



PENGANTAR MANAJEMEN

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Oleh: Turah Slamet, MM

PENTINGNYA BERKOMUNIKASI DENGAN JELAS

“WE CANNOT NOT COMMUNICATE”

(Bateson, 1972)



Komunikasi adalah prasyarat kehidupan Manusia, Fakta :

1. Individu menghabiskan 70% dari waktu mereka untuk berkomunikasi – menulis, membaca, berbicara, mendengar
2. Komunikasi yang buruk merupakan sumber konflik antar personal
3. Sebuah ide betapapun hebatnya tidak berguna hingga dapat disampaikan dan dipahami orang lain

KESIMPULAN :

Komunikasi meliputi transfer maupun pemahaman Makna

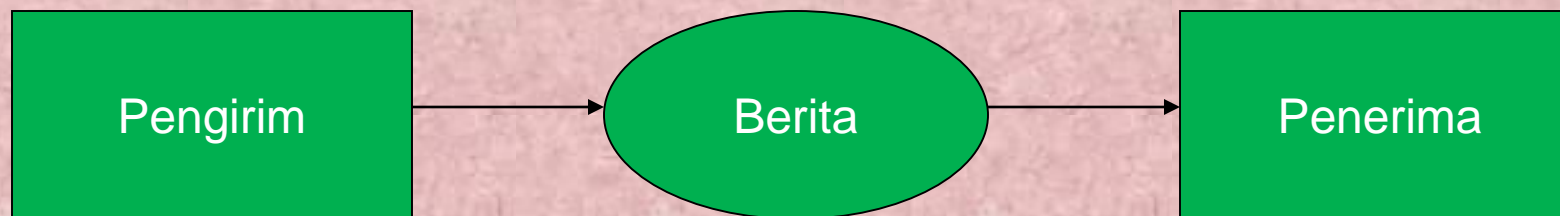
PENGERTIAN :

Komunikasi adl proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yg digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya.

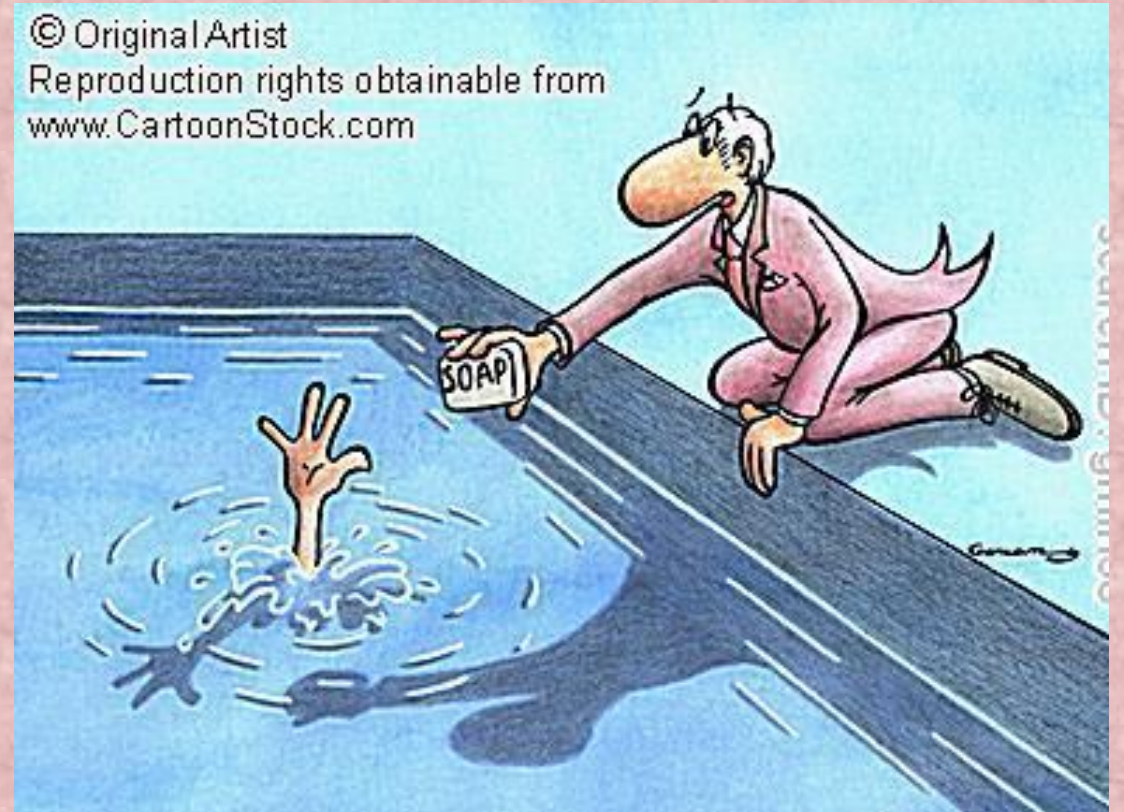
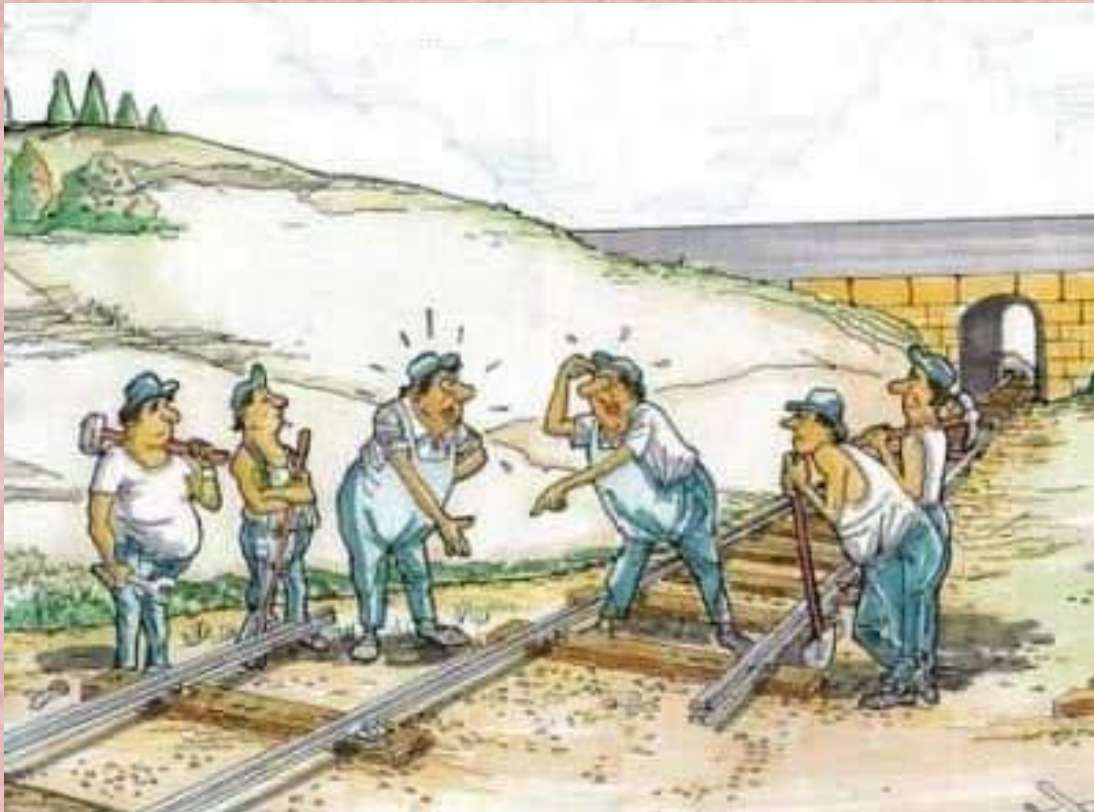
PROSES KOMUNIKASI :

Model proses komunikasi yg paling sederhana adl sbb :

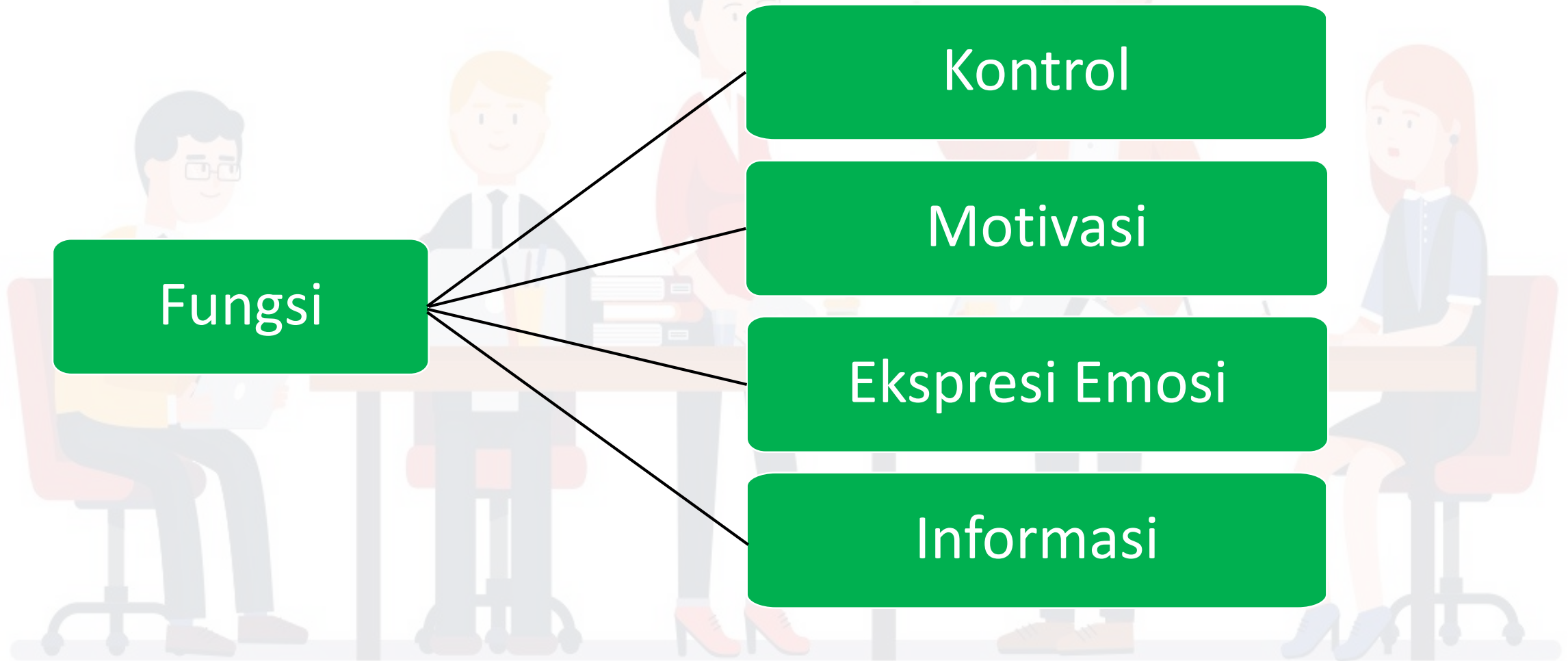


MISKOMUNIKASI

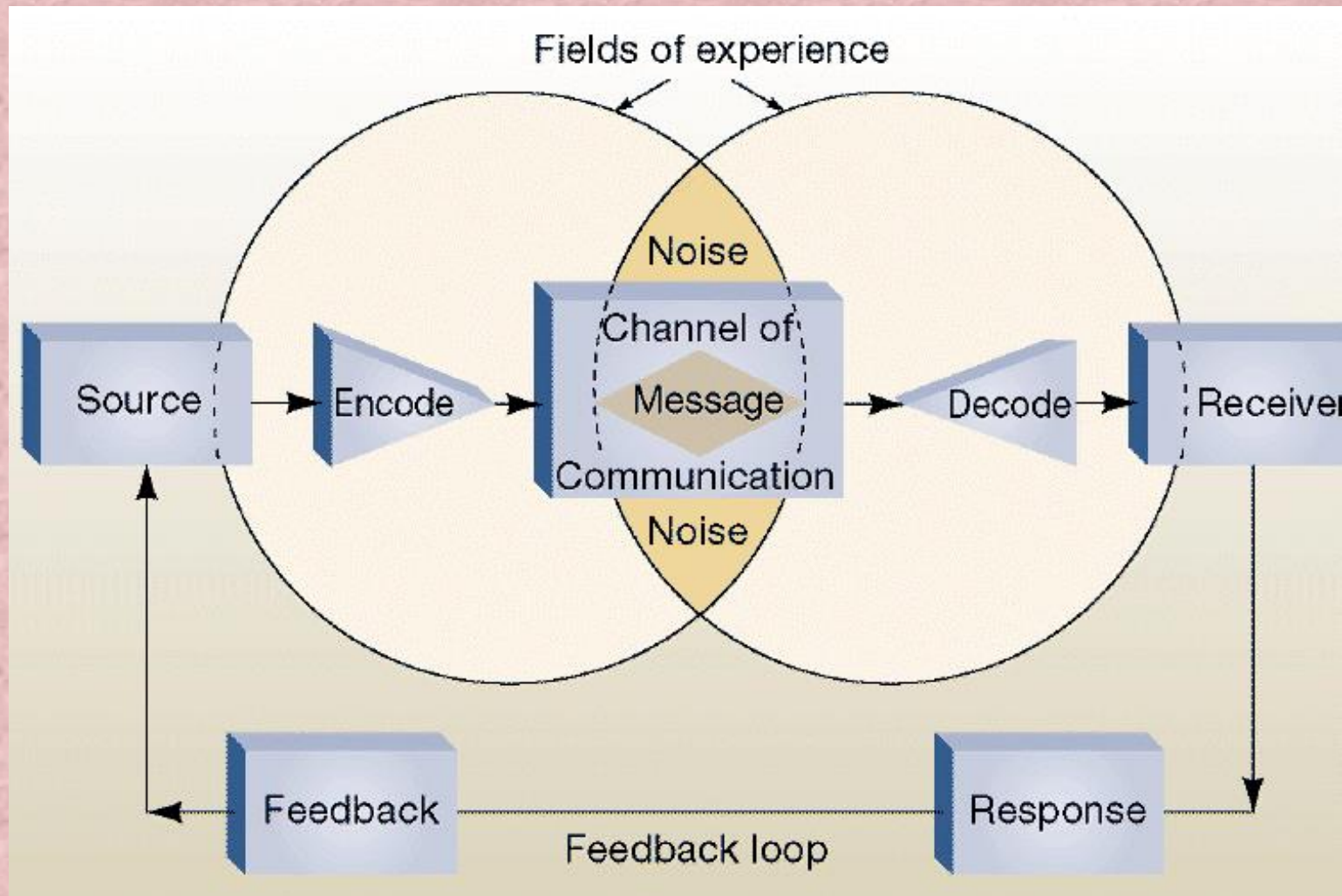
“Kesalahan komunikasi dapat menimbulkan akibat yang fatal”



FUNGSI, PROSES DAN ARAH KOMUNIKASI



PROSES KOMUNIKASI



Sumber : D.K. Berlo, Process of Communication, 1960

ARAH KOMUNIKASI

Arah
Komunikasi

Ke Bawah

Contoh : Instruksi, Arah
kerja, Informasi kebijakan dan
prosedur kerja

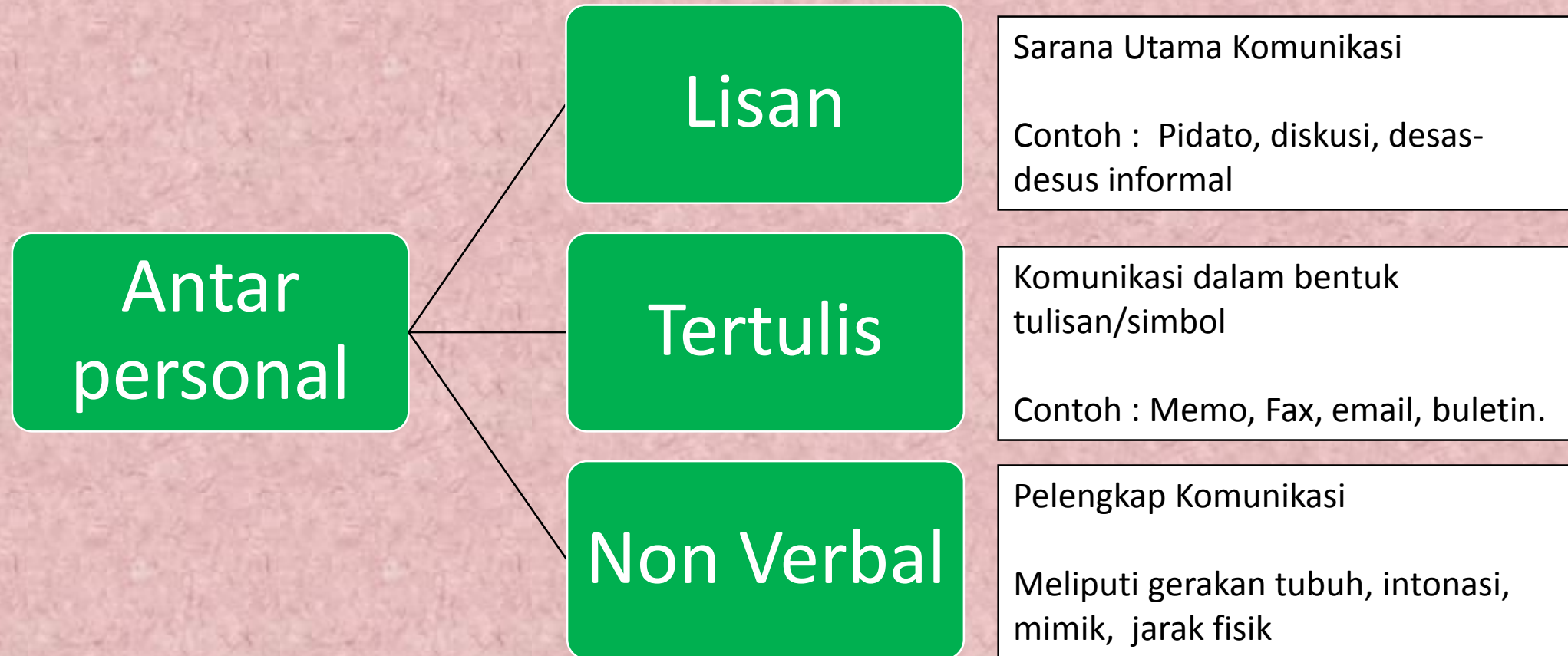
Ke Atas

Contoh : Feedback, Kuesioner

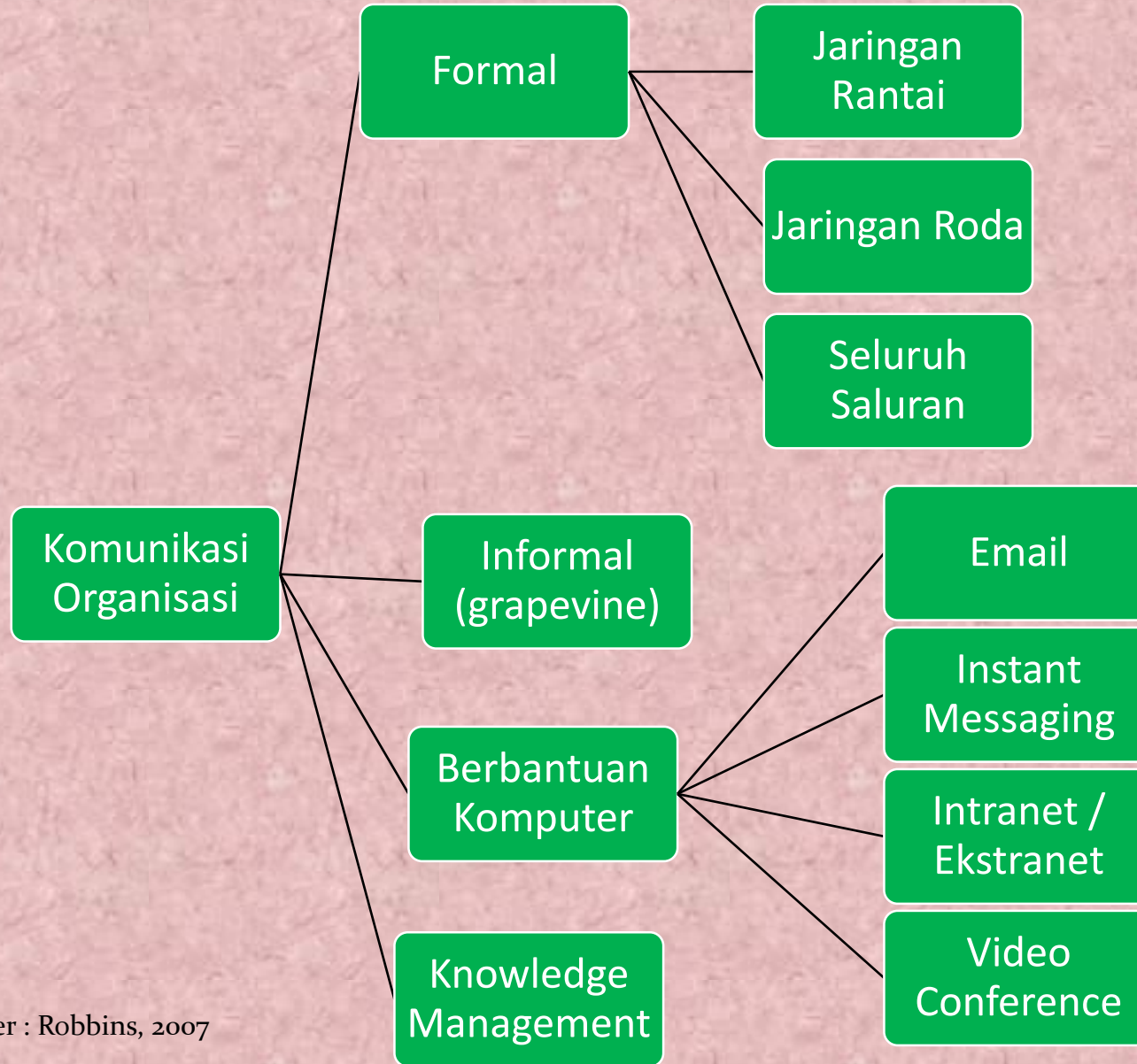
Lateral
(horizontal)

Contoh : Antar Individu yang setara.

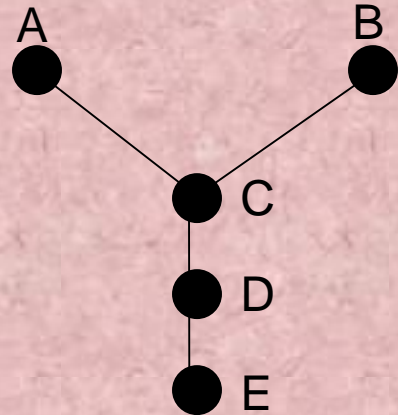
KOMUNIKASI ANTAR PERSONAL



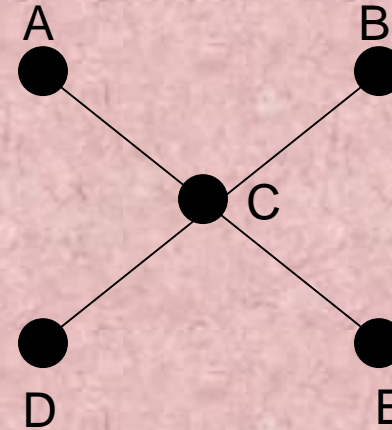
KOMUNIKASI ORGANISASI



Tipe-tipe Jaringan Komunikasi Organisasi



Huruf Y



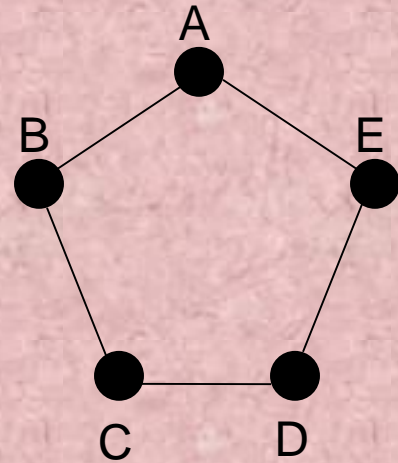
Bintang

Jaringan “huruf Y” dan “bintang” adalah komunikasi yang di-**sentralisasi** (terpusat) dengan C pada posisi pusat.

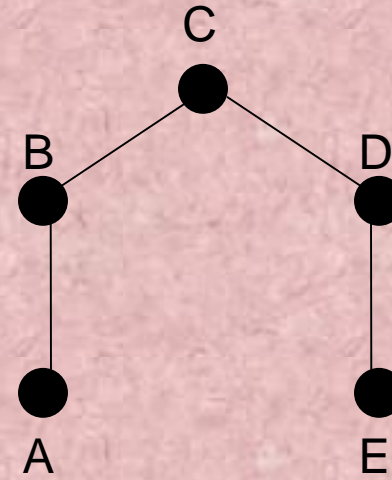
Penyelesaian akan lebih efektif karena lebih cepat dan akurat untuk **masalah-masalah rutin** dan **tidak kompleks**.

Anggota kelompok cenderung kurang puas dalam jaringan-jaringan di-sentralisasi.

Tipe-tipe Jaringan Komunikasi Organisasi



Lingkaran



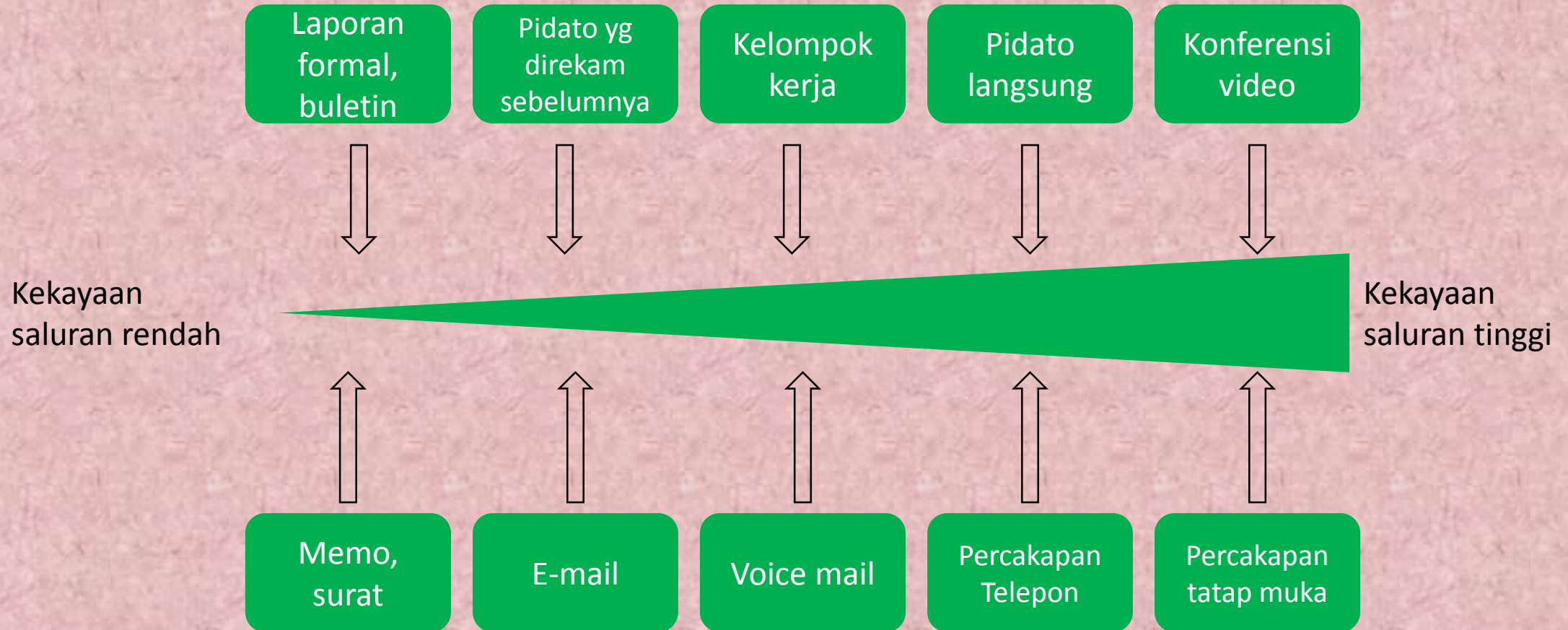
Rantai

Jaringan “lingkaran” dan “rantai” adalah komunikasi yang di-**desentralisasi** (tidak terpusat).

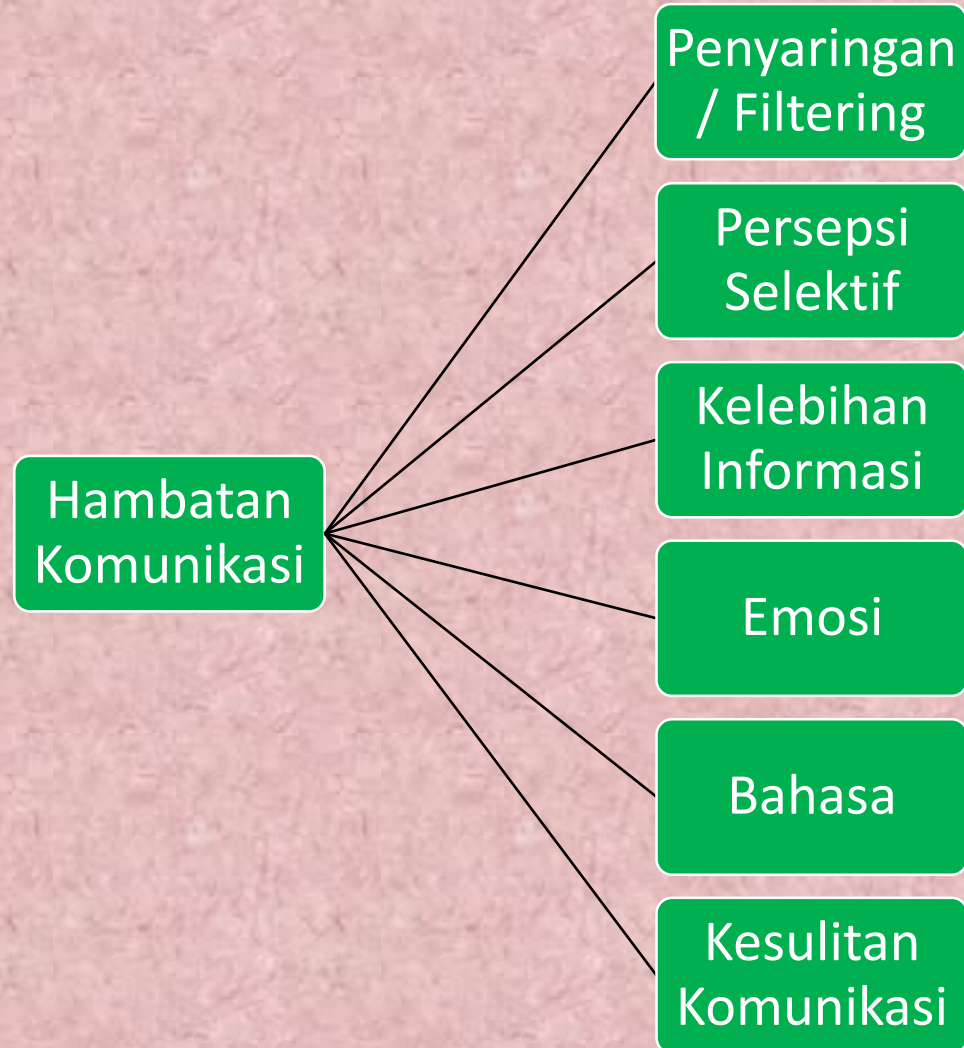
Penyelesaian akan lebih cepat dan akurat untuk **masalah-masalah kompleks**.

Kepuasan anggota kelompok cenderung lebih tinggi dalam jaringan-jaringan yang di-desentralisasi.

PEMILIHAN SALURAN KOMUNIKASI



HAMBATAN BAGI KOMUNIKASI YANG EFEKTIF



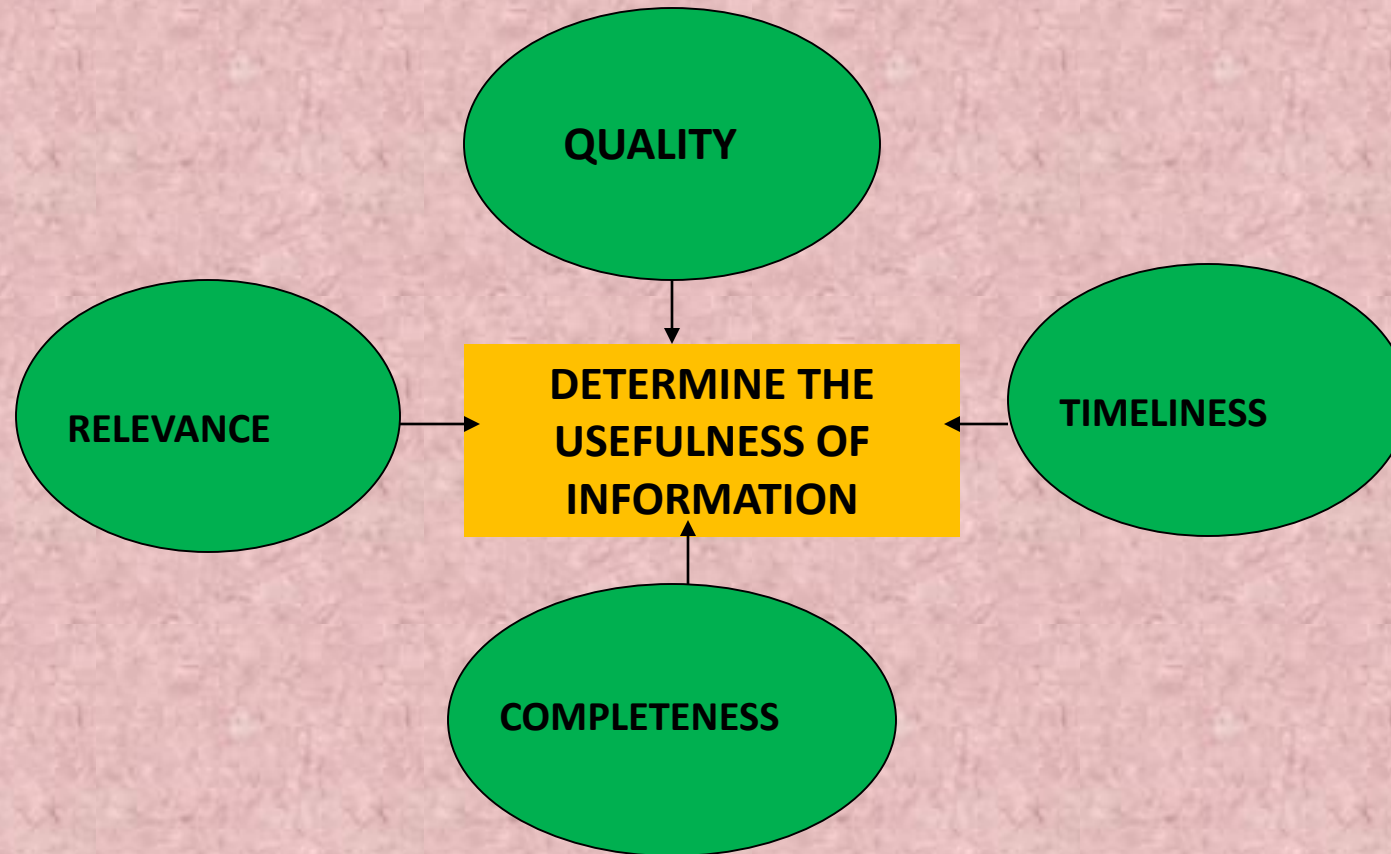
PENTINGNYA INFORMASI

- Manajer tidak akan mampu melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan tanpa dukungan dan akses informasi.
- Informasi menjadi sumber pengetahuan dan intelegensi bagi pengambilan keputusan dalam organisasi

DATA DAN INFORMASI

- Informasi tidak sama dengan data
- Data adalah fakta yang masih mentah, belum diolah, belum dianalisis dan belum disimpulkan.
- Informasi adalah data yang telah dikelompok-kelompokan dan memiliki arti/ makna.
- Coba berikan contoh data dan informasi

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INFORMASI



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INFORMASI

1. Quality

keakuratan dan kehandalan menjadi kualitas informasi. Semakin akurat dan handal maka semakin informasi berkualitas.

2. Timeliness

Informasi harus ter 'update' mencerminkan informasi terbaru dan tidak boleh basi

3. Completeness

Informasi yang lengkap akan memberikan kepastian dan menghindarkan keraguan manajer

4. Relevance

Informasi dianggap relevan jika sesuai dengan kebutuhan pengambil keputusan, dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

PENTINGNYA INFORMASI YANG BAIK

Komunikasi yang baik merupakan aspek esensial bagi para manajer. Sebab:

1. Dengan komunikasi yang baik, efisiensi dan efektifitas dapat ditingkatkan.
2. Dapat memperbaiki kualitas pekerjaan dan produk
3. Meningkatkan tanggungjawab terhadap customers
4. Membantu mensosialisasikan inovasi
5. Membantu mencegah dan menyelesaikan konflik

FAKTOR-FAKTOR DALAM PROSES KOMUNIKASI

1. **SENDER**

Orang atau kelompok yang mengirim informasi

2. **MESSAGE**

Pesan yang dikirim oleh sender

3. **ENCODING**

Penterjemahan pesan ke dalam simbol-simbol atau bahasa

4. **NOISE**

Kendala atau hambatan yang terjadi selama proses komunikasi.

5. **RECEIVER**

Orang atau kelompok yang menerima informasi

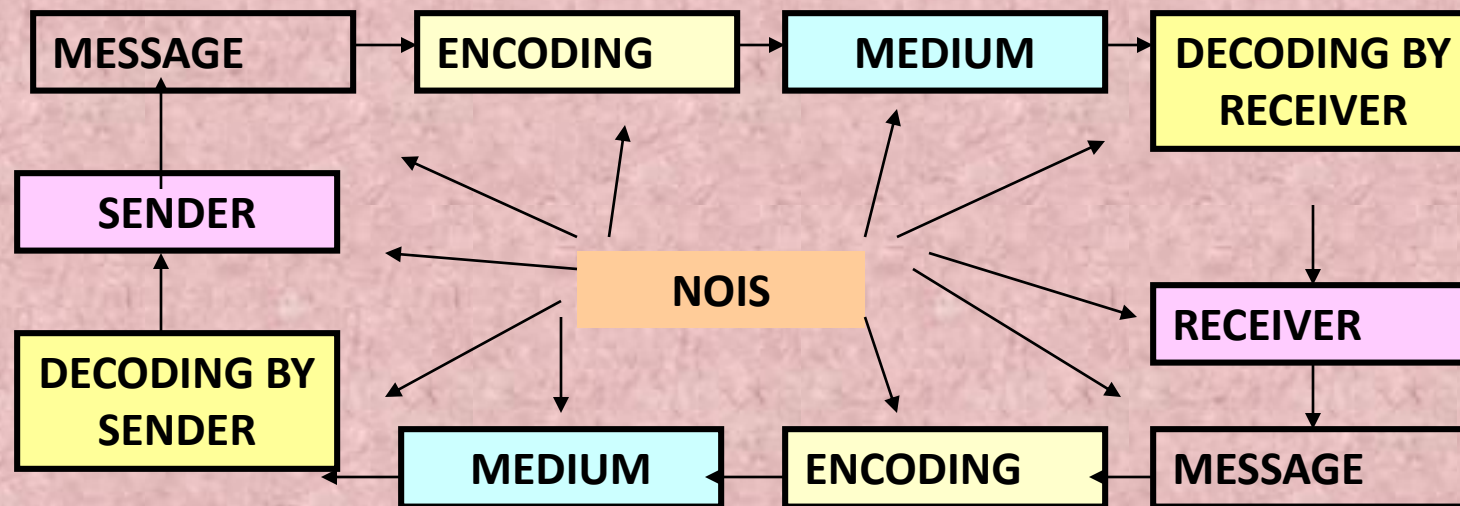
6. **MEDIUM**

Suatu alat atau perantara yang membantu menerjemahkan suatu pesan

7. **DECODING**

Interpretasi terhadap pesan oleh penerima pesan

PROSES KOMUNIKASI



ALIRAN KOMUNIKASI ORGANISASI

- Adalah suatu proses dinamik dalam mana pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan yang hidup dan berkembang dalam sebuah organisasi.
- Aliran Komunikasi Organisasi berfungsi untuk mengetahui bagaimana informasi itu terdistribusikan kepada anggota-anggota organisasi, bagaimana pola-pola distribusinya dan bagaimana orang-orang terlibat dalam proses penyebaran informasi itu dalam sebuah organisasi.
- Aliran Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi baik dalam kaitannya dengan hubungan-hubungan ataupun pula dalam pelaksanaan & pencapaian tujuan organisasi.

SIFAT ALIRAN INFORMASI

- Guetzkow (1964), aliran informasi (penyebaran pesan) dalam organisasi dapat terjadi dalam tiga cara :

1. SERENTAK,

yaitu proses penyebaran informasi (pesan) yang disampaikan secara bersamaan dalam suatu waktu dengan objek sasaran yang banyak (lebih dari satu rang, bukan proses diadik)

Bentuk : Memo, Pertemuan, rapat (akbar), televisi, teleconference (penyampaian pesan bermedia).

Keuntungan : cepat, mudah/dapat diakses pada saat bersamaan, berhubungan dengan banyak sasaran orang, informasi terbuka, biasanya dipergunakan oleh organisasi besar.

Kerugian : tidak dapat menyebarkan informasi yang sifatnya ahasia.

Biasanya digunakan oleh organisasi publik atau organisasi yang memiliki jaringan kerja yang luas.

2. BERURUTAN : yaitu proses penyebaran informasi/pesan secara berurutan (merupakan bentuk komunikasi yang utama, Haney;1962). Dengan pola “siapa berbicara kepada siapa”. Informasi disampaikan secara berurutan dari satu orang ke orang lain secara tidak bersamaan.

Bentuk : komunikasi antarpersonal, model jaringan sel.

Keuntungan : menjamin kerahasiaan informasi, lebih mendekatkan hubungan antar anggota.

Kerugian : lambat, memungkinkan terjadinya bias / distorsi informasi (multi persepsi/interpretasi).

Biasanya sangat efektif untuk organisasi yang bersifat politis, ideologis, rahasia, militer. ataupun pula untuk suatu kebijakan organisasi yang sifatnya tertutup / rahasia/ strategis.

untuk itu dibutuhkan kemampuan akurasi penyampaian pesan, daya ingat yang baik dan disiplin yang tinggi.

3. SERENTAK – BERURUTAN ; yaitu kombinasi kedua pola aliran yang telah disebutkan sebelumnya.

POLA ALIRAN INFORMASI

- 1. POLA RODA :** adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi dan memecahkan masalah dengan saran / persetujuan anggota lainnya.
- 2. POLA LINGKARAN :** semua anggota berkomunikasi satu sama lainnya hanya melalui sejenis sistem pengulangan. Tidak seorangpun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan.

PENGARUH DUA POLA ALIRAN

NO	VARIABEL KOM. ORG	P.RODA	P. LINGK
1	Aksessibilitas anggota satu dg lainnya	Rendah	Tinggi
2	Pengawasan aliran pesan	Tinggi	Rendah
3	Moral / kepuasan	Sgt rndh	Tinggi
4	Kemunculan pemimpin	Tinggi	Sgt rendah
5	Kecermatan solusi	Baik	Buruk
6	Kecepatan kinerja	Cepat	Lambat
7	Jumlah pesan yg dikirimkan	Rendah	Tinggi
8	Kemunculan organisasi yang stabil	Cepat	Sgt lambat
9	Penyesuaian dg perubahan kerja	Lambat	Cepat
10	Kecenderungan beban brlebih	Tinggi	rendah

PERANAN JARINGAN KERJA KOMUNIKASI

KOMPONEN DALAM JARINGAN :

1. **ANGGOTA₂** Klik adalah kelompok individu yang paling sedikit/ separuh dari kontakannya merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya.

CIRI-CIRI : terjadi melalui interaksi dengan orang-orang yang dapat mereka lihat. (Sommer, 1969). terdiri dari individu-individu yang keadaan sekelilingnya memungkinkan kontak antar individu, saling menyukai & merasa amat puas dg kontak tsb.

Kebanyakan relatif akrab satu dg lainnya dalam hierarkhi formal organisasi. Ini menunjukkan kemiripan sistem komunikasi formal dengan sistem komunikasi informal (Rogers & Agarwala-Rogers).

Syarat anggota klik bahwa individu-individu harus mampu melakukan kontak satu sama lainnya, bahkan dengan cara tidak langsung.

2. PENYENDIRI, adalah mereka yang hanya melakukan sedikit atau sama sekali tidak mengadakan kontak dengan anggota kelompok lainnya.

Bisa jadi seseorang menjadi penyendiri untuk tema-tema pesan tertentu (yang mungkin tidak dia sukai atau tidak berhubungan dengan bidang tugasnya) namun menjadi anggota klik sentral bila pesan-pesannya berhubungan dengan bidang tugasnya.

Sifat-sifat penyendiri (Goldhaber;1979) :

1. Kurang aman dlm konsep diri mereka.
2. Kurang termotivasi oleh cita-cita.
3. Kurang bersedia untuk berinteraksi dg orang lain.
4. Lebih muda dan kurang berpengalaman dalam sistem.
5. Lebih jarang menduduki posisi yang kuat dalam organisasi
6. Lebih cenderung menahan daripada melancarkan aliran informasi.
7. Relatif lebih tidak puas dengan sistem (golput)
8. Beranggapan bahwa sistem komunikasi tertutup bagi mereka.

3. **JEMBATAN** ; adalah anggota klik yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok, juga menjalin kontak dengan anggota klik lain. Sebuah jembatan berlaku sebagai pengontak langsung antara dua kelompok pegawai.
4. **PENGHUBUNG** ; adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan tersebut. (tekanannya bukan anggota klik dalam kelompok atau orang luar sama sekali)
5. **PENJAGA GAWANG (GATE KEEPER)** ; adalah orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarkan melalui sistem tersebut.
6. **PEMIMPIN PENDAPAT (OPINION LEADER)** ; adalah orang tanpa jabatan formal dalam semua sistem sosial, yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka.
7. **KOSMOPOLIT**; adalah orang bebas dari gagasan, prasangka, kecintaan lokal. Orang yg melakukan kontak dg dunia luar/ di luar organisasi. Menghubungkan anggota organisasi dg orang & peristiwa diluar struktur organisasi. Mereka adalah anggota organisasi yang banyak bepergian (duta) aktif dalam organisasi profesional, membaca terbitan. Memiliki kontak dengan sumber-sumber di luar organisasi, bertindak sebagai saluran bagi gagasan baru bagi organisasi.

PERAN & FUNGSI MASING-MASING KOMPONEN

- **Anggota** : sebagai jantung sistem & bertindak sebagai tujuan akhir bagi kebanyakan pesan
- **Penyendiri** : sebagai pemberi tantangan pada sistem dan mencipta derajat ketidakpastian pada efektifitas program penyebaran pesan.
- **Jembatan** : sebagai pemrosesan sentral informasi yg menyediakan hubungan langsung diantara klik-klik yang berbeda.
- **Penghubung** : mengintegrasikan dan menjadi penghubung antarklik.
- **Penjaga gawang** : mengendalikan perpindahan pesan dan kontak-kontak dengan tujuan meminimalkan kelebihan beban komunikasi dan meningkatkan keefektifan.
- **Pemimpin pendapat** : melancarkan pembentukan & perubahan sikap & membantu dalam pengambilan keputusan informal.
- **Kosmopolit** : menghubungkan organisasi dg orang-orang dan gagasan-gagasan baru dalam lingkungan yang lebih besar.

ARAH ALIRAN INFORMASI

1. KOMUNIKASI KE BAWAH (DOWN WORD)

yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang merotoritas lebih rendah.

JENIS INFORMASI yang biasanya dikomunikasikan :

1. Mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. Mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Mengenai kebijakan & praktik organisasi
4. Informasi kinerja pegawai
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

METODE PENYAMPAIAN PESAN :

1. Tulisan
2. Lisan
3. Lisan diikuti tulisan
4. Tulisan diikuti lisan

KAPAN METODE INI DAPAT EFEKTIF DILAKUKAN ?

1. Tulisan : dalam situasi bila diperlukan informasi untuk tindakan yang akan datang, informasinya umum, tidak diperlukan kontak pribadi.
2. Lisan : dalam situasi yang membutuhkan teguran & mendamaikan perselisihan.
3. Lisan diikuti tulisan : dalam situasi yang membutuhkan tindakan segera tetapi kemudian diikuti tindak lanjutnya yg bersifat umum, perlu pendokumentasian.
4. Tulisan diikuti lisan : dinilai tidak cukup efektif untuk setiap situasi.

KRITERIA MEMILIH METODA PENYAMPAIAN INFORMASI KEPADA PEGAWAI :

1. Ketersediaan informasi.
2. Biaya
3. Pengaruh
4. Relevansi (dengan tujuan)
5. Respons
6. Keahlian (yang sesuai dengan kemampuan pengirim)

KOMUNIKASI KE ATAS (UP WORD)

Yaitu informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan).

PENTINGNYA KOMUNIKASI KE ATAS :

1. Informasi bagi pembuatan keputusan
2. Memberi informasi bagi atasan kapan bawahan siap menerima informasi dari mereka & seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
3. Mendorong keterbukaan komunikasi tentang keluhan, kritik muncul ke permukaan sehingga atasan tahu apa yang mengganggu dan menghambat kerja mereka.
4. Menumbuhkan apresiasi & loyalitas kpd organisasi dg memberi kesempatan kpd pegawai untuk mengajukan pertanyaan & memberi masukan/gagasan serta saran.
5. Memberi informasi pada atasan apakah bawahan memahami apa yg diharapkan dari aliran informasi ke bawah
6. Membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka & memperkuat keterlibatan mereka dg pekerjaan & organisasi

APA YANG DIKOMUNIKASIKAN ?

1. Tentang apa yang telah dilakukan bawahan : prestasi, kemajuan, rencana yang akan datang.
2. Persoalan pekerjaan yang dihadapi yang belum terpecahkan dan membutuhkan bantuan penyelesaian.
3. Memberikan saran dan agagasan untuk perbaikan pada organisasi.
4. Mengungkapkan bagaimana perasaan, pikiran bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, & organisasi.

MENGAPA KOMUNIKASI KE ATAS SULIT ? (sharma, 1979) :

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka
2. Adanya perasaan bahwa atasan tidak tertarik pada permasalahan bawahan.
3. Kurangnya penghargaan & apresiasi bagi komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan/karyawan
4. Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

PRINSIP KOMUNIKASI KE ATAS

1. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan & didorong atau dirangsang agar tetap muncul / tersampaikan.
2. Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan.
3. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin
4. Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah
5. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara objektif
6. Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah
7. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media & metode untuk meningkatkan aliran informasi.

KOMUNIKASI HORIZONTAL

Adalah penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja.

TUJUAN KOMUNIKASI HORIZONTAL

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
2. Berbagi informasi mengenai rencana & kegiatan
3. Untuk memecahkan masalah
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
6. Untuk menumbuhkan dukungan antar personal

BENTUK KOMUNIKASI HORIZONTAL :

Rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telpon, memo / catatan, kegiatan sosial, lingkaran kualitas (sebuah kelompok pekerja sukareka yang berbagi wilayah tanggungjawab)

KOMUNIKASI INFORMAL, SELENTINGAN

Komunikasi yang dilakukan oleh orang organisasi tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi.

Selentingan (Grapevine) : metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa (Stein, 1967).

CIRI SELENTINGAN :

1. Melalui interaksi mulut ke mulut
2. Bebas dari kendala organisasi & posisi
3. Penyebaran cepat.
4. Melalui rantai kelompok
5. Memiliki beberapa peran.
6. Produk situasi bukan produk orang dalam organisasi.
7. Semakin cepat orang mengetahui peristiwa semakin cepat kemungkinan menceritakannya pada orang lain.
8. Jika informasinya menarik, orang cenderung menyampaikan pada yang lain.
9. Pesan selentingan cenderung cermat/jeli (walau terkadang lebih dramatik dari yg senyatanya)
10. Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya cermat.
11. Cenderung mempengaruhi organisasi (baik atau buruk)

CARA MENANGGAPI SELENTINGAN

- Jagalah saluran komunikasi formal tetap terbuka yang memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal dan lintas saluran yang terus terang, cermat, dan sensitif.
- Efektifkan hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan.
- Sampaikan bahwa atasan mengerti dan menerima informasi melalui selentingan tersebut (khususnya yg menyangkut perasaan karyawan)

Tugas Sesi 11.

1. Apa hakekat dari komunikasi ?
2. Apa akibat dari komunikasi yang tidak sampai ?
3. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi, sebutkan dan jelaskan !
4. Ada beberapa tipe jaringan komunikasi. Menurut Anda tipe mana yang paling efektif , baik untuk komunikasi sentralisasi maupun de sentralisasi. Berikan alasannya !
5. Buatlah saluran komunikasi formal dalam organisasi masyarakat yang anda ikuti !