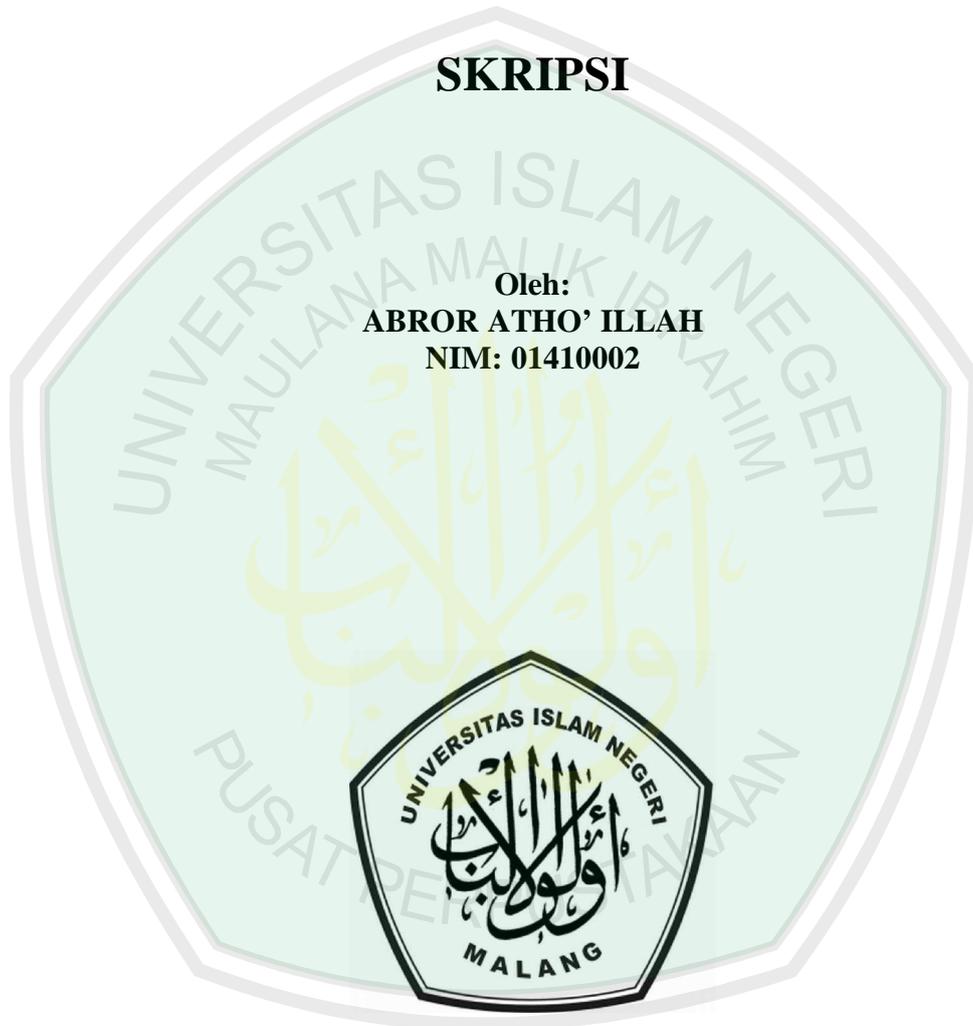


**HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN
KONFLIK KERJA DI PT. MERAPI UTAMA PHARMA
CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh:
ABROR ATHO' ILLAH
NIM: 01410002



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2008**

**HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN
KONFLIK KERJA DI PT. MERAPI UTAMA PHARMA
CABANG MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh :
ABROR ATHO' ILLAH
NIM: 01410002

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN
KONFLIK KERJA DI PT. MERAPI UTAMA PHARMA
CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh :
ABROR ATHO' ILLAH
NIM: 01410002

Telah Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

Drs. H. Yahya, MA
NIP. 150 246 404

Tanggal, 10 April 2008

Mengetahui
Dekan

Drs. H. Mulyadi, M. PD.I
NIP. 150 206 243

**HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN
KONFLIK KERJA DI PT. MERAPI UTAMA PHARMA
CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh:
ABROR ATHO' ILLAH
NIM: 01410002

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Tanggal, 12 April 2008

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. (Ketua Penguji)

Andik Rony Irawan, M. Si
NIP. 150 294 454

()

2. (Sekretaris Penguji/ Pembimbing)

Drs. H. Yahya, MA
NIP. 150 246 404

()

3. (Penguji Utama)

Drs. H. Mulyadi, M. PD.I
NIP. 150 206 243

()

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M. PD.I
NIP. 150 206 243

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abror Atho' Illah

NIM : 01410002

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Konflik Kerja di
PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 10 April 2008

Yang menyatakan,

Abror Atho' Illah

MOTTO

قُلْ إِنَّمَا أَدَّبْتُ الْقُرْآنَ وَمَا أَدَّبُتُ إِلَّا بِالْحَقِّ وَالْإِسْلَامِ

"Sesungguhnya kami Telah menunjukinya jalan yang lurus; ada yang bersyukur dan ada pula yang kafir".¹
(Q.S. Al-Insaan : 3).

¹ *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Peterjemah/Pentafsiran Al-Qur'an, 1971), hal.

PERSEMBAHAN

Sujud syukur dari hatiku yang paling dalam

kehadirat-Mu

Ya Allah

Shalawat dan Salam semoga senantiasa dilimpahkan

Kehadirat-Mu Ya Rasulullah

Seiring dengan Ridha-Mu kupersembahkan buah karya ini

Kepada :

Abah dan Bundaku yang telah memancarkan sinar kasih dan sayang yang tak pernah usai dalam membesarkan, mendidik dan menjagaku

Dengan kelembutan dan do'a-do'a mereka. Kakak-kakakku serta Adik-adkku yang kusayangi

Untuk Dosen-dosenku khususnya Pembimbing, dharma bakti mereka tidak akan kulupakan dan semoga mendapat ganjaran / pahala dari Allah SWT

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang lebih indah yang dapat peneliti ungkapkan selain puji syukur Ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat kepada penulis, serta mencurahkan rizqi berupa kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana S1, penulis menyadari bahwa apa yang saya kerjakan pada karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan dan kekurangan baik yang tampak maupun tidak.

Terselesainya karya ilmiah ini tidak lepas dari bantuan, dukungan saran dan motivasi dari berbagai pihak, maka sudah selayaknya bilamana penulis dalam kesempatan ini menyampaikan beribu-ribu rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang beserta staf-stafnya yang telah memberikan kesempatan, pelayanan dan bimbingan untuk menyelesaikan studi di UIN Malang.
2. Bapak Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Drs. H. Yahya, MA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk, saran dan juga motivasi yang sangat berharga nilainya bagi penulis dalam menyusun karya ilmiah ini.

4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang telah relah dan ihklas dalam memberikan pengalaman dan wawasan.
5. Bapak Otto Harry Bintoro selaku manager PT. Merapi Utama Pharma cabang malang dan para karyawan yang telah memberikan izin dan data-data yang diperlukan dalam penelitian.

Dengan segala keterbatasan yang ada pada penulis, skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu akan bahagia rasanya bila pembaca menyampaikan saran-saran untuk memperbaikinya sehingga setidaknya mendekati kesempurnaan.

Akhirnya, penulis memohon taufiq dan hidayah dari Allah SWT, semoga skripsi ini membawa manfaat bagi penulis khususnya dan kepada pembaca pada umumnya.

Wassalam

Malang, 10 April 2008

Abror Atho' Illah

ABSTRAK

Illah, Atho Abror. 2008. *Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Konflik Kerja di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang*, Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang

Pemimbing : Drs. H. Yahya, MA

Kata kunci : Komunikasi Organisasi, Konflik Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi komunikasi sudah dianggap salah satu kebutuhan pokok, karena komunikasi terjadi dalam saat dan selalu berada dalam ruang dan waktu yang tidak lepas dari kehidupan manusia. Bermula dari komunikasi inilah memang memunculkan peluang-peluang konflik antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, baik disengaja maupun tidak yang ujung-ujungnya menimbulkan konflik yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat komunikasi organisasi, tingkat konflik kerja, dan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan komunikasi organisasi dengan konflik kerja di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang.

Hipotesis yang diajukan dari penelitian ini adalah: adanya hubungan negatif yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan konflik kerja di PT Merapi Utama Pharma Cabang Malang yaitu semakin tinggi komunikasi organisasi semakin rendah tingkat konflik kerja dan sebaliknya semakin rendah tingkat komunikasi organisasi semakin tinggi tingkat konflik kerja, instrumen yang dipakai dalam pengumpulan data penelitian ini adalah dengan angket dan jenis penelitian ini adalah penelitian populasi karena subyek penelitian kurang dari seratus subyek dengan subyek penelitian seluruh karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang.

Dari hasil penelitian mengenai Komunikasi Organisasi dapat dilihat bahwa secara umum dapat diambil kesimpulan bahwa Komunikasi Organisasi dan konflik kerja pada PT. Merapi Utama Pharma Malang secara garis besar dalam kategori sedang, hal tersebut didasarkan pada jumlah prosentase terbesar dari komunikasi organisasi dan konflik kerja yang telah di dapat setelah dilakukan penelitian.

Dari penelitian ini metode analisis data menggunakan analisis korelasi produk momen karl persons didapatkan hasil 0,000 dimana taraf signifikansinya adalah 5%. Jumlah subyek 37 orang diketahui r tabel 0,325 dan r_{xy} -0,834 sehingga $r_{xy} < r$ tabel yang berarti hipotesa yang diajukan peneliti diterima yang berbunyi "Ada hubungan negatif yang signifikan antara Komunikasi Organisasi terhadap Konflik kerja pada PT. Merapi Utama Pharma Malang diterima. Hal ini berarti jika komunikasi organisasi yang dimiliki karyawan tinggi maka konflik kerjanya akan rendah tetapi jika Komunikasi Organisasinya rendah maka konflik kerjanya akan tinggi.

ABSTRACT

Illah, Atho Abror. 2008, *Organization Communication Relation with Work Conflict in PT. Merapi Utama Pharma branch of Malang*. Script of Psychology Faculty of Islamic State University of Malang

Advisor : Drs. H. Yahya, MA

Key Word : Organization Communication, Work Conflict

In the life organization of our communication has been assumed one of the vital aspect, because communications happened in every moment and always on room and time which don't get out of human life. Begining from this communications is it true peep out opportunities of conflict between leader with subordinate or on the contrary, eventhough for intended or not intended which the later can generating conflict which related to work of the employees.

This research aim to know organization of communication level, work conflict level, and to know there is or no about organization of communication relation with work conflict in PT. Merapi Utama Pharma branch of Malang.

Hypothesis which raised from this research is: existence of negative relation which significant between organization communication with work conflict in PT Merapi Utama branch of Malang that is excelsior progressively of organization communication, progressively lower level of work conflict, contrary, progressively lower organization communication level, excelsior work conflict level, instrument weared on the data collected of this research is, with this research type and enquette is research of population caused research subject less than one hundred subject with research subject covering of all employees of PT. Merapi Utama Pharma branch of Malang.

From the research result concerning Organization Communication can be seen that in general can be taken conclusion that Organization Communication and work conflict in PT. Merapi Utama Pharma branch of Malang marginally in category is, the mentioned based on the amount of the biggest percentage from organization communication and work conflict which have been got after research done.

From this research, analysis method data use product moment correlation analysis karl persons got by result 0,000 where the level of that is 5%. Amount of subject 37 people known by r table of 0,325 and $r_{xy} = 0,834$ so that $r_{xy} < r$ table which meaning hypothesizing which raised of researcher accepted which sounding "There is negative relation which significant between Organizational Communications to Work Conflict at PT. Merapi Utama Pharma Malang accepted". The mentioned meaning, if Orgational Communications which employee had high, hence the work conflict would be low, but if the Organization Communication is low, hence the work conflict would be high.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGAJUAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Batasan Masalah.....	6
E. Manfaat Penelitian	7
F. Sistematika Penelitian	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Pengertian Komunikasi Organisasi	9
2. Arti pentingnya Komunikasi dalam Islam	10
3. Proses Komunikasi dalam Organisasi	13
4. Proses Komunikasi dalam Perspektif Psikologis	16
5. Saluran Komunikasi Formal dalam Organisasi	16
6. Tujuan Komunikasi Organisasi	20

7. Hambatan-hambatan Komunikasi dalam Organisasi	23
8. Efektifitas Komunikasi	25
B. KONFLIK KERJA	
1. Pengertian Konflik Kerja	25
2. Aliran Pemikiran Tentang Konflik	26
3. Ciri-ciri Suatu Konflik	28
4. Sumber-sumber Konflik Kerja	29
5. Akibat yang ditimbulkan oleh konflik kerja	44
6. Macam-macam Konflik Kerja dalam Struktur Organisasi	46
7. Tipe-tipe Konflik Kerja dalam Kehidupan Organisasi	46
8. Dalil Al-Qur'an Tentang Konflik	48
C. HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN KONFLIK KERJA	49
D. HIPOTESIS PENELITIAN	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	52
B. Identifikasi Variabel	52
C. Definisi Operasional	53
D. Populasi	55
E. Alat Penelitian	55
F. Pengujian Instrumen	59
1. Validitas Instrumen Penelitian	59
2. Reliabilitas Instrumen Penelitian	60
G. Teknik Analisa Data	62

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	66
B. Penyajian dan Analisis Data	70
1. Uji Validitas	70
2. Uji Reliabilitas	71

3. Uji Norma dan Standar Deviasi.....	72
4. Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Konflik Kerja	75
C. PEMBAHASAN.....	77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN	84
B. SARAN	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

3.1 Penjabaran Variabel Komunikasi Organisasi	57
3.2 Penjabaran Variabel Konflik Kerja.....	57
3.3 Blue Print Komunikasi Organisasi.....	58
3.4 Blue Print Konflik Kerja	58
4.1 Data Responden Berdasarkan Jabatan dan Pendidikan.....	67
4.2 Hasil Uji Reliabilitas	68
4.3 Hasil Uji Hipotesis	70
4.4 Nilai Mean dan Standar Deviasi Variabel Komunikasi Organisasi.....	72
4.5 Proporsi Tingkat Komunikasi Organisasi	72
4.6 Nilai Mean dan Standar Deviasi Konflik Kerja	73
4.7 Proporsi Tingkat Konflik Kerja	73

DAFTAR GAMBAR

2.1 Model Proses Komunikasi.....	14
2.2 Model Komunikasi Antar Pribadi.....	15
2.3 Saluran-saluran Komunikasi Formal dalam Organisasi.....	18
2.4 Proses Konflik.....	39
4.1 Struktur Organisasi PT. Merapi Utama Pharma.....	69



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi selalu ada dalam kehidupan manusia, bahkan sejak manusia lahir sudah dimulai pembelajaran komunikasi. Dalam skala nasional berbangsa dan bernegara manusia tidak bisa lepas dari komunikasi untuk melancarkan berbagai kepentingan-kepentingan. Walaupun sering kali terjadi gesekan-gesekan dalam berkomunikasi yang pada akhirnya cenderung kearah konflik yang bersifat fisik.

Dalam kehidupan berorganisasi komunikasi sudah dianggap salah satu kebutuhan pokok, karena komunikasi terjadi dalam saat dan selalu berada dalam ruang dan waktu yang tidak lepas dari kehidupan manusia. Iklim komunikasi yang kondusif antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, dan antar sesama karyawan menjadi keniscayaan untuk meminimalisir konflik kerja. Oleh karena itu komunikasi selalu memegang peranan yang sangat penting. Tanpa komunikasi tidak mungkin kerja sama antar manusia dapat terbentuk, bahkan tak mungkin kewenangan dan tugas seseorang dapat dijalankan, koordinasi antar instansi tak mungkin pula tercipta dengan harmonis

Untuk menciptakan kerja sama dalam organisasi komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting, dengan komunikasi yang efektif kita dapat menyampaikan semua yang kita rasakan, pikirkan, dan ia mengatur berbagai macam aktifitas organisasi, sebaliknya apabila komunikasi tidak diterapkan secara baik dan efektif maka akan menghambat dan menyulitkan kerja sama dalam

organisasi tersebut dan akan mengakibatkan ketegangan hubungan dikalangan anggota organisasi.²

Adanya berbagai kepentingan dalam dunia kerja terutama dalam lembaga yang bergerak dalam bidang bisnis dalam hal ini adalah perusahaan rentan sekali terjadi konflik yang di akibatkan oleh adanya komunikasi yang disengaja dengan maksud tertentu. Komunikasi yang terjadi antar karyawan dalam perusahaan tertentu misalnya, juga tidak menutup kemungkinan timbulnya konflik, bahkan kondisi ini selalu ada.

Bermula dari komunikasi inilah memang memunculkan peluang-peluang konflik antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, baik disengaja maupun tidak disengaja yang ujung-ujungnya menimbulkan konflik yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan itu sendiri.

Konflik kerja yang terjadi antar karyawan diperusahaan yang memproduksi barang-barang tertentu yang mempunyai spesifikasi dan bagian yang berbeda-beda sering kali menimbulkan rasa cemburu, tidak puas dengan bagian yang diberikan atasan inilah yang memunculkan peluang-peluang konflik antar karyawan maupun dengan atasan.

Tanggapan yang berbeda atas suatu informasi yang diberikan oleh atasan juga dirasakan oleh karyawan sehingga memunculkan kesalah pahaman maksud dan tujuan yang dikehendaki, apabila ikatan azas kekeluargaan dalam perusahaan tersebut kurang kuat, pada akhirnya kalau manajemen perusahaan tidak mampu menangani akan terjadi konflik dalam perusahaan.

² Dann Sugandha, *Manajemen Administrasi* (Bandung, 1986), hal. 91.

Berdasarkan analisis Dani Wahyudi, dalam skripsinya, hasil yang ditemukan adalah regresi berganda menunjukkan bahwa komunikasi (variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Jadi dapat disimpulkan komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal secara bersama-sama memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap terciptanya semangat kerja karyawan

Secara parsial, dengan uji t diketahui bahwa variabel komunikasi vertikal berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yaitu sebesar 63,68 %, sedangkan secara parsial dengan uji t diketahui bahwa komunikasi horisontal berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan sebesar 61,15 %.

Pengaruh ini adalah tinggi karena dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan selain karyawan akan sering berinteraksi dan berkomunikasi dengan rekan-rekannya, terutama rekan satu bagian atau departemen. Interaksi yang terjadi ini apabila berjalan dengan baik maka akan membuat hubungan antara karyawan satu dengan yang lain menjadi dekat dan saling mendukung. Keadaan ini tentunya akan membuat karyawan semakin bergairah dalam melakukan pekerjaannya. Semangat dan kegairahan ini ditunjukkan dengan adanya kerja sama antar karyawan yang akan mendukung adanya suatu produktifitas yang tinggi dan akhirnya akan meminimalisir konflik yang terjadi antar karyawan.³

Banyak konflik yang muncul dalam kehidupan bermasyarakat karena adanya kehidupan bersama yang dibentuk manusia yang sering terlihat dalam

³. Dani Wahyudi, "Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 6500" (Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang, 2002), hal. 68.

usaha seseorang dalam mencapai tujuan, tanpa memandang apakah ia lawan atau kawan, sehingga ia telah melanggar hak-hak orang lain yang sedang mengejar tujuan pula, sehingga ia akan merasakan tekanan-tekanan yang diterimanya, dengan tekanan yang dirasakan maka ia akan berbuat sebaliknya sehingga akan berlangsung tekan-menekan akhirnya terjadilah sebuah konflik.⁴

PT. Merapi Utama Pharma adalah termasuk pedagang besar Farmasi yang produknya berupa jasa di bidang pendistribusian alat-alat kesehatan, obat-obatan, cairan infuse dan peralatannya, serta makanan kesehatan. PT. Merapi Utama Pharma ini menyalurkan barang-barang dari perusahaan atau biasa disebut Prinsipal ke rumah sakit, apotik, outlet, supermarket maupun mini market.

PT. Merapi Utama Pharma yang berlokasi di jalan ciliwung tersebut mempunyai karyawan-karyawan yang mempunyai bidang kerja berbeda tetapi mempunyai posisi yang sama secara hirarkis struktural dibawah masing-masing manajemen. Hal itulah yang nampaknya menjadi salah satu faktor munculnya konflik kerja

Struktur organisasi yang ada di PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang adalah bentuk organisasi lini (garis), yaitu kepala cabang (manager cabang) membawahi langsung setiap bagian atau unit yang ada, sedangkan unit-unit tersebut membawai sub-sub unit.

Komunikasi antar karyawan pada masing-masing bagian jarang sekali dilakukan, hal ini karena setiap bagian mempunyai tugas sendiri-sendiri, seperti bagian salesman yang lebih banyak bertugas di lapangan. Meskipun begitu,

⁴ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta, 1992), hal. 98.

pertemuan-pertemuan juga sering dilakukan oleh pihak manajemen terhadap semua komponen perusahaan. Namun yang sering melakukan pertemuan hanya beberapa bagian saja, sehingga karyawan-karyawan lain jarang sekali berkumpul atau melakukan komunikasi dengan karyawan lain. Hal tersebut karena setiap bagian mempunyai job description yang berbeda-beda, sehingga masing-masing bagian jarang sekali bertemu.

Selain itu, ketidaksepahaman juga kadangkala terjadi antara karyawan yang bertugas di bagian luar dengan karyawan yang bertugas di bagian dalam. Sehingga hal tersebut dapat memicu timbulnya konflik di antara mereka. Meskipun konflik tersebut hanya konflik-konflik kecil, tetapi kalau perusahaan tidak segera tanggap maka akan merugikan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, baik tidaknya komunikasi antara karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam memunculkan konflik kerja dalam perusahaan.

Berangkat dari kondisi itulah, maka peneliti ingin mengetahui lebih dalam kondisi yang ada sebenarnya, sehingga peneliti mempunyai inisiatif untuk mengambil judul **“Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Konflik Kerja di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat komunikasi organisasi di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang?
2. Bagaimana tingkat konflik kerja di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang?

3. Adakah hubungan antara komunikasi organisasi dengan konflik kerja di PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat komunikasi organisasi di PT. Merapi Utama Pharma
2. Untuk mengetahui tingkat konflik kerja di PT. Merapi Utama Pharma
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara komunikasi organisasi dengan konflik di PT. Merapi Utama Pharma?

D. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti menitikberatkan pada pembahasan komunikasi organisasi yaitu:

1. Komunikasi ke bawah.
2. Komunikasi ke atas.
3. Komunikasi horizontal.

Sedangkan pembahasan konflik kerja peneliti menitikberatkan pada sumber-sumber konflik yang terdiri dari 3 faktor yaitu:

1. Faktor komunikasi.
2. Faktor struktur organisasi.
3. Faktor pribadi.

E. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pikiran antara lain:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat memberikan sumbangan, informasi dan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan bagi pengembangan Psikologi khususnya konsentrasi industri dan organisasi.

2. Secara praktis

Diharapkan juga penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang dalam usaha peningkatan dan pengembangan perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini akan dikelompokkan menjadi lima bab. Untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan hal-hal yang terkandung dalam masing-masing bab antara lain:

Bab pertama, adalah menerangkan tentang wilayah latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

Bab kedua, akan membahas tentang tinjauan pustaka yang meliputi: antara lain: A. Pengertian komunikasi organisasi, arti pentingnya komunikasi dalam Islam, proses komunikasi dalam organisasi, proses komunikasi dalam perspektif Psikologis, saluran komunikasi formal dalam organisasi, tujuan komunikasi

organisasi, hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi, dan efektifitas komunikasi organisasi

B. Pengertian konflik kerja, aliran pemikiran tentang konflik, ciri-ciri suatu konflik, sumber-sumber konflik kerja, akibat yang ditimbulkan oleh konflik kerja, macam-macam konflik kerja dalam struktur organisasi, jenis-jenis konflik kerja dalam kehidupan organisasi, dan dalil Al-Quran tentang konflik C. Hubungan komunikasi organisasi dengan konflik kerja. D. hipotesis penelitian.

Bab ketiga, merupakan wilayah yang memaparkan tentang: jenis penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, populasi, alat penelitian, pengujian instrument, dan teknik analisa data.

Bab keempat, merupakan wilayah yang akan membahas tentang: latar belakang perusahaan, penyajian dan analisis data, dan pembahasan.

Bab kelima, adalah inti dari seluruh pembahasan yang telah disajikan yang berisi kesimpulan dan saran-saran yang bersifat konstruktif dengan harapan dapat terwujud sebuah alternatif perubahan yang lebih baik.

BAB 11

KAJIAN PUSTAKA

A. KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan faktor yang terpenting dan terutama dalam kehidupan manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat mengungkapkan berbagai rasa, kebutuhan, keinginan, permasalahan, dalam berbagai macam bentuk hubungan diantara individu. Menurut Pareek komunikasi organisasi adalah “proses aliran (pengiriman dan penerimaan) pesan-pesan yang berorientasikan tujuan di antara sumber-sumber komunikasi, dalam suatu pola, dan melalui suatu medium atau media”⁵. Kartono komunikasi organisasi adalah “Arus informasi dan emosi yang terdapat dalam masyarakat, baik yang berlangsung secara vertikal maupun horisontal, dapat berarti pula perhubungan atau persambungan wahana”.⁶

Sedangkan menurut Nitisemito komunikasi organisasi adalah “Sebagai proses pemberitahuan dari pihak ke pihak lain, yang dapat berupa rencana-rencana, intruksi-intruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan sebagainya”.⁷ Menurut Wiryanto komunikasi organisasi adalah “Pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari

⁵ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi Pedoman Ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja* (jakareta, 1998), hal. 97

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu* (Jakarta, 1999), hal. 85-86.

⁷ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, 1986), hal. 239

suatu organisasi”.⁸ Dan komunikasi menurut Handoko adalah proses “Pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain”.⁹

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi adalah suatu proses Pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal yang bisa berupa petunjuk-petunjuk, saran-saran, intruksi-intruksi, perencanaan, dan pengorganisasian.

2. Arti Pentingnya Komunikasi dalam Islam

Seperti yang dikemukakan diatas, maka dengan komunikasi yang baik yang dimaksudkan adalah jalinan pengertian antara pihak satu dengan pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan. Apabila perusahaan tidak dapat melaksanakan komunikasi dengan baik, maka semua rencana-rencana, intruksi-intruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran dan sebagainya hanya akan tinggal diatas kertas. Dengan kata lain, maka adanya komunikasi yang baik maka pekerjaan akan menjadi lancar tanpa adanya penghambat sehingga tujuan perusahaan kemungkinan besar akan tercapai. Komunikasi sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sangat berperan dalam menentukan tujuan dan untuk mengetahui bagaimana karyawan melakukan suatu pekerjaan.¹⁰

⁸ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta, 1994), hal. 54

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta, 1986), hal. 272.

¹⁰ Panji Anoraga, Ninik Widiyanti, *Psikologi dalam Perusahaan* (Jakarta, 1993), hal. 100-101

Kita tidak dapat menghindari komunikasi. Diampun merupakan bentuk salah satu komunikasi. Dengan komunikasi manusia mengekspresikan dirinya dan mengembangkan kepribadianya. Komunikasi merupakan salah satu hal yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia, Al-Qur'an menyebut komunikasi sebagai salah satu fitra manusia. Terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang menunjukkan arti komunikasi. Dalam Al-Qur'an terdapat kata *Al-Bayyan* dan *Al-Qawl* yang dapat digunakan sebagai kata kunci untuk komunikasi.

قُلْ بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ وَيُرْسِلُ فِيكُمْ الرُّسُلَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (Q.S. Al-Bayyan: 1)

“(Tuhan) yang maha pemurah. Yang telah mengajarkan Al-Qur'an. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara”. (Q.S. Ar-rahman: 1-4)¹¹

Ayat tersebut menunjukkan akan pentingnya suatu komunikasi sehingga Allah SWT mengajarkan kepada manusia pandai berbicara. Begitu pentingnya komunikasi sehingga terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang menunjukkan etika dalam berkomunikasi, diantaranya:

a. Berkata benar

وَقُلْ لَكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا حَقٌّ كَمَا فِي الْآخِرَةِ وَأَنْتُمْ فِيهَا كَانُمْرًا (Q.S. Al-Baqarah: 145)

قُلْ لِلَّهِ الْحُكْمُ وَأَنْتُمْ فِيهَا كَانُمْرًا (Q.S. Al-Baqarah: 145)

“Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar” (Q.S. An-Nisa’: 9).¹²

¹¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta, 1971), hal. 885.

¹² *Ibid.* hal. 116.

قُلْ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا لِحَقِّهِ صَادِقِينَ

“Hai orang-orang yang beriman, takutlah kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar” (Q.S. Al-Ahzab: 70).¹³

Dua ayat tersebut menyebutkan kata “Qawlan Sadidan”, yang artinya perkataan yang benar, jujur dan sesuai dengan fakta.

b. Berkata baik

Berkata yang baik merupakan salah satu etika komunikasi yang diatur dalam Al-Quran.

قُلْ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا سَادِقِينَ كَمَا كُنْتُمْ بَيْنَ يَدَيْهِ عَادِينَ

قُلْ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا لِحَقِّهِ صَادِقِينَ

“Katakanlah kepada hamba-hambaKu: hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang baik (benar). Sesungguhnya syaitan itu menimbulkan perselisihan diantara mereka. Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagi manusia” (Q.S. Al-Isra’: 53).¹⁴

c. Berkata lemah lembut

Salah satu ayat yang menyebutkan etika komunikasi adalah surat Thaha ayat 44:

قُلْ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا لِحَقِّهِ صَادِقِينَ

“Maka berbicaralah kamu berdua padanya dengan kata-kata yang lemah lembut. Mudah-mudahan ia ingat atau takut” (Q.S. Thaha: 44).¹⁵

¹³ Ibid. hal. 680.

¹⁴ Ibid. hal. 432.

¹⁵ Ibid. hal. 480.

Allah membenci orang berbicara dengan nada keras, dan Luqman pun mengingatkan akan hal itu pada anaknya.

لَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ آمُرَ بِالْعَدْلِ وَنَهِيَ عَنِ الْجَهْلِ وَآتَيْنَاهُ الْقُرْآنَ بِرُوحِ الْقُدُسِ إِذْ يَقُولُ لِوَالِدَيْهِ أَتَنذَرُكُمْ نَارًا

قِيَامًا

“Dan sederhanakanlah dalam perjalanan engkau dan lunakkanlah suara engkau sesungguhnya seburuk-buruk suara adalah suara keledai” (Q.S Lukman: 19).¹⁶

3. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sebelum komunikasi berlangsung, tujuan yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan, adalah penting. Komunikasi terjadi antara sebuah sumber (pengirim berita) dan sebuah penerima berita. Pesan disandikan (diubah dalam bentuk simbol) dan disalurkan kepada si penerima pesan, yang menerjemahkan (memecahkan sandi) pesan yang disampaikan oleh pengirim perita. Hasilnya berupa sebuah pemindahan maksud dari satu orang kepada orang lain.

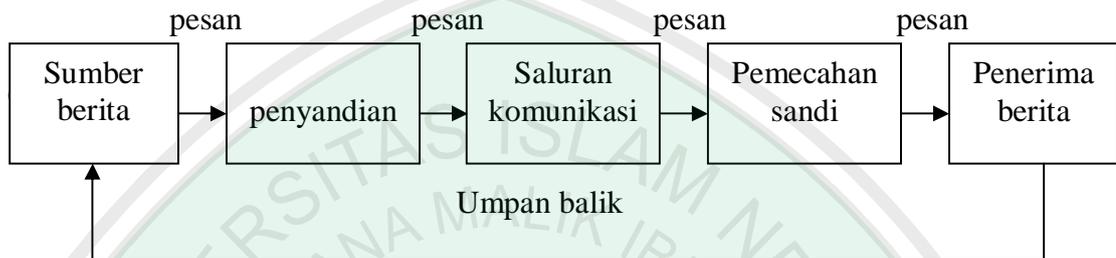
Komunikasi terjadi dalam hubungan antara pengirim dan penerima. Komunikasi dapat mengalir dalam satu arah dan berakhir disana atau sebuah pesan yang dapat menimbulkan respon secara formal dikenal dengan nama

¹⁶ *Ibid.* hal. 655.

maupun umpan balik dari penerima. Berikut ini menggambarkan proses komunikasi menurut Robbins, sebagai berikut:

Gambar 2.1

MODEL PROSES KOMUNIKASI



Sumber: Stephen P. Robbins, 2002:147

Keterangan:

Sumber berita = Merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengomunikasikan sesuatu gagasan, pemikiran, informasi, dan sebagainya, kepada pihak lain.

Penyandian (encoding) = Mengubah berita kedalam berbagai bentuk symbol-simbol verbal atau nonverbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan ataupun kegiatan.

Pesan = informasi yang sudah disandikan dan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima.

Saluran komunikasi = Merupakan pilihan komunikator terhadap media perantara yang dilalui oleh pesan. Pesan tersebut

diseleksi oleh sumber berita, yang harus menentukan apakah akan menggunakan saluran formal atau informal.

Pemecahan sandi = Hal ini menyangkut pengartian symbol-simbol oleh penerima, sehingga symbol di dalamnya harus diubah kedalam bentuk yang dapat dimengerti oleh penerima.

Penerima berita = Individu yang menanggapi pesan dari pengirim.

Umpan balik (feedback) = Setelah berita diterima dan diterjemahkan, penerima mungkin menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengiri.¹⁷

Gambar 2.2

MODEL KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI

Model komunikasi yang paling sederhana menurut Handoko



Model ini menunjukkan 3 (tiga) unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar, komunikasi tidak akan terjadi.¹⁸

¹⁷ Stepen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta, 2002), hal. 147-148.

¹⁸ T.Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 273.

4. Proses Komunikasi dalam Perspektif Psikologis

Proses komunikasi perspektif ini terjadi pada diri komunikator dan komunikan. Ketika seorang komunikator berniat akan menyampaikan suatu pesan kepada komunikan, maka dalam dirinya terjadi suatu proses. Di muka telah ditegaskan bahwa pesan komunikan terdiri dari dua aspek, yakni isi pesan dan lambang. Isi pesan umumnya adalah pikiran, sedangkan lambang umumnya adalah bahasa. Walter Lippman menyebut isi pesan itu "picture in our head", sedangkan Walter Hagemann menamakannya "das bewustseinhalte". Proses "mengemas" atau "membungkus" pikiran dengan bahasa yang dilakukan komunikator itu dalam bahasa komunikasi dinamakan encoding. Hasil encoding berupa pesan itu kemudian ia transmisikan atau operkan atau kirimkan kepada komunikan.

Kini giliran komunikan terlibat dalam proses komunikasi intrapersonal. Proses dalam diri komunikan disebut decoding seolah-olah membuka kemasan atau bungkus pesan yang ia terima dari komunikator tadi, isi bungkus tadi adalah pikiran komunikator. Apabila komunikan mengerti isi pesan atau pikiran komunikator, maka komunikasi terjadi, sebaliknya bilamana komunikan tidak mengerti, maka komunikasi pun tidak terjadi.¹⁹

5. Saluran Komunikasi formal dalam Organisasi

Menurut Hani Handoko Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya.

¹⁹ Onong Uchjang Effendi, *Ilmu, Teori & Filsafat Komunikasi* (Bandung, 1993). Hal. 31-32.

Seperti ditunjukkan dalam gambar 2.3. Saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, lateral, dan diagonal.

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi keatas dan ke bawah (down-word communicotin) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai karyawan lini dan personalia yang paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, intruksi, nasehat atau saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

b. Komunikasi horizontal/lateral.

1. Komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama
2. Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama

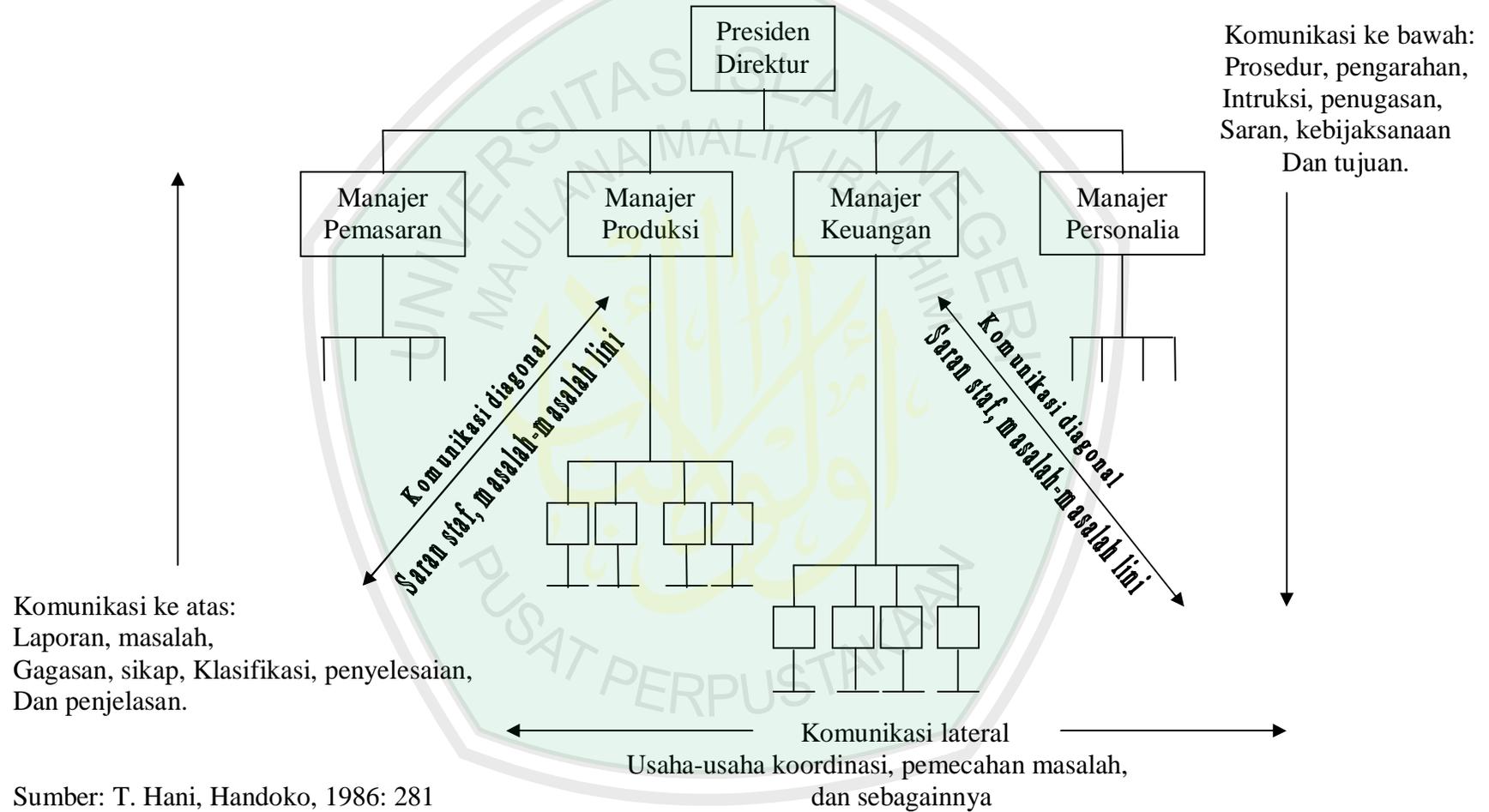
Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan kegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

c. Komunikasi diagonal.

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang atau dioagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staf.²⁰

²⁰ Handoko, *Op. Cit.*, hal. 279-282

TABEL 2.3
Saluran-saluran Komunikasi Formal dalam Organisasi



Sumber: T. Hani, Handoko, 1986: 281

Menurut Pareek di sini terutama 3 jenis komunikasi di dalam organisasi, berdasarkan arah komunikasi yaitu: komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal.

a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dari suatu organisasi bermanfaat untuk berbagai tujuan yaitu: penyebaran informasi rutin, penyebaran informasi prosedural, sosialisasi, memberikan informasi berhubungan dengan pekerjaan, umpan balik pembinaan karyawan

b. Komunikasi ke atas

Kebanyakan komunikasi dalam organisasi mengarah ke bawah. Komunikasi ke atas masih langka. Komunikasi ke atas dapat diadakan untuk beberapa tujuan yaitu: pengendalian, umpan balik, pemecahan persoalan, ide-ide untuk perbaikan, katarsis dan pembangunan kelompok.

c. Komunikasi horisontal

Komunikasi horizontal perlu untuk mengembangkan budaya kerjasama dan pro-aktif dalam suatu organisasi. Orang-orang berkomunikasi dengan orang lain pada tingkat mereka sendiri, dalam bagian mereka atau bagian-bagian lain, untuk memecahkan berbagai persoalan dan untuk saling menceritakan pengalaman.

Sedangkan menurut Effendy komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu:

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan dari bawah ke atas (upward communication), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (two-way traffic communication). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi, penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan, dan sebagainya. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar dan yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.²¹

6. Tujuan Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa tujuan, menurut Pareek antara lain:

²¹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung, 2005), hal. 122-124

a. Memberikan informasi

Tujuan utama komunikasi ialah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok-kelompok alamat komunikasi. Berbagai jenis informasi dikirimkan dalam kebijakan organisasi, peraturan-peraturan, dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi.

b. Umpan balik

Diperlukan adanya umpan balik bagi para karyawan tentang prestasi mereka; untuk bagian-bagian tentang prestasi mereka; dan bagi manajemen yang lebih tinggi tentang pencapaian tujuan dan kesulitan yang dijumpai. Komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan, dan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mengembangkan rencana-rencana yang menantang dan realistis.

c. Pengendalian

Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan maksud semula. Komunikasi membantu terlaksananya pengendalian seperti itu, suatu mekanisme monitor. Informasi yang bersifat mengkritik disampaikan ke tingkat orang-orang yang tepat dalam organisasi. Hal ini membantu usaha mengatur berbagai segi secara tepat.

d. Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Satu tujuan komunikasi ialah mempengaruhi orang. Hal ini jelas sekali dalam kaitan dengan komunikasi

dari seorang pelatih dalam suatu kelompok pelatihan. Tujuan utamanya adalah mempengaruhi para peserta. Demikian pula, makin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk mempergunakan pengaruh.

e. Memecahkan persoalan

Dalam banyak hal komunikasi bertujuan memecahkan persoalan. Komunikasi antara manajemen dan serikat buruh tentang beberapa hal (perundingan) bertujuan menemukan suatu penyelesaian. Banyak pertemuan kelompok diadakan sebagai sumber saran guna mendapatkan penyelesaian-penyelesaian alternatif bagi suatu persoalan dan sampai kepada terpilihnya suatu penyelesaian tertentu. Komunikasi semacam itu dapat diadakan dalam kelompok-kelompok kecil (berdua atau bertiga) atau dalam kelompok-kelompok besar.

f. Pengambilan putusan

Untuk mencapai suatu putusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, alternative-alternatif yang ada, segi-segi menguntungkan atau tidak menguntungkan dari tiap alternative, dan sebagainya. Komunikasi sangat membantu dalam pengambilan putusan. Peranan yang lebih penting dimainkan oleh komunikasi penyelesaian alternative dan pertukaran pendapat tentang berbagai hal.

g. Mempermudah perubahan

Efektivitas suatu perubahan yang diadakan dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung pada kejernihan dan spontanitas komunikasi. Komunikasi antara para konsultan dan para manaje, antara para manajer dan

para karyawan, dan di antara para karyawan membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan, dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

h. Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu pembangunan hubungan. Bahkan dalam perselisihan yang berat, hubungan baik hanya dapat dikembalikan jika proses komunikasi terus dilanjutkan. Jika komunikasi terputus, kelompok bisa hancur. Komunikasi merupakan minyak pelican agar kelompok dapat berfungsi dengan baik. Dalam hubungan ini, komunikasi perasaan, perhatian, dan dukungan terutama penting sekali.

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu membangun hubungan organisasi dengan dunia luar. Organisasi dapat menggunakan lingkungannya untuk meningkatkan efektifitasnya. Organisasi juga dapat mempengaruhi lingkungan itu sendiri, pemerintah, sistem pelanggannya, sumber dayanya, dan sebagainya. Komunikasi dalam hal ini memainkan suatu peranan yang kritis.²²

7. Hambatan-hambatan Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi sering tidak efektif, karena adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambat pelaksanaan komunikasi tersebut. Hambatan-hambatan komunikasi yang efektif biasanya disebabkan dari dalam tubuh organisasi itu sendiri dan juga dari hambatan-hambatan antar pribadi. Hambatan antar pribadi

²² Pareek, *Op. Cit.*, hal. 97-99

bisa berupa status komunikator atau komunikan, pembelaan diri, ketidaktepatan penggunaan bahasa, kelemahan pendengaran dan pengorganisasian lingkungan atau persepsi selektif. Dalam hal ini nitisemito:

a. Hambatan psikologis

Hambatan psikologis ini terjadi karena beberapa hal, misalnya karena komunikasi yang disampaikan sering keliru dan dilarat, turunya kewibawaan dari atasan dan sebagainya.

b. Hambatan kurangnya motivasi

Kemampuan perusahaan untuk memotivasi orang-orangnya merupakan kunci mau tidaknya orang-orang melaksanakan rencana-rencana, intruksi-intruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran yang dikomunikasikan.

c. Hambatan partisipasi

Partisipasi antara yang satu dengan yang lain perlu ditingkatkan baik antara atasan dan bawahan maupun tingkat-tingkat yang sejajar. Untuk meningkatkan partisipasi maka perlu untuk ikut serta pembuatan rencana-rencana.

d. Hambatan karena banyaknya perantara

Suatu komunikasi dalam penyampaiannya mungkin harus melalui beberapa perantara. Dan mungkin perantara yang harus dilalui dengan penyampaian komunikasi ini cukup banyak.²³

²³ Nitisemito, *Op. Cit.*,.. hal. 245.

8. Efektivitas Komunikasi

Efektifitas komunikasi menurut Pareek, dapat dilihat dalam kaitan dengan beberapa kriteria. Komunikasi dikatakan efektif jika:

- a. Pesan yang diterima sangat dekat dengan pesan yang dikirim
- b. Tindakan berkomunikasi menggunakan sejumlah lambang minimum untuk pesan itu
- c. Pesan tersebut mendatangkan jawaban yang diinginkan.
- d. Komunikasi itu menghasilkan hubungan yang saling mempercayai.²⁴

B. KONFLIK KERJA

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja menurut Rivai adalah "ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi".²⁵ Menurut Anoraga konflik kerja diartikan "Sebagai pertentangan yang dapat terjadi antara seseorang dengan seseorang, antara kelompok dengan kelompok atau seseorang dengan kelompok dan biasanya terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan sama, dimana salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan".²⁶ Menurut Robbins konflik kerja adalah "adanya konsep

²⁴ Pareek, *Op. Cit.*, hal. 69

²⁵ Prof. Dr. Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik* (Jakarta, 2005), hal 507

²⁶ Panji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan* (Semarang, 1990), hal. 38.

oposisi, keterbatasan sumber daya, dan hambatan, serta asumsi adanya ketidaksesuaian kepentingan dan tujuan antara dua kelompok atau lebih"²⁷.

Sedangkan menurut Handoko konflik adalah “Ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya manusia yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.²⁸

Menurut Mohyi konflik diartikan sebagai “Suatu pertentangan antagonisme mengenai suatu pertentangan antagonisme mengenai suatu hal baik didalam diri individu, antara individu, kelompok maupun antar kelompok suatu organisasi”.²⁹

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik benang merah bahwa konflik kerja adalah pertentangan antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok maupun individu dengan kelompok yang masing-masing harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi dalam suatu kegiatan kerja.

2. Aliran Pemikiran Tentang Konflik

a. Aliran tradisional

Aliran tradisional ini merupakan aliran yang paling tua dan selalu beranggapan bahwa konflik itu jelek. Oleh karena ini konflik dipandang

²⁷ Robbins, *Op. Cit.*, hal. 199

²⁸ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hal. 346.

²⁹ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang, 2003), hal. 149.

negative dan disamakan dengan segala bentuk pengrusakan, demonstrasi, penghancuran dan pemaksaan negatife lainnya. Konflik dianggap akan merugikan oleh karena itu sedapat mungkin harus dihindari. aliran ini sangat sesuai dengan keadaan sekitar tahun 1930-1940 an. Berdasarkan studi Hawthorne, konflik merupakan perilaku disfungsional (malfungsi) yang disebabkan karena lemahnya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kurangnya kepercayaan satu sama lain serta kegagalan manajer merespon kebutuhan dan aspirasi para tenaga kerjanya. Karena konflik dipandang sebagai sesuatu yang jelek maka sebaiknya konflik sedapat mungkin dihindari.

b. Aliran hubungan antar manusia

Aliran ini beranggapan bahwa konflik bersama alami dan keberadaanya tidak dapat dihindari dan oleh karena itu mau atau tidak mau konflik pasti ada di dalam organisasi. Karena konflik tidak dapat di hindari maka keberadaan konflik dalam suatu organisasi harus diakui. Dalam aliran ini konflik dianggap sebagai sesuatu yang rasional sehingga menurut aliran ini konflik tidak dapat dieliminasi. Aliran ini berkembang dari tahun 1940-1970 an.

c. Aliran antar aksi

Jika pada aliran tradisional diupayakan menghindarkan diri dari konflik maka pada aliran hubungan antar manusia keberadaan konflik diterima sedangkan pada aliran antar aksi ini konflik sebaiknya didorong keberadaanya dan sebisa mungkin konflik diciptakan. Menurut aliran ini konflik akan dapat menciptakan kinerja yang baik, suasana harmonis dan sehat serta menciptakan

berbagai model inovasi. Kontribusi utama dari aliran ini adalah mendorong para pemimpin kelompok untuk tetap mempertahankan tingkat konflik minimum sehingga menghasilkan kritik diri dan terciptanya proses kreatif. Aliran ini sangat mendukung ketidaksamaan dan membuka kritik dan pertanyaan yang ditujukan kepada pihak lain sehingga akan memberikan bantuan atau masukan bagi kinerja yang baik.³⁰

3. Ciri-ciri Suatu Konflik Kerja

Bertitik tolak dari pandangan aliran tentang konflik, apabila terjadi suatu konflik, maka akan memberikan suatu gejala-gejala tertentu terhadap suatu kenyataan.

Dengan demikian suatu konflik terjadi, apabila dalam kenyataan menunjukkan di antaranya berbagai ciri-ciri, menurut Wahjosuminjo ciri-ciri konflik kerja sebagai berikut:

- a. Paling tidak ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling berlawanan.
- b. Saling adanya pertentangan dalam mencapai tujuan, dan adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- c. Adanya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan seperti: status, tanggung jawab, pemenuhan berbagai kebutuhan dan sebagainya.

³⁰ Kusnadi, Marwan & Kadarisman, Sumeidi, *pengantar bisnis dan wirausaha* (Malang,2004), hal. 402-403.

- d. Adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan.
- a. Adanya ketidakseimbangan akibat usaha masing-masing pihak yang berkaitan dengan kedudukan atau kewibawaan, harga diri, prestasi dan sebagainya.³¹

4. Sumber-sumber Konflik dalam Organisasi

Sumber konflik dalam bisnis dan manajemen menurut kartono bisa di bagi dalam 3 kategori pokok, yaitu: komunikasi , organisasi, dan tingkah laku pribadi.

a. Faktor komunikasi

Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi oraganisasi yang sangat besar secara implisiit memang membawa kesulitan komunikasi yang bisa menumbuhkan berbagai hambatan antara lain berupa:

- 1) Bermacam-macam unit kerja yan tidak berkomunikasi dengan baik; interaksinya terhalang, dan pemisahan jadi semakin kuat. Mereka tidak saling mengenal, sehingga iklim kooperatif juga tidak ada. Ada distansi sosial yang cukup lebar, sehingga memudahkan timbulnya salah pengertian, prasangka dan konflik-konflik tertutup maupun terbuka.
- 2) Konflik juga distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memnberikan informasi satu sama lain.
- 3) Ketidاكلancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi dan ambiquitas (samara-samar,

³¹ Wahjosuminjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta, 1992), hal. 160-161

sangsi), rasa tidak pasti, rasa tidak aman/secure, tidak memahami tujuan obyektif secara jelas; dan menimbulkan *anonimitas*. Semua itu menimbulkan konflik.

- 4) Relasi yang sangat formal, *zakelijk* obyektif dan non-pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.
- 5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dan bawahan menimbulkan banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin, karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan. Sekuritas dirinya sangat bergantung pada evaluasi majikan atau atasan, sehingga orang selalu dihindangi rasa kecemasan-penilaian.
- 6) Ketidاكلancaran komunikasi mengakibatkan timbulnya rasa terisolasi dan “dipisahkan dari dunia kerja”. Hal ini menimbulkan banyak ketegangan batin, kecemasan, dan ketakutan, sehingga orang menjadi over-sensitive (terlalu peka) dan mudah berkonflik dengan orang lain.
- 7) Komunikasi yang tidak lancar mengumpulkan banyak kesulitan dan kesalahpahaman, yang tidak bisa didialogkan, atau dikomunikasikan dan dipecahkan bersama. Akumulasi atau bertimbunya masalah-masalah yang tidak terpecahkan itu membuat hati semakin pekat, duka, defresif: sehingga memudahkan munculnya konflik-konflik intra-unit dan antar unit.

Dengan sendirinya, semua konflik yang kami sebutkan di atas menimbulkan banyak frustrasi di pihak pegawai, buruh dan bawahan; sekaligus juga menambah *tekanan psikologis* pada para manajer.

b. Faktor struktur organisasi

Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh tujuh variabel di bawah ini yaitu:

1) Sistem birokrasi dan overbirokratisasi

Birokrasi menjamin adanya rutinisasi, spesialisasi dan standarisasi; juga kekuasaan dengan batas-batas wewenangnya. Memang spesialisasi tingkat tinggi menuntut bentuk organisasi yang birokratis. Namun over-birokratisasi bisa menimbulkan banyak kesulitan dan konflik. Yaitu menyebabkan pengkotakan-pengkotakan yang kaku, menonjolkan kepentingan diri sendiri, dan pengutamaan biro sendiri. Orang mau benar sendiri, main kuasa dengan sewenang-wenang, sehingga menjadi non-komunikatif.

Dalam kondisi seperti tersebut di atas, jika ada seorang petugas yang sakit atau absent, maka rantai kerja menjadi terputus sama sekali dalam waktu yang lama. Terjadilah stagnasi kerja dan ketegangan-ketegangan, yang menstimulir banyak konflik.

2) Heterogenitas dalam staf pimpinan

Heterogenitas di kalangan pemimpin sering menjadi sumber dari macam-macam konflik. Khususnya staf pimpinan baru yang baru ditunjuk atau dipilih, ataupun yang masih ad hoc (khusus suatu maksud). Biasanya pemimpin-pemimpin muda ini merupakan *young rebels* atau pemberontak-

pemberontak muda yang ingin unjuk gigi, ingin mengukur dan memperbandingkan kemampuan sendiri dengan potensi orang lain dan para senior, tidak jarang orang-orang mudah sedemikian ini lupa "purwaduksina" (asal mula dan akhir kedudukannya sekarang), serta main-kuasa saja dengan cara-cara yang kasar dan keras.

Kepemimpinan yang established (lama, tegak-tetap) pada umumnya tidak banyak mengandung dimensi konflik. Jika mereka berbeda pendapat dan terjadi pertentangan, maka serangan dan kritik ditujukan kepada ide-ide dari pemimpin, dan kepada hal-hal yang "zakelijk" mengenai urusan bisnis; dan bukan kepada pribadi. Sedangkan pemimpin-pemimpin yang masih ad hoc atau yang baru, selalu melontarkan oposisi dan serangan langsung pada pribadi lawan. Jelaslah bahwa dengan bertambahnya usia kepemimpinan, makin berkurang pula konflik-konflik; mereka menjadi lebih rukun damai. Maka, faktor stabilitas dan homogenitas diil di antara para manajer bisa mengurangi konflik. Sebaliknya, heterogenitas diil instabilitas kepemimpinan mengakibatkan banyak konflik.

3) Supervisi yang terlalu ketat

Supervisi atau pengawasan yang teramat ketat dan sangat otoriter tidak mau dibantah, biasanya menimbulkan banyak frustrasi, agresi, rasa permusuhan, dendam benci, dan mengurangi relasi. Jadi juga memudahkan timbulnya konflik. Sebagai ganti dari pengawasan yang sangat otoriter dan non-human, kami mengajurkan adanya:

- a) Evaluasi diri

b) Supervisi diri sendiri (self-directed supervision) dan

c) Supervisi umum atau (general supervision)

Perlu ditambahkan, bahwa one-to-one supervision (pengawasan seorang supervisor terhadap seorang pegawai) yang teramat ketat itu pasti akan memperbanyak konflik.

4) Sistem hadiah

Sistem hadiah bisa memperuncing konflik, apabila pemberian hadiah kepada satu kelompok mengakibatkan kerigian pada kelompok lain. Juga bila terdapat diskriminasi dalam pemberian hadiah pada individu atau kelompok-kelompok yang mempunyai kedudukan sama, ataupun pemberian hadiah yang tidak adil merata; semuanya bisa memperbesar konflik.

5) Limitasi sumber energi

Jika sumber energi itu terbatas sekali, sedang ada banyak kelompok yang semuanya ingin menggali dan memanfaatkan energi tersebut, pasti menimbulkan perebutan konflik. Selanjutnya, konflik akan semakin meluas apabila aktivitas satu kelompok justru menghalang-halangi aktivitas kelompok lain dalam usahanya mencapai sasaran.

6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal

Oleh adanya koordinasi-kooperasi dari kekuasaan para manajer (baik yang berbentuk otoritas formal maupun otoritas informal), dan apabila semua pihak mau bersikap transparan/terbuka dan rukun, akan meredusir konflik-konflik. Di dalam struktur organisasi tradisional, individu yang mempunyai keahlian/spesialisasi akan mempunyai otoritas tertinggi. Akan

tetapi dalam organisasi industri modern yang serba kompleks sekarang ini banyak timbul konflik di antara pemimpin-pemimpin yang mendukung otoritas tinggi (berkat kepemimpinan formal) dengan para pelaksana eksekutif spesialis yang menjalankan fungsinya berkat kepemimpinan informal dan kepakarannya.

Spesialisasi memang menambah otoritas informal. Spesialisasi kontra kekuasaan hirarkis yang “sangat curam”, menimbulkan rangkaian konflik-konflik. Konflik macam ini lebih merefleksikan ambisi-ambisi kekuasaan individual, dan kurang mendorong adanya koordinasi horizontal.

Sehubungan dengan semua ini, kekuasaan itu peranannya bagaikan bahan-candu. Yaitu bisa membius para manajer untuk over-acting, sehingga mereka jadi “lupa-daratan” dan gila-kuasa; juga memudahkan timbulnya konflik.

7) Struktuk organisasi pyramidal

Organisasi, perusahaan, industri, dan jabatan pemerintah itu pada umumnya kecil atau besar berbentuk pyramid. Bentuk pyramid itu semakin menyempit ke atas, dengan jumlah menajer eselon atas semakin sedikit. Oleh karena itu perjuangan naik keatas jadi semakin berat dan “garang”, sebab kesempatan menduduki fungsi di atas menjadi semakin kecil. Untuk naik ke jenjang lebih atas diperlukan; edukasi, training, pengalaman, screening selektif yang ketat, dan sering berlandaskan “like and dislike” atau rasa suka tidak suka pihak atasan. Manajer dengan status lebih tinggi jelas mendapat gaji lebih besar. Hal ini merupakan perangsang paling kuat untuk

menggugah rasa iri hati, dan memperbesar usaha untuk memperebutkan dengan gigit kursi kepemimpinan yang lebih atas lagi.

Maka, bentuk pyramidal dari industri, perusahaan dan organisasi pemerintah itu cenderung menambah kompetisi inter-personal dan konflik antar-pegawai.

Jika organisasi perusahaan mampu terus tumbuh berkembang dengan sehat, kompetisi dan rivalitas bisa berkurang; juga konflik-konflik bisa direduksi. Sebaliknya, apabila organisasi tetap saja berkembang ataupun justru menjadi semakin susut menyempit, sedang ambisi-ambisi “menaik” makin membesar persaingan, maka pasti akan menambah intensitas konflik-konflik, kompetisi dan rivalitas.

c. Faktor tingkah laku pribadi

Jika struktur organisasi merupakan variabel yang bisa dikontrol, maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Dalam faktor tingkah laku ini tercakup antara lain:

1) Pribadi Pemimpin

a) Pemimpin / manajer yang otoriter

Pribadi pemimpin / manajer yang otoriter, dogmatis, fixed, kaku dan tidak mempunyai kepercayaan diri, biasanya menyebabkan banyak frustrasi dan konflik ditengah bawahannya.

Memang, adakalanya kepemimpinan dengan otoritas restriktif pada saat-saat tertentu bisa menjadi alat koordinasi dan alat kontrol yang ketat, sehingga tercipta orde dan efisiensi. Khususnya bagi pegawai yang selalu

merasa was-was dan tidak mempunyai kepercayaan diri, kepemimpinan otoriter *restriktif* ini menimbulkan sekuritas dan rasa “terima kasih” yang besar, karena individu tersebut merasa diatur dan dilindungi. Kepemimpinan *otoriter-restriktif* biasanya disertai peraturan-praturan yang sangat impersonal dan kontrak sosial tertentu, untuk dapat melaksanakan regulasi yang ketat.

Namun hendaknya selalu kita ingat, kepemimpinan sedemikian ini sering bertingkah ekstrim; sebab dalam menggunakan kekuasaannya sering berlebih-lebihan. Sehingga menimbulkan banyak frustrasi, agresi, sikap bermusuhan dan dendam-benci di kalangan bawahan dan karyawan. Juga sering merusak relasi human. Karena itu otoritas *restriktif* bisa menjadi mekanisme yang efisien hanya dalam satu periode yang singkat saja., atau di dalam situasi darurat, mengalami kemelut dan menghadapi bahaya. Dan tidak boleh berlangsung terlalu lama, supaya tidak menyebar *press/tekanan*, frustrasi dan konflik-konflik.

b) Pemimpin / manajer yang neurotis

Juga pribadi pemimpin yang neurotis pasti menjadi sumber penyebab timbulnya konflik. Sikapnya aneh-aneh dan mau menang sendiri. Pemimpin tipe ini sering menggunakan mekanisme pembelaan-diri dan membenahan-diri yang negatif sifatnya, sehingga tidak habis-habisnya dia menyebar keresahan, kebingungan, tekanan batin dan konflik-konflik terbuka. Termasuk dalam kelompok pemimpin ini ialah manajer yang

berjiwa kerdil dan tidak mempunyai kepercayaan diri, dengan tindakan yang *over-kompensatoris* dan tidak wajar.

Manajer sedemikian tadi biasanya menganggap orang lain sebagai ancaman dan rivalnya. Sehingga dengan tingkah laku dan kegila-gilaan selalu saja dia menstimulir antagonisme (permusuhan) interpersonal dan konflik-konflik terbuka.

2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri

Jika seorang tidak bisa mengadakan apresiasi, dan merasa tidak puas sama sekali terhadap statusnya sendiri, maka hal ini pasti menjadi sumber dari konflik-konflik terbuka dan konflik batin. Sebabnya ialah; statusnya tidak memuaskan hatinya karena dianggap terlalu tinggi, atau dianggap jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan inteligensi sendiri. Juga, apabila aspirasi-aspirasi mencapai status yang lebih tinggi terhalang-halangi, individu yang bersangkutan cenderung suka berkonflik dengan kawan sekerja dan atasannya. Dalam hal ini ambisi untuk meningkatkan statusnya mengalami frustrasi hebat; kemudian dia mudah berkonflik dengan orang lain baik dikalangan buruh/karyawan maupun dikalangan manajer.

Hendaknya jangan kita lupakan, bahwa aspirasi dan status itu merupakan faktor paling signifikan (penting dan sangat berarti) bagi setiap individu yang ingin meraih kedua-duanya. Setiap orang secara sadar atau tidak sadar ingin kelihatan “muncul mumbul” ke atas, untuk membedakan dirinya dengan orang lain, melalui tingkatan prestasi dan status sosial.

3) Tujuan yang akan dicapai

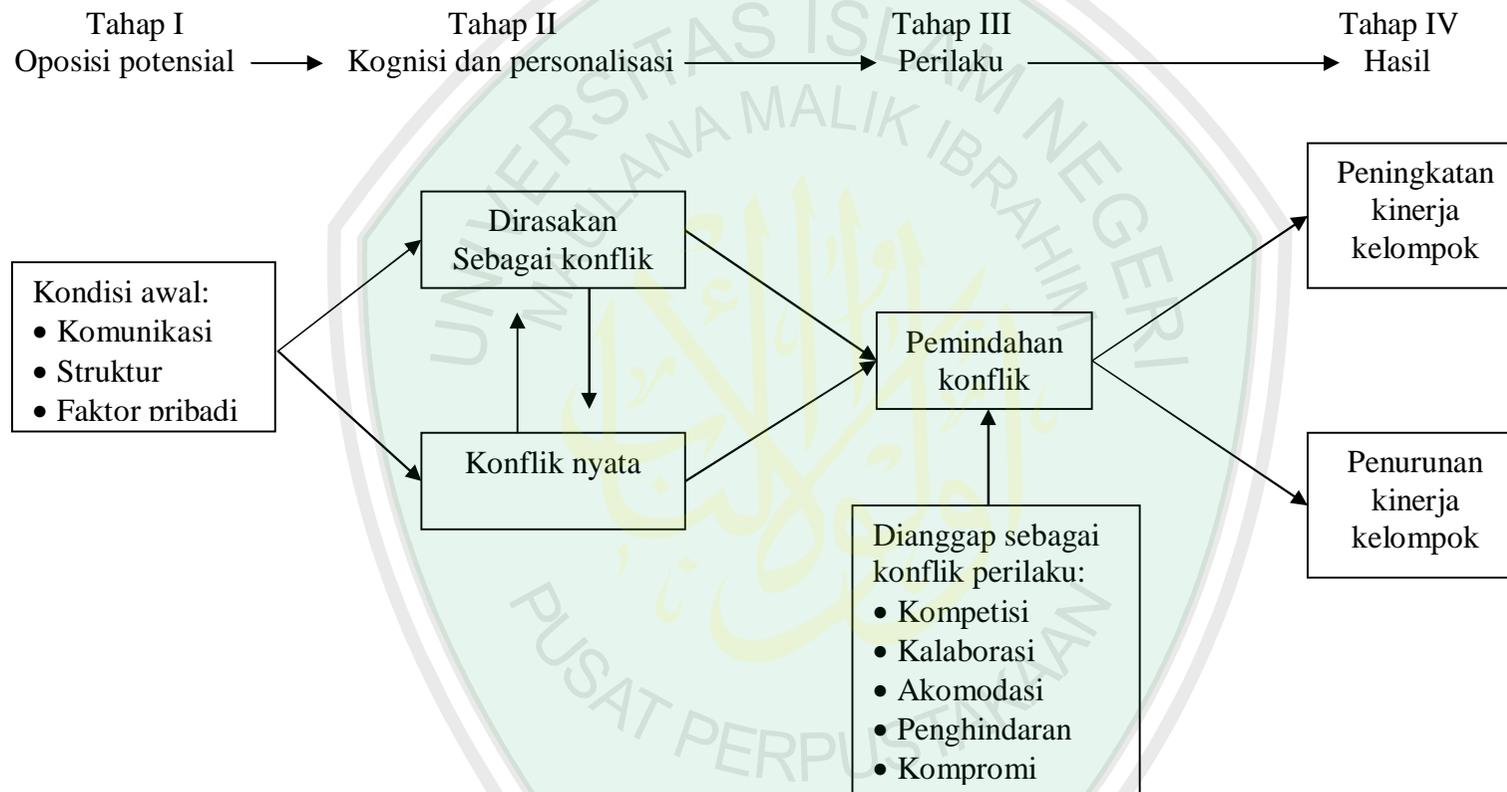
Jika tujuan yang ingin dicapai oleh individu-individu dan kelompok-kelompok itu sama, maka orang akan berebut-rebutan dengan sengit. Hal ini pasti menambah intensitas konflik. Sebaliknya, tujuan yang berbeda, yang saling memotong dan kontroversial (menimbulkan perbantahan dan pertengkaran), ditambah lagi dengan sikap orang-orang yang kaku dan tegar, tentu akan menambah konflik.

Juga perbedaan paham terlalu besar mengenai tujuan obyektif yang ingin dicapai oleh organisasi staf dan oleh organisasi garis, hal ini bisa menimbulkan konflik-konflik yang serius. Selanjutnya, karena setiap pribadi itu mempunyai ide-ide dan sikap yang berbeda, maka dalam kehidupan sehari-hari sengaja atau tidak sengaja orang saling menginjak, saling membentur, saling memotong dan menyentuh; sehingga banyak terjadi konflik-konflik antar individu.³²

Proses konflik menurut Stephen P. Robbins dapat berkembang melalui empat tahapan: oposisi potensial, kognisi dan personalia, perilaku, dan hasil. Proses tersebut diberikan dalam bentuk diagram pada peraga 2.4. Maka sumber-sumber konflik dapat dipadatkan menjadi tiga kategori umum, yakni: komunikasi, struktur, dan faktor pribadi.

³² Kartini, Kartono, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri* (Jakarta, 2002), hal. 323-328.

Gambar 2.3
Proses Konflik



Sumber: Stepen P. Robbins, 2002: 202

a. Komunikasi

Sumber komunikasi merupakan penyebab konflik yang muncul dari kesulitan semantik, dan “hambatan” dalam saluran komunikasi.

Suatu kajian dari penelitian menyatakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak memadai, kebisingan saluran komunikasi merupakan hambatan komunikasi merupakan hambatan komunikasi dan kondisi potensial yang mendorong munculnya konflik. Secara spesifik, bukti menunjukkan bahwa kesulitan semantik timbul akibat perbedaan dalam pelatihan, persepsi selektif, dan tidak cukupnya informasi tentang orang lain.

Penelitian lainnya telah menunjukkan suatu penemuan yang mengejutkan. Potensi munculnya konflik meningkat baik jika komunikasi merupakan hal yang fungsional sampai titik tertentu, namun mungkin saja kemudian terjadi komunikasi yang berlebihan, yang mengakibatkan potensi terjadinya konflik. Terlalu banyak informasi sebagaimana halnya terlalu sedikit informasi dapat menjadi landasan terjadinya konflik. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk berkomunikasi dapat memiliki pengaruh dalam merangsang pertentangan. Proses penyaringan yang terjadi ketika informasi lewat di antara para anggota dan perbedaan komunikasi dari saluran formal atau saluran yang sebelumnya mapan merupakan peluang potensi untuk munculnya konflik.

b. Faktor struktur

Istilah *struktur* yang digunakan dalam konteks ini meliputi variabel ukuran; tingkat kerutinan, spesialisasi, dan standarisasi tugas yang dibebankan

pada anggota kelompok; keheterogenan kelompok; gaya kepemimpinan; system penghargaan; dan tingkat ketergantungan antar kelompok. penelitian menunjukkan bahwa ukuran dan spesialisasi berperan sebagai kekuatan pendorong bagi terjadinya konflik. Kelompok yang lebih besar dan memiliki aktivitas yang lebih terspesialisasi, memiliki peluang konflik yang lebih besar. Masa jabatan dan konflik didapati sebagai hal yang berhubungan. Potensi terbesar timbulnya konflik cenderung terjadi pada anggota kelompok yang berusia lebih muda dimana perputarannya tinggi.

Terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertutup, yaitu melakukan observasi yang ketat dan terus-menerus dengan pengendalian yang sangat ketat terhadap perilaku anggota lainnya, dapat meningkatkan potensi konflik, namun buktinya tidak begitu kuat. Terlalu mengandalkan pada partisipasi dapat pula memicu konflik. Penelitian cenderung untuk mengkonfirmasi bahwa partisipasi dan konflik memiliki korelasi yang tinggi, karena ternyata partisipasi mendorong munculnya perbedaan. System penghargaan juga ditemukan sebagai penyebab terjadinya konflik, bila keuntungan yang didapatkan seorang anggota merugikan orang lain. Akhirnya, bila suatu kelompok tergantung kepada kelompok lain (lawannya adalah keduanya saling tidak tergantung) atau jika dalam kondisi saling ketergantungan menguntungkan satu kelompok dengan merugikan pihak lain, maka dorongan untuk terjadinya konflik pun muncul.

c. Faktor pribadi

Faktor pribadi yang paling penting adalah keistimewaan dan perbedaan sistem nilai individu. Bukti menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu-contohnya, individu yang sangat otoritarian, dogmatic dan rendah diri memiliki potensi konflik. Yang paling penting, dan mungkin variable yang paling banyak dilupakan dalam studi-studi mengenai konflik sosial, adalah dugaan mengenai sistem nilai yang berbeda. Yakni, individu berbeda dalam memberikan penekanan pada nilai seperti nilai kebebasan, waktu luang, kerja keras, menghargai diri sendiri, kejujuran, ketaatan, dan keadilan. Perbedaan nilai, contohnya, merupakan penjelasan terbaik dari berbagai masalah seperti prasangka, ketidaksetujuan mengenai kontribusi seseorang terhadap kelompok dan penghargaan yang layak diterima oleh seseorang, Dan perbedaan dalam sistem nilai-nilai merupakan sumber yang penting dalam menciptakan konflik yang potensial.³³

Sedangkan sumber-sumber konflik menurut anoraga meliputi:

a. Kebutuhan untuk membagi sumber-sumber daya yang terbatas.

Bila setiap satuan dalam organisasi mempunyai sumber terbatas, masalah bagaimana membaginya merupakan konflik potensial. Konflik dapat timbul karena kelompok-kelompok organisasi bersaing untuk memperebutkan bagian sumber daya yang terbatas.

b. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan.

³³ Stephen, *Op. Cit.* , hal. 201-203

Perbedaan-perbedaan tujuan, tugas dan personalia dapat mengakibatkan konflik kepentingan atau prioritas meskipun tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah disetujui.

c. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.

Saling ketergantungan kerja ada bila dua atau lebih kelompok saling bergantung dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas repetitive mereka. Konflik kadang-kadang muncul bila sebuah kelompok yang terlibat diberi terlalu banyak pekerjaan. Tekanan diantara berbagai macam kelompok baik dengan mereka saling menyalakan atau melempar tanggung jawab.

d. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi

perbedaan-perbedaan tujuan diantara para anggota berbagai satuan dalam organisasi sailing berkaitan dengan perbedaan sikap dan nilai serta persepsi yang menimbulkan konflik.

e. Kemunduran organisasi.

Konflik antar kelompok dapat juga berasal dari tanggung jawab kerja yang dirumuskan secara mendua dan tujuan-tujuan yang tidak jelas. Seorang manajer mungkin mencoba untuk memperluas peranan kelompok kerjanya usaha ini biasanya akan menstimulasi para manajer untuk mempertahankan lahan mereka.

f. Gaya-gaya individual

Konflik, debat dan argumentasi bila dapat dikendalikan maka mestimulasi para anggota organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi. Pada umumnya, potensi konflik antar kelompok tertinggi bila para

anggota kelompok sangat berbeda dalam hal ciri-ciri seperti sikap kerja, umur dan pendidikan..³⁴

5. Akibat Yang Ditimbulkan Oleh Konflik Kerja

Pada dasarnya akibat yang ditimbulkan oleh konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: Negative (merugikan) dan Positif (menguntungkan)

a. Adapun akibat positif dari adanya konflik adalah:

1. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri.

Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain dan ini merupakan keuntungan bagi pihak lain. Sebab dengan demikian pihak tersebut dapat mengoreksi diri sendiri. Dengan sedikit merenung, mereka akan mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.

2. Meningkatkan prestasi

Dengan adanya konflik justru merupakan cambuk sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi dari pada sebelumnya.

3. Mengembangkan alternative yang baik.

Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak-pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi terjadi antara atasan dengan bawahan.

b. Akibat-akibat konflik yang negative antara lain:

1. Menghambat adanya kerjasama.

³⁴ Panji Anoraga, *Op.Cit.* , hal. 42-43

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat kerjasama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekakuan hubungan antara kedua belah pihak.

2. Subyektif dan emosional.

Pada umumnya antara yang satu dan yang lain sudah tidak obyektif lagi serta bersifat emosional. Akibatnya pandangan pihak lain dalam pandangan selalu salah.

3. Apriori

Bila konflik sudah meningkat, maka bukan hanya subyektivitas dan emosional yang akan muncul, dan dapat menyebabkan apriori. Hal ini berarti setiap pendapat pihak yang lain yang sedang konflik selalu dianggap salah tanpa meneliti terlebih dahulu benar tidaknya pendapat tersebut

4. Saling menjatuhkan.

Didalam kaitan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling membenci, bahkan dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan temanya.

5. Frustrasi.

Ababila konflik terjadi sudah pada tingkat yang lebih parah, dimana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustrasi atau rasa putus asa dengan segala akibatnya

6. Macam-macam Konflik Kerja dalam Struktur Organisasi

Dilihat dari kedudukannya dan peran dalam struktur organisasi, maka konflik dapat dibagi menjadi empat macam, dimana konflik ini sering disebut juga konflik structural, yaitu:

a. Konflik hirarki

Yaitu konflik yang terjadi antar berbagai tingkatan dalam struktur organisasi, misalnya antara direktur utama (top management), konflik antara pimpinan dan bawahan.

b. Konflik devisional (fungsional).

Yaitu konflik yang terjadi antara bagian atau fungsi (departemen) yang satu dengan yang lainnya, misalnya konflik antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

c. Konflik lini-staf

Yaitu konflik antara lini dengan staf, misalnya konflik antara pegawai lini dengan staf karena perbedaan pendapat.

d. Konflik formal dan informal

Yaitu konflik antara kelompok formal dengan kelompok informal.³⁵

7. Tipe-tipe Konflik Kerja dalam Kehidupan Organisasi:

Ada jenis-jenis konflik kerja dalam organisasi, menurut Soehardi ada lima jenis konflik kerja dalam organisasi antara lain:

a. Konflik dalam diri individu

³⁵ Ach. Mohyi, *Op. Cit.*, hal. 151.

Ini terjadi bilamana seseorang tidak yakin mana yang harus diambil / dipilih atau harus dikerjakan di antara alternatif yang dihadapi.

b. Konflik antar individu

Konflik antara orang dengan orang secara individual. Ini disebabkan antara lain oleh perbedaan perilaku, tekanan peran-peran yang ada, atau karena perilakunya. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).

c. Konflik antara individu dan kelompok

Ini biasanya terjadi karena adanya tekanan-tekanan dari kelompok terhadap individu supaya individu menyesuaikan dengan kelompoknya, apakah mengenai pekerjaan, nilai-nilai atau lainnya.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Biasanya karena perbedaan tujuan, nilai-nilai, kepentingan-kepentingan, dan sebagainya. Misalnya antara bagian lini dengan staf, antara staf dengan staf, antara kelompok karyawan dan manajemen.

e. Konflik antar organisasi

Konflik konflik antara organisasi-dan organisasi ini terjadi biasanya mengenai sesuatu yang terjadi atau karena alasan yang ada di luar organisasi atau melibatkan organisasi lain, misalnya karena masalah inovasi, produk baru, teknologi, pelayanan jasa, harga dan penggunaan.³⁶

³⁶ Soehardi Sigit, *Esensi Perilaku Organisasi* (Yogyakarta, 2003), hal. 144

8. Dalil Al-Quran Tentang Konflik

Al-Quran telah memberi informasi tentang konflik yang terjadi dalam diri dan antar manusia baik secara hakikat bahwa dalam diri manusia terdapat konflik, dan hakikat diri manusia tersebut antara yang satu dengan yang lain telah melekat “pembawaan” untuk berkonflik. Kelahiran manusia dengan pembawaan tertentu dan dibesarkan dalam lingkungan sosial dan alam beserta tantangannya yang berbeda pula sehingga bisa menjadi faktor yang bisa melahirkan konflik. Hal ini dijelaskan dalam Al-Quran:

قُلْ كُلٌّ مِّنْ عِندِ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ بَصِيرٌ عَلِيمٌ

Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya (tabiat, pengaruh lingkungan, alam dan sosialnya) masing-masing jalannya. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya” (Q.S. Al-Israa’: 84).³⁷

Di sisi lain secara tegas Islam memberi kebebasan kepada manusia dalam memilih jalan yang hendak diambil. Hal ini penting sebagai ujian dalam mempertimbangkan pilihan-pilihan juga merupakan keadilan Allah dalam menuntut pertanggung-jawaban manusia kelak di hari perhitungan.

قُلْ إِنَّا نُرِيهِمْ عِزَّةَ اللَّهِ وَكِبْرَهُ ۖ ثُمَّ يُنَادُونَ لِلَّهِ لَمَّا ذُكِّرُوا بِهِ عَسَىٰ لَكُم مِّنْهُم مَّا يُغْتَابُونَ

“Dan kami telah menunjukkan kepadanya dua jalan “. (Q.S. Al-Balad: 10)³⁸

قُلْ إِنَّمَا أَدَّبْتُ الْقُرْآنَ بِأَعْيُنِي وَأَسْمِعُ يَوْمَ يُخْرَجُ الْغَافِرُونَ

³⁷ Departemen Agama, *Op. Cit.*, hal. 437

³⁸ *Ibid.* hal. 1061.

“Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaan “. (Q.S. Asy-Syams: 8)³⁹

﴿إِنَّا أَنزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَّعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾

“ Sesungguhnya kami telah menunjukkan jalan yang lurus, ada yang bersyukur dan ada pula yang kafir” (Q.S. Al-Insan: 3)⁴⁰

C. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Konflik Kerja di PT. Merapi Utama Pharma

Setiap anggota organisasi harus mempunyai dan mengetahui perannya. Tanpa mengetahui dan menjalankan peran masing-masing secara benar, maka selalu terbuka peluang bagi terjadinya konflik atau ketidakcocokan. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena sebagian besar harus diwujudkan melalui komunikasi dengan anggota yang lain. Dalam komunikasi itu dapat terjadi konflik karena tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor: persepsi, harapan, dan perwujudan anggota yang lain mungkin menghambat.

Adanya konflik di dalam suatu perusahaan jelas akan berpengaruh terhadap komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal dan secara keseluruhan akan berpengaruh terhadap hubungan antar karyawan dalam perusahaan.

Di dalam tahap-tahap selanjutnya yaitu pada proses-proses *encoding*, pemilihan saluran, dan isi berita, dengan mudah kita melihat bahwa pemilihan kata (*semantic*), susunan alur berita (*sintaks*), dan cara berita itu disampaikan dapat menimbulkan konflik. Melihat eratnya komunikasi dan konflik maka dapat

³⁹ *Ibid.* hal. 1064.

⁴⁰ *Ibid.* hal. 1003.

dilihat bahwa tindakan komunikasi sebagai pencipta konflik dan tindakan komunikasi sebagai pencerminan konflik

Konflik dapat terjadi di dalam tubuh organisasi, dan ini terjadi karena banyak faktor yang menyebabkannya. Faktor komunikasi, faktor struktur organisasi dan faktor pribadi, dan masih banyak lagi, tetapi yang jelas apabila konflik tersebut tidak segera diatasi akan mengarah pada hancurnya kestabilan organisasi. Hubungan sosial yang disertai dengan proses komunikasi yang baik akan menjadikan kelompok individu atau organisasi sangatlah akrab, maksudnya dengan komunikasi tersebut antara individu yang satu dengan yang lain akan saling mengenal, tertarik atau bahkan berhasrat untuk menjalin persahabatan dan kerjasama yang begitu dekat. Individu-individu yang berkomunikasi tersebut akan saling membuka diri dan membiarkan yang lain mengetahui tentang dirinya.

Disinilah arti penting dari hubungan komunikasi dengan konflik kerja yang terjalin di dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik keberadaan organisasi akan dapat terjaga dengan baik, tetapi apabila komunikasi sudah tidak berjalan dengan baik lagi akan menimbulkan konflik.

Jelaslah didalam kaitanya dengan urusan konflik, komunikasi memiliki berbagai peran. Pertama, sebagai penjernih masalah didalam hubungan yang tidak beres. Kedua, sebagai tempat mewujudkan konflik. Ketiga, sebagai sesuatu yang netral. Dengan kata lain, tindakan-tindakan kita didalam berkomunikasi sering mengakibatkan konflik. Selain itu tindakan komunikasi juga merupakan pantulan dari konflik serta usaha penanggulangannya.⁴¹

⁴¹ Panji Anorogo, Ninik Widiyanti, *Op, Cit.*, hal. 26-27

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kajian pustaka di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut, “Ada hubungan negatif yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan konflik kerja”



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian korelasi. Di mana riset yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi disebut riset korelasi. Perbedaan utama dengan metode lain adalah usaha untuk menaksir hubungan dan bukan sekadar deskripsi. Peneliti dapat mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.⁴²

B. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian menurut Sugiyono adalah “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan”. Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka terdapat: variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat, dan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.⁴³

Adapun variabel-variabel yang hendak diteliti adalah :

1. Variabel bebas (X) : Komunikasi Organisasi
2. Variabel terikat (Y) : Konflik Kerja

⁴² Husein Umar, *Metode Riset Komunikasi Organisasi* (Jakarta, 2002), hal. 45

⁴³ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung, 1999), hal. 32-33

C. Definisi Operasional

Definisi operasional ini diperlukan apabila diperkirakan akan timbul perbedaan pengertian atau kurang jelas makna seandainya penegasan istilah tidak diberikan. Definisi operasional merupakan bagian yang dapat memberikan penjelasan tentang istilah-istilah yang digunakan sehubungan dengan judul penelitian dan guna menghindari timbulnya kesalahpahaman dalam menafsirkan hasil penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut peneliti menegaskan variabel-variabel di atas dalam pengertian sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi adalah suatu proses Pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal yang bisa berupa petunjuk-petunjuk, saran-saran, intruksi-intruksi, perencanaan, dan pengorganisasian.

Sedangkan faktor dari komunikasi organisasi adalah:

- a. Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang berlangsung dari tingkatan atas ke bawah yang bertujuan untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat atau saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi dengan tujuan dan kebijaksanaan organisasi
- b. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang berlangsung dari tingkatan bawah ke atas yang bertujuan untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan, masalah, gagasan, sikap, klasifikasi, penyelesaian dan penjelasan.

- c. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama. Tipe komunikasi ini mencakup koordinasi dan pemecahan masalah.
2. Konflik Kerja adalah suatu pertentangan antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok maupun individu dengan kelompok yang masing-masing harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi dalam suatu kegiatan kerja. Sedangkan faktor dari konflik kerja adalah:
 - a. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dimana dari kesulitan semantik, kesalahpahaman dan hambatan merupakan penyebab konflik.
 - b. Struktur organisasi adalah sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, dan menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur yaitu: Sistem birokrasi, spesialisasi, heterogenitas, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, limitasi sumber energi dan tingkat ketergantungan antar kelompok.

- c. Faktor pribadi adalah keistimewaan dan perbedaan sistem nilai yang ada pada individu. Dalam faktor pribadi ini mencakup individu yang otoriter, dogmatis, rendah diri dan perbedaan nilai

D. Populasi

Populasi menurut Arikunto adalah “Keseluruhan subjek penelitian”.⁴⁴ Populasi yang akan diambil oleh peneliti adalah seluruh karyawan PT. Merapi Utama Pharma Malang baik laki-laki atau perempuan dalam satu perusahaan. Jumlah karyawan yang aktif dan tercatat pada saat penelitian berlangsung berjumlah 37 orang.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian populasi karena jumlah subyek penelitian kurang dari 100 orang.⁴⁵

E. Alat penelitian

Metode angket adalah suatu penyelidikan mengenai suatu masalah yang pada umumnya menyangkut kepentingan umum (orang banyak) dilakukan dengan jalan mengedarkan suatu daftar pertanyaan berupa formulir diajukan secara tertulis kepada sejumlah subyek untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan (respon) tertulis sepenuhnya.⁴⁶

Adapun jenis angket ada dua macam, yaitu angket jenis terbuka dan angket jenis tertutup. Dalam hal ini Sanapiah Faisal menyatakan : Untuk angket jenis tertutup bentuk konstruksi item pertanyaan bisa dibagi: Bentuknya tidak berbentuk pilihan ganda, bentuk skala penulisan dan bentuk daftar cek. Sedangkan

⁴⁴ .Suharsimi, Arikunto, . *Prosedur penelitian*, Jakarta, (1998), hal.

⁴⁵ . Ibid Hlm:120

⁴⁶ .Kartini Kartono, (1996). *Pengantar metodologi Riset Sosial*, Bandung: CV Mandar maju

angket jenis terbuka berbentuk kontruksi item bisa dibagi menjadi pengisian jawaban tersedia.⁴⁷ Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data digunakan angket jenis tertutup sebab semua item pertanyaan tinggal dipilih mana jawaban yang sesuai dengan responden dengan cara memberi tanda cek.

Untuk mengukur Komunikasi Organisasi dan Konflik Kerja maka peneliti menyusun skala sikap model Likert (metode skala rating yang dijumlahkan) yang telah dimodifikasi. Bentuk angket Favorabel Komunikasi Organisasi dan konflik kerja dalam penelitian ini adalah pilihan dengan menggunakan 4 alternatif jawaban, yaitu Sangat setuju (SS) = 4, Setuju (S) = 3, Tidak setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 sedangkan bentuk angket Un-favorabel Komunikasi Organisasi dan Konflik Kerja dalam penelitian ini adalah pilihan dengan menggunakan 4 alternatif jawaban, yaitu Sangat setuju (SS) = 1, Setuju (S) = 2, Tidak setuju (TS) = 3, Sangat Tidak Setuju (STS) = 4.

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan angket sebagai metode pengumpulan data, Adapun penilaiannya berdasarkan pernyataan *favourable* dan *Un-Favourable*

Tabel 3.1

Penjabaran Variabel Komunikasi Organisasi

⁴⁷ . Sanafiah Faisal, (1999). *Metode penelitian pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Komunikasi Organisasi	Komunikasi ke bawah	- Prosedur - Pengarahan - Intruksi - Penugasan - Saran - Kebijakan - Tujuan.
	Komunikasi ke atas	- Laporan - Masalah - Gagasan - Sikap - Klasifikasi - Penyelesaian - Penjelasan
	Komunikasi horisontal	- Koordinasi - Pemecahan masalah

Tabel 3.2
Penjabaran Variabel Konflik Kerja

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Konflik Kerja	Komunikasi	- Kesulitan semantik - Salah paham - Hambatan
	Struktur Organisasi	- Sistem birokrasi - Spesialisasi - Heterogenitas - Gaya kepemimpinan - Sistem penghargaan - Limidasi sumber energi - Tingkat Ketergantungan antar kelompok
	Faktor Pribadi	- Individu yang otoriter - Dogmatis

		- Rendah diri - Perbedaan nilai
--	--	------------------------------------

Tabel 3.3
Blue Print Komunikasi Organisasi

NO	Kriteria		Favourable	Un-Favourable	Jumlah
	Sub Variabel	Indikator			
1.	Komunikasi ke bawah	a. Prosedur	1	48	2
		b. Pengarahan	3, 5	46, 44	4
		c. Intruksi	7, 9	42, 40	4
		d. Penugasan	11, 13	38, 36	4
		e. Saran	15	34	2
		f. Kebijaksanaan	17	32	2
		g. Tujuan	19, 21	30, 28	4
2.	Komunikasi ke atas	a. Laporan	23, 25	20, 22	4
		b. Masalah	27	18	2
		c. Gagasan	29	24	2
		d. Sikap	31	26	2
		e. Klasifikasi	33	16	2
		f. Penyelesaian	35	14	2
		g. Penjelasan	37	12	2
3.	Komunikasi horizontal	a. Koordinasi	39, 41	10, 8	4
		b. Pemecahan masalah	43, 45, 47	2, 4, 6	6
Jumlah			24	24	48

Tabel 3.4
Blue Print Konflik Kerja

NO	Kriteria		Favourable	Un-Favourable	Jumlah
	Sub Variabel	Indikator			
1.	Komunikasi	a. Kesulitan semantik	1, 3	36, 34	4
		b. Kesalahpahaman	5	32	2
		c. Hambatan	7, 9	30, 28	4
2.	Struktur organisasi	a. Sistem birokrasi	11	26	2
		b. Spesialisasi	13	24	2
		c. Heterogenitas	15	22	2
		d. Gaya kepemimpinan	17	20	2

		e. Sistem penghargaan	19, 21	14, 16	4
		f. Limidasi sumber energi	23	18	2
		g. Tingkat ketergantungan antar kelompok	25	12	2
3.	Faktor pribadi	a. Individu yang otoriter	27	10	2
		b. Dogmatis	29	8	2
		c. Rendah diri	31	6	2
		d. Perbedaan nilai	33, 35	4, 2	4
		Jumlah	18	18	36

F. Pengujian Instrumen

1. Validitas

Validitas menurut Arikunto adalah “Suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalitan atau kesahihan sesuatu instrument”.⁴⁸

Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji coba terpakai yaitu penelitian langsung dijadikan sebagai dasar analisa.

Rumus uji coba validitas yang digunakan adalah rumus korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

⁴⁸ .Arikunto, *Op. Cit.* , hal. 160

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi Product Moment

N = Jumlah Subyek

$\sum x$ = Jumlah Nilai Tiap Butir

$\sum y$ = Jumlah Nilai Total Butir

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

Apabila hasil dari korelasi item dengan total item satu faktor didapatkan probabilitas (P) $< 0,05$, maka dikatakan signifikansi dan butir – butir tersebut dianggap sah atau valid untuk taraf signifikansi 5%, sebaliknya jika didapatkan probabilitas (P) $> 0,05$, maka disebut tidak signifikan dan butir-butir dalam angket tersebut dinyatakan tidak sah atau tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menurut Arikunto menunjuk pada satu pengertian bahwa “Sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”.⁴⁹ Reliabilitas dinyatakan dalam koefisien, dengan angka antara 0,000 sampai 1,00. Semakin tinggi koefisien mendekati angka 1,00 berarti reliabilitas alat ukur semakin tinggi. Sebaliknya reliabilitas alat ukur yang rendah ditandai oleh koefisien reliabilitas yang mendekati angka 0,000.

Rumus uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisa Alpha

Rumusnya :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 j}{S^2 x} \right]$$

keterangan :

α = Koefisien Reliabilitas Alpha

⁴⁹ .Ibid Hlm: 170

k = Banyaknya Belahan

S^2_j = Varians Skor Belahan

S^2_x = Varians Skor Total

Untuk mendapatkan nilai varians rumusnya adalah :

$$S^2 = \frac{\sum x^2 - (\sum x)^2 / N}{N}$$

Jika teknik analisis data ini tidak sesuai dengan data penelitian maka Pengolahan data dan penghitungan reliabilitas akan menggunakan bantuan komputer program SPSS 11.0 for Windows

G. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat Komunikasi Organisasi maka dalam perhitungannya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

b. Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar

1. Deviasi rata-rata : $\frac{\sum f(X - M)}{N}$

2. Varians : $S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$

3. Deviasi Standar : $S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$

c. Standart pembagian klasifikasi

Kategori	Kriteria
Rendah	$\leq M - 1. SD$
Sedang	$M - 1. SD$ s/d $M + 1. SD$
Tinggi	$\geq M + 1. SD$

d. Analisis prosentase

$$\frac{\sum P}{N} 100\%$$

P = Proporsi subyek yang menjawab betul item tersebut

N = Banyaknya subyek seluruhnya

2. Untuk mengetahui tingkat Konflik Kerja, maka rumus dan langkah-langkah yang digunakan adalah :

a. Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

b. Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar

1. Deviasi rata-rata : $\frac{\sum f(X - M)}{N}$

2. Varians : $S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$

3. Deviasi Standar : $S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$

c. Standart pembagian klasifikasi

Kategori	Kriteria
Rendah	$M - 1. SD$
Sedang	$M - 1. SD$ s/d $M + 1. SD$
Tinggi	$M + 1. SD$

d. Analisis prosentase

$$\frac{\sum P}{N} 100\%$$

P = Proporsi subyek yang menjawab betul item tersebut

N = Banyaknya subyek seluruhnya.

3. Untuk mengetahui korelasi antara dua variabel, maka digunakan rumus korelasi product moment. Penggunaan rumus ini karena penelitian ini mengandung dua variabel dan fungsinya untuk mencari hubungan diantara keduanya. Adapun rumusnya sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

N = Jumlah responden

x = Variabel yang diperoleh tentang Komunikasi Organisasi

y = Variabel yang berisi tentang kinerja

r_{xy} = Korelasi product moment

Jika teknik analisis data ini tidak sesuai dengan data penelitian maka Pengolahan data dan penghitungan validitas akan menggunakan bantuan komputer program SPSS 11.0 for Windows.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Merapi Utama Pharma didirikan sejak tahun 1973, yaitu sejak diubahnya status perusahaan dari CV. Merapi Trading menjadi PT. Merapi Utama Pharma.

PT. Merapi Utama Pharma adalah termasuk pedagang besar farmasi yang produknya berupa jasa di bidang pendistribusian alat-alat kesehatan, obat-obatan, cairan infuse dan peralatannya, serta makanan kesehatan. PT. Merapi Utama Pharma ini menyalurkan barang-barang dari perusahaan atau biasa disebut Principal kerumah sakit, apotik, outlat, supermarket maupun mini market.

PT. Merapi Utama Pharma termasuk dalam kategori pedagang besar farmasi karena bergerak di bidang pendistribusian obat-obat dan alat-alat kesehatan dan mendapatkan izin dari Departemen Kesehatan.

Ada sekitar 30 perusahaan (principal) pemroduksi alat kesehatan dan obat-obatan yang bekerja sama dengan PT. Merapi Utama Pharma. Ketigapuluh Principal tersebut adalah :

- | | |
|--------------------|-------------|
| - Otsuka Indonesia | Samco Farma |
| - Abbot Indonesia | Graha Farma |
| - Widatra Bhakti | Metz Farma |
| - Meiji Indonesia | Fuji X-Ray |
| - Cendo | Indofarma |

- Bernofarm Paramount Bed Indonesia
- HOE Pharmaceutical CIB Sanquin
- Kimia Farma Azlindo Anugerah Lestari
- Johnson & Johnson PPI (Daichi)
- SNA Menika Pharma Life
- Synthes Wooshin Medics
- Amerta Indah Otsuka Mitramas Prestasi
- Ahmadaris Ekaswara Sentra Asia
- Bio Farma Hisamitshu Pharma Indonesia
- Kyowa Hakka Medikon Prima Laboratories

PT. Merapi Utama Pharma pusat terletak di Jl. Cilosari No 25 Jakarta yang memiliki 27 cabang yang tersebar di kota-kota besar Indonesia, dan salah satu cabangnya ada di kota Malang yang terletak di Jl. Karya Barat No. 5 Kelurahan Purwantoro, Kecamatan Blimbing Kota Madya Malang. Sebelumnya PT. Merapi Utama Pharma terletak di Jl. Kesumba Dalam No 10 B Malang, yaitu sejak pertama dibuka PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang tanggal 11 Nopember 1998 dengan kepala cabang pertamanya pak Sunardi.

PT. Merapi Utama Pharma memindahkan kantornya di Jl. Karya Barat No 5 pada Tahun 2000. daerah di sekitar jalan Karya Barat ini merupakan daerah industri, gedung penyimpanan barang dan juga merupakan daerah home industri di kota Malang.

b. Peran dan Fungsi PT. Merapi Utama Pharma

PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang ini berbentuk Badan Usaha Perseroan yaitu PT (Perseroan Terbatas) kategori PBF (Pedagang Besar Farmasi). Izin pendiriannya ialah : 31027 / PBF/ CAB-18 / X / 98, yang disahkan pada tanggal 7 Nopember 1998 bulan tambahan berita Negara republik Indonesia.

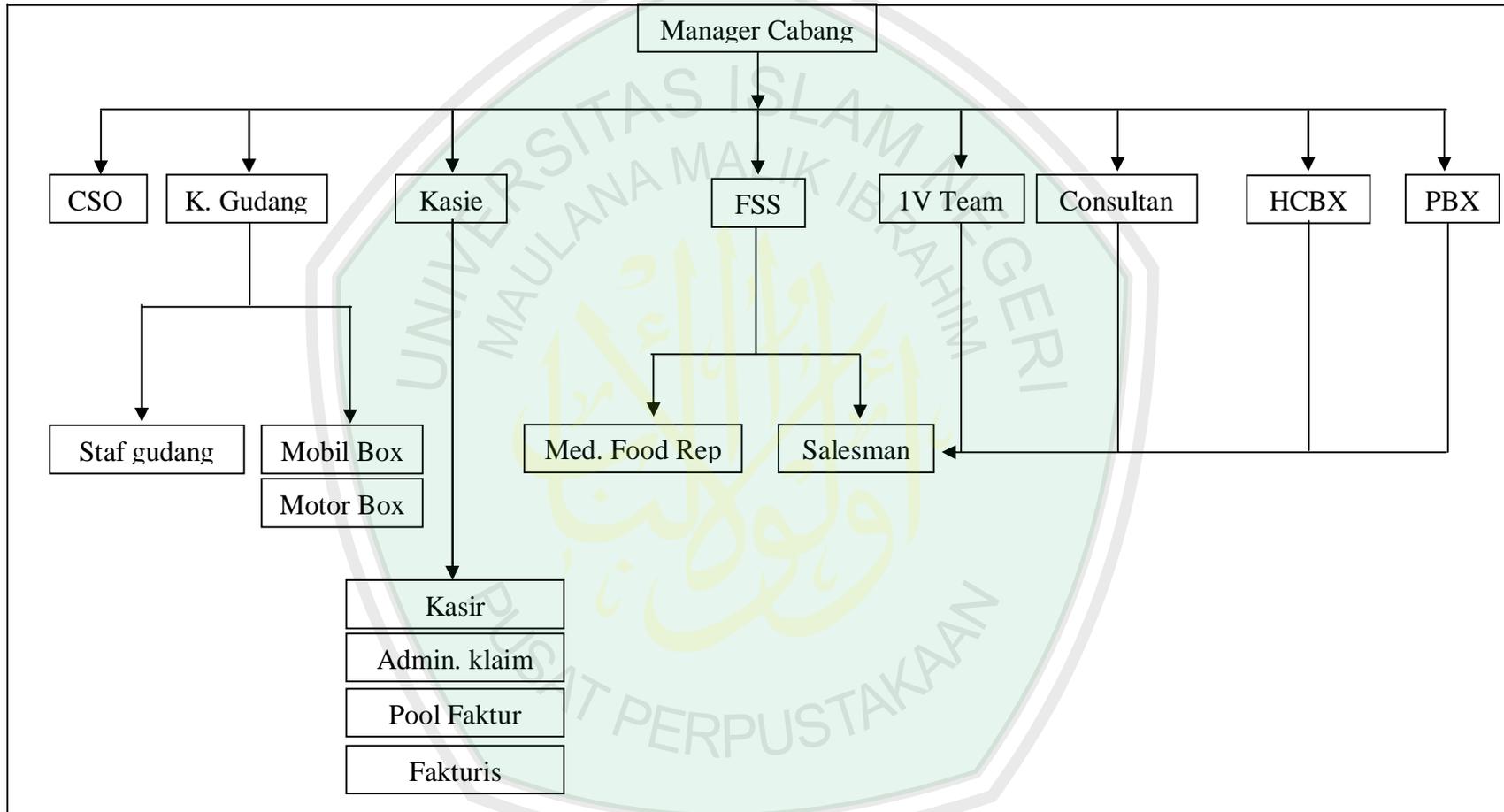
PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang bertugas untuk membantu PT Merapi Utama Pharma pusat mendistribisikan produk-produk principal colega (yang tersebut di atas) ke wilayah Malang dan sekitarnya termasuk Blitar, Pasuruan, Pandaan, Bangil, dan Probolinggo.

Permasalahan kerjasama dengan Principal mana dan bagaimana caranya adalah tugas dari PT. Merapi Utama Pharma pusat baik secara langsung maupun melalui rekomendasi dari PT. Merapi Utama Pharma cabang. Sehingga semua sistem yang ada di PT. Merapi Utama Pharma cabang smuanya terpusat pada PT. Merapi Utama Pharma Jakarta.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang adalah bentuk organisasi lini (garis), yaitu kepala Cabang (Manager Cabang) membawahi langsung setiap bagian atau unit yang ada, sedangkan unit-unit tersebut membawahi sub-sub unit. Lihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1



Sumber: PT. Merapi Utama Pharma Cabang Malang

d. Personalia dan Ketenagaan

Karyawan PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang secara keseluruhan, adalah sebagai berikut (berdasarkan jabatan) :

Data jumlah Karyawan PT. Merapi Utama Pharma cabang Malang

Tabel 4.1

Jabatan	Pendidikan Terakhir		Jumlah
	Sarjana / D3	SLTA/ Sederajat	
Manager Cabang	1 orang	-	1 orang
CSO / AA.P	1 orang	-	1 orang
Kepala Gudang	1 orang	-	1 orang
Kasie	1 orang	-	1 orang
FSS	1 orang	-	1 orang
IV Team	3 orang	-	3 orang
ME Consultan	1 orang	-	1 orang
HCBX	1 orang	-	1 orang
PBX	1 orang	-	1 orang
Staf Gudang	3 orang	-	3 orang
Mobil Box	-	5 orang	5 orang
Motor Box	-	3 orang	3 orang
Kasir	1 orang	-	1 orang
Administrasi Klaim	1 orang	-	1 orang
Fakturis	1 orang	-	1 orang
Pool Faktur	1 orang	-	1 orang
Medical Food	1 orang	-	1 orang
Salesman	7 orang	4 orang	11 orang
Jumlah Total			37 orang

Sumber : PT Merapi Utama Pharma

B. Penyajian dan Analisis data

1. Validitas Skala Komunikasi Organisasi dan Konflik kerja

Setelah dilakukan uji validitas untuk Komunikasi Organisasi dengan komputersasi SPSS 11.0 dari 48 item, terdapat 37 item yang dinyatakan valid dan 11 item dinyatakan tidak valid/gugur (1,2,7,14,17,23,28,30,31,36,38).

Sedangkan hasil validitas untuk konflik kerja setelah di olah dengan bantuan program SPSS dari 36 Item, terdapat 8 Item yang tidak valid/gugur yaitu (1,3,8,11,19,26,31,36) dan 28 Item yang valid . Item yang valid mempunyai nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel yaitu (0,325).

2. Reliabilitas Skala Komunikasi Organisasi dan Konflik kerja

Dari hasil penghitungan reliabilitas skala Komunikasi Organisasi diperoleh nilai Alpha sebesar (0,9117). Sedangkan reliabilitas Konflik kerja diperoleh dengan skor Alpha sebesar (0,9041) Butir-butir angket dikatakan reliabel apabila nilai Alpha dari setiap variabel lebih besar dari r tabel (0,325). Oleh karena itu dari skor yang didapat dari keduanya dapat dikatakan sudah memenuhi standar reliabilitas/ keduanya dianggap Reliable dengan taraf signifikasi yang diambil 0,05.

Pengukuran reliabilitas juga dengan menggunakan bantuan komputasi SPSS 11.0 for Windows. Program uji keandalan dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach.

Tabel 4.2

Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi Organisasi dan Konflik kerja

NO	Variabel	Alpha	r table	keterangan	kriteria
1	Komunikasi	0,9117	0,325	Sig<0,05	Reliabel
2	Konflik	0,9041	0,325	Sig<0,05	Reliabel

Dari tabel diatas diketahui bahwa semua varialel pernyataan adalah reliabel karena mempunyai nilai Alpha lebih besar dari r tabel (0,325).

3. Norma dan Standar Deviasi

Penghitungan norma dilakukan untuk melihat tingkat Komunikasi Organisasi dan norma tingkat Konflik kerja sehingga dapat diketahui tingkatannya apakah tinggi, sedang, atau rendah. Rumus penghitungan norma dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai mean dan standart deviasi dari masing-masing data.

Rumusnya adalah

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

M = Mean

X = Nilai responden

f = Frekwensi

N = Jumlah responden

a. Norma Komunikasi Organisasi

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 11.00 for windows. Maka dapat diketahui Standar Deviasi X seperti tabel dibawah ini.

Tabel. 4.3

Nilai Rata-rata dan standar deviasi variabel Komunikasi Organisasi dan Konflik Kerja

mean dan standar deviasi

	Mean	Std. Deviation	N
X	153.38	11.574	37
Y	115.70	9.675	37

Sumber data: SPSS setelah diolah

Tabel.4.4

Proporsi Tingkat Komunikasi Organisasi

No	Variabel	Orang	Persentase (%)
1	Tinggi, $164,954 < x$	7	18,919
2	Sedang, $141,806 < 164,954$	28	75,676
3	Rendah, $x < 141,806$	2	5,405
	Jumlah	37	100

Sumber data: SPSS setelah diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 7 karyawan atau 18,919 % mempunyai Komunikasi Organisasi tinggi, 28 karyawan atau 75,676 % mempunyai Komunikasi Organisasi sedang dan 2 karyawan atau 5,405 % mempunyai Komunikasi Organisasi rendah. Sehingga dari hasil di atas dapat diketahui tingkat Komunikasi Organisasi yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan di PT. Merapi Utama Pharma Malang rata-rata mempunyai tingkat Komunikasi Organisasi sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 75,676 % terbesar, dimana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 5,405 % untuk kategori rendah dan 18,919 % untuk kategori tinggi.

b. Norma Konflik kerja

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 11.00 for windows.

Maka dapat diketahui Standar Deviasi Y seperti tabel dibawah ini

Tabel. 4.5

Nilai rata-rata dan standar deviasi variabel Konflik kerja

mean dan standar deviasi

	Mean	Std. Deviation	N
X	153.38	11.574	37
Y	115.70	9.675	37

Sumber data : SPSS setelah diolah

Tabel. 4.6

Proporsi Tingkat Konflik kerja

No	Variabel	Orang	Persentase (%)
1	Tinggi, $125,375 < x$	2	5,405
2	Sedang, $106,025 < 125,375$	33	89,189
3	Rendah, $x < 106,025$	2	5,405
	Jumlah	37	100

Dari tabel di atas dapat dilihat dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 2 karyawan atau 5,405 % kategori tinggi, 33 karyawan atau 89,189 % memiliki kategori konflik kerja sedang dan 2 karyawan atau 5,405 % memiliki kategori konflik kerja rendah. Sehingga dari hasil diatas dapat diketahui tingkat Konflik kerja yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan PT. Merapi Utama Pharma Malang rata-rata mempunyai tingkat konflik kerja sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 89,189% terbesar, dimana skor ini

memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 5,405 % untuk kategori rendah dan 5,405% untuk kategori tinggi.

4. Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Konflik kerja

Uji hipotesis menggunakan metode analisis statistik *Product Moment Karl Pearson* dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{N(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2\}\{N(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi *Product Moment*

N = Jumlah Responden

Σx = Jumlah Nilai Tiap Butir

Σy = Jumlah Nilai Total Butir

Σxy = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

Tabel 4.7

Hasil Korelasi *Pearson* Variabel Komunikasi Organisasi dengan Konflik kerja

Hubungan komunikasi dengan konflik

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	-.834**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	37	37
Y	Pearson Correlation	-.834**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Hasil korelasi Komunikasi Organisasi dengan Konflik kerja menunjukkan angka sebesar -0,834 dengan $p = 0,000$ hal ini berarti bahwa hubungan antara keduanya adalah negatif yang signifikan karena $p < 0,050$ dan dari hasil tersebut juga diketahui koefisien determinannya sebesar $r^2 = -0,834^2 = 0,696$ yang artinya ada sumbangan efektif 69,6% variabel Komunikasi Organisasi dengan semua aspek yang terkandung didalamnya terhadap Konflik kerja

Hipotesis

H_0 = Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

H_a = Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas $> 0,05$ ($0,01$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak

Jika probabilitas $< 0,05$ ($0,01$), maka H_a ditolak dan H_0 diterima

Keputusan :

Ada hubungan negatif yang signifikan ($r = -0.834$, dengan $sig < 0,05$) antara variabel Komunikasi Organisasi dengan variabel konflik kerja yaitu 0,000 dan nilai signifikansinya sig (2-tailed) adalah dibawah/lebih kecil dari 0,05/ 0,01 (nilai adalah 0,000).

C. PEMBAHASAN

Komunikasi yang efektif tergantung pada kualitas dari proses komunikasi baik pada tingkatan individu maupun pada tingkat organisasi. Memperbaiki komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan melakukan proses yang akurat mulai dari penyandian, penyampaian pesan, penguraian, dan umpan balik pada tingkat komunikasi antar pribadi dan tingkat organisasi, menciptakan dan memonitor saluran komunikasi yang tepat. Sedangkan untuk mengatasi hambatan komunikasi karena beban informasi yang berlebihan adalah dengan mengatur arus informasi. Tidak semua informasi harus disampaikan kepada manajer atau kepada semua karyawan tetapi hanya informasi yang penting sajalah yang disampaikan kepadanya dan informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas dan memiliki bobot tingkat kepentingan yang cukup apalagi informasi tersebut mencakup tentang rahasia perusahaan dan tidak semua karyawan harus mengetahui.

Komunikasi Organisasi merupakan suatu hal dalam diri individu di suatu instansi atau perusahaan yang perlu di gali dan juga di kembangkan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat mencapai suatu harapan yang di cita-citakan. Hal tersebut tidak mudah karena tidak semua orang memiliki Komunikasi Organisasi

yang baik ini terbukti dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan dari 37 responden setelah di kategorikan oleh peneliti menjadi tiga tingkatan komunikasi seseorang yaitu Komunikasi Organisasi tinggi, sedang dan rendah. Dari tabel di atas dapat diketahui dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 7 karyawan atau 18,919 % mempunyai Komunikasi Organisasi tinggi, 28 karyawan atau 75,676 % mempunyai Komunikasi Organisasi sedang dan 2 karyawan atau 5,405 % mempunyai Komunikasi Organisasi rendah. Sedangkan secara umum dapat di ambil sebuah kesimpulan bahwa komunikasi organisasi pada PT. Merapi Utama Pharma di kategorikan memiliki kategori sedang, hal tersebut di ambil dari persentase karyawan yang sangat besar yaitu 28 karyawan atau 75,676 %. Selain memperhatikan karyawan sebagai tenaga kerja, perusahaan juga berusaha meningkatkan hasil kerja para karyawannya dan hasil kerja karyawan inilah perlu didukung dengan komunikasi yang baik dari semua lapisan pada perusahaan sehingga informasi atau instruksi dari atasan kepada bawahan yang disampaikan akan bisa sampai dengan baik dan sepadan sebagaimana yang akan jadi kehendak atau keputusan dari atasan. Komunikasi sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sangat berperan dalam menentukan tujuan dan untuk mengetahui bagaimana karyawan melakukan suatu pekerjaan.

Orang-orang dan kelompok di dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaannya/tugasnya dan pekerjaan/tugas kelompok lain. Ketika interaksi di antara mereka terjadi maka konflik menjadi potensi untuk muncul. Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negative, dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas

dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktifitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stress dalam organisasi.

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi. Kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang baik dan ide yang lebih kreatif. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Pada tingkat individu konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan guncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik harus dibatasi atau memiliki tingkat intensitas yang tepat. Jika tidak maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

Konflik kerja adalah pertentangan antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok maupun individu dengan kelompok yang masing-masing harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi dalam suatu kegiatan kerja.

Hal tersebut juga di buktikan oleh peneliti, dari hasil penelitian yang telah di lakukan oleh peneliti menunjukkan perbedaan yaitu dapat dilihat dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 2 karyawan atau 5,405 % kategori tinggi, 33 karyawan atau 89,189 % memiliki kategori konflik kerja sedang dan 2 karyawan atau 5,405 % memiliki kategori konflik kerja rendah

Penyelesaian masalah secara bersama merupakan strategi resolusi yang efektif jika kelompok yang sedang mengalami konflik memusatkan perhatiannya pada permasalahan yang menjadi sumber konflik dan bukan pada argumentasi tentang siapa yang benar atau siapa yang salah. Strategi penyelesaian konflik biasanya dilakukan melalui pertemuan secara langsung antara pihak-pihak yang terkait yang sedang mengalami konflik. Strategi ini akan sangat efektif jika keseluruhan analisis dari permasalahan dapat dibuat dan titik temu dari kepentingan bersama dapat diidentifikasi, serta jika alternative yang disarankan telah digali secara hati-hati dan mendalam. Kelemahan dari strategi ini adalah bahwa strategi ini memerlukan waktu dan komitmen yang besar. Selain itu jika masing-masing yang sedang terlibat konflik tidak mampu mengendalikan emosinya, maka solusi yang memuaskan semua pihak sulit dicapai.

Di dalam tahap-tahap selanjutnya yaitu pada proses-proses *encoding*, pemilihan saluran, dan isi berita, dengan mudah kita melihat bahwa pemilihan kata (*semantic*), susunan alur berita (*sintaks*), dan cara berita itu disampaikan dapat menimbulkan konflik. Melihat eratnya komunikasi dan konflik maka dapat dilihat bahwa tindakan komunikasi sebagai pencipta konflik dan tindakan komunikasi sebagai pencerminan konflik

Konflik dapat terjadi di dalam tubuh organisasi, dan ini terjadi karena banyak faktor yang menyebabkannya. Faktor komunikasi, faktor struktur organisasi dan faktor pribadi, dan masih banyak lagi, tetapi yang jelas apabila konflik tersebut tidak segera diatasi akan mengarah pada hancurnya kestabilan organisasi. Hubungan sosial yang disertai dengan proses komunikasi yang baik akan menjadikan kelompok individu atau organisasi sangatlah akrab, maksudnya dengan komunikasi tersebut antara individu yang satu dengan yang lain akan saling mengenal, tertarik atau bahkan berhasrat untuk menjalin persahabatan dan kerjasama yang begitu dekat. Individu-individu yang berkomunikasi tersebut akan saling membuka diri dan membiarkan yang lain mengetahui tentang dirinya.

Hasil korelasi Komunikasi Organisasi dengan Konflik kerja menunjukkan angka sebesar -0,834 dengan $p = 0,000$ hal ini berarti bahwa hubungan antara keduanya adalah negatif yang signifikan karena $p < 0,050$ dan dari hasil tersebut juga di ketahui koefisien determinannya sebesar $r^2 = -0,834^2 = 0,696$ yang artinya ada sumbangan efektif 69,6% variabel Komunikasi Organisasi dengan semua aspek yang terkandung didalamnya terhadap Konflik kerja. Hal ini juga diperkuat berdasarkan analisis dani wahyudi, dalam skripsinya, hasil yang ditemukan adalah

regresi berganda menunjukkan bahwa komunikasi (variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja, itu ditunjukkan dengan uji t diketahui bahwa variabel komunikasi vertikal berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yaitu sebesar 63,68 %, sedangkan secara parsial dengan uji t diketahui bahwa komunikasi horizontal berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan sebesar 61,15 %.⁵⁰

Hal ini juga diperkuat berdasarkan analisis roni mustofa, dalam skripsinya, hasil hubungan motivasi kerja dengan konflik kerja menunjukkan angka sebesar -0,773 dengan $p = 0,006$ hal ini berarti bahwa hubungan antara keduanya negatif yang signifikan karena $p \leq 0,050$ dan dari hasil tersebut juga diketahui koefisien determinannya sebesar $r^2 = -0,773^2 = 0,597$ yang artinya ada sumbangan yang efektif 59,7 % terhadap motivasi kerja dengan semua aspek yang terkandung didalamnya terhadap konflik kerja karyawan.⁵¹

Disinilah arti penting dari hubungan komunikasi dengan konflik kerja yang terjalin di dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik keberadaan organisasi akan dapat terjaga dengan baik, tetapi apabila komunikasi sudah tidak berjalan dengan baik lagi akan menimbulkan konflik.

Jelaslah didalam kaitanya dengan urusan konflik, komunikasi memiliki berbagai peran. Pertama, sebagai penjernih masalah didalam hubungan yang tidak

⁵⁰. Dani Wahyudi, "Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 6500" (Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang, 2002), hal. 68

⁵¹. Roni Mustofa, "Hubungan Motivasi Kerja dengan Konflik Kerja Karyawan Pada Koperasi Intako Tanggulangin" (Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang, 2003), hal. 87

beres. Kedua, sebagai tempat mewujudkan konflik. Ketiga, sebagai sesuatu yang netral. Dengan kata lain, tindakan-tindakan kita didalam berkomunikasi sering mengakibatkan konflik. Selain itu tindakan komunikasi juga merupakan pantulan dari konflik serta usaha penanggulangannya

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memiliki hubungan terhadap Konflik kerja. Jadi keduanya mempunyai korelasi yang meyakinkan, yang artinya jika Komunikasi Organisasi tinggi maka Konflik kerja maka akan rendah dan jika Komunikasi Organisasi rendah maka konflik kerjanya akan tinggi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Dari hasil penelitian mengenai Komunikasi Organisasi dapat dilihat bahwa secara umum dapat diambil kesimpulan bahwa Komunikasi Organisasi di PT. Merapi Utama Pharma Malang dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 28 karyawan atau 75,676 % mempunyai komunikasi organisasi sedang, hal tersebut didasarkan pada jumlah prosentase terbesar dari komunikasi organisasi yang telah di dapat setelah dilakukan penelitian.
2. Sedangkan dari hasil penelitian mengenai konflik kerja juga didapat bahwa tingkat konflik kerja di PT. Merapi Utama Pharma Malang menunjukkan kategori sedang, hal tersebut juga didasarkan dari 37 responden yang berpartisipasi terdapat 33 karyawan atau 89,189 % mempunyai konflik kerja sedang jumlah prosentase terbesar dari konflik kerja yang telah di dapat setelah dilakukan penelitian
3. Dari analisis data tentang Komunikasi Organisasi dengan Konflik kerja dengan menggunakan analisis korelasi *product moment* dari *Karl Pearson* didapatkan hasil 0,000 dimana taraf signifikansinya adalah 5%. Jumlah subyek 37 orang diketahui r tabel 0,325 dan r_{xy} -0,834 sehingga $r_{xy} < r$ tabel yang berarti hipotesa yang berbunyi "Ada hubungan negatif yang signifikan antara Komunikasi Organisasi terhadap Konflik kerja pada PT. Merapi Utama Pharma Malang diterima. Hal ini berarti jika komunikasi organisasi yang dimiliki karyawan tinggi maka konflik kerjanya akan

rendah tetapi jika Komunikasi Organisasinya rendah maka konflik kerjanya akan tinggi.

B. SARAN

Agar tujuan perusahaan secara umum dan pengelolaan PT. Merapi Utama Pharma Malang dapat tercapai dan meraih prestasi khususnya komunikasi yang bisa dibanggakan maka perlu adanya masukan yang membangun bagi semua pihak yaitu:

1. Bagi perusahaan, seharusnya bisa menjadi tempat yang tepat untuk penyelenggaraan aktifitas kerja sekaligus tempat membangun Komunikasi Organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian perusahaan harus komitmen terhadap peningkatan kualitas SDM dan meminimalisir konflik kerjanya dengan melaksanakan program secara sungguh-sungguh dan disiplin, yakni dengan tolak ukur *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Sehingga akan dapat tercipta budaya kerja (*Corporate Culture*) yang sehat dan unggul.
2. Pihak personalia yang menangani secara langsung manajemen sumberdaya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan selalu berusaha dan mampu meningkatkan motivasi kerja dan juga pengetahuan akan pentingnya komunikasi karyawan secara kontinyu. Dalam usaha meningkatkan kualitas SDM melalui penilaian kerja juga melalui training atau pelatihan perlu diperhatikan dengan serius segala faktor yang mempengaruhi proses perencanaan sampai pada optimalisasi

hasil dan tujuan perusahaan, yang selanjutnya dijadikan standar gerak bagi pelaksanaan program kerja, sehingga implikasi optimalisasi komunikasi kerja yang dimanifestasikan mampu berbicara pada tataran riil bukan konseptual

3. Langkah utama yang seharusnya dilakukan setiap pegawai adalah berusaha tampil sebagai individu yang memiliki (kesadaran) akan pentingnya Komunikasi Organisasi, dalam arti menumbuhkan kesadaran akan pentingnya Komunikasi Organisasi dalam dirinya. Meskipun perlakuan manajemen cenderung kurang atau bahkan tidak menghargai komunikasi kerja, juga berusaha meningkatkan kesadaran akan pentingnya mentaati tata tertib khususnya yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan dan jabatannya sehingga tujuan utama dalam bekerja dan berorganisasi akan tercapai dan cita-cita mudah terwujud.
4. Bagi peneliti selanjutnya, di harapkan bisa menyempurnakan penelitian sebelumnya atau menjadikannya sebagai pertimbangan dalam penelitiannya dengan tema dan bahan yang sama secara lebih bervariasi dan inovatif agar bermanfaat bagi dunia organisasi dan industri

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya*. 1971. Departemen Agama RI.
- Anoraga, P. & Widiyanti, N. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 1990. *Psikologi Kepemimpinan*. Semarang: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Azwar, Saifudin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Effendi, Uchjang, Onong. 1993. *Ilmu, Teori & Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti
- _____. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Faisal, Sanafiah. 1999. *Metode penelitian pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fakultas Psikologi UIN Malang 2005. *Pedoman penulisan skripsi..*
- Hamidi. 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Pres.
- Handoko, T. Hani. 1986. *Manajemen*. Edisi II, Yogyakarta: BPFE
- Kartono, Kartini 2002. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- _____. 1996. *Pengantar metodologi Riset Sosial*. Bandung: CV Mandar Maju.
- _____. 1999. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pers,
- Kusnadi. Marwan., & Kadarisman, S. 2004. *Pengantar Bisnis dan Wirausaha*. Malang: Taroda.

- Mohyi, Ach. 2003. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Pres.
- Nitisemito, Alex S. 1986. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pareek, Udai.1996. *Perilaku Organisasi, Pedoman Ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*. Seri Manajemen No. 98, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Roni, Mustofa. 2003 *Hubungan Motivasi Kerja dengan Konflik Kerja Karyawan Pada Koperasi Intako Tanggulangin*. Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Robbins, Stepen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi V, Jakarta: Erlangga.
- Sigit, Soehardi, 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Sugandha, Dann. 1986. *Manajemen Administrasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjosuminjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wahyudi, Dani.2002. *Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 6500*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Wiryanto. 1994. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia