

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan adalah organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain, umumnya dilakukan untuk memperoleh laba. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Konflik interpersonal merupakan pertentangan antara setidaknya dua pihak yang saling bergantung, yang merasakan tujuan yang tidak sesuai, keterbatasan sumber daya, dan gangguan dari orang lain dalam mencapai tujuan mereka (Wilmot dan Hocker, 2007). Oleh sebab itu komunikasi memiliki pengaruh terhadap konflik yang terjadi pada dua orang atau lebih di suatu perusahaan, sehingga jika terjadi konflik interpersonal antar karyawan dalam perusahaan akan mempengaruhi produktifitas perusahaan.

Komunikasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu peristiwa saling menyampaikan pesan yang berlangsung dari satu pihak ke pihak lain. Menurut Ambarwati Komunikasi merupakan suatu proses yang melibatkan dua orang atau lebih dan dialaminya terjadi pertukaran informasi dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Konflik hadir saat mereka mengkomunikasikan persepsi tentang pikiran dan perasaan mereka sendiri dan persepsi tentang pikiran dan perasaan orang lain.

Komunikasi adalah elemen utama dalam sebuah konflik interpersonal (Wilmot dan Hocker, 2007).

Komunikasi dapat terjadi secara verbal dan non verbal. Seringkali, perilaku komunikatif mudah diidentifikasi dengan konflik, seperti ketika salah satu pihak secara terbuka tidak setuju dengan yang lain. Orang yang terlibat dalam konflik memiliki persepsi tentang pikiran dan perasaan mereka sendiri dan persepsi tentang pikiran dan perasaan orang lain. Namun, Konflik Interpersonal dapat juga terjadi dalam tingkat yang tidak diucapkan atau dikomunikasikan. Komunikasi melibatkan setidaknya dua pihak pembicara (*speaker*) dan pendengar (*listener*). Terkadang juga ada pihak ketiga : yaitu orang yang membawa pesan dari speaker ke listener, atau media, yang juga bisa menjadi "pihak ketiga". Persoalannya, masalah seringkali berkembang pada ketiga sumber tersebut.

Komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi dapat memberikan kejelasan kepada para pegawai tentang tugas dan tanggung jawab serta masalah-masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, komunikasi yang buruk dapat memberikan dampak buruk juga dalam setiap kegiatan diantaranya dapat menyebabkan konflik.

Konflik merupakan perbedaan dan pertentangan, konflik dapat mengakibatkan pertikaian bahkan akan menyebabkan perpecahan, konflik yang demikian merupakan konflik yang disfungsional. Konflik dapat menjadi fungsional apabila ditangani dengan cara yang tepat. Dengan adanya komunikasi yang terus terjalin baik dan dengan adanya penanganan konflik yang benar akan memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai.

Bahkan konflik harus dimunculkan apabila suatu organisasi bersifat statis karena hal tersebut dapat memberikan semangat kepada pegawai untuk terus bersaing mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Apabila pegawai terus bekerja dengan giat maka kinerja yang dicapai akan terus meningkat dengan hasil yang berkualitas dan berkuantitas tinggi (Prahiawan, 2009).

Seringkali konflik juga dapat terjadi didalam suatu instansi pemerintahan maupun swasta, dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama pegawai maka kecil kemungkinan konflik itu dapat terjadi didalam suatu instansi. Konflik tidak selalu mempunyai efek negatif, melainkan dapat mempunyai efek positif karena jika terjadi konflik pada suatu instansi pasti terdapat evaluasi dan dari evaluasi pasti terdapat solusi untuk berbenah dan belajar dari pengalaman sehingga dapat memperbaiki kinerja pada instansi tersebut menjadi lebih baik dan disiplin (Dwiningsih, 2007).

Hampir semua konflik melibatkan masalah komunikasi, baik sebagai penyebab maupun akibat, kesalah pahaman (*Misunderstandings*), yang dihasilkan dari komunikasi yang buruk, dapat dengan mudah menyebabkan konflik atau membuatnya menjadi lebih buruk.

Tjosvold (2008) menemukan bahwa "Konflik adalah bagian dari kesadaran manusia di semua aspek kehidupan. Seseorang tidak dapat menghindari konflik, baik di rumah, di kantor, atau ketika menonton berita televisi. Konsekuensi dari konflik organisasi mencapai lebih jauh hari ini daripada sebelumnya karena antarmuka antara kerja dan rumah mengaburkan dan organisasi bereksperimen dengan

struktur yang lebih datar dan lebih terdesentralisasi. Selain itu, kompleksitas konflik meningkat ketika organisasi menjadi lebih terbuka dan beragam. Konflik tidak dapat dihindarkan dan bahkan diinginkan: "Bekerja di organisasi berarti berkonflik. Untuk mengambil keuntungan dari kerja bersama membutuhkan manajemen konflik".

Jose M, L.P., dkk (2013) menemukan bahwa "hasil penelitian menunjukkan bahwa bullying di tempat kerja dapat dipahami sebagai proses eskalasi konflik yang dianggap sebagai stress dan mengancam, menyebabkan karyawan mengalami emosi negatif. Dengan demikian, pendekatan preventif tampaknya lebih tepat untuk melawan bullying di tempat kerja dalam kerangka manajemen konflik ini, konflik adalah bagian dari kesadaran manusia di semua aspek kehidupan. Seseorang tidak dapat menghindari konflik, baik di rumah, di kantor, atau ketika menonton berita televisi. Konsekuensi dari konflik organisasi mencapai lebih jauh hari ini daripada sebelumnya karena antarmuka antara kerja dan rumah mengaburkan dan organisasi bereksperimen dengan struktur yang lebih datar dan lebih terdesentralisasi. Selain itu, kompleksitas konflik meningkat ketika organisasi menjadi lebih terbuka dan beragam. Konflik tidak dapat dihindarkan dan bahkan diinginkan: "Bekerja di organisasi berarti berkonflik. Untuk mengambil keuntungan dari kerja bersama membutuhkan manajemen konflik".

Baheshtifar dan Zare (2013) menemukan bahwa "konflik organisasi tidak dapat dihindari dan penelitian menunjukkan bahwa sekitar 20 persen waktu karyawan dihabiskan untuk mengelola konflik (Rahim, 2002). Pawlak (1998) mengemukakan bahwa analisis konflik dan resolusinya memiliki peran penting dalam organisasi swasta, publik dan politik, serta dalam perselisihan peradilan dan kerja, dalam operasi militer dan banyak lembaga lainnya. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa penyebab utama konflik organisasi adalah kurangnya sumber daya. Akhirnya, peneliti merekomendasikan ulama lain untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain dari konflik organisasi, seperti mengidentifikasi daftar faktor yang menyebabkan konflik intrapersonal. Jadi, hal-hal berikut ini direkomendasikan: Manajer harus mengembangkan strategi yang beragam tetapi tepat untuk menyelesaikan dan mengelola konflik; upaya harus dilakukan oleh manajemen untuk menyelenggarakan seminar tentang manajemen konflik organisasi dari waktu ke waktu untuk karyawan”.

Keberhasilan atau kegagalan komunikasi memang sangat berpengaruh terhadap situasi sosial yang terjalin. Komunikasi yang dilakukan bisa menimbulkan perdamaian, persahabatan, pertentangan (konflik) bahkan pertikaian. Pertentangan (konflik) yang muncul dari proses komunikasi biasanya disebabkan oleh bahasa yang digunakan, media maupun lingkungan sekitar yang kurang mendukung. Dengan demikian komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap konflik kerja pegawai, dimana semakin baik komunikasi internal maka semakin menurun konflik kerja pegawai, dan begitu pula sebaliknya semakin tidak baik komunikasi internal maka semakin meningkat konflik kerja pegawai (Hidayat, 2014).

Dalam kehidupan sosial selalu terjadi kedamaian dan konflik sosial yang disebabkan oleh komunikasi yang berlangsung di berbagai lapangan kehidupan dari yang paling sederhana sampai kepada yang paling kompleks. Kedamaian terjadi karena komunikasi yang bersifat konsisten terhadap norma-norma sosial tertinggi. Sedangkan konflik sosial selalu terjadi karena komunikasi yang bersifat inkonsisten terhadap norma-norma sosial dan selalu menimbulkan keadaan yang tidak seimbang.

Keadaan tidak seimbang menghasilkan ketegangan dan ketegangan menciptakan konflik sosial (Amin, 2017).

Chatterjee dan Kulakli (2015) menemukan bahwa "penelitian ini mengkonfirmasi temuan mengenai dampak negatif konflik pada komunikasi kerja, terutama pada karyawan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hatch (1997) dan Ploughman (1998) mengklaim pentingnya komunikasi dalam organisasi dan karyawan untuk mengurangi konflik. Hasilnya menegaskan bahwa komunikasi adalah faktor kunci dengan masalah menjadi konflik interpersonal. Ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Schehka, Esser, Zimmermann (2007) yang percaya bahwa komunikasi dengan detail seperti suara dapat menyebabkan konflik. Tingginya persentase konflik interpersonal dapat menunjukkan bahwa ketiga jenis konflik interpersonal ini terjadi karena kurangnya sistem komunikasi organisasi yang tepat. Penjelasan mengapa jenis konflik ini terjadi adalah ketika organisasi tidak mengambil pendekatan proaktif terhadap isu-isu tertentu yang biasanya mereka kembangkan menjadi konflik interpersonal. Banks (2000) menyatakan bahwa bersikap proaktif dan memberikan tepat".

Bao (2016) menemukan bahwa "penelitian ini membahas penyebab, efek dan solusi dari konflik organisasi. Apa saja hal-hal yang menyebabkan konflik dalam organisasi? Studi ini menemukan bahwa seperti istilah lain, konflik menghasilkan ambivalensi yang cukup besar dan membuat banyak sarjana dan administrator tidak yakin tentang (1) makna dan relevansinya; dan (2) cara terbaik untuk mengatasinya. Konflik tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia. Itu juga tak terhindarkan dalam organisasi atau bahkan antar negara. Konflik adalah aspek tak terpisahkan dari kehidupan masyarakat dan juga organisasi. Studi ini juga menemukan bahwa konflik terjadi dalam organisasi sebagai akibat dari persaingan untuk supremasi, gaya kepemimpinan, kelangkaan sumber daya

umum, dll. Jika konflik tidak dikelola dengan baik dan tepat waktu, dapat menyebabkan produktivitas atau pemberian layanan yang rendah. Studi ini juga menemukan bahwa konflik terkadang menghasilkan hasil yang positif, jika dikelola dengan baik. Dengan demikian, tidak semua situasi konflik buruk. Upaya harus selalu dilakukan untuk memastikan bahwa sebab-sebab konflik ditangani segera setelah mereka diperhatikan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dilihat dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada Subjek NAP, Selisih paham yang terjadi mengenai pelanggan dan penjualan tiket, subjek NAP merasa sering mendapatkan sindiran dari Subjek IA mengenai pelanggan yang biasanya di *mange* subjek IA berpindah pada subjek NAP, subjek IA merasa subjek NAP mengambil pelanggannya dan mengurangi penjualannya, sedangkan menurut subjek IA selisih paham yang terjadi karena ia merasa subjek NAP selalu mengambil kesempatan *memanage* pelanggannya, dengan cara melayani pelanggannya ketika subjek IA tidak berada di kantor. IA tidak menyukai sifat dan tingkah subjek NAP karena ia merasa subjek NAP tidak konsisten dalam bertindak dan dengan sifatnya yang *moody*. Subjek IA merasa hal itu ketika ada dan tidak ada boss di tempat kerja.

Keberhasilan atau kegagalan komunikasi yang mempengaruhi terjadinya konflik interpersonal inilah yang menyoroti kecenderungan perilaku iri dan kesalahpahaman yang melibatkan terjadinya konflik interpersonal pada karyawan NAP dan IA di A&S Holiday Tour and Travel (PT. Adsen Wijaya Putra). Bagaimana konflik interpersonal dan faktor apa saja yang mempengaruhi konflik interpersonal pada karyawandi A&S Holiday Tour and Travel?

Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menarik mpeneliti dan akan dicoba untuk dijawab dalam penelitian ini.

### **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti merujuk pada pertanyaan penelitian yang akan menjadi pembahasan adalah Bagaimana konflik interpersonal dan faktor apa saja yang mempengaruhi konflik interpersonal dalam ruang lingkup kerja pada karyawan A&S *Holiday* Palembang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konflik interpersonal dan faktor apa saja yang mempengaruhi konflik interpersonal dalam ruang lingkup kerja pada karyawan A&S *Holiday* Palembang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini, diharapkan hasil penelitiannya dapat menambah keilmuan yang berkaitan dengan Psikologi Industri dan Organisasi khususnya di bidang Psikologi Islam. Serta menambah keilmuan hasil penelitian bagi universitas pada umumnya dan mahasiswa Psikologi pada khususnya.

#### 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi dunia industri, para SDM dan karyawan yang mempunyai masalah satu sama lain.



## 1.5 Keaslian Penelitian

Berikut adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti lainnya, dimana penelitian ini akan sangat bermanfaat sebagai bahan perbandingan untuk menentukan keaslian penelitian.

Skripsi Dewi&Handayani (2013), berjudul "*Kemampuan Mengelola Konflik Interpersonal Di Tempat Kerja Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Komunikasi Interpersonal Dan Tipe Kepribadian Ekstrovert* " Hasil penelitian ini dapat diketahui dengan koefisien determinasi R Square koefisien korelasi  $r_{y(1,2)}$  sebesar 0,639, Fhitung sebesar 19,624 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,01$ ) Persepsi terhadap komunikasi interpersonal dan tipe kepribadian ekstrovert pada penelitian ini memberikan sumbangan efektif sebesar 40,8% Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima yaitu ada hubungan yang sangat signifikan antara persepsi terhadap komunikasi interpersonal dan tipe kepribadian ekstrovert dengan kemampuan mengelola konflik interpersonal di tempat kerja.

Skripsi Maqnu'ah (2017) berjudul "*Penyelesaian Konflik Di Organisasi Melalui Proses Komunikasi Interpersonal (Studi Deskriptif Kualitatif pada Komunitas Desain Grafis Rumah Kreatif 151 di Kecamatan Salaman, Magelang)*" Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa dalam komunitas ini terjadi beberapa macam konflik yaitu konflik dalam diri seseorang, konflik antar anggota komunitas dan konflik intraorganisasi. Dalam menyelesaikan konflik di Komunitas Rumah Kreatif 151, dilakukan dengan menggunakan komunikasi interpersonal di mana proses komunikasi interpersonal tersebut dapat berjalan dengan baik.

Skripsi Wardhani (2018) berjudul *"Hubungan Antara Dukungan Sosial Dan Konflik Interpersonal Pada Tenaga Kerja Indonesia Di Malaysia"* Hasil penelitian ini dapat diketahui dengan korelasi rank Spearman's rho diketahui bahwa dukungan sosial dari organisasi ( $r = -0.038$ ,  $p = 0.349$ ) dan dukungan sosial dari supervisor ( $r = 0.011$ ,  $p = 0.454$ ) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan konflik interpersonal.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya banyak menekankan penelitian pada variabel pendukungnya dan mengukur tingkat kategori yang diteliti, sedangkan penulis pada penelitian ini ingin mengetahui konflik interpersonal yang dipengaruhi oleh komunikasi pada karyawan.