

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam kehidupan organisasi di dalamnya melibatkan interaksi antar berbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok. Masalah konflik merupakan fakta yang tidak bisa dihindarkan, dan konflik itu sendiri pada hakikatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisa. Oleh karena itu, konflik sebagai suatu proses yang sangat menarik dalam dunia manajemen, sehingga untuk lebih jauh memahami suatu konflik diantaranya dengan menganalisa konflik itu dari berbagai sudut pandangan antara lain ciri-ciri konflik, yaitu: adanya interaksi yang saling berlawanan, adanya pertentangan, adanya interaksi perilaku yang direncanakan, adanya tindakan yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan dan adanya ketidakseimbangan.

Konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak bisa dielakan. Beberapa hal yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu saling tergantung dalam pekerjaan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, meningkatnya tuntutan perusahaan akan spesialisasi (Winardi, 2007:16).

Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2012, penduduk Jawa Barat mencapai 40 juta jiwa (Sumber: <http://bps.go.id>). Banyaknya jumlah penduduk di Jawa Barat diakibatkan karena Jawa Barat merupakan wilayah yang berbatasan langsung dengan Ibu Kota

Indonesia, serta banyaknya lembaga-lembaga pendidikan dimulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi.

Untuk itu Pemerintah Provinsi Jawa Barat mencanangkan visi yaitu: “Tercapainya masyarakat Jawa Barat yang mandiri, dinamis, dan sejahtera” dan ditegaskan oleh salah satu misi Jawa Barat yaitu: “Mewujudkan sumber daya manusia yang produktif dan berdaya saing.” Dengan visi dan misi tersebut diharapkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.

Salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Barat adalah Kabupaten Kuningan. Pemilihan kabupaten ini sebagai objek penelitian dikarenakan secara umum masyarakatnya masih homogen, dimana mayoritas adalah suku sunda. Kaitannya dengan konflik kerja pegawai, dalam penelitian ini akan dianalisis apakah dengan masyarakat yang homogen, tingkat konflik kerja pegawai lebih rendah dibandingkan dengan masyarakat yang heterogen.

Kabupaten Kuningan dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahannya terdiri dari berbagai instansi pemerintahan, yang diantaranya adalah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga. Dinas ini mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang penyelenggaraan pendidikan, pemuda, dan olahraga. Untuk melaksanakan tugas tersebut Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan memerlukan pegawai dengan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan berdaya saing sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi tanpa adanya konflik kerja yang tinggi.

Berkaitan dengan konflik kerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga menurut Bapak Drs. Iis Santosa yang menjabat sebagai Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan menyatakan bahwa “Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga sebagai pelaksana pemerintah daerah di bidang pendidikan, pemuda, dan olahraga diharuskan memiliki para pegawai yang berkualitas dan kompeten yang menunjang terhadap pencapaian organisasi, para pegawai harus mampu menjalin kerjasama yang baik dan menghindari terjadinya konflik kerja, namun saat ini konflik kerja tersebut sering terjadi”.

Terjadinya konflik kerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga menurut Drs. Iis Santosa menyatakan bahwa: “Penyebab terjadinya konflik kerja adalah dikarenakan para pegawai memiliki perbedaan tujuan, perbedaan kepentingan, perbedaan persepsi, kebutuhan yang berbeda-beda, dan saling tergantung dalam pekerjaan. Disamping itu, para pegawai lebih mementingkan kepentingan individu atau kelompok dibandingkan kepentingan organisasi, hal ini dapat diakibatkan oleh adanya masalah komunikasi”. Drs. Iis Santosa menegaskan : “Belum tersampainya pesan-pesan kebijakan yang diimplementasikan dalam bentuk program dan kegiatan untuk mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan, ini terjadi dikarenakan beragamnya sumber daya manusia di instansi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan dan adanya kebijakan pemerintah saat itu yang menyebabkan sebagian proses rekrutmen pegawai tidak dilakukan uji kompetensi dalam proses rekrutmen atau biasa kita kenal dengan honorer” ujarnya saat

diwawancara peneliti tanggal 7 Januari 2013 di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan, Jalan Sukamulya – Cigugur Kuningan.

Keberagaman sumber daya manusia yang mempengaruhi pola komunikasi di instansi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga itu ikut dibahas ketika peneliti melakukan wawancara, beliau menjelaskan “Pola komunikasi internal di lingkungan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga biasanya memakai pola komunikasi umum dan komunikasi antarpribadi. Komunikasi umum digunakan untuk menyampaikan informasi, kebijakan ataupun instuksi antara pimpinan dengan pegawai ataupun didalam rapat antara pegawai dengan pimpinan dan komunikasi antarpribadi digunakan khususnya untuk operasionalisasi pelaksanaan kebijakan baik teknis maupun non-teknis”.

Berdasarkan penjelasan dari narasumber di atas, komunikasi internal di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan merupakan hal yang vital, karena berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan pemerintahan baik secara teknis maupun non teknis dalam aktivitas penyelenggaraan program Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan yang berkaitan dengan bidang pendidikan, pemuda, dan olahraga.

Kompetensi sumber daya manusia juga mempengaruhi efektif atau tidaknya komunikasi internal berlangsung, ini terjadi karena latar belakang dari pendidikan, demografi, bahkan umur di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan. Keberagaman menjadi masalah tersendiri di karangan lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten

Kuningan dalam melakukan aktivitas komunikasi, khususnya komunikasi internal. Masalah ini harus segera diatasi karena dengan gangguan komunikasi secara langsung ataupun tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai, contohnya jika di dalam suatu pelaksanaan program kerja seorang pegawai memberikan instruksi secara rinci tentang program tersebut dan sang penerima pesan tidak bersifat terbuka karena memandang adanya perbedaan antara penyampai dan penerima pesan. Maka pesan yang disampaikan kurang maksimal. Kurang maksimalnya penerimaan pesan dapat menimbulkan adanya konflik kerja antara pegawai.

Secara umum, suatu penelitian dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, yang diantaranya adalah berkaitan dengan pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan yaitu komunikasi internal, sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah konflik kerja.

Pengaruh menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:489) dapat diartikan sebagai: “Daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang”. Sedangkan pengertian pengaruh menurut Badudu dan Zain (1994:1031) yaitu: “Daya yang menyebabkan sesuatu terjadi, sesuatu yang membentuk atau mengubah sesuatu yang lain, dan tunduk atau mengikuti karena kuasa atau ketakutan orang lain”. Pengaruh merupakan suatu daya yang dapat membentuk atau mengubah sesuatu yang lain. Hal ini berkaitan dengan seberapa besar daya yang ada atau yang ditimbulkan oleh komunikasi internal terhadap konflik kerja.

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologi, konflik diartikan sebagai: “Suatu proses sosial antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya” (Winardi, 2007:5). Menurut Malayu S.P. Hasibun (2008:70) menjelaskan bahwa: “Konflik adalah kondisi ketidaksesuaian objektif antara nilai dan tujuan. Dapat pula dikatakan konflik timbul sebagai akibat dari perilaku seseorang yang dipandang dapat menghalangi pencapaian tujuan orang lain”. Selanjutnya Stephen P. Robbins (2008:45) dalam “*Organization Behavior*” menjelaskan bahwa: “Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa konflik kerja adalah pertentangan dalam hal pekerjaan antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan, kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda.

Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja dibandingkan dengan yang lain. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan yang dapat mengganggu hubungan kerja dengan pegawai lain. Keadaan tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan dapat menurunkan produktivitas kerja organisasi secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang

disengaja maupun tidak disengaja. Selain keterkaitan dengan perasaan, kecenderungan terjadinya konflik dapat pula disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

Dewasa ini komunikasi bukan sekedar sebagai media penghubung bagi manajemen, melainkan bagian penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi. Dengan komunikasi manajer dan pekerja memiliki kemudahan dalam melakukan tugas-tugasnya. Dalam suatu organisasi, komunikasi memegang peranan penting, karena setiap tindakan yang akan dilakukan haruslah dikomunikasikan dengan baik terlebih dahulu diantara pribadi manajer dan bawahan agar *feedback* yang dihasilkan baik pula.

Menurut Carl I. Hovland yang dikutip oleh Deddy Mulyana (2002:62) menyatakan bahwa: “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikate)”. Lebih tegas lagi Buchari Alma (2008:190) mengatakan bahwa: “Komunikasi itu sangat penting, sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi tidak akan berfungsi”.

Dalam konsep komunikasi terdapat beberapa hal yang penting untuk dicatat, yaitu komunikasi merupakan media informasi yang bisa diberikan kepada siapaun, ketika menyampaikan informasi terdapat suatu proses yang khas di mana dalam komunikasi dibutuhkan adanya penyampaian, pesan, penerima, saluran, media yang digunakan, dan melalui komunikasi orang dapat memberikan ide ataupun gagasan yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Lawrence D. Brennan dalam Onong Uchjana Effendy (2003:155) mendefinisikan komunikasi internal sebagai berikut:

Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau suatu jawaban yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawaban tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara vertikal, horizontal, dan diagonal di dalam perusahaan atau jawaban yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa komunikasi internal merupakan suatu pertukaran informasi di dalam organisasi dalam konteks vertikal, horizontal, dan diagonal.

Dalam proses komunikasi internal harus benar-benar diperhatikan, karena komunikasi yang tepat dapat menimbulkan efektivitas kerja. Apabila karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja serta lancarnya komunikasi, mereka terpacu untuk bekerja lebih giat dan lebih efisien. Hal tersebut merupakan tujuan dari komunikasi internal yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, sehingga diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

Komunikasi internal yang baik dapat mendatangkan suasana atau kondisi kerja yang akan menambah kinerja pegawai yang perlu dibina dan ditingkatkan secara maksimal, sehingga kepuasan kerja dapat tercipta. Jadi komunikasi yang mendukung terhadap kebutuhan pegawai, dalam hal ini penyebab timbulnya gairah kerja pegawai adalah kepuasan yang dirasakan oleh pegawai.

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.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul: *“Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Konflik Kerja Pegawai (Survei pada Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat)”*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: “Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat?”

Dalam penelitian ini komunikasi internal terdiri dari 3 sub variabel penelitian yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horinzontal, dan komunikasi diagonal (Onong Uchjana Effendy, 2003:155) sehingga dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komunikasi vertikal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi horizontal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi diagonal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan dan identifikasi masalah yang telah penulis ajukan di atas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat. Sedangkan tujuan khususnya adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh komunikasi vertikal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat.
2. Mengetahui pengaruh komunikasi horizontal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat.
3. Mengetahui pengaruh komunikasi diagonal terhadap konflik kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan Jawa Barat.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Aspek Teoritis**

Berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan teoritis sebagai bahan pemikiran dan gagasan keilmuan mengenai sumber daya manusia dan pengaruh komunikasi internal terhadap konflik kerja pegawai suatu instansi.

### **1.4.2 Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi objek penelitian yaitu Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan dalam menyelesaikan konflik kerja yang terjadi melalui pengelolaan komunikasi internal.

## **1.5 Tahapan Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian ini peneliti membagi proses menjadi beberapa tahap-tahap yang dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 6 bulan. Sebagaimana dijelaskan oleh Riduwan (2010:5) bahwa tahapan-tahapan dalam melakukan penelitian adalah:

### **1. Observasi**

Mencari pokok permasalahan yang akan diangkat menjadi topik dalam penelitian yang diantaranya dapat dilakukan melalui pengamatan dan wawancara. Setelah topik penelitian ditemukan lalu selanjutnya menentukan judul penelitian.

### **2. Merumuskan & Mengidentifikasi Masalah**

Judul penelitian yang telah ditentukan lalu diturunkan menjadi rumusan masalah dan kemudian diturunkan kembali

menjadi pertanyaan-pertanyaan ilmiah dalam identifikasi masalah. Hal ini menjadi fokus dan batasan dari penelitian.

### 3. Menentukan Populasi dan Sampel

Penentuan populasi dan sampel disesuaikan dengan masalah yang diangkat sebagai topik penelitian karena sampel atau responden disini adalah sumber utama dari data yang akan diolah dalam penelitian ini.

### 4. Pengumpulan Data

Data penelitian didapatkan dari survei yaitu dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Selain itu data juga didapatkan dari penelitian terdahulu dan data-data dari perusahaan yang dapat membantu kelengkapan penelitian ini.

### 5. Menganalisis Data

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan cara dihitung menggunakan rumus-rumus statistik yang tentunya harus berkaitan dengan topik penelitian.

### 6. Menyajikan & Membahas Data

Dari hasil data yang telah dihitung secara sistematis kemudian disajikan dan dibahas secara detail ditambah dengan pengaplikasian teori-teori yang dapat memperkuat pembahasan masalah dalam penelitian.

### 7. Kesimpulan dan Saran

Menyimpulkan seluruh proses penelitian dari awal hingga akhir lalu memberikan saran berupa alternatif-alternatif yang ditawarkan kepada perusahaan menyangkut masalah yang diangkat dalam penelitian, dengan harapan dapat bermanfaat bagi perusahaan, peneliti dan juga pembaca.



