

**ANALISIS PENGARUH PERILAKU  
PEMIMPIN DAN PENDEKATAN  
KOMUNIKASI HUMANISTIK TERHADAP  
KONFLIK FUNGSIONAL DALAM BPJS  
KETENAGAKERJAAN SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**KHANSA GHINA KHAIRUNNISA**

**NIM. 12010110120128**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama penyusun : KHANSA GHINA KHAIRUNNISA  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120128  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN DAN  
PENDEKATAN KOMUNIKASI  
HUMANISTIK TERHADAP KONFLIK  
FUNGSIONAL DALAM BPJS  
KETENAGAKERJAAN**  
Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si

Semarang, 20 Agustus 2014

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si)

NIP. 197006171998021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama penyusun : KHANSA GHINA KHAIRUNNISA  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120128  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN  
DAN PENDEKATAN KOMUNIKASI  
HUMANISTIK TERHADAP KONFLIK  
FUNGSIONAL DALAM BPJS  
KETENAGAKERJAAN**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Agustus 2014**

Tim Penguji:

1. Dr. Akhyar Yuniawan, SE., M.Si ( . . . . . )
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS ( . . . . . )
3. Ismi Darmastuti, SE, M.Si ( . . . . . )

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Khansa Ghina Khairunnisa, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP PENDEKATAN KOMUNIKASI YANG BERDAMPAK KEPADA KONFLIK FUNGSIONAL** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberi pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Agustus 2014  
Yang membuat pernyataan,

(Khansa Ghina Khairunnisa)  
NIM: 12010110120128

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto:**

*“Every dark lights is followed by a light morning because Real success is determined by three factors. First is faith, second is action and third is pray and good communication comes from people to people but great communication comes from people to Allah.*

### **Persembahan:**

*Skripsi ini spenulis persembahkan untuk Ayah tercinta  
Ibunda tersayang dan adek-adek terkasih beserta keluarga satas segala  
dukungan, dan sahabat serta kekasih yang selalu menopang semangat, cinta  
dan doanya sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji analisis pengaruh perilaku pemimpin dan komunikasi humanistik terhadap konflik fungsional di dalam BPJS ketenagakerjaan dikarenakan melihat permasalahan internal yang di sampaikan oleh pemimpin BPJS Ketenagakerjaan Semarang. Target populasi penelitian ini adalah 110 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang. Jumlah sampel yang digunakan adalah 55 karyawan dengan menggunakan Proportionate stratified random sampling.

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode analisis jalur yang di bantu oleh metode regresi linear berganda dimana untuk mencapai tujuan yaitu menganalisis pengaruh variabel independen yaitu perilaku pemimpin dan komunikasi humanistic terhadap variabel dependen yaitu konflik fungsional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi humanistik. Adapun hubungan variable perilaku pemimpin memiliki pengaru positif dan signifikan terhadap konflik fungsional. Dan variable komunikasi humanistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik fungsional. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan ketiga variable tersebut positif di dalam BPJS Ketenagakerjaan Semarang.

Kata kunci : Perilaku Pemimpin, Komunikasi Humanistik, Konflik Fungsional.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the effect of leader behavior analysis and humanistic communication to functional conflict in the BPJS Ketenagakerjaan, see internal problems conveyed by the leader BPJS Ketenagakerjaan Semarang. The target population of this study were 110 employees BPJS Ketenagakerjaan Semarang. The samples used were 55 employees by using proportionate stratified random sampling.*

*This research was conducted using path analysis method assisted by multiple linear regression method in which to achieve the goal of analyzing the effect of independent variables, and communication behavior humanistic leader on the dependent variable is functional conflict.*

*The results of this study indicate that leader behavior variables positive and significant impact on humanistic communication. The relationship leader behavior variables have the same effect that is positive and significant impact on functional conflict. And humanistic communication variable has a positive and significant effect on functional conflict. So it can be concluded that the relationship is positive in all three variables in BPJS Ketenagakerjaan Semarang.*

*Keywords: Leader Behavior, Humanistic Communication, Functional Conflict.*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Dengan Penuh syukur penulis memanjatkan puji dan hormat kehadirat Allah yang Maha pengasih dan Maha Pemurah atas segala kasih karunia-Nya serta dengan bekal kemampuan yang dimiliki dan bantuan dari berbagai pihak maka akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN dan KOMUNIKASI HUMANISTIK TERHADAP KONFLIK FUNGSIONAL PADA BPJS KETENAGAKERJAAN SEMARANG”** skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Dengan selesainya skripsi ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terimakasih sedalamnya kepada berbagai pihak yang telah menjadi tangan dari setiap pemikiran penulis yang Allah sampaikan dengan penuh dukungan dan memberikan berbagai macam bantuan yang begitu berharga bagi penulis, Oleh karena itu izinkanlah penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak :

1. Kedua orang tua penulis tercinta Ayahanda Firdaus Wahab, SE,MM,AAIK,APAI,CIIB dan Ibunda Meiana Dewi atas segala dukungan berupa doa, cinta perhatian yang tiada henti diberikan kepada penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Eisyah Lataruva selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan dengan segenap ketabahan, pengarahan,

motivasi, memberikan bimbingan, ilmu dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Seluruh keluarga besar yaitu adek-adek tersayang Munifah Ghina dan Raffi Ghanie yang telah menjadi semangat terbesar saya dalam mengambil langkah baru kedepan serta ke empat kakek dan nenek saya yang selalu berdoa tiada henti dan mendukung dalam bentuk apapun yang sangat berharga.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
7. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.
8. Ibu HJ Helmi Setiani, SE., MM selaku Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Semarang yang dengan baik hati, dan tulus mengizinkan peneliti mengadakan penelitian di dalam perusahaan
9. Bapak Lungguh Udi Cahyono selaku Kepala Bidang Sumberdaya Manusia dan Umum yang telah tulus memotivasi penelitian layak di dalam BPJS Ketenagakerjaan
10. Ibu Dewi Aryani Ratnaningsih selaku penata madya sumber daya manusia yang segenap hati membantu kelancaran selama penelitian berlangsung.
11. Seluruh Bapak dan Ibu karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang telah membantu menjadi responden kuisisioner yang senang hati membantu memberikan jawaban sebenar-benarnya
12. Nindya Aldila Sahabat Terbaik dan tercinta saya yang selalu menopang semangat saya, memotivasi saya dari Kecil untuk lebih bangkit dan lebih baik kedepan.
13. Sahabat Seperjuangan yang selalu menjadi pelipur lara, yang tersayang Hanum Risfi, Trivanda Dewi, Andiorita Tiara, Sonia Indah “starting together, ending together”

14. Rekan-rekan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen yang telah menjadi wadah belajar dalam proses pengembangan diri dan pendidikan di Universitas Diponegoro.
15. Rekan-rekan angkatan 2010 Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro dan rekan alumni Sekolah Menengah Atas Hidayatullah yang tak terlupakan
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membaca dan membutuhkan.

Semarang, 20 Agustus 2014  
Penulis,

Khansa Ghina Khairunnisa  
NIM. 12010110120128

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	17
1.3 Pembatasan Masalah.....	20
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	21
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	21
1.4.2 Kegunaan Penelitian .....	21
1.5 Sistematika Penulisan .....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	25
2.1 Landasan Teori .....	25
2.1.1 Perilaku Pemimpin .....	25
2.1.2 Pendekatan Komunikasi Humanistik.....	35

2.1.3	Konflik Fungsional .....	47
2.2	Penelitian Terdahulu .....	64
2.3	Kerangka Pemikiran .....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>70</b>
3.1	Variable Penelitian dan Definisi Operasional .....	70
3.1.1	Variable Penelitian .....	70
3.1.2	Definisi Operasional .....	71
3.2	Populasi dan Sampel .....	74
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	75
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	76
3.5	Metode Analisis Data.....	78
3.5.3	Uji Kualitas Data .....	80
3.5.4	Uji Asumsi Klasik .....	82
3.5.5	Analisis Jalur .....	84
3.5.6	Uji Hipotesis.....	85
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>88</b>
4.1	Deskriptisi Objek Penelitian.....	88
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	88
4.1.2	Gambaran Umum Responden .....	91
4.1.3	Jenis Kelamin dan Umur Responden.....	91
4.1.4	Tingkat Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden .....	93
4.1.5	Tingkat Umur dan Lama Kerja Responden .....	93
4.2	Analisis Data .....	94
4.2.1	Pengujian Instrumen Penelitian.....	94
4.2.2	Uji Asumsi Klasik .....	100

4.2.3	Analisis Regresi Linear Berganda .....	103
4.2.4	Uji Model .....	104
4.2.5	Koefisien Deteterminasi Total.....	105
4.2.6	Pengujian Hipotesis .....	106
4.2.7	Uji Variabel Intervening .....	107
4.3	Interpretasi Hasil Penelitian .....	108
4.3.1	Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Komunikasi Humanistik	108
4.3.2	Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Konflik Fungsional.....	110
4.3.3	Pengaruh Komunikasi Humanistik terhadap Konflik Fungsional	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		114
5.1	Kesimpulan.....	114
5.2	Implikasi.....	115
5.3	Saran .....	116
DAFTAR PUSTAKA .....		118
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		123

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik Utama dari Kepribadian Manusia.....	43
Tabel 2.2 Ringkasan penelitian-penelitian terdahulu.....	66
Table 3.1 Definisi operasional variabel.....	71
Table 4.1 Jenis Kelamin dan Umur Responden.....	92
Table 4.2 Umur dan Tingkat Pendidikan Responden .....	93
Table 4.3 Umur dan Lama Kerja Responden .....	94
Tabel 4.4 Tabel Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner.....	95
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	96
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel.....	97
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Perilaku Pemimpin .....	97
Table 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komunikasi Humanistik .....	98
Table 4.9 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Konflik Fungsional.....	99
Tabel 4.10 Pengujian Normalitas Shapiro-Wilk.....	101
Tabel 4.11 Pengujian Multikolinieritas .....	102
Tabel 4.12 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear .....	104
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi Total.....	105
Tabel 4.14 Uji Intervening.....	108

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	68
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan .....	91
Gambar 4.2 Pengujian Heterokedastisitas .....	103
Gambar 4.3 Uji Variabel Intervening.....	107

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Kuesioner Penelitian

Lampiran B Surat Ijin Penelitian

Lampiran C Tabulasi Jawaban Responden

Lampiran D Output Olah Data SPSS

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perilaku pemimpin, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. menurut Sondang P Siagian (1994).

Seperti Menurut Kartono (2003) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar dapat bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Maka sulit membedakan kepemimpinan dengan perilaku pemimpin karena didalam siklus perusahaan yang memicu persaingan sangat ketat seperti di atas yang membutuhkan sosok pemimpin yang mencerminkan perilaku pemimpin dengan mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, mengelola konflik dalam manajemen tenaga kerja perusahaan agar dapat mencapai sebuah tujuan dalam waktu yang lebih memberikan penghargaan dan tantangan untuk mengambil sebuah keputusan dan memajukan perusahaan.

Penghargaan yang di maksud diatas tersebut adalah sebuah kesempatan pemimpin untuk menerapkan keahliannya membentuk sebuah peluang yang efektif dan efisien untuk meningkatkan produktifitas perusahaan, dan semakin hari semakin banyak pemimpin yang berusaha membuat perbedaan pemikiran cara dan sudut pandang demi mencapai visi dan misi perusahaan. Kartono, (2003) Sehingga Kepemimpinan yang di maksud diatas seperti bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Sedangkan tantangan tersebut merupakan situasi khusus seperti persaingan antar perusahaan di dunia bisnis yang selalu mempersembahkan tekanan kompetitif dan peluang persaingan yang berubah-ubah sementara berpengaruh besar terhadap manajemen perusahaan yang akhirnya menimbulkan konflik intern perusahaan demi keadaan yang mampu bersaing Kartono (2003).

Sehingga yang di bahas lebih dalam disini adalah bukan gaya dari kepemimpinan melainkan perilaku dari pemimpin tersebut yang merupakan akar atau dasar. Maka dari itu untuk mencapai sebuah gaya atau model kepemimpinan perlu adanya pembahasan lebih dalam tentang perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin disini sangat di pengaruhi dengan pendekatan komunikasi yang di dasari dari kemampuan berkomunikasi dalam pemilihan pendekatan komunikasi yang saling berkaitan seperti pendekatan secara humanistic yang di miliki oleh seorang pemimpin. Menurut Littlejohn (1989), dalam bukunya "*Theories of Human Communication*", secara umum dunia

masyarakat ilmiah menurut cara pandang serta objek pokok pengamatannya dapat dibagi dalam 3 kelompok atau aliran pendekatan, yaitu: pendekatan *scientific* (ilmiah - empiris), pendekatan *humanistic* (humaniora interperatif), serta pendekatan *social sciences* (ilmu - ilmu sosial) dan yang akan kita bahas sekarang lebih dalam adalah pendekatan secara *humanistic* karna di dalam sebuah perusahaan yang lebih dominan di gunakan adalah ilmu kemanusiaan sekaligus sebagai dasar dari ilmu sumber daya manusia atau istilah lain yang sering kita kenal adalah tenaga kerja.

Menurut Littlejohn (1989) Pandangan klasik dari aliran *humanistic* adalah bahwa cara pandang seseorang tentang sesuatu hal akan menentukan penggambaran dan uraiannya tentang hal tersebut. Karena sifatnya subjektif dan interperatif, maka pendekatan aliran *humanistic* ini lazimnya cocok diterapkan untuk mengkaji persoalan - persoalan yg menyangkut sistem nilai kesenian, kebudayaan, sejarah, dan pengalaman pribadi. Pandangan klasik dari aliran *humanistic* adalah bahwa cara pandang seseorang tentang sesuatu hal akan menentukan penggambaran dan uraiannya tentang hal tersebut. Karena sifatnya subjektif dan interperatif, maka pendekatan aliran *humanistic* ini lazimnya cocok diterapkan untuk mengkaji persoalan - persoalan yg menyangkut sistem nilai kesenian, kebudayaan, sejarah, dan pengalaman pribadi. Littlejohn (1989)

Dengan demikian muncul tuntutan bagi pemimpin yang mengharuskan pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengelola tenaga kerja di dalam suatu perusahaan dengan komunikasi yang efektif dan efisien. Menurut Mc. Crosby

Larson (1989) mengatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (accuracy) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dan komunikan dalam setiap komunikasi. Komunikasi yang lebih efektif terjadi apabila komunikator dan komunikan terdapat persamaan dalam pengertian, sikap dan bahasa. Berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Oleh karena itu, dalam bahasa asing orang menyebutnya "*the communication is in tune*" yaitu kedua belah pihak yang berkomunikasi sama-sama mengerti apa pesan yang disampaikan Menurut Jalaluddin (1986) dalam bukunya Psikologi Komunikasi menyebutkan, komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan

Menurut Keith Davis (1989) mengemukakan pendapatnya mengenai falsafah human relations, yaitu :

- Mutual Interest atau kepentingan bersama. Bahwa antara pimpinan dan yang dipimpin harus ada "mutual interest". Bila hal ini tidak ada, maka usaha untuk mengumpulkan orang-orang dalam suatu wadah atau badan untuk menciptakan kerjasama tidak akan berfaedah sama sekali. Pada umumnya untuk memenuhi suatu kebutuhan, seseorang akan mencari jalan untuk menggabungkan diri kedalam suatu organisasi, klub dan sebagainya atau seseorang bekerja pada sebuah perusahaan atau instansi biasanya untuk memenuhi kebutuhan materi. Dengan demikian untuk mencapai kepentingan

bersama dalam suatu perusahaan harus diadakan suatu komunikasi dan interaksi dengan banyak orang.

- Perbedaan-perbedaan individu. Setiap individu berbeda dengan individu lainnya. Perbedaan yang ada pada setiap orang merupakan hal yang penting sekali dalam kehidupan manusia. Oleh karena itu, agar pegawai merasa puas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mereka harus diperlakukan berdasarkan perbedaan-perbedaan tersebut.
- Human Dignity (harga diri). Keith mengemukakan bahwa harga diri merupakan etika dan dasar moral bagi human relations. Hasil penelitian mengenai personal wants menunjukkan bahwa setiap manusia ingin diperlakukan sebagai human being (manusia)

Maka dengan adanya karakteristik komunikasi diatas dapat di temukan beberapa masalah dalam dunia bisnis di dalam sebuah perusahaan. Permasalahan yang sering muncul yang mungkin sering kita jumpai dalam dunia perusahaan pada umumnya adalah kurangnya komunikasi yang baik yang di miliki pemimpin karena komunikasi merupakan keahlian utama dan sebagai salah satu identitas perilaku kepemimpinan dan merupakan hal paling esensial guna bertahan dan mendapatkan kemajuan banyak fakta bahwasannya komunikasi yang sukses adalah dasar dari sebuah hubungan yang baik antara atasan dan bawahan karna adanya unsur timbal balik di dalamnya dan mencapai sebuah kesepakatan. Kemampuan berkomunikasi mutlak harus dimiliki bagi seorang pemimpin mengolah strategi dalam mengkomunikasikan pesan-pesannya kepada orang lain yang luar biasa.

Menciptakan dan mendatangkan ide itu hal yang umum, akan tetapi kemampuan untuk mengkonversikannya menjadi sebuah presentasi yang mudah dipahami, tidak semua orang bisa. Memiliki pengetahuan tentang komunikasi yang efektif baik secara verbal maupun non verbal adalah aset bagi seorang pemimpin. Menurut Carl I. Hovland (1996) Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan) maka dari itu seni berkomunikasi modal awal pemimpin untuk mengelola sumber tenaga kerja dalam suatu perusahaan sehingga dapat sesuai dengan apa yang diharapkan pemimpin dalam menjalankan proses manajemen sebagai strategi pertama yang harus di kemas sedemikian rupa agar tenaga kerja mampu menangkap maksud dari pemimpin dengan baik dan terjadi penyesuaian antara dua arah terutama atasan dan bawahan karena komunikasi bersifat luas yang nanti akan dibahas lebih dalam tetapi yang perlu ditekankan dan menjadi unsur penting yang sering terjadi adalah tidak semua pemimpin memiliki keahlian berkomunikasi dengan efektif dan mampu melakukan perbaikan dari setiap proses komunikasi yang salah walaupun sebenarnya pemimpin memiliki pengetahuan yang cukup.

Ketika pemimpin tersebut tidak mampu berkomunikasi dengan baik akan memicu adanya konflik atau yang sering kita kenal dengan kata masalah, Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga

sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Maka dari itu sering kali komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan hambatan tercapainya sebuah informasi antara kedua belah pihak dan merupakan sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

Robbins (1996) Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi serangkaian nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian berbeda-beda yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang memandang rendah orang lain, otoriter dan lain sebagainya merupakan sumber konflik yang potensial.

Pendapat Robbins (1996) Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Masih banyak faktor lain yang menyebabkan konflik karna komunikasi dan perilaku, pada dasarnya konflik terjadi apabila tidak sesuai harapan dengan kenyataan yang tercurah dari lingkungan sekitar.

Dengan demikian dapat di simpulkan Konflik merupakan tantangan baru untuk pemimpin bagaimana pemimpin mampu mengelola konflik yang ada justru meningkatkan kualitas perusahaan dan membuat komunikasi semakin nampak tidak jelas apabila dirasakan, tetapi butuh waktu untuk memahami strategi yang berbeda dalam pemikiran sang pemimpin dan maksud yang tersirat bagi bawahan, karna pada dasarnya konflik justru menghambat pertumbuhan perusahaan dengan merusak system yang ada didalamnya maka dari itu terciptalah konflik berdasarkan fungsi dari adanya konflik itu sendiri dapat menjadi cara memajukan perusahaan dengan berbagai strategi termasuk berkomunikasi.

Berdasarkan fungsinya, menurut Robbins (1996) membagi konflik menjadi dua macam, salah satunya adalah konflik fungsional (*Functional Conflict*) Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Menurut Robbins (1996) batas yang menentukan apakah suatu konflik itu fungsional sering tidak tegas (kabur), pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang dapat di dipahami apakah konflik itu suatu konflik fungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Menurut Hendry Setiawan (2014) Konflik Fungsional merupakan suatu kenyataan yang berbeda dengan apa yang di harapkan sehingga menimbulkan masalah dan

menyebabkan akibat dari setiap proses dan akibat tersebutlah yang harus dikelola menjadi lebih baik.

Agar perusahaan dapat tampil bersaing dan mampu bertahan, maka individu dan kelompok yang saling tergantung sebaiknya dapat menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson (1997), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain sebaliknya konflik dapat menyebabkan tenaga kerja memperhatikan bidang-bidang problem pada sebuah organisasi, dan hal tersebut dapat menyebabkan dicapainya tujuan perusahaan secara efektif seperti yang kita lihat pada perusahaan JAMSOSTEK yang mungkin menjadi sebuah objek dari penelitian ini, yang sekarang sering kita kenal dengan BPJS Ketenagakerjaan karna telah berganti nama, perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan yang menanggung kepentingan tenaga kerja yang didirikan berdasarkan akta pendirian Perusahaan nomor : 15 Tanggal 5 Desember 1990 Notaris Imas Fatimah, SH., Sebagaimana Telah diubah menjadi akta nomor : 19 tanggal 22 November 2012 notaris Eilly Halidah , SH,. Dengan serikat pekerja yang bersifat terbuka, mandiri demokratis dan bertanggung jawab, membela serta melindungi hak dan kepentingan karyawan dn keluarga yang tercatat sesuai keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor : KEP-16/MEN/2001 Tentang Pencatatan Serikat Pekerja/ atau Serikat Buruh telah dicatatkan kembali pada suku Dinas Tenaga Kerja dan

Transmigrasi Jakarta Selatan dengan Nomor : 487/V/P/XII/2006 tanggal 29 Desember 2006, perusahaan ini kembali dilanda konflik internal tahun 2006.

Beberapa ahli organisasi berpendapat bahwa konflik internal meliputi konflik yang terjadi di dalam diri individu, konflik antar individu yang dipimpin, konflik antara individu yang dipimpin dan organisasi, konflik antara pemimpin dan yang dipimpin, serta konflik antara pemimpin dengan organisasi Winardi, (2007). Melihat konflik yang pernah terjadi dalam perusahaan Pusat tahun 2006 adalah Ronde terbaru perpecahan Jamsostek melibatkan Direktur Investasi Jamsossek versus tiga anak buahnya, yaitu Kepala Divisi Analisa Portofolio, Kepala Divisi Pasar Uang Pasar Modal, dan Kepala Divisi Investasi. Di dalam Jamsostek, ketidakcocokan antara direktur investasi dan ketiga anak buahnya sudah menjadi rahasia umum. Direktur Utama JAMSOSTEK tak membantah ada silang sengketa antara dia dengan ketiga kepala divisi tersebut tetapi direktur utama JAMSOSTEK lebih antusias memaparkan program-program baru Jamsostek. Saat ini, berbagai pihak tengah mengembangkan berbagai program mulai dari kredit kepemilikan rumah dan Jamsostek *online*. Jamsostek juga akan merilis program bantuan sosial lain kepada anggota. Secara nyata terpampang konflik internal di lihat dari Pihak yang Terlibat di dalamnya Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik.

Iwan memang terlibat konflik dengan karyawan Jamsostek. Desakan mundur Serikat Pekerja Jamsostek sempat menguat. Para pegawai bahkan melayangkan nota mosi tidak percaya yang diserahkan ke Komisaris PT

Jamsostek dan Meneg BUMN selaku kuasa pemegang saham. Namun, pemerintah memutuskan untuk tetap memakai Iwan<sup>1</sup>

Stoner (1989) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya adapun Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma - norma kelompok tempat ia bekerja. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing - masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya .

Karena konflik ini semakin tak sehat maka adanya media yang memperantarai antar masing-masing pihak Federasi Serikat Pekerja (FSP) BUMN Bersatu menyatakan kesiapannya untuk menjadi mediator (perdamaian) atas konflik internal antara Serikat Pekerja Jamsostek (SPJ) dengan Dirut PT Jamsostek kata Ketua FSP BUMN Bersatu. FSP BUMN Bersatu dan Dirut PT Jamsostek itu, adanya, konflik yang terjadi di Jamsostek sudah mengarah ke politis yakni tuntutan mundur Dirut PT Jamsostek dari SPJ, karena hanya alasan masalah perilaku kepemimpinan direktur utama sementara adanya pernyataan

---

<sup>1</sup> <http://www.antaranews.com/berita/38944/fsp-bumn-siap-jadi-mediator-islah-atas-konflik-jamsostek>

sesuai laporan neraca keuangan Juni 2006 kepada BPK bahwa PT Jamsostek telah mencatat laba bersih Rp. 630 miliar, sedang target laba bersih selama Januari-Desember 2006 sebesar Rp. 686 miliar. Dilihat dari laba bersih pada Juni 2006 berarti kinerja Dirut Jamsostek cukup baik, serta sesuai laporan dirut bahwa mulai 2006 telah dinaikkan bunga simpanan Jaminan Hari Tua (JHT) bagi peserta menjadi 10 persen per tahun yang dihitung setiap bulan dan Selaian itu, PT Jamsostek mulai tahun 2007 menerbitkan kartu peserta jamsostek secara "on line", sehingga setiap saat para peserta tau pekerja dapat memantau tentang iuran program Jamsostek sudah dibayarkan oleh manajemen dan saldo JHT. Adapun program lainnya yang menonjol dari BPJS Ketenagakerjaan adalah Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JK), Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)<sup>2</sup>

Di lihat dari segi produktifitas perusahaan sebenarnya perusahaan tersebut tidak mengalami permasalahan besar hanya saja terdapatnya konflik internal yang seharusnya konflik ini dapat terselesaikan bahkan menjadi konflik yang lebih menguatkan antar pihak, BPJS Ketengakerjaan merupakan lembaga yang memenuhi hak normatif dan mengelola dana pekerja dalam jumlah yang besar. Untuk itu, mengaku akan membahas masalah kepemimpinan di BPJS Ketengakerjaan Masalah ini akan meluas bila dibiarkan karna masalah pusat akan berdampak pada cabang-cabang BPJS Ketengakerjaan berbagai daerah seperti di Semarang, karna di semarang saja memiliki dua cabang BPJS

---

<sup>2</sup> <http://www.antaraneews.com/berita/38944/fsp-bumn-siap-jadi-mediator-islam-atas-konflik-jamsostek>

Ketengakerjaan yang mungkin sama halnya konflik yang terjadi adalah konflik internal dari sistem pusat lalu ke cabang yang dapat menjadi konflik fungsional karena dalam setiap perusahaan kemungkinan terjadinya konflik sangat besar di mulai dari konflik internal yang mendasar dari masing-masing tenaga kerja karena perbedaan tujuan, pendapat dan perilaku, maka dari itu perlu adanya penyesuaian dan merupakan tantangan bagi kepala cabang Perusahaan BPJS Ketengakerjaan Semarang untuk menjadikan gambaran permasalahan pusat sebagai cermin yang dapat menunjang sistem kerja yang lebih baik.

Sebuah konflik ini justru membawa dampak baik bagi perkembangan Perusahaan BPJS Ketengakerjaan Untuk tahap selanjutnya, karena adanya persaingan yang sehat untuk menimbulkan hal yang produktif tetapi seharusnya dengan cara yang tepat dan pelajaran bagi pemimpin baru dalam beradaptasi sifat dan sebuah kebiasaan karena sebenarnya konflik ini fungsional tetapi ada cara untuk menyelesaikan maka dari itu perusahaan BPJS Ketengakerjaan mengambil cara mengganti pemimpin baru dengan perilaku baru dan berbeda seperti ucapan Eko Nugriyanto di Jakarta tahun 2013 "Suksesi ini menjadi momentum membangun tradisi alih generasi dan role model bagi BPJS Ketengakerjaan, sekaligus tantangan direksi terpilih dan segenap karyawan menjawab dengan prestasi dan kinerja terbaik," kata Ketua Umum Pengurus Pusat Serikat Pekerja Jamsostek (PP SPJ) Seperti diketahui, dalam perjalanannya, pertamakali seluruh anggota direksi BPJS Ketengakerjaan saat ini berasal dari kalangan internal perusahaan, dan berdampak kepada pemimpin cabang yang menyelaraskan tujuan antara pusat dan cabang.

Adapun bukti yang menjelaskan pernyataan diatas mengenai konflik fungsional di kuatkan oleh kasus pada saat pencitraan PT Jamsostek (Persero) terjadi konflik internal dan aksi-aksi saling menjatuhkan, Hotbonar Sinaga bakal dikenang sebagai Dirut PT Jamsostek yang membalikkan keadaan dan menjadikan perusahaan plat merah itu stabil dan maju.

Betapa tidak, saat Hotbonar menakhodai Jamsostek di tahun 2008, bukan hanya situasi konflik yang dijumpai, aset perusahaan pun baru berkisar Rp 64,507 triliun. Kini, Agustus tahun 2012, ketika bekas Ketua Dewan Asuransi Indonesia (DAI) melepaskan jabatan untuk diteruskan salah satu direksi Jamsostek Elvyn G Magsassya, aset PT Jamsostek semakin jumbo dengan total Rp 125,349 triliun.<sup>3</sup>

Melihat beberapa masalah internal yang sudah muncul di tahun-tahun sebelumnya kemabali terjadi di tahun 2013 sampai 2014 yang menyatakan bahwa terdapat konflik internal di dalam BPJS Ketenagakerjan Semarang yaitu berupa jalur komunikasi yang kurang terbuka antara pemimpin dengan beberapa karyawan, dan adanya perbedaan perilaku antara pemimpin dengan SPJ di dalam sebuah perusahaan yang telah diakui oleh beberapa karyawan. Hal ini merupakan pengaruh dari konflik yang telah terjadi pada pusat sehingga menjadi pemikiran yang kuat terhadap keryawan cabang semarang bahwa konflik internal dapat terjadi di cabang semarang dapat memevah belah struktur organisasi atau menjatuhkan bebrapa pihak yang terkait di dunia kerja.

---

<sup>3</sup> <http://www.rmol.co/read/2012/08/08/74007/Sempat-Terjerumus-Konflik-Jamsostek,-Kini-Hotbonar-Mau-Menulis-Buku->

Konflik Fungsional dapat menjadikan nafas baru bagi perusahaan apabila dapat dikelola dengan baik dan menjadikan sebuah perubahan yang berdampak global dan pijakan awal untuk lebih produktif sebagai contoh nyata lainnya yang dapat menjadikan sebuah cermin dan semangat dan pijakan kedua untuk lebih maju bagi cabang Semarang seperti halnya diatas, hal tersebut merupakan contoh nyata dari adanya pengelolaan konflik yang di pengaruhi oleh perilaku pemimpin dengan sistem komunikasi yang baik sehingga menciptakan manajemen yang baik pula. Nampak jelas BPJS Ketenagakerjaan berubah Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 BPJS Ketenagakerjaan akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. BPJS Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT, JPK dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015. Pasal 5 ayat (3) UU 40 / 2004, menyebutkan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial adalah Perusahaan Perseroan (Persero) Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Perusahaan Perseroan (Persero) Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (Taspen), Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ASABRI); dan Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Kesehatan Indonesia (ASKES). UU 24 / 2011 tentang BPJS mengamanatkan empat BUMN tersebut mentransformasi menjadi BPJS, yakni BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan. PT Jamsostek (Persero) sendiri menjadi BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Kesehatan mulai

beroperasi sejak 1 Januari 2014, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan yang mulai berlaku 1 Januari 2014, dan mulai beroperasi paling lambat 1 Januari 2015 menyelenggarakan program jaminan kecelakaan kerja, program jaminan hari tua, program jaminan pensiun, dan program jaminan kematian bagi peserta. Dirut PT Jamsostek,

Adapun Visi Misi BPJS Ketengakerjaan yang dapat kita ketahui sesuai dengan penelitian ini :

#### Visi

Menjadi Badan penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berkelas dunia, terpercaya, bersahabat dan unggul dalam Operasional dan Pelayanan.

#### Misi

Sebagai badan penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang memenuhi perlindungan dasar bagi tenaga kerja serta menjadi mitra terpercaya bagi:

1. Tenaga Kerja: Memberikan perlindungan yang layak bagi tenaga kerja dan keluarga.
2. Pengusaha: Menjadi mitra terpercaya untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas.
3. Negara: Berperan serta dalam pembangunan.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sumber : <http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/content/i.php?mid=2&id=12>

Belum ada penelitian yang menjelaskan mengenai Analisis Pengaruh Perilaku pemimpin dan Komunikasi Humanistic terhadap konflik fungsional dalam Perusahaan BPJS Ketengakerjaan Perlu kiranya dilakukan penelitian, guna memberikan pandangan baru dan masukan terhadap BPJS Ketengakerjaan cabang Semarang untuk menghadapi konflik internal dan dapat mengelola konflik tersebut menjadi lebih baik, dengan adanya masalah di BPJS Ketengakerjaan cabang Semarang yang masih bisa di tanggulangi seperti kedisiplinan yang kurang dan lain sebagainya sangat berhubungan dengan perilaku pemimpin, pendekatan komunikasi dan konflik fungsional yang merupakan pembahasan untuk lebih membantu memajukan produktifitas yaitu perbedaan pendapat dan kedisiplinan sehingga dapat dijadikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan BPJS Ketengakerjaan ke jenjang jangka panjang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

BPJS Ketengakerjaan memiliki Visi, Misi yang dijadikan sebagai pedoman perusahaan untuk melakukan penstabilan tujuan dengan kinerja, dan dengan adanya pemimpin yang memiliki keterampilan mengelola tenaga kerja dengan perilaku pemimpin yang terampil dalam menyusun strategi berkomunikasi dan mengelola konflik menjadi senjata penopang tercapainya tujuan perusahaan

Akan tetapi, perilaku, kebiasaan, serta tata cara pegawai. BPJS Ketengakerjaan dengan pengakuan Kabid SDM dan Umum sejak April 2001 dalam menghadapi permasalahan dianggap belum optimal dalam mencerminkan

perilaku pemimpin yang belum baik walaupun telah memiliki visi dan misi yaitu Menjadi Badan penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berkelas dunia, terpercaya, bersahabat dan unggul dalam operasional dan pelayanan. Sebagai badan penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja yang memenuhi perlindungan dasar bagi tenaga kerja serta menjadi mitra terpercaya bagi: Tenaga kerja, pengusaha dan negara. Perusahaan BPJS Ketengakerjaan yang seekarang di kenal dengan BPJS Ketenagakerjaan merasa belum cukup puas dengan manajemen internal yang telah ada karna terkadang masih sering di temui masalah antara individu dan belum adanya penyesuaian antara karyawan dengan pemimpin, dan kembali mengingat masalah internal pada tahun 2006, dengan masalah internal tersebut maka BPJS Ketenagakerjaan berfikir untuk segera menindak lanjuti mencari jalan keluar dengan melihat masalah yang sebenarnya terjadi, karena konflik internal sangat penting dalam arti sebagai masalah dasar yang akan mempengaruhi masalah lainnya maka dari pengakuan dari Kabid manajemen sumber daya manusia dan umum, tersebut butuh adanya penyesuaian anatara pemimpin dengan karyawan yaitu dengan adanya komunikasi humanistik yang mempengaruhi konflik fungsional melalui perilaku pemimpin yang di harapkan dari penelitian ini membantu menemukan masalah mendasar dalam sebuah perusahaan.

Melihat kasus dari BPJS Ketengakerjaan pusat pada tahun- tahun yang telah berlalu lama mungkin menjadi cermin bagi BPJS Ketengakerjaan cabang Semarang untuk kedepan bahwa Struktur komunikasi dan perilaku pemimpin menjadi cermin bagi perusahaan cabang untuk lebih baik Istilah struktur dalam

konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, perilaku pemimpin, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik maka butuh adanya penyesuaian dengan pendekatan komunikasi Humanistic melalui perilaku Pemimpin.

Melihat kasus diatas pada perusahaan BPJS Ketengakerjaan cabang Semarang dalam divisi Sumber Daya Manusia mengaku membutuhkan analisis konflik sebagai rumusan penelitian karena selama ini kurang memikirkan pentingnya manajemen konflik internal atau pengelolaan konflik yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan dan mementingkan konflik sebagai acuan penunjang lebih baiknya hubungan internal antara karyawan dengan pemimpin dan meningkatkan produktifitas dalam perusahaan melalui pendekatan komunikasi Humanistic yang tercermin dalam perilaku pemimpin

Karena adanya masalah diatas maka dari itu penelitian ini mengupas habis hubungan perilaku pemimpin dan pendekatan komunikasi humanistic terhadap konflik fungsional di dalam perusahaan untuk langkah kedepan dalam arti jangka panjang dan dapat menjadi sebuah bahan evaluasi untuk satu langkah lebih baik di lihat dari faktor internal perusahaan dengan analisis jalur atau yang sering di kenal PATH yang lebih sesuai. "Analisis jalur ialah suatu teknik untuk

menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. Robert D. Retherford (1993). Dari uraian di atas yang menjadi pertanyaan adalah:

1. Bagaimana dampak secara langsung perilaku pemimpin terhadap pemilihan komunikasi humanistik di dalam Perusahaan BPJS Ketengakerjaan demi mencapai tujuan perusahaan?
2. Bagaimana komunikasi humanistik dapat mempengaruhi dan memicu adanya konflik fungsional secara langsung atau tidak langsung didalam sebuah perusahaan?
3. Apakah adanya komunikasi humanistic dapat mempengaruhi secara langsung hubungan antara perilaku pemimpin dengan konflik fungsional didalam perusahaan BPJS Ketengakerjaan?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan tidak menyimpang dari pokok permasalahan yang sebenarnya, maka peneliti memberi pembatasan masalah. Masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin dengan komunikasi humanistik terhadap konflik fungsional di dalam BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini hanya dilakukan kepada karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

## **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menemukan dampak secara langsung perilaku pemimpin dengan pemilihan komunikasi humanistik di dalam Perusahaan BPJS Ketengakerjaan demi mencapai tujuan perusahaan
2. Mengetahui dampak secara langsung atau tidak langsung komunikasi humanistik terhadap konflik fungsional
3. Menemukan dampak komunikasi humanistik secara langsung sebagai penghubung antara perilaku pemimpin dengan konflik fungsional didalam perusahaan BPJS Ketengakerjaan?
4. Mengevaluasi perilaku pemimpin ketika terjadi konflik dan mengemas konflik tersebut menjadi konflik fungsional untuk menjadi landasan perubahan perusahaan selanjutnya.
5. Menemukan dan menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam suatu perusahaan untuk dapat menjadikan konflik yang fungsional guna mencapai tujuan perusahaan

### **1.4.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun Kegunaan dari penelitian ini adalah

#### **I. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini sangat bermanfaat untuk memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan tentang pengaruh perilaku pemimpin dengan komunikasi humanistik

terhadap konflik fungsional, dan mengetahui bagaimana konflik fungsional yang sebenarnya di dalam perusahaan.

## II. Kegunaan Praktisi

### a. Bagi Instansi

1. Memberikan informasi bagi perusahaan tentang perilaku pemimpin yang selama ini terjadi tanpa sadar.
2. Memberikan bahan evaluasi tentang konflik yang terjadi di dalam suatu perusahaan tersebut dan mengetahui bagaimana konflik fungsional sangat berpengaruh dengan pencapaian tujuan
3. Membantu menanamkan pendekatan komunikasi humanistic yang ada di dalam perusahaan demi kesejahteraan bersama
4. Menyajikan Informasi sebuah proses kepemimpinan dan system pengendalian ketika terjadi konflik dan mengemas konflik tersebut konflik tersebut menjadi konflik fungsional
5. Mmembantu memilah dan memaparkan dampak-dampak dari setiap keputusan yang diambil dari setiap komunikasi humanistic dan konflik yang ada untuk dapat diolah menjadi lebih baik.

### b. Bagi Penulis

1. Memberikan pandangan baru dalam mengkaji tuntas menganalisis profil serta konflik di suatu perusahaan yaitu JAMSOSTEK dengan menggunakan metode PATH Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

2. Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian ilmu yang diperoleh dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jurusan Manajemen mengenai perilaku pemimpin dan pendekatan komunikasi dalam konflik fungsional
3. Memperdalam pemahaman ilmu Manajemen khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (SI) pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

c. Bagi Fakultas

1. Guna menjalin hubungan baik antara Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan Perusahaan JAMSOSTEK cabang Semarang
2. Sebagai inventaris hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab, masing-masing bab berisi:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode dan alat analisis data.

### **BAB IV : HASIL DAN ANALISIS**

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian serta Analisis.

### **BAB V : PENUTUP**

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran atau masukan masukan yang berguna di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Perilaku Pemimpin**

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan pemimpin. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan Kartono(1994).

Tetapi yang di bahas lebih lanjut disini adalah tentang perilaku pemimpin tersebut yang menjadi dasar adanya gaya kepemimpinan, karna berbeda perilaku pemimpin dengan kepemimpinan, Kepemimpinan adalah Aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela menurut George R. Terry (1960) sedangkan perilaku pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain

untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Kartini Kartono, (1994). Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Seperti yang dikatakan Kartini Kartono, (1994). Sebab-sebab munculnya pemimpin Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:

- a. Seseorang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
- b. Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat pemimpin dalam arti sifat-sifat pemimpin kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk mengenai persyaratan pemimpin selalu dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

#### **2.1.1.1 Teori Perilaku Pemimpin**

Menurut JAF.Stoner, (1978) Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

1. Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.
2. Berorientasi kepada bawahan dan produksi perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.
3. Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dengan pemimpin yang lainnya mungkin sangat lah berbeda beda, walaupun ada banyak juga yang hampir menyerupai, disini ada 4 perilaku pemimpin menurut HOUSE, yaitu:

1. Pemimpin yang Direktif

Pemimpin yang memberitahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan yang harus diselesaikan, memberikan bimbingan khusus terkait dengan cara menyelesaikan berbagai tugas tersebut.

2. Pemimpin yang Suportif

Pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para pengikutnya

3. Pemimpin yang Partisipatif

Pemimpin yang melakukan perundingan dengan para pengikutnya dan menggunakan saran-saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan

4. Pemimpin yang Berorientasi Pencapaian

Pemimpin yang menetapkan tujuan-tujuan dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik.

#### **2.1.1.2 Sifat-Sifat yang di miliki Pemimpin**

Menurut William (2012) menyebutkan delapan ciri perilaku yang menggambarkan sifat seorang pemimpin yang baik.

1. Beri teladan tentang arti sukses kepada bawahan.

Alasan umum seseorang tidak berusaha keras dalam bekerja adalah karena mereka tidak tahu persis tujuan mereka bekerja. Ketidakadaan tujuan dan arah sering mematahkan motivasi kerja. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memberi contoh kesuksesan yang bisa diraih para bawahannya.

2. Beri bawahan Anda peralatan yang mereka butuhkan.

Banyak orang mempersepsikan, tugas seorang pemimpin adalah menyelesaikan masalah bawahannya. Namun, sebenarnya itu bukan tugas Anda sebagai atasan. Daripada terus-menerus turun tangan menyelesaikan masalah orang lain, lebih baik berikan bawahan Anda cara dan rambu untuk menyelesaikan masalahnya sendiri.

3. Jangan sungkan untuk memuji keberhasilan bawahan.

Tak hanya kritik, pujian dan apresiasi terhadap hasil kerja bawahan juga dapat memotivasi produktivitas dan membangun kepercayaan diri bawahan untuk lebih sukses lagi.

4. Berikan ruang untuk kesalahan.

Sesungguhnya kesalahan adalah guru terbaik bagi pembelajaran, maka berilah toleransi bagi kesalahan yang dilakukan bawahan. Terkadang kesalahan dilakukan bawahan bukan karena dia tidak becus bekerja, tapi karena ketidaktahuannya akan suatu hal.

5. Delegasikan tugas tanpa banyak turut campur.

Pemimpin yang baik adalah seorang yang mampu mempercayakan tugas secara penuh kepada bawahannya. Biarkan bawahan mengatasi kendala pekerjaannya sendiri. Namun, di sisi lain pastikan diri Anda selalu ada untuk membantu saat mereka membutuhkan Anda.

6. Lebih baik bertanya daripada memberi nasihat

Seringkali bawahan Anda tahu lebih banyak daripada yang Anda pikir mereka ketahui. Tanyakan pendapat mereka tentang masalah-masalah yang sedang mereka hadapi di kantor. Dengan demikian, Anda membantu mereka menyimpulkan sendiri jalan keluar terbaik dari masalah tersebut. Hindari memberi nasihat, karena akan terkesan menggurui.

7. Bersikaplah ramah.

Aturan mainnya sungguh sederhana. Jangan berharap orang lain bersikap ramah kepada Anda jika Anda sendiri tidak ramah terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang baik tak perlu menjadi galak untuk bisa tegas dan efektif memanageri bawahannya. Dengan bersikap ramah, Anda akan selalu bisa melihat sisi positif dari setiap karyawan Anda dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi.

8. Tak kenal maka tak sayang.

Kepemimpinan erat terkait dengan hubungan antar manusia. Saat bawahan percaya bahwa Anda tulus peduli dengan mereka, mereka akan

berusaha lebih baik dalam bekerja. Kenali lebih dekat bawahan Anda, dengarkan cerita dan keluh kesahnya. Pada akhirnya, kualitas kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kualitas hubungannya dengan orang-orang di sekitarnya.

Untuk mencapai keberhasilan, sebuah perusahaan harus "melek" terhadap perubahan zaman. Namun perubahan hanya dapat dilakukan oleh para pemimpin perusahaan yang bersedia mengubah dirinya sendiri terlebih dulu, demikian menurut Barbara Trautlein, penulis buku *Change Intelligence: Use the Power of CQ to Lead Change that Sticks* Greenleaf Book Group Press, (2013).

Menurut Trautlein (2013) "Kepemimpinan adalah kunci sukses sebuah perusahaan." Ia menambahkan, "Hal ini mungkin untuk mencapai kesuksesan dan perubahan, jika dipimpin secara efektif."

### **2.1.1.3 Tugas Pemimpin**

Menurut James A.F Stonen (2003), tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Pemimpin bekerja dengan orang lain : Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.
2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akontabilitas) Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas mengadakan evaluasi dari masalah untuk mencapai

outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas : Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual : Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadf lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
5. Manajer adalah forcing mediator : Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat: Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.
7. Pemimpin membuat keputusan yang sulit : Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

#### 2.1.1.4 Peran Pemimpin

Menurut Henry Mintzberg (2003), Peran Pemimpin adalah :

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

#### 2.1.1.5 Kriteria Seorang Pemimpin

Menurut Henry Mintzberg (2003) Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

1. Pengaruh : Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin. *John C. Maxwell, penulis buku-buku kepemimpinan pernah berkata: Leadership is Influence (Kepemimpinan adalah soal pengaruh).*
2. Kekuasaan/power : Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/power yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya.

Kekuasaan/kekuatan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak sama-sama saling diuntungkan.

3. Wewenang : Wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang di sini juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.
4. Pengikut : Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa adanya pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Adapun karakteristik yang dimiliki pemimpin seperti halnya di katakan Keith Davis (1989) dalam Trait Theory Ciri Utama Pemimpin Yang Berhasil memiliki , Intelegensia, Kematangan Sosial, Inner Motivation, Human Relation Attitude. Ciri-Ciri Pemimpin Sukses Stogdill; (1974) adalah memiliki Adaptable

To Situations, Alert To Social Environment, Ambitious And Achievement Oriented, Assertive, Cooperative, Decisive, Dependable, Dominant (Desire To Influence Others), Energetic (High Activity Level), Persistent, Self-Confident, Tolerant Of Stress, Willing To Assume Responsibility. Skills Pemimpin Sukses Stogdill; (1974) memiliki Clever Conceptually Skilled, Creative, Diplomatic And Tactful, Fluent In Speaking, Knowledgeable About Group Task, Organized (Administrative Ability), persuasive, Socially Skilled.

Moejiono (2002) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin Moejiono, (2002).

## **2.1.2 Pendekatan Komunikasi Humanistik**

### **2.1.2.1 Komunikasi**

Sebelum masuk kedalam Pendekatan Humanistic perlu di ketahui terlebih dahulu tentang makna komunikasi itu sendiri. Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (who? says what? in which channel? to whom? with what effect?). Lasswell (1960).

Analisis 5 unsur menurut Lasswell (1960):

1. Who? (siapa/sumber). Sumber/komunikator adalah pelaku utama/pihak yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi atau yang memulai suatu komunikasi, bisa seorang individu, kelompok, organisasi, maupun suatu negara sebagai komunikator.
2. Says What? (pesan). Apa yang akan disampaikan/dikomunikasikan kepada penerima (komunikan), dari sumber (komunikator) atau isi informasi. Merupakan seperangkat symbol verbal/non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan/maksud sumber tadi. Ada 3 komponen pesan yaitu makna, symbol untuk menyampaikan makna, dan bentuk/organisasi pesan.
3. In Which Channel? (saluran/media). Wahana/alat untuk menyampaikan pesan dari komunikator (sumber) kepada komunikan (penerima) baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung (melalui media cetak/elektronik dll).
4. To Whom? (untuk siapa/penerima). Orang/kelompok/organisasi/suatu negara yang menerima pesan dari sumber. Disebut tujuan (destination)/ pendengar (listener)/ khalayak (audience)/ komunikan/ penafsir/ penyandi balik (decoder).
5. With What Effect? (dampak/efek). Dampak/efek yang terjadi pada komunikan (penerima) setelah menerima pesan dari sumber, seperti perubahan sikap, bertambahnya pengetahuan.

Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan Effendy, (2000 ).

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain Handoko, (2002 ).

Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan makna tetapi harus juga dipahami (Robbins, 2002 ).

#### **2.1.2.2 Fungsi Komunikasi**

Perlu diketahui Menurut Robbins, (2002) Fungsi Komunikasi sebagai berikut:

##### **a. Kendali**

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

##### **b. Motivasi**

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah

standar.

c. Pengungkapan emosional

Bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

d. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif Robbins,( 2002 ).

### **2.1.2.3 Bentuk Komunikasi**

Adapun Bentuk-bentuk Komunikasi menurut Effendy, (2000).

Dapat di bedakan menjadi tiga alur dan dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

b. Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.

### c. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal yang sering juga dinamakan komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian.

Dilihat dari sudut pandang dimensi vertikal di atas dapat dibagi menjadi ke bawah dan ke atas. Effendy, (2000).

#### a. Ke bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

#### b. Ke atas

Komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

Sedangkan dimensi lateral, komunikasi yang terjadi di antara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer-manajer pada tingkat yang sama Robbins, (2002).

#### 2.1.2.4 Teori Komunikasi

Adapun teori komunikasi Menurut Littlejohn (1989), secara umum teori - teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok "teori - teori umum" (general theories). Kelompok kedua adalah kelompok "teori - teori kontekstual" (contextual theories).

Teori - Teori Umum (general theories) Littlejohn (1989)

##### 1. Teori - Teori Fungsional dan Struktural.

Ciri dari jenis teori ini (meskipun istilah fungsional dan struktural barangkali tidak tepat) adalah adanya kepercayaan atau pandangan tentang berfungsinya secara nyata struktur yg berada di luar diri pengamat. Menurut pandangan ini, seorang pengamat adalah bagian dari struktur. Oleh karena itu cara pandangnya juga akan dipengaruhi oleh struktur yg berada di luar dirinya.

##### 2. Teori - Teori Behavioral dan Cognitive.

Teori - teori ini merupakan gabungan dari dua tradisi yg berbeda. Asumsinya tentang hakikat dan cara menentukan pengetahuan juga sama dengan aliran strukturalis dan fungsional.

##### 3. Teori - Teori Konvensional dan Interaksional.

Teori - teori ini berpandangan bahwa kehidupan sosial merupakan suatu proses interaksi yg membangun, memelihara serta mengubah kebiasaan - kebiasaan tertentu, termasuk dalam hal ini bahasa dan simbol - simbol. Komunikasi, menurut teori ini dianggap sebagai alat perekat masyarakat (the glue of society). Kelompok teori ini berkebang dari aliran pendekatan

"interaksionisme simbolis" (symbolic interactionism) sosiologi dan filsafat bahasa ordiner. Bagi kalangan pendukung teori - teori ini, pengetahuan dapat ditemukan melalui metode interpretasi.

#### 4. Teori - Teori Kritis dan Interpretif.

Gagasan - gagasannya banyak berasal dari berbagai tradisi, seperti sosiologi interpretif (interpretive sociology), pemikiran Max Weber, phenomenology dan hermeneutics, Marxisme dan aliran "Frankfurt School", serta berbagai pendekatan tekstual, seperti teori - teori retorika, biblical, dan kesusastraan. Pendekatan kelompok teori ini terutama sekali populer di negara - negara eropa.

#### Teori - Teori Kontekstual (contextual theories)

##### 1. Komunikasi Intrapribadi (intrapersonal communication).

Adalah proses komunikasi yg terjadi dalam diri seseorang. Yang menjadi pusat perhatian disini adalah bagaimana jalannya proses pengolahan informasi yg dialami seseorang melalui sistem syaraf dan inderanya.

##### 2. Komunikasi Antarpribadi (interpersonal communication)

Adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi, baik yg secara langsung (tanpa medium) ataupun tidak langsung (melalui medium).

##### 3. Komunikasi Kelompok (group communication).

Memfokuskan pembahasannya pada interaksi di antara orang - orang di dalam kelompok - kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antar pribadi. Teori - teori komunikasi kelompok antara lain

membahas tentang dinamika kelompok, efisiensi, dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola dan bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan.

#### 4. Komunikasi Organisasi (organizational communication).

Menunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yg terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk - bentuk komunikasi formal dan informal.

#### 5. Komunikasi Massa (mass communication).

Adalah komunikasi melalui media massa yg ditujukan kepada sejumlah khalayak yg besar. Proses komunikasi massa melibatkan aspek - aspek komunikasi intrapribadi, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi organisasi. Teori komunikasi massa umumnya memfokuskan perhatiannya pada hal - hal yg menyangkut struktur media, hubungan media dan masyarakat, hubungan antar media dan khalayak, aspek - aspek budaya dari komunikasi massa, serta dampak atau hasil komunikasi massa terhadap individu.

### **2.1.2 Humanisme**

Perlu di ketahui lebih dulu tentang humanisme. Menurut (Rogers 1956) Adalah Satu orientasi psikologis dan filosofis terutama terkait dengan humanitas - yaitu, nilai- nilai sebagai individu dan proses- proses yang dipertimbangkan untuk membuat kita lebih manusiawi dengan adanya aktualisasi diri: Proses atau

tindakan menjadi dirinya, pengembangan kemampuan diri, keberhasilan seseorang sebagai kesadaran dari identitas seseorang; pemenuhan diri. Istilah ini adalah inti dari psikologi Humanistik

**Tabel 2.1**

**Karakteristik Utama dari Kepribadian Manusia menurut Rogers (1951)**

Prinsip	Klarifikasi
1. Dunia kita adalah privasi, kenyataan adalah fenomenologikal.	Aspek penting dari kenyataan ditemukan dalam pengalaman dunia pribadi. Kenyataan kemudian dengan sepenuhnya bersifat Individualistik. Mereka dapat dirasakan tetapi tidak diketahui orang lain.
2. Perilaku dapat dipahami hanya dari segi pandangan individual	Pengalaman pribadi kita menentukan realitas kita. Karena perilaku terjadi dalam konteks realitas personal, cara terbaik untuk memahami perilaku seseorang adalah mencoba untuk mengadopsi pandangannya, karenanya, humanisme menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan empati.
3. Tujuan dari eksistensi	Masing-masing dari kita

manusia adalah aktualisasi diri	mempunyai tendensi dasar untuk bekerja keras secara komplit, sehat, kompetensi individu melalui suatu proses yang ditandai oleh penguasaan diri, pengaturan diri, otonomi
4. Kita membangun diri kita sendiri.	Kita menemukan siapa diri kita pada dasarnya dari pengalaman, kepercayaan dan nilai bahwa kita menyertakan kedalam konsep diri kita dari informasi yang disajikan oleh orang-orang yang berkomunikasi kepada kita tentang apakah kita
5. Perilaku-perilaku konsisten dengan ide atau gagasan diri.	Secara umum, kita memilih perilaku-perilaku yang tidak kontradiksi dengan siapa dan apa yang kita pikirkan tentang kita

Secara ringkas, Rogers (1956) percaya bahwa manusia mempunyai bagian dalam diri (inner), pengarahan untuk fungsi pengembangan diri, kompetensi, dan kreatif. Hal ini adalah dasar untuk memahami pandangan humanis dari orang-orang sebagai sesuatu esensi bagus dan selamanya bekerja keras ke arah status yang lebih baik.

### 2.1.2.5 Komunikasi Humanistic

Secara garis besar kesimpulan komunikasi pendekatan humanistic dengan memperhatikan cara berkomunikasi secara manusiawi dengan berbagai aspek didalamnya. Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi pimpinan dan karyawan diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (*mutual understanding*). Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan humanistik menurut De Vito (2005) mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

#### 1. Keterbukaan

Sifat keterbukaan menunjuk paling tidak dua aspek tentang komunikasi interpersonal. Aspek pertama, bahwa kita harus terbuka pada orang-orang yang berinteraksi dengan kita. Hal ini tidak berarti bahwa kita harus menceritakan semua latar belakang kehidupan kita. Namun yang penting ada kemauan untuk membuka diri pada masalah-masalah umum. Dengan demikian, orang lain akan mengetahui pendapat, pikiran, dan gagasan kita, sehingga komunikasi akan mudah dilakukan. Aspek kedua, adalah kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya. Demikian pula sebaliknya, kita ingin orang lain memberikan tanggapan secara jujur dan terbuka tentang segala sesuatu yang kita katakan.

#### 2. Empati

Empati merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain

melalui kaca mata orang lain. Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Empati yang akurat melibatkan kepekaan baik kepekaan terhadap perasaan yang ada maupun fasilitas verbal untuk mengkomunikasikan pengertian ini.

### 3. Sikap Mendukung

Hubungan Interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Sikap supportif merupakan sikap yang mengurangi sikap defensif. Sikap ini muncul bila individu tidak dapat menerima, tidak jujur dan tidak empatik. Sikap defensif mengakibatkan komunikasi interpersonal menjadi tidak efektif, karena orang yang defensif akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi daripada memahami komunikasi. Komunikasi defensif dapat terjadi karena faktor-faktor personal (ketakutan, kecemasan, harga diri yang rendah) atau faktor-faktor situasional yang berupa perilaku komunikasi orang lain.

### 4. Sikap Positif

Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagai situasi komunikasi.

## 5. Kesamaan

Kesamaan dalam komunikasi interpersonal ini mencakup dua hal. Pertama adalah kesamaan bidang pengalaman diantara para pelaku komunikasi. Artinya, komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila para pelaku komunikasi mempunyai nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama. Hal ini tidak berarti bahwa ketidaksamaan tidaklah komunikatif. Tentu saja dapat, namun komunikasi mereka lebih sulit dan perlu banyak waktu untuk menyesuaikan diri. Kedua, kesamaan dalam memberikan dan menerima pesan. Sebagai contoh, bila seseorang berbicara terus dan orang lain mendengar terus, tentunya komunikasi interpersonal kurang efektif

### **2.1.3 Konflik Fungsional**

#### **2.1.3.1 Konflik**

Menurut Taquiri (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.

Menurut Gibson (1997), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing – masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri – sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

Menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya

konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.

Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi Muchlas, (1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.

Menurut Minnery (1985), Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.

Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif Robbins, (1993).

Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami Pace & Faules, (1994).

Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi Folger (1984). Konflik senantiasa berpusat pada beberapa penyebab utama, yakni tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber – sumber yang

dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat Myers,(1982).

Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda – beda Devito, (1995), Menurut Robbin (1996) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai The Conflict Paradoks, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain

Robbin (1996) Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Robbin (1996) Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

Robbin (1996) Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

Myers, (1993) konflik dipahami berdasarkan dua sudut pandang, konflik di lihat dari sisi tradisional dan kontemporer. Myers, (1993) Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang di kelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.

Myers, (1993) Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi.

Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

### **2.1.3.2 Penyebab Konflik**

Soerjono Soekanto. (2007). Konflik merupakan sebuah proses interaksi sosial manusia untuk mencapai tujuan dan cita-citanya. Oleh sebab itu, konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan-perbedaan sosial diantara individu yang terlibat dalam suatu interaksi sosial.

a. Faktor-Faktor Penyebab Konflik Secara Umum :

#### 1. Perbedaan Individu

Merupakan perbedaan yang menyangkut perasaan, pendirian, pendapat atau ide yang berkaitan dengan harga diri, kebanggaan dan identitas seseorang. Perbedaan kebiasaan dan perasaan yang dapat menimbulkan kebencian dan amarah sebagai awal timbulnya konflik. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

#### 2. Perbedaan Latar Belakang Kebudayaan

Kepribadian seseorang dibentuk dalam lingkungan keluarga dan masyarakat. Tidak semua masyarakat memiliki nilai-nilai dan norma-norma

sosial yang sama. Apa yang dianggap baik oleh suatu masyarakat belum tentu sama dengan apa yang dianggap baik oleh masyarakat. Misalnya orang Jawa dengan orang Papua yang memiliki budaya berbeda, jelas akan membedakan pola pikir dan kepribadian yang berbeda pula. Jika hal ini tak ada suatu hal yang dapat mempersatukan, akan berakibat timbulnya konflik.

### 3. Perbedaan Kepentingan

Setiap individu atau kelompok seringkali memiliki kepentingan yang berbeda dengan individu atau kelompok lainnya. Semua itu bergantung dari kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Perbedaan kepentingan ini menyangkut kepentingan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Misalnya seseorang pengusaha menghendaki adanya penghematan dalam biaya suatu produksi sehingga terpaksa harus melakukan rasionalisasi pegawai. Namun, para pegawai yang terkena rasionalisasi merasa hak-haknya diabaikan sehingga perbedaan kepentingan tersebut menimbulkan suatu konflik. Misalnya mengenai masalah pemanfaatan hutan. Para pecinta alam menganggap hutan sebagai bagian dari lingkungan hidup manusia dan habitat dari flora dan fauna. Sedangkan bagi para petani hutan dapat menghambat tumbuhnya jumlah areal persawahan atau perkebunan. Bagi para pengusaha kayu tentu ini menjadi komoditas yang menguntungkan. Dari kasus ini ada pihak – pihak yang memiliki kepentingan yang saling bertentangan, sehingga dapat berakibat timbulnya konflik.

#### 4. Perubahan Sosial

Perubahan sosial dalam sebuah masyarakat yang terjadi terlalu cepat dapat mengganggu keseimbangan sistem nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat tersebut. Konflik dapat terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara harapan individu atau masyarakat dengan kenyataan sosial yang timbul akibat perubahan itu. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi seara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

##### **2.1.3.3 Sumber Konflik**

Konflik Dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict) A. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict) Menurut Wijono

(1993), ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict), yaitu:

1. *Approach-Approach Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
2. *Approach-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
3. *Avoidance-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

Dalam hal ini, approach-approach conflict merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal.

Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius

Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap-sikap, nilai-nilai dan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai

konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikator-indikator yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok yaitu :

1. Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
2. Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
3. Memiliki kemampuan untuk mentolerir stres.
4. Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi Wijono, (1993).

Menurut Stevenin (2000), ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi misalnya adanya:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspadailah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.
3. Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Sebagai manajer, manajer

perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.

4. Kalah/menang. Ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini, sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian diantaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
5. Pertarungan/penerbangan. Ini adalah konflik “penembak misterius”. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Bila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.
6. Keras kepala. Ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”. Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
7. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan. Menurut Ross (1993) ada dua sumber konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi atau kelompok, adalah adanya unsur persaingan dan unsur kekuatan. Menurut teori struktur, konflik dipicu oleh sosial adanya persaingan antara pihak-pihak yang berkepentingan. Tindakan terhadap pihak lain dalam pemikiran teori

struktur social akan menciptakan tantangan nyata untuk meningkatkan solidaritas dan respon kolektif dalam menghadapi lawan. Selanjutnya pihak-pihak tersebut melakukan konsolidasi secara sadar sehingga membentuk suatu kekuatan dalam menghadapi konflik tersebut.

#### **2.1.3.4 Jenis Konflik**

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya. Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (Functional Conflict) dan konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict). Dan disini membahas lebih dalam tentang konflik fungsional.

Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangikan pencapaian tujuan kelompok Menurut Robbins(1996). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang menjelaskan apakah suatu konflik fungsional adalah adampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika

konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsi.

Menurut Sutisna (2012) konflik fungsional dapat diukur dengan dimensi-dimensi berikut ini.

1. Gerakan positif kearah tujuan organisasi
2. Inovasi dan perubahan
3. Kemampuan dan kreativitas untuk beradaptasi terhadap lingkungan

Menurut (Robbins1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (antecedent conditions). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Robbins (1996) Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

Robbins(1996) Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan

variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Robbins (1996) Penyebab konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Potensial disinilah yang akan membantu menenukan konflik dan menjadikan konflik tersebut Fungsional. Sejauh ini konflik dipandang mempunyai dampak positif dan dampak negatif terhadap hasil kerja organisasi. Berdasarkan akibat konflik terhadap organisasi, Gibson(1990) membagi konflik ke dalam konflik yang bermanfaat (fungsional) dan konflik yang mengganggu (disfungsional). Konflik fungsional menggambarkan konfrontasi antar kelompok yang mempertinggi dan menguntungkan hasil kerja organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi apa pun juga yang timbul di antara kelompok-kelompok yang merintangai pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa hasil kerja meningkat ketika ada konflik dalam kelompok, daripada tidak ada konflik sama sekali atau konflik itu kecil walaupun menurut Gibson,(1997), organisasi menciptakan kerjasama,

hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Ini adalah bukti yang mendukung pandangan bahwa konflik yang disfungsional (menggangu) harus disingkirkan dan konflik yang fungsional (bermanfaat) harus dirangsang, tetapi apa yang sebenarnya terjadi pada sebagian besar organisasi ? Dalam praktiknya kebanyakan para pemimpin berusaha menghilangkan semua jenis konflik, baik yang bersifat disfungsional maupun yang bersifat fungsional.

Maka perlu adanya pengelolaan konflik agar menjadi efektif di dalam perusahaan dan justru menunjang pertumbuhan perusahaan seperti makna konflik fungsional. Karna pada dasarnya manajemen konflik menimbulkan dampak baik untuk perusahaan. Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Ross (1993) Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi

(termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

## **2.2 Hubungan antar Variable ( Pengembangan Hipotesis)**

### **2.2.1 Hubungan antara Perilaku Pemimpin dengan Komunikasi Humanistik**

Seperti Menurut Kartono (2003) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Maka sulit membedakan kepemimpinan dengan perilaku pemimpin karena didalam siklus perusahaan yang memicu persaingan sangat ketat seperti di atas yang membutuhkan sosok pemimpin yang mencerminkan perilaku pemimpin dengan mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, mengelola konflik dalam manajemen tenaga kerja perusahaan agar dapat mencapai sebuah tujuan dalam waktu yang lebih memberikan penghargaan dan tantangan untuk mengambil sebuah keputusan dan memajukan perusahaan.

**H 1 : Terdapat hubungan positif antara Perilaku pemimpin dengan komunikasi humanistik**

### **2.2.2 Hubungan antara Perilaku Pemimpin dengan Konflik Fungsional**

Menurut James A.F Stonen( 2003), tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Pemimpin bekerja dengan orang lain : Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.
2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akontabilitas) Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas mengadakan evaluasi dari masalah untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas : Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual : Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadf lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

5. Manajer adalah forcing mediator : Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat: Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.
7. Pemimpin membuat keputusan yang sulit : Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

**H2 : Adapun pengaruh positif antara Perilaku pemimpin terhadap konflik fungsional.**

### **2.2.3 Hubungan antara Komunikasi Humanistik dengan Konflik Fungsional**

Ketika pemimpin tersebut tidak mampu berkomunikasi dengan baik akan memicu adanya konflik atau yang sering kita kenal dengan kata masalah, Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakangnya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

**H3 : Adapun Hubungan positif antara Komunikasi humanistik dengan konflik fungsional**

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan Drs. Yayat Sudaryat, M.Hum. dengan Judul PENDEKATAN HUMANISTIK DALAM PERKULIAHAN SEMANTIK tahun 1994. Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif. Penelitian untuk mengetahui hubungan antara pendekatan humanistic terhadap mahasiswa dalam perkuliahan, Unsur-unsur yang dideskripsikannya ialah prestasi mahasiswa dalam perkuliahan Semantik pada Jurusan Pendidikan Bahasa Daerah (Sunda) FPBS UPI. Untuk mengumpulkan data digunakan (1) teknik studi bibliografis dan (2) teknik tes. Studi bibliografis digunakan untuk menjangkau nilai perkuliahan semantik mahasiswa tiga tahun terakhir (1998-2000), sedangkan teknik tes digunakan untuk menjangkau nilai semantik mahasiswa tahun 2001.

Adapun penelitian Terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Tri Joko yang berjudul HUBUNGAN ANTAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA BAWAHAN tahun 2006 yang menjelaskan tentang hasil penelitian yang saling berkaitan dan positif antara ketiga variabel tersebut

Penelitian Analisis Konflik yang dilakukan oleh Juanita SE, M.Kes. yang berjudul MEMENAJEMEN KONFLIK DALAM SUATU ORGANISASI tahun 2002 yang menjelaskan tentang pokok-pokok penyebab konflik yang sangat mempengaruhi kinerja di dalam suatu organisasi

Kajian penelitian oleh Deden Sutisna yang berjudul THE FUNCTIONAL AND THE DISFUNCTIONAL CONFLICT DIMENSION OF WORKERS AND ITS INFLUENCE ON THE PRODUCTIVITY OF HUMAN RESOURCES tahun 2012 yang menjelaskan secara parsial maupun simultan bahwa faktor komposisi organisasi,

komunikasi dan karakteristik pribadi internasional berpengaruh terhadap konflik fungsional

Penelitian lainnya sebagai acuan dari dunia internasional yang membahas tentang komunikasi oleh Stephen P Harter (USA) yang berjudul *ELECTRONICAL JOURNALS AND SCHOLARY COMUNICATION A CITATION AND REFERENCE STUDY* tahun 1996 yang membahas tentang Jurnal ini merupakan dasar untuk komunikasi ilmiah formal. Penelitian ini melaporkan menyoroti dan temuan awal dari studi empiris jurnal elektronik ilmiah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak dari jurnal elektronik (e-jurnal) pada komunikasi ilmiah, dengan mengukur sejauh mana mereka sedang dikutip dalam literatur, baik cetak maupun elektronik. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran tentang dampak e-jurnal sedang pada komunikasi ilmiah pada suatu titik waktu tertentu, kira-kira akhir 1995. Studi ini memberikan salah satu ukuran dampak itu, khusus pada formal, sebagai lawan informal proses komunikasi. Studi ini juga meneliti bentuk-bentuk di mana ulama mengutip e-jurnal, akurasi dan kelengkapan kutipan e-jurnal, dan kesulitan praktis yang dihadapi oleh para sarjana dan peneliti yang ingin mengambil e-jurnal melalui jaringan.

**Tabel 2.2**  
**Ringkasan penelitian-penelitian terdahulu**

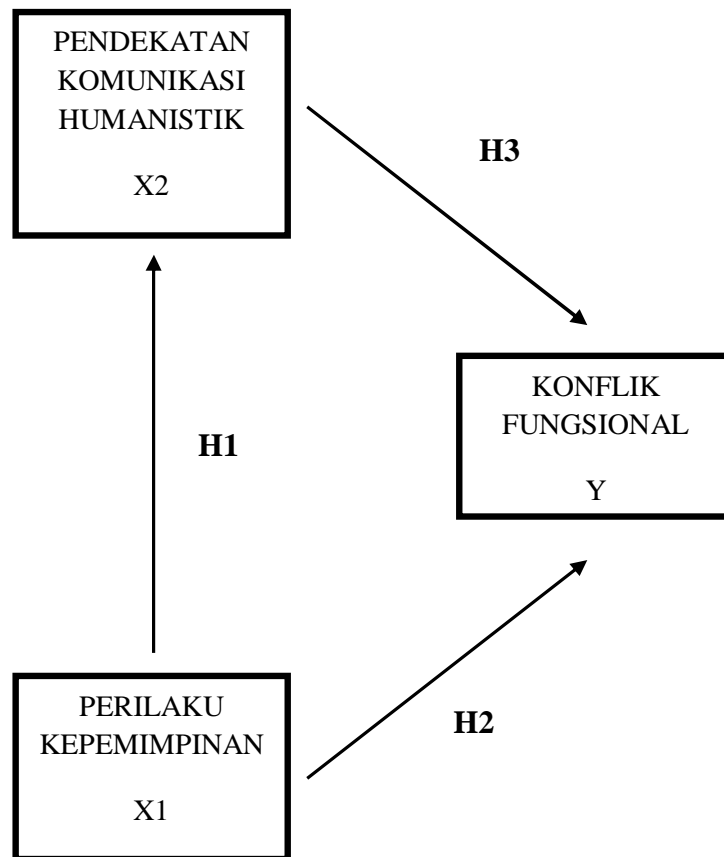
No	Peneliti	Masalah Peneliti	Hasil
1	Drs.Yayat Sudaryat, (1994)	PENDEKATAN HUMANISTIK DALAM PERKULIAHAN SEMANTIK	Penelitian mengetahui hubungan antara pendekatan humanistic terhadap mahasiswa dalam perkuliahan,
2	Tri Joko (2006)	HUBUNGAN ANTAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA BAWAHAN	Tentang hasil penelitian yang saling berkaitan dan positif antara ketiga variable tersebut
3	Juanita (2002)	MEMENAJEMEN KONFLIK DALAM SUATU ORGANISASI	Menjelaskan tentang pokok-pokok penyebab konflik yang sangat mempengaruhi kinerja di dalam suatu organisasi
4	Deden Sutisna (2012)	THE FUNCTIONAL AND THE DISFUNCTIONAL CONFLICT DIMENSION OF WORKERS AND ITS INFLUENCE ON THE PRODUCTIVITY OF HUMAN RESOURCES	Menjelaskan secara parsial maupun simultan bahwa factor komposisi organisasi, komunikasi dan karakteristik pribadi internasional berpengaruh terhadap konflik fungsional
5	Stephen P Harter (1996)	ELECTRONICAL JOURNALS AND SCHOLARY COMUNICATION A CITATION AND REFERENCE STUDY	Memberikan gambaran tentang dampak e-jurnal sedang pada komunikasi ilmiah pada suatu titik waktu tertentu, kira-kira akhir 1995. Studi ini

			memberikan salah satu ukuran dampak itu, khusus pada formal, sebagai lawan informal proses komunikasi.
6	Graham R Massey & Philip L Dawes (2004)	Functional and dysfunctional conflict in the context of marketing and sales	Komunikasi yang berkualitas dan komunikasi dua arah dapat meningkatkan konflik fungsional dan menurunkan konflik disfungsi
7	Lucille Allen (2010)	Communication And The Full Range Leadership Model: A Study Of The Relationship Between Leadership Style And Communication Apprehension, Communication Competence And Listening Styles	Kepemimpinan yang berbeda dapat memberikan bentuk komunikasi yang berbeda

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran yang di gunakan adalah Analisis Jalur atau bisa di sebut PATH “Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.” (Paul Webley 1997). dapat dilihat pada gambar 2.4 adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, dapat kita lihat berbagai jenis perilaku yang didasari oleh sebuah sifat yang dimiliki oleh pemimpin salah satunya adalah sikap ramah yang dimiliki pemimpin merupakan *direct application* dari sebuah jalinan komunikasi yang baik yaitu komunikasi yang terbentuk karna adanya rasa menghargai sesama manusi dengan melihat aspek-aspek kemanusiaan atau humanistic oleh pemimpin maka dapat menarik sebuah pandangan adanya keterkaitan antara perilaku pemimpin dengan pendekatan komunikasi humanistik

**H1 : Perilaku pemimpin memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan positif dengan komunikasi humanist yang menjadi factor penunjang pencapaian tujuan perusahaan**

Dalam sebuah perusahaan terdapat berbagai konflik salah satunya adalah konflik fungsional yaitu konflik yang dapat menciptakan dampak baik bagi perusahaan dan semua tergantung perilaku pemimpin dalam arti konflik yang dapat diolah oleh pemimpin menjadi sebuah perubahan positif bagi perusahaan karna hanya pemimpin yang memiliki wewenang untuk menentukan mengarahkan, mempengaruhi bawahannya sebagaimana telah dibahas di dalam landasan teori.

**H2 : Perilaku pemimpin mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap konflik fungsional**

Seperti yang sering kita temui masalah inti dalam sebuah perusahaan adalah cara memimpin bawahan yang kurang tepat sehingga dapat menimbulkan konflik. Dan cara penyelesaian konflik yang paling tepat adalah dengan mengkomunikasikan sebuah masalah dengan baik dengan adanya rasa empati seperti salah satu yang ada di dalam aspek pendekatan komunikasi humanistic.

**H3 : Adanya Pengaruh secara langsung dan positif antara perilaku pemimpin dengan dengan konflik fungsional melalui komunikasi humanistik.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variable Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variable Penelitian**

Variable penelitian kuantitatif dilaksanakan berdasarkan filsafah positivisme (Sukmadinata, 2005). Suatu penelitian selalu berawal dari adanya masalah. Pada penelitian kuantitatif masalah yang ada pun juga sudah jelas. Dengan adanya masalah itu, kemudian rumusan masalah dapat dikembangkan.. Penelitian ini menggunakan dua macam variabel, yaitu variabel terikat (dependent variable) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, serta variabel bebas (independent variable) atau variabel tergantung pada variabel lainnya. Variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk (Ferdinand, 2005). Variabel dependen ini adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat ini adalah Konflik Fungsional (Y).

2. Variabel Independen

Variabel independen merupakan faktor-faktor yang tidak diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk (Ferdinand, 2005). Variabel ini merupakan variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Di dalam penelitian ini yang

merupakan variabel eksogen adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi konflik fungsional, Adalah :

- a. Perilaku Pemimpin (X1)
- b. Komunikasi Humanistik (X2)

### 3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu degfinisi yang di berikan kepada suatu variable dengan cara memberikan inti atau menspesifikasikan kegiatan maupun memberikan suatu operasional yang di perlukan untuk mengukur variable tersebut menurut Nashir (1999)

**Table 3.1**  
**Definisi operasional variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Perilaku kepemimpinan (X1)	Perilaku pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi teladan tentang arti sukses kepada bawahan.</li> <li>2. Memberi peralatan yang dibutuhkan karyawan.</li> <li>3. Memberikan pujian atas keberhasilan bawahan.</li> <li>4. Mau</li> </ol>	George R. Terry (1960) dan dikembangkan oleh peneliti (2014)

	<p>sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Perilaku kepemimpinan menunjukkan suatu perilaku seorang individu ketika melakukan suatu kegiatan pengarahannya kepada kelompok ke arah pencapaian tujuan</p>	<p>memberikan ruang untuk kesalahan.</p> <p>5. Mendeelegasikan tugas tanpa banyak turut campur.</p> <p>6. Bersikaplah ramah.</p>	
<p>Komunikasi Humanistik (X2)</p>	<p>Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi pimpinan dan karyawan diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (<i>mutual understanding</i>). Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan</p>	<p>1. Keterbukaan</p> <p>2. Empati</p> <p>3. Supportif</p> <p>4. Perilaku positif</p> <p>5. Kesamaan</p>	<p>De Vito (2005) dan dikembangkan oleh peneliti (2014)</p>

	<p>humanistik menurut Interaksi antar individu yang menunjukkan cara berkomunikasi secara manusiawi dengan berbagai aspek didalamnya.</p>		
<p>Konflik fungsional (Y)</p>	<p>Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok, sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok Menurut Robbins(1996). Konflik fungsional menunjukkan konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerakan positif kearah tujuan organisasi</li> <li>2. Inovasi</li> <li>3. Kemampuan dalam bentuk kreativitas untuk beradaptasi terhadap lingkungan</li> </ol>	<p>Robins (1966) dan dikembangkan oleh peneliti (2014)</p>

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subyek penelitian Arikunto (1998). Dalam penelitian ini populasi adalah Seluruh karyawan divisi Sumber Daya Manusia BPJS Ketengakerjaan, Penentuan jumlah sampel didasarkan pada pendapat dari Roscoe (1975) yang menyatakan bahwa pertama, ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah mewakili. Kedua, jika sampel dibagi dalam subsample, maka setiap kategori diperlukan minimal 30 sampel.

Setiap unsur dari keseluruhan populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih, caranya ialah dengan menggunakan undian, yang di lakukan dari masing-masing divisi dalam perusahaan ordinal,tabel, bilangan random, atau komputer, adapun keuntungannya ialah anggota sampel mudan dan cepat diperoleh. Kelemahannya ialah terkadang tidak mendapatkan data yang lengkap dari populasi. Husaini Usman (1995) Melihat kemungkinan dalam sebuah penelitian dalam menghadapi sebuah obyek penelitian yang bersifat homogen atau 100 persen sama maka perlu melakukan sampling contoh objek yang bersifat homogen ini salah satunya adalah tubuh dan sifat seseorang. Noegroho Boedijiono (2001) Melihat adapun kemungkinan yang berbeda-beda dalam sebuah perusahaan dilihat dari berbagai faktor tetapi di butuhkan untuk semua divisi maka adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *Propotional random sampling* yaitu sekelompok subyek secara acak yang diambil dari tiap divisi, secara di undi. Dengan jumlah populasi 110 dan

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 55 orang. Adapun perhitungan sbagai berikut :

$$\begin{aligned} N &= \frac{N}{1 + Nd^2} \\ &= \frac{110}{1 + 110(0,10)^2} \\ &= 55 \end{aligned}$$

Dimana:

n : jumlah sampel

N : ukuran populasi

D : presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang di pakai adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka ataupun data yang dapat dihitung Santoso, (2003), misalnya usia seseorang, dan sebagainya.

Data yang digunakan adalah data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya Indriantoro, (1999). Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data

Narimawati, (2008) Dalam hal ini data primer berupa hasil pengisian kuesioner, wawancara, observasi terhadap karyawan BPJS Ketengakerjaan..

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Syamsul Hadi (2006) menyatakan bahwa kuisisioner adalah pertanyaan yang sudah disiapkan dan ditulis sebelumnya oleh peneliti, untuk dimintakan jawabannya pada responden, kuisisioner tidak selalu berupa pertanyaan, namun juga dapat berupa permintaan persetujuan. Proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan secara langsung di tempat yang menjadi obyek penelitian. Dan metode lainnya adalah wawancara, observasi dan dokumentasi

#### **1. Kuesioner**

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 1998). Kuesioner yang dibagikan dengan surat permohonan pengisian kuesioner dan petunjuk pengisian Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert dengan jawaban bertingkat dalam lima kategori mulai dari penilaian sangat setuju sampai penilaian yang sangat tidak setuju dengan skor yang kami beri. Selain itu dalam kuesioner penelitian ini juga terdapat

pertanyaan pertanyaan yang berkaitan dengan data diri serta data-data demografis responden.

Adapun golongan yang menjadi skala perhitungan:

<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">4</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">5</div>
Sangat Setuju (SS)		= Diberi bobot / skor 5		
Setuju (S)		= Diberi bobot / skor 4		
Netral (N)		= Diberi bobot / skor 3		
Tidak Setuju (TS)		= Diberi bobot / skor 2		
Sangat Tidak Setuju (STS)		= Diberi bobot / skor 1		

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan pembuktian terhadap informasi, data Proses wawancara diawali dengan pengantar yaitu secara terbuka dan jujur peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan dari wawancara. Peneliti lebih menekankan pada obyektivitas dan kejujuran yang diwujudkan dengan menjelaskan tujuan penelitian kepada informan. Persiapan yang harus peneliti lakukan sebelum menemui informan adalah menyediakan kelengkapan pernyataan dan pertanyaan untuk proses wawancara dan merencanakan kegiatan apa yang perlu dilakukan sesuai prosedur di dalam perusahaan.

### **3. Observasi**

Pengamatan secara langsung oleh peneliti selama kurang lebih satu minggu untuk memperjelas proses penelitian secara keseharian berdasarkan kebiasaan responden dan dapat melihat permasalahan secara langsung. Hal yang perlu di persiapkan adalah alat-alat perekam, pakaian formal, alat tulis dan lain sebagainya.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul.

#### **3.5.1 Analisis Data Kualitatif**

Analisis data kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Indrianto dan Supomo, 2002).

Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut :

#### **1. Pengeditan ( *Editing* )**

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

## 2. Pemberian Kode ( *Coding* )

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

### 1. Pemberian Skor ( *Scoring* )

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) = Diberi bobot / skor 5

Setuju (S) = Diberi bobot / skor 4

Netral (N) = Diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = Diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

### 2. Tabulasi ( *Tabulating* )

Pengelompokkan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel- variabel yang ada.

#### **3.5.2 Analisis Angka Indeks**

Melihat Teknik pengumpulan data yang telah ada maka terdapat kategori jawaban responden menurut Soediono (2010) dengan perhitungan skala likert yang di gunakan dari 1-5, oleh karena itu rentang yang diperoleh

dengan cara  $5-1 = 4$  rentang sebesar 4 di bagi menjadi 5 kategori maka terbentuklah  $4 : 5 = 0,8$  dapat dijelaskan sebaga berikut :

$1,00 - 1,80 =$  Kategori sangat rendah yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah dimiliki oleh variabel penelitian

$1,81 - 2,60 =$  Kategori rendah yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah dimiliki oleh variabel penelitian

$2,61 - 3,40 =$  Kategori sedang yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang dimiliki oleh variabel penelitian

$3,41 - 4,20 =$  Kategori tinggi yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi dimiliki oleh variabel penelitian

$4,21 - 5,00 =$  Kategori sangat tinggi yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi dimiliki oleh variabel penelitian

Deskripsi hasil kuesioner ini meliputi deskripsi data variable-variabel kuesioner yang meliputi 3 variabel yaitu Perilaku Pemimpin, Komunikasi Humanistik dan Konflik Fungsional.

### **3.5.3 Uji Kualitas Data**

Uji Kualitas data dilakukan untuk menguji kecukupan dan kelayakan data yang digunakan dalam penelitian. Data penelitian tidak bermanfaat apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki

reliabilitas dan validitas yang tinggi Emory (1995) dalam Gusti Riza Rahman (2008).

### 3.5.3.1 Uji Validitas

Validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur Supardi (2005) dalam Gusti Riza Rahman (2008). Sehingga peneliti dapat mengetahui seberapa jauh responden menjawab sesuai yang diinginkan peneliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi. Alat analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan bantuan *software* SPSS 16.0. Korelasi setiap item pertanyaan dengan total nilai setiap variabel dilakukan dengan analisis Faktor

### 3.5.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih Supardi (2005) dalam Gusti Riza Rahman (2008). Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Suatu penelitian dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap suatu kelompok dengan subyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Pengujian reliabilitas setiap variable dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan *software* SPSS 15.0. Data yang

diperoleh akan dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 Nunnaly (1967).

### **3.5.4 Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas dan uji normalitas.

#### **3.5.4.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji ini menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.5.4.2 Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, (2001)). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variable-variabel bebas, dan dapat juga dilihat pada nilai *tolerance* serta nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas.

#### 3.5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residu atau dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*. Dan jika varians berbeda maka disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Singih Santoso, (2000)). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variable terikat dan nilai residualnya.

### 3.5.5 Analisis Jalur

Menurut Ghozali, (2011) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda dimana penggunaan analisis regresi adalah untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kasual) yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat digunakan substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu yang merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketigayang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tak dapat dijelaskan oleh variabel itu.

### 3.5.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik F, uji statistik t dan koefisien determinasi total.

#### 3.5.6.1 Uji Statistik F

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Untuk menyatakan hipotesis statistik yang hendak diuji adalah :

- $H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$  , artinya semua variabel independen bukan merupakan penjelasan yang signifikan terhadap variabel dependen.
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$ , artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria di dalam pengambilan keputusan di dalam uji F ini adalah:

- $\alpha_{hitung} > \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  ditolak, berarti semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- $\alpha_{hitung} < \alpha (0,05)$ , maka  $H_a$  diterima, berarti semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### 3.5.6.2 Koefisien Determinasi total

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Penelitian ini pengukuran koefisien determinasi total menggunakan pengukuran koefisien determinasi total. Hal ini dikarenakan Kerangka Pemikiran Teoritis (KPT) dalam penelitian ini

menggunakan *path analysis*. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Interpretasi terhadap  $R_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R) pada analisis regresi. Model dapat menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan error

### 3.5.6.3 Uji Statistik t

Menurut Ghozali (2011) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hipotesis statistik yang hendak diuji adalah :

- $H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
- $H_a : b_i > 0$ , artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria di dalam pengambilan keputusan di dalam uji t:

- $\alpha \text{ hitung} > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individual secara individual terhadap variabel dependen.
- $\alpha \text{ hitung} < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individual secara individual terhadap variabel dependen.

### 3.5.6.4 Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu Komunikasi Humanistik Menurut Baron dan Kenny (1986) suatu variabel disebut Mediator atau variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (a) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$  dimana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan  $s_a$  dan  $s_b$  dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $s_{ab}$

dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi Ghozali, (2011).