

BAB 2

KEMAMPUAN MANAJERIAL

2.1 Manajerial

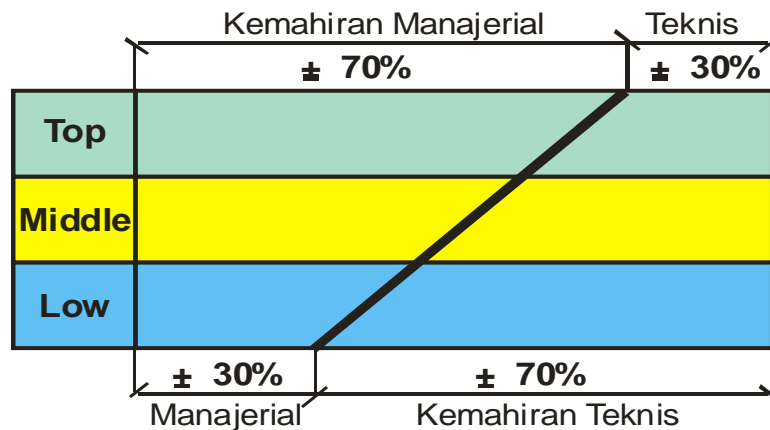
2.1.1 Tingkatan Manajerial

Pada dasarnya manajemen merupakan suatu gabungan antara ilmu pengetahuan dan seni. Sebagai ilmu pengetahuan cukup banyak referensi yang dikembangkan oleh ahli-ahli manajemen, tetapi manajemen sebagai "seni" sangat tergantung sikap perilaku (domain affektif dalam bahasa kompetensi) dari individu-individu manajer.

Secara teori tingkatan manajemen dapat dibagi menjadi 3 yaitu :

- Manajemen Atas (Top Management)
- Manajemen Menengah (Middle Managemet)
- Manajemen Bawah (Low Management)

Peranan masing-masing tingkatan manajemen berbeda-beda khususnya untuk lembaga proyek dapat digambarkan sebagai berikut :



Tentang posisi Kepala Proyek, dimana letak tingkatannya, sesuai hasil workshop dan studi konsultan sebagai berikut :

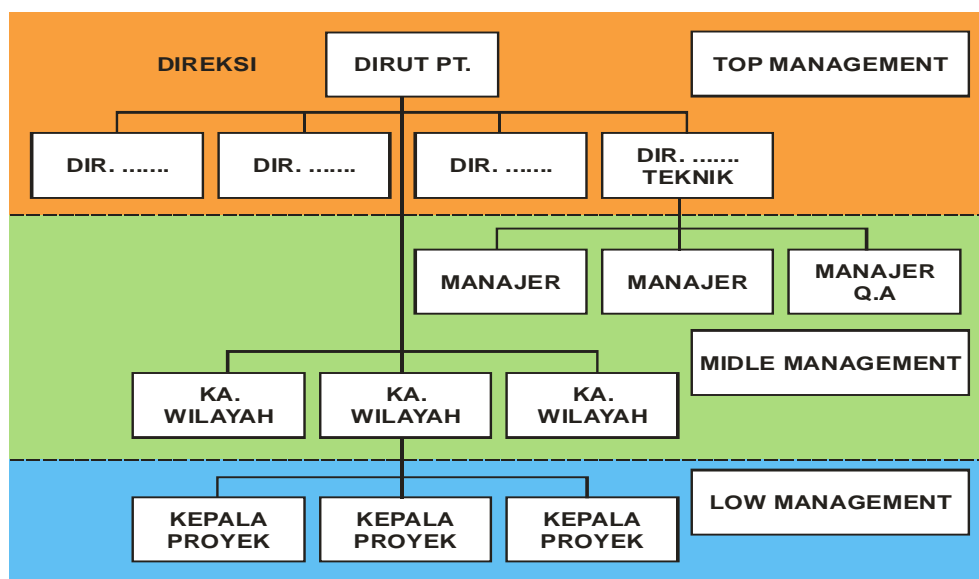
- a. Kepala Proyek dilihat dari perusahaan mempunyai tingkatan pada manajemen bawah, karena unit atau lembaga proyek adalah lembaga operasional yang mengimplementasikan dan menghasilkan produk langsung yang akan mewarnai kinerja perusahaan.
- b. Kepala Proyek dilihat dalam lembaga proyek, mempunyai tingkatan pada manajemen atas sebagai "Top Manajer" dan membawahi unsur-unsur antara lain :

- Manajer/ Kepala Lapangan (Site Manager) lapis manajemen menengah
- Pelaksana sub-sub konstruksi (Construction Engineer) lapis manajemen bawah
- Dibawahnya lagi ada teknisi, mandor dan tukang dan pekerja

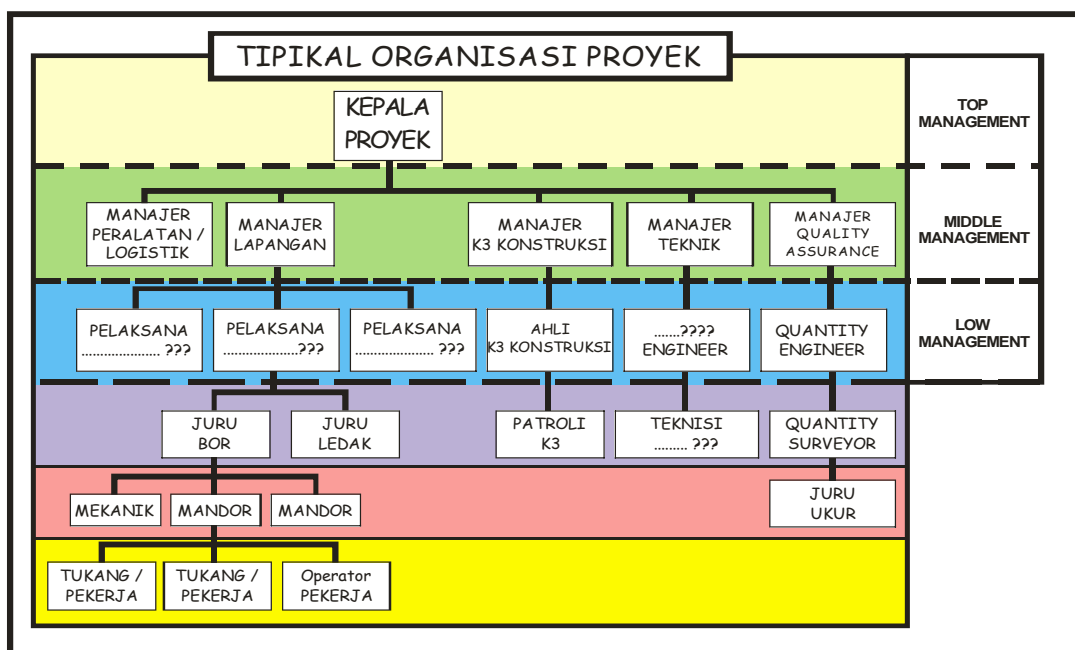
Di dalam melihat posisi tingkatan manajemen kiranya perlu selalu mempertimbangkan pandangan di lihat dari segi kelembagaannya, sebagai contoh seperti 2 gambar berikut :

A. Tipikal Struktur Perusahaan Kontraktor

GAMBARAN UMUM POSISI PROYEK



B. Tipikal Struktur untuk Proyek Pelaksanaan Konstruksi



Catatan : KKNi ; Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia

a. Manajemen Atas

Sebagai manajer atas dituntut kemahiran manajerial lebih besar dibandingkan dengan kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuannya.

- Mengembangkan konsep-konsep untuk kemajuan lembaganya
- Merumuskan visi, misi, nilai tujuan yang diaktualisasikan ke rumusan "Standar Kinerja" lengkap dengan indikatornya yang terukur secara kualitatif dan kuantitatif.
- Pengembangan sistem dan strategi pencapaian tujuan.

b. Manajemen Menengah

Sebagai manajer menengah dituntut kemahiran manajerial seimbang dengan kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuan untuk.

- Mengerti dan dapat menerapkan apa yang sudah dirumuskan oleh manajemen atas.
- Menganalisis dan menjabarkan lebih lanjut dalam implementasinya yang terikat oleh lokasi, waktu, mutu dan sumber daya.

c. Manajemen Bawah

Sebagai manajer bawah dibutuhkan kemahiran manajerial lebih kecil dari kemahiran teknis yang ditandai dengan kapasitas kemampuan untuk.

- Mengimplementasikan dan mewujudkan standar kinerja yang terukur dengan indikatornya.
- Membuktikan karyanya dalam bentuk produktivitas dan kualitas yang dapat diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan dengan sumber daya yang sudah ditentukan.
- Menghasilkan produk yang mempunyai nilai manfaat dan dampak yang selaras dengan rencana dan investasi yang ditanamkan.

2.1.2 Pengembangan Kemampuan Manajerial

Dalam rangka mengembangkan dan mengevaluasi kapasitas kemampuan manajerial dapat disimpulkan bahwa :

- Manajerial akan diwarnai oleh kemampuan kepemimpinan, sedangkan
- Kepemimpinan akan diwarnai oleh kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan

- Pengambilan keputusan akan sangat ditentukan oleh kemampuan mendapatkan dan menguasai informasi yang akurat dan mutakhir.

Tidak berhenti sampai disitu tetapi ada lagi tuntutan kemampuan yang cukup dominan dalam pengembangan manajerial yaitu :

- Kemampuan berkomunikasi, dan
- Kemampuan hubungan antar manusia

Bagaimana cara dan metoda pengembangan diri sebagai manajer yang baik dipersilahkan mencari literatur berupa buku/ brosur dan tulisan lain dan mengadopsi atau mencontoh pribadi-pribadi manajer yang terbaik.



2.2 Kepemimpinan

Banyak buku telah ditulis tentang topik ini dan tema utama mereka adalah bahwa efektivitas manajer tidak hanya ditentukan oleh perilaku dan karakteristik pribadi mereka, tetapi juga oleh seberapa banyak penyesuaian gaya kepemimpinan mereka dengan keadaan.

Dr. Hubert K. Ramparsed (2005) dalam bukunya Total Performance Scorecard (TPS) menyatakan seperti kerja tim, gaya kepemimpinan juga menentukan keberhasilan konsep TPS dan merupakan alat mempengaruhi budaya organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas. Ada dua dasar gaya kepemimpinan : (1)

terfokus kepada tugas (pekerjaan yang akan diselesaikan) dan (2) terfokus kepada hubungan. Ketika terfokus kepada tugas, manajer memusatkan perhatian kepada penyusunan tugas yang perlu dicapai, memperlihatkan apa pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana caranya.

Hal itu melibatkan :

- Menentukan tujuan dan target untuk karyawan
- Mengorganisasikan dan mendistribusikan pekerjaan
- Penyediaan sumber daya yang memadai
- Memberikan petunjuk cara melaksanakan pekerjaan kepada karyawan
- Memeriksa mutu pekerjaan

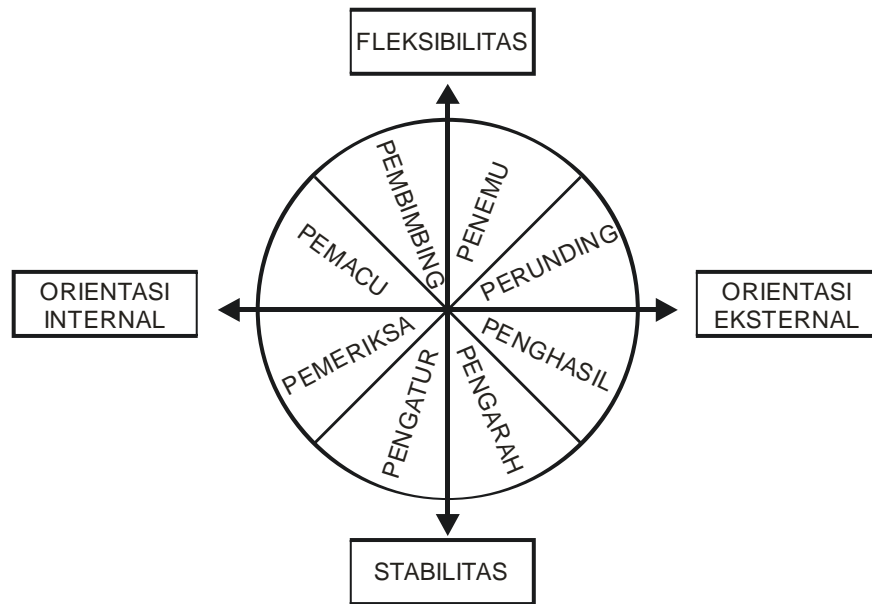
Ketika terfokus kepada hubungan, manajer memusatkan perhatian kepada memperbaiki kepuasan karyawan dan memupuk sikap mendasar tentang hubungan kerja. Hal itu melibatkan :

- Mengungkapkan penghargaan kepada karyawan
- Menyediakan dukungan bilamana perlu
- Mencari tugas yang cocok dengan dengan kemampuan dan ambisi pribadi karyawan
- Memacu kerja tim
- Memacu pembelajaran perorangan dan tim

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang terfokus pada tugas dan hubungan serta dapat melaksanakan berbagai peran. Literatur tentang topik itu mencakup banyak gaya kepemimpinan dan peran. Diantara yang paling populer adalah teori Robert Quinn (1996). Ia membedakan kedelapan peran kepemimpinan berikut :

1. Producer (penghasil),
2. Director (pengarah),
3. Coordinator (pengatur),
4. Checker (pemeriksa),
5. Stimulator (pemacu),
6. Mentor (pembimbing),
7. Inovator (penemu) dan
8. Negotiator (perunding).

Semua peran itu saling terkait kuat, semua bisa saling berhubungan dan saling melengkapi satu sama lain. Semua diklasifikasikan ke dalam empat kuadran yang masing-masing dibagi oleh sumbu vertikal dan horizontal yang masing-masing mewakili fleksibilitas/ stabilitas dan berorientasi internal/ eksternal. Dapat digambarkan seperti matrik berikut :



Delapan Peran Kepemimpinan Menurut Robert Quinn

Penghasil	Pengarah
Penghasil mendukung lingkungan kerja yang aktif, sangat terlibat, termotivasi dan mengabdikan, menerima tanggung jawab dan mengubah tugas menjadi hasil yang bisa diterima. Bagi penghasil, satu-satunya kriteria untuk efektivitas organisasi adalah produktivitas dan keuntungan.	Pengarah menentukan target, memilih strategi yang tepat, membuat pengharapan yang jelas, menentukan kebijaksanaan dan aturan, mengidentifikasi kemacetan, memilih jalan keluar, menetapkan tugas dan memberikan petunjuk. Dengan begitu, dialah perancang organisasi. Bagi pengarah, satu-satunya kriteria untuk efektivitas organisasi adalah produktivitas dan keuntungan. Ketika membuat keputusan, hasil final dan output maksimal dipertimbangkan. Karyawan hanya diganjar ketika mereka banyak menyumbang bagi perwujudan target.
Pengatur	Pemeriksa
Pengatur terutama bertugas mendelegasikan tugas melalui organisasi, mengatur upaya staf dan mengelola krisis. Ia memberikan banyak perhatian kepada masalah teknologi dan domestik. Pemimpin dalam peran ini harus dapat dipercaya dan diandalkan. Pengatur menekankan pemeliharaan dan penguatan proses. Disini manajemen bisnis terutama berciri struktur hierarkis dan birokratis.	Pemeriksa mengetahui apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan, memeriksa apakah karyawan bekerja sesuai aturan, menangani perincian, melakukan administrasi dan dokumentasi dan menjalani tugas pemeriksaan. Pemeriksa menekankan pemeliharaan dan penguatan proses; manajemen di sini terutama berciri struktur hierarkis dan birokratis.
Pemacu	Pembimbing
Pemacu membangkitkan kerjasama, keterlibatan dan kesetiakawanan, mewujudkan kerja tim, memecahkan masalah karyawan, menyumbang bagi	Pembimbing terutama terfokus kepada pengembangan keterampilan karyawan melalui pendekatan yang hati-hati, membantu dan bersimpati.

<p>pengembangan moral, memperlihatkan keterbukaan yang sangat besar dan mengetahui cara mencapai kesepakatan. Ia seorang pelatih, pembimbing dan pendamping. Ia bisa memulai proses belajar dan meningkatkan kekuatan bersama karyawan. Pemacu menghargai orang apa adanya.</p>	<p>Ia juga mendengarkan karyawannya, mengungkapkan penghargaannya dan memberikan pujian. Pembimbing membantu karyawan menyusun visi sehingga mereka bisa melihat ke balik keadaan permukaan. Ia menghargai orang karena mereka manusia. Pengelolaan bisnis terutama terfokus secara internal dan bersifat fleksibel. Pengembangan sumber daya manusia dan perubahan budaya sangat penting di sini.</p>
Penemu	Perunding
<p>Penemu memungkinkan perbaikan berkesinambungan, mempunyai visi strategis masa depan, mengetahui tren penting dan permintaan di pasar; melihat berbagai cara untuk memuaskan permintaan itu, mengantisipasi perubahan yang diperlukan, mempunyai wawasan tentang permintaan pelanggan dan menoleransi resiko. Yang terutama mereka adalah orang kreatif dan pintar yang bisa melihat ke masa depan. Bagi penemu, hal-hal ini penting; posisi bersaing, perluasan, perbaikan berkesinambungan, fleksibilitas, penemuan dan pemecahan kreatif masalah.</p>	<p>Perunding bersifat sadar politik, menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya untuk memperoleh sumber daya dari luar dan bisa berunding secara efektif. Reputasi dan citra sangat penting disini. Perunding biasanya bertindak sebagai perantara dan juru bicara.</p>

2.3 Pengambilan Keputusan

Titik tolak dari semua pembahasan tentang proses, pola dan teknik pengambilan keputusan adalah subjek (pengambil) keputusan itu. Tegasnya titik tolak dari semua pembahasan tentang pengambilan keputusan ialah pimpinan. Telah dikatakan dimuka, bahwa dalam administrasi dan manajemen, baik selaku ilmu pengetahuan maupun selaku "seni", terdapat suatu "axioma" yang mengatakan bahwa kepemimpinan akan diwarnai kemampuan pengambilan keputusan. Jika demikian halnya, maka seorang pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dari resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Di samping itu, seorang pemimpin memerlukan pengetahuan yang mendalam tentang tindak tanduk bawahannya oleh karena tindak tanduknya para bawahan itu akan sangat mempengaruhi efektif tidaknya kepemimpinan seseorang. Dengan perkataan lain, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan tindak tanduk para bawahannya sedemikian rupa sehingga tindak tanduk tersebut sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Hanya dengan jalan demikianlah pencapaian

tujuan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis. Tegasnya pendekatan kepemimpinan yang baik adalah pendekatan yang humanistik.

Para hakekatnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Pengertian diatas menunjukkan lima hal dengan jelas yaitu ;

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan
2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara "sembrono" akan lebih bagus apabila didasarkan pikiran jernih sesuai suara hati nurani dan tugas disadari sebagai amanah karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu yaitu :
 - a. Kemampuan organisasi dalam arti tersedianya sumber-sumber yang nantinya akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil
 - b. Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya
 - c. Filsafat yang dianut oleh organisasi misalnya terbaik dapat dilaksanakan
 - d. Situasi lingkungan intern dan ekstern yang akan mempengaruhi jalannya roda administrasi dan manajemen didalam organisasi.
3. Bahwa sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat daripada masalah itu harus diketahui dengan jelas. Perlu diperhatikan bahwa pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah pemecahan masalah dengan sebaik-baiknya.
4. Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui "ilham" atau dengan mengarang, akan tetapi harus didasarkan kepada "**informasi yang tepat dan akurat**" yang berisi fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta-fakta/ data itu sungguh-sungguh dapat dipercayai dan bersifat op to date dan mutakhir.
5. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisa dengan matang.

Pengambilan keputusan yang tidak didasarkan kepada kelima hal diatas akan dihadapkan kepada berbagai masalah seperti :

1. Tidak tepatnya keputusan karena kesimpulan yang diperoleh dari fakta-fakta dan data yang tidak up to date dan tidak dapat dipercaya.
2. Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya, baik ditinjau dari segi manusia, uang maupun material

3. Ketidakmauan orang-orang pelaksana untuk melaksanakannya karena tidak terlibat dalam keputusan yang diambil sesuatu hal yang menunjukkan adanya sinkronisasi antara kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi orang-orang di dalam organisasi tersebut.
4. Timbulnya penolakan terhadap keputusan karena faktor lingkungan belum disiapkan untuk menerima akibat daripada keputusan yang diambil.

2.4 Sistem Informasi

Didalam modul ini dijelaskan bahwa :

- Manajerial diwarnai oleh kepemimpinan
- Kepemimpinan diwarnai oleh pengambilan keputusan
- Pengambilan keputusan akan sangat ditentukan oleh tersedianya informasi yang mutakhir dan akurat.

Disini jelas informasi mutakhir dan akurat sangat menentukan dalam rangka pengambilan keputusan oleh pimpinan dalam rangka mengelola kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Percepatan laju perkembangan teknologi informasi akan terjadi dalam dua bidang utama, yaitu (1) hardware-nya teknologi informasi dan, (2) software-nya teknologi informasi. Yang dimaksud dengan hardware teknologi informasi adalah segala peralatan maksimal dan elektronik yang dipergunakan dalam menangani informasi. Sebaliknya yang dimaksud dengan "soft ware" teknologi informasi adalah semua unsur-unsur non mesin dan non elektronik yang terutama berkisar pada sistem atau program yang digunakan dalam menangani informasi.

Penciptaan masyarakat yang mempergunakan teknologi informasi yang sudah maju Siagian, SP Dr., dalam bukunya "Sistem Informasi" untuk pengambilan keputusan terdapat tujuh fungsi utama yang perlu dikembangkan.

Fungsi-fungsi utama itu adalah :

1. Penciptaan informasi
2. Seleksi dan transmisi informasi
3. Pengiriman (transisi) informasi
4. Penerimaan informasi
5. Penyimpanan untuk kemudian diambil kembali
6. Penggunaan informasi dan
7. Penilaian kritis dan "feedback".

Dengan keterangan :

1. Penciptaan informasi

Kiranya perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa ada perbedaan konseptual yang cukup prinsipil antara data dan informasi. Perbedaan yang biasanya dibuat ialah dengan mengatakan bahwa data adalah “bahan baku” yang harus diolah sedemikian rupa sehingga berubah sifatnya menjadi informasi. Perbedaan ini penting untuk disadari oleh karena sesungguhnya data tidak mempunyai nilai apa-apa untuk mengambil keputusan. Hanya informasi yang mempunyai nilai, dalam arti bahwa informasi akan memudahkan seorang pimpinan untuk mengambil keputusan.

Dari segi ini pulalah pengertian dan fungsi “penciptaan informasi” harus dilihat. Dengan perkataan lain, menciptakan informasi tidak dapat dilepaskan dari sumber-sumbernya. Sumber informasi adalah “input” yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti kegiatan-kegiatan operasional, pendapat masyarakat, data yang diperoleh karena kegiatan-kegiatan penelitian, data ilmiah berupa teori, dalil, hipotesa dan sebagainya.

2. Seleksi dan Transmisi Informasi

Dapat dipastikan bahwa bagaimanapun tingginya teknologi yang digunakan untuk menangani informasi, tidak semua orang di dalam satu organisasi yang memerlukan informasi yang sama untuk kegunaan yang sama pula. Misalnya informasi tentang produksi akan lebih berguna bagi pimpinan unit produksi dalam satu perusahaan dibandingkan dengan kegunaan informasi tersebut bagi pimpinan unit kepegawaian daripada bagi pimpinan unit pemasaran. Demikian seterusnya.

3. Pengiriman Informasi

Dalam rangka mengambil pengiriman informasi, pada dasarnya sebagai upaya penyebaran informasi dengan maksud untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

1. Pimpinan organisasi memahami, mungkin lebih daripada siapapun di dalam organisasi, bahwa penguasaan atau pengaruh atas sarana komunikasi merupakan faktor yang menentukan bagi peranan informasi di dalam organisasi.
2. Pimpinan organisasi memiliki informasi, baik yang menyangkut organisasi maupun yang menyangkut hal-hal di luar organisasi yang tidak dimiliki oleh orang lain di dalam organisasi.
3. Pimpinan organisasi mengajukan konsep-konsep tentang organisasi dalam mana para bawahannya mengolah informasi. Dengan kata lain, falsafah

organisasi yang dianut oleh pimpinan organisasi berpengaruh kuat terhadap sistem informasi yang diciptakan, dipelihara dan digunakan.

4. Pimpinan organisasi berusaha untuk menyebarluaskan informasi sampai kepada tingkat tertentu demi efisiensi pencapaian tujuan.
5. Pimpinan organisasi merupakan sasaran pengiriman informasi oleh orang lain dan sekaligus merupakan sumber sistem pengolahan informasi.
6. Pimpinan organisasi mempengaruhi penciptaan dan penyebaran informasi.
7. Pimpinan organisasi mempengaruhi sifat dan intensitas kegiatan penyebaran informasi di dalam organisasi yang dipimpinnya, yang sebaliknya mempengaruhi pula organisasi-organisasi lain yang serupa.
8. Pimpinan organisasi mempergunakan informasi untuk mempengaruhi pendapat orang lain tentang organisasi yang dipimpinnya, misalnya melalui iklan, propaganda, slides di bioskop, berita-berita pers, pembukaan perusahaan secara resmi oleh pembesar negara dan sebagainya.

4. Penerimaan Informasi

Jika memang benar bahwa peranan informasi di dalam semua segi kehidupan masyarakat informasional akan sangat dominan. Maka tugas penerimaan informasi secara selektif akan dilakukan oleh berbagai pihak, seperti karyawan-karyawan profesional misalnya advokat, akuntan, administrator lembaga pendidikan tinggi, dokter dan sebagainya.

Disamping itu, orang-orang “biasa” perpustakaan dan bahkan mesin-mesin seperti komputer pun akan menerima informasi secara selektif.

5. Penyimpanan Informasi Untuk Diambil Kembali (Storage for Retrieval)

Bentuk-bentuk dan cara-cara penyimpanan informasi dapat beraneka ragam, seperti ingatan manusia, sistem kart pada perpustakaan, tape pada mesin komputer dan sebagainya.

Dalam kegiatan menyimpan informasi biasanya diperhatikan benar agar keselamatan, keamanan serta kerahasiaan informasi perlu dijamin oleh karena informasi itu dapat menyangkut rahasia negara, rahasia perusahaan dan atau rahasia perorangan.

Ditinjau dari segi teknologi informasi, alat penyimpanan informasi di masa depan akan menjadi semakin kompak sehingga tidak lagi memerlukan spasi yang luas dan besar. Ingat misalnya tape discs CD room, DVD dll yang sekarang inipun telah banyak digunakan.

6. Penggunaan Informasi

Ciri khas daripada informasi ialah dihubungkan informasi itu dengan kegiatan-kegiatan perorangan, kegiatan-kegiatan perusahaan, kegiatan-kegiatan organisasi-organisasi sosial maupun kegiatan-kegiatan pemerintah. Beberapa contoh yang dapat diberikan adalah : yang pasti informasi sangat berguna untuk pengambilan keputusan, sehubungan dengan itu agar supaya mempunyai nilai, informasi harus dianalisa, diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan operasional dan dikomunikasikan kepada orang dan / atau mesin yang melakukan tindakan-tindakan atas dasar informasi yang diterimanya.

7. Penilaian yang Kritis dan Sistem "Feedback"

Berhubungan erat dengan semua fungsi utama yang telah dibahas di muka, diperlukan pula kegiatan penilaian yang kritis terhadap sistem informasi yang diperlukan, dipergunakan dan yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Untuk mengadakan penilaian yang kritis diperlukan serangkaian standar penilaian. Sasaran penilaian antara lain adalah :

- a. Validitas daripada informasi yang diterima
- b. Signifikan daripada informasi tersebut.
- c. Kegunaannya terutama ditinjau dari segi proses pengambilan keputusan.
- d. Hubungannya dengan informasi lain.

Hasil penilaian hanya ada manfaatnya jika hasil tersebut disalurkan kepada pimpinan organisasi melalui satu sistem "feedback". Sistem feedback dimaksudkan untuk digunakan sebagai bahan dalam rangka usaha :

- a. Merumuskan kebijaksanaan baru tentang sistem informasi yang diperlukan
- b. Membuat keputusan baru tentang cara-cara baru dalam rangka usaha menciptakan memelihara dan mempergunakan sistem baru tersebut.
- c. Meningkatkan kesadaran semua pihak tentang pentingnya informasi dalam pelaksanaan tugas masing-masing terutama dalam pengambilan keputusan
- d. Dan sebagainya.

2.5 Komunikasi dan Hubungan antar Manusia

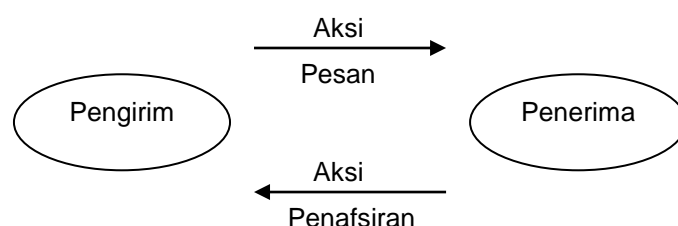
Mendengarkan adalah awal dari semua kebijaksanaan; belajar adalah mendengarkan secara efektif.

Begitulah pendapat Hubert Rampersad lebih lanjut dalam bukunya Total Performance Scorecard berpendapat, komunikasi antar pribadi adalah unsur penting sebuah kelompok kerja dan bertindak sebagai perekat yang mengikat unsur-unsur organisasi. Perbedaan gaya komunikasi antar pribadi diantara rekan kerja, teman dan yang lain

merupakan penyebab kurangnya pengertian, pertikaian, kekecewaan dan peluang yang hilang. Semua itu merupakan peluang tersia-sia yang tidak mempunyai tempat dalam berorganisasi. Tujuan utama komunikasi antar pribadi adalah penciptaan saling pengertian. Selain itu, target komunikasi berikut juga berperan.

- Memacu pembelajaran bersama; pembaruan, berbagi dan saling tukar pengetahuan; membuat karyawan tetap mengikuti perkembangan dan menciptakan transparansi.
- Memacu saling kerja sama dan kebersamaan (perasaan "kita") dan mendorong orang untuk bertindak
- Mengutarakan norma dan nilai organisasi; mempengaruhi pandangan dan sikap orang; dan memupuk pemahaman kita bersama tentang perubahan dan perbaikan.
- Mengembangkan keterampilan seperti kemampuan mendengarkan dengan baik, membuat prioritas, merencanakan kegiatan dan kemampuan lain.
- Memberi dan menerima umpan balik

Dengan begitu, komunikasi antar pribadi berkaitan dengan meluaskan pengetahuan (pembelajaran) dan akibatnya mengubah perilaku dan sikap orang. Proses komunikasi ini terdiri atas pengirim yang memancarkan pesan kepada penerima yang menafsirkan pesan itu dan kemudian menafsirkan tanggapan penerima atas pesan itu. Umpan balik itu memberi pengirim ada kesempatan untuk memastikan bahwa pesannya telah diterima dan dipahami. Karena itu, komunikasi merupakan siklus berkesinambungan aksi dan reaksi. Hal itu merupakan proses dua arah yang konstan. Ketika orang saling berkomunikasi, mereka secara bergantian menjadi pengirim dan penerima pesan. Komunikasi hanya berhasil ketika terjadi interaksi antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi hanya berhasil ketika penerima menafsirkan pesan itu berdasarkan niat pengirim. Menurut Evans dan Russel (1991), **komunikasi menjadi semakin dalam dan bernilai ketika kita menciptakan ruang keterbukaan, kepercayaan dan saling menghormati** dengan cara tertentu sehingga kita juga dapat berbagi pikiran, perasaan, emosi, kepekaan, intuisi, gairah, kebahagiaan, impian dan kebenaran satu sama lain. Proses ini dapat dihambat oleh perbedaan pola pikir pengirim dengan penerima. Pola pikir itu atau cara kita sendiri melihat sesuatu, diciptakan oleh hal-hal seperti pola asuh, pendidikan, pengalaman, norma dan nilai.



Dalam konteks sebuah tim, komunikasi antar pribadi melibatkan proses pertukaran pesan antara anggota tim. Hal itu bisa terjadi dengan berbicara atau menulis. Daftar berikut menguraikan unsur kunci komunikasi lisan :

- **Bahasa ucap (verbal).** Hal ini meliputi cara penggunaan kata, seperti dalam kalimat panjang dan rumit atau kalimat pendek dan mudah dalam bahasa (seperti dalam bahasa Perancis atau Spanyol) yang digunakan seseorang atau apakah seseorang berbicara dalam format "aku" atau "kita" . bahasa ucap mengungkapkan di antaranya tingkat pendidikan dan kecerdasan seseorang
- **Variasi bunyi.** Hal ini merupakan unsur-unsur bunyi yang tidak termasuk dalam bahasa lisan itu sendiri, seperti volume, aksen, kejelasan, tinggi nada, kecepatan bicara, tertawa, menangis dan sebagainya. Dari unsur-unsur ini kita bisa menyimpulkan perasaan orang. Misalnya kegelisahan ditunjukkan dengan kecepatan bicara yang tinggi dan suara yang bergetar.
- **Informasi kasatmata (nonverbal).** Hal ini melibatkan bahasa tubuh, seperti merah padam karena malu, pucat karena takut, mengernyit, tertawa, gerakan kepala, melipat lengan di dada, isyarat tangan, pakaian, perawatan diri, menggaruk, bermain-main dengan benda saat penuturan cerita panjang dan seterusnya. Penelitian memperlihatkan bahwa lebih dari 70% dari semua komunikasi bersifat nonverbal.

Komunikasi nonverbal dapat dibagi kedalam kategori berikut :

- **Sikap tubuh.** Hal ini petunjuk sikap tubuh seperti bahu turun (lemah, rasa rendah diri); kepala terangkat (percaya diri, bangga); kaki disilangkan (yakin); kaki di bawah kursi (curiga); loyo (tidak tertarik); mencodongkan tubuh ke arah mitra bicara (tertarik, bersemangat); dan bentuk bahasa tubuh yang lain.
- **Raut muka.** Hal ini meliputi raut muka seperti mata membeliak (kagum, terkejut); mata berkedip (gelisah); menatap mata seseorang (tertarik, memperhatikan); menghindari kontak mata (tidak percaya diri); mulut tertutup rapat (bertekad); muka memerah (perasaan malu, bersemangat); muka memucat (rasa takut, amarah); dan ungkapan lain.
- **Gerakan tangan.** Hal ini meliputi tindakan yang melibatkan tangan, seperti tangan di pinggul (sikap atasan); tangan di punggung (termenung, pasif); mengepal (marah, bersemangat); tangan di mulut (malu, tidak percaya diri); kepala bertumpu di tangan (termenung); gerakan dengan telunjuk (menarik perhatian kepada); mengatur kacamata (ragu); membersihkan kacamata (menghemat waktu); dan lain-lain.

- **Jarak.** Jarak di antara orang-orang yang sedang berbicara. Kebanyakan hubungan antar pribadi berlangsung dalam jarak sekitar satu lengan. Orang asing biasanya menjaga jarak lebih jauh, sedang orang yang lebih saling mengenal biasanya berdii sejauh setengah lengan.
- **Kesederhanaan gaya;** rumusan yang dapat dimengerti, kata-kata yang mudah dan kalimat yang pendek.
- **Struktur** yang dapat dikenali; argumentasi jelas dengan arah jelas.
- **Isi singkat padat;** tidak menyimpang dari hal-hal penting, ringkas
- **Gaya yang memacu;** seperti sikap terus terang, bertanya, bercanda, menganggap lawan bicara berharga dan setara.

Karena itu, komunikasi antar pribadi yang efektif merupakan bantuan penting bagi keberhasilan berorganisasi. Keterampilan komunikasi juga merupakan bagian dari profil kemampuan manajer dan karyawan. Komunikasi antar pribadi melibatkan diantaranya mengajukan pertanyaan yang tepat, mendengarkan jawaban yang anda dapatkan dan kemudian menanggapi jawaban itu. Untuk mencapai komunikasi dua arah yang efektif, penerima harus mendengarkan penuh perhatian dengan sebagai contoh bertanya, meringkas, menjelaskan dan bersikap siaga. Tanggung jawab manajer adalah menciptakan lingkungan kerja dimana komunikasi efektif dapat dikembangkan. Hal itu bisa dilakukan dengan metode berikut :

- Bersikap jujur dan terbuka, serta memberi semua orang informasi yang diperlukan
- Berbicara tentang kita dan bukan tentang aku dan kamu
- Jangan mengabaikan karyawan anda
- Tanyakan pendapat dan pandangan mereka
- Jelaskan sebelumnya mengapa akan diambil tindakan tertentu
- Dengarkan dengan penuh perhatian dan berikan umpan balik yang membangun
- Tempatkan diri anda di posisi lawan bicara
- Pahami karyawan anda dan buat kesepakatan
- Hindari komentar egois seperti, “Pengalaman saya yang sudah bertahun-tahun memperlihatkan bahwa,” “Saya tahu apa yang saya katakan,” dan seterusnya
- Tekanan tujuan
- Jangan mencari kambing hitam