

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konflik Di Tempat Kerja

A.1 Pengertian Konflik

Menurut Frost & Wilmot (1978:9), Konflik adalah suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang – kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan – tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan (Pace & Faules, 2006:369)

Robbin (1996:124), mengatakan konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Albanese (1981), menyebutkan bahwa konflik sebagai kondisi yang di persepsikan ada diantara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain (Nimran, 2009: 80).

Konflik organisasi adalah konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional (Nimran, 2009:82).

Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan di antara anggota-anggota kelompok. Komentar-komentar yang sebelumnya netral bernada tidak ramah. Ketika ketegangan bertambah, tanda-tanda ketidaksepakatan yang lebih eksplisit mengemuka. Konflik dinyatakan dengan keluh kesah, kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap bengong,

duduk terbungkuk, melamun, melengos dan ucapan-ucapan yang ketus (Pace & Faules, 2006:369-370).

Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain, karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, Pace & Faules (1994:249) pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu, yang diekspresikan, diingat dan dialami.

A.2 Pandangan Tentang Konflik

Robbins (2006) mengatakan konflik dipahami berdasarkan tiga sudut pandang, yaitu: tradisional, pandangan hubungan kemanusiaan dan pandangan interaksionis (Perilaku Organisasi,199:200).

Dalam Pandangan Tradisional konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar.

Pandangan Interaksionis mengenai konflik didasarkan pada anggapan, konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekwensi logis interaksi manusia. Persoalannya, bukan meredam konflik, tapi bagaimana cara menanganinya secara tepat, sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi.

Konflik dapat menjadi kekuatan positif dalam suatu kelompok, namun secara eksplisit berkeyakinan bahwa konflik benar-benar diperlukan oleh suatu kelompok untuk menciptakan kinerja secara efektif.

Berdasarkan pemahaman diatas, ada dua hal penting yang bisa disorot

mengenai konflik:

1. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini berarti pula, bila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk.
2. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Nimran,2009:81).

A.3 Proses Konflik di Tempat Kerja

Di dalam konflik terdapat urutan waktu dan serangkaian peristiwa. Salah satu cara untuk memahami konflik sebagai suatu proses. Ada enam proses yang diajukan Pondy (1967) adalah sebagai berikut:

1. *Laten conflict*, yaitu tahap munculnya faktor – faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik di dalam organisasi. Bentuk – bentuk dasar dari situasi ini adalah persaingan untuk merebutkan sumber daya yang terbatas, konflik peran, persaingan perebutan posisi dalam organisasi, dan perbedaan tujuan di antara anggota organisasi.
2. *Perceived conflict*, yaitu tahap dimana salah satu pihak memandang pihak lain menghambat atau mengancam tujuan. Keadaan ini bisa timbul dari salah pengertian atau kurang pengertian
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*, tahap dimana suatu tertentu sudah ditunjukkan sebagai

pertanda adanya konflik, misalnya sabotase, agresi terbuka, konfrontasi, rendahnya kinerja dan sebagainya.

5. *Conflict resolution*, adalah tahap dimana konflik yang ada diselesaikan atau ditekan dengan berbagai macam cara dan pendekatan, mulai dari menghindari terjadinya sampai pada menghadapi konflik dan mencari jalan keluar sehingga pihak – pihak yang terlibat mencapai tujuannya.
6. *Conflict aftermath*, tahap ini mewakili kondisi yang dihasilkan oleh proses sebelumnya (penyelesaian konflik) (Nimran, 2009:85).

A.4 Sumber Konflik di Tempat Kerja

- a. Faktor komunikasi (*communication factors*)
- b. Faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization structure*)
- c. Faktor yang bersifat personal. (*personal factors*)
- d. Faktor lingkungan (*environmental factors*) (Wahyudi, 2008:35-37)

A.5 Jenis Konflik di Tempat Kerja

- a. Konflik Intra Individu yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri.
- b. Konflik antar Individu, yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda
- c. Konflik Antar Kelompok, yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain.
- d. Konflik Organisasi, yaitu konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang

dapat bersifat struktural dan fungsional. contoh konflik antara atasan dengan bawahan. (Nimran, 2009: 82)

A.6 Intensitas Perilaku Konflik

Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan – perbedaan dikomunikasikan. Konflik sendiri bisa dinyatakan dengan cara – cara yang berbeda, seperti gerakan nonverbal yang halus, pertengkaran habis – habisan, mulai dari sarkasme (sindiran yang halus) hingga kecaman verbal terbuka misalnya demonstrasi.

Tanda – tanda konflik di tempat kerja terlihat dalam peningkatan intensitas perilaku konflik seperti salah paham kecil atau ketidaksepakatan, pertanyaan atau tantangan terang-terangan terhadap pihak lain, serangan verbal yang tegas, ancaman, dan upaya terang-terangan untuk menghancurkan pihak lain (Robbin, 1996: 131).

A.7. Strategi Manajemen Konflik

Konflik yang ada harus dikelola dengan baik supaya memberikan efek yang positif bagi organisasi. Adapun macam-macam strategi manajemen konflik atau penanganan konflik adalah sebagai berikut:

- a. Kompetisi sering juga disebut dengan strategi ”kalah menang” yaitu penyelesaian konflik dengan cara menggunakan kekuatan atau kekuasaan.
- b. Kolaborasi dimana pihak-pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan kedua pihak.
- c. Penghindaran yaitu strategi untuk menjahui sumber konflik dengan mengalihkan persoalan sehingga konfliknya sendiri tidak sampai terjadi atau

muncul.

- d. Akomodasi yaitu strategi yang menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingan diri sendiri.
- e. Kompromi dimana pihak-pihak yang terlibat sama-sama mengorbankan sebagian dari sasarannya, dan menempatkan hasil yang tidak maksimal.

(Hendrick,2001:48-56)

B. Persepsi

B.1 Pengertian Persepsi

Manusia sebagai makhluk sosial yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya (Wolberg, 1967). Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

Persepsi pada hakikatnya adalah merupakan proses penilaian seseorang terhadap obyek tertentu. Persepsi merupakan aktivitas mengindra, mengintegrasikan dan memberikan penilaian pada obyek-obyek fisik maupun obyek sosial, dan penginderaan tersebut tergantung pada stimulus fisik dan stimulus sosial yang ada di lingkungannya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya baik hal itu berupa harapan-harapan, nilai-nilai, sikap, ingatan dan lain-lain (Sarlito,2010:86-94). Sedangkan menurut Walgito (1981), menyatakan bahwa persepsi

merupakan proses psikologis dan hasil dari penginderaan serta proses terakhir dari kesadaran, sehingga membentuk proses berpikir. Quinn (1995), menyebutkan bahwa persepsi proses kombinasi dari sensasi yang diterima oleh organ dan hasil interpretasinya / hasil olah otak (Sarlito,2010:93).

Di dalam proses persepsi individu dituntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu obyek yang dapat bersifat positif/negatif, senang atau tidak senang dan sebagainya. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk sikap, yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terdiri dari faktor personal dan struktural. Faktor-faktor personal antara lain pengalaman, proses belajar, kebutuhan, motif dan pengetahuan terhadap obyek psikologis. Faktor-faktor struktural meliputi lingkungan keadaan sosial, hukum yang berlaku, nilai-nilai dalam masyarakat.

B.2 Perbedaan Persepsi

Ilusi menyebabkan perbedaan antara persepsi dengan realita. Namun, sejauh masih menyangkut ilusi indra (visual, auditif), belum akan timbul masalah, karena semua orang akan mengalami ilusi yang sama.

Lain halnya kalau sudah masuk ke persepsi sosial. Karena banyak faktor yang mempengaruhi persepsi sosial dan faktor-faktor itupun tidak tetap, melainkan selalu berubah-ubah. Sering kali terjadi perbedaan persepsi antar satu orang dengan orang lain, antar satu kelompok dengan kelompok yang lain.

Hal-hal yang menyebabkan perbedaan persepsi antar individu dan antar

kelompok adalah sebagai berikut:

- a. Perhatian, pada setiap saat ada ratusan dan bahkan ribuan stimulus yang tertangkap oleh semua indra kita. Tentunya, kita tidak mampu menyerap seluruh stimulus yang ada disekitar kita sekaligus. Karena keterbatasan daya serap dari persepsi kita, maka kita terpaksa hanya bisa memusatkan perhatian kita pada satu atau dua objek saja.
- b. Set (*mental set*) adalah kesiapan mental seseorang untuk menghadapi sesuatu stimulus yang akan timbul dengan cara tertentu.
- c. Kebutuhan, kebutuhan sesaat maupun yang menetap pada diri seseorang, akan mempengaruhi persepsi orang tersebut. Kebutuhan-kebutuhan yang berbeda akan menyebabkan perbedaan persepsi pula.
- d. Sistem nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat berpengaruh pula terhadap persepsi.
- e. Tipe kepribadian juga akan mempengaruhi persepsi. Misalnya orang yang tipe kepribadian introvert dengan orang yang tipe kepribadian extrovet.
- f. Gangguan Kejiwaan, sebagai gejala normal, ilusi berbeda dari halusinasi dan delusi, yaitu kesalahan persepsi pada penderita gangguan jiwa. Penyandang gejala halusinasi visual seakan-akan melihat sesuatu dan ia percaya betul bahwa yang dilihatnya itu realita.

Ada dua pandangan mengenai proses persepsi, yaitu:

1. Persepsi sosial, berlangsung cepat dan otomatis tanpa banyak pertimbangan orang membuat kesimpulan tentang orang lain dengan cepat berdasarkan penampilan fisik dan perhatian sekilas.

2. Persepsi sosial, adalah sebuah proses yang kompleks, orang mengamati perilaku orang lain dengan teliti hingga di peroleh analisis secara lengkap terhadap person, situasional, dan behaviour.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa persepsi suatu proses aktif timbulnya kesadaran dengan segera terhadap suatu obyek yang merupakan faktor internal serta eksternal individu meliputi keberadaan objek, kejadian dan orang lain melalui pemberian nilai terhadap objek tersebut. Sejumlah informasi dari luar mungkin tidak disadari, dihilangkan atau disalahartikan. Mekanisme penginderaan manusia yang kurang sempurna merupakan salah satu sumber kesalahan persepsi (Bartol & Bartol, 1994).

C. Komunikasi

C.1 Pengertian Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Keith Davis (1995), komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Cooley menyebutkan komunikasi adalah proses penyampaian pesan/informasi dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima (Nimran,2009:37).

Pendapat lain di kemukakan oleh Wahyudi (2001), bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok atau organisasi dan penerima pesan dapat berupa seorang anggota atau pengurus organisasi, kepala bagian, pimpinan kelompok, atau organisasi secara keseluruhan. Jadi, komunikasi terjadi secara terus menerus,

yaitu adanya proses timbal balik pengirim dan penerima pesan dan saling mempengaruhi untuk perubahan tingkah laku berupa perubahan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotor.

Menurut Redding & Sanborn, komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Termasuk dalam bidang ini adalah : komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada atasan, komunikasi horisontal, ketrampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program (Arni, 2008:65)

Menurut Zelko & Dance, komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal (Arni,2008:66).

Komunikasi internal adalah merupakan suatu pertukaran informasi didalam organisasi baik secara vertikal maupun secara horizontal. Komunikasi secara vertikal yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi atasan kepada bawahan. Artinya komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Sedangkan komunikasi secara horizontal yaitu komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal.

Seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya, dan memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan terhadap bawahannya. Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat, dan seorang pimpinan organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kedua hal

tersebut merupakan modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Dan bawahan tentulah berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

C.2 Tujuan Komunikasi Dalam Organisasi

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah *mutual understanding*, dalam arti mencoba mencari saling sepemahaman antara anggota-anggota dalam organisasi tersebut. Dalam melakukan komunikasi, Seiler (1988), mengatakan

ada empat prinsip dasar dari komunikasi yaitu :

1. Komunikasi adalah Suatu Proses karena merupakan suatu seri kegiatan terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah.
2. Komunikasi adalah Sistem yaitu komponen pesan ada kaitannya dengan komponen pengirim.
3. Komunikasi Bersifat Interaksi dan Transaksi. Bersifat interaksi terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan. Bersifat Transaksi, komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.
4. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu. Misalnya seorang pimpinan bermaksud mengadakan rapat dengan bawahannya. Tetapi apabila yang dikirim tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya (Arni,2007:19-22)

C.3 Fungsi dan Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya.
2. Komunikasi berfungsi sebagai pemelihara motivasi

3. Komunikasi berfungsi sebagai pernyataan emosi
4. Komunikasi berfungsi sebagai informatif (Robbin,1996:5)

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas (Pace & Faules,2006:185-196).

Fungsi arus komunikasi secara vertikal dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Arus ke Bawah, meliputi
 - a. Menyampaikan informasi mengenai cara melakukan pekerjaan
 - b. Menyampaikan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
 - c. Menyampaikan informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi
 - d. Menyampaikan informasi mengenai kinerja bawahan
 - e. Menyampaikan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas
2. Arus ke Atas, meliputi
 - a. Menerima laporan hasil pekerjaan dari bawahan
 - b. Menerima saran perbaikan dari bawahan
 - c. Mendengarkan kendala yang dihadapi oleh bawahan

Horizontal communication, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah

- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Menjamin pemahaman yang sama
- f. Mengembangkan sokongan interpersonal

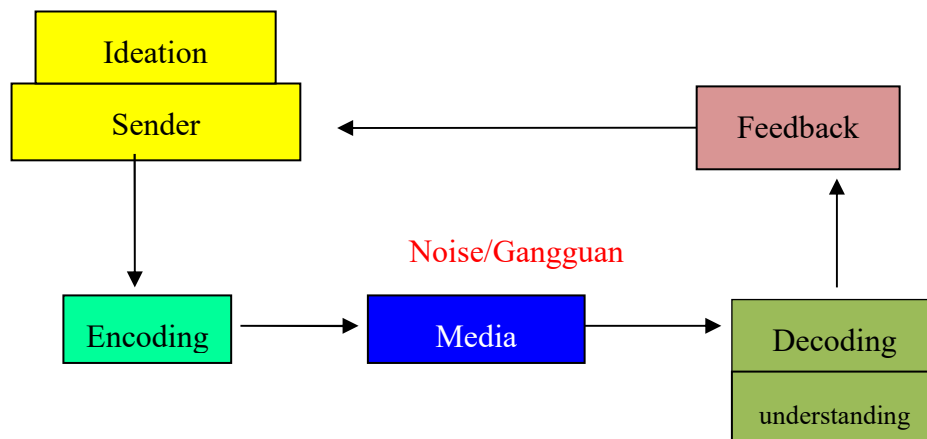
(Arni, 2007:121-122)

C.4 Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Proses komunikasi diawali oleh sumber (*source*) baik individu ataupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

1. Pertama yang dilakukan sumber adalah *ideation* yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. Ideation ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.
2. Dalam penciptaan suatu pesan adalah *encoding*, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kaya, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau message adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.
3. Dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandi (*encode*). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah channel atau saluran, yaitu alat-alat

- untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau OHP (*overheadprojector*). Sumber berusaha untuk mebebaskan saluran komunikasi dari gangguan ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.
4. Perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan decoding, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Pemahaman (*understanding*) merupakan kunci untuk melakukan decoding dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerimalah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.
 5. Dalam proses komunikasi adalah *feedback* atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi (Robbin,1996:6).



Gambar 1. Proses Komunikasi

C.5 Pentingnya Komunikasi

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Sebuah penelitian (Nimran, 2009 : 34), menyebutkan bahwa tiga perempat (70 %) waktu kita digunakan untuk berkomunikasi seperti membaca, menulis dan mendengar. Dan bahkan kualitas hidup dapat di lihat dari bagaimana seseorang berkomunikasi. Komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa komunikasi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat.

Di dalam suatu organisasi selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup organisasi, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Hal ini merupakan syarat utama seorang pemimpin selain harus berilmu, berwawasan kedepan, ikhlas, tekun, berani, jujur, sehat jasmani dan rohani, ia juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi.

Sehingga Rogers (1969: 180) mengatakan “*Leadership is Communication*”

Kemampuan berkomunikasi akan menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pemimpin memiliki pengikut atau bawahan guna merealisasikan gagasannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Disinilah pentingnya kemampuan komunikasi bagi seorang pemimpin, khususnya dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

C.6 Model Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi organisasi ada 3 (tiga) model komunikasi:

- a. Model komunikasi linier (one-way communication), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.
- b. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
- c. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan. (Arni, 2007: 19-22)

C. 6 Komunikasi Efektif

Komunikasi bisa efektif jika di antara pemimpin dan bawahannya atau

individu yang sedang berkomunikasi terdapat *two-way-communications* atau komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan. Selain itu komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Untuk memperoleh komunikasi yang efektif dalam mengatasi masalah-masalah organisasi dibutuhkan:

1. Pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan dan menggerakkan karyawan ke arah tujuan yang ditetapkan serta mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat, maka kepemimpinan yang efektif adalah apabila seseorang atau sekelompok orang karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan pemimpin dan cocok dengan kebutuhan para karyawan serta mampu memberdayakan (*empowering*) dirinya untuk kepentingan organisasi. Ini berarti kepemimpinan seseorang tidak hanya didasari kekuasaan (*power*), akan tetapi atas kesadaran bawahan yang menganggap bahwa pekerjaan merupakan bagian dari kebutuhan.
2. Pemimpin yang mampu melakukan komunikasi interaktif antara atasan dengan bawahan.
3. Pemimpin juga mempunyai waktu untuk memberikan arahan langsung kepada bawahan berdasarkan kondisi faktual yang ada pada saat itu (Terry, 2006: 144-148)

Satu hal terpenting yang harus selalu diperhatikan dalam setiap proses manajemen adalah bahwa segala bentuk komunikasi, arahan ataupun instruksi dari atasan kepada bawahan, akan menjadi efektif apabila disertai dengan tindakan nyata secara konsisten dan argumentatif oleh atasan. Disamping itu diperlukan adanya kerja sama yang baik untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun organisasi, dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

D. Hubungan Persepsi dengan Kemampuan Komunikasi Atasan dengan Tingkat Konflik di tempat kerja.

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik.

Stoner & Freeman (1992), menyatakan bahwa konflik terjadi salah satunya karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain (Wahyudi,2008:34-35).

Konflik terjadi salah satunya karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Komunikasi adalah problem utama selama konflik. Beberapa isu dapat dipecahkan jika komunikasi disempurnakan. Konflik bisa terjadi secara vertikal, yakni antara pimpinan dalam suatu organisasi dan para bawahannya. Namun konflik juga tidak jarang merupakan benturan horizontal antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Konflik antar para karyawan ini terjadi

sebagai akibat berbagai kepentingan yang beragam dan situasi kerja yang tidak kondusif.

Untuk mengetahui konflik kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Konflik dapat dihindari ketika seorang atasan mampu mengkomunikasikan segala sesuatu dengan tepat dan benar seperti penyampaian interaksi kerja secara jelas, penyampaian informasi mengenai peraturan – peraturan yang berlaku dan mampu memotivasi bawahan dengan baik.

Dalam organisasi biasanya mempunyai masalah tentang proses komunikasi yang kurang efektif. Padahal komunikasi yang efektif sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi / perusahaan. Bila anggota – anggota dalam sebuah organisasi mempunyai tujuan yang sama dan mampu mengkomunikasikannya dengan baik dan efektif, kecil kemungkinan konflik akan berkembang. Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan – perbedaan dikomunikasikan.

Dalam mengatasi konflik-konflik organisasi dibutuhkan pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan dan menggerakkan karyawan ke arah tujuan yang ditetapkan serta mampu menerapkan gaya kepemimpinan secara tepat, tugas pimpinan adalah mempelajari beberapa sebab yang menimbulkan konflik untuk dikelola secara sistematis agar berdampak positif bagi kelangsungan organisasi (Wahyudi,2008:43).

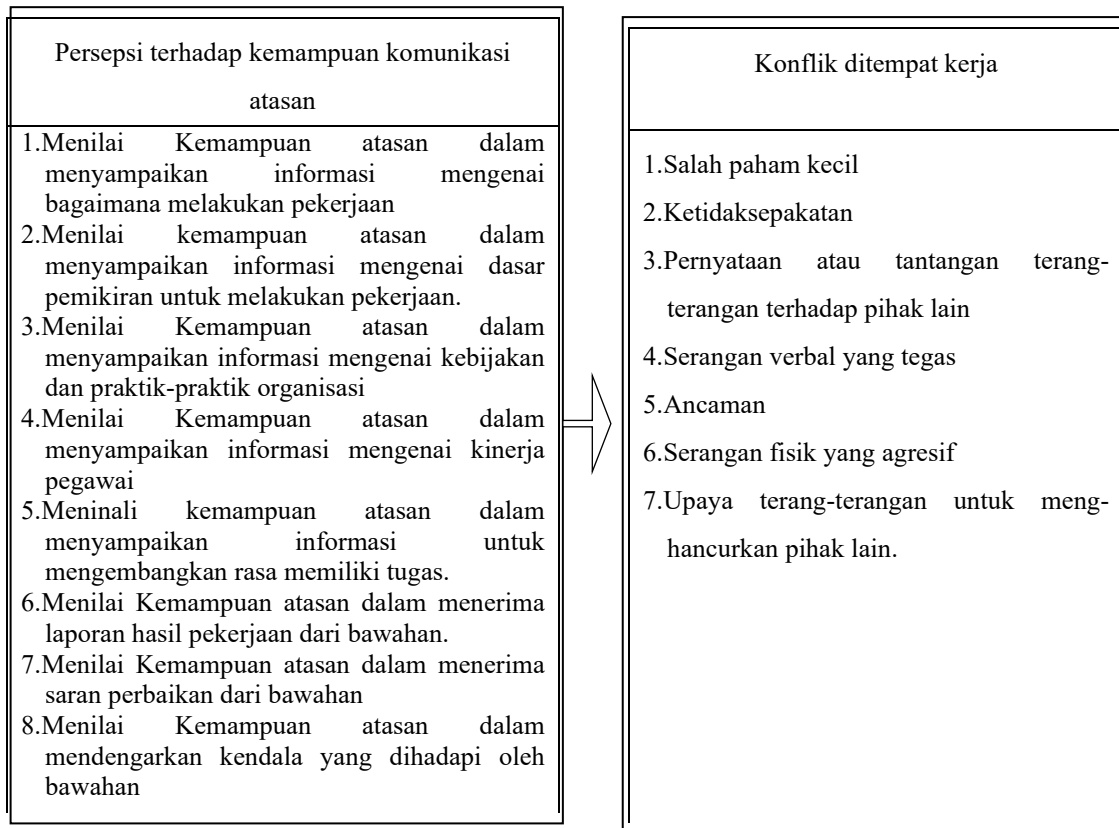
Kemampuan berkomunikasi akan menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Komunikasi yang efektif kepada bawahannya akan direspon positif sehingga apa yang disampaikan oleh atasan

seperti intruksi kerja, informasi mengenai kebijakan perusahaan dan aturan perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, dan komunikasi yang efektif terhadap bawahannya dapat menciptakan persepsi positif bawahan terhadap kemampuan komunikasi atasannya. Persepsi terhadap kemampuan komunikasi atasan terhadap bawahan yang tinggi dapat mengurangi tingkat konflik karyawan.

Setiap pemimpin mempunyai pengikut guna merealisasikan tugasnya dalam rangka mencapai tujuan. Disinilah pentingnya kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin, khususnya dalam usaha untuk memperkecil tingkat konflik yang ada.

E. Kerangka Konseptual

Berikut akan dijelaskan kerangka konseptual mengenai hubungan antara persepsi terhadap kemampuan komunikasi atasan dengan tingkat konflik pada karyawan di PT. Iglas (Persero) dalam bentuk bagan yang menunjukkan pola hubungan antar variabel sehingga dapat diketahui landasan teoritis yang digunakan untuk memecahkan masalah yang akan diteliti.



Gambar 2. Kerangka hubungan antara persepsi terhadap kemampuan komunikasi atasan dengan tingkat konflik pada karyawan di Departemen Produksi dan Teknik PT. Iglas (Persero)

F. Hipotesa

Apakah Terdapat Hubungan antara Persepsi terhadap Kemampuan Komunikasi Atasan dengan Tingkat Konflik pada Karyawan di Departemen Produksi dan Teknik PT. Iglas (Persero)?