endnotes 181	

6 KEPEMIMPIN DAN KETERAMPILAN MANAJEMEN 183

Strategic Scenario	183
Tinjauan	184
Apa yang Dilakukan Pemimpin	185
Fungsi Manajerial dan Keterampilan Kepimpinan	185
Keterampilan Berorientasi Masa Depan	187
Keterampilan Mendengar	189
Teori Manajemen	189
Sistem Manajemen Likert	189
Managerial Grid® Blake dan Mouton	191
Teori Kepemimpinan	192
Model Pemimpin Partisipasi Vroom dan Yetton	192
Teori Kepemimpinan Transaksional Kuhnert dan Lewis	193
Teori Kepemimpinan Transformasional Kuhnert dan Lewis	193
Kepemimpinan Versus Manajemen	194
Penentuan Tujuan: Mengelola Kini dan Masa Depan	196
Nilai Bersama	196
Visi	198
Manajemen Perubahan	200

Pengetahuan Situasi: Dasar-dasar Kepemimpinan	
Strategis	201
Pengetahuan tentang Diri	202
Pengetahuan Organisasional	203
Kompetensi Komunikasi: Menunjukkan Keterampilan Kepemimpinan	205
Kepercayaan	206
Pemahaman	210
Pemberdayaan	211
Mengelola Kecemasan	213
Optimisme	213
Ketabahan	214
Semangat	214
Menerima Tanggung Jawab Atas Kegagalan	214
Strategic Scenario Wrap-Up	216
Summary 216 □ Key Term 216 □ Discussion 217 □ Activities 217 □ Endnotes 218	

BAGIAN TIGA:

STRATEGI KOMUNIKASI INTERPERSONAL 221

7 HUBUNGAN KERJA 222

Strategic Scenario	222
Tinjauan	223
Hubungan Manajer Karyawan	224
Penentuan Tujuan	225
Pengetahuan Situasi: Iklim Komunikasi	225
Kompetensi Komunikasi: Mengelola Kekuasaan dan Diversitas	227
Hubungan Sesama Karyawan	232
Kedekatan	232
Minat Bersama dan Tugas yang Sama	232
Kepuasan Kebutuhan	233
Teknologi dan Hubungan Kerja	235
Hubungan dengan Teman Kerja yang Sulit	236
Hubungan Mentoring	238
Arti Penting Hubungan Mentoring	239
Karakteristik Mentor dan Peran Protégé	242
Fase-fase Mentoring	242
Gender dan Isu Kultural	243
Hubungan Asmara di Tempat Kerja	245

Hubungan Asmara di Organisasi Ada di Mana-mana	245
Konsekuensi Asmara Organisasional	246
Pelecehan Seksual	246
Hubungan Karwayan-Konsumen	250
Menentukan Tujuan: Mengenal Konsumen	251
Kompetensi Komunikasi	251
Manajemen Kecemasan	254
Strategic Scenario Wrap-Up	255
Summary	255
Key Term	256
Discussion	256
Activities	257
Endnotes	257

8

PRINSIP WAWANCARA 260

Strategic Scenario	260
Tinjauan	261
Wawancara	261
Perbincangan (Diskursus) Terencana	262
Diskursus Diadik	262
Diskursus Interaktif	262
Penentuan Tujuan: Komunikasi Diadik	264
Pengetahuan Situasi: Menyusun Struktur	
Wawancara	267
Pembukaan	266
Isi	267
Penutupan	269
Kompetensi Komunikasi: Mengajukan Pertanyaan yang Efektif	271
Makna Pertanyaan	272
Bentuk Pertanyaan	277
Urutan Pertanyaan	278
Merespons dan Memberi Tanggapan	282
Manajemen Kecemasan: Pewawancara dan yang Diwawancarai	285
Menjaga Kehidupan Pribadi	286
Strategic Scenario Wrap-Up	288
Summary	288
Key Term	289
Discussion	290
Activities	291
Endnotes	291

9

WAWANCARA DALAM SETTING BISNIS 293

Strategic Scenario	293
Tinjauan	294
Wawancara Kerja: Pengantar	294

Wawancara Karyawan	294
Penentuan Tujuan	295
Pengetahuan Situasi	295
Kompetensi Komunikasi	298
Manajemen Kecemasan	301
Mengevaluasi Kandidat	304
Wawancara Kerja: Pihak yang Diwawancarai	306
Penentuan Tujuan	306
Pengetahuan Situasi	306
Kompetensi Komunikasi	315
Manajemen Kecemasan	320
Wawancara Penilaian	321
Penetapan Tujuan: Maksud dan Wawancara Penilaian	322
Pengetahuan Situasi: Mengulas Kinerja	322
Kompetensi Komunikasi: Melakukan Wawancara	323
Manajemen Kecemasan: Menerima Kabar Buruk	325
Menentukan Revisi Tujuan	325
Wawancara Disiplin	326
Memberi Tahu Karyawan	328
Meriview Alasan atau Penjelasan-Karyawan	328
Menjalankan Tindakan Disiplin	328
Wawancara Media	329
Tipe Wawancara Media	330
Persiapan	331
Latihan	331
Performa	331
Strategic Scenario Wrap-Up	332
Summary	332
Key Term	333
Discussion	333
Activities	333
Endnotes	334

BAGIAN EMPAT:

STRATEGI KOMUNIKASI KELOMPOK 335

10 DASAR-DASAR KOMUNIKASI KELOMPOK 336

Strategic Scenario	336
Tinjauan	337
Apa itu Kelompok?	338
Faktor-faktor yang Memengaruhi Komunikasi	
Kelompok	342
Kohesivitas	343

Norma	344
Pesan	345
Konformitas	347
Groupthink	348
Advokasi	352
Konflik	355
Konflik sebagai Sistem	356
Kepemimpinan Kelompok	356
Faktor-faktor yang Memengaruhi Partisipasi	
Kelompok	350
Keterbukaan	360
Komitmen	360
Gaya Partisipasi	361
Telekonferensi dan Videokonferensi	364
Kelompok Spesial	365
Lingkungan Mutu	366
Tim Swakelola	366
Kelompok Afinitas	368
Strategic Scenario Wrap-Up	370
Summary	370
Key Term	371
Discussion	372
Activities	372
Endnotes	373
11 RAPAT: FORUM UNTUK MEMECAHKAN MASALAH	375
Strategic Scenario	375
Tinjauan	376
Penentuan Tujuan: Agenda	376
Tujuan Organisasional	380
Tujuan Kelompok	380
Kebutuhan atau Tujuan Individual	381
Pengetahuan Situasi: Mempersiapkan Rapat	381
Fasilitas Rapat	382
Menentukan Tata Aturan	384
Mengenali Kelompok	385
Komunikasi Nonverbal	385
Pengetahuan Situasi: Mengembangkan Keterampilan Berpikir Kritis	386
Analisis	386
Penalaran	387
Interpertasi	390
Evaluasi	391
Kompetensi Komunikasi: Pemecahan Masalah	392
Pemikiran Reflektif	393
Teknik Kelompok Nominal	397
Teknik Delphi	400

Opsi Pengambilan Keputusan	401
Manajemen Kecemasan	404
Mengevaluasi Efektivitas Kelompok	404
Dimensi Evaluasi Kelompok	405
Evaluasi Individual	408
Group Behavior Inventory	409
Strategic Scenario Wrap-Up	411
Summary	411
Key Term	412
Discussion	414
Activities	414
Endnotes	414

12 NEGOSIASI DAN MANAJEMEN KONFLIK 416

Strategic Scenario	416
Tinjauan	417
Argumentasi yang Kuat dan Agresivitas Verbal	417
Mengontrol Agresivitas Verbal	418
Negosiasi	421
Penentuan Tujuan	421
Pengetahuan Situasi: Tawar-Menawar Formal Versus Informal	421
Kompetensi Komunikasi: Keterampilan Dasar untuk Menyajikan Pandangan	423
Manajemen Kecemasan	431
Manajemen Konflik	431
Apa itu Konflik?	431
Penyebab Konflik: Tujuan yang Bertentangan	434
Mengelola Tujuan yang Berkonflik	436
Gaya Konflik dan Taktik	436
Pendekatan Strategis untuk Konflik	439
Menentukan Tujuan	440
Pengetahuan Situasional	441
Kompetensi Komunikasi	442
Manajemen Kecemasan	443
Strategic Scenario Wrap-Up	444
Summary	444
Key Term	445
Discussion	446
Activities	446
Endnotes	447

BAGIAN LIMA:

STRATEGI PRESENTASI PUBLIK 449

13 MENGEMBANGKAN DAN MENYAMPAIKAN PRESENTASI YANG EFEKTIF 450

Strategic Scenario	450	Berbagi Informasi dan Ide	498
Tinjauan	451	Membentuk Persepsi	499
Manajemen Kecemasan	453	Membentuk Agenda	500
Mengapa Bicara di Depan Umum		Mengorganisasikan Presentasi	500
Menakutkan?	453	Deskripsi	500
Penentuan Tujuan: Mengidentifikasi Topik dan Tujuan	457	Demonstrasi	505
Mengidentifikasi Tujuan Umum dan Spesifik dari Presentasi	458	Penjelasan	506
Tujuan Umum	458	Format Tipikal	509
Tujuan Spesifik	461	Pedoman untuk Menyuksesan Presentasi	510
Pengetahuan Situasi: Menganalisis Audiensi	462	Menganalisis Sumber Potensi Gangguan	
Mengidentifikasi dan Meriset Ide Utama	464	Kebisingan	510
Menemukan Ide Utama	465	Menyesuaikan Diri dengan Pendengar	
Melakukan Riset	467	Anda	511
Menyediakan Dukungan untuk Ide	468	Berbagi Perspektif	513
Penjelasan	469	Pengetahuan Situasi: Teknologi	514
Contoh	469	Video	514
Statistik	470	Televisi	515
Kesaksian	471	Kompetensi Komunikasi: Keterampilan Kamera dan Acara Khusus	518
Bantuan Visual	471	Latihan	518
Menyusun Kata Pengantar dan Kesimpulan	473	Penampilan	519
Kata Pengantar	473	Teknologi Multimedia dan Presentasi	521
Kesimpulan	476	Manajemen Kecemasan: Latihan dan Pengetahuan	522
Outline Pertimbangan Dasar	477	Strategic Scenario Wrap-Up	523
Jenis-jenis Outline	477	Summary	523
Prinsip Dasar	477	Key Term	524
Transisi	479	Discussion	525
Kompetensi Komunikasi: Menyajikan Pesan	480	Activities	526
Jenis-jenis Penyampaian	481	Endnotes	527
Karakteristik Penyampaian yang Efektif	483		
Pertimbangan Lain	485		
Menjawab Pertanyaan Audiensi	487		
Mengembangkan Strategi Latihan	489		
Strategic Scenario Wrap-Up	190		
Summary	490		
Key Term	491		
Discussion	492		
Activities	493		
Endnotes	494		

14 PRESENTASI INFORMATIF 495

Strategic Scenario	495
Tinjauan	496
Rentang Presentasi Informatif	496
Akumulasi Informatif	497
Fungsi Presentasi Informatif	498

15 PRESENTASI PERSUASIF DAN SPESIAL 528

Strategic Scenario	528
Tinjauan	529
Fungsi Presentasi Persuasif	529
Penguatan	530
Penolakan	532
Mempromosikan Perubahan	533
Mengajak Bertindak	535
Format Persuasif	537
Presentasi Penjualan	537
Proposal	537
Sesi Motivasi	539
Situasi Krisis	539
Sumber Dasar untuk Persuasi	540
Perspektif Pendengar	540



Daftar Isi

Motivator	542	Presentasi Satu Sisi Versus Dua Sisi	550
Pemimpin Opini	543	Presentasi Acara Khusus	551
Pemikiran Krisis dan Persuasi	544	Tipe Presentasi	552
Sumber Kredibilitas	544	Strategic Scenario Wrap-Up	555
Proses Persuasi	548	Summary 556 ■ Key Term 557 ■ Discussion 558	
Efek Urutan	549	■ Activities 558 ■ Endnotes 559	