

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Kajian teoritis sebuah penelitian yang mencakup sejauh mana penggunaan teori yang dipergunakan dalam sebuah penelitian untuk menganalisis dan menginterpretasikan hasil yang penulis dapatkan berupa data dan fakta dari sebuah penelitian yang akan dilakukan. Teori yang digunakan penulis dalam menjelaskan bagaimana Pola Komunikasi Kepemimpinan divisi *Wire Harness* PT Osi *Electronics* dalam menyelesaikan Konflik Internal Perusahaan.

2.1.1 Teori Garis Kontinuum

Gaya kepemimpinan menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt (1958: 95-106) adalah memegang kendali atas pembuatan keputusan. Sebuah artikel yang berjudul "*How to Chose a Leadership Pattern*" kedua ilmuwan ini memaparkan tujuh jenis pembuatan keputusan pada sebuah garis '*continuum*' yang di satu ujung adalah control bos dan diujung lain adalah kontrol anak buah. Melalui gaya pembuatan keputusan, manajer sebagai pemimpin menunjukkan tujuh tindakan dari gaya pegang kendali sendiri sampai gaya memberi kendali kepada anak buah.

Pemimpin yang efektif adalah bukan tindakan ekstrem pegang kendali sendiri atau menyerahkan kembali sepenuhnya. Pemimpin yang efektif memilih gaya yang

paling cocok untuk tuntutan situasi. Bila situasi menuntut pengarahan, maka pemimpin memberi pengarahan. Bila situasi membutuhkan partisipasi pembuat keputusan, pemimpin melepaskan kontrol pribadi dan mengajak kelompok ikut membuat keputusan. Tannenbaum dan Schmidt percaya bahwa salah satu dari tujuh gaya kepemimpinan dalam teori garis kontinum itu cocok untuk situasi lingkungan kerja yang dihadapi seorang pemimpin. Secara rinci ketujuh gaya kepemimpinan pada teori garis kontinum tersebut adalah:

1. Gaya pengarahan (*directive*)

Pemimpin membuat keputusan sendiri dan mengumumkan keputusan yang sudah dibuat sendiri kepada seluruh karyawan agar dilaksanakan secara operasional. Anak buah tidak diberi peluang untuk terlibat dalam keputusan. Pemimpin membuat perintah dan anak buah taat melaksanakan perintah.

2. Gaya persuasif

Pemimpin membuat keputusan sendiri dengan menjualnya kepada karyawan. Ia menentukan sendiri apa persoalan dan solusinya. Seorang pemimpin dalam gaya persuasif melihat kemungkinan adanya keengganan sehingga seorang pemimpin menekan keengganan anak buah itu dengan menunjukkan segi-segi positif yang memberikan keuntungan dalam keputusan tersebut.

3. Gaya pelatih (*coaching*)

Seorang pemimpin membuat keputusan tetapi ia menginginkan penerimaan oleh anak buah. Maka pemimpin memberikan peluang pada anak buah untuk

meminta penjelasan secara lengkap serta penalaran dan maksudnya pemimpin mempersilahkan anak buah mengajukan pertanyaan-pertanyaan agar mereka lebih mengerti apa yang harus mereka capai. Kegiatan tanya jawab itu membuat anak buah maupun pemimpin menjajaki lebih jauh segala implikasi dari keputusannya.

4. Gaya konsulatif

Pememimpin memberi peluang pada anak buah untuk memberi masukan keputusan yang hendak dibuat namun, penentuan diagnosis persoalan tetap di tangan pemimpin. Sebelum bertemu anak buah, pemimpin sudah memikirkan persoalan dan sampai pada keputusan yang bersifat sementara. Penyempurnaan keputusan dilakukan dengan usaha dan saran dari mereka yang akan terkena keputusan tersebut.

5. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan parsitipatif disini pimpinan membuat karyawan merasa diperhitungkan dalam pembuatan keputusan dan menggugah rasa ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan dari keputusan tersebut.

6. Gaya delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif ini pada dasarnya menunjukkan bahwa anak buah memperoleh kebebasan membuat keputusan sendiri tanpa pembatasan oleh pemimpin organisasi. Gaya pemimpin ini dalam praktik tidak ada, karena tekanan situasi justru menuntut pemimpin dan anak buah melakukan kalaborasi dalam menghadapi persoalan-persoalan.

7. Gaya kalaboratif

Gaya kalaboratif adalah gabungan dari gaya partisipatif dan gaya delegatif. Pemimpin organisasi dan anak buahnya bekerja bersama-sama mencermati dan memahami persoalan-persoalan organisasi yang pada umumnya bersifat multidimensional dan merumuskan solusi bersama-sama untuk persoalan-persoalan tersebut (Hardjana, 2016).

2.1.2 Kajian Konsep

Kajian Konsep dalam Penelitian menjelaskan tentang apa saja yang menjadi susunan kajian isi dalam sebuah Skripsi.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu istilah yang berawal pada perkataan latin *Communis* yang artinya membentuk kesamaan antara dua orang atau lebih. Definisi singkat yang juga dibuat oleh Harold D. Lasswell bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan “Siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa, dan apa pengaruhnya” (Cangara, Hafied, 2016).

Proses komunikasi dibentuk dengan menggunakan unsur kesamaan yang dimiliki individu baik berupa kesamaan bahasa atau persamaan arti dalam simbol. Ada beberapa unsur yang ada dalam proses komunikasi yakni:

a. Sumber

Sumber pembicara atau pengirim informasi dalam proses komunikasi. Komunikator adalah nama lain dari sumber dalam proses komunikasi.

b. Pesan

Pesan dalam proses komunikasi merupakan sesuatu yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan atau orang yang menerima pesan tersebut. Proses penyampaian pesan dapat dilakukan secara langsung atau menggunakan media. Konten dalam sebuah pesan beragam mulai dari konten yang berhubungan dengan pendidikan hingga hiburan dan masih banyak lagi di dalam sebuah pesan hasil penyampaian komunikator.

c. Media

Pengirim pesan menggunakan media untuk menyampaikan pesanya. Media yang digunakan disini bertujuan untuk mempermudah penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan atau penerima pesan.

d. Penerima

Pihak yang menjadi tujuan dalam penyampaian pesan disebut dengan penerima pesan. Tujuan daripada sumber ini bisa terdiri dari satu individu ataupun lebih dari satu individu, kelompok, partai bahkan negara. *Audience* adalah nama lain dari penerima pesan.

e. Pengaruh

Pengaruh merupakan perubahan yang timbul kepada penerima pesan baik perubahan keyakinan pada pengetahuan, sikap maupun tingkah laku akibat menerima pesan.

f. Tanggapan Balik

Tanggapan balik adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya. Tanggapan balik ini merupakan pengaruh yang dilakukan oleh penerima pesan setelah menerima informasi dari sumber.

g. Lingkungan

Lingkungan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi berlangsungnya proses komunikasi. Komunikasi setidaknya memiliki tiga dimensi yaitu fisik, sosial-psikologis dan temporal. Tempat dimana komunikasi berlangsung disebut sebagai lingkungan fisik, sedangkan dimensi sosial-psikologis meliputi bentuk hubungan antara mereka yang terlibat proses komunikasi. Dimensi temporal merupakan waktu dimana komunikasi tersebut berlangsung (Ruliana, Poppy. 2014).

Komunikasi adalah proses dimana seorang komunikator menyampaikan pesannya kepada komunikan sehingga terjadi persamaan makna antara keduanya. Proses komunikasi ini bisa berlangsung antara dua orang, antara satu

orang dengan kelompok baik secara langsung atau menggunakan media yang berupa surat kabar, majalah radio dan televisi.

Definisi komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses interaksi yang dilakukan antara pimpinan dan karyawan dalam komunikasi kepemimpinan di divisi *Wire Harness* PT *OSI Electronics*. Harold Lasswell menjelaskan bentuk model komunikasi antara pimpinan dan bawahan komunikasi model yang dijelaskan melalui sebuah pertanyaan yang mengandung makna bahwa unsur yang terdapat dalam komunikasi adalah komunikator, pesan atau informasi, komunikan, media dan efek (Ngalimun, 2017).

Komunikasi berdasarkan bentuknya dibagi menjadi:

1) Komunikasi Antarpersonal

Komunikasi Antarpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara individu dengan individu. Secara umum komunikasi antarpersonal terjadi secara tatap muka antara dua orang saja baik secara verbal maupun non verbal disinilah terjadi umpanbalik secara langsung antar individu. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang sangat efektif untuk mempengaruhi orang lain, dengan kelima alat indra yang kita dapat langsung menumbuhkan daya bujuk kepada penerima pesan. Komunikasi antarpersonal yang terjadi dapat membuat antar individu yang melakukan proses komunikasi akan semakin akrab (Ngalimun, 2017).

2) Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang dilakukan oleh sekumpulan orang yang berjumlah sedikit atau juga bisa berjumlah besar untuk mencapai tujuan kelompok.

Jalaluddin Rakhmat dalam (Ngalimun, 2017) meyakini bahwa faktor-faktor keefektifan kelompok dapat dilacak pada karakteristik kelompok, yaitu:

a) Ukuran kelompok

Setiap tugas yang ada di dalam kelompok sangat berpengaruh pada ukuran kelompok dan hasil yang akan dicapai oleh kelompok. Tugas yang ada di dalam kelompok bertujuan untuk menciptakan produk, keputusan dan nilai. Tujuan kelompok sangat mempengaruhi hubungan antar ukuran kelompok dengan hasil yang akan dicapai. Semakin besar ukuran kelompok semakin berkurang kepuasan anggota yang ada di dalam kelompok tersebut.

b) Jaringan komunikasi

Jaringan komunikasi ada beberapa tipe, yakni roda, rantai, Y, lingkaran, dan bintang. Hubungan dengan prestasi kelompok, tipe roda menghasilkan produk kelompok tercepat dan terorganisir.

c) Kohesi kelompok

Kohesi kelompok merupakan sebuah unsur kekuatan yang membuat anggota kelompok tetap berada di dalam suatu kelompok dan kemungkinan kecil anggota akan meninggalkan kelompoknya. Kohesi

ini ditujukan agar anggota merasa aman terlindungi, sehingga komunikasi menjadi lebih terbuka bahkan sering terjadi. Anggota di dalam kohesi kelompok sangat mudah untuk melakukan konformitas. Semakin tinggi kohesi kelompok maka anggota kelompok semakin mematuhi peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bentuk komunikasi positif sehingga dapat mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan dalam kelompok (Ngalimun, 2017).

2. Pola Komunikasi

Pola merupakan proses atau sistem sehingga pola komunikasi adalah sistem atau cara yang dilakukan dalam melakukan proses komunikasi supaya individu yang ada di dalamnya saling bergantung. Pola komunikasi adalah sebuah cara dalam membentuk sebuah persamaan makna dalam menyampaikan pesan atau informasi melalui simbol tertentu yang memiliki arti demi mengubah perilaku individu yang lain. Pola komunikasi digunakan untuk melancarkan proses komunikasi.

Model komunikasi yang digunakan dalam organisasi merujuk pada komunikasi internal. Model komunikasi tersebut digunakan dalam melihat hubungan dari proses komunikasi antara pimpinan dan bawahan di divisi *Wire Harness* PT OSI

Electronics. Komunikasi internal dalam sebuah organisasi ditunjang dalam berbagai bentuk komunikasi (Ruliana, Poppy. 2014) antara lain:

1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari bawah ke atas atau dari atas ke bawah ini dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan atau dari bawahan kepada pimpinan yang dilakukan secara timbal balik atau dengan kata lain *two way traffic communication*. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan ini disebut dengan *downward communication* yang terjadi ketika orang-orang yang berada di posisi manajer menyampaikan pesan kepada bawahan, sedangkan *upward communication* ini terjadi umpan balik kepada pihak manajer atau pimpinan. Komunikasi ini digunakan sebagai media dalam menyampaikan ide-ide ataupun gagasan.

Karyawan dalam asumsi dasar komunikasi vertikal harus diperlakukan sebagai *partner* dalam mencapai tujuan. Komunikasi ini bertujuan untuk menumbuhkan ide-ide dan membantu karyawan untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya. Komunikasi vertikal membantu penyampaian komunikasi dari bawahan kepada manajer, dalam konteks ini pendengaran yang baik akan menghasilkan pendengaran yang baik (Ruliana, Poppy. 2014). Komunikasi ke atas ini memiliki empat tipe khusus, yaitu:

- a. Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah.
- b. Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c. Kesalahan yang menurunkan efisiensi.
- d. Masalah tidak diketahui penyelesaiannya oleh pekerja.

Faktor yang konsisten dan berhubungan dengan komunikasi keatas ini adalah bawahan yang mempercayai atasan, pandangan tentang atasan dapat mempengaruhi masa depan bawahan, dan faktor yang terakhir adalah bawahan dapat memobilisasi aspirasi.

Komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi yang dilakukan secara timbal balik dalam sebuah organisasi dapat dikatakan sangat efisien karena apabila komunikasi hanya terjadi satu arah maka struktur dalam organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Laporan karyawan harus diketahui oleh pimpinan. Pemimpin harus mengetahui bagaimana tanggapan dan saran dari para karyawan untuk proses pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan.

Komunikasi vertikal ini dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan kepada bawahan ataupun dilakukan melalui pemegang jabatan dibawah pimpinan sesuai dengan struktur organisasi, semua bergantung pada besar dan kompleksnya sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang demokratis selalu menggunakan komunikasi vertikal secara terbuka serta mendengar pendapat,

saran bahkan kritik dari bawahan atau staffnya. Sikap dan perlakuan pemimpin yang demokratis akan membuat karyawan merasa sebagai manusia yang berharga sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Ruliana, Poppy. 2014).

2) Komunikasi Horizontal

Proses komunikasi yang terjadi di antara karyawan dengan karyawan yang memiliki kedudukan sama disebut komunikasi horizontal. Fungsi komunikasi horizontal salah satunya adalah memperbaiki koordinasi tugas. Komunikasi horizontal juga merupakan komunikasi yang dilakukan untuk memecahkan masalah dan komunikasi yang dilakukan untuk berbagi informasi. Upaya penyelesaian konflik juga dapat dilakukan dengan komunikasi horizontal serta fungsi terakhir dalam komunikasi ini adalah membina hubungan melalui kegiatan bersama.

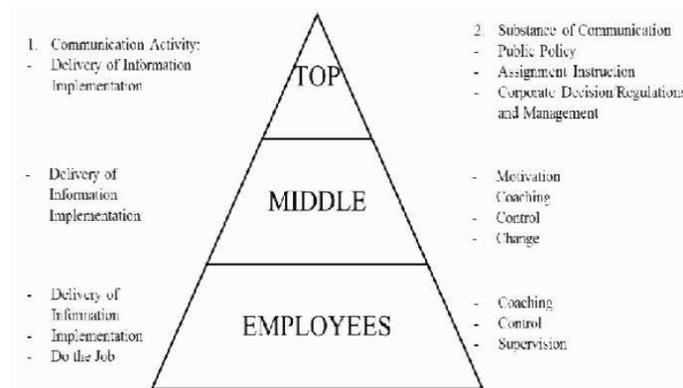
3) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi antara pimpinan departemen dengan dengan karyawan departemen lain. Komunikasi ini sering terjadi dalam sebuah departemen terutama pada karyawan yang memiliki tingkat lebih rendah (Ruliana, Poppy. 2014).

3. Pola Komunikasi Pimpinan

Seorang pemimpin organisasi yang efisien secara operasional diartikan sebagai *'doing things right'*, yaitu melakukan pekerjaan dengan benar sehingga bisa dikatakan pemimpin yang produktif dan dapat mencapai tujuan organisasi (Hardjana, Andrea. 2016). Sebuah tujuan organisasi harus dicapai dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Adanya komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan sehingga dapat disimpulkan bahwa Pola Komunikasi Kepemimpinan adalah kegiatan penyampaian informasi kepada bawahan baik secara *verbal* maupun *nonverbal*.

Berdasarkan komunikasi itu dapat didefinisikan bahwa pola komunikasi kepemimpinan adalah suatu proses penyampaian pesan yang berupa informasi baik secara *verbal* maupun *nonverbal* guna mempengaruhi perilaku individu agar tercipta suatu kesadaran akan apa yang harus dilakukan serta bagaimana penyelesaian tugas secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.



Gambar 2.1 Pola Komunikasi Organisasi secara Formal

Komunikasi organisasi adalah proses komunikasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Aspek dalam proses komunikasi yang berupa komunikasi dari atas ke bawah ataupun sebaliknya, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal sehingga dari salah satu aspek komunikasi ini terbentuk sebuah pola komunikasi organisasi yang didalamnya terdapat seperangkat perilaku yang dijalankan oleh semua karyawan dari level tertinggi hingga terendah (Yuningsih & Mulyana, 2017).

a) Gaya Kepemimpinan

Komunikasi memiliki kaitan yang kuat dalam membentuk sikap dan gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh individu pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku individu lain. Komunikasi kepemimpinan yang efektif membuat anak buah bekerja efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan dilakukan dengan komunikasi kepemimpinan yang dikembangkan untuk memengaruhi anak buah agar dapat melakukan hal yang benar dengan cara yang benar demi pencapaian tujuan organisasi. Gaya kerja orang lain dinyatakan melalui ucapan-ucapan komunikasi dan tindakan-tindakan atau perlakuan terhadap anak buah mengenai pemenuhan tugas dan hubungan terkait tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan melibatkan gabungan antara tindakan-tindakan yang terpolo secara konsisten dan dengan demikian, anak buah dapat mengharapkan jenis bahasa komunikasi dan tindakan-tindakan manajer terhadap dirinya, bila menghadapi keadaan produktivitas(Hardjana, Andrea. 2016).

b) Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan sama dengan proses pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi. Proses ini membutuhkan kreativitas, keberanian dan pola pikir ilmiah dari anggota atau pemimpin untuk memformulasikan solusi atas masalah yang dihadapi.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi adalah wujud kesepakatan yang terjadi dalam organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Marshall Scott Poole dalam teorinya (*structural theory*) tentang pengambilan keputusan jika pengambilan keputusan kelompok adalah sebuah tindakan dimana anggota yang ada di dalam kelompok atau organisasi berusaha untuk mencapai kesepakatan akan sebuah keputusan akhir.

Seorang pemimpin harus menggunakan jenis bahasa yang dikaitkan dengan pembuatan keputusan untuk mempengaruhi kinerja bawahan. Keputusan adalah komunikasi yang digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan.

Penggunaan pola komunikasi yang terjadi baik di dalam komunikasi antarpersonal, kelompok, atau masa harus didasari dengan prinsip-prinsip komunikasi dan kita harus mengerti bagaimana kondisi orang yang menerima informasi dengan menggunakan aspek-aspek yang ada di dalam komunikasi sehingga tercipta sebuah persamaan arti dalam proses komunikasi (Hardjana, Andrea. 2016).

4. Konflik dalam Perusahaan

Konflik merupakan sesuatu yang timbul dari persepsi ketidaksetaraan yang dimiliki manusia bahkan ketidaksamaan sudut pandang terhadap suatu hal (Suryani, Ni. 2018). Ruang lingkup konflik sendiri dapat terjadi dalam organisasi besar maupun organisasi kecil. Konflik di dalam perusahaan biasanya terjadi karena masalah yang tumbuh di dalam ruang lingkup perusahaan seperti masalah komunikasi, hubungan pribadi dan struktur organisasi.

Definisi Konflik menurut Sedarmayanti dalam (Suryani, Ni. 2018) merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak yang saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*). Terjadinya sebuah konflik dalam organisasi dapat terjadi jika terdapat ketidaksepakatan dalam sebuah proses interaksi antar anggota yang ada di dalam organisasi, jadi penyebab konflik dalam organisasi merupakan dampak dari ketidaksesuaian antar anggota dalam sebuah organisasi. Faktor yang mempengaruhi konflik dalam sebuah organisasi adalah tidak tercapainya sebuah tujuan organisasi, gangguan yang terdapat pada lingkungan kerja, ketidaksamaan persepsi dan perbedaan pandangan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi (Suryani, Ni. 2018).

Konflik juga bisa terjadi apabila individu ingin menyingkirkan pihak lain dengan cara menghancurkannya dan membuat individu tidak berkulit. Konflik sendiri merupakan kegiatan manusia yang wajar terjadi. Konflik yang dapat dikendalikan akan menghasilkan pola hubungan yang baik, dan apabila konflik

tersebut tidak dapat dikendalikan akan menjadikan sebuah pola hubungan yang tidak baik (Nisa, Jakiatin 2016).

Muhyadi menyimpulkan bahwa meskipun konflik dapat meningkatkan penampilan dalam arti menguntungkan karyawan, tetapi sampai pada tingkat tertentu dapat berubah menjadi konflik yang merugikan karyawan, oleh karena itu seorang manajer berhak mengendalikan dan mengarahkan konflik agar tetap berada pada titik optimal (Kempa, Rudolf. 2016).

Konflik dapat tumbuh setidaknya dari dua faktor yang mempengaruhi yaitu faktor-faktor tugas yang lebih dari aspek struktural dan faktor-faktor yang berkaitan dengan hubungan antar personal yang lebih bersifat psikologis. Sumber atau penyebab konflik yaitu:

a) Sumber-sumber konflik karena faktor tugas atau struktural lain:

1. Saling ketergantungan tugas yakni apabila dua atau lebih unit kerja saling tergantung untuk kerja sama, informasi, atau kegiatan koordinatif lainnya.
2. Ketergantungan satu arah yakni apabila satu unit kerja secara unilateral tergantung dari unit kerja lainnya.
3. Diferensiasi horizontal yang tinggi yakni apabila unit-unit kerja memiliki tujuan, organisasi waktu, dan filosofi yang berbeda, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan.
4. Formalisasi yang rendah yakni apabila tidak ada pedoman, manual dan standardisasi, maka perselisihan mudah timbul

5. Kelangkaan sumber-sumber yakni apabila unit-unit kerja tergantung dari fasilitas, tenaga, dana, dan anggaran yang terbatas. Kurangnya fasilitas karena unit kerja bergantung pada sumber yang ada.
 6. Perbedaan kriteria evaluasi yakni apabila unit-unit kerja dinilai prestasinya secara terpisah, dan bukan atas dasar prestasi bersama.
 7. Proses pembuatan keputusan bersama dalam proses ini dapat menimbulkan perselisihan dan konflik.
 8. Heterogenitas anggota meliputi perbedaan nilai, pendidikan, latar belakang, dan umur merupakan potensi konflik.
 9. Ketidakselarasan status yakni apabila peranan suatu profesi dalam suatu organisasi yang tidak sesuai dengan statusnya secara umum.
 10. Ketidakpuasan yakni apabila suatu perasaan ketidakadilan atas perlakuan bisa menimbulkan ketidakpuasan dan konflik
- b) Sumber-sumber konflik karena faktor hubungan anatar personal, antara lain berupa:
1. Arus komunikasi yang dilakukan oleh antar individu atau organisasi tidak berjalan dengan baik. Faktor komunikasi ini bisa berupa miskomunikasi, macetnya arus komunikasi dalam organisasi tersebut misalnya jarang nya koordinasi dalam sebuah pelaksanaan tugas, tertutupan komunikasi khususnya dalam proses pengambilan keputusan ataupun aspek hubungan antar personal lainnya serta *distorsi* komunikasi berupa pemutarbalikan informasi baik sengaja maupun tidak disengaja.

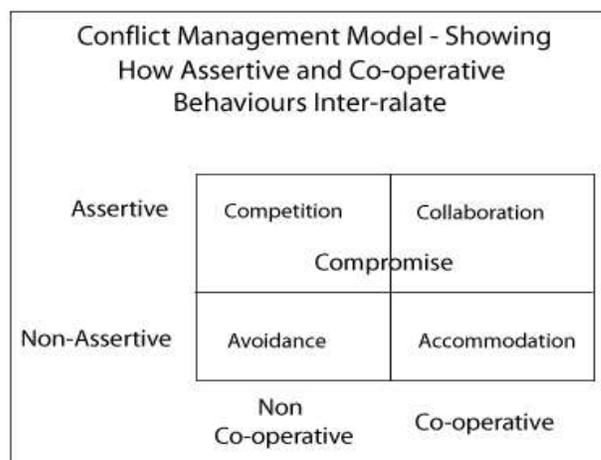
2. Persepsi merupakan sumber konflik karena perbedaan persepsi dari pihak-pihak yang bersangkutan dalam menginterpretasikan sebuah pesan tertentu yang disampaikan oleh pihak lain dapat menimbulkan konflik. Inti dari komunikasi adalah persepsi, sedangkan interpretasi adalah inti dari persepsi.
3. Sistem nilai yang dimiliki kedua belah pihak berbeda di dalam mencapai sasaran yang sama-sama ingin dicapainya.
4. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai. Konflik bisa terjadi karena masing-masing pihak sama-sama berkeinginan untuk mencapai sasaran yang sama, namun sama-sama tidak bisa dicapai kecuali dengan melakukan kompetisi di antara kedua pihak yang memiliki sasaran yang sama tersebut.
5. Konflik dapat terjadi karena adanya pertentangan atau perselisihan.
6. Keterbatasan yang menyebabkan konflik karena sumber-sumber daya telah digunakan.
7. *Dominasi* yang dilakukan satu pihak dengan memblokir pencapaian tujuan dari pihak lain akan mendorong terjadinya konflik.
8. Perbedaan metode atau cara untuk mencapai tujuan bersama.

Setiap konflik yang muncul dalam sebuah organisasi merupakan sebuah ketidaksepakatan dalam sebuah proses interaksi untuk mencapai tujuan organisasi. Terjadinya konflik yang ada di dalam organisasi harus dikelola dengan baik oleh orang yang terlibat dalam sebuah konflik yang ada dalam organisasi tersebut (Saleh, Akh. 2016).

Setiap karyawan dengan berbagai tipe di dalam sebuah perusahaan memiliki berbagai macam hak dan kewajiban. Perselisihan antara individu merupakan sebuah hal yang sering terjadi. Kompetisi dalam sebuah organisasi juga pasti mewarnai sebuah organisasi, tergantung bagaimana manajemen menanganinya. Semua tergantung kepada pihak manajemen yang menangani konflik di dalam organisasi agar konflik tersebut dapat diselesaikan sehingga kondisi tidak mengganggu kinerja sebuah organisasi (Siswidiyanto & Aprilia Puspasari, 2018).

5. Manajemen Konflik

Rahim dalam (Ruliana, Poppy 2014) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pengelolaan konflik dengan memperkecil aspek-aspek negatif dari konflik sekaligus menumbuhkan aspek positif dari konflik. Konflik ini dikelola dengan tujuan untuk membimbing dan meningkatkan kelompok hasil, termasuk efektivitas atau kinerja dalam peraturan organisasi.



Gambar 2.2 Model Manajemen Konflik

Gambar 2.2 memperlihatkan bagaimana manajemen konflik dalam suatu organisasi terjadi, dan bisa dilakukan melalui tahapan berikut:

1. *Avoidance* (Penghindaran)

Penghindaran berguna jika tidak ada kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan perbedaan sekarang atau di masa depan. Individu tidak peduli dengan kebutuhan masing-masing, dan isu-isu yang menghindari atau diabaikan sama sekali.

2. *Accommodation* (Akomodasi)

Akomodasi adalah menampung kebutuhan orang lain yang harus dipenuhi. Ini adalah strategi manajemen konflik yang cukup berguna akan tetapi jika terlalu akomodatif dapat melemahkan posisi anda ke titik dimana suara anda pernah didengar.

3. *Compromise* (Kompromi)

Kompromi adalah jalan menuju kolaborasi, di suatu tempat antara kompetisi dan akomodasi. Strategi ini berguna jika waktu ketat, atau jika tidak layak mengeksplorasi hal-hal yang lebih lengkap. Kompromi juga berguna ketika salah satu pihak tidak bisa memaksa solusi mereka di sisi lain.

4. *Competition* (Kompetisi)

Kompetisi adalah flip-sisi akomodasi yang memastikan kebutuhan anda sendiri terpenuhi dan tidak mempedulikan biaya. Pendekatan menang kalah ini

berguna jika ada tenggang waktu yang penting untuk bertemu, atau jika hubungan dengan pihak lain tidak penting.

5. *Collaboration* (Kolaborasi)

Kolaborasi adalah asumsi yang bermaksud melihat hal-hal dari semua pihak secara rinci dalam mengakui dan menerima perbedaan, mengeksplorasi solusi alternatif yang memenuhi kebutuhan kepentingan semua orang. Strategi manajemen konflik ini berguna ketika isu-isu yang penting bagi semua orang dan pihak harus berkomitmen kepada solusi (Ruliana, Poppy 2014).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan penulisan untuk mengkaji sebuah penelitian yang akan dilakukan. Penulis mengkaji beberapa kajian dari penelitian terdahulu.

1. **Jumriati. 2017. Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Gowa.**

Jumriati mengangkat penelitian mengenai Pola Komunikasi Kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gowa. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan penelusuran referensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan pola komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu menggunakan pola komunikasi formal dan struktural, dimana

secara formal yaitu komunikasi yang bersifat resmi sedangkan komunikasi struktural merupakan proses komunikasi yang di dalam sebuah proses komunikasi tersebut terdapat sebuah pengambilan keputusan dengan melakukan rapat kerja agar program-program kerja dapat terealisasikan.

Perbedaan penelitian terletak pada penggunaan proses komunikasi dalam pengambilan keputusan melalui rapat kerja sedangkan penelitian yang sekarang pengambilan keputusan dilakukan dengan pimpinan dan pihak-pihak yang bersangkutan.

2. Yusuf Inawan Alhaq. 2018. Manajemen Konflik di Rumah Sakit Islam (RSI) Purwokerto Tahun 2017-2018

Yusuf mengangkat judul penelitian dengan judul Manajemen Konflik di Rumah Sakit Islam (RSI) Purwokerto Tahun 2017-2018. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggambarkan dan menjelaskan dari hasil penelitian sesuai dengan fakta yang ada di lapangan.

Hasil dari penelitian ini adalah konflik masih terjadi di Rumah Sakit Islam Purwokerto dan tipe tipe konfliknya adalah konflik individu dan konflik antarpribadi. Konflik yang masih terjadi akan dikelola dan dikendalikan dengan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar, kompromi, kompromis, kolaboratif dan menggunakan metode berupa menstimulus konflik demi terciptanya kenyamanan kerja.

Penyelesaian konflik yang dilakukan adaah dengan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar, kompertisi kompromis, kalaboratif dan menggunakan metode berupa menstimulus konflik demi terciptanya kenyamanan kerja, sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan gaya kalaboratif.

3. Ikhwan Khoirul Fuqoha. 2017. Pola Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Staf (Studi Kasus Yayasan Pon-Pes Daar Et TaqwaCigodeg Petir, Serang-Banten)

Ikhwan mengangkat penelitian berjudul Pola Komunikasi Organisasi antara Pimpinan dan Staf di Yayasan Pon-Pes Daar Et TaqwaCigodeg Petir, Serang-Banten. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menghasilkan data berupa data-data lisan dari para infroman dan perilaku pimpinan dan staf dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa komunikasi yang di Yayasan Daar Et-Taqwa adalah *Supportivennes* atau dukungan atasan kepada bawahan begitupun sebaliknya dan juga suasana kerja yang menerapkan kekeluargaan dapat membuat karyawan akan leluasa mengemukakan pendapatnya baik kepada sesama rekan kerja maupun terhadap atasannya.

Penelitian terdahulu hanya meneliti pola komunikasi organisasi sedangkan penelitian yang sekarang meneliti gaya dan pola komunikasi kepemimpinan dalam organisasi.

4. Furqon Dwi Cahya. 2018. Pengaruh Konflik Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi Pada PT CIOMAS Adisatwa Tanjung Bintang.

Furqon Dwi Cahyana mengangkat penelitian yang berjudul Pengaruh Konflik Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi Pada PT CIOMAS Adisatwa Tanjung Bintang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu variabel konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan komunikasi melemahkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT CIO MAS Adisatwa Tanjung Bintang.

Perbedaan penelitin dari diteliti sebelumnya adalah pengaruh konflik sedangkan penelitin yang sekarang adalah gaya kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik. Perbedaan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitan sebelumnya adalah penelitin kuantitatif dan penelitian yang sekarang ada menggunakan metode penelitian kualitatif.

5. Harmah. 2017. Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Padapt. Pegadaian (Persero) Cabang Polewali

Harmah mengangkat penelitian berjudul Efektivitas Manajemen Konflik dalam Mengatasi Masalah Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Polewali.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk memperoleh data primer dan data sekunder.

Hasil dari penelitian ini adalah penyebab timbulnya konflik pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Polewali, disebabkan oleh kurangnya membaca dan pemahaman serta proses penyelesaian konflik dan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektivitasan manajemen konflik masih sesuai dengan hukum syariat islam.

Perbedaan penelitian terletak pada manajemen konflik yang digunakan peneliti terdahulu adalah sesuai syariat islam sedangkan peneliti sekarang menggunakan manajemen konflik kalaborasi.

6. Ani Yuningsih dan Dadan Mulyana. 2017. *Communication Pattern and Skill of Leaders in Private University Managemen*

Ani yuningsih dan Dadan mengangkat jurnal penelitian yang berjudul *Communication Pattern and Skill of Leaders in Private University Managemen*. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang dilakukan di beberapa PTS yang ada di Jawa Barat.

Hasil dari penelitian ini adalah Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi pimpinan PTS masih *konvensional*, yaitu mengikuti struktur organisasi yang ada, dengan beberapa bentuk komunikasi informal. Keterampilan dalam komunikasi kepemimpinan diantaranya keterampilan komunikasi organisasi, komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan komunikasi sosial. Semua

jenis keterampilan diperlukan, tetapi masih ada beberapa keterampilan yang belum dilakukan secara optimal, seperti keterampilan komunikasi kelompok dan keterampilan komunikasi sosial.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah pola komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal dua arah yang mengikuti struktur organisasi.

7. Rudolf Kempa. 2016. Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, dan Kinerja Guru

Rudolf mengangkat penelitian dengan judul Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, dan Kinerja Guru. Penelitian ini metode teknik model persamaan deskriptif dan struktural diterapkan dalam menganalisis data.

Hasil dari analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa semua variabel dapat dikategorikan baik. Secara umum, hasil analisis SEM dapat dideskripsikan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, konflik manajemen, daya tahan pekerjaan guru dengan kinerja guru di guru-guru sekolah negeri di Ambon.

Perbedaan dari penelitian terdahulu adalah meneliti perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, konflik manajemen, daya tahan pekerjaan guru dengan kinerja, sedangkan penelitian yang sekarang meneliti gaya kepemimpinan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1	Jumriati. 2017	Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Gowa	Kualitatif Deskriptif	Pola komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu menggunakan pola komunikasi formal dan struktural, dimana secara formal yaitu komunikasi yang bersifat resmi sedangkan komunikasi struktural merupakan proses komunikasi yang di dalamnya terdapat proses pengambilan keputusan dengan melakukan rapat kerja agar program-program kerja dapat terealisasikan.

2	Yusuf Inawan Alhaq. 2018	Manajemen Konflik Di Rumah Sakit Islam (RSI) Purwokerto Tahun 2017-2018	Metode Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik masih terjadi di RSI Purwokerto, tipe-tipe konflik yang ada di RSI Purwokerto adalah konflik dalam individu sendiri dan konflik antar pribadi. Konflik yang ada dikelola dan dikendalikan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar, kompetisi, kompromis, kolaboratif, dan menggunakan metode manajemen konflik berupa menstimulus konflik dan mengurangi konflik sesuai keadaan yang ada
---	-----------------------------	---	------------------------------------	---

				sehingga tercipta kenyamanan kerja.
3	Ikhwan Khoirul Fuqoha. 2017	Pola Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Staf (Studi Kasus Yayasan Pon-Pes Daar Et TaqwaCigodeg Petir, Serang-Banten)	Metode Kualitatif	Komunikasi yang di Yayasan Daar Et-Taqwa adalah <i>Supportivennes</i> atau dukungan atasan kepada bawahan begitupun sebaliknya dan anantara sesama rekan kerja, suasana kerja yang kekeluargaan dan karyawan akan leluasa mengemukakan pendapatnya baik kepada sesama rekan kerja maupun terhadap atasannya.

4	Furqon Dwi Cahya. 2018	Pengaruh Konflik Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderasi Pada PT CIOMAS Adisatwa Tanjung Bintang	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan yaitu variabel konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang serta komunikasi melemahkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang.
5	Harmah, 2017	Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Mengatasi Masalah Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Polewali	Metode Deskriptif Kualitatif	Penyebab timbulnya konflik pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Polewali, disebabkan oleh kurangnya membaca dan pemahaman serta proses

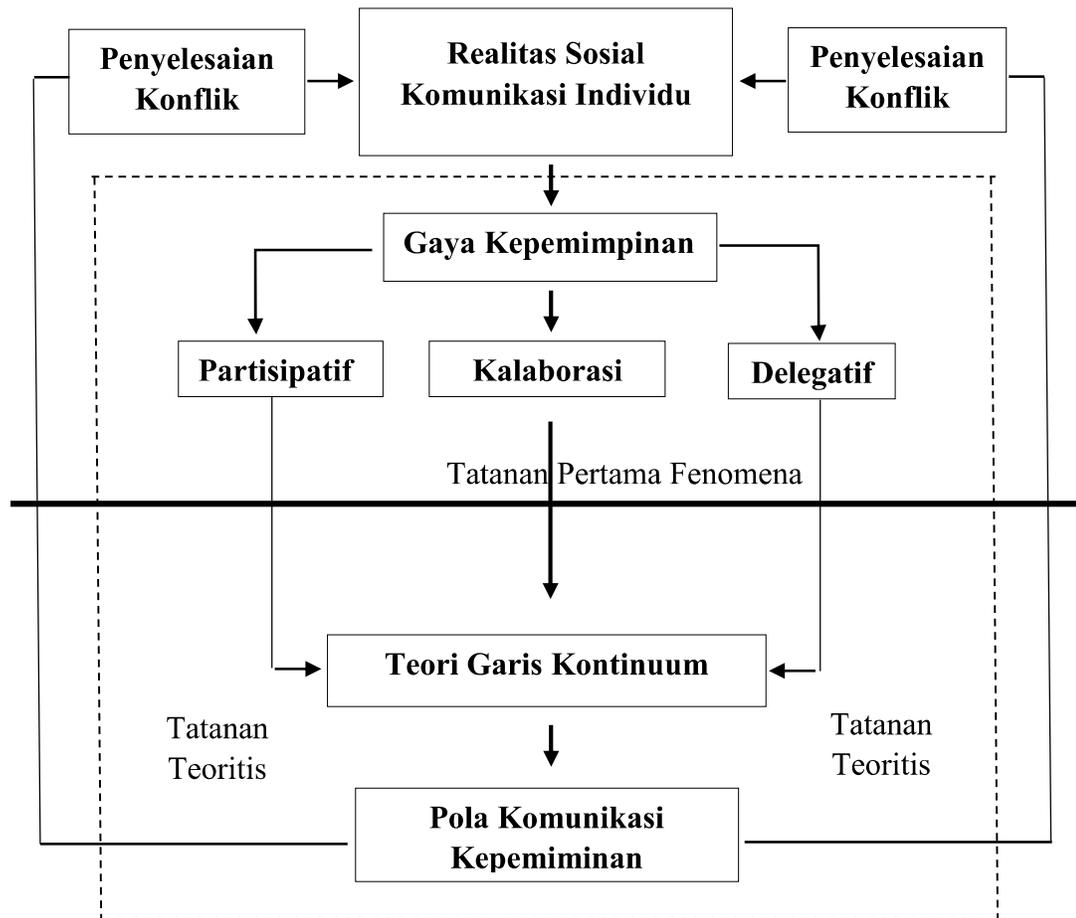
				penyelesaian konflik dan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektivitasan manajemen konflik masih sesuai dengan syariat islam.
6	Ani Yuningsih & Dadan Mulyana, 2017	<i>Communication Pattern and Skill of Leaders in Private University Managemen.</i>	Metode Studi Kasus	Pola komunikasi pimpinan PTS masih mengikuti struktur organisasi yang ada, dengan beberapa bentuk komunikasi informal. Semua jenis keterampilan dalam komunikasi diperlukan, tetapi masih ada beberapa keterampilan yang belum dilakukan secara optimal, keterampilan komunikasi kelompok dan

				keterampilan komunikasi sosial.
7	Rudolf Kempa, 2016	Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres dan Kinerja Guru	Metode Deskriptif-korelasional	Semua variabel dapat dikategorikan baik. Semua hasil analisis SEM dapat dideskripsikan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, konflik manajemen, daya tahan pekerjaan guru dengan kinerja guru di guru-guru sekolah negeri di Ambon.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual disusun berdasar pada uraian teoritis, maka peneliti dapat menarik sebuah kerangka konseptual dalam memahami pola komunikasi dalam organisasi untuk mempertahankan solidaritasnya, pada kajian ini juga peneliti menempatkan penelitian dalam *mapping* komunikasi yang berdiri tatanan komunikasi

kepemimpinan serta masuk dalam kajian aspek program studi sebagai kajian komunikasi.



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual