

**RPS:**  
**Kontrak Perkuliahan**  
**Komunikasi Organisasi &**  
**Organisasi Manajemen**

[https://drive.google.com/file/d/1OcOGEi5Aprx-NYHZmf2A4Kw-WUVW1\\_n7/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1OcOGEi5Aprx-NYHZmf2A4Kw-WUVW1_n7/view?usp=sharing)

**Kuliah 1**

**Mata kuliah Komunikasi Organisasi**

**Jumat, 3 September 2021**

**Drs. Sudarmo, MA., Ph.D**

**Universitas Sebelas Maret**

# Kontrak Kuliah 8x

- Ada 8 x pertemuan termasuk 1 x ujian tengah semester
- Mahasiswa mengikuti kuliah daring sesuai dengan aturan yang berlaku
- Kuliah melalui OCW dan Spada
- Penilaian: tugas

# Kuliah 1

- Pengertian Organisasi dan manajemen,
- Macam-macam organisasi, Persamaan dan perbedaan organisasi public dan swasta, dan komunikasi dalam Organisasi

# Kuliah 2

- Paradigma pemikiran teori organisasi/komunikasi organisasi dan manajemen:
- Teori sistem
- Teori klasik
- Teori neo klasik
- Teori modern
- Teori post modern
- Implikasi bentuk komunikasi dalam organisasi

# Kuliah 3

- Definisi lingkungan organisasi
- Lingkungan internal dan eksternal
- Adaptasi Perubahan Lingkungan
- Komunikasi bagi efektivitas organisasi

# Kuliah 4

- Struktur dan desain organisasi:
- Pengertian struktur dan bagan organisasi
- Bentuk struktur organisasi
- Implikasi struktur dan desain organisasi bagi iklim organisasi/efektivitas komunikasi organisasi

# Kuliah 5

- Pengertian kinerja organisasi
- Kriteria kinerja organisasi
- Indikator dan ukuran kinerja
- Peran komunikasi bagi pencapaian kinerja organisasi

# Kuliah 6

- Kepemimpinan Organisasi dan perilaku bawahan:
- Pengertian kepemimpinan organisasi
- Pendekatan dalam kepemimpinan organisasi

# Kuliah 7

- Perubahan dan inovasi organisasi:
- Pengertian perubahan dan inovasi organisasi
- Dinamika organisasi
- Decision making dalam program terencana dan tak terencana dan implikasi terhadap konflik dan resolusi konflik

# Kuliah 8

- UTS

# Komunikasi organisasi

- Stanley Deetz berpendapat bahwa mendefinisikan apa yang dimaksud dengan istilah “komunikasi organisasi” hanyalah setengah dari pertanyaannya.
- “Pertanyaan yang lebih menarik adalah, 'Apa yang kita lihat atau apa yang dapat kita lakukan jika kita memikirkan komunikasi organisasi satu cara versus yang lain?’
- 'Tidak seperti definisi, upaya di sini bukanlah untuk membuatnya benar tetapi untuk memahami pilihan kita. " Deetz, S. (2001). Landasan Konseptual. Dalam F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), Buku pegangan baru komunikasi organisasi: Kemajuan dalam teori, penelitian, dan metode (hlm. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage, hal. 4.
- Sebaliknya, Deetz merekomendasikan agar kami mencoba untuk memahami tiga konseptualisasi yang tersedia untuk "komunikasi organisasi" sarjana dan siswa: disiplin, cara untuk menggambarkan organisasi, dan fenomena dalam organisasi

# Komunikasi organisasi

- Disiplin,
- Cara untuk menggambarkan organisasi,
- Fenomena dalam organisasi

Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). Thousand Oaks, CA: Sage, pg. 4.

# Komunikasi Organisasi sebagai Disiplin

- istilah “komunikasi organisasi” pada umumnya digunakan sebagai alat untuk menggambarkan sub-divisi tertentu dari bidang komunikasi.
- Namun, komunikasi organisasi bukanlah bidang studi akademik yang unik untuk bidang studi komunikasi.
- Ada yang berpendapat bahwa komunikasi organisasi adalah suatu disiplin ilmu karena orang yang mempelajarinya memiliki konsepsi yang sama tentang studi yang disebut "komunikasi organisasi.

# Komunikasi Organisasi sebagai Descriptor

- Komunikasi organisasi merupakan gambaran tentang apa yang terjadi dalam organisasi.
- Deetz menggambarkan KO sebagai cara untuk menggambarkan dan menjelaskan organisasi.
- Seperti halnya psikologi, sosiologi, dan ekonomi dapat dianggap mampu menjelaskan proses organisasi, komunikasi bisa juga dianggap sebagai model untuk menjelaskan atau cara berpikir yang berbeda tentang organisasi.
- Orang-orang di berbagai bidang akademik yang berbeda juga melakukan penelitian KO.
- Orang-orang di antropologi, bisnis, psikologi, sosiologi, dan bidang akademik lainnya termasuk AN melakukan penelitian yang secara fundamental tentang komunikasi organisasi.
- Sarjana komunikasi (mungkin) berbeda dalam memahami komunikasi organisasi.
- Dalam konteks organisasi dan manajemen ia digunakan sebagai salah satu cara/metode untuk meningkatkan efektivitas organisasi

# KOMUNIKASI ORGANISASI sebagai FENOMENA

- Komunikasi organisasi bisa dipandang sebagai fenomena khusus atau serangkaian fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi.
- Misalnya, ketika dua karyawan mengalami konflik di tempat kerja, mereka melakukan komunikasi organisasi.
- Saat pimpinan suatu organisasi menyampaikan presentasi PowerPoint tentang arah tujuan organisasi kepada seluruh anggota organisasi, dia terlibat dalam komunikasi organisasi

# Definisi komunikasi organisasi

- Komunikasi organisasi sebagai proses di mana pemangku kepentingan organisasi (atau sekelompok pemangku kepentingan) berusaha menstimulasi makna dalam pikiran pemangku kepentingan organisasi (atau kelompok pemangku kepentingan) lainnya melalui penggunaan pesan verbal, nonverbal, dan / atau mediasi yang disengaja.

# Pemangku kepentingan

- Pemangku kepentingan (stakeholder) adalah pihak mana pun yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi , bisa dipengaruhi dan mempegaruhi organisasi.
- *Stakeholder* suatu perusahaan bisa meliputi pemegang saham, pemegang obligasi, pelanggan, pemasok, karyawan, dan lain sebagainya.

# Ketidaksadaran manusia bahwa dirinya terlibat dalam Organisasi

- **Realita kehidupan:** pada umumnya secara tidak disadari orang-orang telah terlibat dalam suatu organisasi.
- Bahkan orang-orang pada kehidupan modern jaman sekarang pada umumnya dari lahir, bekerja dan mati ada dalam sebuah urusan/menjadi bagian aktivitas organisasi.
- Namun tak ada satupun yang melihat atau menyentuh organisasi karena organisasi sifatnya *intangible*- hanya bisa dirasakan saja.

# Organisasi dan Manajemen

- **Organisasi** merupakan alat/perangkat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan-tindakan mereka untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan atau mencapai suatu nilai, yakni [mencapai tujuan-tujuan mereka](#)
- **Manajemen** merupakan segala bentuk aktifitas/seni tentang apa yang dilakukan (dan atau bagaimana cara melakukannya ) oleh para manajer /pimpinan (kelompok) untuk mencapai tujuan atau keberhasilan organisasi (efektivitas, efisiensi, produktivitas, ekonomis, kualitas, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, responsibilitas, keadilan, hak-hak asasi manusia dan nilai-nilai demokrasi lainnya).

# Manajemen

- Manajemen merupakan proses yang mencakup empat fungsi dasar– **planning, organizing, leading, dan controlling** untuk mencapai tujuan atau keberhasilan organisasi (efektivitas, efisiensi, kualitas, akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, keadilan, hak-hak asasi manusia dan nilai-nilai demokrasi lainnya).
1. **Planning**: proses menentukan tujuan dan menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan,
  2. **Organizing**: proses menentukan tugas-tugas, mengalokasikan sumberdaya, dan mengatur aktivitas untuk mengimplementasikan perencanaan
  3. **Leading**: proses menstimulasi antusias dan usaha mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi
  4. **Controlling**: proses mengukur kinerja dan melakukan tindakan untuk menjamin dicapainya hasil-hasil yang diinginkan

# Komponen organisasi

- **Entitas sosial** (terdiri dari individu & orang-orang yang berinteraksi satu sama lain untuk menjalankan fungsi-fungsinya)
- **Memiliki batas-batas yang bisa diidentifikasi** (ada perbedaan orang yang termasuk dalam organisasi dan outsider)
- **Memiliki tujuan** (organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan dan outcomes yang diinginkan. Tujuan para anggota mungkin berbeda dari tujuan organisasi. Ketika tujuan organisasi berbeda dan para anggota organisasi berubah tujuan, organisasi juga berubah)
- **Memiliki sistem aktivitas terstruktur secara sengaja** (organisasi dirancang untuk menjalankan fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas tertentu secara efisien. Hal ini bisa dicapai dengan membagi tugas-tugas ke dalam unit, departemen, atau divisi)



# ORGANISASI SEBAGAI SISTEM

- Sistem merupakan satuan-satuan (unit-unit) terorganisir yang terdiri dari dua atau lebih bagian-bagian yang saling tergantung yang ada dalam sistem lingkungan atau suprasistem besar
- Sistem biasanya diklasifikasikan sebagai kontinum sistem tertutup ke sistem terbuka.
- **Sistem tertutup**: survive pada dirinya dan mengisolasi dari lingkungannya (ia cenderung mengalami gerakan ke arah **entropy**: degradation, disorder, death of system).
- Sistem terbuka: serangkaian elemen-elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi yang memerlukan input dari lingkungan, merubah input, dan menawarkan/menjual output ke lingkungan external.

# Konsep OD

- OD pada dasarnya merupakan teori dan praktek untuk menghasilkan **perubahan terencana** (*planned change*) pada organisasi.
- **Perubahan terencana** tersebut biasanya dirancang untuk menangani masalah organisasi atau membantu organisasi untuk menyiapkan masa depannya, agar *survive*.
- Untuk melakukan perubahan biasanya perlu adanya **interventions** (teknik-teknik/stretegi-strategi yang digunakan oleh praktisi OD)

# **Perbedaan Organisasi Publik dari organisasi Swasta bisa dilihat dari 3 sisi**

- Faktor lingkungan
- Transaksi antara organisasi dengan lingkungan
- Peran, struktur dan proses organisasi

# Faktor lingkungan

- Tidak adanya pasar ekonomi untuk outputnya; mendasarkan pada dukungan dana pemerintah
- Adanya hambatan aturan formal yang kompleks sebagai akibat aturan-aturan yang dibentuk oleh cabang legislatif, hirarki eksekutif, lembaga-lembaga pengawas, dan pengadilan
- Adanya pengaruh politik eksternal secara intensif

# Transaksi antara organisasi dan lingkungan

- Organisasi publik dan para manajer sering terlibat dalam menghasilkan barang-barang publik atau menangani eksternalities. Output yang dihasilkan tidak siap ditransfer ke pasar ekonomi dengan harga pasar.
- Aktivitas pemerintah sering *coercive*/memaksa, monopolistik, atau tak bisa dihindari. Pemerintah memiliki sangsi unik dan kekuatan memaksa dan sering menjadi satu-satunya provider (penyedia jasa layanan atau barang). Partisipasi dalam konsumsi dan pembiayaan aktivitas sering bersifat keharusan.
- Aktivitas pemerintah sering memiliki dampak yang lebih luas dan makna simbolik yang besar. Terdapat lingkup perhatian yang lebih luas, seperti kriteria kepentingan publik secara umum.
- Terdapat seleksi yang sangat rumit untuk para manajer publik
- Terdapat harapan khusus untuk keadilan, responsiveness, kejujuran, keterbukaan, dan akuntabilitas

## Peran organisasi, struktur dan proses

- Terhadap tujuan yang *ambiguity, multiplicity, conflict*.
- Peran manajer publik memiliki ciri khusus (berbau politis, membawa kepentingan kelompok kepentingan/otoritas politik tertentu, menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara kepentingan internal organisasi dan kepentingan eksternal yang cenderung bernuansa politik)
- Otoritas administrasi dan praktek kepemimpinan cenderung kurang otonom dalam pembuatan keputusan dan kurang fleksibel (misal: atasan kurang memiliki otoritas untuk mengambil keputusan sewenang-wenang terhadap bawahannya karena aturan sistem kepegawaian)

# Peran organisasi, struktur dan proses lanjutan.....

- Struktur organisasi sering ditandai oleh *red tape*, terlalu birokratis,
- Strategi proses pembuatan keputusan cenderung banyak direcoki oleh intervensi, interupsi dan keterlibatan otoritas eksternal dan kelompok kepentingan
- Insentif dan struktur insentif cenderung terhambat karena faktor administratif yang besar; tidak ada hubungan langsung antara kinerja dan insentif yang diterima.
- Karakteristik individu, sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan cenderung ditandai dengan adanya motivasi rendah, tidak adanya penghargaan yang bernilai uang secara memadai oleh atasan kepada bawahan, kekuasaan rendah.
- Kinerja individu dan organisasi cenderung tidak inovatif, terlalu hati-hati penuh dengan kewaspadaa takut salah, tidak efisien,

# Perbedaan publik-private

(memiliki banyak persamaan-sedikit perbedaan tetapi mendasar)

- Motive keuntungan/tidak
- Tanggung jawab sosial/publik
- Customer/clients-warganegara

Quasi-publik (semi publik): yayasan, LSM, kantor-kantor pelayanan publik-mencari dana/keuntungan

# Variasi Pembentukan Organisasi yang didasarkan pada Tujuan

- Setiap organisasi cenderung dibentuk oleh tujuan tertentu.
- Orang-orang yang memiliki tujuan ( nilai) untuk menciptakan keamanan bisa membentuk organisasi seperti kepolisian, tentara, bank.
- Orang-orang yang bertujuan (memiliki nilai) untuk mempercepat pelayanan hiburan bisa membentuk paguyuban lawak, kesenia ketoprak, wayang orang, wayang kulit, drama-tari dsb.
- Orang-orang yang memiliki nilai untuk menciptakan pengobatan alternatif bisa membentuk organisasi paranormal, tabib.

# Siapa yang menciptakan organisasi untuk memuaskan kebutuhan orang-orang?

- Kadang individu atau beberapa orang yakin bahwa **mereka memiliki keahlian-keahlian dan pengetahuan-pengetahuan** yang diperlukan dan membentuk organisasi untuk menghasilkan barang dan jasa/pelayanan
- Kadang-kadang beberapa orang membentuk organisasi untuk **merespon kebutuhan** sesuai yang mereka persepsikan.
- Beberapa orang dengan sejumlah **uang** yang mereka miliki bisa menanamkan modalnya secara berpatungan untuk membentuk organisasi.
- Orang-orang dengan kesamaan keyakinan bisa membentuk partai, sekte (organisasi) agama, paguyuban, kelompok , dsb.
- Proses dimana orang-orang mengakui kesempatan untuk memuaskan kebutuhan dan kemudian mengumpulkan dan menggunakan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut disebut *entrepreneurship*.

# Bagaimana organisasi menciptakan nilai

- **Input** → proses → **output** → lingkungan → **input**
- **Input:** raw material, money & capital, human resources, information & knowledge, customer of service organization
- **Process:** machinery, technology (computers), human skills & abilities
- **Output:** finished goods, services, dividends, salaries, value for stakeholders
- **Environment:** customers, shareholders, suppliers, distributors, government, competitors, other stakeholders

# Alasan Mengapa Organisasi Ada

- Untuk meningkatkan spesialisasi dan pembagian kerja
- (Penggunaan teknologi berskala besar)
- Mengelola/*manage* lingkungan luar (termasuk mengatur kehidupan yang lebih luas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat umum--- jaman Pak Harto: gaung---keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia---sangat kuat)
- Economize transaction cost
- Exert power and control

# Teori, Design dan Perubahan Organisasi

- Teori Organisasi merupakan studi tentang bagaimana organisasi-organisasi berfungsi dan bagaimana mereka berpengaruh dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana mereka menjalankan aktivitasnya.
- Untuk memahami bagaimana organisasi-organisasi berfungsi maka perlu mengkaji 3 hal utama: (1) struktur organisasi, (2) Design dan perubahan organisasi, dan (3) budaya organisasi, (4) Iklim



# Struktur organisasi

- Sistem hubungan tugas dan otoritas yang mengendalikan bagaimana orang-orang bekerjasama dan memanfaatkan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kontrol kordinasi dan motivasi; membentuk perilaku orang-orang dan sumberdaya manusia
- Respon terhadap kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dalam hal lingkungan, teknologi, dan sumberdaya manusia.
- Mengalami perubahan ketika organisasi tumbuh dan berbeda dari semula.
- Bisa dimanage dan dirubah melalui proses design organisasi.



# Design dan Perubahan Organisasi

- **Design Organisasi** : Proses dimana para manajer memilih dan *manage* aspek-aspek struktur dan kultur organisasi sehingga organisasi bisa mengontrol aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi
- **Perubahan Organisasi**: proses dimana organisasi bergerak dari kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan dimasa mendatang untuk meningkatkan efektivitasnya/kinerjanya/mencapai tujuan organisasi.
- Menyeimbangkan kebutuhan organisasi untuk *manage* tekanan eksternal dan internal sehingga ia bisa *survive* (diterima dan dibutuhkan) dalam jangka panjang oleh lingkungan dan masyarakat luas/stakeholders
- Organisasi bisa secara terus menerus melakukan *re-design* dan mentransormasikan struktur dan budaya organisasi untuk merespon perubahan lingkungan global

# Pentingnya Design Dan Perubahan Organisasi

- Untuk memperoleh kemampuan berkompetisi
- Untuk mengelola dan menampung *diversity* dalam hal ras, gender, nationality, agar tercipta pengambilan keputusan yang demokratis dan representatif serta adil
- Meningkatkan efisiensi, percepatan dan inovasi
- Meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas terhadap citizens, *customer* maupun segmen publik tertentu yang termarginalkan.
- Memperkuat daya/tingkat penerimaan warga masyarakat terhadap keberadaan organisasi

# Budaya Organisasi

- Serangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang bersama yang mengontrol interaksi para anggota organisasi satu sama lain dan antara anggota organisasi dengan orang-orang diluar organisasi
- Mengontrol koordinasi dan motivasi; membentuk perilaku orang-orang dan organisasi
- Dibentuk oleh orang-orang, etika, dan struktur organisasi
- Mengalami perubahan ketika organisasi tumbuh dan berbeda dari semula
- Bisa *dimanage* dan dirubah melalui proses *design* organisasi.