

yang berbeda, sering berpotensi terjadinya pergesekan, sakit hati, dan lain-lain (Afrizal, 2014).

Seperti halnya fenomena yang terjadi di PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo, kondisi buruh di PT. Tjiwi Kimia Sidoarjo saat ini sedang mengalami penindasan terjadi karena perusahaan mulai memperkerjakan tenaga buruh harian untuk melakukan aktivitas produksinya. Tindakan inilah yang kemudian memunculkan bibit konflik antara perusahaan dengan para buruh. Buruh yang bekerja di perusahaan tersebut mau tidak mau harus menerima kebijakan perusahaan karena posisi mereka yang lemah. Konflik antara perusahaan dan para buruh yang terjadi di PT. Tjiwi Kimia tidak hanya terjadi kali ini saja. Sebelumnya, pada tahun 2012 juga pernah terjadi konflik antara perusahaan dengan buruh yang disebabkan oleh adanya pemutusan hak kerja (PHK) secara sepihak yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

Sebagai reaksi atas pemutusan secara sepihak tersebut, para buruh kemudian melakukan demo untuk menuntut hak kerja mereka. Pasca terjadinya demo tersebut, perusahaan tetap tidak memenuhi tuntutan dari para buruh yang telah di PHK, total buruh yang di PHK oleh Tjiwi Kimia pada saat itu berjumlah sebanyak 72 buruh terhitung sejak bulan februari hingga maret 2014 (<http://news.detik.com/surabaya> diakses 17 mei 2016).

Dari fakta diatas dapat dilihat bahwa mengelola konflik kerja sangat diperlukan di suatu organisasi atau perusahaan. Kegagalan membangun komunikasi yang harmonis dalam perusahaan akan menimbulkan kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Misalnya apabila seorang karyawan

mempunyai rasa yang tidak nyaman dengan sesama rekan kerjanya, maka akan menimbulkan konflik kerja, sehingga mengabaikan tujuan yang diharapkan bersama.

Sedangkan fenomena yang terjadi pada PT. X di Surabaya ini adalah bahwa masalah komunikasi menjadi hal yang membuat problema tersendiri bagi para karyawan, berdasarkan hasil observasi bahwa ada salah satu karyawan yang sering berselisih paham dengan rekan kerjanya di perusahaan tersebut. Biasanya masalah pribadi yang di bawa-bawa ke urusan pekerjaan sehingga mengganggu aktivitas di kantor. Terkadang masalah kecil yang di besar-besarkan. Dan tidak mau bicara satu sama lain secara langsung. Hanya menyampaikan argumennya lewat anak PKL tersebut. Sehingga anak PKL yang tidak tahu permasalahannya jadi terkena imbasnya sebagai perantara antar rekan kerja yang berselisih paham. Karena sifat ke egoism masing-masing membuat konflik kerja antar karyawan.

Hal demikian membuat jurang kesenjangan antara hubungan para karyawan di dalam suatu perusahaan menjadi semakin lebar, dan dampaknya ketika adanya suatu perbedaan yang kecil bisa membuat konflik yang besar karena kurangnya berkomunikasi antar pegawai.

Selain itu ketika adanya perbedaan pandangan antar karyawan yang berbeda membuat iklim didalam suatu perusahaan menjadi kaku, hal ini jika diteruskan maka akan muncul kesalahpahaman yang menjurus pada konflik yang lebih dalam dan besar.

Menurut Wexley dan Yukl (2005) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadi lawannya.

Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda (Silaban, 2012).

Menurut Jehn (dalam Alfiah, 2013) ada dua jenis konflik yang terjadi dalam kelompok yaitu konflik hubungan dan konflik tugas. Konflik hubungan merupakan ketidaksepahaman atau ketidaksesuaian akibat dibawanya persoalan-persoalan personal dan sosial yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Artinya konflik dalam hubungan kerja muncul ketika persoalan-persoalan yang sifatnya pribadi ikut dibawa dalam rutinitas kerja di perusahaan sehingga mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja. Konflik tugas merupakan suatu kesadaran anggota tim kerja bahwa terdapat ketidaksesuaian tentang tugas aktual yang dikerjakan dengan tujuan dan sasaran serta pembagian tugas yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini tentu memberikan dampak yang kurang baik, terlebih saling ketergantungan kegiatan kerja merupakan salah satu sumber konflik organisasional.

Istilah konflik berasal dari kata bahasa latin yaitu *con* yang berarti sama dengan *figen* berarti penyerangan (Hartatik, 2005). Dalam kamus, kata

konflik didefinisikan sebagai percekocokan, perselisihan, atau pertentangan. Dengan demikian, secara sederhana konflik merujuk pada adanya dua hal atau lebih yang berseberangan, tidak selaras, dan bertentangan (Ahmadi, 2009).

Menurut Tommy (2010) konflik adalah adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta tergantungan aktivitas kerja.

Konflik banyak dijumpai termasuk didalam organisasi seringkali terjadi dan kurang cepat diselesaikan, dalam penanganan konflik didalam organisasi haruslah terselesaikan dengan cepat agar tidak mempengaruhi pelaku konflik atau orang yang menjadi korban konflik itu sendiri. Alasan itulah yang menyebabkan organisasi selalu mencari faktor-faktor yang menyebabkan konflik itu terjadi, penanganan dan pengelolaan yang tepat dapat meminimalisir timbulnya konflik besar, baik antar individu maupun antar kelompok.

Suatu permasalahan baik itu individu maupun kelompok, haruslah dapat penanganan yang cepat agar permasalahan seperti konflik dapat terselesaikan, walaupun konflik suatu saat bisa timbul kembali. Dalam menciptakan suasana yang tenang dalam menangani konflik, seorang manajer harus mengerti langkah dalam menyelesaikan konflik yang sedang terjadi. Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Seperti halnya menurut Indriyatni (2010) bahwa faktor-faktor yang memicu munculnya

suatu konflik dapat dikelompokkan dalam 3 kelompok, yaitu: komunikasi, struktur dan pribadi.

Sedangkan Indikator konflik kerja menurut Boles, James S., W. Gary Howard & Heather H. Donofrio (dalam Roboth, 2015) terdiri dari lima indikator, diantaranya: (1) tekanan kerja (2) banyaknya tuntutan tugas (3) kurangnya kebersamaan keluarga (4) sibuk dengan pekerjaan, dan (5) konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Di era globalisasi, kompetisi dunia usaha semakin ketat. Dalam kondisi ini, masing-masing perusahaan harus menerapkan strategi dan langkah efektif dalam menjalankan bisnisnya agar tidak kalah bersaing. Hal ini dilakukan guna menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Karenanya, perusahaan harus menempatkan sumber daya manusia sebagai aset bernilai tinggi yang akan mendorong karyawan menunjukkan kinerja terbaiknya. Kinerja karyawan akan efektif jika didukung oleh komunikasi efektif, yang melibatkan unsur pimpinan maupun karyawan. Salah satu bentuk komunikasi dalam suatu organisasi adalah komunikasi interpersonal (Lubis, 2006).

Dalam suatu organisasi, komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang paling tepat dalam menyelesaikan sebuah konflik karena komunikasi interpersonal bersifat langsung dan dua arah yang artinya antara komunikator dan komunikan dapat saling memberikan timbal balik atau *feed back* secara langsung. Wexley (dalam Besare, 2014) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan

sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik dapat terjadi antara individu dalam suatu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, di antara dua department atau lebih dalam satu organisasi, antar personalia staf dan lini dan antara serikat buruh dengan manajemen. Manajemen konflik yang baik dan efektif sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang mengalami konflik.

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu dari beberapa bentuk kegiatan komunikasi yang ada dalam organisasi. Komunikasi antar individu berguna untuk kemajuan organisasi dan menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi dan menduduki peringkat tertinggi sebagai kebutuhan utama organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa individu menghabiskan sekitar 75% waktunya untuk melakukan komunikasi interpersonal (Tubbs & Moss, 2005).

Menurut Nawawi (2010) Istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin "*Communication*" yang berarti pemberitahuan atau perkataan, pikiran. Istilah *Communication* tersebut bersumber dari kata "*communis*" yang berarti sama. Berarti orang yang terlibat dalam komunikasi harus terdapat kesamaan makna mengenai apa yang disampaikan. Bila tidak terjadi kesamaan makna berarti tidak terjadi komunikasi. Seperti yang dinyatakan Pace (dalam Cangara, 1998) komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka.

Komunikasi menduduki peranan penting untuk menghindari adanya konflik kerja pada karyawan. Suasana kerja yang mendukung akan membuat

karyawan ataupun manusia menjadi produktif. Dalam suatu perusahaan, jika menginginkan kemajuan salah satu hal yang perlu diciptakan adalah komunikasi interpersonal yang sehat sehingga dalam bekerja akan merasa nyaman. Komunikasi interpersonal tidak harus dilakukan dengan ucapan ataupun sapaan tetapi bahasa tubuh juga akan menjadi komunikasi interpersonal yang efektif.

Devito (1997) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal bisa efektif dapat diketahui dari 5 hal berikut ini, yaitu: (1) keterbukaan (*openness*), (2) empati (*empathy*), (3) sikap mendukung (*supportiveness*), (4) sikap positif (*positiveness*), dan (5) kesetaraan (*equality*).

Menurut Anoraga (1995) jika dalam suatu organisasi tidak mementingkan komunikasi interpersonal antar karyawannya dan hanya berpatok pada kerja dan hasil, maka sudah pasti perusahaan tersebut akan mengalami penurunan produktivitas karena karyawan di dalam perusahaan tersebut merasa jenuh dan tidak nyaman. Dalam komunikasi interpersonal bisa dilakukan dengan pengiriman pesan melalui tulisan ataupun melalui *face to face*, atau bisa juga dilakukan dengan bahasa tubuh yang mengatakan bahwa kita peduli dengan antar teman atau karyawan. Selain itu apabila perusahaan tidak dapat melaksanakan komunikasi yang baik maka semua rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, sasaran-sasaran, motivasi-motivasi dan sebagainya hanya akan tinggal di atas kertas. Dengan kata lain tanpa adanya komunikasi yang baik, pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan perusahaan kemungkinan tidak akan tercapai.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Fidyanti (2007) tentang “Hubungan Efektifitas Komunikasi dengan Konflik Kerja pada Karyawan PT. Rama Gloria Sakti Tekstil Industri”, menunjukkan bahwa ada hubungan negatif dan sangat signifikan antara efektivitas komunikasi dengan konflik kerja. Dengan koefisien $r_{xy} = -0,849$ dan $p = 0,000$, yang artinya semakin tinggi efektivitas komunikasi maka semakin rendah konflik kerja pada karyawan dan sebaliknya semakin rendah efektivitas komunikasi maka semakin tinggi konflik kerja pada karyawan. Efektivitas komunikasi memberikan pengaruh sebesar 79,9% terhadap konflik kerja, sedangkan 20,1% selebihnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Sofiana (2007) tentang “Hubungan Efektifitas Komunikasi Interpersonal dengan Konflik Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk Cabang Cirebon”, menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara efektivitas komunikasi interpersonal dengan konflik kerja. Pada penelitian ini nilai r sebesar $-0,074$ dan P sebesar $0,632$. Dari 44 responden terdapat 27 karyawan atau sebanyak 61% mengalami efektivitas komunikasi yang tinggi dan 17 karyawan atau sebanyak 39% mengalami efektivitas komunikasi yang rendah. Sedangkan untuk konflik kerja dari 44 karyawan terdapat 21 karyawan atau sebanyak 48% mengalami konflik kerja yang tinggi dan 23 karyawan atau sebanyak 52% mengalami konflik kerja yang rendah. Efektifitas komunikasi interpersonal memberikan

sumbangan efektif sebesar 0,54% terhadap konflik kerja, sedangkan sisanya 99,46% di sebabkan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Afrizal, Musadieg, & Ruhana (2014) tentang “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang”, Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikansi bahwa konflik kerja memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F-hitung sebesar 41,986, sedangkan nilai F-tabel sebesar 3,275. Selain itu, secara parsial diketahui bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel $-2,772 > 2,034$ dan nilai koefisien sebesar $-0,300$.

Penelitian yang dilakukan oleh Iresa, Utami, & Prasetya (2015) tentang “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Malang”, menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis path. Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Disisi lain, terdapat dua penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu oleh Usman (2013) tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang”, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap

kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel $6,370 > 2,045$.

Penelitian lainnya yaitu oleh Marjianto. (2015) tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Budha Negeri (STABN) Raden Wijaya Wonogiri Jawa Tengah”, hasil dari penelitian ini adalah komunikasi interpersonal berpengaruh pada kinerja pegawai dengan t-hitung lebih besar dari t-tabel $14,925 > 1,672$. Kesimpulannya, bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 79,9%. Variabel komunikasi interpersonal ini memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dipahami karena komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi berdasar karakteristik pegawai yang notabene berbeda latar belakang (pendidikan ataupun sosial) mempengaruhi kinerja masing-masing individu dan berdampak pada kualitas kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukendar (2014) tentang “Komunikasi Interpersonal Dalam Pembelajaran Nilai Keberagaman Dalam Pembentukan Karakter Anak Di Labschool Rumah Citta”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dilakukan dengan pola satu arah, dua arah dan multi arah, dan dilakukan dengan efektif sesuai faktor keterbukaan (openness), empati (empathy), sikap mendukung (supportiveness) sikap positif (positiveness) dan kesetaraan (equality).

Penelitian yang dilakukan oleh Besare & Martinus (2014) mengenai “Pengaruh Komunikasi Inerpersonal terhadap Penyelesaian konflik

Antarpribadi pada Karyawan PT. Pertamina Hulu Energi-West Madura Offshore, Jakarta”, hasil uji korelasi menunjukkan bahwa hubungan antar variabel komunikasi interpersonal dengan variabel penyelesaian konflik antarpribadi memiliki hubungan yang kuat, yakni 0,842. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan penyelesaian konflik antarpribadi pada karyawan PT. Pertamina Hulu Energi-West Madura Offshore, Jakarta, dengan $H : 2,154 > 1,987$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Dewi & Handayani (2013) tentang “Kemampuan Mengelola Konflik Interpersonal ditempat Kerja Ditinjau dari Persepsi terhadap Komunikasi Interpersonal dan Tipe Kepribadian Ekstrovert”, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara persepsi terhadap komunikasi interpersonal dan tipe kepribadian ekstrovert dengan kemampuan mengelola konflik interpersonal di tempat kerja. Hipotesis Minor dalam penelitian ini adalah 1) Ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap komunikasi interpersonal dengan kemampuan mengelola konflik interpersonal di tempat kerja, 2) Ada hubungan yang positif antara tipe kepribadian ekstrovert dengan kemampuan mengelola konflik interpersonal di tempat kerja. Uji hipotesis mayor menggunakan teknik analisis regresi dua prediktor, diperoleh hasil $r_y(1-2) = 0,639$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Uji hipotesis minor pertama menggunakan teknik korelasi parsial dengan mengendalikan variabel tipe kepribadian ekstrovert, diperoleh hasil $r_{y1-2} = 0,609$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Uji

hipotesis minor kedua menggunakan teknik korelasi parsial dengan mengendalikan variabel persepsi terhadap komunikasi interpersonal, diperoleh hasil $r_{y2-1} = -0,069$ dengan $p = 0,605$ ($p > 0,05$).

Dari penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu di atas, maka pada penelitian yang akan dilakukan kali ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena pada penelitian kali ini subjek yang diambil adalah karyawan pada salah satu perusahaan perasuransian dibidang jasa di wilayah Surabaya. Dengan menggunakan satu variabel bebas, setting penelitian serta subjek yang berbeda menjadikan penelitian ini tidak sama dengan penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu. Hal ini untuk membuktikan bahwa penelitian ini bukan merupakan penelitian replikasi atau pengulangan dari penelitian orang lain.