BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Secara definitif konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama, karena sudut pandang mereka yang berbeda. Kata konflik berasal dari kata bahasa latin yaitu *con* yang berarti sama dengan *figen* berarti penyerangan (Hartatik, 2005). Dalam kamus besar bahasa indonesia, konflik didefinisikan sebagai percekcokan, perselisihan, atau pertentangan. Dengan demikian, secara sederhana konflik merujuk pada adanya dua hal atau lebih yang berseberangan, tidak selaras, dan bertentangan (Ahmadi, 2009).

Banyak pengertian tentang konflik yang dapat diberikan oleh para ahli untuk merumuskan suatu teori tentang konflik itu sendiri. Menurut Gillin dan Gillin (dalam Ahmadi, 2009) melihat konflik sebagai bagian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari proses interaksi sosial manusia yang saling berlawanan (*oppositional process*). Artinya, konflik adalah bagian dari sebuah proses interaksi sosial yang terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan baik fisik, emosi kebudayaan, dan perilaku.

Gibson (1985) menyatakan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan oleh perbedaan komunikasi, tujuan dan sikap. Pendapat senada dikemukakan oleh Tommy (2010) bahwa konflik kerja adalah 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.

Luthans (1985) mendefinisikan konflik kerja sebagai kondisi dimana terjadi ketidakcocokan antar nilai dan tujuan yang ingin dicapai, baik nilai dan tujuan yang ada dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain.

Konflik kerja menurut Stoner (1985) adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja atau mempunyai status, tujuan, penilaian, atau pandangan yang berbeda.

Adapun menurut Sunardi (dalam Tommy, 2010) konflik kerja adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, ketergantunagn aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) konflik kerja adalah pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan dari apa yang diharapkan.

Kemudian Hardjana (dalam Wahyudi, 2011) menyatakan bahwa konflik kerja adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Sementara itu Handoko (dalam Nawawi, 2010) mengemukakan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian dua orang atau lebih anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya- sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan nilai dan persepsi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Indikator Konflik Kerja

Indikator konflik kerja menurut Boles, James S., W. Gary Howard & Heather H. Donofrio (dalam Roboth, 2015) terdiri dari lima indikator, diantaranya:

a. Tekanan kerja.
b. Banyaknya tuntutan tugas.
c. Kurangnya kebersamaan keluarga.
d. Sibuk dengan pekerjaan, dan
e. Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

3. Ciri-ciri Konflik Kerja

Dalam organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri-ciri, sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (dalam Nawawi, 2010), sebagai berikut:

a) Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antara individu atau kelompok.
b) Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
c) Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
d) Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Jenis-jenis Konflik Kerja

Jenis-jenis konflik dapat dibagi atau dibedakan dalam beberapa perspektif (Nimran, 1997), yaitu:

a. Konflik Intra Individu

Yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspetasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya. Contoh: A sebagai seorang pejabat perusahaan disuruh oleh atasannya menjamu tamu perusahaan ke diskotik untuk minum-minum, padahal ia amat religius dan tak pernah mengunjungi tempat-tempat hiburan seperti diskotik.

b. Konflik Antar Individu

Yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Contoh: Konflik antara X dan Y yang kebetulan bekerja pada bagian yang sama di sebuah perusahaan.

c. Konflik Antar Kelompok

Yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Contoh: Konflik antar kelompok kerja A

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan kelompok kerja B di dalam bagian yang sama, atau antara kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda.

d. Konflik Organisasi

Yaitu konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional. Contoh yang klasik adalah konflik antara fungsi staf dan fungsi lini, konflik antara bagian produksi dan bagian pemasaran, atau konflik antara atasan dengan bawahan.

Menurut Handoko (dalam Nawawi, 2010) membedakan konflik menjadi 5 jenis, yaitu:

a. Konflik dalam diri individu

Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan, yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pekerja saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi

Dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering dilakukan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari konflik antar peranan (seperti antar manager dengan bawahan)

c. Konflik antar individu dengan kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai contoh individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma kelompok.

d. Konflik antar kelompok

Karena terjadi pertentangan antar kelompok.

e. Konflik antar organisasi

Yang timbul sebagai akibat persaingan kelompok ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarah timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

5. Sebab-sebab Konflik Kerja

Kartono (1994) menyatakan sumber atau sebab-sebab konflik dalam organisasi dan manajemen bisa dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu:

a. Faktor Komunikasi

Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik antara lain:

1) Bermacam-macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.
2) Konflik yang distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Ketidaklancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak pasti, tidak aman, dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik.
4) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.
5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menimbulakn banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin, karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan.
6) Ketidaklancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan batin, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain.
7) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalahpahaman, yang tidak bisa didialogkan, atau dikomunikasikan dan dipecahkan bersama.

b. Faktor Struktur Organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh variabel-variabel dibawah ini:

1) Sistem birokrasi dan overbirokrasi
2) Heterogenitas dalam staff pimpinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Supervisi yang terlalu ketat
4) Sistem hadiah yang tidak merata
5) Limitasi sumber energi
6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal
7) Struktur organisasi yang piramida, semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon atas semakin sedikit

c. Faktor Tingkah Laku Pribadi

Jika struktur organisasi merupakan suatu variabel yang bisa dikontrol, maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup:

1) Pribadi pemimpin meliputi:
   a) Pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak mempedulikan pendapat orang lain.
   b) Pemimpin yang neurotis adalah pemimipin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan.
2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri, dalam hal ini menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin.
3) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama, maka orang akan memperebutkan dengan sengit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Handoko (dalam Nawawi, 2010) juga menyimpulkan bahwa konflik dalam organisasi timbul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi, dan struktur organisasi.

6. Proses Konflik

Apabila ditelusuri asal mulanya terjadinya konflik (*antecedents of conflict*) merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustation*). Kekecewaan tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat masing-masing individu ataupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif.

Pada tahap berikutnya, kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*). Ditempat kerja tercipta suasana persaingan, tiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumber daya organisasi; dana, peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.

Perilaku yang nampak (*manifest behavior*), pada situasi kerja sudah nampak peristiwa konflik. Individu ataupun kelompok menanggapi dan mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perbuatan berupa persaingan, permusuhan atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.

Pengelolaan konflik (*conflict resolution*), pimpinan (*manajer*) bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.

Dampak konflik (*conflict effect conflict impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja, dan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola secara baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis (*critical*) terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama (organisasi) (Nawawi, 2010).

Seperti dikatakan diatas bahwa konflik adalah proses yang dinamis. Maksudnya, di dalam konflik terdapat urutan waktu dan serangkaian peristiwa. Salah satu cara untuk memahami konflik sebagai suatu proses, adalah dengan memakai model yang diajukan oleh Pondy (dalam Nimran, 1997) yaitu *conflict episode* (episode konflik). Di dalam model tersebut ditunjukkan adanya serangkaian tahap sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *Latent conflict*

Yaitu tahap munculnya faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik didalam organisasi. Bentuk-bentuk dasar dari situasi ini adalah persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, konfik peran, persaingan perebutan posisi dalam organisasi, dan perbedaan tujuan diantara anggota organisasi.

2) *Perceived conflict*

Yaitu tahap dimana salah satu pihak memandang bahwa pihak lain seperti akan menghambat atau mengancam pencapaian tujuannya. Keadaan ini bisa timbul dari salah pengertian atau kurang pengertian, dan tidak selalu berasal dari *latent conflict*. Sebab beberapa *latent conflict* ada yang tidak sampai dipersepsikan menjadi konflik.

3) *Felt conflict*

Yaitu tahap dimana konflik tidak hanya sekedar dipandang atau dianggap ada, tetapi sudah benar-benar dirasakan dan dikenali keberadaannya.

4) *Manifest conflict*

Yaitu tahap dimana perilaku tertentu sudah mulai ditunjukan sebagai pertanda adanya konflik, misalnya sabotase, agresi terbuka, konfrotasi, rendahnya kinerja, dan sebagainya.

5) *Conflict resolution*

Adalah tahap dimana konflik yang ada diselesaikan atau ditekan dengan berbagai macam cara dan pendekatan, mulai dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghindari terjadinya sampai pada menghadapi konflik itu dalam usaha mencari jalan keluar sehingga pihak-pihak yang terlihat mencapai tujuannya.

6) *Conflict aftermath*

Tahap ini mewakili kondisi yang dihasilkan oleh proses sebelumnya (penyelesaian konflik). Jika konflik benar-benar telah terselesaikan, maka hal itu akan meningkatkan hubungan di antara para anggota organisasi, dan jika penyelesaiannya tidak tepat, hal tersebut akan dapat jadi pemicu bagi timbulnya konflik baru.

Sedangkan proses konflik menurut Robbins (dalam Nawawi, 2010), adalah sebagai berikut:

a) Fase pertama oposisi potensi atau ketidaksesuaian

Ada tiga faktor yang dapat dianggap sebagai sebab atau sumber konflik, yaitu komunikasi, struktur, dan variable pribadi.

b) Fase kedua pengenalan dan personality

Pada fase ini yang penting adalah isu-isu konflik cenderung mulai ditetapkan. Disisi lain merupakan saat proses dan isi konflik mulai ditetapkan oleh pihak-pihak yang terlibat. Hal penting lainnya emosi memegang peran penting dalam menentukan konflik misalnya isu negatif tentang pengurangan kepercayaan isu negatif dari perilaku pihak lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Fase ketiga Intensi

Keputusan untuk bertindak dengan cara yang telah ditetapkan dalam episode konflik yang sedang dihadapi. Beberapa usaha untuk mengidentifikasi beberapa itensi untuk konflik adalah kompetensi, kolaborasi, menghindari, akomodasi dan kompromi.

d) Fase keempat Perilaku

Fase perilaku ini termasuk pernyataan-pernyataan, tindakan-tindakan dan reaksi yang ditimbulkan oleh pihak yang sedang konflik. Perilaku ini biasa merupakan usaha nyata untuk mengimplementasi intensi-intensi dari setiap pihak.

e) Fase kelima Hasil

Hasil konflik yang terjadi antara yang terlibat bisa fungsional. Konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok. Namun konflik juga bersifat disfungsional yang sebaliknya justru menghalangi dan menurunnya kinerja kelompok.

7. Strategi Manajemen Konflik Kerja

Bila dalam suatu perusahaan terdapat konflik kerja yang berlebihan (*overleaping problem*) maka akan menyebabkan perpecahan dalam organisasi tersebut sehingga tidak dapat digerakan, serta tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan (Gibson, 1985).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Oleh karena itu, diperlukan sebuah managemen konflik kerja guna memecahkan konflik kerja tersebut, managemen konflik kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Konflik kerja diubah menjadi situasi dimana yang sedang berselisih bersama-sama berusaha mencari penyelesaian bagi masalah yang timbul. Hal ini dapat dilaksanakan melalui teknik pemecah masalah, dari pada menumpas konflik kerja atau berusaha mencapai kompromi, pihak-pihak yang bersengketa secara terbuka berusaha mencari penyelesaian yang dapat diterima bersama.

b. Menyatukan Tujuan

Melibatkan upaya penyusunan seperangkat tujuan dan sasaran yang sama. Tujuan dan sasaran ini tidak dapat dicapai tanpa kerja sama kelompok yang mengalami konflik kerja.

c. Perluasan Sumber (*Expansion of Resources*)

Perluasan sumber merupakan teknik yang berhasil untuk menanggulangi konflik kerja dalam banyak hal, karena teknik ini dapat memuaskan semua orang. Akan tetapi, dalam kenyataannya tidak dapat diperluas dengan mudah.

d. Menghindari Konflik Kerja (*Avoidence*)

Berpura-pura tidak mengetahui adanya konflik kerja merupakan suatu bentuk penghindaran yang sering dijumpai. Bentuk lain ialah penolakan untuk berurusan dengan konflik dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendiamkannya dan berulang kali menunda untuk mengambil tindakan sampai dapat diperoleh lebih banyak informasi.

e. Melicinkan Konflik Kerja

Menekankan kepentingan bersama dari kelompok yang konflik kerja dan mengabaikan perbedaan mereka. Keyakinan yang mendasari teknik ini adalah bahwa dengan menekan sudut pandang yang sama atas masalah-masalah tertentu memudahkan jalan menuju satu tujuan yang sama.

f. Kompromi (*Compromise*)

Dengan kompromi, tidak ada pemenang atau yang kalah dan keputusan yang dicapai dapat dibagi secara merata. Kompromi dapat juga melibatkan campur tangan pihak ketiga.

g. Perintah dari Wewenang (*Authoritative Commands*)

Penggunaan wewenang merupakan metode yang paling tua dan sering digunakan untuk meyelesaikan konflik kerja. Dengan menggunakan metode ini, managemen dengan mudah dapat memecahkan konflik kerja tersebut menurut yang dianggapnya cocok dan mengkomunikasi keinginannya.

h. Mengubah Struktural Individual dan Struktur Organisasi

Mengubah struktural individu melibatkan usaha perubahan perilaku anggota yang terlibat. Metode ini memusatkan perhatian atas sebab atau sebab-sebab konflik kerja dan atas sikap orang-orang yang terlibat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Komunikasi Interpersonal

1. Pengertian Komunikasi

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, para pelaku yang berada di dalam perusahaan akan saling berkaitan dan terlibat secara intensif dengan komunikasi. Semua pihak memerlukan informasi dalam aktifitasnya karena untuk menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Secara etimologis 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 (Nawawi, 2010).

Ada beberapa definisi mengenai komunikasi menurut para ahli, diantaranya:

Menurut Robbins (2002) mengemukakan alasan pentingnya komunikasi di tempat kerja dimana komunikasi yang berlangsung secara tatap muka, terus terang dan terbuka antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya, sehingga baik karyawan maupun pimpinan saling memahami kebutuhan dan keprihatinan masing-masing sehingga tercipta suatu kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Dunham (1984) dan Davis & Nwestroms (1989) (dalam Nawawi, 2010) mengemukakan komunikasi adalah pemindahan informasi yang bisa dimengerti dari satu orang atau kelompok kepada orang lainnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Everett M. Rogers (dalam Aw, 2010) mengartikan bahwa komunikasi adalah proses yang didalamnya terdapat suatu gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah perilaku.

Komunikasi diartikan sebagai hubungan atau kegiatan yang ada kaitannya dengan hubungan kemanusiaan. Carl I Hovland (dalam Nawawi, 2010) mengemukakan komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang memindahkan perasaan yang biasanya berupa lambang, kata-kata untuk merubah tingkah laku orang lain. Dengan demikian, jika ada dua orang atau lebih bertemu dan saling hubungan, maka mereka akan berbicara atau memberikan tanda-tanda untuk mengetahui kehadiran orang lain.

Edward Depari (dalam Aw, 2010) mengartikan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan ditunjukan kepada penerima pesan.

Berdasarkan definisi tersebut, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan yang dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, menciptakan dan mengatur realitas sosial serta adanya kesempatan untuk melakukan umpan balik. Komunikasi akan efektif apabila makna pesan yang diterima komunikan sama dengan makna yang diharapkan oleh komunikator. Sebaliknya komunikasi dikatakan gagal apabila makna pesan antara komunikator dan komunikan berbeda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Dalam suatu organisasi ataupun kelompok, yang dapat menghidupkan suasana adalah komunikasi, demikian juga dalam perusahaan atau dunia kerja, karyawan akan menjadi nyaman apabila komunikasi di tempat kerja nyaman dan efektif, dari situlah dengan terbentuknya komunikasi yang efektif dan nyaman, karyawan di perusahaan tersebut akan menjadi produktif karena didukung oleh suasana kerja yang nyaman dengan adanya komunikasi interpersonal yang mendukung. Secara luas komunikasi interpersonal dapat diartikan sebagai *"process of meaningful interaction among human being"*, atau proses saling mempengaruhi yang penting antar sesama manusia.

Komunikasi Interpersonal (*Interpersonal Communication*) disebut juga dengan komunikasi antarpribadi. Diambil dari terjemahan kata *Interpersonal,* yang terbagi menjadi dua kata *inter* berarti antara atau antar, dan personal berarti pribadi. Sedangkan definisi umum komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap peserta mengangkap reaksi yang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal (Enjang, 2009).

Pada hakikatnya komunikasi interpersonal adalah proses interaksi antara komunikator dan komunikan, yang mana di anggap sebagai alat yang efektif untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Komunikasi interpersonal bersifat dialogis. Artinya, arus balik terjadi secara langsung. Komunikator dapat mengetahui tanggapan komunikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saat itu juga. Komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif, negatif, berhasil atau tidak. Jika tidak berhasil maka komunikator dapat memberi kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya (Wiryanto, 2004)

Menurut Liliweri (1997) komunikasi interpersonal merupakan kegiatan komunikator dengan komunikan yang mempertukarkan dan memberikan makna yang sama atas informasi untuk suatu tujuan tertentu, melalui media, metode, teknik atau cara-cara yang telah ditetapkan.

Komunikasi interpersonal yang dimaksud di sini adalah proses komunikasi yang berlangsung antar dua orang atau lebih secara tatap muka, seperti yang dinyatakan R. Wayne Pace (dalam Cangara, 1998) bahwa *"interpersonal communication is communication involving two or more people in a face to face setting"*. (Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang menyertakan dua orang atau lebih dalam tatanan komunikasi secara tatap muka).

Everett M. Rogers (dalam Wiryanto, 2004) mengartikan bahwa komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.

Mulyana (2005) menyatakan komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal dari pesan yang disampaikan. Respon tersebut dapat menunjukkan adanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kedekatan antara pihak-pihak yang berkomunikasi dalam komunikasi interpersonal yang terbentuk.

Berdasarkan beberapa pengertian komunikasi interpersonal dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi diantara dua orang atau lebih dimana terjadi kontak langsung dalam bentuk percakapan, pesan-pesan, ataupun gerakan tubuh. Komunikasi ini berlangsung secara tatap muka.

3. Aspek-aspek Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menurut Pratikto (1987) dikatakan efektif bila pesan yang dikirimkan mengenai sasaran atau mencapai tujuan sesuai dengan maksud si pembicara. Jadi, dalam komunikasi interpersonal apabila tujuan untuk mengubah pendapat, sikap dan tingkah laku komunikan dapat tercapai, maka komunikasi interpersonal itu efektif.

Devito (1997) mengemukakan tentang efektivitas komunikasi interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness)*, empati *(empathy*), sikap mendukung (*supportiveness)*, sikap positif *(positiveness),* dan kesetaraan (*equality*).

a. Keterbukaan (*Openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

riwayat hidupnya. Memang ini mungkin menarik, tapi biasanya tidak membantu komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka diri mengungkapkan informasi yang biasanya disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Setiap orang ingin orang lain bereaksi secara terbuka terhadap apa yang diucapkan. Tidak ada yang lebih buruk daripada ketidak acuhan, bahkan ketidaksependapatan jauh lebih menyenangkan. Seseorang memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain. Aspek ketiga menyangkut "kepemilikan" perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang seseorang lontarkan adalah memang miliknya dan orang tersebut bertanggung jawab atasnya.

b. Empati (*empathy)*

Mendefinisikan empati sebagai "kemampuan seseorang untuk 'mengetahui' apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain itu." Bersimpati, di pihak lain adalah merasakan bagi orang lain atau merasa ikut bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Individu dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal. Secara nonverbal, dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang sepantasnya.

c. Sikap mendukung (*supportiveness)*

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness)*. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Seseorang memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategik, dan (3) profesional, bukan sangat yakin.

d. Sikap positif (*positiveness)*

Setiap individu mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Dalam setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai, lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih atletis daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Terlepas dari ketidaksetaraan ini, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidak-sependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers, kesetaraan meminta seseorang untuk memberikan ”penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal

Menurut Alo Liliweri (dalam Wiryanto, 2004) ada beberapa ciri-ciri atau karakteristik untuk mengenali komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Bersifat spontan.
b. Tidak mempunyai struktur.
c. Terjadi secara kebetulan.
d. Tidak mengejar tujuan yang telah direncanakan.
e. Identitas keanggotaanya tidak jelas.
f. Dapat terjadi hanya sambil lalu saja.

Menurut M. Rogers (dalam Wiryanto, 2004) ciri-ciri komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

a. Arus pesan yang cenderung dua arah.
b. Konteks komunikasinya dua arah.
c. Tingkat umpan balik yang terjadi tinggi.
d. Kemampuan mengatasi tingkat selektivitas, terutama *selective exposure* yang tinggi.
e. Kecepatan jangkauan terhadap *audience* yang besar relatif lambat.
f. Efek yang mungkin terjadi adalah perubahan sikap.

Sementara itu Judy C. Pearson (dalam Aw, 2011) menyebutkan enam karakteristik komunikasi interpersonal, yaitu:

a. Komunikasi interpersonal dimulai dengan diri pribadi *(self).* Artinya bahwa segala bentuk proses penafsiran pesan maupun penilaian mengenai orang lain, berangkat dari diri sendiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Komunikasi interpersonal bersifat transaksional. Ciri komunikasi seperti ini terlihat dari kenyataan bahwa komunikasi interpersonal bersifat dinamis, merupakan pertukaran pesan secara timbal balik dan berkelanjutan.

c. Komunikasi interpersonal menyangkut isi pesan dan hubungan antarpribadi. Maksudnya bahwa efektivitas komunikasi interpersonal tidak hanya ditentukan oleh kualitas pesan, melainkan juga kadar hubungan antar individu.

d. Komunikasi interpersonal mensyaratkan adanya kedekatan fisik antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal akan lebih efektif manakala antara pihak-pihak yang berkomunikasi itu saling bertatap muka.

e. Komunikasi interpersonal menempatkan kedua belah pihak yang berkomunikasi saling tergantung satu dengan yang lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal melibatkan ranah emosi, sehingga terdapat saling ketergantungan emosional di antara pihak-pihak yang berkomunikasi.

f. Komunikasi interpersonal tidak dapat diubah maupun diulang. Artinya ketika seseorang sudah terlanjur mengucapkan sesuatu kepada orang lain, maka ucapan itu sudah tidak dapat diubah atau diulang, karena sudah terlanjur diterima oleh komunikan. Ibaratnya seperti anak panah yang sudah terlepas dari busurnya, sudah tidak dapat ditarik lagi. Memang, kalau seseorang terlanjur melakukan salah ucap, orang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut dapat meminta maaf dan diberi maaf, tetapi itu tidak berarti menghapus apa yang pernah diucapkan.

5. Jenis-jenis Komunikasi Interpersonal

Secara teoritis komunikasi antarpribadi di klasifikasikan menjadi dua jenis (Effendy, 2003) menurut sifatnya sebagai berikut :

a. Komunikasi Diadik (*Dyadic Communications*)

Komunikasi diadik adalah komunikasi antarpribadi yang berlangsung antara dua orang yakni seorang adalah komunikator yang meyampaikan pesan dan seorang lagi komunikan yang menerima pesan, oleh karena itu, pelaku komunikasinya dua orang, maka dialog yang terjadi berlangsung secara intens. Komunikator memusatkan perhatiannya kepada diri komunikan seorang itu.

b. Komunikasi Triadik (*Tryadic Communication*)

Komunikasi triadik adalah komunikasi antarpribadi yang pelakunya terdiri dari tiga orang, yakni seorang komunikator dan dua orang komunikan.

Apabila dibandingkan dengan komunikasi diadik, maka komunikasi diadik lebih efektif, karena komunikator memusatkan perhatiannya kepada seorang komunikan, sehingga ia dapat menguasai *frame of reference* komunikan sepenuhnya, juga umpan balik yang berlangsung, kedua faktor yang sangat berpengaruh terhadap efektif tidaknya proses komunikasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Fungsi Komunikasi Interpersonal

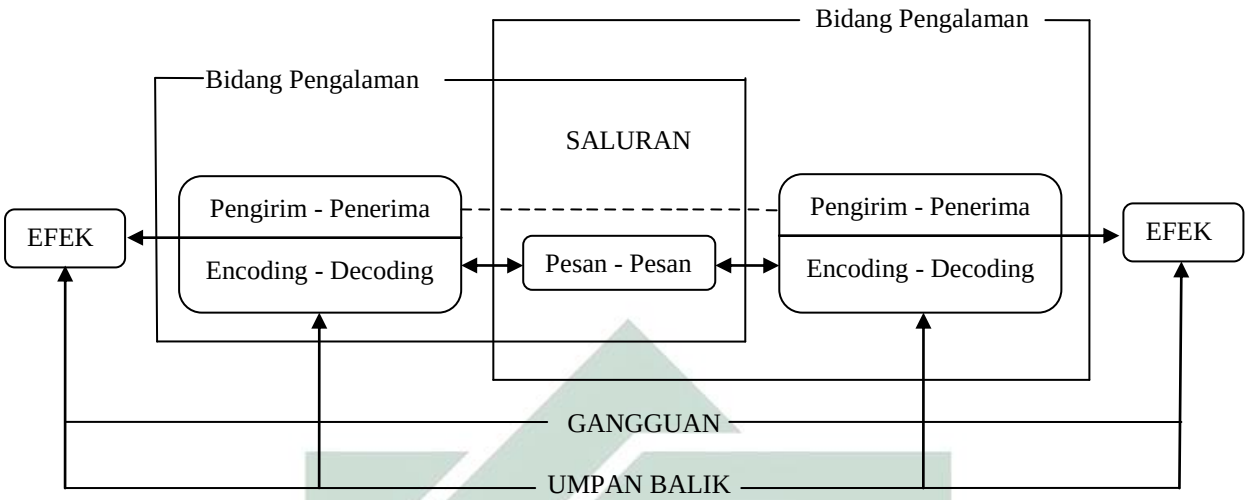
Adapun fungsi komunikasi antarpribadi ialah berusaha meningkatkan hubungan insane (*human relations*). Menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagai pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain.

Komunikasi antarpribadi dapat meningkatkan hubungan kemanusiaan diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam hidup bermasyarakat seseorang bisa memperoleh kemudahan-kemudahan dalam hidupnya karena memiliki banyak sahabat. Melalui komunikasi interpersonal, juga kita dapat berusaha membina hubungan yang baik, sehingga menghindari dan mengatasi terjadinya konflik diantara kita, apakah dengan tetangga, teman kantor, atau dengan orang lain (Cangara, 1998).

7. Proses Komunikasi Interpersonal

Dalam proses komunikasi antarpribadi atau komunikasi interpersonal arus komunikasi yang terjadi adalah sirkuler atau berputar, artinya setiap individu mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi komunikator dan komunikan. Karena dalam komunikasi antarpribadi efek atau umpan balik dapat terjadi seketika. Untuk dapat mengetahui komponen-komponen yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi dapat dijelaskan melalui gambar berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 1. Bagan Proses Komunikasi Interpersonal Secara Umum

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa komponen-komponen komunikasi antarpribadi (Devito, 2007) adalah sebagai berikut:

1. Pengirim - Penerima

   Komunikasi antarpribadi paling tidak melibatkan dua orang, setiap orang terlibat dalam komunikasi antarpribadi memfokuskan dan mengirimkan serta mengirimkan pesan dan juga sekaligus menerima dan memahami pesan. Istilah pengirim-pengirim ini digunakan untuk menekankan bahwa, fungsi pengirim dan penerima ini dilakukan oleh setiap orang yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi, contoh komunikasi antara orang tua dan anak.

2. Encoding - Decoding

   Encoding adalah tindakan menghasilkan pesan, artinya pesan-pesan yang akan disampaikan dikode atau diformulasikan terlebih dahulu dengan menggunakan kata-kata simbol dan sebagainya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebaliknya tindakan untuk menginterpretasikan dan memahami pesan-pesan yang diterima, disebut juga sebagai Decoding. Dalam komunikasi antarpribadi, karena pengirim juga bertindak sekaligus sebagai penerima, maka fungsi encoding-decoding dilakukan oleh setiap orang yang terlibat dalam komunikasi antarpribadi.

3. Pesan - pesan

Dalam komunikasi antarpribadi, pesan-pesan ini bisa terbentuk verbal (seperti kata-kata) atau nonverbal (gerak tubuh, simbol) atau gabungan antara bentuk verbal dan nonverbal.

4. Saluran

Saluran ini berfungsi sebagai media dimana dapat menghubungkan antara pengirim dan penerima pesan atau informasi. Saluran komunikasi personal baik yang bersifat langsung perorangan maupun kelompok lebih persuasif dibandingkan dengan saluran media massa. Hal ini disebabkan pertama, penyampaian pesan melalui saluran komunikasi personal dapat dilakukan secara langsung kepada khalayak. Contoh dalam komunikasi antarpribadi kita berbicara dan mendengarkan (saluran indera pendengar dengan suara). Isyarat visual atau sesuatu yang tampak (seperti gerak tubuh, ekpresi wajah dan lain sebagainya).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Gangguan atau Noise

Seringkali pesan-pesan yang dikirim berbeda dengan pesan yang diterima. Hal ini dapat terjadi karena gangguan saat berlangung komunikasi, yang terdiri dari:

a) Gangguan Fisik

Gangguan ini biasanya berasal dari luar dan mengganggu transmisi fisik pesan, seperti kegaduhan, interupsi, jarak dan sebagainya.

b) Gangguan Psikologis

Ganggan ini timbul karena adanya perbedaan gagasan dan penilaian subyektif diantara orang yang terlibat dalam komunikasi seperti emosi, perbedaan nilai-nilai, sikap dan sebagainya.

c) Gangguan Sematik

Gangguan ini terjadi kata-kata atau simbol yang digunakan dalam komunikasi, seringkali memiliki arti ganda, sehingga menyebabkan penerima gagal dalam menangkap dari maksud-maksud pesan yang disampaikan, contoh perbedaan bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi.

6. Umpan Balik

Umpan balik memainkan peranan yang sangat penting dalam proses komunikasi antarpribadi, karena pengirim dan penerima secara terus menerus dan bergantian memberikan umpan balik dalam berbagai cara, baik secara verbal maupun nonverbal. Umpan balik ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersifat positif apabila dirasa saling menguntungkan. Bersifat positif apabila tidak menimbulkan efek dan bersifat negatif apabila merugikan.

7. Bidang Pengalaman

Bidang pengalaman merupakan faktor yang paling penting dalam komunikasi antarpribadi. Komunikasi akan terjadi apabila para pelaku yang terlibat dalam komunikasi mempunyai bidang pengalaman yang sama.

8. Efek

Dibanding dengan bentuk komunikasi lainnya, komunikasi antarpribadi dinilai paling ampuh untuk mengubah sikap, perilaku kepercayaan dan opini komunikasi. Hal ini disebabkan komunikasi dilakukan dengan tatap muka.

C. Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Konflik Kerja

Konflik kerja bisa terjadi dimana saja dalam suatu hubungan antara dua individu atau lebih melakukan suatu yang bertentangan satu dengan yang lain sehingga terjadi salah satu dari mereka merasa terganggu, sedangkan konflik itu sendiri dapat berakibat positif dan negatif. Berdampak positif apabila perbedaan itu dapat ditangani dengan baik untuk menjadi energi kemudian menjadi sinergi dan akan berakibat negatif jika perbedaan tersebut dijadikan sebuah alat bertujuan untuk memecah belah kesatuan organisasi atau kelompok dan strategi *problem solving* yang kurang baik dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyelesaikan masalah. Konflik yang terjadi dalam batas-batas tertentu dalam organisasi justru diperlukan dalam rangka untuk memajukan atau meningkatkan sebuah organisasi atau kelompok itu sendiri. Tidak dipungkiri adanya konflik kerja para pegawai dapat mempelajari kondisi kerja dan mengevaluasi koreksi terhadap hal-hal yang dilakukan sehingga perusahaan mengharapkan kepada karyawan agar dapat menemukan suatu solusi yang konstruktif untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri (Lumintang, 2015).

Menurut Hardjana (dalam Wahyudi, 2011) menyatakan bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi (Silaban, 2012).

Komunikasi merupakan sarana bagi manusia untuk dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dilingkungan rumah tangga, lingkungan pekerjaan, masyarakat atau dimana saja manusia berada. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri. Begitu pula dengan organisasi, komunikasi juga merupakan kebutuhan yang sangat mendasar,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena komunikasi yang baik dapat memengaruhi kelancaran dan keberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Komunikasi yang tidak baik dapat berakibat pada banyak hal, misalnya koordinasi tidak berjalan dengan lancar, kerjasama antar anggota tidak efektif, timbulnya permusuhan, dan dampak-dampak negatif lainnya. Komunikasi yang tidak efektif akan menyebabkan kesalahan dan penurunan efektivitas tim (Kohler, 1981).

Komunikasi atau proses penyampaian informasi dalam suatu organisasi merupakan salah satu kebutuhan pokok. Dalam proses penyampaian informasi, hasil akhir yang ingin dicapai adalah timbulnya efek, dimana efek tersebut diharapkan dapat memberikan umpan balik sesuai dengan yang dikehendaki.

Dalam lingkungan perusahaan, komunikasi merupakan aktivitas yang tidak bisa diabaikan. Tanpa komunikasi, orang-orang yang berada di perusahaan tidak dapat saling berhubungan, bertukar pikiran, perasaan dan kehendak. Agar komunikasi interpersonal berjalan lancar dan mendatangkan *feedback* yang diharapkan, maka pemberi maupun penerima pesan perlu memiliki kemampuan dan kecakapan komunikasi interpersonal secara memadai, sehingga intensitas konflik, kecurigaan, kecemburuan sosial di dalam suatu perusahaan bisa direduksi atau dieleminir, yang pada akhirnya dapat mengurangi konflik kerja pada karyawan (Lubis, 2006).

Perlu diketahui, komunikasi tidak akan pernah bisa lepas dari diri kita dalam setiap keadaan. Perusahaan adalah salah satu wadah atau organisasi yang menuntut kita untuk mengembangkan potensi kita dalam berkomunikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan sesama karyawan. Di kehidupan nyata, manusia berinteraksi lebih banyak menggunakan komunikasi, baik verbal maupun non verbal. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaaan dan sikap yang sesuai dengan topik yang dibahas bersama. Karena itu komunikasi interpersonal dapat merupakan wahana untuk saling belajar dan mengembangkan wawasan, pengetahuan dan kepribadian (Hardjana, 2003).

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi didalam diri sendiri, didalam diri manusia terdapat komponen-komponen komunikasi seperti sumber, pesan, saluran penerima dan balikan. Dalam komunikasi interpersonal hanya seorang yang terlibat. Pesan mulai dan berakhir dalam diri individu masing-masing. Komunikasi interpersonal mempengaruhi komunikasi dan hubungan dengan orang lain. Suatu pesan yang dikomunikasikan, bermula dari diri seseorang (Muhammad, 1995).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fidyanti (2007) dan Sofiana (2007) bahwa ada hubungan negatif antara komunikasi interpersonal dengan konflik kerja, semakin tinggi komunikasi interpersonal maka semakin rendah konflik kerja pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara komunikasi interpersonal dengan konflik kerja pada karyawan. Bahwa semakin tinggi komunikasi interpersonal maka akan semakin rendah konflik kerja pada karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah komunikasi interpersonal maka akan semakin tinggi konflik kerja pada karyawan.

D. Landasan Teori

Konflik kerja adalah adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh karyawan. Konflik kerja ini dipengaruhi oleh komunikasi. Seperti yang dikatakan oleh Hovland (dalam Effendy, 1970) bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain. Dalam hal ini komunikasi yang dimaksud adalah baik komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok maupun komunikasi organisasi. Dalam organisasi, komunikasi interpersonal ialah komunikasi yang dilakukan antara dua orang atau lebih yang meliputi komunikasi atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan maupun bawahan dengan bawahan.

Hardjana (2003) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan (motivasi) untuk mengubah pemikiran, perasaaan dan sikap yang sesuai dengan topik yang dibahas bersama. Karena itu komunikasi interpersonal dapat merupakan wahana untuk saling belajar dan mengembangkan wawasan, pengetahuan dan kepribadian.

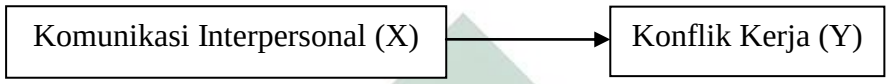
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.

Mengacu pada teori yang telah dijelaskan sebelumnya yang dikemukakan oleh Hovland (dalam Effendy, 1970), Hardjana (2003) dan Anoraga (1995) dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal dapat mempengaruhi konflik kerja pada karyawan. Dengan komunikasi interpersonal antar karyawan yang efektif, akan membuat karyawan nyaman dalam berkerja sehingga dapat mengurangi konflik kerja pada karyawan. Hal ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Fidyanti (2007) dan Sofiana (2007) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berhubungan negatif dengan konflik kerja pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan uraian di atas, bahwa komunikasi interpersonal berhubungan negatif dengan konflik kerja pada karyawa. Dengan demikian variabel bebas *(independent variable)* yaitu komunikasi interpersonal, sedangkan variabel terikat *(dependent variable)* yaitu konflik kerja.



Gambar 2. Bagan konseptual teori

E. Hipotesis

Ada hubungan negatif antara komunikasi interpersonal dengan konflik kerja pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id