

Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Pertemuan ke-2 (UAS) Komunikasi Dan Budaya Organisasi



Komunikasi

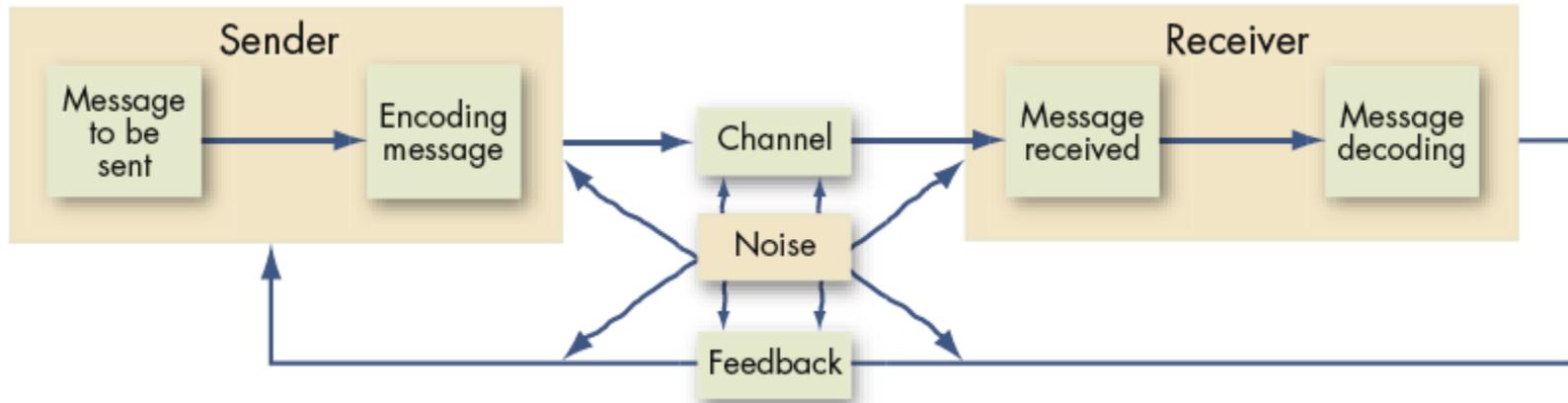
Definisi

Proses pemindahan informasi dan pengertian antara dua orang atau lebih, dimana masing - masing berusaha untuk memberi arti pada pesan yang dikirim melalui suatu media.

Fungsi komunikasi

- 1. Mengontrol perilaku anggota.**
- 2. Membantu perkembangan *motivasi* mengenai apa yang harus dilakukan.**
- 3. Bentuk *ungkapan emosional*.**
- 4. Menyediakan *informasi* yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan.**

Model Proses Komunikasi



Proses Komunikasi

Tahapan antara suatu *sumber* dengan *penerima* yang menghasilkan *pemindahan* dan *pemahaman mengenai suatu makna*.

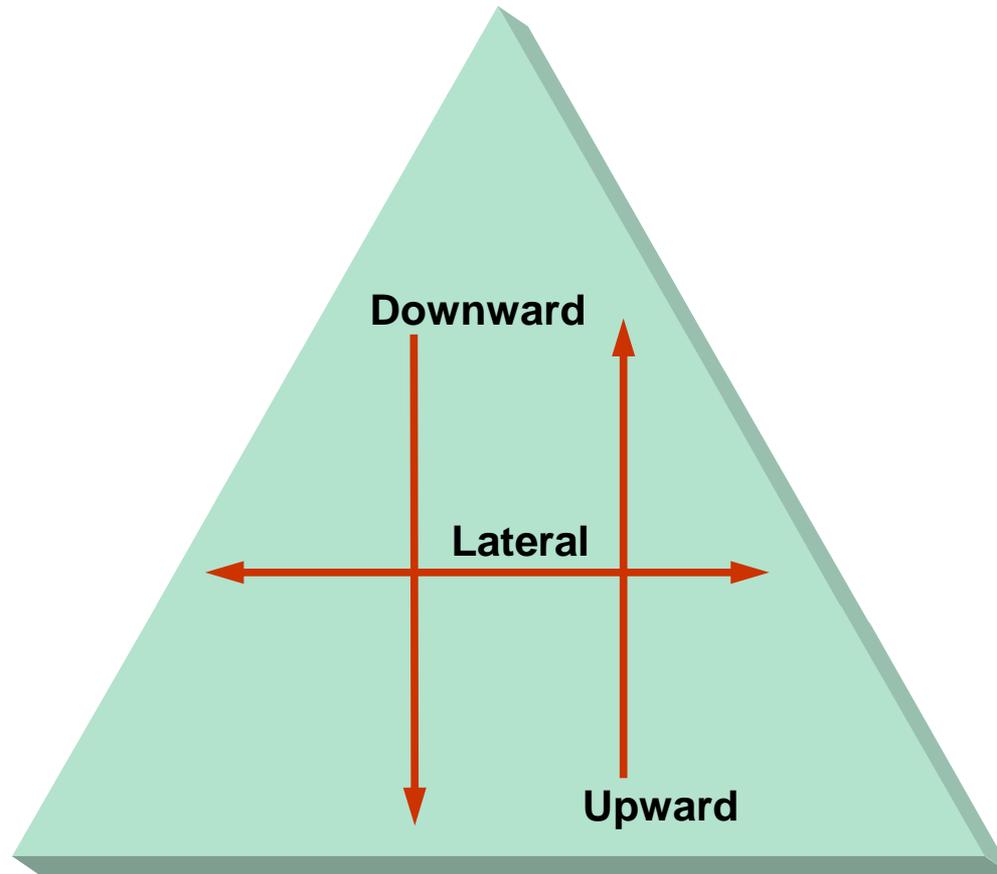
Key parts of Communications Process

- *The Sender* – orang yang mengirim pesan
- *Message to be sent* - ide / informasi yang akan disampaikan
- *Encoding* – mengubah dalam bentuk pesan yang mudah dipahami
- *The Channel* – saluran yang akan digunakan
- *The Receiver* – orang yang menerima pesan
- *The Message received* – hal yang akan diterima
- *Decoding* – cara sipenerima pesan mengolah apa yang diterimanya
- *Noise* – gangguan yang dialami ketika proses penerimaan pesan
- *Feedback* – tanggapan penerima pesan mengenai hal yang disampaikan oleh pembawa pesan

Proses Komunikasi

- Channel
 - Sarana yang telah diseleksi oleh pengirim tentang melalui *perantara apa* pesan akan disampaikan.
- Tipe – Tipe Channel
 - Formal Channels
 - Diciptakan oleh organisasi dimana pesan yang dikirimkan berkaitan dengan aktivitas anggota.
 - Informal Channels
 - Digunakan untuk mengirim pesan pribadi atau sosial di dalam organisasi.

Arah Komunikasi



Directions of Communications

- Vertikal- Downward
 - Explain what is the expected result from the subordinate clearly
 - The reason behind the task if necessary
- Vertikal - Upward
 - Subordinate must ask promptly if there are any unclear message
 - Share the thought and ideas
- Lateral
 - The equal level in organization, coordination

KOMUNIKASI KE ATAS YG KURANG LENGKAP

PENYEBAB

- Bawahan terlalu ambisius
- Bawahan tdk mempercayai atasan
- Bawahan merasa tdk aman

CARA MENGATASI

- Cari informasi dari sumber lain
- Kembangkan hubungan saling percaya

KOMUNIKASI KE BAWAH YG KURANG LENGKAP

PENYEBAB

- Pimpinan over estimate dalam cara penyampaiannya.
- Pengawasan yang terlampau ketat

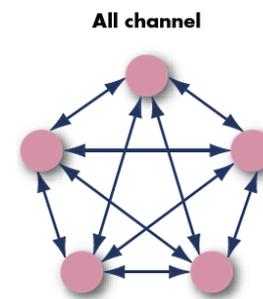
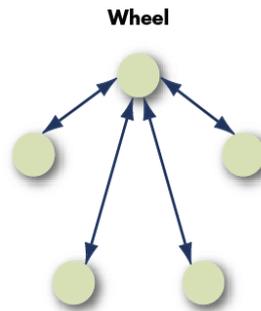
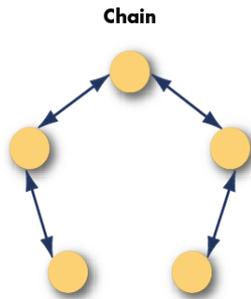
CARA MENGATASI

- Tingkatkan komunikasi lisan
- Tingkatkan kepercayaan terhadap bawahan.

Komunikasi antar individu

- **Komunikasi lisan**
 - Keuntungan: Cepat dan ada Feedback secara langsung.
 - Kerugian: Distorsi pesan.
- **Komunikasi Tertulis**
 - Keuntungan: Terlihat dan dapat diverifikasi.
 - Kerugian: Lama dan kurang adanya feedback.
- **Komunikasi non verbal**
 - Keuntungan: Membantu komunikasi dengan adanya ekspresi emosi dan perasaan.
 - Kerugian: Terjadi kesalahan persepsi tentang gerakan tubuh atau sikap yang bisa mempengaruhi interpretasi pesan oleh penerima.

Tiga Jaringan Formal Kelompok Kecil



NETWORKS

Criteria	Chain	Wheel	All Channel
Speed	Moderate	Fast	Fast
Accuracy	High	High	Moderate
Emergence of a leader	Moderate	High	None
Member satisfaction	Moderate	Low	High

Saran untuk Meminimalkan Konsekuensi Negatif

1. Memberitahukan *alur* untuk membuat keputusan penting.
2. Menjelaskan *keputusan dan perilaku yang mungkin terlihat tidak konsisten atau rahasia*
3. Menegaskan kepada bawahan seperti juga pada atasan mengenai *keputusan saat ini dan rencana mendatang*.
4. Secara terbuka *mendiskusikan kemungkinan terburuk*

Pilihan Saluran Komunikasi

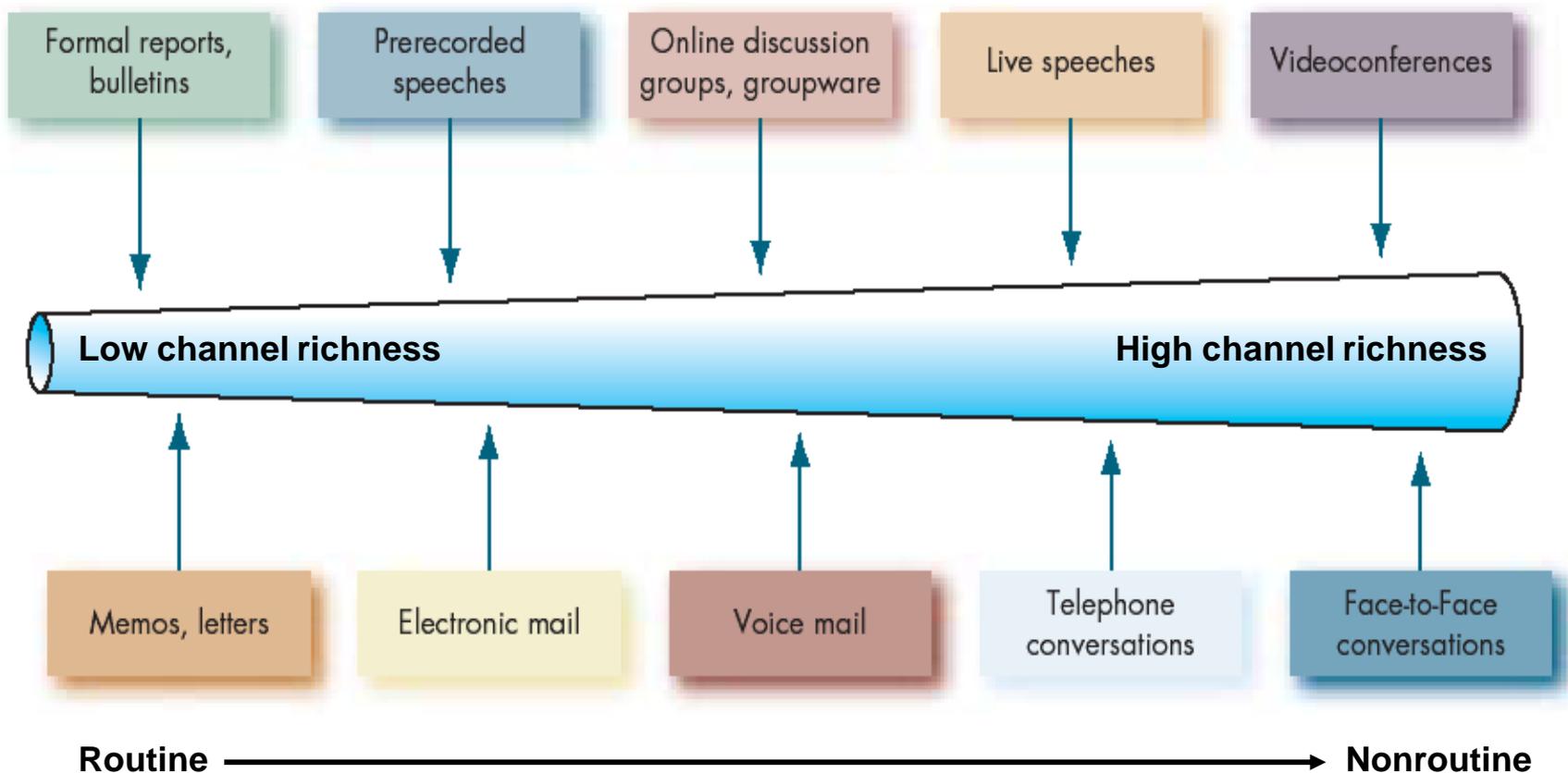
Channel Richness (Kesempurnaan saluran)

Jumlah informasi yang bisa dikirimkan dalam satu peristiwa komunikasi

Karakteristik dari *Rich Channel Richness*

- 1. Menangani *berbagai isyarat (ganda)* secara serempak**
- 2. Memfasilitasi *umpan balik* yang cepat.**
- 3. Menjadi *sangat pribadi*.**

Informasi Kekayaan dari Saluran Komunikasi



Source: Based on R.H. Lengel and D.L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, August 1988, pp. 225–32; and R.L. Daft and R.H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, May 1996, pp. 554–72. Reproduced from R.L. Daft and R.A. Noe, *Organizational Behavior* (Fort Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.

Penyaringan

Penyalahgunaan informasi *oleh pengirim* sehingga terlihat lebih menyenangkan oleh penerima.

Persepsi Selektif

Orang secara *selektif mengintepretasikan* apa yang mereka lihat berdasarkan ketertarikan, latar belakang, pengalaman dan sikap mereka.

Kelebihan Informasi

Suatu kondisi dimana informasi mengalir *melebihi kapasitas pengolahan individu*.

Emosi

Tentang bagaimana penerima merasa waktu pesan diterima akan mempengaruhi bagaimana pesan akan diinterpretasikan.

Bahasa

Kata – kata memiliki arti yang berbeda pada orang yang berbeda.

Kegelisahan (kekhawatiran) Komunikasi

Ketegangan dan Kecemasan mengenai komunikasi lisan, komunikasi tertulis maupun keduanya

Batasan Komunikasi antara Pria dan Wanita

- **Komunikasi Pria:**

- Menekankan pada status, kekuasaan dan kebebasan
- Mengeluh bahwa wanita selalu membicarakan masalahnya.
- Menawarkan solusi.
- Membanggakan apa yang telah mereka capai.

- **Komunikasi Wanita:**

- Menciptakan relasi dan keakraban.
- Mengkritik pria karena tidak mendengarkan.
- Membicarakan suatu masalah akan menciptakan kedekatan.
- Mengungkapkan penyesalan.

Pemecahan Hambatan Komunikasi

(Sayles & Strauss)

- Gunakan umpan balik.
- Gunakan komunikasi tatap muka.
- Pekalah terhadap dunia penerima.
- Sadarilah makna-makna simbolik.
- Gunakan bahasa yg sederhana.
- Gunakan pengulangan dlm jumlah yg tepat.

Komunikasi Lintas Budaya

- **Batasan Budaya**
 - Makna kata
 - Konotasi kata
 - Perbedaan nada
 - Perbedaan persepsi
- **Panduan Budaya**
 - Asumsikan adanya perbedaan sampai terbukti ada persamaan.
 - Tekankan pada deskripsi bukan penafsiran atau evaluasi.
 - Lakukan empati
 - Perlakukan penafsiran anda sebagai hipotesis kerja.

Konteks Budaya

Budaya Konteks Tinggi

Budaya yang sangat mengandalkan *situasi nonverbal* dan tidak kentara dalam komunikasi.

Budaya Konteks Rendah

Budaya yang sangat *mengandalkan kata – kata* untuk menyampaikan maksud dalam berkomunikasi.

Nonverbal Communications

- Body Movement
 - Gerakan yang tidak disadari tetapi memiliki arti tertentu
 - Menunjukkan tingkat ketertarikan kepada pihak lain atau perbedaan status
- Intonations and Voice Emphasis
 - Cara mengucapkan berpengaruh terhadap arti yang ingin disampaikan
- Facial Expressions
 - Menunjukkan emosi
- Physical Distance between Sender and Receiver
 - Jarak kedua sisi tergantung budaya yang dianut

Be aware of the nonverbal cues

High
context

Konteks Budaya Tinggi vs. Rendah

Low
context



Chinese
Korean
Japanese
Vietnamese
Arab
Greek
Spanish
Italian
English
North American
Scandinavian
Swiss
German



Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi

Sebuah **sistem makna bersama** yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya

Sistem makna bersama:

Sekumpulan **karakteristik** kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi

Karakteristik :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian secara rinci
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Karakteristik Kunci Budaya Organisasi

Inovasi dan keberanian mengambil risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Perhatian pada hal-hal rinci: Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

Orientasi hasil: Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Orientasi orang: Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

Karakteristik Kunci Budaya Organisasi

Orientasi Tim: Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisir pada tim ketimbang pada individu-individu.

Keagresifan: Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

Stabilitas: Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan **dipertahankannya status quo** dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

Apakah Organisasi mempunyai budaya yang seragam ?

Budaya Dominan

Menggambarkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh sebagian besar anggota organisasi.



Corporate
Culture

Sub Budaya

Budaya kecil didalam organisasi yang ditentukan oleh tanda-tanda dan pemisahan secara geografis.

NILAI

Nilai

nilai adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku yang diinginkan individu dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya.

Sistem Nilai

Suatu tingkatan berdasarkan peringkat nilai seorang individu dalam hal intensitasnya.



Nilai Inti

Nilai-nilai utama atau dominan yang diterima secara keseluruhan dalam organisasi.

Budaya Kuat

Suatu budaya dimana nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut secara luas

CORPORATE
CULTURE

Ciri - Ciri Budaya Kuat

1. Anggota loyal terhadap organisasi
2. Pedoman bertingkah laku dipatuhi oleh anggota organisasi
3. Nilai-nilai organisasi dihayati dan dilaksanakan dalam tingkah laku sehari-hari
4. Menurunnya turnover
5. Adanya kepaduan dan komitmen terhadap organisasi
6. Memberikan tempat khusus bagi pahlawan perusahaan
7. Dijumpai banyak ritual

Ciri – Ciri Budaya Lemah

1. Terbentuk kelompok-kelompok yang saling bertentangan satu sama lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
3. Anggota tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau pribadi.



Enam prinsip yang akan membantu mengukur layak/tidaknya sebuah pengambilan keputusan :

- ① Menyediakan lingkungan kerja akrab dengan saling menghargai dan menjunjung martabat satu sama lain.
- ② Mencakup adanya perbedaan.
- ③ Keunggulan dalam penjualan, cita rasa dan pengiriman kopi.
- ④ Semangat dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
- ⑤ Kontribusi secara positif terhadap masyarakat.
- ⑥ Kesadaran bahwa keuntungan adalah penting untuk kesuksesan masa depan.

- Budaya vs Formalisasi
 - Budaya kuat meningkatkan konsistensi perilaku dan bisa menggantikan formalisasi.
- Budaya organisasi vs Budaya nasional
 - Budaya nasional mempunyai dampak yang besar terhadap karyawan daripada budaya organisasi.
 - Warganegara yang diseleksi untuk bekerja di perusahaan asing adalah orang yang tidak khas dengan anggota negara mereka.

FUNGSI BUDAYA DLM ORGANISASI

Robbins dan Judge (2008:262) mengatakan bahwa kultur memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Kultur sbg penentu batas-batas; artinya, kultur menciptakan perbedaan antara satu organisasi dg organisasi lainnya.
2. Kultur memuat rasa identitas anggota organisasi.
3. Kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Kultur sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali sbg mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI BEBAN?

- Robbins dan Judge (2008:264) “kultur berpotensi disfungsional terhadap keefektifan suatu organisasi
 1. Hambatan untuk perubahan. Kultur menjadi kendala mana-kala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yg dapat meningkatkan efektivitas organisasi
 2. Hambatan bagi keberagaman. Kultur membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima, dimana perbedaan-perbedaan dengan mayoritas anggota akan menciptakan paradoks.
 3. Hambatan bagi **akuisisi dan merger**. Keputusan akuisisi dan merger tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial saja tetapi juga kesesuaian kultur menjadi fokus utama.

Unsur – Unsur Pembentuk Budaya

1. Lingkungan Usaha
2. Nilai – nilai
3. Pahlawan
4. Ritual
5. Jaringan budaya



Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:262), proses penciptaan kultur terjadi dalam tiga cara yaitu:

- Pertama,

pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka

- Kedua,

mereka melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara pikir dan perilaku mereka kepada karyawan

- Ketiga,

perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan dg demikian menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tsb.

Menjaga Budaya agar Tetap Hidup

- Seleksi
 - Menaruh perhatian tentang bagaimana calon akan menyesuaikan dengan organisasi.
 - Menyediakan informasi kepada calon tentang organisasi.
- Manajemen Puncak
 - Senior executives Membantu penetapan norma-norma perilaku yang dipakai organisasi.
- Sosialisasi
 - Proses yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi.

Tahapan dalam Proses Sosialisasi

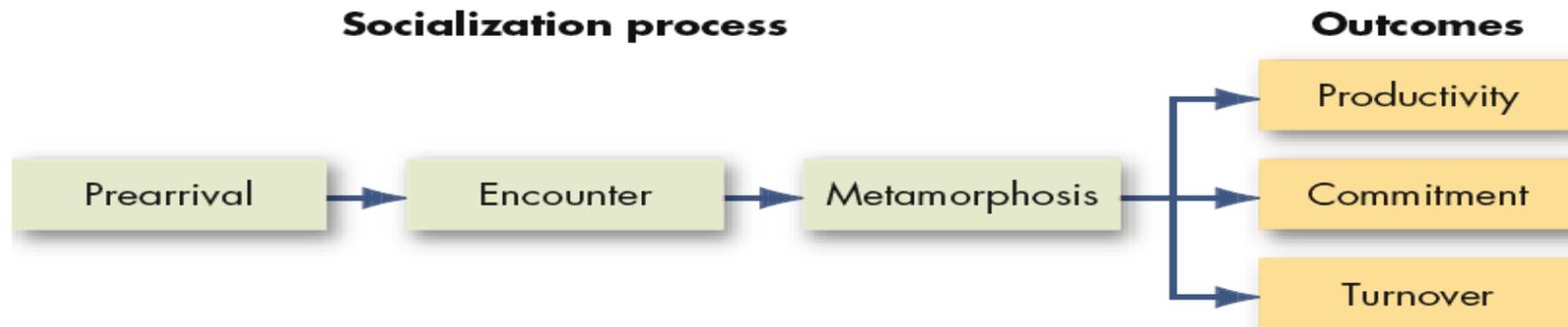
Periode Pembelajaran yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.

Encounter Stage

Tahapan dimana karyawan baru melihat seperti apa sesungguhnya organisasi dan menghadapi kemungkinan penyimpangan antara harapan dan realitas

Metamorphosis Stage

Tahapan dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.



Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis

- Karakteristik Organisasi yang mengembangkan Standar Etika yang Tinggi
 - Toleransi yang tinggi terhadap resiko
 - Keagresifan yang rendah sampai sedang
 - Fokus pada cara/proses seperti pada hasil
- Tindakan Manajerial dalam mengenalkan Budaya
 - Model Peran yang nyata
 - Mengkomunikasikan harapan yang pantas
 - Penyediaan pelatihan etika.
 - Penghargaan Tidakan etis dan hukuman bagi yang tidak etis.
 - Penyediaan mekanisme perlindungan .

Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak terhadap Kinerja dan Kepuasan



SUMBER UTAMA KULTUR ORGANISASI

Terdapat enam sumber utama yang mempengaruhi budaya organisasi

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara fisik
2. Visi, gaya manajerial, dan kepribadian para pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan.
3. Macam bisnis yang digeluti dan *nature of business environment*.
4. Struktur organisasi. Misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis.
5. Pelanggan. Perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi
6. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai ataupun artefak.

Upaya Penciptaan Kultur Etis

Robbins dan Judge (2008:262), “yang dapat dilakukan pihak manajemen untuk menciptakan kultur yang lebih etis.

1. Jadilah model peran yang visibel. Perilaku manajemen puncak dijadikan acuan standar bagi para karyawan
2. Komunikasikan harapan-harapan yang etis. Kode etik harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan untuk dipatuhi semua karyawan
3. Berikan pelatihan etis, melalui seminar, lokakarya dsb. Secara berkala berikan penghargaan atas tindakan etis dan beri hukuman atas tindakan tidak etis.
4. Berikan mekanisme perlindungan, sehingga karyawan dapat melaporkan perilaku tidak etis tanpa rasa takut

Menciptakan Kultur Tanggap Pelanggan

Robbins dan Judge (2008:279), menemukan beberapa variabel dalam kultur-kultur yang tanggap pelanggan.

1. Pertama adalah jenis karyawan itu sendiri. Organisasi yang berhasil telah merekrut karyawan yang ramah dan bersahabat.
2. Kedua adalah tingkat formalisasi yang rendah. Aturan, prosedur dan ketentuan yang berlaku tidak kaku.
3. Ketiga adalah penguatan tingkat formalisasi yang rendah melalui pemberdayaan karyawan untuk memutuskan apa yang perlu dilakukan untuk memuaskan pelanggan.
4. Keempat adalah keterampilan mendengarkan yang baik.
5. Kelima adalah kejelasan peran.

TINDAKAN MANAJERIAL

Robbins dan Judge (2008:262), ada beberapa tindakan manajer yang dapat diambil jika ingin membuat kulkturnya lebih tanggap pelanggan.

1. Seleksi.

Merekrut orang-orang yang menunjukkan keramahan, antusiasme dan sikap penuh perhatian.

2. Pelatihan dan sosialisasi.

Tindakan ini untuk membuat karyawan yang sudah ada lebih fokus pada pelanggan.

3. Desain Struktur.

Manajemen membebaskan karyawan utk menyesuaikan perilaku mereka dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan yang senantiasa berubah.

4. Pemberdayaan.

Memberi kebebasan untuk mengambil keputusan terkait dengan kegiatan sehari-hari, yg memungkinkan karyawan membuat keputusan seketika utk memuaskan pelanggan,

5. Kepemimpinan.

Pemimpin melalui ucapan dan tindakannya memperlihatkan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan.

6. Evaluasi kinerja.

Kinerja berbasis perilaku yg diukur dari upaya, komitmen, kerja tim, keramahan, dan kemampuan memecahkan masalah pelanggan ketimbang berdasarkan hasil terukur yg dicapai.

7. Sistem imbalan.

Manajemen perlu memberikan imbalan yang layak. Juga memberikan penghargaan, kenaikan gaji, promosi berdasarkan layanan pelanggan yang luar biasa.

Bagaimana Kultur Organisasi Terbangun

**Filosofi Pendiri
Organisasi**



**Kriteria
seleksi**



**Manajemen
Puncak**



Sosialisasi



**Budaya organisasi
(cerita, ritual,
simbol material,
bahasa)**

PENUTUP

- Budaya organisasi adalah suatu sistem yang memiliki keterkaitan atau hubungan yang akan mempengaruhi individu dalam berperilaku organisasi.
- Budaya organisasi tercipta melalui perilaku individu dengan yang lainnya sehingga tercipta suatu keterkaitan dan akan berpengaruh dalam kinerja seseorang.
- Apabila budaya dalam organisasi itu baik, akan membuat suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Sebaliknya, apabila budaya dalam organisasi tersebut buruk, maka akan berdampak kepada tujuan yang ingin dicapai pun tidak akan terlaksana dengan baik.

Tugas Mingguan (Individu)

Buat secara Individu :

“Mind Mapping” (Materi Kuliah Minggu ini)

Persyaratan

- 1. Maksimal 1 (satu) halaman per Topik**
- 2. Informatif (dapat diberi gambar, warna, symbol, dll ilustrasi)**
- 3. Tidak Pakai Cover (cukup menulis nama dan NIM dan No. Urut Absen di lembar Mind Map)**
- 4. Ditulis tangan atau diprint (menggunakan software Mind Map)**
- 5. Tidak boleh *copy paste* (harus unik Individual)**
- 6. Dikumpulkan saat kuliah PO minggu depan**
- 7. Terlambat mengumpulkan perhari didenda 0,5**

