



# DOA BELAJAR

رَضِيتُ بِاللَّهِ رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ نَبِيًّا وَرَسُولًا  
رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا وَارْزُقْنِي فَهْمًا

“Kami ridho Allah SWT sebagai Tuhanku, Islam sebagai agamaku, dan Nabi Muhammad sebagai Nabi dan Rasul, Ya Allah, tambahkanlah kepadaku ilmu dan berikanlah aku kefahaman”



# **KOMUNIKASI ORGANISASI**

**Pertemuan 20 -21**

**Dr. Drs. Suyatno, MM**

**Disampaikan pada Kuliah MK MANAJEMEN PERUBAHAN**



**unisa**  
Universitas 'Aisyiyah  
Yogyakarta

# KOMUNIKASI ORGANISASI



# DEFINISI

- Komunikasi merupakan proses mengirim dan menerima simbol-simbol yang memiliki arti dalam rangka pertukaran informasi agar terjadi saling pengertian antara dua orang atau lebih.



# Matrik Konsep Komunikasi dalam Organisasi

No	Sumber	Batasan Konsep
1	<b>Kreitner dan Kinichi (2000)</b>	Komunikasi dalam organisasi didefinisikan sebagai pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat. Analisis pertukaran ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dua arah yang berisi elemen-elemen yang dihubungkan secara berurutan.
2	<b>Keith Davis &amp; John W. Newstrom (2004)</b>	Komunikasi dalam organisasi merupakan cara menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan arti di antara orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui.
3	<b>Derek Torington (2000)</b>	Merupakan dalam organisasi adalah suatu aktifitas individu dalam organisasi yang dapat merefleksikan gaya kepribadian, kegiatan persuasi, serta negosiasi dalam situasi latarbelakang berbeda.
4	<b>Kotter dan James (1992)</b>	Komunikasi dalam organisasi merupakan sumber kehidupan organisasi yang berupa pengendalian, motivasi, pengungkapan emosional dan informasi



# Matrik Konsep Komunikasi dalam Organisasi

No	Sumber	Batasan Konsep
5	<b>Keith Davis &amp; John W. Newstrom (2004) Keith Davis &amp; John W. Newstrom (2004)</b>	Komunikasi dalam organisasi merupakan cara menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Komunikasi adalah jembatan arti di antara orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui.
6	<b>Derek Torington (2000)</b>	Merupakan dalam organisasi adalah suatu aktifitas individu dalam organisasi yang dapat merefleksikan gaya kepribadian, kegiatan persuasi, serta negosiasi dalam situasi latarbelakang berbeda.
7	<b>Carpenter dan Kane (1996)</b>	Komunikasi dalam organisasi mencakup perpindahan dan pemahaman makna diantara anggota-anggota dalam organisasi, melalui satu orang ke orang lain berupa informasi dan gagasan yang dihantarkan.



# Fungsi Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi mempunyai empat Fungsi (Robbins and Judge)

1. Control, Komunikasi bertindak mengontrol perilaku anggota dalam beberapa cara.
2. Motivation, Komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan , seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana mereka memperbaiki apabila dibawah standard.
3. Emotional Expresion, Komunikasi dalam Kelompok adalah komunikasi fundamental dengan mana anggota menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka. Komunikasi ini memberi ekspresi perasaan emotional dan pemenuhan kebutuhan social.
4. Information, Komunikasi juga memfasilitasi pengambilan keputusan  
Komunikasi menyediakan kebutuhan informasi individual dan kelompok untuk membuat keputusan dengan mengirim data untuk mengidentifikasi dan evaluasi pilihan alternatif.



- FUNGSI INFORMATIF
- FUNGSI REGULATIF
- FUNGSI PERSUASIF
- FUNGSI INTEGRATIF





# MEDIA KOMUNIKASI

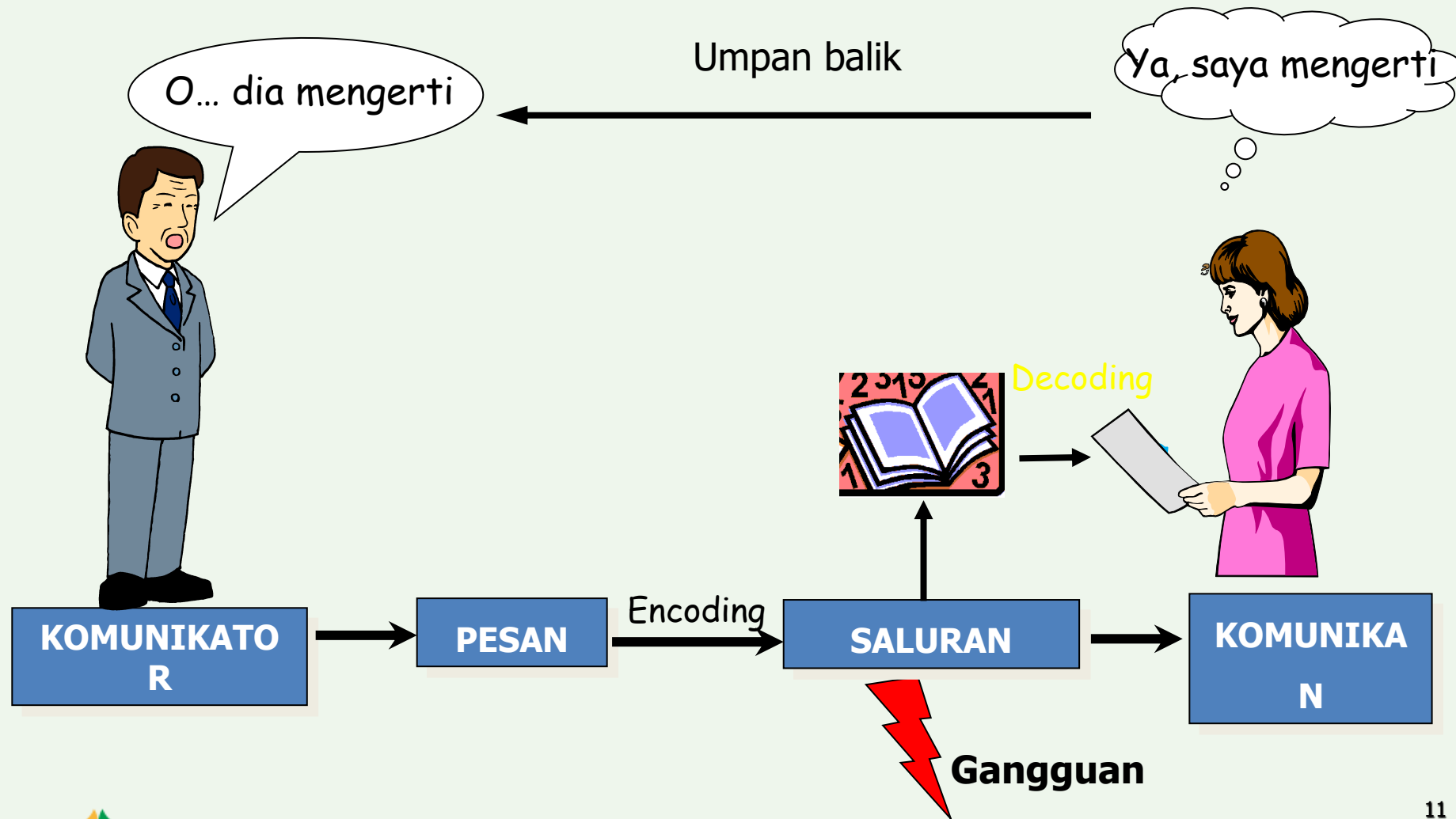
- Terdapat dua tipe utama dari media komunikasi, yaitu verbal dan nonverbal.
- Komunikasi verbal (verbal communication)
  - interaksi tatap muka (face to face)
  - lisan
  - tulisan
- Komunikasi nonverbal (nonverbal communication)
  - komunikasi yang dilakukan dengan ekspresi wajah, posisi tubuh, kontak mata dan bahasa tubuh lainnya



# Pemilihan Media

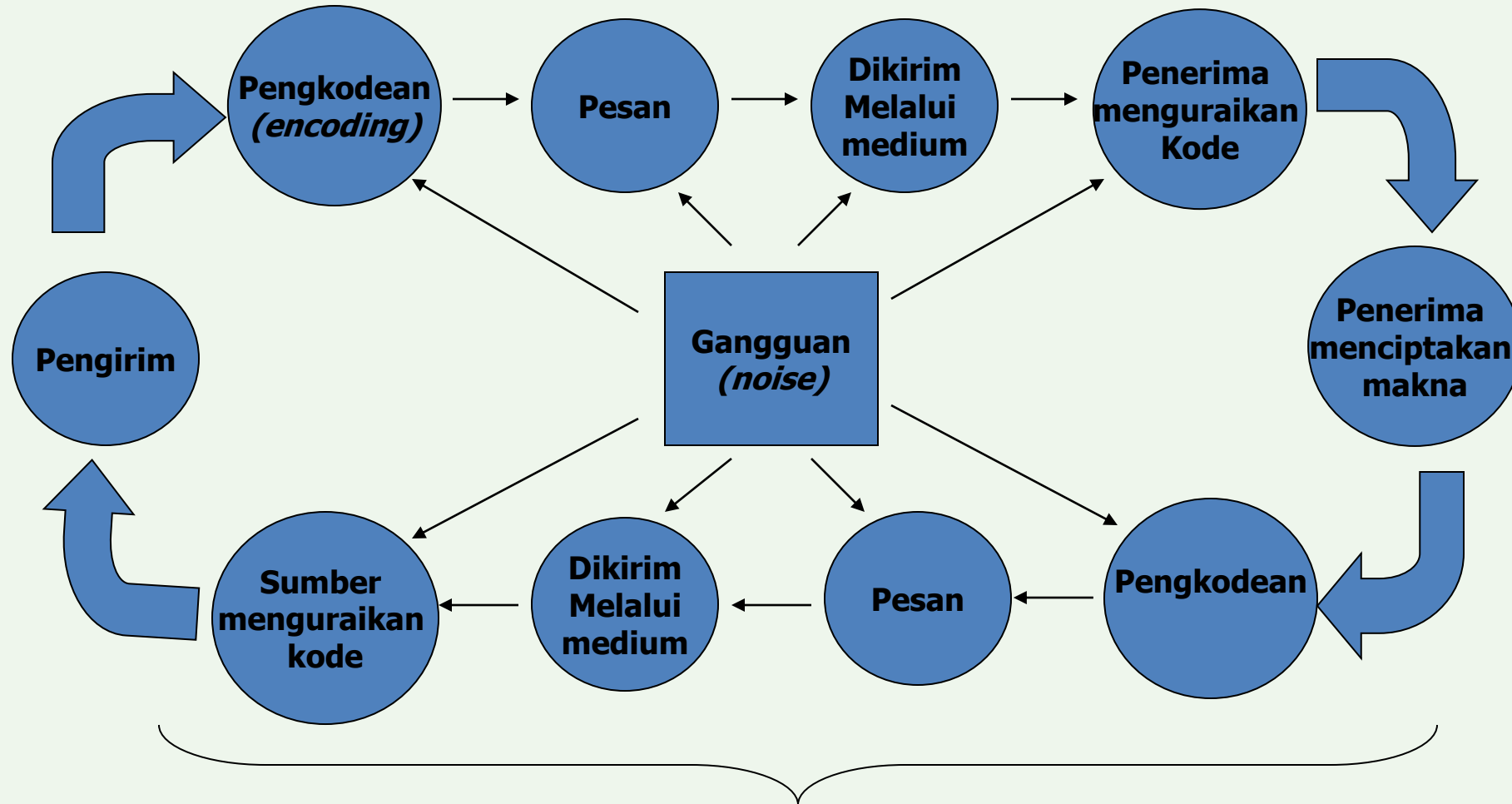
- Pemilihan media komunikasi berdasarkan pada interaksi antara kekayaan informasi dan kompleksitas dari problem/situasi saat itu.
- Kekayaan Informasi (Richard Daft dan Robert Lengel) : pembawa informasi potensial yang berkapasitas data, ditentukan oleh :
  1. Umpan balik
  2. Saluran
  3. Personal vs impersonal
  4. Sumber bahasa

# PROSES KOMUNIKASI DALAM PEMBELAJARAN





# MODEL PERSEPTUAL KOMUNIKASI (Perceptual Model of Communication)



Lingkar Umpan Balik

## 7 unsur dalam proses komunikasi :

- Pengirim
- Encoding/Penyandian
- Pesan
- Saluran
- Penerima
- Penafsiran
- Penerimaan umpan balik



# Kemampuan Komunikasi

- adalah penampilan berdasarkan pada kemampuan individu untuk menggunakan komunikasi secara efektif dalam berperilaku sesuai dengan suasana yang ada
- Ditentukan oleh :
  1. kecakapan dan sifat komunikasi,
  2. faktor-faktor yang berhubungan dengan keadaan
  3. individu-individu yang terlibat dalam interaksi



# Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi dapat diperbaiki melalui lima gaya komunikasi/kecakapan/ciri di bawah pengawasan Anda:

1. Asertivitas,
2. Agresivitas,
3. Nonasertivitas,
4. Komunikasi nonverbal,
5. Mendengarkan secara aktif



# Gaya Komunikasi

<b>Gaya Asertif</b>	<b>Gaya Agresif</b>	<b>Gaya nonasertif</b>
sikap yang mampu mengekspresikan perasaan dan harga diri ,tidak mengambil keuntungan dari orang lain	gaya yang menyatakan perasaan dan harga diri, berjuang memperoleh keuntungan orang lain dengan cara tidak adil.	dicirikan dengan takut, dan perilaku yang mengingkari diri,tidak efektif , memberikan keuntungan tidak adil bagi orang lain.





# Gaya Komunikasi

Gaya Komunikasi	Deskripsi	Pola Perilaku Nonverbal	Pola Perilaku Verbal
Arsetif	Mendesak tanpa menyerang; membiarkan orang lain mempengaruhi hasil, ekspresif dan meninggikan diri tanpa menyerang orang lain	Kontak Mata yang Baik Posisi tubuh yang nyaman tetapi tegas Suara yang kuat, stabil dan terdengar jelas Ekspresi muka yang sesuai dengan pesan/ intonasi serius yang tepat/Interupsi yang selektif untuk memastikan pemahaman	Bahasa yang langsung dan tidak ambigu Tidak menilai atau mengevaluasi perilaku orang lain Menggunakan pernyataan "saya" dan pernyataan kooperatif "kami"
Agresif	Mengambil keuntungan dari orang lain; ekspresif dan meninggikan diri dengan mengorbankan orang lain	Melotot, membelalak Bergerak atau bersandar terlalu dekat/Sikap tubuh yang mengancam (menunjukkan jari dan mengepalkan tangan) Suara keras/sering menginterupsi	Kata-kata yang kasar dan penuh umpatan Menilai dan mengevaluasi perilaku orang lain Menggunakan istilah yang seksis dan rasis Mengucapkan ancaman secara eksplisit atau menghina
Nonasertif	Mendorong orang lain untuk mengambil keuntungan dari kita, malu-malu/segan; mengingkari diri	Sedikit kontak mata Memandang ke arah bawah terus Postur tubuh membungkuk Memindahkan beban tubuh secara konstan Tangan yang meremas-remas Suara lemah atau memelas	Qualifier ("mungkin", "sepertinya") Fillers ("uh", "begitulah", "yah") Negasi ("itu tidak terlalu penting", "saya tidak yakin")



# BENTUK KOMUNIKASI

- KOMUNIKASI VERTIKAL

- DARI ATAS KE BAWAH

Digunakan pimpinan untuk melaksanakan kebijaksanaan, menyampaikan teguran, prosedur kerja

- DARI BAWAH KE ATAS

Digunakan karyawan untuk memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, keluhan, memperoleh informasi

- KOMUNIKASI HORIZONTAL

Komunikasi secara mendatar, diantara sesama karyawan biasanya tidak formal

- KOMUNIKASI DIAGONAL

Berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda atau tidak berada pada jalur struktur yang lain



# Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi manajer dapat diperbaiki dengan mencoba lebih asertif, yang dapat dicapai dengan menerapkan perilaku nonverbal dan verbal yang saling melengkapi dan menguatkan, yaitu dengan menggunakan kombinasi dari berbagai elemen-elemen :

- Mendiskripsikan
- Mengekspresikan
- Berempati
- Menetapkan
- Memberikan petunjuk



# Komunikasi Hierarkis

Pertukaran informasi dan pengaruh di antara anggota organisasi, di mana paling tidak salah satunya memiliki kekuasaan formal untuk memimpin dan mengevaluasi anggota organisasi lain



# Omongan Selentingan

- Sistem komunikasi tidak resmi di dalam organisasi informal
- Pendukung resmi saluran formal dalam komunikasi
- Memiliki fungsi penting sebagai tanda peringatan awal untuk suatu perubahan organisasi, sebuah media untuk menghasilkan budaya organisasi, sebuah mekanisme untuk membantu perkembangan kekompakan kelompok, dan sebuah jalan informal untuk merangkul ide-ide sehat orang lain



# Distorsi Komunikasi

Terjadi ketika karyawan dengan sengaja mengubah isi pesan, mengurangi ketepatan komunikasi antara manajer dan karyawan, karena adanya politik dalam tempat kerja, hasrat untuk mengatur kesan yang dapat ditangkap atau rasa takut mengenai bagaimana manajer merespons sebuah pesan

**Dampak :** menghasilkan kesalahan pengiriman pesan, pesan yang tidak untuk diteruskan malah tersebar, informasi yang salah tersebar dan berbagai masalah lain yang berkaitan dengan kuantitas dan kualitas informasi



# Cara Mengurangi Distorsi Oleh Manajer

1. Mengurangi perbedaan kekuasaan antara mereka sendiri dengan bawahan mereka.
2. Meningkatkan kepercayaan melalui proses peninjauan kinerja yang memberikan penghargaan atas kinerja karyawan yang sebenarnya.
3. Mendorong respons stafnya dengan menjalankan rapat-rapat yang lebih kecil dan lebih informal.
4. Menentukan tujuan yang dapat mendorong para karyawan untuk berfokus pada masalah daripada kepentingan mereka sendiri
5. Menganjurkan dialog di antara pihak-pihak yang memiliki sudut pandang yang berlawanan.



- Komunikasi Formal adalah pesan yang disebarakan berkaitan dengan pekerjaan resmi di dalam organisasi – komunikasi mengikuti jalur hirarki dalam organisasi
- Komunikasi Informal adalah pesan yang disebarakan tidak resmi, jauh di luar kegiatan formal organisasi – komunikasi terpisah dari struktur formal dan tidak mengikuti rantai komando





- Komunikasi dapat dikatakan efektif jika persepsi yang diperoleh receiver sama dengan maksud pesan yang dikirimkan oleh sumber
- Komunikasi yang efektif membawa pengetahuan ke dalam suatu organisasi & menyebarkannya dengan cepat kepada karyawan yang memerlukan informasi tersebut
- Komunikasi yang efisien ada komunikasi yang tidak memakan waktu dan biaya yang minim



# Hambatan Komunikasi Efektif

1. Hambatan proses,
2. Hambatan pribadi,
3. Hambatan fisik, dan
4. Hambatan semantik



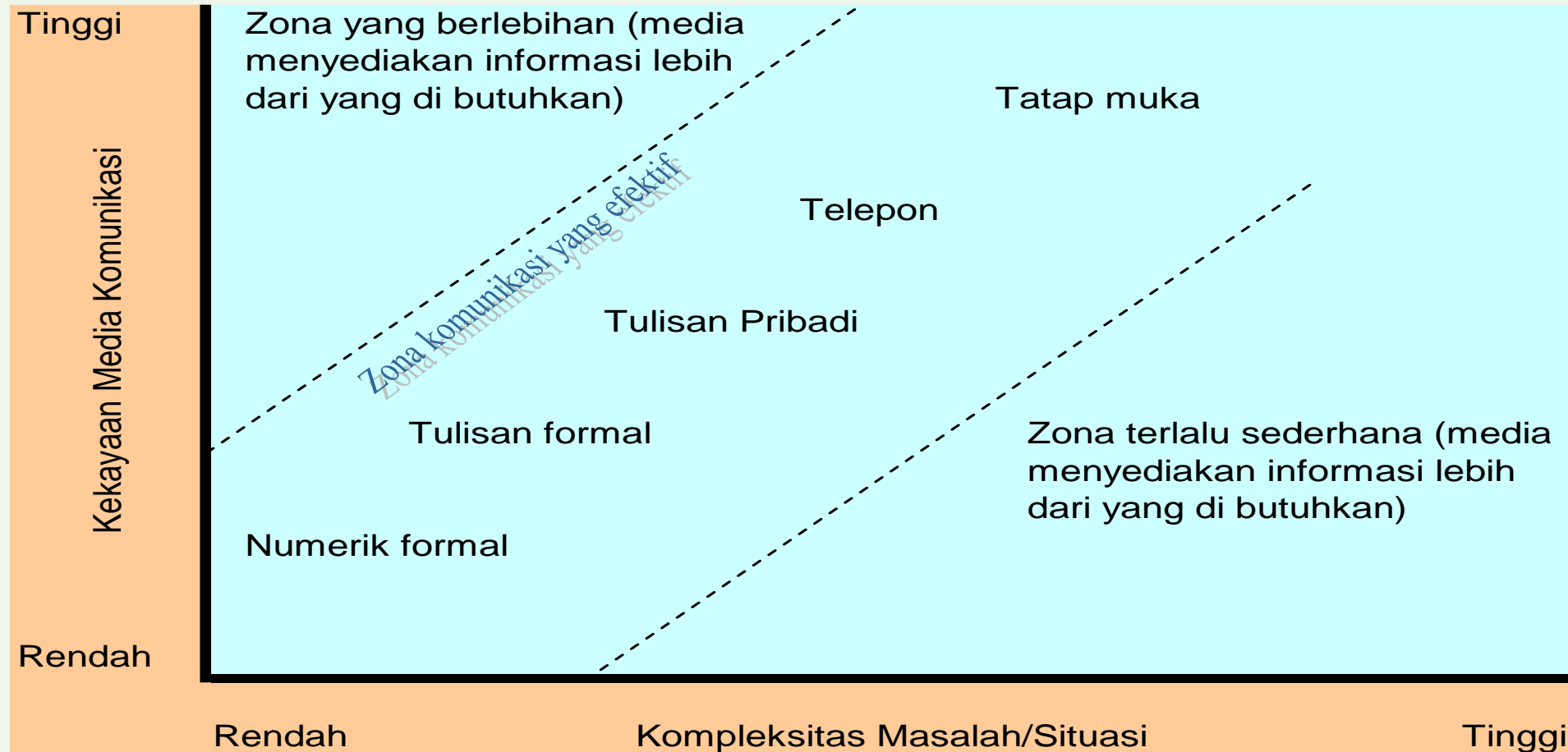
# Karakteristik dari Kekayaan Informasi untuk Media yang Berbeda

Kekayaan Informasi	Media	Umpan Balik	Saluran	Tipe Komunikasi	Sumber Bahasa
Tinggi	Tatap muka langsung	Segera	Visual, audio	Pribadi	Tubuh, alami
↑	Telepon	Cepat	Audio	Pribadi	Alami
	Tertulis perorangan	Lambat	Visual terbatas	Pribadi	Alami
	Tertulis formal	Sangat lambat	Audio terbatas	Impersonal	Alami
Rendah	Numerik normal	Sangat lambat	Audio terbatas	Impersonal	Numerik

SUMBER : Diambil dari R L Daft dan R H Lenger, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design" dalam Research in Organizational Behavior, ed. B M Staw dan L L Cumming (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), hal 197.



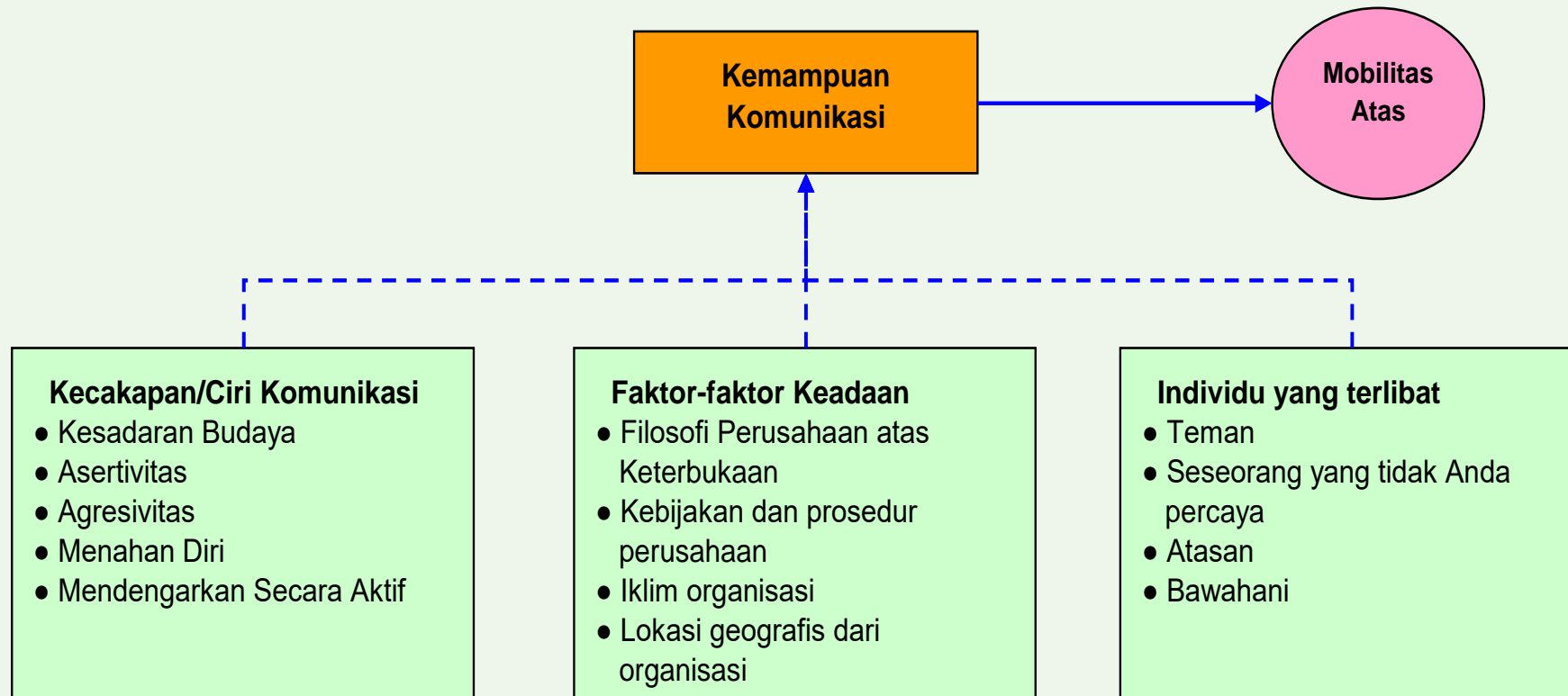
# Model Kontinjensi dalam Pemilihan Media Komunikasi



SUMBER : Diambil dari R L Daft dan R H Lenger, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design" dalam Research in Organizational Behavior, ed. B M Staw dan L L Cumming (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), hal 199. Digunakan dengan Izin

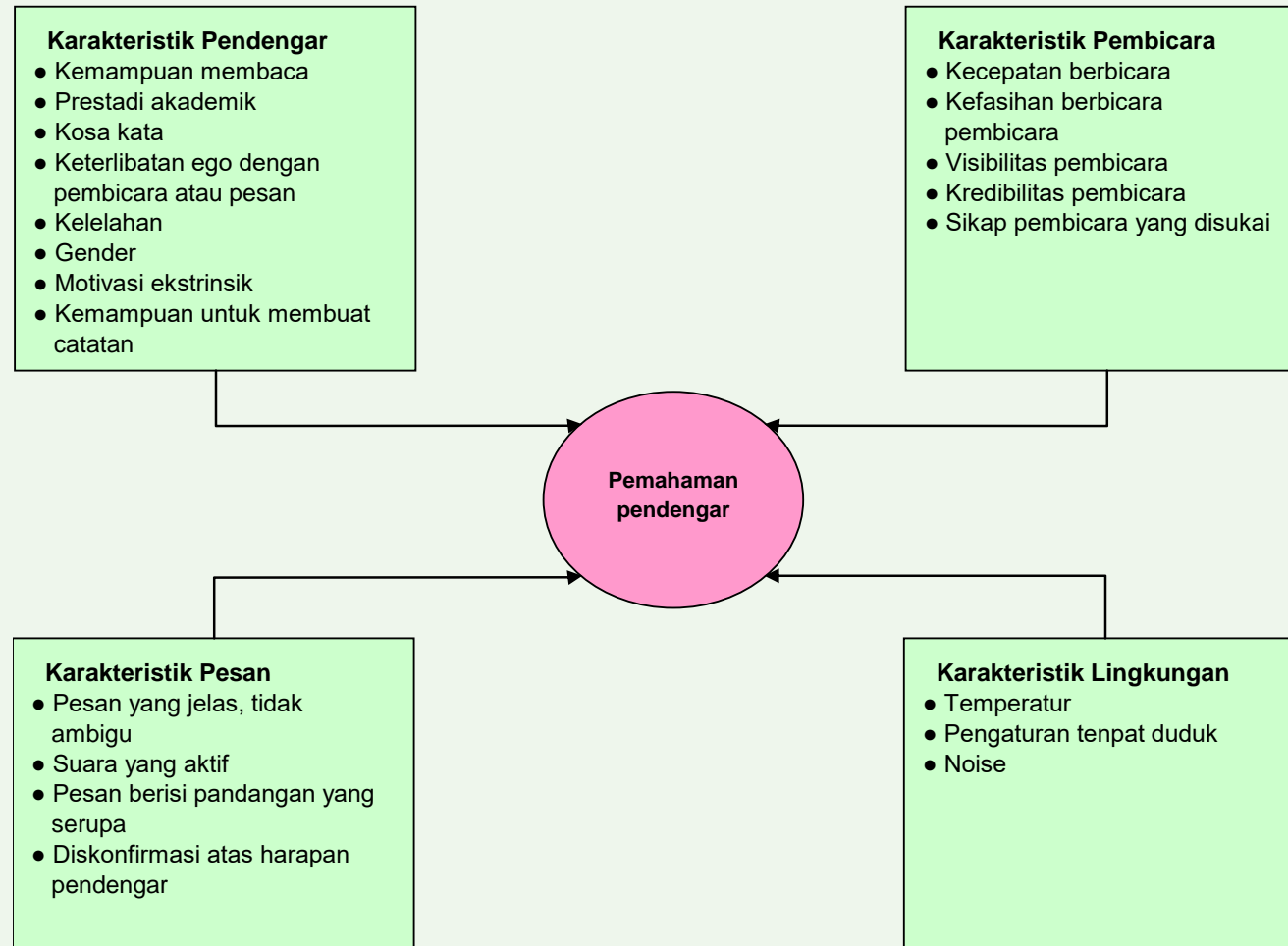


# Kemampuan Komunikasi Mempengaruhi Mobilitas Atas (Upward Mobility)





# Model Pemahaman Pendengar





# Kunci untuk Mendengarkan efektif

Kunci Mendengarkan yang Efektif	Pendengaran yang Buruk	Pendengar yang Baik
1. Menggunakan kecepatan berfikir	Cenderung melamun	Tetap memperhatikan pembicara, meringkas omongan pembicara dalam hati, menimbang bukti, dan mendengar apa yang tersirat
2. Mendengar ide-ide	Mendengarkan fakta-fakta	Memdengar inti atau keseluruhan ide
3. Menemukan area kepentingan	Mengabaikan pembicara atau topik	Mendengarkan segala informasi yang berguna
4. Menilai isi, bukan cara mnyampaikan	Mengabaikan pembicara yang monoton	Menilai isi dengan mendengarkan pesan secara keseluruhan sebelum membuat penilaian
5. Pertahan kan semangat Anda	Terlalu cepat emosi atau melakukan sesuatu yang dikatakan pembicara dan masuk dalam suatu argumen	Menahan penilaian hingga memperoleh pemahaman menyeluruh
6. Bekerja keras untuk mendengarkan	Sama sekali tidak mengeluarkan energi ketika mendengrkan	Memberi perhatian penuh pada pembicara
7. Menolak gangguan	Mudah terganggu	Melawan gangguan dan berkonsentrasi pada pembicara
8. Mendengar apa yang dikatakan	Menutup atau mengingkari informasi yang tidak menguntungkan	Mendengarkan kedua informasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan
9. Menantang diri sendiri	Menolak untuk mendengarkan presentasi mengenai topik yang sukar	Memperlakukan presentasi yang rumit sebagai latihan untuk berfikir
10. Menggunakan materi cetakan, proyektor, atau bantuan visual lainnya	Tidak mencatat atau memperhatikan bantuan visual	Mencatat yang dibutuhkan dan menggunakan bantuan visual untuk meningkatkan pemahaman dari presentasi

SUMBER : Diambil dari N Skinner, "Communication Skill", Selling Power, Juli/Agustud 1999, hal 32-34, dan G Manning, K Curtis, dan S McMillen, Building the Human Side of Work Community (Cincinnati, OH: Thomson Executive Press, 1996) hal 127-54

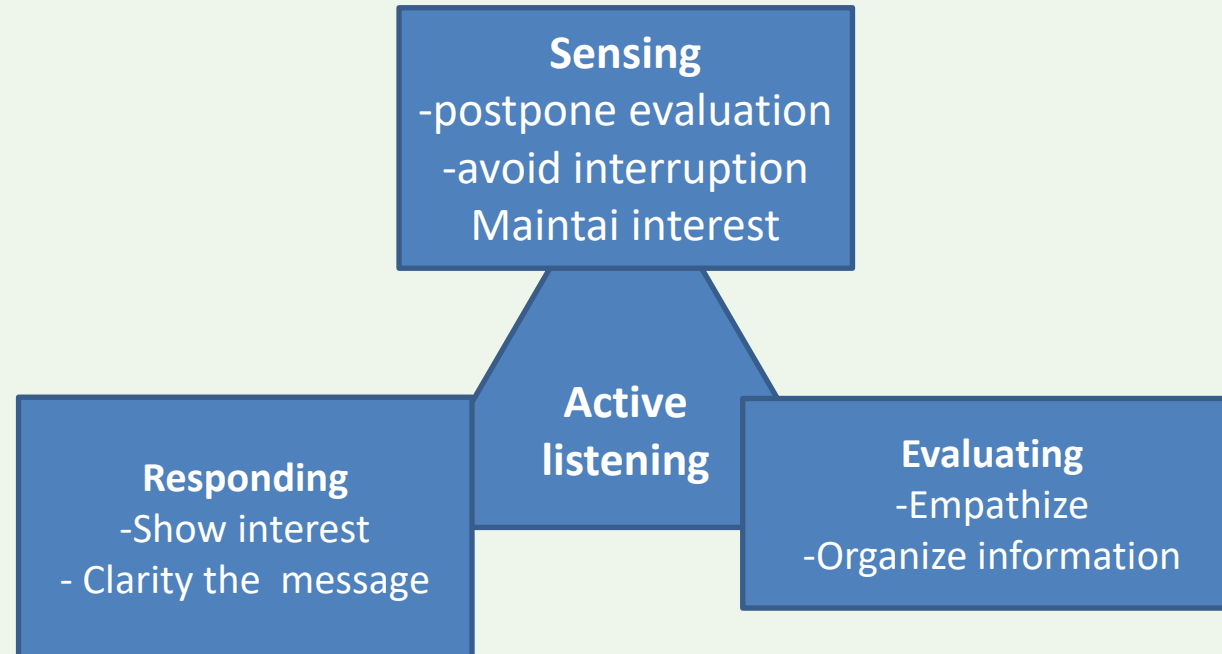


## Memperbaiki Komunikasi

### A. Komunikasi Interpersonal:

1. Getting The Message across, komunikasi akan efektif Ketika orang lain menerima dan memahami pesan yang disampaikan.
2. Active listening, merupakan suatu proses untuk secara aktif merasakan sinyal pengirim (sender), mengevaluasi secara akurat dan merespon dengan tepat. Proses Active listening digambarkan McShane dan Von Glinow :







## Memperbaiki Komunikasi

### B. Komunikasi melalui Hierarki:

1. *Workspace design*, Organisasi menyediakan ruang kerja yang lebih luas dan terbuka, sehingga lebih mudah untuk berbagi informasi.
2. *Web-based organizational communication*, sebelumnya pekerja menerima informasi lebih melalui hard copy, untuk itu perlu dirubah melalui sumber informasi berbasis web.
3. *Direct communication with Top Management*, dalam rangka menjaga hubungan langsung antara eksekutif dengan pekerjanya perlu dikembangkan strategi *management by walking around* atau dialog tatap muka dengan pekerja



Greenberg dan Baron untuk memperbaiki komunikasi diperlukan ketrampilan:

1. *Use simple, clear language*, diperlukan bahasa yang sederhana dan jelas bukan Bahasa formal yang bisa menghambat komunikasi.
2. *Become an active and attentive listener*, sama pentingnya membuat agar gagasan kita dipahami orang lain, kita juga harus menjadi penyimak yang baik.
3. *Avoiding overload*, dManajer sNGt sibuk dan dihadapkan banyak masalah informasi overload.
4. *Opening chanenels of communication.*
5. *Enhanching reationships*
6. *Use inspirational communication tactics*



# PENUTUP BELAJAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ ارِنَا الْحَقَّ حَقًّا وَارْزُقْنَا اتِّبَاعَهُ ۖ وَارِنَا الْبَاطِلَ بَاطِلًا وَارْزُقْنَا اجْتِنَابَهُ

Ya Allah Tunjukkanlah kepada kami kebenaran sehingga kami dapat mengikutinya,

Dan tunjukkanlah kepada kami keburukan sehingga kami dapat menjauhinya.



**wnisa**  
Universitas 'Aisyiyah  
Yogyakarta