

## **EFEKTIVITAS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DALAM MENGATASI MASALAH KONFLIK KERJA DI CV. APRESIA ADIMATRA KOTA SAMARINDA**

**Aldio Davonta Boliona Badilangoe<sup>1</sup>, Sugandi<sup>2</sup>, Annisa Wahyudi Arsyad<sup>3</sup>**

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda. Jenis penelitian yang dilakukan dengan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda, dari indikator keterbukaan Direktur dengan manager, dan manager dengan seluruh karyawan, karyawan dan orang-orang yang berinteraksi dengannya terbuka. Tetapi beda pendapat dari karyawan yang mengatakan manager jarang sekali terbuka dengan karyawan jika terjadi masalah konflik kerja. Perilaku Suportif manager selalu berkomunikasi secara terbuka dan terus terang kepada direktur. Tetapi pendapat menurut karyawan, manager dalam berkomunikasi tidak selalu terbuka dan terus terang kepada bawahannya. Hanya beberapa point penting pada saat breafing pagi. Perilaku positif manager dalam berkomunikasi antarpribadi dengan bawahannya, bersifat cukup positif. Manager membantu dan membina karyawan dan karyawan, agar bersikap positif terhadap diri mereka sendiri. Empatis manager bisa menempatkan diri pada peranan atau posisinya kepada karyawan dan karyawan CV. Apresia Adimitra. Penilaian lain dari karyawan kepada manager bahwa, di CV. Apresia Adimatra sering terjadi salah paham, karena tipikal manager yang keras kepala. Sehingga sering membuat salah paham. Kesamaan komunikasi antar pribadi, direktur dengan manager kesamaan dalam hal mengirim dan menerima pesan memiliki kesamaan. Tetapi disaat ada karyawan dan karyawan protes, karena ada tim lapangan yang bisa absen se enaknya dan bahkan bonus uang lembur mereka lebih tinggi dari karyawan yang ada dilapangan yang ikut lembur di kantor.*

**Kata Kunci** : *Komunikasi, Interpersonal, Atasan dan Bawahan, Konflik Kerja.*

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: aldiobolionabadilangoe@gmail.com

<sup>2</sup>, Hairunnisa, Staf Pengajar Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

<sup>3</sup> Sabiruddin, Staf Pengajar Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

## **Pendahuluan**

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis dimana persoalan yang timbul saat ini adalah hubungan komunikasi antara atasan kepada bawahan jika atasan ada dikantor atau dilapangan, dimana permasalahan yang ditemukan seperti yang diketahui oleh beberapa karyawan yang menyatakan bahwa, di CV. Apresia Adimatra ada karyawan yang memiliki konflik kerja. Persaingan di CV. Apresia Adimatra merupakan sesuatu yang wajar, karena di CV. Apresia Adimatra karyawan tidak melakukan segala sesuatunya sendirian. Ada orang-orang lain yang juga harus mengerjakan tugas yang sama dengannya. Dalam persaingan, bahkan dalam kerja sama antar personal di tempat kerja, sering terjadi konflik kerja karena manager bersikap kurang adil atau bahkan pilih kasih terhadap bawahan. Mungkin disebabkan karena adanya hubungan darah atau kejadian-kejadian tertentu dimasa lalu. Sehingga pimpinan kurang profesional dalam bersikap.

Konflik kerja adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu, (Hardjana dalam Wahyudi, 2011:12).

Berdasarkan laporan dari beberapa orang karyawan lain di CV. Apresia Adimatra, manager juga tidak melakukan pengawasan terhadap Kepala Bagian yang tidak memberikan batasan pekerjaan kepada bawahannya, batas kerja menjadi tidak jelas. Karyawan juga memiliki hambatan komunikasi kepada pimpinan, karyawan juga mendapatkan tekanan waktu kerja yang melebihi jam kerjanya, dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan tidak menemukan upah lembur. Standar, peraturan dan kebijakan CV. Apresia Adimatra yang tidak masuk akal menurut para karyawan, perbedaan status karyawan yang tidak diterapkan berdasarkan lama dan pengalaman kerjanya di CV. Apresia Adimatra.

Karyawan hanya bisa melakukan komunikasi dengan atasan, saat dilakukan rapat. Atasan hanya melakukan komunikasi kepada bawahan, jika ada kemauannya. Komunikasi interpersonal harusnya dilakukan oleh manager CV. Apresia Adimatra, karena atasan sebagai pimpinan perusahaan dan sebagai penengah penyelesaian masalah yang terjadi. Seperti permasalahan yang menyebabkan karyawan lain merasa manager kurang adil. Karena manager tidak melakukan pendekatan dengan bawahannya semua, hanya beberapa orang. Karena kedekatan atasan dengan bawahan dapat menimbulkan kecemburuan di kantor CV. Apresia Adimatra.

Jika ada konflik di antar karyawan, maka peran seorang pemimpin CV. Apresia Adimatra mengatasi konfliknya di internal dengan komunikasi interpersonal. Dengan cara memanggil satu persatu yang terlibat dalam konflik tersebut, maka pimpinan CV. Apresia Adimatra akan berkomunikasi dengan karyawan tersebut. Seperti halnya masalah dan konflik kerja yang sering terjadi di CV. Apresia Adimatra, yaitu karyawan pada bagian Logistik, waktu kerja bebas untuk datang dan pulang kerja, yang tidak sesuai dengan ketentuan jam kerja CV. Apresia Adimatra yang sudah ditentukan. Hal tersebut membuat karyawan pada

bagian lain, iri melihat waktu kerja karyawan bagian logistik yang bisa keluar masuk perusahaan sesuka waktu yang diinginkannya.

Berdasarkan asumsi di atas peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dan menyusun suatu penelitian skripsi tentang ada tidaknya “*Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan Dalam Mengatasi Masalah Konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda*”.

## **Kerangka Dasar Teori**

### ***Teori Komunikasi Interpersonal***

Teori kontekstual menurut Mulyana (2013:25) berdasarkan konteks atau tingkatan analisisnya, teori-teori komunikasi secara umum dapat dibagi menjadi tiga konteks atau tingkatan sebagai berikut:

1. Komunikasi Interpersonal (*Intrapersonal communication*).
2. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*).
3. Komunikasi kelompok (*group communication*).

Dari teori di atas, maka peneliti memilih teori komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komunikasi antarpribadi. Karena dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra, lebih mudah dengan menggunakan komunikasi yang dilakukan secara tatap muka. Dari pada menggunakan media ataupun perantara lain. Karena dengan cara melakukan komunikasi interpersonal (*face to face*) akan menghindari kesalahpahaman dan juga bisa mendapatkan informasi lebih jelas, detail dan lebih baik.

### ***Komunikasi Interpersonal***

#### ***Pengertian Komunikasi Interpersonal***

Menurut Muhammad (2011:6), komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Atau seperti yang didefinisikan oleh Sunarto (2011:13) mengatakan, pada hakekatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapa komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya *positif* atau *negative*, berhasil atau tidaknya. Jika ia dapat memberikan kesempatan pada komunikan seluas-luasnya.

Menurut Moss dan Steward (dalam Mulyana, 2013:36), komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang melibatkan dua orang atau lebih, setiap pihak dapat menjadi pemberi dan pengirim pesan sekaligus pada waktu yang bersamaan. Dalam pertemuan komunikasi interpersonal tersebut dapat menangkap reaksi lawan bicara secara langsung, baik secara *verbal* maupun *non verbal*. menyebutkan beberapa ciri dan komunikasi diadik, yaitu partisipan komunikasi berada dalam jarak yang cukup dekat dan partisipan komunikasi

dapat mengirim serta menerima pesan secara spontan juga simultan. Baik *verbal* ataupun *non verbal*.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

### ***Kompetensi Interpersonal***

Menurut Larasati (dalam Nashori, 2008:27) bahwa sekitar 73 persen komunikasi yang dilakukan manusia merupakan komunikasi interpersonal. Orang yang dapat melakukan komunikasi interpersonal secara efektif disebut memiliki kompetensi interpersonal.

Lebih lanjut, menurut Spitzberg dan Cupach (dalam Nashori, 2008:27), bahwa yang dimaksud dengan kompetensi interpersonal adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan komunikasi efektif. Kompetensi interpersonal disini terdiri atas kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk membentuk suatu interaksi yang efektif.

Kemampuan ini ditandai oleh adanya karakteristik-karakteristik psikologis tertentu yang sangat mendukung dalam menciptakan dan membina hubungan antarpribadi yang baik dan memuaskan. Didalamnya termasuk pengetahuan tentang perilaku nonverbal orang lain, kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi dengan konteks dari interaksi yang tengah berlangsung, menyesuaikan dengan orang yang ada dalam interaksi tersebut, dan kemampuan-kemampuan lainnya”.

### ***Tujuan Komunikasi Interpersonal***

Adapun tujuan dari komunikasi interpersonal menurut Spitzberg dan Cupach (dalam Nashori, 2008:29) tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui Diri Sendiri.
- b. Menemukan Dunia Luar.
- c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna.
- d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku.
- e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan.
- f. Untuk Membantu sesama.

Menurut Nashori (2008:29), komunikasi antarpribadi dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun tujuan dilakukannya komunikasi interpersonal adalah:

1. Untuk menyampaikan informasi.
2. Untuk berbagi pengalaman.
3. Untuk mengembangkan simpati.
4. Untuk melakukan kerja sama.
5. Untuk mengembangkan motivasi.

6. Untuk mengungkapkan isi hati.

Menurut Muhammad (2011:165-167), lebih lanjut tujuan-tujuan komunikasi interpersonal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Mengetahui Diri Sendiri.
- b. Menemukan Dunia Luar.
- c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna.
- d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku.
- e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan.
- f. Untuk Membantu Sesama.

### ***Efektifitas Komunikasi Interpersonal***

Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Sebab itu menjadi sebuah keharusan bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat diterapkan dalam mengelola organisasi dengan efektif.

Untuk mengetahui komunikasi interpersonal tersebut, karakteristik-karakteristik efektifitas komunikasi antar pribadi ini oleh Yoseph DeVito (dalam Fajar, 2008:187), paling tidak memenuhi lima hal sebagai berikut :

- a. Keterbukaan.
- b. Perilaku Supportif.
- c. Perilaku Positif.
- d. Empatis.
- e. Kesamaan.

Kelima karakteristik efektifitas komunikasi antar pribadi tersebut, apabila bisa selalu dijaga dan diperhatikan maka hubungan komunikasi interpersonal akan berlangsung dengan efektif dan terjaga dalam jangka waktu yang lama. Serta juga akan selalu memberikan hasil yang positif.

### ***Komponen Komunikasi Interpersonal***

Komponen-komponen dari pengertian komunikasi interpersonal dapat diidentifikasi beberapa komponen komunikasi interpersonal. Menurut Sunarto (2011:9) komponen-komponen komunikasi interpersonal yaitu:

1. Sumber/komunikator.
2. *Encoding*.
3. Pesan.
4. Saluran.
5. Penerima/komunikan.
6. *Decoding*
7. Respon
8. Gangguan (*noise*)

### ***Pola Komunikasi***

Menurut Djamarah (2011:1), pola komunikasi adalah pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat di pahami. Pola komunikasi merupakan sebuah model dari proses komunikasi, sehingga dengan adanya beraneka ragam model komunikasi dan bagian dari proses komunikasi akan dapat ditemukan pola yang cocok dan mudah digunakan dalam berkomunikasi.

Sedangkan menurut Wood (2013:20), menyebutkan beberapa pola atau model dari komunikasi interpersonal, diantaranya :

#### 1. Model Linier.

Model linear awal ini memiliki kekurangan yang nyata. Hal tersebut digambarkan sebagai komunikasi satu arah-dari pengirim ke penerima pasif. Implikasinya adalah pendengar tidak pernah mengirim pesan dan hanya menyerap secara pasif apa yang dikatakan pembicara. Ini bukanlah komunikasi yang seharusnya. Sebagai respon dari komunikator, pendengar biasanya akan mengangguk, mengerutkan dahi, tersenyum, terlihat bosan atau tertarik, dan sebagainya.

Terdapat kekeliruan dalam model linear, yaitu menampilkan proses mendengar sebagai tahap setelah proses bicara. Pada kenyataannya, berbicara dan mendengar adalah dua proses yang terjadi secara bersamaan dan tumpang tindih. Dalam konteks pekerjaan, karyawan saling bertukar gagasan dan merespon apa yang disampaikan oleh rekanya.

#### 2. Model Interaktif.

Model interaktif menggambarkan komunikasi sebagai proses dimana pendengar memberikan umpan balik sebagai respons terhadap pesan yang disampaikan oleh komunikan. Model interaktif menyadari bahwa komunikator menciptakan dan menerjemahkan pesan dalam konteks pengalaman pribadinya. Semakin banyak pengalaman seorang komunikator dalam berbagai kebudayaan, akan semakin baik pemahamannya terhadap orang lain.

Ketika pengalaman berkomunikasi masih minim, kesalahpahaman sangat mungkin terjadi. Meski model interaktif adalah pengembangan dari model linear. Sistemnya masih memandang komunikasi sebagai urutan dimana ada orang yang berperan sebagai pengirim pesan dan ada pihak lain sebagai penerima pesan.

Pada kenyataannya, orang yang terlibat dalam dalam proses komunikasi bisa bertindak sebagai pengirim sekaligus penerima pesan. Model interaktif tidak mampu menangkap cara dan pergerakan alami komunikasi interpersonal yang berubah dari waktu ke waktu. Contohnya, dua orang dapat berkomunikasi secara terbuka setelah sebelumnya saling bertukar e-mail lewat internet. Atau dua orang rekan kerja yang mampu berkomunikasi efektif setelah sama-sama tergabung dalam tim kerja perusahaan.

### ***Model Komunikasi Interpersonal***

Menurut Handoko (2010:273) model proses komunikasi yang paling sederhana melalui 3 unsur yaitu pengirim, berita, penerima. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar, komunikasi tidak terjadi.

Model proses komunikasi yang lebih terperinci, dengan unsur-unsur penting yang terlibat dalam komunikasi antara anggota interpersonal adalah sebagai berikut :

1. Sumber
2. Pengubahan berita ke dalam sandi/ kode
3. Pengiriman berita
4. Penerimaan berita
5. Penterjemah lagi berita
6. Umpan balik

### ***Hubungan Interpersonal***

Ada sejumlah model untuk menganalisa hubungan interpersonal, tetapi dengan mengikuti ikhtisar dari Coleman dan Hammen (dalam Sunarto, 2011:13) kita akan menyebutkan empat buah model yaitu model pertukaran sosial (*social exchange model*), model peranan (*role model*), model permainan (*the “games people play” model*) dan model interaksional (*interactinal mode*).

### ***Psikologi Komunikator***

Persuasi tercapai karena karakteristik personal pembicaranya, yang ketika ia menyampaikan pembicaraannya kita menganggapnya dapat dipercaya. Kita lebih penuh dan lebih cepat percaya pada orang-orang baik daripada orang lain, Ini berlaku umumnya pada masalah apa saja dan secara mutlak berlaku ketika tidak mungkin ada kepastian dan pendapat terbagi. Tidak benar, anggapan sementara penulis retorika bahwa kebaikan personal yang di ungkapkan pembicara tidak berpengaruh apa-apa pada kekuatan persuasinya; sebaliknya, karakternya hampir bisa disebut sebagai alat persuasi yang paling efektif yang dimilikinya”. (Aristoteles dalam Rakhmat, 2013:43). Psikologi Komunikator (yang secara umum dicakup pada karakteristik manusia komunikasi), psikologi penerimaan dan pengolahan pesan (dalam sistem komunikasi intrapersonal), dan psikologi media komunikasi (baik dalam konteks interpersonal maupun konteks komunikasi massa).

### ***Konflik***

Menurut Dahrendorf (dalam Susan, 2010:49), masyarakat mempunyai sisi ganda, konflik dan konsensus yang menjadi persyaratan satu sama lain. Tidak akan ada konflik kecuali ada konsensus. Konflik tidak akan lahir tanpa adanya konsensus sebelumnya. Konsep konsensus menurut teori konflik merupakan ketidakbebasan yang dipaksakan, bukan hasrat untuk stabil sebagaimana menurut

teori fungsionalisme. Hal ini posisi sekelompok orang dalam struktur sosial menentukan otoritas terhadap kelompok lainnya (otoritas berada di dalam posisi). Kepentingan dikategorikan Dahrendorf menjadi kepentingan tersembunyi dan kepentingan nyata.

Sedangkan Menurut Wirawan (2010:1-2), konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, serta budaya dan tujuan hidup yang berbeda, perbedaan inilah yang melatarbelakangi terjadinya konflik. Konflik adalah sebagai perbedaan persepsi mengenai kepentingan terjadi ketika tidak terlihat adanya alternatif. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi. yang dapat memuaskan aspirasi kedua belah pihak.

Teori konflik yang sejalan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah konflik berdasarkan perbedaan kepentingan ekonomi. Konflik sangat melekat di masyarakat. Konflik itu sendiri tidak memandang status atau tatanan dalam lingkup sosial.

### ***Jenis Konflik***

Menurut Wirawan (2010:55), konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria. Sebagai contoh, konflik dapat dikelompokkan berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait dalam konflik, dan substansi konflik diantaranya adalah konflik personal dan konflik interpersonal, konflik interes (*Conflict of interest*), konflik realitas dan konflik non realitas, konflik destruktif dan konflik konstruktif, dan konflik menurut bidang kehidupan. Berbagai macam jenis konflik di atas yang sesuai dengan topik penelitian yang akan diteliti ini adalah konflik menurut bidang kehidupan. Jenis konflik menurut bidang kehidupan ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan berkaitan dengan konflik sejumlah aspek kehidupan. Sebagai contoh, konflik sosial sering kali tidak hanya disebabkan oleh perbedaan suku, ras, kelas, atau kelompok sosial, tetapi sering kali disebabkan oleh kecemburuan ekonomi.

Menurut Wirawan (2010:56), konflik dapat dibedakan berdasarkan posisi pelaku konflik yang berkonflik, yaitu :

- 1) Konflik vertical
- 2) Konflik horizontal

### ***Faktor Penyebab Konflik***

Konflik memiliki sebab yang melatarbelakangi adanya konflik atau pertentangan (Wiese dan Becker dalam Soekamto, 2012:91):

1. Perbedaan antara individu-individu.
2. Perbedaan kebudayaan
3. Perbedaan kepentingan
4. Perubahan sosial.



Menurut Wirawan (2010:8), hal yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot, konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda. Hal seperti ini banyak terjadi dalam dunia politik dan bisnis.

Sebab-sebab terjadinya konflik antara lain:

1. Komunikasi

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang tidak lengkap.

2. Struktur.

Pertarungan kekuasaan antara pemilik kepentingan atau sistem yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumberdaya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Pribadi.

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

Menurut Wirawan (2010:57), konflik sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika tidak dapat dilakukan secara damai, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan. Akan tetapi, konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi obyektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Berikut ini adalah kondisi obyektif yang bisa menimbulkan konflik.

### ***Definisi Konsepsional***

Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda adalah kesinambungan interaksi antara dua orang atau lebih, yang berinteraksi *face to face* untuk saling menukar informasi dan saling mempengaruhi tingkah laku yang dapat menimbulkan umpan balik secara langsung demi menunjang suatu tujuan mengatasi masalah kecemburuan antara sesama karyawan di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda yang dilakukan dalam perspektif humanistik meliputi sifat keterbukaan, perilaku suportif, perilaku positif, empatik dan kesamaan.

### **Metode Penelitian**

#### ***Jenis Penelitian***

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian deskriptif kualitatif.

#### ***Fokus Penelitian***

Untuk mengetahui secara jelas mengenai indikator-indikator yang akan diukur, maka perlu merumuskan definisi operasional dalam penelitian ini. Adapun fokus penelitian dari penelitian komunikasi interpersonal antara atasan dan

bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda yaitu:

1. Keterbukaan.
2. Perilaku Suportif.
3. Perilaku Positif.
4. Empatis.
5. Kesamaan.

### ***Jenis dan Sumber Data***

Sumber data ada dua jenis yaitu:

1. Sumber Data Primer
  - a. *Key informan* (Informan Kunci) yaitu Direktur Utama CV. Apresia Adimatra Bapak Jati Nugraha, ST.
  - b. Informannya yaitu Manager CV. Apresia Adimatra Bapak Enos Kareba Pirade, ST dan Quality Engineer CV. Apresia Adimatra Bapak Ari Mulyanto, ST.
  - c. Informan lainnya yaitu 3 orang Karyawan CV. Apresia Adimatra, yaitu: Bapak Bobi Effendi, Bapak Heri Aryanto dan Ibu Anastasia Putri.
2. Sumber Data Sekunde.

Untuk menunjang penelitian ini diambil dari data-data yang berupa dokumen-dokumen yang berasal dari CV. Apresia Adimatra di Kota Samarinda.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Untuk mendapatkan data tersebut, maka diperlukan adanya metode tertentu dalam pengumpulan data. adapun metode pengumpulan datanya yaitu dengan menggunakan: Penelitian lapangan (*field work research*), darinya penulis langsung mengadakan penelitian kelapangan dengan mempergunakan beberapa cara yaitu : *Observasi*, penelitian dokumen (*document research*) dan wawancara (*interview*).

### ***Teknik Analisis Data***

Untuk menganalisa data kualitatif menurut Milles dan Hubberman serta Johnny Saldana, (2014:14), terdiri dari 4 komponen, antara lain:

1. Pengumpulan data.
2. Penyederhanaan data.
3. Penyajian data.
4. Penarikan kesimpulan.

### **Hasil Penelitian**

#### ***Gambaran Umum Penelitian***

Penulis melakukan penelitian yang dilaksanakan pada kantor CV. Apresia Adimatra di Kota Samarinda.

### ***CV. Apresia Adimatra***

CV. Apresia Adimatra adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengadaan Jasa Konsultasi untuk paket pekerjaan pengawasan rehabilitasi dalam bidang kontruksi, Secara hukum mempunyai kapasitas menandatangani kontrak berdasarkan Akte Notaris ACHMAD DAHLAN, S.H, NO.45. Tanggal 13 Desember 2010. Badan usaha CV. Apresia Adimatra tidak masuk dalam Daftar Hitam, tidak dalam pengawasan pengadilan, tidak pailit dan kegiatan usahanya tidak sedang dihentikan.

### **Pembahasan**

Dengan hasil perolehan data primer mengenai komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda yang dikaji dari aspek-aspek keterbukaan, perilaku suportif, perilaku positif, empatis dan kesamaan, berikut ini penulis akan menganalisis hasil perolehan data tersebut:

### ***Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan Dalam Mengatasi Masalah Konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda***

Dengan hasil peroleh data primer mengenai komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda, akan dibahas sebagai berikut:

### ***Keterbukaan***

Manager cukup terbuka dengan seluruh karyawan, karyawati dan orang-orang yang berinteraksi dengannya. Karyawan dan karyawati cukup terbuka kepada manager dalam memberikan tanggapannya dengan jujur dan terus terang dalam mengatakan sesuatu. Karyawan dan karyawati cukup kritis dan tanggap terhadap penyelesaian pekerjaannya. Karyawan dan karyawati cukup terbuka jika ada terjadi masalah konflik kerja antar sesama. Manager memperlihatkan keterbukaannya dari seringnya diskusi ringan dan share pengalaman yang baik untuk memotivasi bawahan.

Tidak semua karyawan dan karyawati CV. Apresia Adimitra, terbuka kepada manager, dalam memberikan tanggapan, dengan kejujuran dan terus terang yang akan mereka katakan. Karyawan dan karyawati banyak diamnya dan tidak tanggap terhadap penyelesaian pekerjaannya mereka. Mau nya secara bersama kalau nyelesaikan pekerjaannya. tidak semua karyawan dan karyawati terbuka, jika ada terjadi masalah dikerjaan mereka. Keterbukaan manager CV. Apresia Adimitra saat ada, beliau melihat karyawan yang sedang bekerja, bercanda, bercerita dan menanyakan masalah yang bawahan temukan saat bekerja.

### ***Perilaku Suportif***

Manager selalu berkomunikasi secara terbuka dan terus terang kepada direktur. direktur pasti akan mengetahui baik secara langsung ataupun tidak langsung, baik secara cepat atau lambat, jika manager ada menyembunyikan sesuatu, mempunyai rencana atau informasi tersembunyi. Selama ini manager termasuk bersedia menerima pendapat dari bawahannya, apabila ada pandangan yang berbeda dari bawahannya dan juga menerima masukan apabila pendapatnya salah. Hampir semua apabila ada masalah konflik kerja dapat diselesaikan sendiri oleh manager.

Adapun pendapat lain dari karyawan yang mengatakan bahwa, manager dalam berkomunikasi tidak selalu terbuka dan terus terang kepada saya atau kepada bawahan lainnya. Hanya beberapa point penting pada saat breafing pagi. Manager hanya bisa menerima jika ada pandangan yang berbeda dari bawahannya. Manager sangat bersedia menerima pendapat dari bawahannya, apabila ada pendapatnya yang salah. Perilaku suportif manager dalam menyelesaikan konflik kerja bawahan yang terjadi, beliau tidak membedakan bawahannya. Apakah itu keluarganya, atau keluarga dari atasannya. Beliau meleraikan dan menjadi penengahnya untuk mendiskusikannya, dan itu sering terjadi.

### ***Perilaku Positif***

Manager dalam berkomunikasi antarpribadi dengan bawahannya, bersifat cukup positif. Iya, manager termasuk membantu dan membina karyawan dan karyawan, agar bersikap positif terhadap diri mereka sendiri. Manager cukup menghargai keberadaan karyawan dan karyawan yang bekerja. Manager selalu memberikan pujian atau penghargaan yang diharapkan karyawan dan karyawan. Perilaku positif manager, dalam mengatasi masalah konflik kerja antara lain, selalu bersifat terbuka, mendengarkan info dan inti permasalahan bukan hanya satu pihak saja, dan segera mencari solusi yang terbaik untuk semua pihak.

Manager selalu memberikan dalam bentuk pujian atau memberikan penghargaan kepada karyawan dan karyawan di CV. Apresia Adimitra, seharusnya penghargaan itu lebih baik dalam bentuk uang bonus/insentif. Karena banyak bonus dan uang lembur tim di lapangan lebih besar dari pada orang yang ada di dalam kantor. Perilaku positif manager CV. Apresia Adimitra dalam menyelesaikan konflik kerja bawahannya.

### ***Empatis***

Manager menempatkan diri pada peranan atau posisinya kepada bawahannya. Manager dapat menyelesaikan konflik kerja bawahannya. Komunikasi empati manager secara verbal dalam menyelesaikan konflik kerja yang terjadi, dengan keputusan berdasarkan peraturan perusahaan dan keputusan pimpinan. Komunikasi empati manager secara non verbal dalam menyelesaikan

konflik kerja yang terjadi, dengan bahasa tubuhnya. Bisa dari tutur katanya dalam berkomunikasi dengan bawahannya dalam menyelesaikan masalah.

Manager dapat menyelesaikan konflik kerja bawahannya. Ini sering terjadi karena adanya perbedaan pendapat. Komunikasi empati manager secara verbal dalam menyelesaikan konflik kerja yang terjadi, tergantung manager memahami situasi yang terjadi. Komunikasi empati manager secara non verbal dalam menyelesaikan konflik kerja yang terjadi dari bahasa tubuhnya yang, diam sehingga bawahannya menjadi segan, dan menunggu hasil yang diputuskan olehnya, tetapi jika soal fair dalam pembagian sistem bonus, uang lembur dan waktu luang itu, beliau masih agak susah dalam mengatasinya. Sering terjadi salah paham, karena manager tipikal yang keras kepala. Sehingga sering membuat salah paham karyawan.

### ***Kesamaan***

Komunikasi antar pribadi karyawan dengan Direktur, kesamaannya seperti dalam memberikan dan menerima pesan yang disampaikan bawahan, bersikap baik. terkadang manager jika ada waktu luang sharing dengan karyawan seperti sedang bercerita, sehingga seperti yang ditanyakan yaitu mengirim dan menerima pesan. Lumayan sering, dikala karyawan ada yang protes, kepada tim lapangan yang bisa absen se enaknyanya dan bahkan bonus uang lembur mereka lebih tinggi dari karyawan yang ikut lembur di kantor.

Manager bisa memahami jika ada konflik kerja karyawan CV. Apresia Adimitra, jika manager mengetahui dulu permasalahannya. Kesamaan manager dalam memberikan penghargaan positif kepada karyawan dan karyawan, dari bonus saja. Jika ada ketidaksependapatan karyawan, karyawan bisa melaporkan kepada manager. Manager pasti bisa memahami jika ada konflik kerja karyawan. Kesamaan manager dalam memberikan penghargaan positif kepada karyawan dan karyawan, dengan tambahan bonus besar ke bawahan.

### **Kesimpulan dan Saran**

#### ***Kesimpulan***

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis, maka pada bab ini peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mengatasi masalah konflik kerja di CV. Apresia Adimatra Kota Samarinda:
  - a. Keterbukaan Direktur CV. Apresia Adimitra, selalu terbuka dengan manager, dan manager terbuka ke seluruh karyawan, karyawan dan orang-orang yang berinteraksi dengannya. Manager cukup terbuka untuk memberikan informasi. Manager tidak pernah diam, cukup kritis dan tanggap, jika ada masalah konflik kerja antara karyawan atau antara karyawan. Keterbukaan manager, cukup baik dalam hal menganggapi, menyikapi jika ada masalah internal. Tetapi beda pendapat dari karyawan

yang mengatakan manager jarang sekali terbuka dengan karyawan jika terjadi masalah konflik kerja.

- b. Perilaku Suportif manager selalu berkomunikasi secara terbuka dan terus terang kepada direktur. Tetapi pendapat menurut karyawan, manager dalam berkomunikasi tidak selalu terbuka dan terus terang kepada bawahannya. Hanya beberapa point penting pada saat *breafing* pagi. Manager hanya bisa menerima jika ada pandangan yang berbeda dari bawahannya. Perilaku suportif manager dalam menyelesaikan konflik kerja bawahan yang terjadi, beliau tidak membeda-bedakan bawahannya. Apakah itu keluarganya, atau keluarga dari atasannya. Beliau meleraikan dan menjadi penengahnya untuk mendiskusikannya, dan itu sering terjadi.
- c. Perilaku Positif manager dalam berkomunikasi antarpribadi dengan bawahannya, bersifat cukup positif. Manager membantu dan membina karyawan dan karyawan, agar bersikap positif terhadap diri mereka sendiri. Manager selalu memberikan pujian atau penghargaan yang diharapkan karyawan dan karyawan. Tetapi pendapat lain dari salah seseorang karyawan, menilai bahwa manager tidak membina bawahannya. Terkadang perilaku manager, hanya menghargai keberadaan karyawan dan karyawan yang sudah bekerja lama saja di CV. Apresia Adimitra. Sedangkan karyawan yang baru, manager belum begitu dekat.
- d. Empatis manager bisa menempatkan diri pada peranan atau posisinya kepada karyawan dan karyawan CV. Apresia Adimitra. Manager cukup memahami, dalam memotivasi pengalaman orang lain, memberi motivasi kepada bawahan, mengevaluasi, menilai, menafsirkan dan mengkritik dari karyawan dan karyawan. Komunikasi empati manager secara verbal secara lisan langsung menyampaikan pernyataan, ide-ide, keputusan dan solusi sehingga dapat langsung direalisasikan dan ditindaklanjuti. Komunikasi secara non verbal berupa bahasa isyarat, ekspresi wajah, bahasa tubuh, yang diwujudkan dengan sentuhan. Penilaian lain dari karyawan kepada manager bahwa, di CV. Apresia Adimatra sering terjadi salah paham, karena tipikal manager yang keras kepala. Sehingga sering membuat salah paham.
- e. Kesamaan komunikasi antar pribadi, direktur dengan manager kesamaan dalam hal mengirim dan menerima pesan memiliki kesamaan. Tetapi pernah terjadi dalam ketidaksependapatan antara direktur dengan manager. Terkadang direktur harus ikut serta dalam mengatasi masalah konflik kerja, tapi biasanya bisa di atasi oleh manager. Tetapi disaat ada karyawan dan karyawan protes, karena ada tim lapangan yang bisa absen se enaknyanya dan bahkan bonus uang lembur mereka lebih tinggi dari karyawan yang ada dilapangan yang ikut lembur di kantor. Kesamaan manager dalam memberikan penghargaan positif kepada karyawan dan karyawan, dengan tambahan bonus besar ke bawahan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Manager CV. Apresia Adimitra harusnya sering melakukan komunikasi antar pribadi kepada karyawan. Agar lebih menanamkan sikap terbuka antara manager dan karyawan.
2. Sebaiknya CV. Apresia Adimitra memberikan penghargaan dalam bentuk uang bonus atau insentif. Karena bonus dan uang lembur banyak diberikan kepada tim dilapangan, dari pada orang yang ada di dalam kantor.
3. Manager CV. Apresia Adimitra sebaiknya lebih terbuka jika ada karyawan yang ingin berkomunikasi.

### **Daftar Pustaka**

- Djamarah, Bahri, Syaiful. 2011. *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga*. Jakarta: PT. Raneka Cipta.
- Fajar, Laksana. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: PTT. BPFE.
- Milles, B. Mathew, A. Michael Huberman dan Johny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis*. Edisi Ketiga. Sage Publications, Inc.
- Muhammad, Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2013. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nashori, Fuad. 2008. *Psikologi Sosial Islami*. Bandung: PT. Refika Aditama,
- Soekamto, Soerjono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sunarto, AW. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susan, Novri. 2010. *Sosiologi Konflik & Isu-Isu Konflik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wood, Julia T. 2013. *Komunikasi Interpersonal Interaksi Keseharian*. Edisi 6. Jakarta: Salemba.