

**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI TERHADAP KONFLIK  
KARYAWAN PADA PT UNILEVER INDONESIA**

**Diajukan Oleh :**

**SUNU AJI TARJONO**

**N I M : 022940338**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT**

**GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI**

**1998**

**UNIVERSITAS TRISAKTI**  
**FAKULTAS EKONOMI**

---

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

1. Nama : Sunu Aji Tarjono
2. NIM / MIRM : 022940338 / 943116340250338
3. Jurusan : Manajemen
4. Bidang Konsentrasi Skripsi : Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Judul Skripsi : Hubungan Pelaksanaan Komunikasi Terhadap Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia

**PANITIA PENGUJI SKRIPSI**

- Tanggal 11 September 1998 Ketua : Drs. Yose Rizal Adnan
- Tanggal 11 September 1998 Pembimbing : Dra. Lucy Warsindah, M.M.
- Tanggal 11 September 1998 Anggota : Drs. R. P. Ringo Ringo, M.Sc.

Telah disetujui dan diterima untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Jakarta, September 1998

Ketua Jurusan

(Dra. Nidjat Ibrahim, M.M.)

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunianya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul **“HUBUNGAN PELAKSANAAN KOMUNIKASI TERHADAP KONFLIK KARYAWAN PADA PT UNILEVER INDONESIA”**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Trisakti, Jakarta.

Dalam penulisan skripsi ini tentu saja tidak terlepas dari segala kesulitan dan kemudahan. Kesulitan dalam arti telah menyita banyak waktu, tenaga, pikiran, dan juga biaya yang tidak kecil. Meskipun demikian, penulis merasakan bahwa hasil penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dipandang dari sudut penulisan, isi, maupun bahasa yang digunakan. Oleh karena itu pada lembaran ini penulis bersedia menerima saran, kritik, dan petunjuk dari para pembaca guna perbaikan skripsi ini.

Sedangkan kemudahan yang penulis rasakan adalah banyaknya mendapat bantuan dari beberapa pihak yang diberikan dalam bentuk saran, kritik, petunjuk, dorongan moril, bantuan kepastakaan, dan juga doa-doa. Oleh karena itu pada lembaran ini juga, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas segala bantuannya.

Pertama-tama rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada Ibu Dra. Lucy Warsindah, M.M., selaku Dosen Pembimbing

yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan petunjuk untuk penulisan skripsi ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih juga ditujukan kepada :

1. Bapak Dr. Chairuman Armia, M.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
2. Ibu Dra. Nidjat Ibrahim, M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
3. Ibu Dra. Suyati Djuni Kusuma, M.M., selaku Pembimbing Akademik.
4. Seluruh staf dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti yang telah memberikan bekal ilmu yang berguna bagi penulis.
5. Bapak H. Ibnu Hadjar Lubis, selaku Industrial Relations Manager PT Unilever Indonesia.
6. Bapak Sabar Antonius Sihotang, selaku Personnel Manager Pabrik NSD PT Unilever Indonesia.
7. Seluruh staff PT Unilever Indonesia yang telah meluangkan waktu untuk ikut berpartisipasi demi kelancaran penulisan skripsi.
8. Bapak, Ibu, Mas Wasis, Wulan, dan Daru, yang sesungguhnya skripsi ini penulis dedikasikan atas dukungan moril dan materi selama ini, sehingga penulis berhasil menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
9. Pak Jakaria, S.E., selaku dosen, teman, dan juga 'pembimbing kedua' yang telah banyak membantu penulis saat masih menjadi murid, asisten, dan saat menyelesaikan skripsi.

10. Ibu Dra. Yolanda Masnita, M.M., selaku dosen Manajemen Operasional, yang telah memberikan bimbingan saat masih menjadi murid dan asisten.
11. Mr. Darmawan, selaku guru Bahasa Inggris pada LB-LIA Ciputat.
12. Rekan-rekan Asisten Lab. Manajemen Operasional dan Teori Ekonomi I, atas dorongan moril yang telah diberikan.
13. Sahabat-sahabat seperjuangan, Eri, Adi, Wisnu, Bucek, Adhitia, Mirza, Bokis, Amri, GJ, Modi, Selvi, Andre, Boyle, Erwin, Mas Kiki, dan kawan-kawan lainnya yang telah membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung.
14. Abdi-Lia, Ame, Shyntya, dan Popy, atas dorongan moril dan doa-doanya.
15. Thank you to Mrs. Suzanne Ciani, Mr. Russ Freeman and The Rippingtons, and Mr. David Benoit for their greatest compositions.
16. Special thanks to my IBM Personal Computer, Epson Stylus Printer, Hewlett-Packard DeskJet Printer, *Motorola*, *Microsoft*, and *BOSE* Life Style Music System for their best performance.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya.

Jakarta, 7 September 1998

Sunu Aji Tarjono

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	I
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	II
KATA PENGANTAR .....	III
DAFTAR ISI .....	VI
DAFTAR TABEL .....	IX
DAFTAR GAMBAR .....	XIII
DAFTAR LAMPIRAN .....	XIV
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Pembatasan Masalah .....	6
1.3    Perumusan Masalah .....	6
1.4    Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.5    Sistematika Pembahasan .....	7
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1    Komunikasi .....	9
2.1.1    Pengertian Komunikasi .....	9
2.1.2    Tujuan Komunikasi .....	11
2.1.3    Pelaksanaan Komunikasi .....	13
2.1.3.1    Proses Komunikasi .....	13

2.1.3.2	Macam-macam Komunikasi .....	17
2.1.3.3	Jaringan Komunikasi .....	18
2.1.3.4	Media Komunikasi .....	19
2.1.3.5	Komunikasi Efektif .....	24
2.1.3.6	Hambatan Komunikasi .....	27
2.2	Konflik .....	30
2.2.1	Pengertian Konflik .....	30
2.2.2	Jenis-jenis Konflik .....	31
2.2.3	Sumber-sumber Konflik .....	33
2.2.4	Pandangan-pandangan Tentang Konflik .....	36
2.2.5	Proses Konflik .....	37
2.2.6	Hubungan Antara Komunikasi Dengan Konflik .....	40
2.3	Kerangka Pemikiran .....	41
2.4	Perumusan Hipotesis .....	45
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	46
3.2	Variabel dan Pengukurannya .....	47
3.3	Definisi Operasional Variabel .....	47
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.5	Metode Analisis Data .....	50
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	53
4.1.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan dan Perkembangannya .....	53

4.1.2	Ruang Lingkup Kegiatan Usaha .....	57
4.1.3	Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia .....	60
4.1.4	Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia .....	65
4.2	Analisis dan Pembahasan .....	66
4.2.1	Analisis Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia ..	68
4.2.2	Evaluasi Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia	70
4.2.3	Evaluasi Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia .....	86
4.2.4	Analisis Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Dalam Upaya Mengurangi Konflik Karyawan .....	101
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	105
5.1	Kesimpulan .....	105
5.2	Saran-saran .....	108
	DAFTAR PUSTAKA .....	109
	LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	111





## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel IV.1 Jenis Kelamin Responden .....	67
Tabel IV.2 Usia Responden .....	67
Tabel IV.3 Lama Bekerja di PT Unilever Indonesia .....	68
Tabel IV.4 Pendapat responden mengenai komitmen dan dukungan manajemen puncak terhadap program komunikasi (fasilitas <i>e-mail</i> ) .....	72
Tabel IV.5 Pendapat responden mengenai upaya perusahaan untuk meningkatkan media dan jaringan komunikasi .....	73
Tabel IV.6 Pendapat responden mengenai upaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam berkomunikasi ....	74
Tabel IV.7 Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan fasilitas <i>e-mail</i> dalam menyampaikan sesuatu kepada atasan secara lebih cepat dan tepat waktu .....	75
Tabel IV.8 Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> dalam menyampaikan laporan kepada atasan secara efektif .....	76
Tabel IV.9 Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan atasan secara cepat .....	77
Tabel IV.10 Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-</i>	

	<i>mail</i> dalam bertukar informasi .....	78
Tabel IV.11	Pendapat responden mengenai waktu pengiriman pesan melalui <i>e-mail</i> .....	79
Tabel IV.12	Pendapat responden mengenai kebebasan memilih penerima pesan melalui <i>e-mail</i> .....	80
Tabel IV.13	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengetahui suatu pesan sudah/belum diterima ....	81
Tabel IV.14	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk memberikan umpan balik lebih cepat .....	82
Tabel IV.15	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk memahami suatu pesan/informasi .....	83
Tabel IV.16	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk memperoleh informasi dari departemen lain .....	84
Tabel IV.17	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk menemukan sumber informasi .....	85
Tabel IV.18	Pendapat responden mengenai kemudahan penggunaan <i>e-mail</i> untuk memastikan bahwa informasi diperoleh dengan jelas .....	86
Tabel IV.19	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi kendala jarak dan waktu .....	87
Tabel IV.20	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi munculnya perbedaan tujuan dalam organisasi ..	88
Tabel IV.21	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk	

	mengurangi kesalahpahaman karena perbedaan kepribadian	89
Tabel IV.22	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi kesalahan akibat kurangnya informasi .....	90
Tabel IV.23	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi kesalahpahaman antar departemen dalam menetapkan suatu keputusan .....	91
Tabel IV.24	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mencegah salah interpretasi yang disebabkan oleh ketidaktepatan penggunaan bahasa .....	92
Tabel IV.25	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi perbedaan kepentingan antara beberapa pihak ..	93
Tabel IV.26	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengatasi kelangkaan sumber daya (data dan informasi) .....	94
Tabel IV.27	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi ketergantungan antar departemen .....	95
Tabel IV.28	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> sebagai salah satu cara mengatasi masalah komunikasi .....	96
Tabel IV.29	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> menjadi suatu alat untuk menyatukan pandangan antar departemen ..	97
Tabel IV.30	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk meningkatkan koordinasi antar departemen .....	98
Tabel IV.31	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk meningkatkan efektifitas dalam pengambilan keputusan .....	99

Tabel IV.32	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk mengurangi pandangan yang salah, yang ditunjukkan saat berkomunikasi secara verbal (gerak tubuh, ekspresi wajah, atau kualitas suara) .....	100
Tabel IV.33	Pendapat responden mengenai penggunaan <i>e-mail</i> untuk meningkatkan kepuasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan .....	101



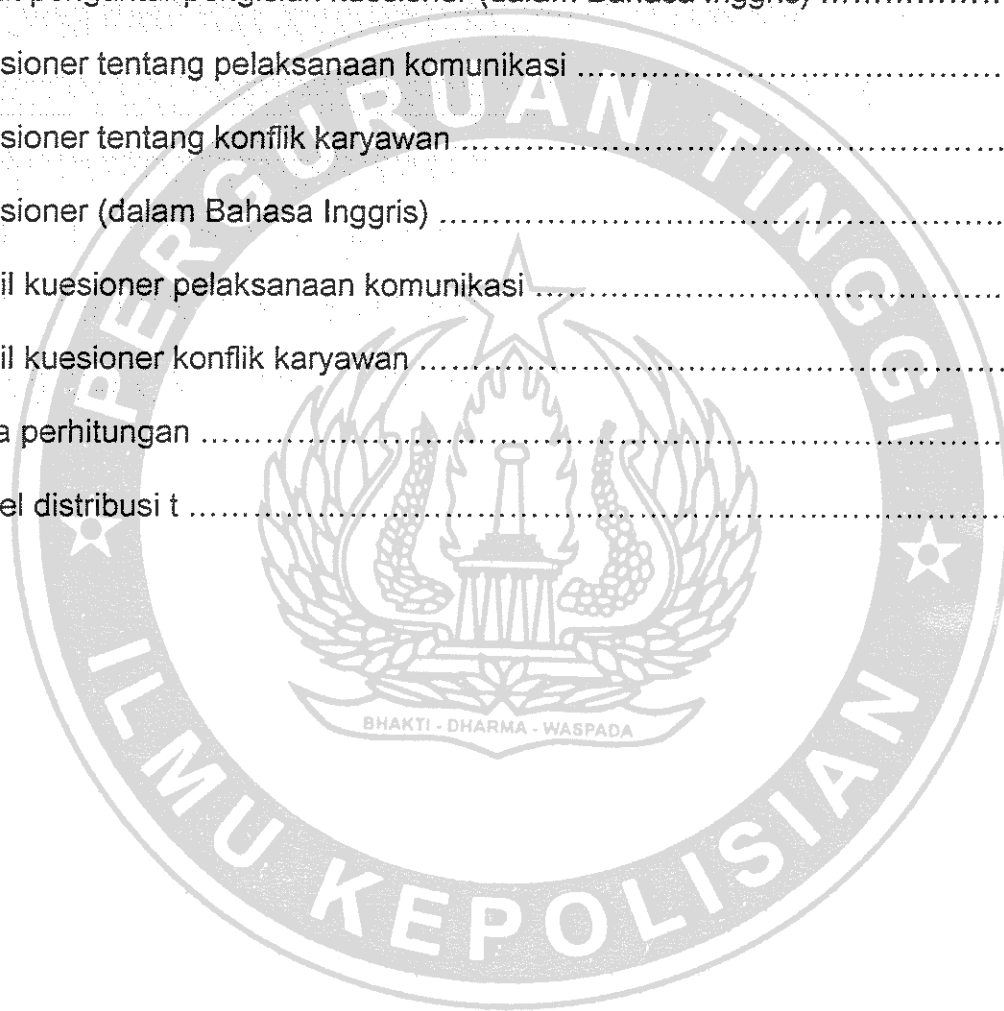
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>The Communication Process</i> .....	13
Gambar 2.2 <i>The Communication Process Model</i> .....	14
Gambar 2.3 <i>The Conflict Process</i> .....	37
Gambar 2.4 Skema Kerangka Pemikiran .....	44
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia .....	64
Gambar 4.2 Kurva Distribusi t .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Surat Keterangan PT Unilever Indonesia .....	111
Surat pengantar pengisian kuesioner .....	112
Surat pengantar pengisian kuesioner (dalam Bahasa Inggris) .....	113
Kuesioner tentang pelaksanaan komunikasi .....	114
Kuesioner tentang konflik karyawan .....	116
Kuesioner (dalam Bahasa Inggris) .....	119
Hasil kuesioner pelaksanaan komunikasi .....	122
Hasil kuesioner konflik karyawan .....	123
Data perhitungan .....	124
Tabel distribusi t .....	125





BAB I  
PENDAHULUAN

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi saat ini, informasi menjadi suatu hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena informasi menjadi salah satu kunci untuk memenangkan persaingan antar dunia usaha, baik dalam skala nasional maupun internasional. Dengan semakin tingginya tingkat persaingan inilah yang menyebabkan perusahaan-perusahaan tersebut bersaing untuk saling mengefisienkan dan mengefektifkan segala sumber daya yang dimiliki dalam segala bidang.

Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan, karena melalui mereka inilah segala macam aktivitas perusahaan dijalankan.

Dalam suatu perusahaan, segala sesuatu yang dilakukan dituntut untuk dapat berjalan dengan cepat, lancar dan terarah, guna tercapainya tujuan, serta

dalam rangka penyesuaian dengan tuntutan modernisasi yang terus berkembang, terutama dalam bidang teknologi informasi. Kemajuan pesat dalam bidang teknologi informasi telah membawa dampak yang sangat besar dalam membentuk perilaku manusia dalam berhubungan satu dengan yang lainnya.

Interaksi antara manusia yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu organisasi, tidak selamanya selalu membawa dampak yang positif melainkan juga membawa permasalahan-permasalahan baru yang kiranya dapat mengganggu kelancaran kegiatan usaha. Salah satunya adalah sering munculnya konflik-konflik, baik yang bersifat individu maupun kelompok (departemen).

Konflik-konflik yang timbul seringkali disebabkan salah satunya oleh lemahnya proses komunikasi (*poor communication process*) serta saluran komunikasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Proses komunikasi umumnya adalah membawa informasi dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) melalui suatu media komunikasi (*communication media*). Ketiga pihak inilah yang memiliki peran penting dalam munculnya sebuah konflik, dimana seringkali informasi yang disampaikan tidak mampu diinterpretasikan dengan baik oleh penerima informasi. Kendala ini dapat saja terjadi mengingat kemampuan masing-masing individu berbeda satu dengan yang lainnya. Terlebih jika informasi disampaikan melalui komunikasi verbal (*verbal communication*), dimana ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi cara penyampaian



informasi, seperti kendala bahasa yang digunakan, emosi, perbedaan jenis kelamin, cara pandang, atau gerak tubuh.

Oleh karena adanya keterbatasan dalam memahami dan menginterpretasikan komunikasi, maka dalam berkomunikasi sehari-hari tidak mustahil terjadi kesalahpahaman yang antara lain dapat disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi, kesenjangan generasi, perbedaan status, dan lain-lain.

Karena melalui proses komunikasi inilah, karyawan bertemu, bekerja, dan berinteraksi satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, masalah komunikasi menjadi sangat penting dan menentukan di dalam manajemen perusahaan.

Karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya sehari-hari pasti berkomunikasi, baik dengan atasannya, bawahannya, atau sesama rekan kerjanya. Dalam berkomunikasi dan berinteraksi inilah, masalah-masalah akan timbul, karena setiap orang biasanya membawa kepentingannya masing-masing, sehingga perbedaan-perbedaan diantara karyawan dapat menghambat dalam berkomunikasi.

PT Unilever Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang penyediaan barang-barang kebutuhan konsumen (*consumer goods*) menyadari betapa pentingnya peranan seluruh karyawan dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Persaingan yang makin kompetitif membuat PT Unilever

Indonesia berusaha untuk menjadi produsen terbaik untuk masalah mutu dan pelayanan.

PT Unilever Indonesia memiliki beberapa departemen utama yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan, yaitu Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*), Keuangan (*Financial*), Produksi (*Production*), Komersial (*Comercial*), dan Sumber Daya Manusia (*Human Resource*). Mengingat banyaknya departemen yang ada di dalam perusahaan, dan melibatkan karyawan yang banyak, maka komunikasi menjadi masalah yang sangat penting, salah satunya di dalam menyampaikan informasi kepada seluruh karyawan. Selain itu banyaknya departemen juga memungkinkan munculnya konflik-konflik, baik antar karyawan (*interpersonal*) ataupun antar departemen (*intergroup*).

Karyawan-karyawan pada PT Unilever Indonesia pada umumnya terbagi atas dua bagian, yaitu karyawan staf dan non-staf. Yang dimaksud dengan karyawan staf adalah karyawan tetap yang memiliki jabatan dari tingkatan asisten manajer hingga dewan direksi. Sedangkan yang dimaksud dengan karyawan non-staf adalah karyawan tetap yang memiliki jabatan setingkat penyelia (*supervisor*) hingga operator mesin. Masalah-masalah (konflik) yang muncul pada karyawan non-staf biasanya menyangkut keluhan dan pengaduan karyawan sekitar kebijaksanaan perusahaan. Keluhan dan pengaduan tersebut ditujukan terhadap pelaksanaan atau implementasi atas peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, seperti masalah jam kerja, upah, atau

kesejahteraan karyawan. Selain itu juga keluhan dan pengaduan yang berhubungan dengan masalah-masalah yang sifatnya perorangan/pribadi. Sedangkan pada karyawan staf, masalah (konflik) yang seringkali muncul yaitu menyangkut masalah informasi. Informasi sebagai salah satu alat untuk membantu manajer dalam mengambil suatu keputusan, kebutuhannya dirasakan semakin mendesak. Apa yang sering dirasakan adalah informasi seringkali dirasakan kurang akurat dan tidak relevan dengan kondisi yang ada (*not up-to-date*), sehingga sangat mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dalam skripsi ini berupaya untuk meneliti pelaksanaan komunikasi dalam kaitannya dengan munculnya konflik akibat dari kendala informasi. Sehingga diupayakan untuk memfokuskan penelitian pada media yang digunakan dalam proses komunikasi, dalam hal ini adalah penggunaan surat elektronik (*electronic mail/e-mail*).

Berdasarkan uraian di atas dan untuk lebih mendalami bagaimana sebenarnya pelaksanaan komunikasi di dalam perusahaan, serta peranannya dalam mengurangi konflik karyawan, maka dibuat topik judul skripsi sebagai berikut : "*Hubungan Pelaksanaan Komunikasi Terhadap Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia*"

## 1.2 Pembatasan Masalah

Karena proses komunikasi ini menyangkut keterlibatan banyak karyawan dari berbagai divisi dan tingkatan, maka dalam hal ini karyawan yang diteliti adalah :

- a) Karyawan staf dari seluruh divisi yang ada pada PT Unilever Indonesia.
- b) Karyawan yang memiliki tingkatan (*level*) manajer dan asisten manajer.
- c) Karyawan yang memiliki dan menggunakan fasilitas surat elektronik (*electronic mail/e-mail*) sebagai media komunikasi.

## 1.3 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah, dapat diidentifikasi hal-hal sebagai berikut :

- a. Konflik antar individu atau golongan dapat terjadi disebabkan salah satunya adalah oleh karena lemahnya proses komunikasi.
- b. Tidak efektifnya pelaksanaan komunikasi umumnya disebabkan oleh ketidakmampuan penerima informasi dalam menginterpretasikan maksud yang hendak disampaikan oleh pengirim informasi.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka masalah yang menarik untuk diteliti adalah :

“Bagaimana hubungan pelaksanaan komunikasi terhadap konflik karyawan?”

#### 1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian pada obyek penelitian ini adalah :

- (1) Untuk menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia.
- (2) Untuk mengevaluasi konflik karyawan pada PT Unilever Indonesia.
- (3) Untuk menganalisis hubungan pelaksanaan komunikasi terhadap konflik karyawan pada PT Unilever Indonesia.

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini antara lain :

- (1) Bagi perusahaan : untuk membantu pihak manajemen dalam rangka meningkatkan proses komunikasi demi tercapainya keefektifan organisasi.
- (2) Bagi peneliti : untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang komunikasi dan konflik, serta implikasinya, dengan berpijak pada pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan.

#### 1.5 Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah gambaran dan penyusunan skripsi, maka skripsi ini disusun menurut sistematika pembahasannya yang terdiri atas lima bab, sebagai berikut :

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori komunikasi, pengertian komunikasi, proses komunikasi, tujuan komunikasi, hambatan-hambatan komunikasi, teori tentang konflik, dan teori-teori lain yang mendukung dan dapat digunakan untuk menganalisis masalah dalam skripsi ini.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menyajikan metodologi penelitian yang berisi uraian tentang rancangan penelitian, variabel penelitian dan pengukurannya, metode analisis data, definisi operasional variabel, dan metode pengumpulan data.

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis menguraikan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, lingkup kegiatan perusahaan, serta menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan komunikasi dalam kaitannya dengan konflik pada karyawan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab terakhir ini penulis mencoba memberikan kesimpulan berdasarkan hasil yang telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, serta beberapa saran yang mungkin akan bermanfaat.



**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Komunikasi**

**2.1.1 Pengertian Komunikasi**

Banyak sekali pendapat dari kalangan para ahli yang mencoba untuk menjelaskan dan mendefinisikan tentang komunikasi. Komunikasi sendiri dapat dikelompokkan pada fungsi integrasi, karena komunikasi digunakan untuk menyatukan keinginan individu dengan keinginan organisasi.

Adapun beberapa arti dari komunikasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut De Cenzo dan Robbins (1996:445) :

*"Communication is the transference of meaning and understanding"*

Yang artinya bahwa komunikasi itu merupakan perpindahan suatu arti atau maksud dan pemahaman.

Lebih lanjut menurut Stoner et all (1995:525) :

*"Communication is the process by which people attempt to share meaning via transmission of symbolic messages".*

Yang artinya bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana orang berusaha untuk menyampaikan arti/maksud melalui pesan-pesan simbolik.

Selain itu Lussier (1996:101) juga mendefinisikan komunikasi sebagai berikut :

*"Communication is the process of a sender transmitting a message to a receiver with mutual understanding".*

Yang artinya bahwa komunikasi adalah proses oleh seorang pengirim dalam menyampaikan informasi kepada penerima dengan adanya saling pemahaman secara timbal balik.

Selanjutnya Torrington dan Hall (1995:126) menyatakan bahwa :

*"Communication involves both the giving out of messages from one person and the receiving and understanding of those messages by another or others".*

Bahwa komunikasi melibatkan dua hal, yaitu memberikan pesan dari seseorang dan menerima sekaligus memahami pesan-pesan tersebut oleh pihak lain.

Sedangkan Hani Handoko (1997:272) mendefinisikan komunikasi sebagai :

*"Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain".*

Akhirnya Robbins (1998:310) menegaskan perlunya orang berkomunikasi :

*"...it is because individuals spend nearly seventy percent of their waking hours communicating : writing, reading, speaking, listening..."*



yaitu karena seseorang menghabiskan tujuh puluh persen dari waktu terjaganya untuk berkomunikasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari kalangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses untuk menyampaikan suatu ide, gagasan, informasi, atau pesan, oleh pengirim kepada penerima, melalui suatu media, dimana diharapkan adanya pemahaman bersama (*mutual understanding*) terhadap ide atau gagasan yang disampaikan.

### 2.1.2 Tujuan Komunikasi

Menurut De Cenzo dan Robbins (1996:446), komunikasi mempunyai tujuan-tujuan, yaitu :

*"Human resource management communications programs are designed to keep employees abreast of what is happening in the organization, and knowledgeable of the policies and procedures affecting them"*.

Bahwa program-program komunikasi manajemen sumber daya manusia dibuat agar karyawan senantiasa tetap mengikuti apa yang sedang terjadi di dalam organisasi, dan mengetahui kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang mempengaruhi mereka.

Sedangkan menurut Lussier (1996:101) sedikitnya ada 3 tujuan utama dari komunikasi :

*"The goals of communication are to influence, inform, and/or express feelings"*

Yaitu tujuan-tujuan komunikasi adalah untuk mempengaruhi, menginformasikan, dan atau menggambarkan perasaan.

#### *Influence*

Salah satu fungsi dari seorang manajer adalah mempengaruhi karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Ketika seseorang berkomunikasi dengan maksud untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan, maka tujuannya adalah untuk mempengaruhi.

#### *Inform*

Informasi merupakan dasar dalam upaya pengambilan keputusan. Maka manajer sering memberikan informasi kepada karyawan apa yang mereka butuhkan, dan sebaliknya karyawan juga memberikan informasi kepada manajer mengenai kemajuan yang telah dicapai dalam memenuhi sasaran.

#### *Express feelings*

Pada saat berkomunikasi, maka orang tidak hanya berusaha menyampaikan informasi, melainkan juga perasaan yang mereka sedang hadapi.

Sedangkan Robbins (1998:310) menyatakan bahwa komunikasi memiliki empat tujuan :

*"Communication serves four major functions within a group or organization : control, motivation, emotional expression, and information".*

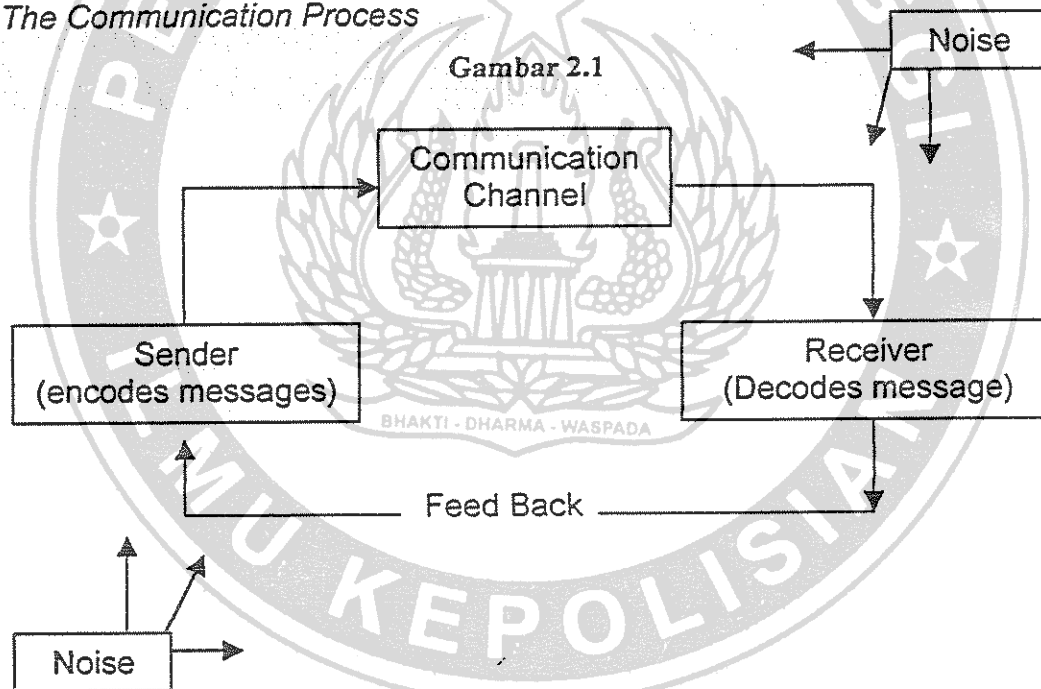
Bahwa komunikasi memiliki empat fungsi dalam suatu grup atau organisasi : yaitu untuk mengontrol, memberikan motivasi, menyampaikan emosi, dan memberikan informasi.

## 2.1.3 Pelaksanaan Komunikasi

### 2.1.3.1 Proses Komunikasi

Gomez-Mejia et all (1995:466) menggambarkan proses komunikasi dimana terdapat beberapa langkah seperti dijelaskan dalam gambar berikut :

*The Communication Process*



Sumber : Gomez-Mejia et all, *Managing Human Resouces*, 1995, Hal. 466.

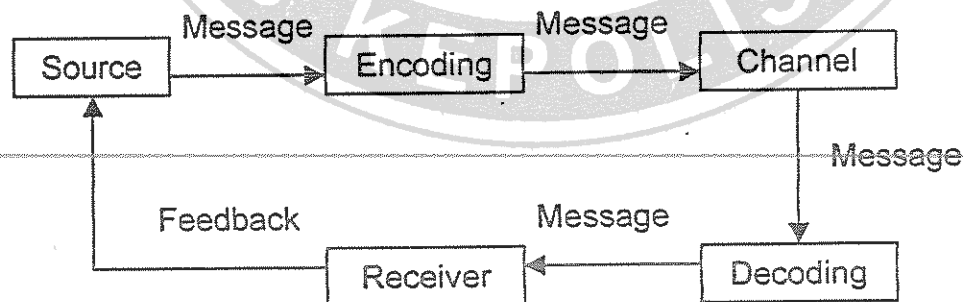
Keterangan :

- 1) Proses komunikasi diawali dengan pengiriman ide/gagasan oleh pengirim, dimana selanjutnya ide/gagasan tersebut dirubah menjadi suatu simbol atau kata-kata .
- 2) Langkah selanjutnya adalah mengirim ide/gagasan yang telah dirubah menjadi suatu simbol atau kata-kata melalui suatu media komunikasi.
- 3) Kemudian pesan akan diterima yang diawali dengan merubah simbol atau kata-kata ke dalam suatu bentuk yang dapat dimengerti oleh penerima.
- 4) Selanjutnya penerima akan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pengirim untuk memastikan bahwa pesan telah diterima.
- 5) Adapun dalam proses komunikasi, sulit dihindari munculnya gangguan (*noise*) yang dapat disebabkan oleh lingkungan sekitar tempat berkomunikasi.

Sedangkan Robbins (1998:312) menggambarkan proses komunikasi sebagai berikut :

*The Communication Process Model*

Cambar 2.2



Sumber : Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 1998, Hal. 312.

Keterangan :

- (1) Langkah pertama adalah develop idea atau mengembangkan gagasan yang ingin disampaikan pengirim (*source/sender*). Hal ini merupakan langkah awal yang penting, karena apabila tidak ada pesan yang berharga, semua langkah lain dalam proses selanjutnya akan sia-sia.
- (2) Langkah kedua *encoding message* atau menyebutkan gagasan tersebut menjadi kata-kata, bagian, atau simbol lain yang pantas untuk disampaikan. Dalam hal ini pengirim perlu untuk menentukan cara penyampaian agar kata-kata dan simbol dapat ditata dengan baik sesuai dengan jenis penyampaian.
- (3) Apabila pesan telah tersusun, maka langkah selanjutnya adalah *transmitting message* atau penyampaian pesan itu sendiri melalui berbagai media (*communication channel*), diantaranya dengan cara melalui memo, telepon, pengumuman tertulis, atau penyampaian langsung seperti kunjungan pribadi dan tatap muka lainnya, sehingga pesan mereka berpeluang untuk dipahami penerima dan dapat menarik perhatian mereka.
- (4) Selanjutnya adalah *decoding message*, yaitu pesan yang dikirim sebelum diterima, terlebih dahulu diterjemahkan ulang menjadi suatu bentuk yang dapat dimengerti oleh penerima.
- (5) Penyampaian pesan yang baik memungkinkan orang lain untuk menerima pesan (*receiving message*). Dalam langkah ini inisiatif beralih

ke penerima yang berusaha menerima pesan itu. Apabila pesan itu adalah pesan lisan, maka penerima perlu untuk menjadi penyimak yang baik. Apabila penerima tidak berfungsi, maka pesan itu hilang.

- (6) Dan yang terakhir adalah upaya melakukan umpan balik (*feed back*) atas pesan yang disampaikan apakah telah dapat diterima dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman (*misunderstanding*).

#### *Noise*

Merupakan gangguan-gangguan yang muncul dalam proses komunikasi, yang sifatnya mengganggu kelancaran komunikasi, seperti adanya kegaduhan atau kebisingan.

#### *Message*

Dalam keseluruhan proses komunikasi di atas, pesan merupakan isi yang mengandung informasi yang harus dibawa dari pengirim kepada penerima.

#### *Feed Back*

Dan sebagai penentu keberhasilan komunikasi adalah umpan balik atau *feed back*, dimana umpan balik ini merupakan rangkaian terakhir dalam proses komunikasi, yang meletakkan pesan kembali dalam sistem untuk mengecek sekiranya terjadi kesalahpahaman (*misunderstanding*), dan hal ini bertujuan untuk memastikan apakah pemahaman pesan telah tercapai dengan baik.

Pentingnya *feed back* ini selanjutnya dijelaskan oleh Lussier (1996:116) sebagai berikut :

*"Mutual understanding must exist for communication to take place. The best way to make sure communication has taken place is to get feed back".*

Yang maksudnya bahwa adanya saling pemahaman harus ada agar komunikasi dapat terjadi. Langkah terbaik untuk memastikan bahwa komunikasi terjadi adalah dengan mendapatkan umpan balik.

### 2.1.3.2 Macam-macam Komunikasi

Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk arah-arah dasar gerakan yang membentuk saluran-saluran komunikasi.

Menurut Robbins (1998:315) :

*"Communication can flow vertically and laterally".*

Bahwa komunikasi dapat mengalir secara vertikal maupun lateral. Yang dimaksud dengan komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari suatu tingkatan ke tingkatan lain dalam suatu organisasi, bisa dari tingkatan yang lebih rendah ke tingkatan yang lebih tinggi, atau sebaliknya. Sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi lateral/horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak-pihak pada tingkatan (*level*) yang sama.

Selanjutnya menurut Werther dan Davis (1996:510) dimensi vertikal dibagi menjadi dua, yaitu :

- a) *Downward communication*
- b) *Upward communication*

a) *Downward Communication*

Yaitu komunikasi yang mengalir dari suatu tingkatan dalam grup atau organisasi ke suatu tingkatan yang lebih rendah. Dimana komunikasi ini memudahkan manajer dalam mengimplementasikan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan untuk mempengaruhi karyawan pada tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi.

b) *Upward Communication*

Yaitu komunikasi yang mengalir ke suatu tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu grup atau organisasi. Dimana komunikasi ini memudahkan karyawan pada tingkatan yang lebih rendah dalam suatu organisasi untuk mengkomunikasikan/menyampaikan ide-ide dan perasaan kepada para pengambil keputusan pada tingkatan yang lebih tinggi.

### 2.1.3.3 Jaringan Komunikasi

Informasi yang ada di dalam suatu organisasi tidaklah mengalir begitu saja, tetapi melalui suatu jaringan komunikasi yang menghubungkan antar karyawan.

Menurut Robbins (1998:316) :

*"Communication network is a channel by which information flows".*

Bahwa jaringan komunikasi adalah suatu media dimana informasi mengalir.

Media tersebut dibagi atas :



a) *Formal Networks*

b) *Informal Networks*

a) *Formal Networks*

Yaitu komunikasi yang secara bentuk mengalir secara vertikal, serta berhubungan dengan pekerjaan yang mengikuti rantai aturan.

b) *Informal Networks*

Yaitu yang biasa dikenal dengan informasi dengan mendengarkan selentingan kabar (*grapevine*), bebas bergerak ke segala arah, melewati tingkatan wewenang, dan biasanya untuk memberikan kepuasan kebutuhan sosial dari anggota grup.

#### 2.1.3.4 ★ Media Komunikasi

Agar pesan dapat diterima dan dimengerti dengan baik, maka pengirim perlu mempertimbangkan untuk memilih melalui media apa pesan akan disampaikan.

Menurut De Cenzo dan Robbins (1996:454) ada empat media yang paling populer digunakan dalam komunikasi karyawan. Antara lain :

- 1) *Bulletin Board*
- 2) *Company newsletter*
- 3) *Company-wide meetings*
- 4) *Electronic media*

1) *Bulletin Board*

Yaitu suatu media yang digunakan perusahaan untuk memasang informasi-informasi untuk diketahui karyawannya.

2) *Company newsletter*

Yaitu suatu media yang digunakan untuk memberikan informasi bagi karyawan pada periode-periode yang khusus.

3) *Company-wide meetings*

Yaitu pertemuan-pertemuan yang diadakan secara berkala, yang digunakan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai masalah yang berkembang di seputar perusahaan.

4) *Electronic media*

Yaitu segala peralatan elektronik yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi.

Sedangkan menurut Lussier (1996:104), ada tiga media yang digunakan dalam komunikasi :

1. *Oral Communication Media*

- a) *Face-to-face* (tatap muka)
- b) *The telephone* (telepon)
- c) *Meetings* (pertemuan)
- d) *Presentations* (presentasi)

2. *Written Communication Media*

- a) *Memos* (memo)
- b) *Letters* (surat)
- c) *Reports* (laporan)

- d) *Bulletin boards* (papan pengumuman)
- e) *Posters* (poster)
- f) *Computers/e-mail* (komputer/surat elektronik)
- g) *Fax* (faksimili)

### 3. *Non Verbal Communication Media*

- a) *Facial expression* (ekspresi wajah)
- b) *Vocal quality* (kualitas suara)
- c) *Gestures* (gerak tubuh)
- d) *Posture* (postur tubuh)

1. Yang dimaksud dengan *Oral Communication Media* adalah suatu media komunikasi dengan menggunakan percakapan langsung dari mulut ke mulut.

Adapun yang termasuk dalam *Oral Communication Media* antara lain :

a) *Face to face*

Yaitu komunikasi yang dilakukan melalui tatap muka langsung antara pengirim dengan penerima.

b) *Telephone*

Yaitu komunikasi langsung yang dilakukan melalui bantuan media telepon, yang menghubungkan antara pengirim dengan penerima pada lokasi yang berbeda.

c) *Meeting*

Yaitu komunikasi langsung melalui suatu pertemuan antara pengirim dengan penerima.

d) *Presentation*

Yaitu komunikasi dimana pengirim menyajikan informasi secara langsung kepada penerima.

2. Yang dimaksud dengan *Written Communication Media* adalah komunikasi yang dilakukan melalui media tertulis. Adapun yang termasuk di dalamnya antara lain :

a) *Reports*

Yaitu laporan tertulis yang digunakan untuk menyampaikan suatu pesan, yang biasanya ditulis pada lembaran kertas.

b) *Bulletin Boards*

Yaitu suatu papan pengumuman yang digunakan untuk menyampaikan informasi secara luas dan terbuka.

c) *Memos*

Yaitu suatu pesan tertulis yang digunakan untuk menyampaikan pesan secara singkat.

d) *Letters*

Yaitu suatu media yang digunakan untuk mengirim informasi/kabar, dimana pengirimannya biasanya menggunakan bantuan jasa kantor pos.

e) *Posters*

Yaitu suatu media tertulis yang biasanya digunakan untuk menyampaikan informasi secara terbuka dan memudahkan orang lain untuk membaca.

f) *Computers/e-mail*

Yaitu suatu media komunikasi tertulis dengan menggunakan bantuan komputer untuk memudahkan pengiriman suatu informasi.

g) *Fax*

Yaitu suatu media yang digunakan untuk mengirimkan suatu pesan tertulis secara cepat dengan bantuan mesin faksimili.

3. Yang dimaksud dengan *Non Verbal Communication Media* adalah suatu media komunikasi yang digunakan untuk memudahkan orang lain lebih memahami maksud yang hendak disampaikan melalui bahasa tubuh. Yang termasuk di dalamnya antara lain :

a) *Facial expression*

Yaitu suatu upaya penyampaian pesan dan kesan dengan memahami ekspresi wajah.

b) *Vocal quality*

Yaitu suatu upaya penyampaian pesan dan kesan dengan memahami kualitas vokal/suara yang digunakan saat berkomunikasi.

c) *Gesture*

Yaitu suatu upaya penyampaian pesan dan kesan dengan memahami gerak-gerik tubuh yang digunakan saat berkomunikasi.

d) *Postures*

Yaitu suatu upaya penyampaian pesan dan kesan dengan memahami postur tubuh seseorang.

Lebih lanjut yang dimaksud dengan *Electronic mail/e-mail*, menurut De Cenzo dan Robbins (1996:457) :

*"is an electronic device that allows for messages to be left for another party".*

Adalah sebuah alat elektronik yang memudahkan pesan-pesan untuk diberikan kepada pihak-pihak lain.

Sedangkan menurut Gomez-Mejia et all (1995:474) yang dimaksud dengan *e-mail* adalah :

*"a form of electronic communication that allows employees to communicate with each other via electronic messages sent through personal computer terminals linked by a network".*

Yaitu suatu bentuk komunikasi elektronik yang memudahkan karyawan untuk berkomunikasi dengan pihak lain melalui pesan-pesan elektronik yang dikirim melalui terminal komputer yang dihubungkan dengan sebuah jaringan.

#### 2.1.3.5 Komunikasi Efektif

Agar komunikasi dapat dilaksanakan secara efektif, ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Menurut De Cenzo dan Robbins (1996:436) hal-hal tersebut adalah :

- a) *Top management commitment*
- b) *Effective upward communication*
- c) *Determining what to communicate*
- d) *Allow for feedback*
- e) *Information sources*

a) *Top management commitment*

Harus adanya komitmen dan dukungan yang jelas dari pimpinan mengenai komunikasi yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi.

b) *Effective upward communication*

Aliran komunikasi yang mengalir ke suatu tingkatan yang lebih tinggi haruslah berjalan secara efektif.

c) *Determining what to communicate*

Terlebih dahulu harus dipahami hal-hal apa yang akan dikomunikasikan. Seperti apa tujuan dari komunikasi, siapa yang akan menerima pesan, media apa yang akan digunakan untuk mengirim pesan, kapan pesan akan dikirim (berhubungan dengan waktu), dan dimana pesan akan disampaikan (berhubungan dengan lokasi).

d) *Allow for feedback*

Dusahakan agar komunikasi terjadi secara dua arah, dimana pengirim dapat mengetahui apakah pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh penerima.

e) *Information sources*

Sumber-sumber informasi harus diperoleh secara jelas, dari mana informasi diperoleh, kapan informasi diterima, dan atau dari siapa pesan dikirim. Semuanya dimaksudkan agar pesan yang disampaikan memiliki manfaat.

Selanjutnya menurut Gomez-Meija et all (1995:468) untuk mencapai komunikasi yang efektif, dapat dilaksanakan tiga jenis program, yaitu :

- a) *Information dissemination*
- b) *Employee feedback*
- c) *Employee assistance*

a) *Information dissemination*

Merupakan penyebaran informasi yang dimaksudkan agar informasi tersebut selalu tersedia bagi setiap pengambil keputusan, dimanapun mereka berada.

Penyebaran informasi ini dapat dilakukan melalui berbagai media komunikasi, seperti *employee handbooks*, *written communication*, *audiovisual communication*, *electronic communication*, *meetings* dan *informal communication*.

b) *Employee feedback*

Merupakan program yang didisain untuk memperbaiki komunikasi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pengambilan suatu keputusan dan suatu kebijakan.

c) *Employee assistance*

Merupakan program yang didisain untuk membantu karyawan yang memiliki masalah-masalah psikologis dan emosional, sehingga mempengaruhi prestasi kerja mereka.



### 2.1.3.6 Hambatan Komunikasi

Komunikasi adalah hal yang vital, tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan yang menghambatnya. Robbins (1998:323) menjelaskan beberapa hambatan yang muncul dalam upaya mencapai komunikasi yang efektif.

- a) *Filtering*
- b) *Selective perception*
- c) *Defensiveness*
- d) *Language*

#### a) *Filtering*

Merupakan suatu manipulasi dari pengirim atas informasi, sehingga informasi yang diterima oleh pihak lain akan dirasakan berbeda.

#### b) *Selective perception*

Merupakan suatu proses yang menyeluruh dimana seseorang menseleksi, mengorganisasikan, dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya. Hal ini biasanya terjadi pada pihak penerima informasi, dimana penerima cenderung untuk menginterpretasikan informasi berdasarkan pengalaman pribadi atau keyakinannya.

#### c) *Defensiveness*

Yaitu perasaan pembelaan diri yang muncul pada pengirim ataupun penerima informasi. Hal ini dapat muncul pada saat salah satu pihak merasakan adanya ancaman.

d) *Language*

Ketidaktepatan penggunaan bahasa, baik yang verbal maupun non-verbal, seringkali menjadi penghambat dalam kelancaran proses komunikasi. Umur, tingkat pendidikan, dan latar belakang budaya, adalah variabel-variabel yang mempengaruhi seseorang untuk menggunakan suatu bahasa.

Selanjutnya Hani Handoko (1997:283) menjelaskan hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif, antara lain :

1) Hambatan-hambatan organisasional

- a. Tingkatan hirarki
- b. Wewenang manajerial
- c. Spesialisasi

2) Hambatan-hambatan antar pribadi

- a. Persepsi selektif
- b. Status atau kedudukan komunikator
- c. Keadaan membela diri
- d. Pendengaran lemah
- e. Ketidaktepatan penggunaan bahasa

1.a. Tingkatan hirarki

Bila suatu organisasi tumbuh, dimana strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Dimana pesan yang dikirim harus melalui tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan cenderung menjadi kurang ketepatannya.

1.b. Wewenang manajerial

Tanpa wewenang untuk membuat keputusan, sulit bagi manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif. Tetapi di lain pihak, kenyataannya bahwa seseorang yang mengendalikan orang lain juga menimbulkan hambatan-hambatan terhadap komunikasi. Sebagai hasilnya ada kesenjangan antara atasan dan bawahan.

1.c. Spesialisasi

Perbedaan fungsi, kepentingan dan istilah-istilah pekerjaan dapat membuat orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami, dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.

2.a. Persepsi selektif

Yaitu suatu proses yang menyeluruh dimana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan, dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya berdasarkan pandangan pribadi.

2.b. Status atau kedudukan komunikator

Yaitu suatu kecenderungan untuk menilai, mempertimbangkan, dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik- karakteristik pengirim, terutama kredibilitasnya. Kredibilitas didasarkan keahlian seseorang dalam bidang yang sedang dikomunikasikan dan tingkat kepercayaan seseorang bahwa orang tersebut akan mengkomunikasikan kebenaran.

### 2.c. Keadaan membela diri

Keadaan membela diri seseorang mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya mengakibatkan tingkat pembelaan di pihak lain. Jadi, akan timbul reaksi antar defensif.

Keadaan ini membuat pendengar lebih berkonsentrasi pada apa yang akan dikatakan, bukan pada apa yang sedang didengar.

### 2.d. Pendengaran lemah

Yaitu ketidakmampuan dalam mendengar dengan jelas dan dengan pemahaman, yang biasa dilakukan orang dengan hanya mendengar sesuatu hanya pada permukaannya saja, dengan sedikit perhatian pada apa yang sedang dikatakan.

### 2.e. Ketidaktepatan penggunaan bahasa

Yaitu kelemahan dalam menggunakan bahasa yang tepat. Bahasa yang dimaksud adalah bahasa yang jelas (*obvious*), dan bahasa yang kurang jelas (*not so obvious*), seperti bahasa tubuh.

## 2.2 Konflik

### 2.2.1 Pengertian konflik

Robbins (1998:434) mendefinisikan konflik sebagai :

*"Conflict is a process that begins when one party perceives that another party has negatively affected, or is about to negatively affect, something that the first party cares about".*

Bahwa konflik adalah suatu proses yang berawal ketika suatu pihak (pihak A) memandang bahwa pihak lain (pihak B) telah mempengaruhi secara negatif sesuatu yang sedang dilakukan oleh pihak A.

Sedangkan Lussier (1996:255) mendefinisikan konflik sebagai :

*"A conflict exists whenever two or more parties are in disagreement"*.

Bahwa konflik ada ketika dua atau lebih pihak dalam keadaan yang saling bertentangan atau adanya perselisihan.

Lebih lanjut menurut Hani Handoko (1997:346) :

"Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak".

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu keadaan dimana munculnya suatu pertentangan antara satu pihak terhadap pihak lain.

## 2.2.2 Jenis-jenis Konflik

Menurut Lussier (1996:255) ada dua cara mengklasifikasikan jenis konflik. Metode pertama adalah menentukan apakah konflik tersebut :

- a) Konstruktif (*functional*)
- b) Destruktif (*dysfunctional*).

### a) Konstruktif (*functional*)

Dikatakan konstruktif apabila konflik yang ada akan membantu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

b) Destruktif (*dysfunctional*).

Sedangkan dikatakan destruktif apabila konflik yang ada menghalangi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Metode kedua adalah melihat jenis konflik berdasarkan keterlibatan orang-orang, antara lain :

- a) *Conflict within the individual.*
- b) *Interpersonal conflict*
- c) *Conflict between an individual and a group.*
- d) *Intergroup conflict.*
- e) *Conflict between organizations.*

a) *Conflict within the individual.*

Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian dalam dirinya.

b) *Interpersonal conflict*

Yaitu konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian, juga adanya konflik peranan (seperi antara atasan dengan bawahan).

c) *Conflict between an individual and a group.*

Yaitu konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan dari kelompok kerja mereka.

d) *Intergroup conflict.*

Yaitu konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, yang biasanya terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

e) *Conflict between organizations.*

Yaitu konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan dalam lingkup bidang usaha yang dijalankan oleh masing-masing organisasi.

### 2.2.3 Sumber-sumber konflik

Konflik dalam suatu organisasi, menurut Hani Handoko (1997:345) dapat timbul disebabkan oleh tiga faktor, yaitu :

- a) Komunikasi.
- b) Struktur.
- c) Pribadi.

a) Komunikasi.

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten.

b) Struktur.

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

c) Pribadi.

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Lebih lanjut Lussier (1996:256) menyatakan, sedikitnya ada empat sumber utama penyebab munculnya konflik, antara lain :

- a) *Personal Differences.*
- b) *Information.*
- c) *Different objectives.*
- d) *Environmental factors.*

a) *Personal Differences.*

Yaitu perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu, seperti sikap, perilaku, atau pandangan individu terhadap suatu masalah.

b) *Information.*

Informasi yang berkembang seringkali dirasakan kurang atau berlebih (*overload*). Selain itu dapat juga disebabkan oleh ketidakjelasan sumber informasi, sehingga yang terjadi adalah kurang akuratnya informasi yang diperoleh.

c) *Different objectives.*

Adanya tujuan-tujuan yang berbeda yang timbul dalam suatu organisasi, baik yang datang dari individu ataupun dari kelompok. Dapat juga disebabkan karena organisasi tidak memiliki sasaran yang pasti tentang arah tujuan mereka.



d) *Environmental factors.*

Yaitu faktor-faktor lingkungan yang umumnya datang dari luar organisasi, seperti dari pesaing-pesaing.

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997:234),

munculnya konflik dapat disebabkan oleh :

- a) Berbagai sumber daya yang langka
  - b) Perbedaan dalam tujuan
  - c) Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan
  - d) Perbedaan dalam nilai atau persepsi
  - e) Sebab-sebab lainnya
- a) Berbagai sumber daya yang langka
- Karena adanya kelangkaan sumber daya, yang menyebabkan tidak seimbangya pengalokasian sumber daya tersebut, maka kemungkinan hal ini akan menimbulkan suatu konflik.
- b) Perbedaan dalam tujuan
- Adanya perbedaan tujuan, baik dari individu maupun kelompok, seringkali menimbulkan silang pendapat yang pada akhirnya menyebabkan pertentangan atau perselisihan.
- c) Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan
- Ketergantungan seringkali menimbulkan masalah, dimana satu pihak akan merasakan yang paling dibutuhkan, sebaliknya pihak lain merasa sangat membutuhkan bantuan pihak tersebut.

d) Perbedaan dalam nilai atau persepsi

Perbedaan nilai akan mempengaruhi seseorang dalam melakukan hubungan dengan orang lain. Sekali pandangan negatif yang muncul, maka pandangan tersebut akan mempengaruhi hubungan secara keseluruhan yang berdampak pada munculnya perselisihan.

e) Sebab-sebab lainnya

Sebab-sebab lain yang dapat memicu munculnya konflik antara lain gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi, dan masalah-masalah komunikasi.

#### 2.2.4 Pandangan-pandangan tentang konflik

Ada beberapa pandangan yang muncul menanggapi tentang adanya konflik dalam suatu organisasi. Robbins (1998:435) menjelaskan ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu :

1. *Traditional view of conflict.*
2. *Human relations view of conflict.*
3. *Interactionist view of conflict.*

1. *Traditional view of conflict.*

Yaitu suatu pandangan/kepercayaan yang menyatakan bahwa semua konflik dianggap membahayakan dan harus dihindari.

## 2. Human relations view of conflict.

Yaitu suatu pandangan/kepercayaan yang menyatakan bahwa munculnya konflik adalah suatu gejala yang alami dan merupakan suatu akibat yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi.

## 3. Interactionist view of conflict.

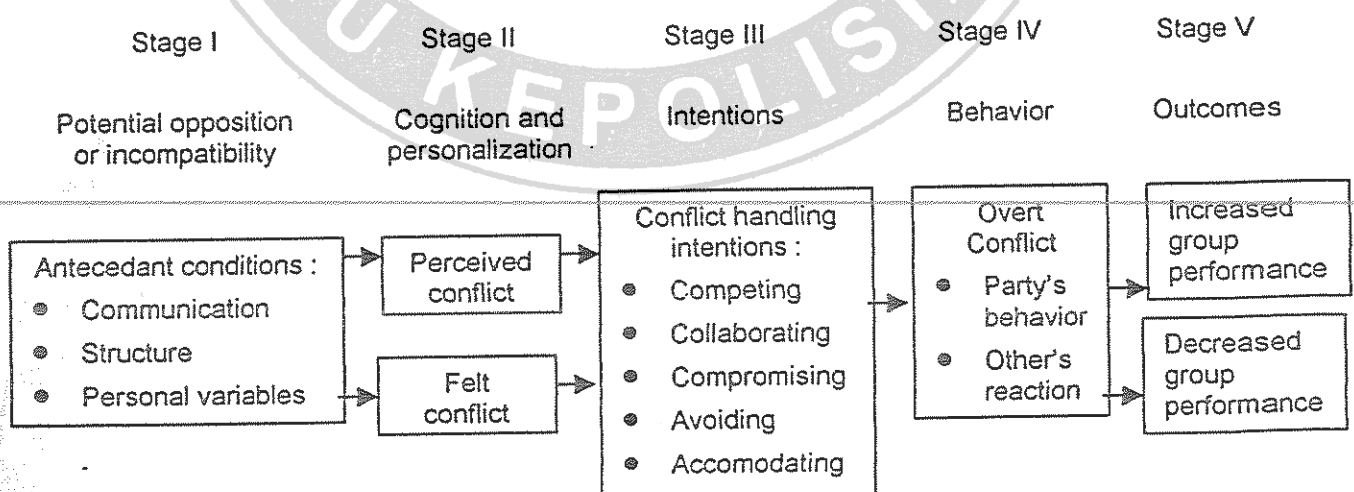
Yaitu suatu pandangan/kepercayaan yang menyatakan bahwa konflik tidak hanya merupakan suatu kekuatan positif dalam suatu organisasi, tetapi konflik itu sendiri benar-benar diperlukan bagi suatu organisasi untuk menjalankan kegiatannya secara efektif.

### 2.2.5 Proses Konflik

Konflik yang ada dalam suatu organisasi, muncul melalui serangkaian proses dan tahapan-tahapan. Menurut Robbins (1998:437), proses konflik memiliki lima tahapan, yaitu :

#### *The Conflict Process*

Gambar 2.3



Sumber : Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 1998, Hal. 437

### *Stage I : Potential opposition or incompatibility*

Tahap pertama dalam proses konflik adalah hadirnya kondisi-kondisi yang membuat kesempatan-kesempatan bagi konflik untuk timbul. Kondisi-kondisi tersebut adalah komunikasi, struktur, dan variabel-variabel individu.

### *Stage II : Cognition and Personalization*

Jika kondisi-kondisi pada tahap I secara negatif mempengaruhi suatu pihak, maka potensi bagi munculnya ketidaksesuaian menjadi teraktualisasikan pada tahap II. Pada tahap ini akan muncul persepsi yang berbeda, yaitu *perceived conflict* dan *felt conflict*. *Perceived conflict* merupakan kesadaran dari satu atau lebih pihak terhadap suatu kondisi yang sedang terjadi, yang dapat menciptakan kesempatan bagi munculnya konflik. Sedangkan *felt conflict* yaitu adanya keterlibatan secara emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kegelisahan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

### *Stage III : Intentions*

Merupakan tahapan dimana adanya keputusan-keputusan untuk berbuat sesuatu dalam upaya menyelesaikan suatu konflik. Penganan tersebut dapat dilakukan dalam beberapa cara, antara lain :

- a) *Competing.*
- b) *Collaborating.*
- c) *Avoiding.*
- d) *Accommodating.*
- e) *Compromising.*

a) *Competing.*

Yaitu suatu keinginan untuk memuaskan salah satu pihak, tanpa memperhatikan dampaknya terhadap pihak lain terhadap adanya konflik.

b) *Collaborating.*

Yaitu suatu situasi dimana pihak-pihak yang bertikai, masing-masing berkeinginan untuk memberikan kepuasan secara penuh perhatian-perhatian pada semua pihak.

c) *Avoiding.*

Yaitu suatu keinginan untuk menarik diri atau menghindar dari suatu konflik.

d) *Accomodating.*

Yaitu suatu keinginan dari satu pihak yang bertikai untuk menempatkan kepentingan-kepentingan pihak lain diatas kepentingannya.

e) *Compromising.*

Yaitu suatu kondisi dimana masing-masing pihak yang bertikai berusaha untuk saling menghentikan pertentangan.

*Stage IV : Behavior*

Merupakan tahapan dimana pernyataan-pernyataan, tindakan-tindakan, dan reaksi-reaksi ditunjukkan oleh pihak-pihak yang saling bertikai.

*Stage V : Outcomes*

Merupakan tahapan dimana aksi-reaksi yang saling mempengaruhi antara pihak-pihak yang menghadapi konflik/saling bertikai, memberikan hasil/akibat. Akibat-akibat yang muncul dari adanya konflik, ada yang mampu

meningkatkan prestasi grup dan ada juga yang menyebabkan prestasi grup menurun.

### 2.2.6 Hubungan antara komunikasi dengan konflik

Sesuai dengan berbagai pendapat dan pandangan dari para ahli mengenai masalah komunikasi dan konflik, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi memiliki hubungan terhadap munculnya konflik. Hal ini dinyatakan oleh Werther dan Davis (1995:452) yang menyatakan bahwa :

*"...likewise, insufficient information may cause stress and dissatisfaction among co-workers..."*

Bahwa tidak cukupnya informasi dapat menyebabkan *stress* (tekanan) dan ketidakpuasan diantara para pekerja. Tidak cukupnya informasi dapat disebabkan salah satunya oleh karena lemahnya proses komunikasi, dimana informasi yang ada tidak mengalir secara optimal selama proses komunikasi. Sehingga informasi dirasakan menjadi sesuatu yang langka. Akibatnya muncul perasaan tidak puas akan informasi yang diperoleh, sehingga lama kelamaan akan dapat memicu munculnya konflik.

Lebih jauh hal ini dipertegas oleh Robbins (1998:438) yang menyatakan bahwa :

*"... one of the major myths that most of us carry around with us is that poor communication is the major reason for conflicts".*

Bahwa buruknya komunikasi merupakan alasan utama bagi munculnya konflik. Buruknya komunikasi pada akhirnya akan dapat menimbulkan kesalahpahaman atau salah persepsi (*misunderstanding*), dimana kesalahpahaman yang terjadi, menjadi salah satu penyebab bagi munculnya suatu konflik.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Komunikasi sebagai salah satu fungsi integrasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Komunikasi dirasakan sangat penting tidak hanya sebagai media untuk menyampaikan ide, gagasan, atau informasi, tetapi juga dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyatukan pandangan atau persepsi, sehingga kesatuan arah dan tujuan dapat tercapai.

Komunikasi itu sendiri pada dasarnya adalah suatu proses, dimana seorang pengirim menyampaikan suatu ide, gagasan, informasi, atau maksud kepada seorang penerima melalui suatu media komunikasi, dengan harapan terjadinya saling pengertian dan pemahaman (*mutual understanding*) yang diaplikasikan melalui suatu umpan balik (*feedback*).

Komunikasi umumnya dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu komunikasi verbal (*verbal communication*) dan komunikasi non-verbal (*non-verbal communication*). Komunikasi non-verbal itu sendiri masih dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu komunikasi tertulis (*written communication*) dan komunikasi yang tidak terlalu jelas (*not so obvious communication*).

Pelaksanaan komunikasi dapat dikatakan efektif apabila memenuhi beberapa syarat, antara lain adanya komitmen/dukungan dari manajemen puncak, komunikasi ke tingkatan atas yang efektif, memahami apa yang harus dikomunikasikan, adanya umpan balik, dan terdapatnya sumber-sumber informasi yang jelas.

Komunikasi yang dilaksanakan secara efektif akan memiliki beberapa implikasi langsung, salah satunya adalah berkurangnya konflik yang disebabkan oleh lemahnya proses komunikasi (*poor communication process*). Lemahnya proses komunikasi bisa disebabkan oleh beberapa hal, antara lain karena ketidakmampuan seorang pengirim ataupun penerima informasi dalam memahami suatu informasi, kurang memadainya media komunikasi yang digunakan, atau karena pihak-pihak yang melakukan komunikasi tidak memahami pentingnya suatu umpan balik (*feedback*).

Umpan balik dalam proses komunikasi memegang peran yang sangat penting, dimana suatu pihak tidak akan mengetahui apakah maksud yang disampaikan sudah diterima dan sekaligus dimengerti, atau belum sama sekali. Demikian halnya dengan konflik, suatu pihak tidak akan dapat mengetahui apakah konflik yang dirasakan sudah berkurang atau belum, tanpa adanya upaya untuk memahami umpan balik atas upaya pelaksanaan komunikasi yang selama ini dilaksanakan. Apabila konflik yang dirasakan belum berkurang, maka harus dilihat kembali bagaimana proses komunikasi (pengirim, penerima, atau media) yang selama ini dilaksanakan, pada bagian-bagian mana dibutuhkan



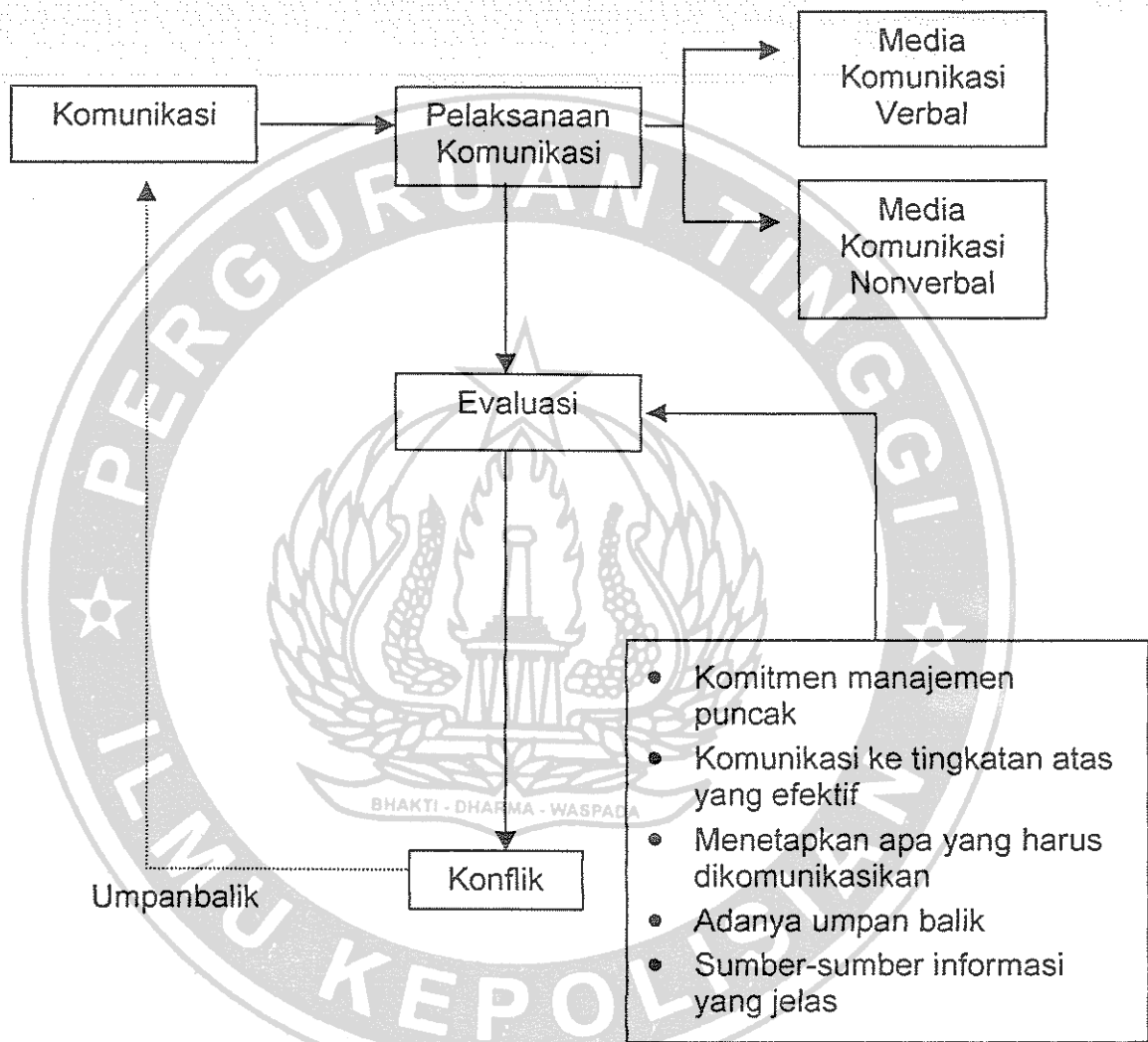
perbaikan. Sebaliknya jika konflik yang dirasakan sudah berkurang, maka hal tersebut dapat menjadi indikasi bahwa komunikasi telah dilaksanakan secara efektif.



Gambar 2.4

## Skema Kerangka Pemikiran

Hubungan pelaksanaan komunikasi terhadap konflik karyawan



#### 2.4 Perumusan Hipotesis

Dari uraian-uraian di atas, maka kiranya dapat dibuat hipotesis atau jawaban sementara tentang masalah komunikasi dan konflik. Adapun hipotesis tersebut adalah *"Jika komunikasi dilaksanakan secara efektif, maka akan dapat mempengaruhi konflik karyawan"*.





**BAB III**  
**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan penelitian deskriptif, dimana metode deskriptif itu sendiri adalah suatu metode yang digunakan untuk pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau tulisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki atau diteliti.

Digunakan pula metode penelitian survey, dimana definisi metode penelitian survey menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1995:4) adalah :

“suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok”.

### 3.2 Variabel dan Pengukurannya

Variabel adalah suatu konsep yang memiliki variasi, nilai, dimana variabel ini merupakan objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian dalam penelitian. Dan variabel-variabel yang digunakan adalah :

#### 1. Variabel Bebas (independent variable)

Variabel bebas (variabel X) adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel tidak bebas di dalam pola hubungannya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelaksanaan komunikasi.

#### 2. Variabel tidak bebas (variabel Y)

Adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah konflik karyawan.

Sedangkan pengukurannya adalah menggunakan skala interval, yaitu mengurutkan orang atau objek berdasarkan atribut yang juga dapat memberi informasi tentang interval antara satu orang/objek dengan orang/objek lain.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel operasional. Tujuannya adalah untuk memberikan batasan dan penjelasan dalam rangka membatasi analisis lebih lanjut, dimana hal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pelaksanaan komunikasi

Adalah suatu kegiatan menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima, melalui media komunikasi, baik secara verbal ataupun non-verbal, untuk dapat memperoleh umpan balik (*feedback*) atas informasi yang disampaikan. Hal ini dapat dilihat pada kuesioner pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 15.

### 2. Konflik karyawan

Adalah suatu keadaan dimana dirasakan adanya ketidakpuasan, yang disebabkan oleh lemahnya proses komunikasi (*poor communication process*), sehingga mengakibatkan munculnya ketidaksamaan persepsi (*miscommunication*). Hal ini dapat dilihat pada kuesioner pertanyaan nomor 16 sampai dengan nomor 30.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara mengumpulkan data dari berbagai sumber. Adapun sumber data diperoleh melalui :

#### 1. Penelitian lapangan (*field research*)

Data diperoleh dengan mengadakan riset langsung/observasi pada perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan. Pengumpulan data dilakukan dengan :

a) Wawancara terstruktur

Yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada responden, dimana pertanyaan yang diajukan telah dipersiapkan terlebih dahulu secara tertulis.

b) Wawancara tidak terstruktur

Yaitu mengajukan pertanyaan lisan mengenai masalah-masalah yang akan diteliti secara langsung kepada responden.

c) Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data melalui sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden.

Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*, dimana setiap unit penelitian dari populasi, tidak mempunyai peluang untuk dipilih kembali menjadi sampel.

Sifat pertanyaan yang dilakukan adalah tertutup, artinya jawaban setiap pertanyaan telah ditentukan terlebih dahulu, dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan jawaban lain.

Cara untuk menilai jawaban kuesioner adalah dengan menggunakan skala Likert. Cara pengukurannya menurut Masri Singarimbun (1995:112) adalah dengan menghadapkan responden dengan sejumlah pertanyaan dan kemudian diminta memberi jawaban sebagai berikut :

- a) Sangat setuju / *strongly agree* Bobot 5
- b) Setuju / *agree* Bobot 4
- c) Ragu-ragu / *neither agree nor disagree* Bobot 3
- d) Tidak setuju / *disagree* Bobot 2
- e) Sangat tidak setuju / *strongly disagree* Bobot 1

Karyawan yang diteliti terdiri sebanyak 56 orang, yang terdiri dari 34 orang manajer dan 22 orang asisten manajer. Sedangkan jumlah sampel yang diuji sebanyak 30 orang.

## 2. Studi kepustakaan (*library research*)

Teknik yang digunakan adalah dengan melakukan penelitian kepustakaan, yaitu dengan membaca dan membandingkan buku literatur, surat kabar, dan tulisan-tulisan para ahli yang berkaitan dengan topik penelitian.

## 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan komunikasi, maka digunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan komunikasi dengan membandingkan pelaksanaan komunikasi pada perusahaan dengan dengan teori yang berhubungan, didukung oleh tanggapan responden dan hasil kuesioner.



2. Untuk mengevaluasi konflik, maka digunakan metode kuantitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi konflik karyawan dengan menggunakan teori.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan komunikasi dalam upaya mengurangi konflik, digunakan hubungan kuantitatif deskriptif.

Metode yang digunakan adalah metode statistik, yaitu :

#### Analisis Korelasi

Digunakan untuk menyatakan hubungan yang ada antara variabel pelaksanaan komunikasi dengan variabel konflik karyawan.

Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) dinyatakan dengan  $-1 \leq r \leq 1$ , dimana :

Jika  $r = -1$ , dikatakan hubungan X dan Y sempurna dan negatif (hubungan sangat kuat dan negatif).

Jika  $r = 0$ , dikatakan hubungan X dan Y lemah sekali (hampir tidak berhubungan).

Jika  $r = 1$ , dikatakan hubungan X dan Y sempurna dan positif (hubungan sangat kuat dan positif).

Untuk menghitung koefisien korelasi ( $r$ ), digunakan rumus menurut J. Supranto (1994:245) sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Untuk menguji keberadaan koefisien korelasi yang digunakan, apakah menerima atau menolak anggapan hipotesis yang dipersoalkan, maka dilakukan dengan Uji Hipotesis.

Adapun perumusannya sebagai berikut :

$$t_0 = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

$H_0 : \rho = 0$  (tidak ada hubungan antara X dan Y)

$H_a : \rho > 0$  (ada hubungan positif antara X dan Y)

$H_a : \rho < 0$  (ada hubungan negatif antara X dan Y)

Dalam pengujian hipotesis, akan digunakan nilai  $t_0$  dibandingkan dengan nilai  $t_{\alpha(n-2)}$  dengan  $\alpha$  (alpha) sebesar 0,05.

★ Hasil perbandingan antara nilai  $t_0$  dan  $t_{\alpha(n-2)}$  dipergunakan dalam pengujian hipotesis untuk memutuskan pendapat tersebut akan ditolak atau diterima.



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah berdirinya perusahaan dan perkembangannya

PT Unilever Indonesia merupakan perusahaan hasil penanaman modal asing (PMA) yang mempunyai dua buah perusahaan induk, yaitu Unilever yang berpusat di London, Inggris dan Rotterdam, Belanda. Perusahaan Unilever yang ada sekarang ini merupakan penggabungan tiga buah perusahaan yang pada mulanya tidak ada hubungannya satu sama lain, yang berada di Inggris dan Negeri Belanda pada akhir abad ke-19.

Sejarah berdirinya Unilever bermula ketika pada tahun 1885 William Hasketh Lever (kemudian diangkat menjadi bangsawan dengan gelar Lord Lever Hulme) bersama saudaranya yang bernama James Darcy Lever mendirikan sebuah perusahaan sabun yang paling progresif pada saat itu. Sesuai dengan sasarannya yaitu untuk selalu membuat sabun yang terbaik, perusahaan sabun yang bernama *Lever Brothers* ini juga memproduksi sabun

dalam bentuk potongan-potongan yang praktis, yang diberi nama *Sunlight*. Jenis sabun ini sangat digemari oleh para pekerja kelas menengah di Inggris. Sejalan dengan penjualan sabun *Sunlight* yang semakin meningkat, Perusahaan *Lever Brothers* kemudian juga mengeluarkan produk baru berupa sabun *Lux* dan *Lifebuoy* yang juga mengalami sukses di pasaran.

Setelah terjadinya revolusi industri di Inggris, maka bermunculanlah perusahaan-perusahaan baru, tidak hanya di Inggris yang telah menjadi negara industri, tetapi juga di Eropa dan di bagian dunia lainnya. Salah satu perusahaan yang berdiri pada saat itu adalah sebuah perusahaan mentega milik keluarga Anton Jurgens di Belanda.

Pada saat itu di Negeri Belanda terdapat juga perusahaan mentega lainnya, yaitu milik keluarga Van den Berg. Karena kedua perusahaan ini bergerak pada bidang yang sama, maka dilakukanlah penggabungan (*merger*) antara kedua perusahaan tersebut.

Melihat kenyataan bahwa terdapat kesamaan bahan baku antara margarin dan sabun, yang saat itu sulit didapat, maka diputuskanlah untuk melakukan peleburan antara perusahaan *Lever Brothers* di Inggris dengan perusahaan Belanda tersebut. Langkah pertama penggabungan ini ditandai ketika pada tahun 1927 kedua perusahaan Belanda tadi membentuk margarin *unie* di Belanda dan margarin *union* di Inggris. Peleburan kedua perusahaan Belanda ini dengan *Lever Brothers*, kemudian mengalami penambahan

beberapa rekan usaha, sehingga pada tahun 1929 berdirilah suatu perusahaan baru yang diberi nama UNILEVER.

Pada tahun 1933 barulah kemudian Unilever berdiri di Indonesia. Pendirian perusahaan ini segera diikuti dengan pembuatan pabrik sabun di Angke, Jakarta Barat, yang kemudian dilanjutkan dengan pendirian pabrik margarin. Pada tahun 1941, Unilever mendirikan pabrik kosmetik di Surabaya yang diberi nama Colibri. Ketiga pabrik Unilever ini terus berkembang sampai munculnya hambatan-hambatan yang disebabkan perang pada tahun 1942 sampai dengan tahun 1945, dan kemudian bangkit kembali sampai dengan tahun 1957.

Adanya konfrontasi pemerintah Indonesia dengan Belanda dalam masalah Irian Barat, yang kemudian dilanjutkan dengan konfrontasi dengan Inggris pada tahun 1964-1965, turut menghambat perkembangan Unilever di Indonesia. Bahkan ketika gerakan G 30-S-PKI menggejala di Indonesia, perusahaan Unilever hampir berhenti beroperasi

Dalam pertumbuhannya, Unilever sempat diambil alih di bawah pengawasan negara sampai tahun 1967 ketika pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang Penanaman Modal Asing (UU No.1/1967). Dengan adanya undang-undang ini, pemerintah Indonesia memberikan kesempatan kepada pemilik-pemilik modal di Indonesia untuk memiliki usaha mereka sendiri, termasuk perusahaan Unilever.

Pada tahun 1970 didirikan pabrik baru di Angke yang memproduksi deterjen. Sejak saat itu Unilever mengalami perkembangan yang sangat pesat yang ditandai dengan pemasaran produk-produknya ke seluruh Indonesia. Unilever yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas), pada tahun 1981 mulai *Go Public*, yang menjual sahamnya sebesar 15% kepada umum.

Sejalan dengan perkembangan industri kecil di Indonesia, beberapa produk perusahaan ini bahkan sudah diserahkan ke industri-industri kecil, misalnya untuk pembuatan produk deterjen merek OMO di Bogor, akan tetapi tetap terus di bawah pengawasan dan bimbingan Unilever Indonesia.

Untuk pemasarannya, Unilever mempunyai beberapa kantor depot, yaitu di Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, Medan, Padang, Palembang, Tanjung Karang, Pontianak, Banjarmasin, dan Ujung Pandang. Sedangkan untuk memperlancar distribusi barang, produk-produk Unilever disalurkan melalui kurang lebih tiga ratus distributor.

Sejalan dengan perkembangan yang pesat dari PT Unilever Indonesia, maka terjadi beberapa pemindahan dan perluasan lokasi perusahaan. Pada bulan Juni 1984, kantor pusat (*head office*) Unilever yang terletak di Jl. Medan Merdeka Barat I dipindahkan ke gedung Menara Duta di Jl. Haji Rangkyo Rasuna Said Kav.B-9, Kuningan, Jakarta Selatan. Dan kemudian pada bulan Desember 1994, kantor pusat mengalami perpindahan lagi ke Gedung Graha Unilever di Jl. Gatot Subroto. Selain kantor pusat, pabrik yang semula di Angke, tepatnya di Jl. Tubagus Angke No.170, juga mengalami perpindahan. Pabrik

tersebut dipindahkan untuk menempati lokasi baru di kawasan Jababeka Industrial Estate, tepatnya di Jl. Jababeka Raya Blok O, atau yang lebih dikenal dengan pabrik NSD.

#### 4.1.2 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha

PT Unilever Indonesia adalah salah satu anak perusahaan yang tergabung ke dalam Unilever Internasional yang menyediakan berbagai barang dan jasa dalam rangkaian yang luas, yang meliputi 70 negara dan mempekerjakan lebih dari 300.000 karyawan yang berkantor pusat di London, Inggris dan Amsterdam, Belanda.

Produk yang dihasilkan PT Unilever Indonesia adalah kebutuhan sehari-hari masyarakat atau biasa disebut sebagai *personal product*. Adapun produk-produk tersebut dibagi kedalam dua kelompok besar, yaitu :

- a) *Foods*
- b) *Home and Personal Care (HPC)*

##### a) *Foods*

Yang termasuk dalam kategori *Foods* antara lain :

- Margarin *Blue Band*
- Penyedap masakan *Royco*
- Es Krim *Walls*
- Teh *SariWangi*

##### b) *Home and Personal Care*

Yang termasuk dalam kategori *Home and Personal Care* antara lain :

- Sampo *SunSilk, Organic, Dimension, Clear, dan Brisk*.

- Sabun *Lux, Lifebuoy, Citra, dan Dove.*
- Pasta gigi *Pepsodent dan Close Up.*
- Perawat kulit *Citra dan Ponds.*
- Penyegar badan *Axe dan Rexona.*
- Pembersih *Rinso, Sunlight, Vim, dan OMO.*

Adapun bahan baku (*raw material*) yang digunakan antara lain :

- a. Minyak kelapa sawit
- b. Bahan kimia dan aromatik
- c. Bahan pembungkus dan pengepakan
- d. Bahan pembantu lainnya

Sedangkan mesin-mesin yang digunakan untuk memproduksi produk-produk di atas adalah berupa mesin-mesin dengan klasifikasi *full automatic*. Dalam penyediaan bahan baku produk, perusahaan akan menggunakan bahan baku dalam negeri sepanjang bahan tersebut memenuhi kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan. Sedangkan untuk bahan-bahan tertentu yang tidak terdapat di dalam negeri dalam jumlah dan kualifikasi tertentu, maka perusahaan akan melakukan impor bahan baku dari luar negeri.

Untuk menjaga kualitas produksi agar sesuai dengan standar mutu tertentu, perusahaan memberikan wewenang kepada bagian pengembangan (*development*) untuk melaksanakan *quality control*, dengan tugas untuk memeriksa, mengawasi, serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap bahan baku, bahan dalam proses, hingga barang jadi.

Sedangkan untuk menjaga keamanan dan keselamatan kerja karyawannya, PT Unilever Indonesia juga menyediakan berbagai sarana dan fasilitas pendukung keselamatan kerja. Salah satu contoh adalah upaya



pemadaman bila terjadi kebakaran, dimana tiap karyawan harus dapat melakukan tindakan pencegahan agar bahaya kebakaran tidak meluas. Segala tindakan pencegahan terhadap kecelakaan kerja diadakan perusahaan agar setiap karyawan selalu berada dalam kondisi kerja yang aman dan sehat.

PT Unilever Indonesia memiliki dua buah pabrik untuk produksinya.

Adapun lokasi dari kedua pabrik tersebut adalah :

1. Pabrik Cikarang

Jl. Jababeka Raya Blok O, Jababeka Industrial Estate

Cikarang – Jawa Barat

Bidang usaha produksi : NSD (*Non Soap Detergent*) dan *Foods (Ice Cream)*

2. Pabrik Colibri/Rungkut

Jl. Patricia Lumumba No. 173-175

Surabaya – Jawa Timur

Bidang usaha produksi : *Home dan Personal Care*.

Adapun hasil produksi barang-barang yang diolah di dalam negeri hanya diperuntukkan untuk pemakaian lokal saja, tidak untuk diekspor. Hasil produksi PT Unilever Indonesia dipasarkan ke seluruh Indonesia dengan menggunakan berbagai teknik pemasaran, dimana untuk kebijaksanaan promosi langkah yang diambil adalah melalui periklanan (*advertisement*).

### 4.1.3 Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia

Bagan struktur organisasi dari PT Unilever Indonesia dapat dilihat pada gambar. Penjelasan struktur organisasi PT Unilever Indonesia dan tugas serta kewajibannya adalah sebagai berikut :

#### 1. *President Director*

Merupakan pucuk pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang bertanggung jawab penuh terhadap maju mundurnya perusahaan.

Tugasnya :

- Menentukan arah perusahaan dalam jangka panjang dengan merumuskan rencana-rencana dan cara kerja dari pelaksanaannya.
- Menentukan bentuk dan struktur organisasi, memilih direktur, menetapkan wewenang serta tanggung jawab.

#### 2. *Technical Director Foods*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap segala masalah teknis pada bagian *Foods*.

Tugasnya :

- Bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran produksi (pemilihan mesin-mesin, operasi mesin, dan perawatan mesin).
- Menentukan besarnya investasi pabrik di bidangnya secara efisien dan efektif.

### 3. *Technical Director Home and Personal Care (HPC)*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap segala masalah teknis pada bagian *Home and Personal Care (HPC)*.

Tugasnya :

- Bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran produksi (pemilihan mesin-mesin, operasi mesin, dan perawatan mesin).
- Menentukan besarnya investasi pabrik di bidangnya secara efisien dan efektif.

### 4. *Sales Director Home and Personal Care II.*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap penjualan produk-produk yang tergolong dalam *Home and Personal Care*.

Tugasnya :

- Menetapkan metode penjualan yang paling efektif dan efisien.
- Menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penjualan.
- Memelihara hubungan baik dengan relasi (*partner*).

### 5. *Personnel Director*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap segala masalah kepegawaian dan hubungan eksternal perusahaan.

Tugasnya :

- Menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian.
- Menjaga dan menjalin hubungan industrial di luar perusahaan.

#### 6. *Commercial Director*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap masalah keuangan dan kebijaksanaan investasi.

Tugasnya :

- Bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh tugas di bidang keuangan.
- Menetapkan metode penggunaan keuangan yang efisien.
- Menentukan kelayakan suatu investasi.
- Menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan di bidang keuangan.

#### 7. *Foods Director.*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap masalah-masalah pemasaran untuk produk kategori *Foods*.

Tugasnya :

- Menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk tiap-tiap produk.
- Melakukan riset pemasaran untuk mencari kemungkinan pengembangan produk baru.
- Meningkatkan hubungan antara pihak perusahaan dengan penyalur (*distributor*), dan juga dengan pelanggan.

#### 8. *Home and Personal Care / Director*

Merupakan direktur yang bertanggung jawab terhadap masalah-masalah pemasaran untuk produk kategori *Home and Personal Care*.

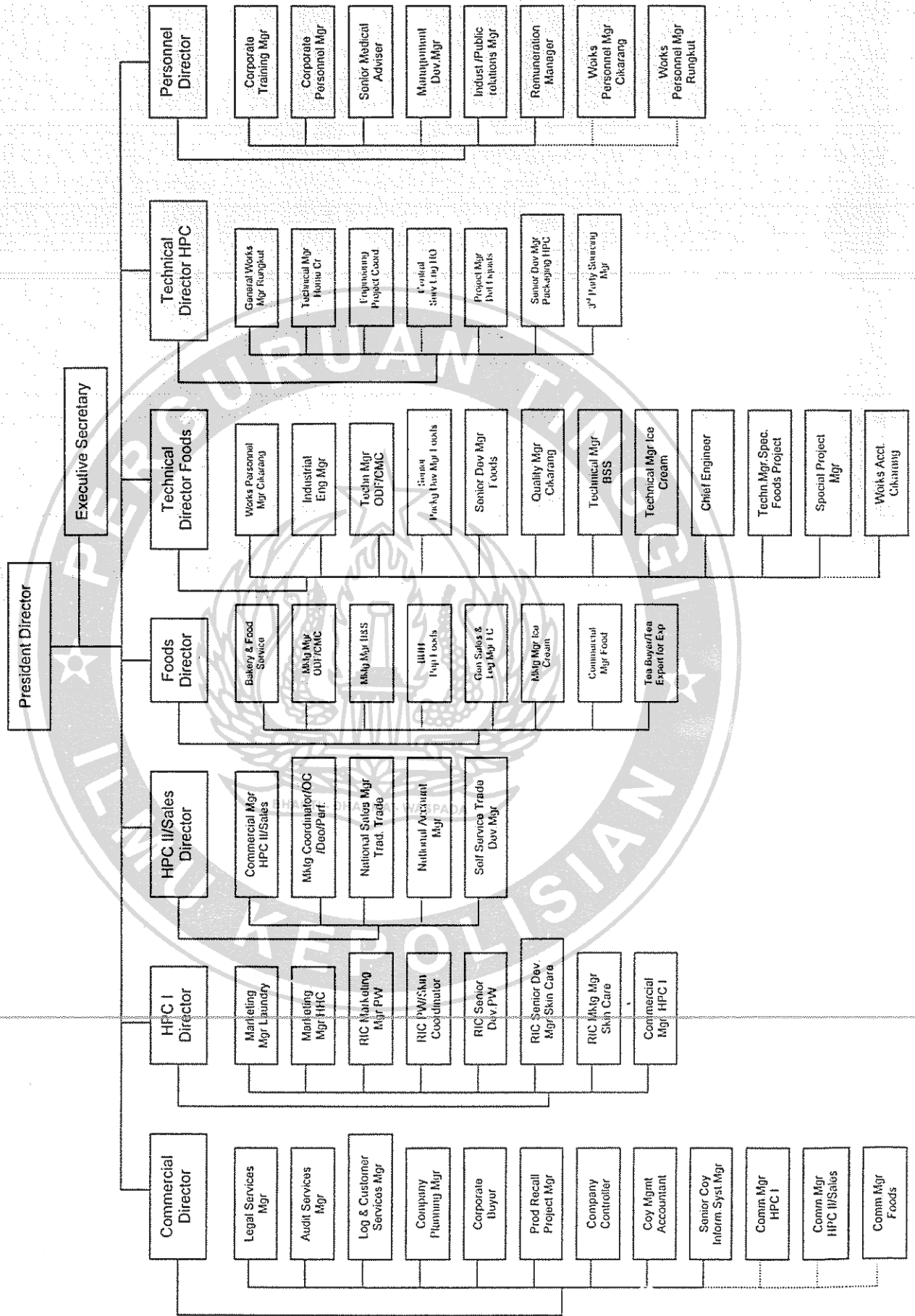
Tugasnya :

- Menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk tiap-tiap produk.

- Melakukan riset pemasaran untuk mencari kemungkinan pengembangan produk baru.
- Meningkatkan hubungan antara pihak perusahaan dengan penyalur (*distributor*), dan juga dengan pelanggan.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi PT Unilever Indonesia



Sumber : PT Unilever Indonesia

#### 4.1.4 Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia

Pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain :

##### 1. Tujuan pelaksanaan komunikasi

Pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia bertujuan untuk memberikan pemahaman yang jelas (*a clear understanding*) kepada seluruh karyawan, mengenai tujuan perusahaan untuk memperoleh kontribusi yang terbaik bagi semua pihak.

##### 2. Arah komunikasi (*direction of communication*)

Pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia menggunakan komunikasi dua arah (*two-way communication*), dimana ide-ide diperoleh tidak hanya dari atas ke bawah (*up to bottom*), tetapi juga dari bawah ke atas (*bottom to up*). Hal ini dilakukan untuk memberikan peran lebih kepada karyawan dalam memberikan ide/gagasan terhadap proses peningkatan kinerja perusahaan.

##### 3. Jaringan komunikasi (*communication network*)

Jaringan komunikasi merupakan media dimana informasi mengalir. Dalam hal ini perusahaan menggunakan dua jenis jaringan komunikasi, yaitu :

- a) Jaringan formal (*formal network*), dimana aliran informasi mengikuti rangkaian penugasan dan terbatas pada komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

- b) Jaringan informal (*informal network*), dimana aliran komunikasi bebas bergerak, komunikasi tidak terbatas pada masalah pekerjaan, tetapi lebih banyak mengandung unsur gosip/isu, kabar selentingan, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan.

#### 4. Media komunikasi (*communication media*)

Media komunikasi yang digunakan perusahaan adalah media komunikasi yang sifatnya verbal dan tertulis (*written*).

- a) Verbal : pertemuan (*meeting*), presentasi (*presentation*), telepon, dan lain-lain.
- b) Tertulis (*written*) : faksimili (*facsimile*), surat elektronik (*electronic mail*), papan pengumuman (*billboard*), dan lain-lain.

#### 4.2 Analisis dan Pembahasan

Pada bagian ini, data-data diperoleh dari hasil tanggapan responden dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan yang diambil dari 56 orang karyawan secara keseluruhan. Kuesioner terdiri dari 15 pertanyaan mengenai pelaksanaan komunikasi dan 15 pertanyaan mengenai konflik karyawan.

Untuk lebih jelasnya mengenai gambaran umum responden, dapat dilihat dari tabel berikut :



**Tabel IV.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Laki-laki	13	43%
Perempuan	17	57%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah perempuan yaitu sebanyak 17 orang (57%), sedangkan laki-laki sebanyak 13 orang (43%).

**Tabel IV.2**  
**Usia Responden**

Usia	$\Sigma$ Responden	Prosentase
21 – 30 tahun	7	23%
31 – 40 tahun	14	47%
41 – 50 tahun	8	27%
51 – 60 tahun	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah berusia antara 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 14 orang (47%), usia 21 – 30 tahun sebanyak 7 orang (23%), usia 41 – 50 tahun sebanyak 8 orang (27%), dan usia 51 – 60 tahun sebanyak 1 orang (3%).

**Tabel IV.3**  
**Lama bekerja di PT Unilever Indonesia**

Lama bekerja	$\Sigma$ Karyawan	Prosentase
<5 tahun	2	7%
5 – 10 tahun	12	40%
11 – 15 tahun	3	10%
>15 tahun	13	43%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden telah bekerja lebih dari 15 tahun yaitu sebanyak 13 orang (43%), lama bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 2 orang (7%), lama bekerja antara 5 – 10 tahun sebanyak 12 orang (40%), dan lama bekerja antara 11 – 15 tahun sebanyak 3 orang (10%).

#### 4.2.1 Analisis Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia

Berdasarkan keterangan dan uraian mengenai pelaksanaan komunikasi karyawan pada PT Unilever Indonesia, maka analisis mengenai pelaksanaan komunikasi lebih ditekankan pada media komunikasi yang digunakan. Adapun proses pelaksanaan komunikasi didasarkan pada tiga tahap dasar, yaitu :

- a. Tahap pengiriman dan penerimaan pesan/informasi.
- b. Tahap penggunaan media komunikasi.
- c. Tahap pemberian umpan balik (*feedback*).

Ketiga tahapan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut di atas adalah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins.

Adapun uraian singkat mengenai tahap-tahap proses komunikasi bagi karyawan adalah sebagai berikut :

a) Tahap pengiriman dan penerimaan pesan/informasi.

Perusahaan beranggapan bahwa informasi merupakan aset yang sangat besar nilainya (*valuable asset*) bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kegiatan sehari-hari perusahaan, harus dapat ditunjang oleh informasi yang akurat, sehingga dapat mempermudah dalam proses peramalan kegiatan di masa depan ataupun untuk kemudahan pengambilan suatu keputusan. Informasi yang diperoleh dapat berasal dari lingkungan internal perusahaan, dan juga dari lingkungan eksternal perusahaan. Proses pengiriman dan penerimaan pesan/informasi dapat dilakukan oleh pihak karyawan dengan karyawan lainnya, pihak karyawan kepada perusahaan, ataupun pihak perusahaan kepada karyawan. Suatu pesan/informasi dikirimkan untuk berbagai maksud, antara lain sebagai suatu pertanyaan, sebagai suatu jawaban, atau sebagai suatu pemberitahuan saja.

b) Tahap penggunaan media komunikasi.

Agar suatu pesan/informasi dapat dikirim dan juga diterima dengan baik, perlu digunakan suatu media komunikasi sebagai mediator. Perusahaan menyediakan berbagai media komunikasi yang dapat digunakan untuk mengirim/menerima suatu pesan/informasi, tergantung maksud dan tujuannya.

Jika suatu pesan/informasi dikirimkan untuk memperoleh jawaban yang cepat, dapat digunakan media telepon, faksimili, atau surat elektronik (*e-mail*). Sedangkan apabila pengiriman pesan/informasi hanya dimaksudkan untuk pemberitahuan, dapat digunakan media papan pengumuman (*billboard*), majalah (*Unilever's magazine*) atau lembaran berita perusahaan (*company's news letter*).

c) Tahap pemberian umpan balik (*feedback*)

Pemberian umpan balik merupakan bagian yang sangat penting dalam proses komunikasi, dimana dapat terlihat efektifitas dari proses komunikasi yang dilaksanakan. Umumnya umpan balik diberikan oleh penerima pesan/informasi kepada pengirim pesan/informasi yang dimaksudkan sebagai suatu reaksi atas pertanyaan, pandangan, atau saran yang diajukan oleh pengirim. Perusahaan menerapkan proses umpan balik dengan berbagai cara, antara lain melalui kotak saran (*suggestion box*) atau langsung menggunakan media komunikasi yang sehari-hari digunakan.

#### 4.2.2 Evaluasi Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia

Evaluasi pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia dilakukan dengan cara membandingkan pelaksanaan komunikasi pada perusahaan terhadap teori mengenai komunikasi efektif yang telah diuraikan pada BAB II. Adapun data tersebut diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan.

Menurut De Cenzo dan Robbins (1996:436), syarat-syarat komunikasi yang efektif :

1. Komitmen manajemen puncak (*Top management commitment*).

PT Unilever Indonesia dalam upaya mengantisipasi perkembangan zaman, berupaya untuk mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat siap memasuki milenium baru. Salah satu upaya yang serius dilakukan adalah peningkatan kemampuan media komunikasi yang digunakan sehari-hari. Dalam hal ini pimpinan perusahaan sepakat untuk melengkapi media komunikasi yang sudah ada dengan tambahan media komunikasi baru yang berbasis komputer, yaitu surat elektronik atau *electronic mail*. Upaya ini ditujukan untuk membantu memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kegiatan perusahaan sehari-hari dan tentunya untuk lebih meningkatkan proses komunikasi (*communication process improvement*) yang telah dijalankan perusahaan selama ini.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai komitmen manajemen puncak dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel IV.4

**Fasilitas *e-mail* yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan adanya komitmen yang jelas dan dukungan dari manajemen puncak terhadap program komunikasi**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	21	70%
Setuju	9	30%
Ragu-ragu		
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 21 orang responden (70%) menyatakan sangat setuju dan 9 orang responden (30%) menyatakan setuju mengenai fasilitas *e-mail* yang diberikan menunjukkan adanya komitmen perusahaan, terutama manajemen puncak terhadap program komunikasi.

Tabel IV.5

Fasilitas *e-mail* yang diberikan perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan media dan jaringan komunikasi di dalam perusahaan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	14	47%
Setuju	15	50%
Ragu-ragu	1	3%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 14 responden (47%) menyatakan sangat setuju, 15 responden menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena responden kurang yakin bahwa pemberian fasilitas *e-mail* menunjukkan upaya perusahaan untuk meningkatkan media dan jaringan komunikasi di dalam perusahaan. Tetapi secara keseluruhan responden meyakini akan upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan fasilitas *e-mail*.

Tabel IV.6

Fasilitas *e-mail* diberikan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam berkomunikasi

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	3	10%
Setuju	17	57%
Ragu-ragu	7	23%
Tidak Setuju	3	10%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 3 responden (10%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (57%) menyatakan setuju, 7 responden (23%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena peningkatan kemampuan individu dalam berkomunikasi tidak hanya dilakukan melalui pemberian fasilitas *e-mail*. Sedangkan sisanya 3 responden (10%) menyatakan tidak setuju.

## 2. Komunikasi ke tingkat atas yang efektif (*effective upward communication*).

Untuk lebih meningkatkan komunikasi ke tingkat atas secara efektif, dalam hal ini penggunaan *e-mail* diharapkan mampu menjadi jembatan untuk mencapai sasaran tersebut. Hal ini dimungkinkan mengingat penggunaan *e-mail* dihubungkan melalui suatu jaringan (*network*) yang dapat berhubungan



langsung antara pengguna (*user*) satu dengan yang lainnya tanpa hambatan. Sehingga diharapkan jarak antara bawahan dan atasan dapat dipersempit dalam hal berkomunikasi, dan pada akhirnya dapat membantu dalam menjalankan aktivitas kegiatan sehari-hari.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai komunikasi ke tingkat atas yang efektif dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel IV.7

Fasilitas *e-mail* memudahkan dalam menyampaikan permasalahan, saran, atau solusi kepada tingkatan yang lebih tinggi (*upper level*) secara lebih cepat dan tepat waktu

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	9	30%
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	3	10%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 9 responden (30%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (60%) menyatakan setuju, dan 3 responden (10%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena penyampaian informasi melalui *e-mail* kepada tingkatan yang lebih tinggi, tidaklah semudah seperti menyampaikan informasi secara verbal.

Tabel IV.8

**Komunikasi dengan *e-mail* memudahkan dalam mengirim/menyampaikan laporan kepada atasan secara efektif**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	5	17%
Setuju	14	47%
Ragu-ragu	9	30%
Tidak Setuju	2	6%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 5 responden (17%) menyatakan sangat setuju, 14 responden (47%) menyatakan setuju, 9 responden (30%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena biasanya penyampaian laporan, khususnya kepada atasan membutuhkan uraian yang rinci. Berbeda dengan penyampaian pesan melalui *e-mail* yang umumnya merupakan pesan singkat. Sedangkan sisanya 2 responden (6%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.9

Komunikasi melalui *e-mail* memudahkan dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan dari atasan secara cepat.

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	5	17%
Setuju	19	63%
Ragu-ragu	5	17%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 5 responden (17%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (63%) menyatakan setuju, 5 responden (17%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena seringkali responden terlambat melihat/membuka pertanyaan dari atasan yang disampaikan melalui *e-mail*, sehingga seringkali terlambat pula dalam memberikan jawaban. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

### 3. Menentukan apa yang harus dikomunikasikan (*determining what to communicate*)

Agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif, terlebih dahulu harus diperhatikan hal-hal apa yang akan dikomunikasikan. Masalah ini penting

diperhatikan agar komunikasi yang dilakukan tidak hanya berlangsung satu arah, melainkan komunikasi dua arah (*two-way communication*). Dalam hal ini perusahaan berupaya melalui penyediaan fasilitas *e-mail* diharapkan mampu mengoptimalkan komunikasi dua arah dan memberikan banyak kemudahan bagi karyawan dalam melakukan komunikasi.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai apa yang harus dikomunikasikan, dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel IV.10

Dengan menggunakan *e-mail*, saya dapat dengan mudah bertukar informasi ke/dari tempat yang berbeda

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	18	60%
Setuju	11	37%
Ragu-ragu	1	3%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 18 responden (60%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (37%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena responden tidak merasakan adanya kemudahan dalam bertukar informasi

melalui *e-mail*. Namun secara keseluruhan terlihat bahwa terdapat kemudahan bertukar informasi ke/dari tempat yang berbeda melalui penggunaan *e-mail*.

Tabel IV.11

Dengan menggunakan *e-mail*, saya dapat mengatur kapan pesan/informasi akan dikirim

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	5	17%
Setuju	20	66%
Ragu-ragu	5	17%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 5 responden (17%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (66%) menyatakan setuju, dan 5 responden (17%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena terdapat kekhawatiran bahwa pesan tidak dapat diterima tepat pada waktunya jika disampaikan pada waktu-waktu tertentu (waktu istirahat, libur, atau cuti).

Tabel IV.12

Dengan menggunakan *e-mail*, saya dapat secara bebas memilih siapa yang akan menerima pesan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	4	13%
Setuju	21	70%
Ragu-ragu	5	17%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 4 responden (13%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (70%) menyatakan setuju, dan 5 responden (17%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena terdapat kekhawatiran bahwa pesan tidak diterima oleh pihak yang diinginkan (komputer sedang digunakan oleh pihak lain).

#### 4. Kemudahan dalam memberikan umpan balik (*allow for feedback*)

Umpan balik merupakan salah satu indikator bahwa telah terjadi suatu kondisi adanya saling pemahaman (*mutual understanding*) antara pengirim dengan penerima informasi. Perusahaan dalam hal ini sangat memperhatikan upaya untuk tercapainya saling pemahaman (*mutual understanding*) dalam berkomunikasi. Penyediaan fasilitas *e-mail* dimaksudkan juga untuk lebih

memperlancar proses umpan balik (*feedback*) antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses komunikasi.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai kemudahan dalam memberikan umpan balik, dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel IV.13

Penggunaan *e-mail* memudahkan saya untuk mengetahui apakah suatu pesan telah diterima atau belum

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	12	40%
Setuju	13	44%
Ragu-ragu	4	13%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 12 responden (40%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (44%) menyatakan setuju, 4 responden (13%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena adanya kemungkinan penerima sedang tidak mengoperasikan komputer atau terlambat memberikan jawaban. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.14

Penggunaan *e-mail* memudahkan saya untuk memberikan umpan balik kepada pengirim pesan lebih cepat

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	13	44%
Setuju	16	53%
Ragu-ragu	1	3%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 13 responden (44%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (53%) menyatakan setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena adanya kemungkinan penerima terlambat menerima pesan. Namun secara keseluruhan penggunaan *e-mail* memberikan kemudahan dalam memberikan umpan balik kepada pengirim pesan lebih cepat.



Tabel IV.15

Komunikasi tertulis seperti *e-mail* memudahkan saya untuk memahami pesan, informasi, atau pertanyaan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	3	10%
Setuju	19	64%
Ragu-ragu	7	23%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 3 responden (10%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (64%) menyatakan setuju, 7 responden (23%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena pesan/informasi yang disampaikan melalui *e-mail*, sering menggunakan kalimat tertentu (penggunaan bahasa atau singkatan/akronim) yang belum tentu dipahami oleh semua pihak. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

##### 5. Sumber-sumber informasi (*information sources*)

Informasi bagi PT Unilever Indonesia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dalam upaya mendukung aktivitas kegiatan perusahaan.

Informasi harus dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan manfaat dalam membantu menetapkan suatu kebijakan atau keputusan. Fasilitas *e-mail* diberikan perusahaan untuk dapat membantu karyawan memperoleh informasi secara lebih cepat dan akurat.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai sumber-sumber informasi, dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel IV.16

Penggunaan *e-mail* memudahkan saya untuk memperoleh informasi dari karyawan atau departemen lain

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	7	23%
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	5	17%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 7 responden (23%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (60%) menyatakan setuju, dan 5 responden (17%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena adanya informasi yang sifatnya rahasia (*urgent*), yang tidak bisa disampaikan melalui media *e-mail*.

Tabel IV.17

Dengan menggunakan *e-mail* saya dapat dengan mudah menemukan sumber dari suatu pesan/informasi

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	8	27%
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	4	13%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 8 responden (27%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (60%) menyatakan setuju, dan 4 responden (13%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena sumber informasi yang ada seringkali bukan merupakan sumber yang utama (*primary resource*).

Tabel IV.18

**Penggunaan e-mail memudahkan saya untuk memastikan bahwa sumber informasi diperoleh dengan jelas**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	3	10%
Setuju	21	70%
Ragu-ragu	5	17%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 3 responden (10%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (70%) menyatakan setuju, 5 responden (17%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena informasi yang sama bisa diperoleh dari berbagai sumber. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

#### 4.2.3 Evaluasi Konflik Karyawan PT Unilever Indonesia

Konflik yang ada di dalam perusahaan adalah konflik yang muncul karena adanya masalah komunikasi dan informasi. Informasi bagi sebagian pihak, dalam hal ini para manajer, merupakan suatu sumber daya yang sangat tinggi nilainya, dimana dengan informasi yang akurat akan dapat membantu manajer dalam mengambil suatu keputusan. Informasi yang kurang akurat pada

akhirnya akan menghambat proses komunikasi, dimana akan terjadi salah pemahaman (*miscomprehension*) antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses komunikasi. Sehingga buruknya proses komunikasi (*poor communication process*) menjadi salah satu penyebab bagi munculnya konflik.

Evaluasi terhadap konflik karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan yang juga ikut dalam pelaksanaan komunikasi sebagai responden.

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berpedoman pada teori yang menjelaskan mengenai sumber-sumber konflik yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil evaluasi tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini :

Tabel IV.19

**Penggunaan e-mail dapat mengurangi kendala-kendala yang disebabkan oleh jarak dan waktu**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	12	40%
Setuju	16	53%
Ragu-ragu	2	7%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 12 responden (40%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (53%) menyatakan setuju, dan 2 responden (7%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena kendala waktu masih dirasakan oleh responden, khususnya yang menyangkut waktu pengiriman dan penerimaan pesan.

Tabel IV.20

**Dengan berkomunikasi melalui *e-mail* saya dapat mengurangi munculnya perbedaan tujuan dalam organisasi**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
★ Setuju	11	37%
Ragu-ragu	15	50%
Tidak Setuju	3	10%
Sangat Tidak Setuju	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 11 responden (37%) menyatakan setuju, 15 responden (50%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena responden merasakan bahwa penggunaan *e-mail* masih terbatas pada pemberian kemudahan dalam memperlancar proses komunikasi. Sedangkan sisanya 3 responden (10%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel IV.21

**Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan kepribadian (sikap, perilaku) yang biasa muncul saat berkomunikasi secara verbal**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	1	3%
Setuju	8	27%
Ragu-ragu	13	43%
Tidak Setuju	6	20%
Sangat Tidak Setuju	2	7%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 1 responden (3%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (27%) menyatakan setuju, 13 responden (43%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena kesalahpahaman dalam berkomunikasi melalui *e-mail* masih dapat muncul karena perbedaan kepribadian, yang biasanya ditunjukkan oleh penggunaan kalimat saat berkomunikasi (surat menyurat). Sedangkan sisanya 6 responden (20%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (7%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel IV.22

Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh kurangnya informasi dalam organisasi

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	2	7%
Setuju	11	37%
Ragu-ragu	12	40%
Tidak Setuju	4	13%
Sangat Tidak Setuju	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 2 responden (7%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (37%) menyatakan setuju, 12 responden (40%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena informasi yang diperoleh melalui *e-mail* masih mengandung unsur ketidakpastian, terutama yang menyangkut keabsahan dari sumber informasi. Sedangkan sisanya 4 responden (13%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju.



Tabel IV.23

Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahpahaman antar departemen dalam organisasi dalam menentukan suatu keputusan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	11	37%
Ragu-ragu	15	50%
Tidak Setuju	3	10%
Sangat Tidak Setuju	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 11 responden (37%) menyatakan setuju, 15 responden (50%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena menentukan suatu keputusan yang melibatkan banyak departemen, masih dirasakan kurang memadai jika dikomunikasikan melalui *e-mail*. Sedangkan sisanya 3 responden (10%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel IV.24

**Komunikasi melalui *e-mail* dapat mencegah salah interpretasi yang disebabkan oleh ketidaktepatan penggunaan bahasa**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	2	7%
Setuju	10	33%
Ragu-ragu	14	47%
Tidak Setuju	3	10%
Sangat Tidak Setuju	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 2 responden (7%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (33%) menyatakan setuju, 14 responden (47%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena kesalahan/ketidaktepatan penggunaan bahasa masih dapat terjadi, khususnya dalam mengekspresikan sesuatu melalui sebuah pernyataan. Sedangkan sisanya 3 responden (10%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel IV.25

Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi perbedaan kepentingan antara dua atau lebih pihak yang terlibat dalam hubungan kerja

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	9	30%
Ragu-ragu	19	64%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju	1	3%
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 9 responden (30%) menyatakan setuju, 19 responden (64%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena perbedaan kepentingan dalam hubungan kerja seringkali muncul, dan membutuhkan penyelesaian yang tidak cukup dengan berkomunikasi melalui *e-mail*. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (3%) menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel IV.26

Komunikasi melalui *e-mail* membantu saya untuk mengatasi kelangkaan sumber daya (data dan informasi).

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	11	37%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 18 responden (60%) menyatakan setuju, 11 responden (37%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena adanya kekhawatiran data dan informasi yang ada sifatnya masih baku (mentah). Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.27

**Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi ketergantungan antar departemen dalam menyelesaikan suatu tugas**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	1	3%
Setuju	8	27%
Ragu-ragu	13	43%
Tidak Setuju	8	27%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 1 responden (3%) menyatakan sangat setuju, 8 responden (27%) menyatakan setuju, 13 responden (43%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena penyelesaian suatu tugas yang melibatkan banyak departemen, tidak cukup hanya dikomunikasikan melalui *e-mail*. Sedangkan sisanya 8 responden (27%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.28

**Komunikasi melalui *e-mail* adalah salah satu cara untuk mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	6	20%
Setuju	20	67%
Ragu-ragu	3	10%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 6 responden (20%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (67%) menyatakan setuju, 3 responden (10%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena penggunaan *e-mail* itu sendiri masih terbatas pada beberapa orang. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.29

Komunikasi melalui *e-mail* dapat menjadi suatu alat untuk menyatukan pandangan antar karyawan/departemen dalam mendukung tujuan perusahaan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	11	37%
Tidak Setuju	1	3%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 18 responden (60%) menyatakan setuju, 11 responden (37%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena pengguna *e-mail* itu sendiri jumlahnya masih terbatas. Sedangkan sisanya 1 responden (3%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.30

Komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan koordinasi antar departemen

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	4	13%
Setuju	21	70%
Ragu-ragu	4	13%
Tidak Setuju	1	4%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 4 responden (13%) menyatakan sangat setuju, 21 responden (70%) menyatakan setuju, 4 responden (13%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena koordinasi antar departemen melalui *e-mail* masih dirasakan kurang, khususnya dari jumlah penggunaanya yang masih terbatas. Sedangkan sisanya 1 responden (4%) menyatakan tidak setuju.



Tabel IV.31

Komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan efektifitas dalam pengambilan suatu keputusan

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	18	60%
Ragu-ragu	12	40%
Tidak Setuju		
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 18 responden (60%) menyatakan setuju, dan 12 responden (40%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena pengambilan suatu keputusan tidak cukup hanya dikomunikasikan melalui *e-mail* saja, tetapi memerlukan koordinasi yang menyeluruh dengan mempertimbangkan banyak aspek yang tidak bisa diutarakan melalui *e-mail*.

Tabel IV.32

Komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi pandangan yang salah, yang biasanya ditunjukkan seseorang pada saat berkomunikasi secara verbal (ekspresi wajah, kualitas suara, atau gerak tubuh)

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju	2	7%
Setuju	10	33%
Ragu-ragu	10	33%
Tidak Setuju	8	27%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 2 responden (7%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (33%) menyatakan setuju, 10 responden (33%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena pandangan yang salah masih tetap dapat muncul dalam komunikasi tertulis, khususnya yang menyangkut penggunaan kalimat. Sedangkan sisanya 8 responden (27%) menyatakan tidak setuju.

Tabel IV.33

**Komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan kepuasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan**

Kategori	$\Sigma$ Responden	Prosentase
Sangat Setuju		
Setuju	11	37%
Ragu-ragu	16	53%
Tidak Setuju	3	10%
Sangat Tidak Setuju		
Total	30	100%

Sumber : Diolah dari hasil kuesioner

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 11 responden (37%) menyatakan setuju, 16 responden (53%) menyatakan ragu-ragu. Sikap ragu-ragu ini disebabkan karena *e-mail* itu sendiri dirasakan masih memiliki banyak keterbatasan, dan juga dapat mengurangi hubungan antara karyawan (*employee relation*) dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan sisanya 3 responden (10%) menyatakan tidak setuju.

#### 4.2.4 Analisis Hubungan Pelaksanaan Komunikasi Terhadap Konflik Karyawan

Analisis yang digunakan adalah analisis korelasi, yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara pelaksanaan komunikasi dengan konflik karyawan.

Untuk dapat melakukan penganalisisan pada karyawan, maka digunakan hasil kuesioner, yang diperoleh dari 30 orang karyawan. Kuesioner yang digunakan berjumlah 30 soal yang terbagi atas 15 soal mengenai pelaksanaan komunikasi dan 15 soal mengenai konflik karyawan.

### Analisis Korelasi

Untuk mengukur variabel X (pelaksanaan komunikasi) terhadap variabel Y (konflik karyawan), maka dalam penelitian ini digunakan Koefisien Korelasi Pearson (*Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation*) yang rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Maka dengan memasukkan angka-angka dari lampiran :

$$r = \frac{30(96168) - (1850)(1553)}{\sqrt{30(114674) - 3422500} \sqrt{30(81823) - 2411809}}$$

$$r = \frac{2885040 - 2873050}{\sqrt{17720} \sqrt{42881}}$$

$$r \cong 0,4350$$

Perhitungan di atas menunjukkan  $r = 0,4350$ , maka hubungan antara pelaksanaan komunikasi terhadap konflik karyawan adalah lemah dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi memiliki pengaruh terhadap konflik karyawan.

Untuk menguji keberartian koefisien korelasi, maka diuji pula melalui uji hipotesis dengan rumusan sebagai berikut :

$$t_o = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana :

1.  $H_o : \rho = 0$ , tidak ada hubungan antara X dan Y
2.  $H_o : \rho > 0$ , ada hubungan positif antara X dan Y
3.  $H_o : \rho < 0$ , ada hubungan negatif antara X dan Y

Untuk menguji hubungan hipotesis nol ( $H_o$ ), kriterianya adalah :

$H_o$  ditolak : jika t penelitian  $>$  t tabel

$H_o$  tidak ditolak : jika t penelitian  $<$  t tabel

Perhitungannya :

$$H_o : \rho = 0$$

$$H_a : \rho > 0 \quad \alpha = 0,05, t_{\alpha(n-2)} = t_{0,05(28)} = 1,701$$

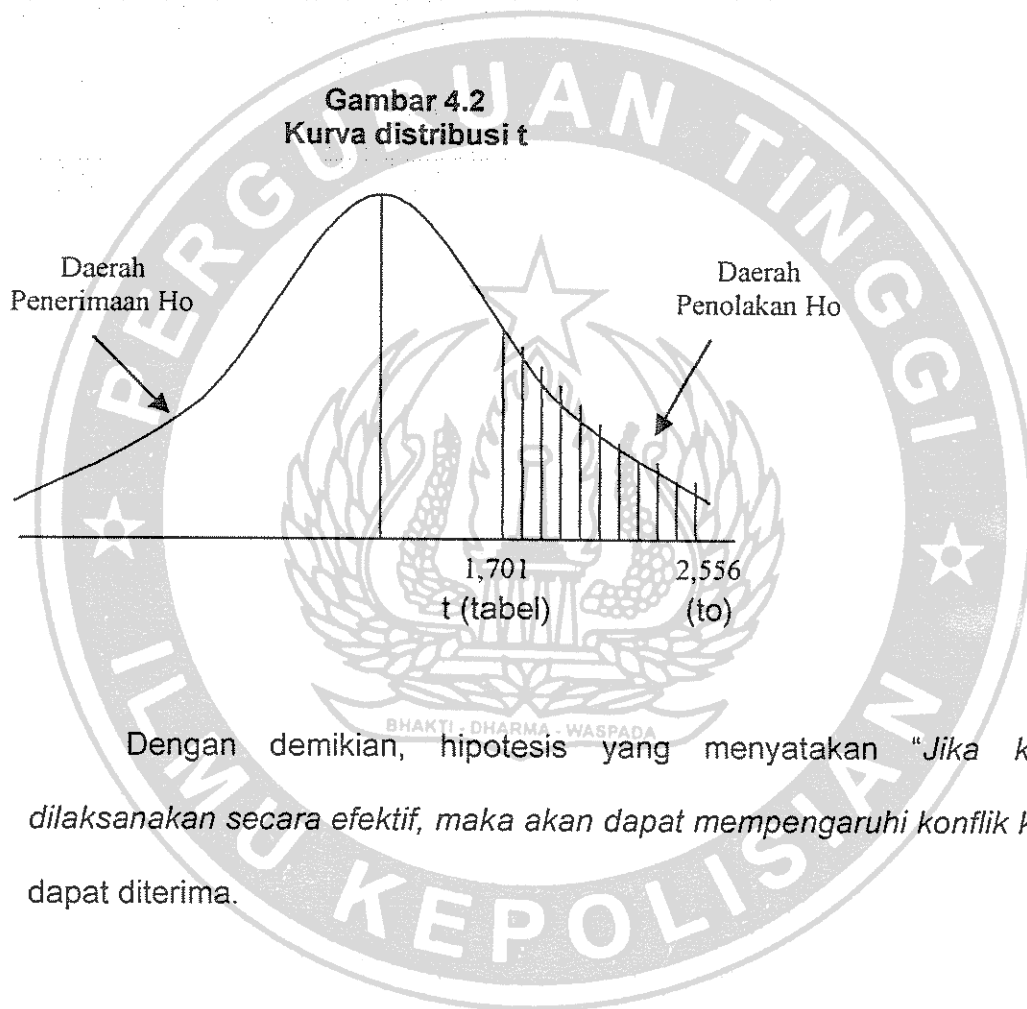
Dimana  $r = 0,4350$

$$t_o = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_o = \frac{0,435\sqrt{28}}{\sqrt{1-(0,435)^2}}$$

$$t_o = 2,556337$$

Dengan menggunakan *significant level* sebesar  $(\alpha)=5\%$  atau 0,05 dan *degree of freedom*  $(df)=28$ , maka diperoleh  $t$  pada tabel distribusi 1,701(dapat dilihat pada lampiran). Oleh karena  $t$  penelitian lebih besar daripada  $t$  tabel ( $2,556 > 1,701$ ), maka  $H_0$  ditolak sedangkan  $H_a$  diterima.



Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan "Jika komunikasi dilaksanakan secara efektif, maka akan dapat mempengaruhi konflik karyawan", dapat diterima.



**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

**1. Analisis dan Evaluasi Pelaksanaan Komunikasi Pada PT Unilever Indonesia**

Berdasarkan analisis dan evaluasi pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia yang mengacu pada teori yang relevan dan didukung oleh tanggapan responden, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan komunikasi dinilai cukup efektif. Hal ini dapat dilihat dari :

- a. Adanya komitmen dan dukungan yang jelas dari manajemen puncak terhadap program komunikasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.4.
- b. Adanya upaya dari manajemen puncak untuk meningkatkan kemampuan penggunaan media komunikasi dalam perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.5.
- c. Adanya upaya dari manajemen puncak untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dalam berkomunikasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.6.

- d. Penggunaan *e-mail* sebagai salah satu media komunikasi tertulis, mampu memberikan manfaat dan kemudahan (memperoleh informasi) bagi pemakainya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.16 dan tabel IV.17.
  - e. Masih kurang efektifnya komunikasi ke tingkatan yang lebih tinggi (*upward communication*). Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.8 dan tabel IV.9.
  - f. Masih lemahnya proses umpan balik (*feedback*). Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.13 dan tabel IV.15.
2. Evaluasi Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia
- a. Berkurangnya hambatan-hambatan dalam berkomunikasi yang disebabkan oleh keterbatasan jarak dan waktu. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.19.
  - b. Meningkatnya koordinasi antar karyawan maupun departemen. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.30
  - c. Meningkatnya efektivitas proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.31
  - d. Kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan kepribadian (*personality traits*) ataupun pandangan masih sulit dikurangi. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.21
  - e. Perbedaan-perbedaan kepentingan antar individu maupun kelompok masih sulit dikurangi. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.25



- f. Pelaksanaan komunikasi, dalam hal ini penggunaan *e-mail*, cenderung mengurangi hubungan antar manusia (*human relation*). Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.33

### 3. Analisis Hubungan Pelaksanaan Komunikasi Terhadap Konflik Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil :

- a. Terdapat korelasi (  $r$  ) yang lemah dan positif antara pelaksanaan komunikasi (efektifitas penggunaan *e-mail*) terhadap konflik karyawan sebesar 0,435.
- b. Pengujian terhadap kebenaran koefisien korelasi, melalui uji hipotesis dengan menggunakan  $\alpha=0,05$ . Dari tabel distribusi, diperoleh nilai  $t$  tabel = 1,701; dimana nilai  $t_0 = 2,556$

Hal ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi telah terbukti, dimana  $t_0 = 2,556 > t_{0,05}(28) = 1,701$ ; sehingga  $H_a$  diterima yang berarti bahwa X dan Y memiliki hubungan yang positif. Dengan demikian perumusan hipotesis dapat diterima, yaitu "Jika komunikasi dilaksanakan secara efektif, maka akan dapat mempengaruhi konflik karyawan".

#### 4.4 Saran-saran

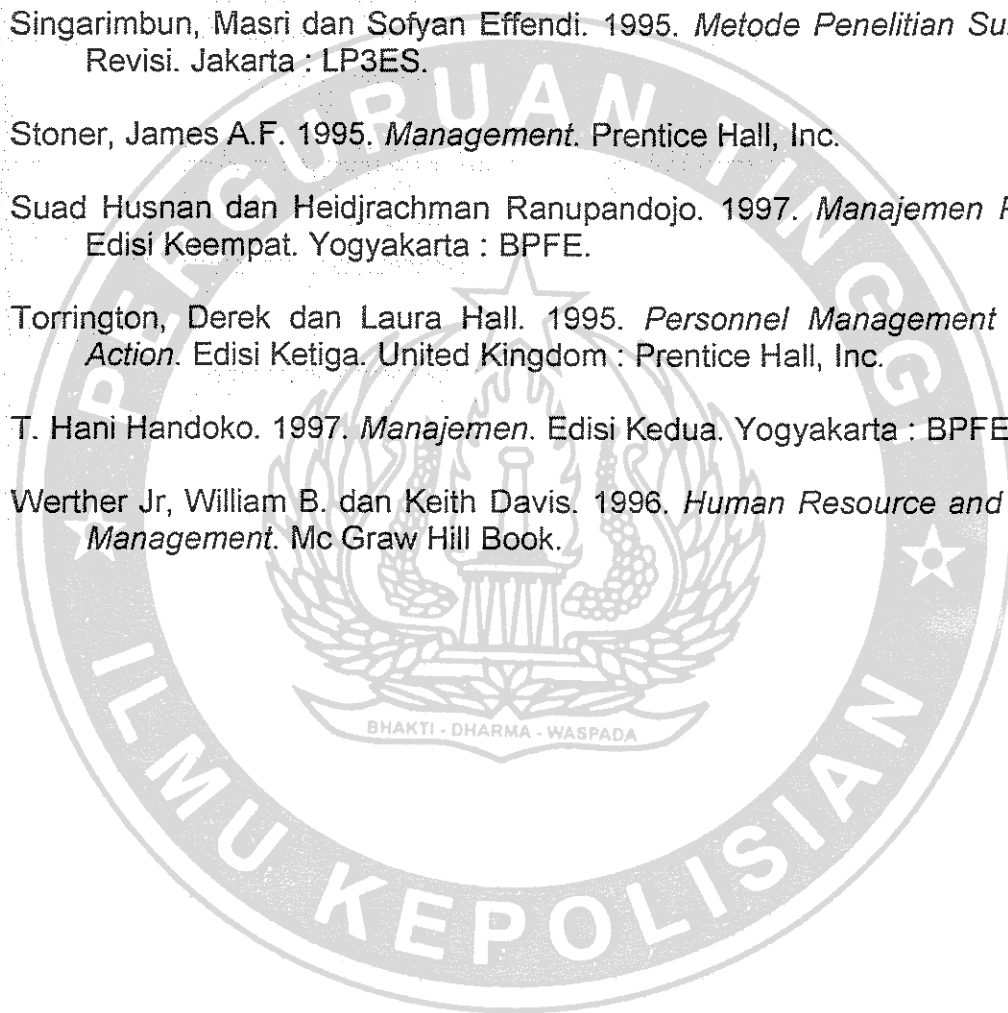
Dari kesimpulan di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi pada PT Unilever Indonesia adalah cukup baik. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan agar pelaksanaannya dapat lebih baik, yaitu :

- a. Penggunaan *e-mail* sebagai salah satu media komunikasi yang relatif masih baru di Indonesia umumnya, dan di PT Unilever Indonesia khususnya, agar dapat lebih dimasyarakatkan. Maksudnya, penggunaan *e-mail* itu sendiri nantinya tidak hanya terbatas pada tingkatan manajerial saja.
- b. Proses komunikasi, terutama pemberian umpan balik (*feedback*) agar lebih dioptimalkan, dimana arus komunikasi dapat berjalan dengan lancar antara pihak pengirim informasi/pesan dengan pihak penerima informasi/pesan, sehingga komunikasi akan berjalan lebih efektif.
- c. Komunikasi *bottom to up* agar lebih diintensifkan, dimana manajer harus lebih terbuka dalam menerima saran (masukan/ide), informasi, yang datangnya dari bawahan.
- d. Komunikasi hendaknya dapat lebih meningkatkan hubungan antar pribadi (*personal relationship*) dan juga hubungan antar kelompok (departemen) dalam perusahaan (*intergroup relationship*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Carr, Nicholas. 1998. *Organization : The Politics of E-mail*. Dalam Harvard Business Review. MCMXCVIII (76):12-13. Boston : Harvard Business School.
- Cooper, Donald R. dan C. William Emory. 1995. *Business Research Methods*. Edisi Kelima. Richard D. Irwin, Inc.
- Gomez-Mejia, Luis R. et all. 1995. *Managing Human Resource*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- J. Supranto. 1994. *Statistik : Teori dan Aplikasi*. Jilid 2. Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Lussier, Robert N. 1996. *Human Relations in Organization : A Skill Building Approach*. Edisi Ketiga. Richard D. Irwin, Inc.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 1995. *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. Edisi Keempat. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. Edisi Kedelapan. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan David A. De Cenzo. 1996. *Human Resource Management*. Edisi Kelima. John Wiley and Sons, Inc.

- Rogers, Carl R. dan F.J. Roethlisberger. 1952. *Barriers and Gateways to Communication*. Dalam Harvard Business Review, Business Classics : Fifteen Key Concepts for Managerial Success. MCMXCI : 44-50. Boston : Harvard Business School.
- Shani, A.B. (Rami) dan James B. Lau. 1996. *Behavior in Organizations : An Experimental Approach*. Edisi Keenam. Richard D. Irwin, Inc.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES.
- Stoner, James A.F. 1995. *Management*. Prentice Hall, Inc.
- Suad Husnan dan Heidjrachman Ranupandojo. 1997. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.
- Torrington, Derek dan Laura Hall. 1995. *Personnel Management : HRM in Action*. Edisi Ketiga. United Kingdom : Prentice Hall, Inc.
- T. Hani Handoko. 1997. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Werther Jr, William B. dan Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personnel Management*. Mc Graw Hill Book.





Unilever

111

PT. Unilever Indonesia NSD Factory, Jl. Jababeka Raya Block O, Telp. 62-21-8934886-87, 8935167  
Jababeka Industrial Estate Facsimile : 62-21-8934884, Cikarang Bekasi 17534

Jakarta, 4 September, 1998

Kepada Yth,  
Pimpinan Universitas Trisakti  
di Jakarta

Perihal : Surat Keterangan Penelitian

## SURAT KETERANGAN

Dengan hormat,

Melalui surat ini, kami PT Unilever Indonesia, menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Trisakti yang tercantum di bawah ini :

Nama : Sunu Aji Tarjono

NIM : 022940338

adalah benar telah melakukan penelitian di PT Unilever Indonesia dari bulan Mei 1998 hingga bulan Agustus 1998 dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi untuk kepentingan menempuh gelar sarjana ekonomi di Universitas Trisakti.

Adapun judul skripsinya adalah "*Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Dalam Upaya Mengurangi Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia*".

Demikianlah surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.



(H. Astuti)

Works Personnel Manager

Kepada Yth  
Bpk/Ibu/Sdr/i  
Karyawan PT Unilever Indonesia  
Cikarang

Dengan hormat,

Dengan ini saya sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, memohon kesediaan anda, kiranya berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan.

Kuesioner ini berkenaan dengan penelitian yang sedang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Dalam Upaya Mengurangi Konflik Karyawan Pada PT Unilever Indonesia", dimana saya memfokuskan pada efektivitas penggunaan surat elektronik (e-mail).

Dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk kepentingan akademis, tidak untuk kebijaksanaan kantor, maka saya mengharapkan bantuannya untuk menjawab kuesioner dengan sejujur-jujurnya agar hasil yang dicapai dapat semaksimal mungkin. Adapun penyebaran kuesioner ini adalah untuk menghimpun data dan informasi bagi penyusunan skripsi dan tidak akan mempengaruhi keberadaan bapak/ibu/sdr/i dalam perusahaan.

Atas segala perhatian dan waktu luang yang telah diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

SUNU AJI TARJONO

July 20, 1998

Management - Staff  
PT Unilever Indonesia  
Cikarang

Dear respondents,

For the completion of my study, as a student of Economic Faculty, University of Trisakti, I have to write a thesis. The topic of my thesis is "The Influence of The Communication Implementation in The Effort of Reducing Employees' Conflict at PT Unilever Indonesia". I am focusing on the effective use of e-mail.

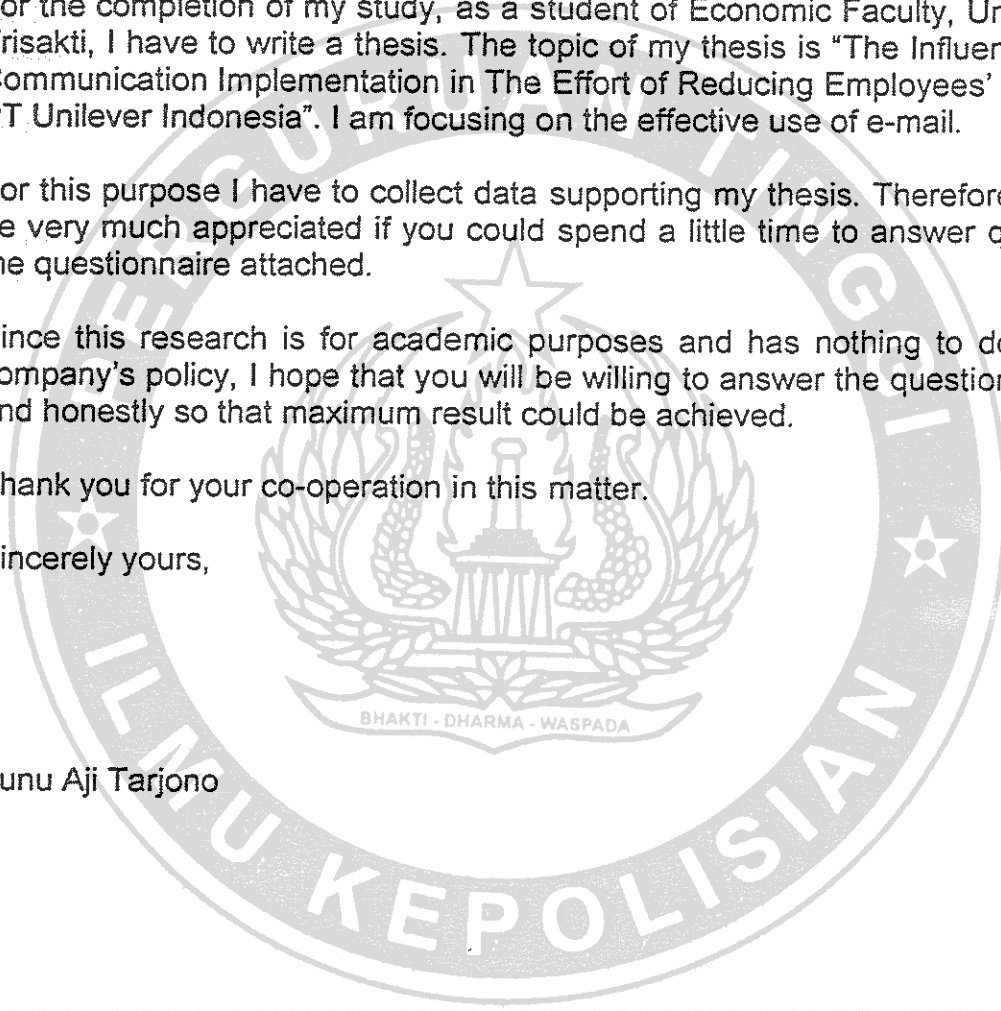
For this purpose I have to collect data supporting my thesis. Therefore, it would be very much appreciated if you could spend a little time to answer question in the questionnaire attached.

Since this research is for academic purposes and has nothing to do with the company's policy, I hope that you will be willing to answer the question truthfully and honestly so that maximum result could be achieved.

Thank you for your co-operation in this matter.

Sincerely yours,

Sunu Aji Tarjono



### Kuesioner Tentang Pelaksanaan Komunikasi

Nama :  
Divisi/departemen :  
Jenis Kelamin :  
Tingkat Pendidikan :  
Lama Bekerja :

1. Apakah fasilitas *e-mail* yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan adanya komitmen yang jelas dan dukungan dari manajemen puncak terhadap program komunikasi.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
2. Apakah fasilitas *e-mail* memudahkan dalam menyampaikan permasalahan, saran, atau solusi kepada tingkatan yang lebih tinggi (*upper level*) secara lebih cepat dan tepat waktu.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
3. Apakah dengan menggunakan *e-mail* dapat dengan mudah bertukar informasi ke/dari tempat yang berbeda.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
4. Apakah penggunaan *e-mail* memudahkan untuk mengetahui suatu pesan telah diterima atau belum.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
5. Apakah penggunaan *e-mail* memudahkan untuk memperoleh informasi dari karyawan atau departemen lain.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju



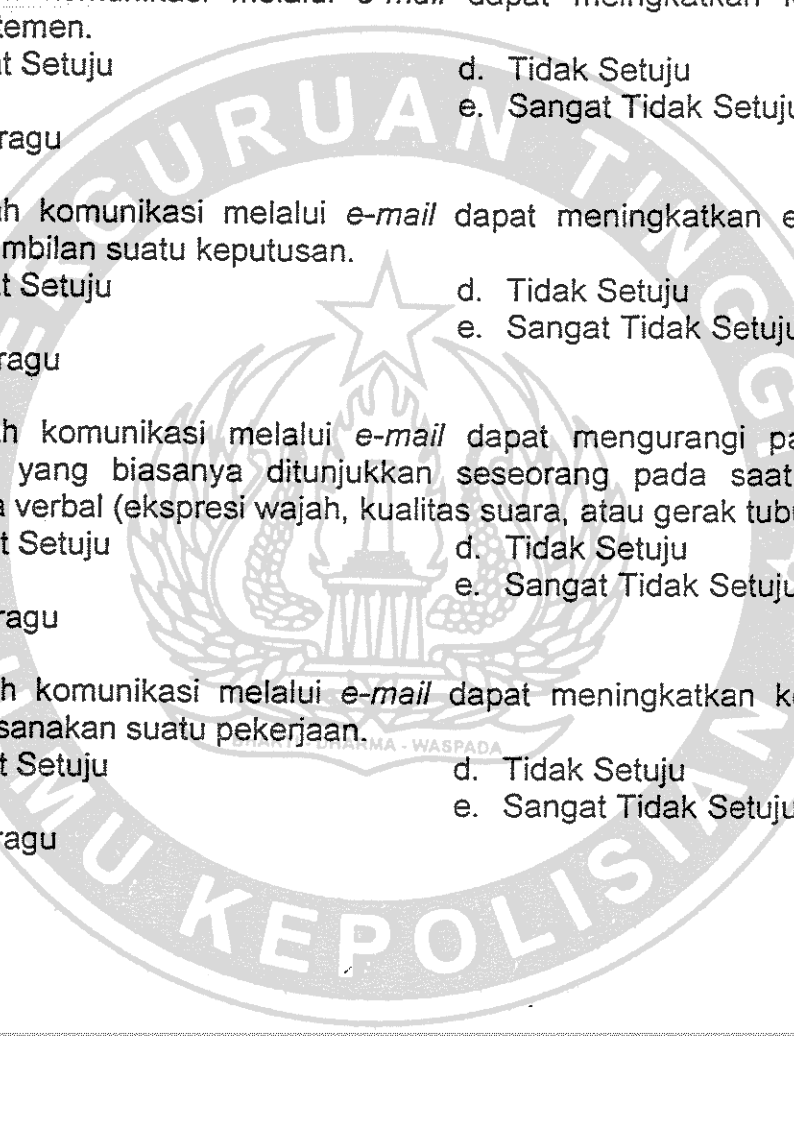
6. Apakah fasilitas *e-mail* yang diberikan menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan media dan jaringan komunikasi di dalam perusahaan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
7. Apakah komunikasi dengan menggunakan *e-mail* memudahkan dalam mengirim/menyampaikan laporan kepada atasan secara efektif.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
8. Apakah dengan *e-mail* dapat mengatur kapan pesan/informasi akan dikirim.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
9. Apakah penggunaan *e-mail* memudahkan untuk memberikan umpan balik kepada pengirim pesan lebih cepat.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
10. Apakah dengan *e-mail* dapat dengan mudah menemukan sumber dari suatu pesan/informasi.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
11. Apakah fasilitas *e-mail* yang diberikan perusahaan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam berkomunikasi.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
12. Apakah komunikasi melalui *e-mail* memudahkan dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan dari atasan secara cepat.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

13. Apakah dengan menggunakan *e-mail* dapat secara bebas memilih siapa yang akan menerima pesan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
14. Apakah komunikasi tertulis seperti *e-mail* memudahkan untuk memahami pesan, informasi, atau pertanyaan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
15. Apakah penggunaan *e-mail* dapat memastikan bahwa sumber informasi diperoleh dengan jelas.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

#### Kuesioner Tentang Konflik Karyawan

1. Apakah penggunaan *e-mail* dapat mengurangi kendala-kendala yang disebabkan oleh jarak dan waktu.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
2. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi munculnya perbedaan tujuan dalam organisasi.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
3. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahpahaman yang disebabkan oleh perbedaan kepribadian (sikap, perilaku) yang biasa muncul saat berkomunikasi secara verbal.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

4. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh kurangnya informasi dalam organisasi.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
5. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi kesalahpahaman antar departemen dalam organisasi dalam menentukan suatu keputusan.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
6. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mencegah salah interpretasi yang disebabkan oleh ketidaktepatan penggunaan bahasa.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
7. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi perbedaan kepentingan antara dua atau lebih pihak yang terlibat dalam hubungan kerja.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
8. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat membantu untuk mengatasi kelangkaan sumber daya (data dan informasi).
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
9. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi ketergantungan antar departemen dalam menyelesaikan suatu tugas.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju
10. Apakah komunikasi melalui *e-mail* merupakan salah satu cara untuk mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi.
- Sangat Setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak Setuju
  - Sangat Tidak Setuju

11. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat menjadi suatu alat untuk menyatukan pandangan antar karyawan/departemen dalam mendukung tujuan perusahaan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
12. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan koordinasi antar departemen.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
13. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan efektifitas dalam pengambilan suatu keputusan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
14. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat mengurangi pandangan yang salah, yang biasanya ditunjukkan seseorang pada saat berkomunikasi secara verbal (ekspresi wajah, kualitas suara, atau gerak tubuh).
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
15. Apakah komunikasi melalui *e-mail* dapat meningkatkan kepuasan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
- 

## Questionnaire

Please answer the following questions about the use/usage of e-mail (electronic mail) that you think most appropriate. Write **SA** for strongly agree, **A** for agree, **N** for neither agree nor disagree, **D** for disagree, and **SD** for strongly disagree, in the spaces provided, between brackets.

### General information

Name (initial) : \_\_\_\_\_  
 Division/department : \_\_\_\_\_  
 Sex : Male / Female  
 Level of education : a) S3 b) S2 c) S1  
 Job tenure(length of service) : a) <5 years b) 5-10 years c) 11-15 years  
 d) >15 years

1. The e-mail facility provided by the company reflects an obvious commitment and support from the top management to communication program.( )
2. E-mail enables me in conveying problems, suggestions, or perhaps solutions to the upper level faster and punctual.( )
3. By using e-mail, I can easily exchange information to/from different places (e-mail address).( )
4. The usage of e-mail enables me to know whether the messages have been received or not.( )
5. E-mail enables me to obtain information from other departments or employees.( )
6. The e-mail facility shows me that the company attempts to improve our communication media and network within organization.( )
7. Communication with e-mail enables me to send reports to my superior effectively.( )
8. By using e-mail, I can arrange when the message will be sent.( )
9. The usage of e-mail allows me to give feedback to the sender faster.( )

10. With e-mail I can easily find the source of the message/information (the sender).( )
11. The e-mail facility is provided by the company to improve my performance in communicating with others.( )
12. Communication with e-mail facilitates me in giving answer for the superior's questions rapidly.( )
13. By using e-mail I can freely select the receiver of my message.( )
14. Written communication like e-mail enables me to understand messages, information, or questions.( )
15. E-mail enables me to ensure that sources of information are obtained obviously.( )
16. E-mail can decrease constraints of distance and time in communicating with others.( )
17. By using e-mail I can minimize the emergence of different objectives within organization.( )
18. E-mail can decrease misunderstanding caused by different personality traits (attitude, behavior, perception, etc) while communicating verbally.( )
19. Communication by e-mail can decrease mistakes caused by the lack of information within organization.( )
20. Communication by e-mail can minimize miscomprehension among departments within organization in determining decision.( )
21. I feel that communication by e-mail can prevent misinterpretation caused by inexactness in using language.( )
22. Communication by e-mail may decrease different interest among two or more parties involved in work relationship.( )
23. Communication by e-mail helps me to overcome the scarce of resources (e.g. information and data).( )
24. Communication by e-mail may decrease interdependence among parties/department in accomplishing a job.( )

25. Communication by e-mail is one of many ways in overcoming communication problems within organization.( )
26. Communication by e-mail can be a medium to unite perception among employees/departments in encouraging company's objectives.( )
27. Communication by e-mail may increase coordination between my department and others.( )
28. Communication by e-mail can enhance effectiveness in making decisions.  
( )
29. Communication by e-mail may decrease wrong perception which is shown by someone's style while communicating verbally (e.g. facial expression, vocal quality, or gestures). ( )
30. Communication by e-mail can increase satisfaction in doing an assignment.( )







Hasil kuesioner Konflik Karyawan (variabel Y)

Responden	Pertanyaan															Total Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	3	38
2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	50
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	50
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	50
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
7	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	52
8	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	47
9	5	2	2	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	49
10	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	53
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	59
12	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	63
13	5	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	47
14	5	1	1	3	1	1	1	2	4	4	3	4	4	2	2	33
15	5	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	46
16	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	57
17	5	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	47
18	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	54
19	5	3	5	4	4	5	4	2	5	5	4	4	4	5	3	60
20	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	51
21	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	58
22	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	64
23	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	63
24	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	53
25	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	46
26	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	45
27	5	4	2	4	2	4	4	2	4	4	5	3	3	2	2	50
28	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	47
29	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	54
30	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	54
Komponen																
SS	12		1	2		2		1	6			4		2		
S	16	11	8	11	11	10	18	8	20	18	21	18	10	10	11	
RR	2	15	13	12	15	14	11	13	3	11	4	12	10	10	16	
TS		3	6	4	3	3	1	8	1	1	1		8		3	
STS		1	2	1	1	1	1									