

# Konsep-konsep Dasar Komunikasi Bisnis

Drs. Tatang Subarna, M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Semakin hari semakin disadari pentingnya kegiatan komunikasi bisnis dalam kegiatan bisnis modern. Komunikasi tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/lembaga bisnis. Sesuai dengan sifat ilmu komunikasi yang multidisiplin, seperti yang sudah Anda pelajari pada modul-modul sebelumnya, kegiatan komunikasi bisnis merupakan praktik komunikasi yang memanfaatkan informasi dari disiplin lain di luar ilmu komunikasi seperti ilmu ekonomi, psikologi, sosiologi dan ilmu bahasa.

Dalam modul ini akan diuraikan konsep-konsep dasar komunikasi bisnis, yang terbagi dalam 4 kegiatan belajar. *Pertama*, konsep-konsep dasar komunikasi bisnis. *Kedua* variabel-variabel komunikasi bisnis. *Ketiga* komunikasi dalam manajemen bisnis. *Keempat*, proses komunikasi bisnis.

Secara umum tujuan modul ini adalah untuk menjelaskan konsep-konsep dasar komunikasi bisnis, variabel-variabel komunikasi bisnis, komunikasi dalam manajemen bisnis dan proses komunikasi bisnis. Setelah mempelajari modul ini, diharapkan Anda dapat memahami:

1. konsep-konsep dasar komunikasi yang sudah dipelajari dalam modul sebelumnya yang diaplikasikan dalam kegiatan bisnis;
2. pengertian-pengertian komunikasi bisnis;
3. variabel-variabel dalam komunikasi bisnis;
4. proses komunikasi dalam kegiatan komunikasi bisnis.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Konsep-konsep Dasar Komunikasi Bisnis

Ⓓ Berdasarkan hasil penelitian diketahui, 70% waktu terjaga manusia dipergunakan untuk melakukan komunikasi. Kegiatan komunikasi umumnya dilakukan dalam bentuk berbicara, mendengarkan, menulis, dan membaca.

Kegiatan komunikasi dalam dunia bisnis begitu beragam. Mulai dari mempresentasikan proposal dan membuat rancangan iklan sampai membalas surat dari pelanggan atau perusahaan lain.

Singkatnya, terjadi pertukaran informasi, gagasan dan pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga. Menurut Reed Sanderlin (1982), komunikasi berlangsung apabila manusia dibawa memasuki pengalaman berbagai persepsi dan asumsi mengenai apa yang nyata (*real*), relevan dan penting dalam situasi tertentu. Dalam komunikasi bisnis, misalnya dalam kegiatan transaksi pembelian komputer baru untuk keperluan perusahaan.

### 1. Pengertian Komunikasi

Sebelum membahas lebih jauh komunikasi bisnis, Anda perlu memahami terlebih dulu pengertian-pengertian berikut ini. *Pertama*, pengertian komunikasi. Komunikasi adalah proses mengirimkan, menerima dan memahami gagasan, dan perasaan dalam bentuk pesan verbal atau nonverbal secara disengaja atau tidak disengaja (Berko, *et.al.* 1995). Proses tersebut melibatkan, seperti (a) komunikator yang menyatakan gagasan/perasaan, (b) gagasan dan perasaan yang diubah menjadi pesan, (c) pesan yang disampaikan, (d) komunika yang menerima pesan, serta (e) reaksi dan umpan balik (efek) yang disampaikan komunikan kepada komunikator.

### 2. Pengertian Bisnis

Bisnis adalah seluruh kegiatan komersial dan industrial yang menghasilkan barang dan jasa untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kita. Jadi, bisnis bukan semata-mata kegiatan yang berorientasi mencari keuntungan melainkan yang terpenting adalah pelaksanaan tanggung jawab sosial dengan penyediaan kebutuhan barang dan jasa untuk meningkatkan dan menjaga taraf hidup. Oleh karena itu, kegiatan

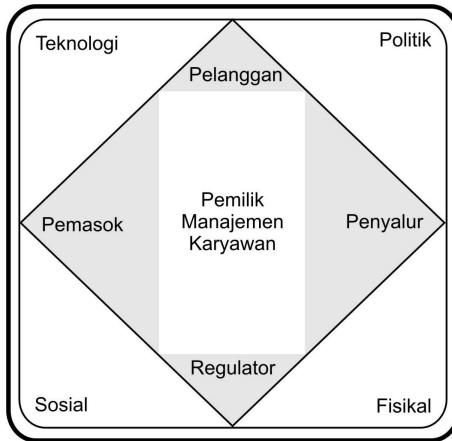
bisnis menggabungkan sumber daya manusia, sumber daya alam, teknologi dan sumber daya finansial untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan tersebut diperoleh dengan mengantisipasi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan masyarakat (Stead, *et.al.*, 1984).

### **3. Pengertian Komunikasi Bisnis**

Pengertian komunikasi bisnis bukanlah penggabungan dari dua pengertian komunikasi dan bisnis, melainkan merupakan proses komunikasi dalam kegiatan bisnis. Menurut (Rosenbatt, *et.al.* 1977), komunikasi bisnis adalah pertukaran gagasan, pendapat, informasi, instruksi yang memiliki tujuan tertentu yang disajikan secara personal atau impersonal melalui simbol-simbol atau sinyal-sinyal untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian di atas, apabila kita perhatikan, memiliki 6 unsur pokok dalam kegiatan komunikasi bisnis, yaitu (a) bertujuan, berarti komunikasi bisnis harus memiliki tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi/lembaga, (b) pertukaran, kegiatan ini melibatkan paling tidak dua orang atau lebih yakni komunikator dan komunikan, (c) gagasan, opini, informasi, instruksi merupakan isi dari pesan yang bentuknya beragam tergantung tujuan, situasi dan kondisinya, (d) saluran personal atau impersonal yang mungkin bersifat tatap muka atau melalui siaran televisi yang menjangkau jutaan orang secara bersamaan, (e) simbol atau sinyal yang merupakan alat atau metode yang dapat dimengerti untuk menyampaikan atau mempertukarkan pesan. Simbol bisa bersifat positif atau abstrak; sinyal bisa berbentuk verbal atau nonverbal. Akan tetapi, yang terpenting adalah bagaimana pesan yang disampaikan bisa dimengerti dengan baik, serta (f) pencapaian tujuan organisasi; salah satu karakteristik yang membedakan organisasi/lembaga formal dari informal adalah adanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen. Ada 2 macam tujuan, yaitu (1) tujuan produktif, dan (2) tujuan memelihara. Keberhasilan lembaga bisnis diukur berdasarkan keuntungan yang diperolehnya, tujuan produktivitas menentukan tingkat operasional dan tujuan pemeliharaan adalah menentukan kesinambungan tingkat produktivitas.

#### 4. Ruang Lingkup

Sekarang, setelah Anda memahami pengertian-pengertian dasar di atas perlu mengetahui ruang lingkup komunikasi bisnis. Untuk memudahkan, kita lihat gambar di bawah ini:



Sumber: Rosenblatt, *et.al.* (1977).

Gambar 1.1.  
Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis

Kita mulai dari bagian tengah gambar di atas. Pertama-tama kegiatan bisnis mesti mencapai keseimbangan dalam dirinya sendiri dengan cara membangun hubungan yang harmonis antara pemilik, manajemen dan karyawan. Setelah itu, barulah membangun keseimbangan dengan lingkungan terdekatnya yakni pelanggan, pemasok, distributor, kompetitor, dan pemerintah/lembaga regulator guna mendapatkan dan memelihara tingkat keuntungan. Mencapai keseimbangan dengan lingkungan terdekat amatlah penting. Selain itu, faktor-faktor sosial, politik, ekonomi dan teknologi harus diperhitungkan untuk menghindari kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga.

#### 5. Arti Penting Komunikasi Bisnis

Dalam kegiatan bisnis, komunikasi memegang peran yang sangat penting. Wiley (1966) menyebutkan beberapa hal yang membuat komunikasi

menjadi penting dalam bisnis, yakni dalam hal (a) pelatihan dan rekrutmen karyawan, (b) hubungan dengan karyawan (*employee relations*), (c) penjualan dan promosi, (d) pelaporan pada manajemen, serta (e) pelaporan pada pemegang saham. Oleh karena itu, proses komunikasi dalam beberapa dekade terakhir ini mendapatkan banyak perhatian dari pelaku-pelaku bisnis. Menurut Peter Drucker (1967), komunikasi sekarang ini telah menjadi pusat perhatian manajerial dalam berbagai bidang kegiatan mulai dari administrasi pemerintahan sampai semua lembaga/organisasi besar dalam masyarakat. Ada beberapa alasan mengapa komunikasi dalam bisnis itu amat penting. (a) Berubahnya sikap dan kebutuhan karyawan, (b) terus membesarnya kegiatan bisnis, (c) semakin kompleksnya kegiatan bisnis, (d) terjadinya ledakan data dan informasi, (e) semakin ketatnya kompetisi, (f) tuntutan masyarakat atas peningkatan taraf hidup, serta (g) regulasi pemerintah.

## 6. Prinsip 7 C

Untuk menjawab tantangan bisnis yang semakin menunjukkan pentingnya kegiatan komunikasi, Anda perlu mengetahui prinsip-prinsip komunikasi bisnis. Menurut Murphy dan Hildebrandt (1991), ada 7 prinsip yang harus dipegang saat melakukan kegiatan komunikasi bisnis. Ketujuh prinsip tersebut dikenal dengan nama 7 C, yakni berikut ini.

- a. *Completeness*, memberikan informasi selengkap mungkin kepada pihak yang membutuhkan. Informasi yang lengkap akan memberikan ketenangan, kepercayaan dan kepastian.
- b. *Conciseness*, komunikasi disampaikan melalui kata-kata jelas, singkat dan padat.
- c. *Concreteness*, pesan yang dikomunikasikan disusun secara spesifik, tidak bersifat abstrak.
- d. *Consideration*, pesan yang disampaikan mesti mempertimbangkan situasi penerima/komunikan.
- e. *Clarity*, pesan yang dikomunikasikan disusun dalam kalimat yang mudah dipahami komunikan.
- f. *Courtesy*, sopan-santun dan tata krama merupakan hal yang penting dalam berkomunikasi yang merupakan bentuk penghargaan kepada komunikan.
- g. *Correctness*, pesan yang dikomunikasikan dibuat secara cermat. Untuk pesan tertulis, misalnya dibuat dengan memperhatikan tata bahasa dan

untuk pesan lisan disampaikan dengan mengingat kemampuan berbahasa komunikasi.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian komunikasi bisnis!
- 2) Uraikan perbedaan komunikasi bisnis dengan komunikasi pada umumnya!
- 3) Sebutkan Prinsip 7 C dalam kegiatan komunikasi bisnis!
- 4) Jelaskan tujuan komunikasi bisnis!
- 5) Keseimbangan apa yang harus dicapai dalam ruang lingkup komunikasi bisnis!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Jika Anda mengalami kesulitan diskusikan dengan teman atau Tutor Anda!



## RANGKUMAN

---

Komunikasi adalah proses pengiriman, penerimaan dan pemahaman gagasan atau perasaan dalam bentuk pesan verbal atau nonverbal secara disengaja atau tidak disengaja. Proses itu melibatkan komunikator, komunikan, pesan, gagasan dan perasaan, serta efek. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan komersial dan industrial yang menghasilkan barang dan jasa untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidup kita.

Komunikasi bisnis adalah pertukaran gagasan, pendapat, informasi, instruksi yang memiliki tujuan tertentu yang disajikan secara personal atau impersonal melalui simbol-simbol atau sinyal-sinyal tertentu guna mencapai tujuan organisasi/lembaga. Dengan demikian, ada 6 unsur pokok dalam kegiatan komunikasi bisnis, yakni (1) tujuan, (2) pertukaran, (3) gagasan, (4) saluran personal atau impersonal, (5) simbol atau sinyal, dan (6) pencapaian tujuan organisasi.

**TES FORMATIF 1** \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) "Komunikasi adalah proses mengirimkan, menerima, dan memahami gagasan dan perasaan dalam bentuk pesan verbal dan nonverbal secara disengaja atau tidak disengaja". Definisi tersebut adalah pendapat ....
  - A. Reed Sanderlin
  - B. Berko
  - C. Steade
  - D. Rossenblatt
  
- 2) "Bisnis adalah seluruh kegiatan komersial dan industrial yang menghasilkan barang dan jasa untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas hidup kita". Pengertian tersebut adalah pendapat ....
  - A. Reed Sanderlin
  - B. Berko
  - C. Steade
  - D. Rossenblatt
  
- 3) Komunikasi bisnis termasuk ke dalam kategori ilmu ....
  - A. Murni
  - B. Terapan
  - C. Humaniora
  - D. Ekonomi
  
- 4) "Komunikasi bisnis adalah pertukaran gagasan, pendapat, informasi, instruksi, dan sebagainya yang memiliki tujuan tertentu yang disajikan secara personal dan impersonal melalui simbol-simbol atau sinyal-sinyal untuk mencapai tujuan organisasi". Ini adalah pendapat ....
  - A. Reed Sanderlin
  - B. Berko
  - C. Steade
  - D. Rossenblatt
  
- 5) Pesan komunikasi bisnis yang disajikan secara personal, adalah pesan yang ditujukan kepada ....
  - A. kelompok
  - B. perorangan
  - C. khalayak dalam jumlah besar
  - D. kelompok kecil

- 6) Dalam kegiatan bisnis, komunikasi memegang peran yang sangat penting. Wiley menyebutkan beberapa hal di antaranya ....
- A. komunikator, perasaan dan gagasan, pesan, komunikasi, dan efek
  - B. bertujuan, pertukaran, gagasan/opini/informasi/saluran, simbol/sinyal, dan pencapaian tujuan organisasi
  - C. *completeness, conciseness, concreteness, consideration, clarity, courtesy, dan correctness*
  - D. pelatihan dan rekrutmen karyawan, hubungan dengan karyawan, penjualan dan promosi, pelaporan pada manajemen, serta pelaporan pada pemegang saham
- 7) Dalam kegiatan bisnis, pertama-tama mesti mencapai keseimbangan dalam dirinya sendiri dengan cara membangun hubungan antara ....
- A. pemilik, manajemen, dan karyawan
  - B. pelanggan, penyalur, pemasok, dan agen regulator
  - C. kompetitor dan masyarakat sekitar organisasi/lembaga bisnis
  - D. media massa dan pemerintah
- 8) Untuk mendapatkan dan memelihara tingkat keuntungan, organisasi/ lembaga bisnis harus membangun keseimbangan dengan lingkungan, yakni ....
- A. pemilik, manajemen, dan karyawan
  - B. pelanggan, penyalur, pemasok, dan agen regulator
  - C. kompetitor dan masyarakat sekitar organisasi/lembaga bisnis
  - D. media massa dan pemerintah
- 9) Salah satu dari tujuh prinsip menurut Murphy dan Hilderbrandt, adalah pesan yang dikomunikasikan disusun dalam kalimat yang mudah dipahami. Prinsip tersebut adalah ....
- A. *concreteness*
  - B. *clarity*
  - C. *courtesy*
  - D. *consideration*
- 10) Sedangkan, pesan yang dikomunikasikan secara spesifik tidak bersifat abstrak, disebut ....
- A. *concreteness*
  - B. *clarity*
  - C. *courtesy*
  - D. *consideration*



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Variabel-variabel Komunikasi Bisnis

◉ Dalam kegiatan belajar sebelumnya, Anda sudah mengetahui bahwa dalam komunikasi bisnis salah satu unsur pokoknya adalah pertukaran. Pertukaran yang dimaksud bukan hanya pertukaran pesan, melainkan juga pertukaran yang melibatkan variabel-variabel lain dalam kegiatan komunikasi yang memberikan kontribusi pada keberhasilan komunikasi pelaku bisnis dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, apabila salah satu variabel saja hilang atau tidak berfungsi dalam proses komunikasi bisnis maka keberhasilan atau efektivitas kegiatan komunikasi akan terganggu.

Berbicara mengenai variabel-variabel komunikasi, termasuk komunikasi bisnis, biasanya mengacu pada model komunikasi klasik yang dikembangkan ahli komunikasi Harold D. Laswell. Variabel-variabel tersebut dirumuskan dalam apa yang dinamakan Formula Laswell yang menyatakan, *Who, say what, to whom, through what channel and with what effect?* Dari formula ini kita bisa mengidentifikasi bahwa *who* adalah komunikator, *say what* adalah pesan, *to whom* adalah komunikan, *through what channel* adalah saluran/media, dan *with what effects* adalah efek komunikasi. Namun, penerapan formula ini dalam kegiatan komunikasi bisnis memerlukan sedikit modifikasi, seperti yang dilakukan Rosenblatt *et.al.* (1977). Rosenblatt menguraikan variabel-variabel komunikasi bisnis sebagai berikut.

1. Variabel Sumber (*who*).
2. Variabel Pesan (*say what*).
3. Variabel Penerima (*to whom*).
4. Variabel Konteks (*in what context*).
5. Variabel Saluran (*through what channel*).
6. Variabel Efek (*with what effects*).

Apabila dibandingkan dengan Formula Laswell, Rosenblatt menambahkan variabel "konteks". Hal ini bisa dimengerti karena proses komunikasi, termasuk komunikasi bisnis, selalu berlangsung dalam konteks tertentu.

Dengan memahami model ini diharapkan Anda mendapatkan gambaran yang relatif lengkap tentang variabel-variabel yang terlibat dalam komunikasi bisnis. Dengan demikian, akan memudahkan Anda untuk memahami,

mengkaji dan menerapkannya dalam komunikasi bisnis. Sekarang kita mulai membahas satu demi satu variabel-variabel komunikasi bisnis tersebut.

### 1. Variabel Sumber

Sumber atau komunikator merupakan variabel penting dalam komunikasi bisnis. Oleh karena penerimaan atau penolakan suatu pesan komunikasi yang Anda sampaikan sering kali dikaitkan dengan penilaian suka-tidak suka, percaya-tidak percaya atau respek-tidak respek, dari penerima atau komunikan. Selain itu, "status" dan "kekuatan/kekuasaan" (*power*) komunikator juga mempengaruhi penerimaan pesan oleh komunikan. Bayangkan saja, bagaimana reaksi Anda bila menerima tawaran bisnis bernilai miliaran rupiah dari seorang Satpam? Tentu reaksi Anda akan berbeda, apabila tawaran itu datang dari seorang pengusaha terkenal.

Reaksi yang Anda berikan ketika menerima satu pesan itu sesungguhnya dipengaruhi oleh *kredibilitas* komunikator/sumber. Kredibilitas ini berkaitan dengan seberapa besar tingkat kepercayaan Anda terhadap kinerja komunikator. Kredibilitas ini biasanya dilihat melalui komponen-komponen, seperti (a) *expertness/keahlian* atau kompetensi (*competence*). Seorang Satpam tentunya tidak berkompoten memberikan tawaran bisnis bernilai miliaran rupiah, sedangkan seorang pengusaha besar memiliki kompetensi untuk menawarkan peluang bisnis bernilai miliaran rupiah. (b) dapat dipercaya (*truthworthiness*)/aman (*safety*). Kembali kepada contoh satpam tadi, tentu tidak dapat dipercaya ada perusahaan yang melalui satpamnya menawarkan bisnis bernilai miliaran rupiah. (c) *Dinamisme (Dynamism)* yang memunculkan sifat-sifat seperti agresif, simpatik, tegas, aktif dan energetik. Tentunya, Satpam yang menjadi contoh kita, belum tentu memiliki sifat-sifat dinamis dalam artian memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi/lembaga bisnis.

Dalam organisasi bisnis, status dan kekuatan berkaitan dengan jabatan struktural sumber/komunikator. Semakin tinggi jabatan strukturalnya semakin besar juga status dan kekuasaannya. Dengan kekuasaan yang besar maka daya kontrol juga akan semakin besar. Dengan jabatan sebagai Satpam, dalam contoh kita tadi, tentunya kekuasaannya berbeda dengan direktur utama. Begitu juga dengan statusnya.

Kredibilitas sumber/komunikator dapat bersifat individual dapat pula bersifat kelembagaan. Individu dengan status dan kekuasaan tinggi lebih memiliki kredibilitas dibandingkan dengan individu yang status dan

kekuasaannya rendah. Contohnya, tawaran bisnis bernilai miliaran dari Satpam tadi. Pada tingkat kelembagaan, kita juga mengenal lembaga-lembaga tertentu yang memiliki kredibilitas. Informasi mengenai bahan bakar minyak lebih tinggi kredibilitasnya bila datang dari Pertamina dibandingkan dengan Perumka. Sebaliknya, informasi tentang perkeretaapian akan lebih tinggi kredibilitas Perumka dibandingkan Pertamina.

## 2. Variabel Pesan

Pesan dapat diartikan sebagai sesuatu yang berupa gagasan, pendapat, informasi atau instruksi yang disampaikan komunikator kepada orang lain, atau dari satu lembaga kepada lembaga lain, dari satu orang kepada lembaga lain. Pesan ini, seperti yang sudah kita bahas pada kegiatan belajar sebelumnya, disampaikan secara personal atau impersonal dengan menggunakan simbol atau sinyal tertentu. Pesan yang disampaikan dengan menggunakan kata-kata disebut pesan verbal dan pesan yang disampaikan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti menggunakan bahasa tubuh dinamakan pesan nonverbal.

Dalam praktik komunikasi bisnis pesan-pesan yang disampaikan perlu diperhatikan secara saksama, baik saat memberikan maupun menerima informasi, gagasan, opini atau instruksi. Oleh karena kesalahan dalam penerimaan dan penafsiran pesan bisa saja mengakibatkan kegagalan komunikasi yang akhirnya menggagalkan kegiatan bisnis Anda. Imbauan yang disampaikan kepada bawahan, misalnya sering diartikan sebagai instruksi sehingga imbauan untuk melakukan kegiatan senam pagi berubah menjadi instruksi melakukan senam pagi. Padahal imbauan berbeda dengan instruksi.

Pesan nonverbal disampaikan melalui jenis kertas surat yang Anda gunakan, jenis huruf yang dipakai, warna gedung kantor, tata ruang tempat bekerja atau pakaian yang Anda gunakan. Semua itu selain mempengaruhi bagaimana komunikasi menafsirkan pesan nonverbal Anda juga akan mempengaruhi citra diri dan citra perusahaan/organisasi bisnis Anda.

Oleh karena itu, diperlukan perancangan dan pengelolaan pesan. Pesan verbal dapat disusun sedemikian rupa, dengan menggunakan kalimat yang menarik dan mudah dibaca sehingga pesan diterima oleh komunikasi. Pesan nonverbal dapat dibuat dengan cara sedemikian rupa sehingga citra diri seseorang dapat terpelihara.

### 3. Variabel Penerima

Ketika Anda sedang mempersiapkan pesan yang hendak disampaikan, tentunya Anda pun berpikir siapa yang akan menerima pesan Anda. Perhatikan saja, cara dan isi pembicaraan Anda akan berbeda apabila sedang berbicara pada seorang anak TK dan bawahan Anda. Dalam lingkup bisnis, publik yang menerima pesan Anda sangat beragam. Ada orang-orang yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholder*), seperti karyawan, manajer, pemegang saham, distributor, mitra bisnis, pemasok, konsumen, serikat pekerja, dan pemerintah.

### 4. Variabel Konteks

Dalam kegiatan bisnis mutakhir ada istilah yang dinamakan *business lunch*, yang memadukan antara kepentingan bisnis dan makan siang. Kesempatan itu biasanya digunakan untuk melakukan lobi negosiasi atau asal katanya *negotiation negotiate* kontak bisnis. Hal tersebut dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala yang biasanya terjadi pada pertemuan yang sifatnya formal.

Ini memberi kita contoh yang baik mengenai bagaimana variabel konteks sangat penting dalam kegiatan dan proses komunikasi bisnis. Oleh karena konteks sangat mempengaruhi keberhasilan komunikasi bisnis. Dalam konteks yang formal, kegiatan komunikasinya mungkin terkendali oleh waktu dan pembicaraan yang formal. Akan tetapi, dalam suasana makan siang, tentu kekakuan sudah mencair dan situasi seperti ini sangat menunjang untuk melakukan komunikasi. Seorang Adolf Hitler, sangat menyadari pentingnya konteks dalam kegiatan komunikasi sehingga dia menyatakan, bila Anda ingin menguasai khalayak dalam sebuah rapat umum, selenggarakanlah rapat itu pada malam hari. Ini bisa dimaklumi, pada malam hari kondisi fisik dan kejiwaan hadirin sudah letih sehingga gagasan yang kita sampaikan menjadi lebih mudah diterima. Konteks yang dimanfaatkan oleh Hitler tadi adalah konteks psikologis dan fisikal.

### 5. Variabel Saluran

Penentuan saluran komunikasi yang akan dipergunakan bergantung pada variabel penerima, apabila penerima pesan itu adalah sejumlah besar orang yang tidak berdiam di satu tempat, tentu saluran media massa yang akan kita pilih dibandingkan dengan saluran komunikasi tatap muka. Begitu juga halnya dengan jenis pesan. Pesan verbal lisan untuk meminta secangkir kopi

pada seorang *office boy* tentu lebih efektif dibandingkan dengan pesan tertulis.

## 6. Variabel Efek

Barangkali tanpa disadari sering Anda menyatakan, "barang ini cocok, saya beli, ah". Gumaman semacam itu sering terdengar di mana-mana. Ini merupakan contoh efek komunikasi. Efek tersebut terjadi bisa saja setelah seorang *salesman* yang handal memperkenalkan dagangannya dengan penuh semangat, atau setelah menyaksikan iklan di televisi. Respon seperti itulah yang sebenarnya diharapkan dalam komunikasi bisnis. Komunikasi bisnis dirancang untuk menciptakan perilaku, perubahan sikap, perolehan informasi tentang bisnis kita atau cara positif organisasi bisnis kita seperti yang kita inginkan.

Tujuan komunikasi yang dilakukan berkisar mulai dari kesediaan menerima, rasa suka/tidak suka terhadap organisasi atau produk sampai para *stakeholder* merasa nyaman dengan keberadaan perusahaan dan produknya yang pada akhirnya membuat mereka memiliki keyakinan untuk membeli dan menggunakan produk yang kita buat.

Variabel efek inilah yang menjadi indikator keberhasilan kegiatan komunikasi bisnis. Sayangnya efek ini tidak selalu langsung terjadi. Tidak seperti kita makan cabe rawit, begitu digigit rasa pedasnya langsung menggigit. Akan tetapi, terkadang tertunda dan membutuhkan waktu yang sulit dibatasi. Oleh karena itu, Anda tidak usah terburu-buru untuk mengevaluasi bahwa komunikasi yang Anda lakukan tidak berhasil atau belum berhasil.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Klipinglah sebuah iklan dari majalah/koran. Lalu analisis dan identifikasi variabel-variabel komunikasinya. Antisipasi pula efek yang mungkin ditimbulkannya!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Apabila Anda mengalami kesukaran, berdiskusilah dengan teman Anda atau Tutor Anda.



## **RANGKUMAN**

---

Kerangka kerja yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi variabel komunikasi bisnis dapat meminjam Formula Lasswell dengan memberikan tambahan variabel konteks. Variabel-variabel tersebut adalah (1) variabel sumber yang berkaitan dengan kredibilitas sumber yang berdimensi keahlian, kepercayaan dan dinamisme, (2) variabel penerima yang berkaitan dengan karakteristik komunikan berdasarkan aspek fisiologis, psikologis dan sosiologis, (3) variabel pesan, yang berupa pesan verbal dan nonverbal, (4) variabel konteks yang terdiri dari konteks psikologis dan fisikal, (5) variabel saluran, yang penggunaannya ditentukan oleh variabel penerima dan pesan, dan (6) variabel efek, yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan kegiatan atau proses komunikasi.



## **TES FORMATIF 2**

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Variabel-variabel komunikasi secara klasik dirumuskan dalam formula "Who, says what, to whom, through what channel and with what effect", yang dikembangkan ....
  - A. Rosenblatt
  - B. Harold D. Lasswell
  - C. Adolf Hitler
  - D. Aristoteles
  
- 2) Ahli komunikasi bisnis yang menambahkan variabel "konteks" dalam komunikasi bisnis selain variabel sumber, pesan, media, sasaran, dan efek. Dikembangkan oleh ....
  - A. Rosenblatt
  - B. Harold D. Lasswell
  - C. Adolf Hitler
  - D. Aristoteles

- 3) Variabel-variabel komunikasi dalam komunikasi bisnis merupakan satu kesatuan sehingga ....
  - A. satu sama lain berkaitan
  - B. satu sama lain kadang-kadang berkaitan
  - C. satu sama lain tidak berkaitan
  - D. berdiri sendiri-sendiri
  
- 4) *Expertness* pada diri komunikator adalah ....
  - A. kepandaian
  - B. kejujuran
  - C. keahlian
  - D. tegas
  
- 5) Hal-hal yang bisa membangun kredibilitas komunikator adalah ....
  - A. kekuasaan formal
  - B. kepercayaan, keahlian dan dinamisme
  - C. akhlak yang baik
  - D. kekuasaan nonformal
  
- 6) Pesan komunikasi bisnis ada yang disampaikan melalui kata-kata yang disebut?
  - A. Pesan verbal.
  - B. Pesan nonverbal.
  - C. Pesan tertulis.
  - D. Pesan verbal dan nonverbal.
  
- 7) Pesan komunikasi bisnis yang disampaikan melalui sinyal, tanda, gambar, atau bahasa tubuh disebut ....
  - A. pesan verbal
  - B. pesan nonverbal
  - C. pesan tertulis
  - D. pesan verbal dan nonverbal
  
- 8) Untuk mengidentifikasi karakteristik komunikan, menggunakan pendekatan melalui ....
  - A. lingkungan sosial
  - B. usia, jenis kelamin, dan pekerjaan
  - C. budaya dan kepercayaan
  - D. fisiologis, psikologis, dan sosiologis



- 9) Media massa lebih baik digunakan untuk khalayak dalam jumlah ....
- A. sedikit
  - B. banyak
  - C. berkelompok
  - D. terpencar
- 10) Efek komunikasi adalah perubahan yang terjadi pada komunikan ....
- A. sebelum komunikasi dilangsungkan
  - B. selagi komunikasi dilangsungkan
  - C. setelah komunikasi dilangsungkan
  - D. bisa terjadi kapan saja

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 3

## Komunikasi dalam Manajemen Bisnis

Pada kegiatan belajar sebelumnya, kita sudah membahas pengertian bisnis. Salah satu aspek dalam pengertian bisnis tadi adalah tujuan bisnis yang secara umum dinyatakan "untuk meningkatkan kualitas hidup". Sekarang kita membahas, bukan tujuan bisnisnya, melainkan tujuan organisasi/lembaga bisnis. Kita tahu bahwa untuk mencapai tujuan bisnis tersebut perlu dibentuk organisasi/lembaga bisnis yang dalam percakapan sehari-hari kita namakan perusahaan yang memiliki badan hukum baik berupa perseroan terbatas (PT) atau perseroan komanditer (CV).

### 1. Tujuan Organisasi Bisnis

Sama halnya dengan organisasi/lembaga lain yang ada dalam masyarakat kita, organisasi/lembaga bisnis pun memiliki tujuannya masing-masing. Organisasi/lembaga politik, misalnya bertujuan untuk menyalurkan aspirasi anggotanya untuk diperjuangkan di lembaga perwakilan. Sedangkan organisasi/lembaga bisnis memiliki tujuan untuk pemenuhan kebutuhan barang dan jasa dalam masyarakat yang diperlukan untuk meningkatkan taraf hidupnya. Oleh karena masyarakat membutuhkan sarana transportasi maka ada organisasi bisnis yang memenuhi kebutuhan tersebut seperti pembuat mobil dan penyedia jasa angkutan. Namun sebagai organisasi/lembaga, kegiatan bisnis memiliki tujuannya sendiri yakni sebagai usaha untuk mendapatkan laba. Laba adalah perolehan yang sah dari investasi, usaha dan keberanian mengambil risiko yang dilakukan oleh orang yang berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat atas barang dan jasa.

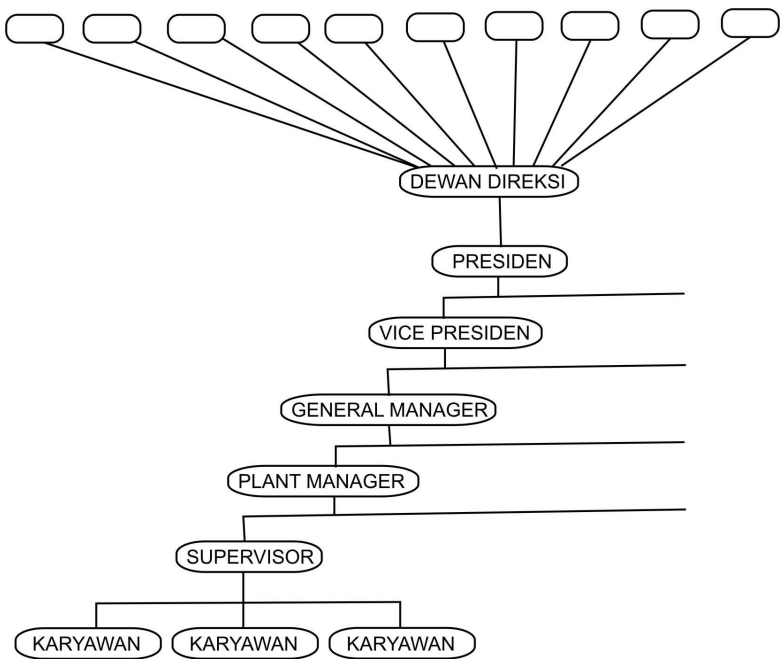
Tujuan yang ditetapkan organisasi/lembaga bisnis sangat berkaitan dengan sistem nilai masyarakat tempat organisasi/lembaga bisnis tersebut beroperasi. Mengingat, seperti sudah kita bahas pada kegiatan belajar sebelumnya, organisasi/lembaga bisnis memang bertujuan meningkatkan taraf kehidupan kita.

### 2. Elemen-elemen

Sekarang kita melihat elemen-elemen dalam organisasi/lembaga bisnis. Elemen tersebut dapat kita bagi menjadi 2, yakni *pertama*, elemen internal yang berada dalam organisasi bisnis mulai dari pemilik perusahaan,

manajemen, sampai karyawan. *Kedua*, elemen eksternal yang berada di luar organisasi, tetapi mempengaruhi kehidupan organisasi seperti yang digambarkan pada Kegiatan Belajar 1.

Elemen-elemen internal dalam organisasi/lembaga bisnis, secara struktural memang dapat saling berkaitan, baik secara langsung berdasarkan garis komando maupun secara tidak langsung berdasarkan garis koordinasi. Bentuk struktur organisasi/lembaga bisnis sangat beragam, hal ini sangat bergantung kepada kepemilikan, tujuan, dan strategi organisasi/lembaga bisnis dalam pencapaian tujuannya. Untuk lebih memudahkan Anda memahami hal tersebut, dapat mencermati gambar di bawah ini.



Gambar 1.2.  
Elemen-elemen Internal Organisasi/Lembaga Bisnis

Gambar 1.2 melukiskan unsur internal sebuah organisasi/lembaga bisnis. Pada tingkat tertinggi ada pemegang saham yang merupakan pemilik perusahaan dan pada tingkat terendah ada karyawan yang mendapatkan upah/gaji dari perusahaan tempatnya bekerja. Tinggi dan rendahnya tingkatan

itu tidaklah berkaitan dengan penting tidaknya unsur-unsur ini dalam organisasi/lembaga bisnis, melainkan lebih berkaitan dengan pembagian tugas untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga bisnis. Untuk mencapai tujuannya, organisasi/lembaga bisnis memerlukan masukan di antaranya sumber daya finansial, teknologi, manajemen, dan bahan baku yang kemudian diolah menjadi produk. Pemilik perusahaan menyediakan sumber daya finansial, yang kemudian dipercaya pengelolaannya pada manajemen dan dikerjakan oleh karyawan sehingga tercipta produk yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia.

Elemen-elemen organisasi/lembaga bisnis itu menciptakan sendiri pola komunikasi yang berlangsung di dalamnya. Pola komunikasi tersebut bisa berbeda dari satu organisasi bisnis ke organisasi bisnis lainnya. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh Erwin Bettinghaus (1968), pola-pola komunikasi tersebut secara umum dapat digambarkan berdasarkan hal-hal sebagai berikut.

- a. Arah : yang dapat bersifat vertikal, horizontal atau diagonal.
- b. Sifat : tipe komunikasi yang dilangsungkan untuk menyampaikan laporan, rangkuman, perintah, arahan, atau percakapan.
- c. Formalitas : seberapa dekat komunikasi dengan garis kewenangan.

Itu adalah pola komunikasi yang biasa berlangsung di dalam organisasi/lembaga bisnis. Namun sebagai organisasi, bagaimanapun organisasi/lembaga bisnis berhubungan dengan lembaga-lembaga lain yang berada dalam masyarakat. Oleh karena itu, penting juga untuk mengetahui, komunikasi eksternal yang dilakukan organisasi/lembaga bisnis. Dalam kegiatan komunikasi eksternal itu, organisasi/lembaga bisnis mengomunikasikan dirinya pada pihak luar dan mengumpulkan informasi dari luar. Organisasi bisnis memerlukan informasi dari lingkungan sekelilingnya untuk mendapatkan informasi mutakhir mengenai persaingan pasar, ketersediaannya sumber daya alam, sumber daya finansial dan sumber daya manusia. Organisasi bisnis pun perlu mendapatkan informasi mengenai peraturan dan regulasi baru dari pemerintah, perbankan, lembaga konsumen dan lembaga swadaya masyarakat. Kegiatan komunikasinya dapat dalam bentuk partisipasi dalam organisasi-organisasi komunitas untuk mendengarkan informasi dari komunitas sekelilingnya. Semua itu kemudian dirumuskan dalam apa yang dinamakan kebijakan komunikasi organisasi bisnis.

### 3. Kerangka Kerja Manajemen Bisnis

Sekarang kita melihat fungsi komunikasi dalam kerangka kerja manajemen bisnis. Untuk itu tentunya perlu mengetahui fungsi manajemen secara umum. Secara sederhana manajemen dapat didefinisikan sebagai "proses yang memadukan upaya yang terkoordinasi yang dilakukan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan kelompok" (Rosenblatt, *et.al.*, 1977). Dalam proses tersebut ada tahapan-tahapan proses yang merupakan fungsi manajemen, yakni (a) perencanaan yang merupakan langkah pertama dan terpenting fungsi manajemen yang biasanya juga disebut "pendekatan rasional terhadap masa depan", (b) pengorganisasian, yang merupakan rancangan kerangka kerja mengenai berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, (c) *Actuating*, yang menetapkan penunjukan orang untuk menjalankan kegiatan yang telah ditentukan, pemberian arahan dan pengkoordinasian orang-orang tersebut sehingga kegiatan tadi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (d) pengawasan karena proses manajemen itu bersifat terus-menerus dan bersifat sirkular maka kontrol menjadi penting untuk melihat seberapa jauh tindakan yang dilakukan sejalan dengan tujuan organisasi dan apabila belum mencapai tujuan langkah perbaikan apa yang mesti dilakukan.

### 4. Tahapan-tahapan

Berkaitan dengan kegiatan komunikasi bisnis, tahapan dalam proses dan fungsi manajemen tadi sangat bergantung pada terjadinya proses komunikasi. Dalam perencanaan, masukan informasi sangatlah penting sehingga dapat dikatakan perencanaan itu bergantung pada perolehan dan kualitas informasi dan seberapa jauh informasi tadi dapat ditafsirkan oleh para manajer. Begitu pula dengan tahapan-tahapan manajemen berikutnya. Untuk pengorganisasian, komunikasi sangat penting sehingga rancangan kerangka kerja tadi bisa ditangkap oleh mereka yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas tadi pada tahap *actuating*. Pada tahap pengawasan komunikasi juga diperlukan. Pada dasarnya, para pelaku bisnis sangat bergantung pada kegiatan komunikasi untuk mendapatkan (a) informasi yang berguna untuk (1) pengambilan keputusan dan (2) pengawasan, serta (b) pengaruh untuk (1) motivasi, (2) mempersuasi, dan (3) mengontrol.

Kuantitas dan kualitas informasi dalam komunikasi bisnis sangatlah bergantung pada iklim komunikasi. Sedangkan yang dimaksud dengan iklim komunikasi adalah refleksi budaya perusahaan, paduan nilai, tradisi dan

kebiasaan yang mendapatkan tempat pada atmosfer atau kepribadian organisasi (Bovee dan Thill, 1986). Iklim komunikasi yang terbuka, misalnya bisa kita temukan pada organisasi yang memberi kesempatan pada karyawannya untuk menyatakan gagasannya sehingga seorang Satpam pun bisa menyatakan gagasannya untuk memajukan perusahaan. Iklim komunikasi tersebut akan rusak atau tidak nyaman manakala manajemen mengakibatkan informasi dari bawah atau manajemen membatasi informasi dari karyawannya.

## 5. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi ini bergantung pada gaya manajemen yang diterapkan organisasi bisnis. Ada 4 gaya manajemen yang berpengaruh terhadap iklim komunikasi, yakni (a) gaya direktif. Pada gaya ini manajemen menuntut karyawannya untuk melakukan apa yang dikatakan manajer. Akibatnya arus informasi hanya dari atas ke bawah sehingga manajemen memiliki informasi terbatas dari bawahnya dan membuat arus informasi antarbagian manajemen terbatas, (b) gaya pelatih, manajer menjalankan peran seperti dalam gaya direktif, namun manajemen memandang bawahan sebagai anggota sebuah tim. Komunikasinya berlangsung dua arah, dari atas ke bawah dan sebaliknya melalui hierarki manajemen. Manajemen menjelaskan secara rasional keputusan yang diambilnya dan mendengarkan ide dari bawahan, (c) gaya suportif, para manajer menganggap bawahannya kompeten dan memiliki motivasi. Manajemen hanya menetapkan tujuan. Selanjutnya dilakukan oleh bawahan. Dengan demikian, arus informasi berjalan dua arah. Di kalangan bawahan sendiri diciptakan saluran komunikasi informal, (d) gaya pendelegasian, para manajer mengizinkan bawahannya untuk "unjuk kemampuan". Manajer hanya memberi arahan umum, namun kewenangan didelegasikan pada bawahannya. Oleh karena pada bawahan terlibat langsung dalam menentukan apa yang harus dilakukannya untuk mencapai tujuan maka rasa tanggung jawab akan muncul. Gaya ini mungkin akan membuat para manajer terisolasi dan kehilangan kontrol atas operasi organisasi.

Gaya manajemen mana yang akan kita pakai sangatlah bergantung pada situasi organisasi/lembaga bisnis kita. Namun, kecenderungan dalam manajemen mutakhir, gaya yang dipilih adalah gaya yang mendukung iklim keterbukaan komunikasi. Dalam situasi manajemen seperti itu, para manajer lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mendengar dibandingkan memberikan perintah. Para pekerja menawarkan gagasannya, membantu

menetapkan tujuan dan bekerja sama dalam memecahkan persoalan. Namun dalam banyak kasus dijumpai, gaya manajemen partisipasif seperti itu sukar dijalankan karena keengganan para manajer sendiri untuk mengubah gaya manajemen direktifnya. Para manajer itu bisa menerima gagasan manajemen partisipasif, tetapi tetap membatasi arus informasi.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Carilah anggaran dasar/anggaran rumah tangga organisasi apa saja! Kemudian, catatlah tujuan organisasi tersebut. Buatlah bagan elemen-elemen organisasinya!
- 2) Berdasarkan AD/ART tadi identifikasi gaya manajemen yang paling tepat untuk mengelola organisasi tersebut!
- 3) Identifikasi juga iklim yang paling mungkin terjadi dalam organisasi tersebut!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Apabila mendapat kesulitan diskusikan dengan teman Anda atau tutor Anda.



## RANGKUMAN

---

Tujuan organisasi bisnis adalah untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Sebagai sebuah kegiatan bisnis, organisasi bisnis pun bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat itu diperoleh melalui cara yang legal dengan menyediakan kebutuhan barang dan jasa masyarakat.

Elemen-elemen organisasi bisnis dapat dibagi dua menjadi elemen eksternal dan elemen internal. Elemen internal berada di dalam organisasi bisnis yang mencakup mulai dari pemilik perusahaan, manajemen, sampai karyawan. Sedangkan elemen eksternal adalah lembaga-lembaga yang secara langsung maupun berpengaruh pada

organisasi/lembaga bisnis, seperti lembaga pemerintah, pemasok, pelanggan dan penyalur.

Fungsi komunikasi dalam manajemen adalah sebagai alat untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan para pelaku bisnis. Fungsi komunikasi ini mengikuti juga fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, *actuating* dan pengawasan. Komunikasi dalam bisnis sangat penting untuk mendapatkan informasi dan mempengaruhi.

Kegiatan komunikasi dalam manajemen amat bergantung pada iklim komunikasi di dalam organisasi/lembaga bisnis. Iklim komunikasi ini amat dipengaruhi gaya manajemen. Ada 4 gaya manajemen, yakni (1) gaya direktif, (2) gaya pelatih, (3) gaya superotif, dan (4) gaya pendelegasian. Akan tetapi, dalam manajemen mutakhir ada gaya yang sedang menjadi tren, yakni gaya partisipatif.



### TES FORMATIF 3

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) "Proses yang memadukan upaya yang terkoordinir yang dilakukan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan kelompok" adalah pendapat dari ....
  - A. Bovee
  - B. Rosenblatt
  - C. Erwin Bettinghaus
  - D. A, B, dan C benar
  
- 2) Kualitas dan kuantitas informasi dalam komunikasi bisnis sangat tergantung pada ....
  - A. budaya perusahaan
  - B. iklim komunikasi
  - C. jenis organisasi
  - D. tujuan organisasi
  
- 3) Salah satu aspek tujuan bisnis secara umum dinyatakan ....
  - A. untuk meningkatkan kualitas hidup
  - B. untuk tujuan organisasi
  - C. untuk memperoleh pengakuan publik
  - D. A, B, dan C salah



- 4) Elemen internal organisasi bisnis mencakup ....
  - A. pelanggan, pemasok, penyalur, dan agen regulator
  - B. pemilik, manajemen, dan karyawan
  - C. media massa dan komunitas
  - D. A, B, dan C salah
  
- 5) Elemen eksternal organisasi bisnis mencakup ....
  - A. pelanggan, pemasok, penyalur, dan agen regulator
  - B. pemilik, manajemen dan karyawan
  - C. serikat pekerja
  - D. A, B, dan C benar
  
- 6) Menurut Erwin Bettinghaus, salah satu faktor penentu pola umum komunikasi dalam organisasi bisnis adalah formalitas, yang berkaitan dengan ....
  - A. kedekatan komunikasi dengan garis kewenangan
  - B. tipe komunikasi yang dijalankan dalam pemberian informasi
  - C. arus informasi yang bersifat vertikal
  - D. arus komunikasi yang bersifat horizontal
  
- 7) Gaya manajemen yang manajernya memberikan kesempatan pada bawahannya untuk unjuk kemampuan adalah ....
  - A. direktif
  - B. suportif
  - C. pelatih
  - D. pendelegasian
  
- 8) Gaya manajemen yang arus informasinya berjalan dua arah adalah ....
  - A. direktif
  - B. suportif
  - C. pelatih
  - D. pendelegasian
  
- 9) Iklim komunikasi dalam sebuah organisasi/lembaga bisnis akan bergantung pada ....
  - A. bentuk organisasi
  - B. tujuan organisasi
  - C. gaya manajemen
  - D. ruang lingkup organisasi

- 10) Fungsi komunikasi bisnis dalam manajemen adalah untuk ....
- A. informasi
  - B. persuasi
  - C. kolaborasi
  - D. A, B, dan C benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 4****Proses Komunikasi Bisnis**

Sekarang mari kita coba membayangkan kegiatan seorang manajer di sebuah kantor. Sebelum memulai kegiatan kerja hariannya, dia membaca surat kabar, khususnya kolom surat pembaca. Dia ingin mengetahui apakah ada surat pembaca yang ditujukan pada organisasi bisnisnya. Lalu dia membaca surat-surat masuk. Memberikan *briefing* pada bawahannya. Dilanjutkan dengan mengundang seorang bawahannya ke ruang kerjanya untuk memberi instruksi.

Menurut Bovee dan Thill (1986), dalam komunikasi bisnis berbagai bentuk komunikasi dilangsungkan. Kedua pakar itu kemudian membuat persentase kegiatan komunikasi yang dilakukan dalam komunikasi bisnis. Hampir separuh (45%) kegiatan komunikasi bisnis adalah mendengarkan/menyimak pesan komunikasi yang disampaikan orang lain. Sebagai imbangannya, 30% kegiatan komunikasi kita adalah berbicara. Sedangkan membaca mencapai 16% dan terkecil adalah menulis 19%. Kegiatan komunikasi bisnis tersebut berlangsung dalam berbagai level kegiatan komunikasi, yakni komunikasi interpersonal, komunikasi persyaratan komunikasi antarpersona (lihat daftar istilah komunikasi Onong U. Eff., dkk), komunikasi kelompok dan komunikasi massa. Kembali pada contoh di atas, ketika sang manajer tadi membaca koran dia melakukan komunikasi pada level komunikasi massa, tetapi ketika dia memberikan *briefing* pada bawahannya secara berkelompok maka dia berkomunikasi pada level komunikasi kelompok. Pada saat memanggil bawahannya ke ruang kerjanya, dia berkomunikasi pada level komunikasi interpersonal.

**1. Level Komunikasi Massa**

Sekarang kita mulai dengan level komunikasi massa dalam komunikasi bisnis. Level komunikasi ini dipergunakan baik untuk mendapatkan informasi maupun untuk menyebarluaskan informasi. Organisasi/lembaga bisnis biasa mempergunakan level komunikasi massa untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga bisnisnya. Penyebaran informasi melalui level komunikasi yang paling sering digunakan adalah iklan. Iklan ini dapat disebarakan melalui media cetak, seperti majalah dan koran, dapat juga

melalui media elektronika seperti radio dan televisi, bahkan sekarang ini melalui jaringan internet.

Iklan dapat dibagi ke dalam dua jenis. *Pertama*, iklan perusahaan (*corporate's ads.*), yaitu iklan yang bertujuan untuk memperbaiki, mempertahankan atau meningkatkan citra perusahaan di mata publiknya. Contohnya, iklan ucapan selamat atas keberhasilan sebuah perusahaan saat mendapat sertifikat ISO-9001. *Kedua*, iklan komersial (*commercial's ads.*), yaitu iklan yang bertujuan untuk mempromosikan dan memasarkan produk barang dan jasa. Contohnya, iklan obat sakit kepala di radio dan televisi.

Level komunikasi massa juga digunakan oleh organisasi/lembaga bisnis untuk memperoleh informasi dari publiknya. Hal tersebut sebenarnya merupakan umpan balik (*feedback*) bagi organisasi/lembaga bisnis yang dapat menjadi indikator komunikasi eksternal yang dilakukan organisasi/lembaga bisnis tersebut. Contohnya, ketika ada surat pembaca di koran yang mengkritik atau mengajukan keluhan atas kualitas layanan yang diberikan sebuah organisasi/lembaga bisnis.

Tentu saja, agar kita bisa memanfaatkan level komunikasi massa tersebut secara efektif demi kepentingan kegiatan komunikasi bisnis maka perlu mengetahui karakteristik komunikasi massa. Kita mulai dari sumber dalam level komunikasi massa (a) dalam komunikasi massa terlembagakan, artinya mereka berbicara tidak atas nama dirinya sendiri melainkan atas nama lembaga tempatnya bekerja. Contohnya, ketika seorang pegawai Humas *public relations officer* (PRO) menyebarkan siaran pers (*press-releases*) tidak berbicara atas namanya, tetapi atas nama perusahaan. (b) Pesan untuk komunikasi massa bersifat publik/umum artinya tidak rahasia sehingga dapat dikonsumsi siapa pun. Untuk kepentingan komunikasi bisnis, biasanya pesan yang dibuat adalah berkaitan dengan bagaimana menjual atau bagaimana memasarkan produk yang kita buat. Contohnya, isi pesan siaran pers tadi, dapat dibaca siapa saja. Apalagi apabila pesannya itu dikemas dalam bentuk iklan komersial, yang tentunya sangat boleh dibaca siapa saja dan memang disengaja untuk dikonsumsi sebanyak mungkin orang. (c) media komunikasi massa baik elektronik maupun cetak bersifat (1) simultan, artinya dapat digunakan oleh massa secara serentak. Contohnya, ketika Anda menonton iklan Paramex, yang tentunya pada saat yang sama, iklan tersebut tidak hanya Anda yang menonton, tetapi juga ditonton tetangga Anda, mertua, saudara, orang tua bahkan jutaan orang lain yang tidak Anda kenal. Sifat media berikutnya (2) periodik, artinya penerbitannya untuk media cetak atau waktu

siarannya untuk media elektronik selalu teratur berdasarkan jangka waktu siarannya untuk media elektronik selalu teratur berdasarkan jangka waktu tertentu sehingga terjadwal. Contohnya, majalah mingguan tentu terbit seminggu sekali atau harian terbit setiap hari.

Selanjutnya, kita melihat khalayak dalam komunikasi massa. (d) khalayak pengguna media massa (1) tidak terkonsentrasi pada satu lokasi, tapi tersebar hingga ke pelosok. Ada yang tinggal di kota, pinggir kota atau di pegunungan. (2) anonim, artinya sumber (komunikator) tidak mengenal secara pribadi setiap individu khalayaknya. Contohnya, ketiak Anda memasang iklan di televisi Anda tidak tahu siapa saja yang menyaksikan iklan tersebut. (3) keragaman latar belakang pendidikan, agama, psikologi, status sosial bahkan budaya. Dengan memperhatikan karakteristik khalayak yang seperti ini tentunya dibutuhkan kecermatan dalam merancang pesan-pesan komunikasi bisnis yang akan disampaikan pada level komunikasi massa. (e) efek atau perubahan sikap, opini dan perilaku sebagai akibat berlangsungnya proses komunikasi pada level komunikasi massa sulit untuk dipantau. Namun, bukan berarti kegiatan komunikasi pada level komunikasi massa tidak berguna dalam komunikasi bisnis, tetapi kita harus mampu menganalisis karakteristik khalayak dalam komunikasi massa agar pesan yang disampaikan benar-benar efektif. Justru dengan level komunikasi massa pesan yang kita sebarakan bisa sampai ke seluruh penjuru tanah air bahkan dunia. Ini merupakan salah satu fenomena komunikasi global sekarang ini.

### **3. Level Komunikasi Kelompok**

Sekarang kita beralih pada level komunikasi kelompok dalam komunikasi bisnis. Dalam kegiatan organisasi/lembaga bisnis ada berbagai kelompok sesuai dengan lingkup internal dan eksternal organisasi/lembaga bisnis tersebut. Kelompok-kelompok tersebut juga sengaja dibentuk, misalnya kepanitiaan untuk menyambut ulang tahun perusahaan atau kelompok kerja (*team work*) yang bertugas menyelesaikan satu problem tertentu yang dihadapi perusahaan. Kita mulai dari definisi kelompok (*group*). Seperti sering kita dengar, kelompok bukan sekedar kumpulan orang-orang karena kelompok muncul di antara orang-orang, yang membangun relasi di antara orang-orang yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, kelompok dapat kita definisikan sebagai "kumpulan orang-orang yang berkomunikasi secara tatap muka untuk memenuhi tujuan tertentu dan mencapai tujuan tertentu pula" (Judy Person, 1985). Sedangkan Barbara

Bates (1988) menyebutkan kelompok sebagai "kumpulan orang-orang yang mempengaruhi satu sama lain, yang mendapatkan kepuasan dari keanggotaannya dalam kelompok, berinteraksi untuk beberapa tujuan, ada pembagian peran dan bergantung satu sama lain". Dari kedua definisi tersebut kita melihat, bahwa kelompok memang kumpulan orang. Namun, mereka bukan sekadar berkumpul melainkan di dalamnya ada (a) pembagian peran, (b) interaksi dan komunikasi antaranggota, (c) memiliki tujuan tertentu, dan (d) hendak mencapai tujuan tertentu.

Apabila kita hendak melihat kelompok berdasarkan ukurannya, biasanya kita membaginya ke dalam dua macam. *Pertama*, kelompok kecil yang beranggotakan 3-11 orang. Sedikitnya jumlah anggota membuat interaksi dan komunikasi dalam kelompok kecil berjalan lebih intensif dan derajat partisipasi anggotanya pun lebih tinggi. *Kedua*, kelompok besar, yang beranggotakan lebih dari 12 orang, yang jelas tingkat interaksi dan komunikasi antaranggotanya tidak seintensif kelompok kecil dan tingkat partisipasinya pun lebih rendah dari kelompok kecil. Besar kecilnya ukuran kelompok ini tentu saja bukan sekadar ditentukan oleh jumlah anggotanya melainkan lebih ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai kelompok tersebut.

Kita memasuki tujuan pembentukan kelompok dalam kerangka organisasi/lembaga bisnis. Tujuan pembentukan kelompok itu (a) memberikan kesempatan perolehan masukan dari banyak orang dengan sudut pandang yang berbeda, (b) memberi kesempatan agar setiap orang bisa berpartisipasi, mengingat ada orang yang bila dibebani tanggung jawab merasa tidak mampu, namun apabila dibebankan pada kelompok orang tersebut merasa mampu, (c) memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan sebelum menjadi tindakan, dan (d) memunculkan komitmen yang lebih besar. Dalam kegiatan bisnis, tujuan pembentukan kelompok tersebut sangatlah penting mengingat persaingan yang semakin tajam di antara pelaku bisnis sekarang ini.

Untuk kepentingan komunikasi bisnis pada level komunikasi kelompok, selain harus mengenal tujuan kelompok dan tujuan yang ingin dicapai dari pembuatan kelompok perlu juga mengetahui jenis-jenis kelompok. Oleh karena kita pasti akan mengadakan komunikasi kelompok untuk jenis kelompok yang berbeda bukan saja ukurannya tapi juga bidang tugasnya. Pada umumnya jenis-jenis kelompok tersebut dapat dibagi menjadi (a) kelompok kerja (*team work*), (b) komite/kepanitiaan, (c) konferensi media, (d) *focus group*, dan (e) rapat publik.

Kelompok kerja, merupakan kumpulan orang-orang profesional yang bertugas untuk mengambil dan menjalankan sebuah keputusan. Kelompok kerja yang efektif biasanya ditandai dengan berkembangnya "inisiatif, rasa tanggung jawab, kreativitas dan kemampuan memecahkan masalah". Dari pengalaman di berbagai organisasi/lembaga bisnis diketahui bahwa pembentukan kelompok kerja dapat meningkatkan moral pegawai sehingga lebih responsif dan fleksibel dalam menangani keluhan pelanggan dan meningkatkan kualitas produk.

Komite/Kepanitiaan, biasanya dibentuk untuk melakukan tugas tertentu mulai dari sekadar peringatan ulang tahun perusahaan sampai studi, riset, dan pembuatan rekomendasi tentang persoalan-persoalan yang dihadapi.

Konferensi Media atau yang lebih populer disebut dengan jumpa pers atau konferensi pers. Kelompok ini dibentuk tidak untuk jangka waktu yang panjang, melainkan hanya sesaat. Pengelompokannya terjadi saat organisasi/lembaga bisnis mengundang awak media massa untuk mengikuti penjelasan dari pimpinan organisasi/lembaga bisnis mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan organisasi/lembaganya. Tujuannya, agar informasi yang disampaikan melalui informasi media tersebut dapat disebarluaskan kepada publik.

*Focus group*, merupakan kegiatan pembentukan kelompok yang dilakukan oleh organisasi/lembaga bisnis untuk mengetahui reaksi publik terhadap produk, proses atau jasa yang ditawarkan organisasi/lembaga bisnis. Anggota kelompok ini dipilih secara acak dari kelompok konsumen yang dianggap mewakili. Prosesnya berlangsung melalui diskusi yang dipandu oleh seorang fasilitator profesional.

Rapat publik, pengelompokan seperti ini dilakukan untuk tujuan menyampaikan keputusan yang akan mempengaruhi kepentingan publik organisasi/lembaga bisnis. Rapat publik tersebut dapat berbentuk rapat tahunan pemegang saham, yang akan memutuskan kebijakan perusahaan selama setahun ke depan. Rapat publik ini juga dapat dilakukan dengan kelompok-kelompok lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau serikat pekerja bahkan dengan pihak pemerintah.

Jenis-jenis kelompok tersebut dengan sendirinya akan mempengaruhi bentuk komunikasi yang disampaikan. Informasi yang disebarkan dalam konferensi media tentu berbeda dengan informasi yang disampaikan pada kelompok kerja karena tujuan pembentukan dua kelompok tadi memang berbeda. Apabila konferensi media yang dilakukan adalah pemberian

informasi untuk memberikan pertanggungjawaban pada publik melalui media massa maka informasi pada kelompok kerja adalah masukan untuk pengambilan keputusan yang akan diimplementasikan oleh kelompok kerja tadi.

Selain itu, dari beberapa studi diketahui bahwa budaya kelompok juga berpengaruh terhadap tindakan komunikasi. Sebagai ilustrasi kita dapat melihat hasil studi Samovar dan Porter (1994) yang membandingkan pola komunikasi kelompok di Amerika Utara dan Asia. Di Amerika Utara, komunikasi dipandang sebagai transfer pesan, sedangkan di Asia dipandang sebagai proses penafsiran yang tak terbatas. Di Asia, komunikasinya cenderung menekankan pada komunikasi tidak langsung karena etika dan norma sangat mempengaruhi perilaku berkomunikasi, sedangkan di Amerika Utara, etika dan norma berkomunikasi tidak begitu berpengaruh karena itu proses komunikasinya bersifat langsung. Selain itu, di Asia komunikasi sangat berpusat pada penerima yang menafsirkan pesan, sedangkan di Amerika Utara berorientasi pada pengirim sehingga makna diciptakan oleh pengirim. Secara umum, komunikasi kelompok di Asia menekankan pada pendengaran, kepekaan dan pengalihan prakonsepsi. Di Amerika Utara menekankan pada bagaimana memformulasikan pesan sebaik-baiknya, bagaimana memperbaiki kredibilitas sumber dan bagaimana memperbaiki keterampilan menyampaikan pesan.

#### **4. Level Komunikasi Interpersonal**

Marilah sekarang kita masuk ke dalam level komunikasi interpersonal. Sebelum melangkah lebih jauh, tentu kita harus mengetahui terlebih dahulu apa yang disebut komunikasi interpersonal tersebut. Menurut Tortoriello *et.al.* (1978), komunikasi interpersonal adalah "proses interaksi yang di dalamnya makna distimulasi melalui pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang". Contohnya, saat seorang salesman datang ke rumah Anda menawarkan sebuah merek sampo baru. Si salesman berusaha merangsang pemaknaan Anda terhadap sampo yang ditawarkannya sehingga Anda menjadi tertarik atau tidak tertarik membeli sampo tersebut. Dari contoh tersebut tanpa disadari sebenarnya kita sedang melakukan komunikasi yang prosesnya sangat bergantung pada (a) relasi, (b) informasi, dan (c) *take-and-give*.

Dalam komunikasi antarpersonal harus diingat hal-hal, seperti (a) kita mengomunikasikan apa dan siapa diri kita, (b) bahasa dapat digunakan untuk



menyembunyikan atau menyatakan sesuatu, (c) kebanyakan komunikasi interpersonal terpusat kepada kepentingan diri kita agar orang lain bertindak seperti yang kita inginkan, (d) pemaknaan ada pada orang lain bukan pada kata-kata, (e) kita tidak dapat tidak berkomunikasi, (f) orang lain bereaksi atas tindakan kita, (g) kita melakukan apa yang kita lakukan agar mencapai kebahagiaan, (h) kita tidak selalu mempunyai pengertian dan perasaan yang sama dengan orang lain, (i) komunikasi berlangsung dalam sebuah sistem, untuk mengubah komunikasi berarti mengubah juga sistemnya, dan (j) masing-masing kita memiliki "Aku publik" dan "Aku privat".

Berdasarkan prinsip ini maka perlu berhati-hati dalam penyampaian pesan-pesan untuk komunikasi interpersonal, yang prosesnya diawali dengan perubahan gagasan menjadi pesan, kemudian pesan disampaikan dan bagaimana pesan diterima oleh penerima. Pembahasan kita dimulai dari bagaimana pesan diubah menjadi pesan.

Sebelum menjadi pesan, gagasan atau ide pada dasarnya merupakan simplifikasi dan abstraksi dari realitas yang disaring oleh batin kita. Setiap hari kita diterpa berbagai merek obat sakit kepala. Akan tetapi, ketika kita sakit kepala, tidak membeli semua merek obat yang diiklankan melainkan hanya memilih merek tertentu. Kenapa ini terjadi? Kita menyusun peta dalam batin kita berdasarkan informasi tadi kemudian menyusun persepsi kita atas sakit tersebut dan obat yang dapat menyembuhkannya. Itulah yang disebut proses simplifikasi dan abstraksi sehingga muncul gagasan untuk membeli obat merek tertentu.

Manakala kemudian kita mengkomunikasikan rasa sakit tadi kepada orang lain atau penjual obat maka kita sudah melakukan perubahan dari gagasan menjadi pesan verbal. Dalam kegiatan komunikasi bisnis, perubahan dari gagasan menjadi pesan verbal tersebut dapat disampaikan secara lisan dalam sebuah rapat atau tertulis yang dituangkan dalam sebuah proposal.

Dalam menyampaikan gagasan yang sudah diubah menjadi pesan tersebut perlu memperhatikan (a) pokok gagasan, apakah gagasan tersebut realistis dan dapat dijalankan, inovatif, kreatif dan bisa dicapai, (b) tujuan, apakah tujuan yang hendak dicapai dari gagasan tersebut dan sejalanlah dengan tujuan organisasi/lembaga bisnis, (c) khalayak, kepada siapakah pesan ini hendak disampaikan, (d) gaya dan suasana hati personal, kapan dan bagaimanakah saat yang paling tepat untuk menyampaikan gagasan tersebut,

serta (e) latar belakang kultural, apakah pesan yang dibuat sesuai dengan norma budaya khalayak kita.

Kita juga perlu mengetahui proses penerimaan orang lain atas gagasan kita. Langkah *pertama* yang terjadi dalam diri penerima adalah penerimaan secara fisik, seperti ketika kita menuliskan gagasan dalam bentuk proposal yang pertama diterimanya tentu bentuk fisik proposalnya. *Kedua*, menyerap pesan secara mental, yakni saat penerima menafsirkan isi pesan proposal tersebut. Lalu, *ketiga*, isi pesan tersebut diterima secara tepat. Untuk mencapai keadaan seperti itu, kita harus memperhatikan 2 hal, yaitu (a) tidak adanya gangguan bersifat fisik atau distorsi pesan, dan (b) batin penerima memproses pesan seperti yang dimaksud oleh pengirim.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Guntinglah sebuah iklan berwarna dari sebuah majalah. Lalu identifikasi siapa komunikator, apa pesan, apa medianya, siapa khalayak sasarannya dan apa tujuan iklan tersebut?
- 2) Diskusikan secara berkelompok analisis Anda atas iklan tadi dengan teman-teman Anda. Mintalah bantuan Tutor Anda bila mengalami kesulitan!
- 3) Buat analisis atas komunikasi kelompok dengan mengamati proses diskusi seperti yang diminta latihan nomor 2)!
- 4) Rancanglah sebuah pesan untuk menjual sebuah produk tertentu, seolah-olah Anda seorang salesman!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Diskusikan dengan teman atau Tutor Anda apabila mengalami kesulitan.



## RANGKUMAN

---

Dalam komunikasi bisnis dikenal tiga level komunikasi, yakni komunikasi massa, komunikasi kelompok dan komunikasi interpersonal. Komunikasi massa dalam komunikasi bisnis diperlukan untuk menyampaikan pesan kepada publik dan menerima pesan dari publik.

Agar komunikasi bisnis pada level komunikasi massa berjalan dengan efektif perlu mengetahui karakteristik komunikasi massa, yakni (1) sumbernya terlembagakan, (2) pesannya bersifat publik, (3) medianya bersifat simultan dan periodik, (4) khalayak heterogen, anonim dan tersebar, serta (5) efeknya tidak seketika.

Komunikasi kelompok dalam komunikasi bisnis bentuknya sangat bergantung pada jenis kelompok yang dibentuk. Ada beberapa jenis kelompok, seperti (1) kelompok kerja, (2) *focus group*, (3) komite, (4) konferensi media, (5) rapat publik. Kegiatan komunikasi bisnis pada level komunikasi kelompok ini amat dipengaruhi budaya.

Komunikasi bisnis juga berlangsung dalam level komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal ini merupakan kegiatan memunculkan makna melalui pertukaran pesan. Agar kita memanfaatkan komunikasi interpersonal ini dengan baik kita harus mengingat 10 prinsip komunikasi bisnis. Juga harus mempertimbangkan proses simplifikasi dan abstraksi saat mengubah gagasan menjadi pesan. Dalam menyampaikan pesan tersebut, kita juga harus memperhatikan siapa penerima pesan tadi.



#### TES FORMATIF 4

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kegiatan komunikasi bisnis berlangsung dalam berbagai level, yakni ....
  - A. level komunikasi interpersonal
  - B. level komunikasi kelompok
  - C. level komunikasi massa
  - D. A, B, dan C benar
  
- 2) Dalam komunikasi bisnis, iklan dapat kita masukkan ke dalam level komunikasi ....
  - A. komunikasi interpersonal
  - B. komunikasi kelompok
  - C. komunikasi massa
  - D. A, B, dan C benar
  
- 3) Pesan dalam komunikasi bisnis pada level komunikasi massa bersifat ....
  - A. terbatas
  - B. rahasia
  - C. publik
  - D. A, B, dan C salah

- 4) Khalayak komunikasi bisnis pada level komunikasi massa bersifat ....
  - A. terkonsentrasi
  - B. anonim
  - C. beragam
  - D. A, B, dan C benar
  
- 5) Ciri-ciri kumpulan dalam kelompok, antara lain ....
  - A. adanya interaksi dan komunikasi
  - B. adanya tujuan
  - C. adanya pembagian peran
  - D. A, B, dan C benar
  
- 6) Tujuan pembentukan kelompok dalam kerangka organisasi bisnis adalah untuk ....
  - A. pertukaran gagasan
  - B. partisipasi
  - C. pembentukan komitmen
  - D. A, B, dan C benar
  
- 7) Jenis-jenis kelompok yang biasa dibentuk dalam organisasi bisnis, di antaranya ....
  - A. kelompok kerja dan komite
  - B. komite dan unit usaha
  - C. unit usaha dan unit kerja
  - D. unit kerja dan rapat serikat pekerja
  
- 8) Proses komunikasi interpersonal sangat bergantung kepada ....
  - A. relasi, informasi, dan take-and-give
  - B. relasi transaksi, dan argumentasi
  - C. transaksi, argumentasi, dan konflik
  - D. konflik, pemecahan masalah, dan orientasi
  
- 9) Proses penerima gagasan orang lain diawali dengan ....
  - A. penerimaan fisik
  - B. penerimaan secara mental
  - C. penerimaan pesan dengan tepat
  - D. A, B, dan C benar

- 10) Proses interaksi yang di dalamnya makna distimuli melalui pengiriman dan penerimaan pesan di antara dua orang, terjadi pada level komunikasi mana?
- A. Komunikasi interpersonal
  - B. Komunikasi kelompok
  - C. Komunikasi massa
  - D. A, B, dan C benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) B
- 2) C
- 3) B
- 4) D
- 5) B
- 6) D
- 7) A
- 8) B
- 9) D
- 10) A

### *Tes Formatif 2*

- 1) B
- 2) A
- 3) A
- 4) C
- 5) B
- 6) A
- 7) B
- 8) D
- 9) B
- 10) C

### *Tes Formatif 3*

- 1) A
- 2) B
- 3) A
- 4) B
- 5) A
- 6) A
- 7) D
- 8) C
- 9) C
- 10) D

### *Tes Formatif 4*

- 1) D
- 2) C
- 3) C
- 4) D
- 5) D
- 6) D
- 7) A
- 8) A
- 9) C
- 10) A

## Daftar Pustaka

- Berko, Roy, M., Andrew D. Walvin dan Darlyn R. Wolvin. (1995). *Communicating A Social and Carrier Focus*. 6<sup>th</sup> Ed. Boston: Houghton Mifflin Coy.
- Bovee, Courthlan L. dan John V. Thill. (1989). *Business Communication Today*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Murphy, Herta A. dan Herbert W. Hildebrant. (1991). *Effective Business Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Rossenblatt, S. Bernard, T. Richard Cheatam, dan James T. Watt. (1977). *Communication in Business*. Engelwood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Steade, Richard D., James R. Lowry dan Raymond E. Glos. (1988). *Business: Its Nature and Environment*. Cincinnati: South Western Publishing.

***Kembali Ke Daftar isi***