

PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG TASIKMALAYA

Oleh
BENNY SURYADI RAHMAN
4122.4.15.11.0031

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG**

2019

PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG TASIKMALAYA

Oleh
BENNY SURYADI RAHMAN
4122.4.15.11.0031

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, 02 Agustus 2019

Ernawati, SE., M. Pd.
Pembimbing

Mengetahui,

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., S.IP., MM., CHRA

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Benny Suryadi Rahman
N I M : 4122.4.15.11.0031
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya adalah:

1. Merupakan skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam naskah Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggungjawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan ini dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, 02 Agustus 2019
Yang membuat pernyataan,

Benny Suryadi Rahman
NIM: 4122.4.15.11.0031

ABSTRAK

Benny Suryadi Rahman, 2019 NIM: 4122.4.15.11.0031, Judul: “Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya”. Pembimbing: Ibu Ernawati, M.Pd.,MM

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel X (Komunikasi) dan variabel Y (Penyelesaian Konflik). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya, penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya, dan pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif untuk membahas identifikasi masalah bagaimana komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya dan bagaimana penyelesaian konflik Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya dan untuk mengidentifikasi masalah seberapa besar pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, angket (kuesioner), dan kepustakaan. Hipotesis dari penelitian ini adalah ada pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya. Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan regresi linier sederhana dan koefisien determinasi dengan bantuan program aplikasi komputer *IBM SPSS version 25*.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode statistik yaitu regresi linier sederhana, diperoleh nilai koefisien determinasi (KD) sebesar 79,3% dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,891. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

Kata Kunci: Komunikasi, Penyelesaian Konflik

ABSTRACT

Benny Suryadi Rahman, 2019 NIM: 4122.4.15.11.0031, Title: "The Effects of Communication on Conflict Resolution at the State Wealth Service Office and Tasikmalaya Auction". Advisor: Mrs. Ernawati, M.Pd., MM

In this study there are two variables, namely variable X (Communication) and variable Y (Conflict Resolution). This research was conducted to determine communication at the State Wealth and Tasikmalaya Auction Service Office, conflict resolution at the State Wealth and Tasikmalaya Auction Service Office, and the influence of communication on conflict resolution at the State Wealth Service Office and Tasikmalaya Auction.

The method used in this study is a quantitative research method to discuss the identification of problems of communication at the State Wealth and Tasikmalaya Auction Service Office and how to resolve the conflict between the State Wealth Service Office and Tasikmalaya Auction and to identify the problem of how much communication affects conflict resolution in the Wealth Service Office Negara and Tasikmalaya Auction. The data used are primary data and secondary data collected through observation, interviews, questionnaires (questionnaires), and literature. The hypothesis of this study is that there is a communication effect on conflict resolution at the State Wealth Service Office and Tasikmalaya Auction. To measure the influence of these variables, simple linear regression and coefficient of determination are used with the help of IBM SPSS version 25 computer application program.

Based on the results of data analysis using statistical methods, namely simple linear regression, the coefficient of determination (KD) is obtained for 79,3% with a correlation coefficient of 0,891. Based on these results it can be concluded that the communication had an effect on conflict resolution at the State Wealth Service Office and Tasikmalaya Auction.

Keywords: Communication, Conflict Resolution

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas limpahan karunia dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya” dengan lancar. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, manusia pilihan yang menjadi rahmat bagi seluruh alam, kepada keluarganya, kepada sahabatnya, sampai kepada pengikutnya.

Skripsi ini berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya” disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh Sidang Skripsi Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen di Universitas Winaya Mukti Bandung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, Skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ai Komariah, Ir., M.S., Rektor Universitas Winaya Mukti Bandung.
2. Bapak Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP., MM.,CHRA Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wianaya Mukti Bandung.
3. Ibu Herni Suryani, SE., S.Ikom., MM. Ketua Program Studi Manajemen di Universitas Winaya Mukti Bandung.

4. Ibu Ernawati, M.Pd.,MM. Sebagai Dosen Pembimbing yang telah sabar memberikan masukan, bimbingan, perhatian, kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga terselesaikannya usulan penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNWIM.
6. Ibu Nia dan Bapak Suherli selaku orang tua serta adik-adik tercinta yang telah senantiasa memberikan do'a, dukungan, perhatian, nasihat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
7. Ibu pimpinan Perusahaan KPKL Tasikmalaya beserta jajarannya dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah senantiasa membalas amal kebaikan kalian. Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu saran dan masukan yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga apa yang terkandung dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Bandung, 02 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR HADIR

LEMBAR PENGESAHAN

PERNYATAAN

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR HADIR..... iii

DAFTAR GAMBAR..... viii

DAFTAR LAMPIRAN ix

BAB I..... 1

PENDAHULUAN..... 1

1.1 Latar Belakang Penelitian..... 1

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah 5

1.2.2 Rumusan Masalah 5

1.3 Tujuan Penelitian..... 6

1.4 Kegunaan Penelitian..... 6

1.4.1 Secara Teoritis..... 6

1.4.2 Secara Praktis 7

BAB II 8

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS..... 8

2.1 Kajian Pustaka 8

2.1.1 Pengertian Komunikasi 8

2.1.2 Unsur-Unsur Komunikasi 11

2.1.3 Fungsi dan Manfaat Komunikasi 24

2.1.4 Jenis - Jenis Komunikasi..... 25

2.1.5 Proses Komunikasi..... 27

2.2 Pengertian Konflik..... 28

2.2.1 Sumber dan Penyebab Konflik..... 30

2.2.2 Jenis-Jenis Konflik 36

2.2.3 Indikator Konflik..... 38

2.2.4 Cara Penyelesaian Konflik..... 39

2.2.5	Akibat Terjadinya Konflik	45
2.3	Kerangka Pemikiran	46
2.4	Hipotesis Penelitian	51
BAB III		52
METODE PENELITIAN		52
3.1	Metode Penelitian	52
3.2	Operasionalisasi Variabel	53
3.2.1	Definisi Operasional	53
3.2.2	Definisi Variabel	53
3.2.3	Definisi Operasionalisasi Variabel	53
3.3	Sumber dan Cara Penentuan Data	56
3.3.1	Sumber Data	56
3.3.2	Cara Penentuan Data	56
3.4	Teknik Pengumpulan Data	58
3.5	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	60
3.5.1	Rancangan Analisis	60
3.5.2	Pengujian Hipotesis	61
BAB IV		66
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		66
4.1	Hasil Penelitian	66
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	66
4.1.2	Aspek Kegiatan Usaha	71
4.1.3	Struktur Organisasi	77
4.1.4	Kepegawaian	81
4.1.5	Fasilitas Yang Dimiliki	84
4.2	Pembahasan	85
4.2.1	Pelaksanaan Variabel Komunikasi	85
4.2.2	Pelaksanaan Variabel Penyelesaian Konflik	90
4.2.3	Analisis Data	95
4.2.4	Uji Hipotesis	97
BAB V		102
KESIMPULAN DAN SARAN		102

5.1	Kesimpulan.....	102
5.2	Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA.....		104
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

3.2.	Tabel Operasionalisasi Variabel	54
3.4.	Tabel Skala Likert	58
3.5.	Tabel Kategori Nilai	60
3.6.	Tabel Koefisien Korelasi	63
4.1.	Tingkat Unit Kerja Responden	81
4.2.	Tingkat Usia Responden	81
4.3.	Tingkat Pendidikan Responden	82
4.4.	Tingkat Masa Kerja Responden	82
4.5.	Tingkat Jenis Kelamin Responden	83
4.6.	Reabilitas Komunikasi	85
4.7.	Validitas Komunikasi	85
4.8.	Reabilitas Penyelesaian Konflik	86
4.9.	Validitas Penyelesaian Konflik	87
4.10.	Tanggapan Responden Mengenai: Setiap informasi atau kebijakan dari pimpinan diinformasikan kepada karyawan	87
4.11.	Tanggapan Responden Mengenai: Pimpinan memberikan perintah atau arahan sebelum bekerja	88
4.12.	Tanggapan Responden Mengenai: Pimpinan memberi umpan balik mengenai kinerja karyawannya	89
4.13.	Tanggapan Responden Mengenai: Karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide atau gagasan	90
4.14.	Tanggapan Responden Mengenai: Karyawan selalu melaporkan setiap hasil pekerjaannya	91
4.15.	Tanggapan Responden Mengenai: Adanya koordinasi antar bagian perusahaan dalam suatu kegiatan	91
4.16.	Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi	92
4.17.	Tanggapan Responden Mengenai: Melakukan perundingan atau negosiasi bagi kedua pihak yang terlibat konflik	93
4.18.	Tanggapan Responden Mengenai: Memaksa dan menekan salah satu pihak ketika terjadi konflik dengan prinsip <i>win-lose solution</i>	94
4.19.	Tanggapan Responden Mengenai: Pemecahan masalah terpadu secara bersama dengan prinsip <i>win-win solution</i>	95
4.20.	Tanggapan Responden Mengenai: Salah satu pihak menarik diri dari konflik yang terjadi	95
4.21.	Tanggapan Responden Mengenai: Menggunakan mediator (pihak ketiga) sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik	96
4.22.	Tanggapan Responden Terhadap Penyelesaian Konflik	96

4.23.	Regresi	97
4.24.	Koefisien Korelasi	98

DAFTAR GAMBAR

2.1. Gambar Unsur – Unsur Komunikasi	13
2.3. Gambar Kerangka Pemikiran	50
4.1. Gambar Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1a	Kuesioner Penelitian
Lampiran 1b	Tanggapan Mengenai Komunikasi dan Penyelesaian Konflik
Lampiran 1c	Kisi – Kisi Penelitian
Lampiran 1d	Pedoman Observasi dan Wawancara
Lampiran 2	Hasil Uji Statistik dengan <i>IBM SPSS Version 25</i>
Lampiran 3	Hasil Kuesioner Variabel Komunikasi
Lampiran 4	Hasil Kuesioner Variabel Penyelesaian Konflik
Lampiran 5	Foto-Foto Kegiatan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
Lampiran 6	Peta Lokasi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia adalah salah satu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang mampu menggerakkan sumber daya yang lainnya. Upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas adalah langkah utama suatu perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya yang mampu menguasai teknologi dengan baik, adaptif dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi yang semakin berkembang.

Suatu perusahaan tidak lepas dari tenaga kerja manusia, majunya teknologi tanpa ditunjang oleh tenaga kerja manusia yang kompeten maka tujuan perusahaan tersebut tidak dapat tercapai. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, komunikasi menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan akan selalu berkomunikasi satu sama lain, baik dengan atasan, rekan kerja, dan komunikasi antar bagian di perusahaan dengan tujuan menghindari kesimpangsiuran informasi. Komunikasi dikatakan efektif apabila pengirim pesan dan penerima pesan bersama-sama mencapai pengertian dan kesimpulan yang sama sesuai dengan apa yang dimaksudkan.

Seorang pimpinan atau manajer dalam menyampaikan semua fungsi dan tugas manajemennya baik itu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tak lepas dari penggunaan aspek komunikasi. Karena apabila dalam penyampaian komunikasinya tidak baik maka akan berpengaruh terhadap kualitas informasi yang bisa mengakibatkan terjadinya suatu konflik.

Menurut Effendy dalam buku Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek (2009:9), menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Komunikasi dilakukan oleh siapa saja, dalam berbagai bentuk seperti melalui komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal merupakan komunikasi dalam bentuk kata-kata, sedangkan komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang melalui gesture atau bahasa tubuh seseorang. Baik komunikasi verbal maupun nonverbal dilakukan demi mencapai tujuan yang sama yaitu agar makna pesan yang ingin disampaikan dapat tersampaikan dengan baik kepada orang yang menjadi penerima pesan kita.

Di dalam komunikasi perusahaan, komunikasi terjalin antara perusahaan dengan karyawan, sesama karyawan, perusahaan dengan masyarakat, perusahaan dengan *stakeholder*, perusahaan dengan pemerintah, perusahaan dengan media, dan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Komunikasi yang baik dilakukan dalam rangka agar tercapainya tujuan dari perusahaan yaitu keberhasilan visi dan misi

perusahaan. Sehingga komunikasi tersebut tidak menimbulkan *miscommunication* atau terjadinya kesalahpahaman dalam penerimaan pesan yang berakibat kepada timbulnya konflik.

Menurut Wirawan dalam buku Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian (2010:5) mendefinisikan bahwa konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik. Konflik tersebut jelas akan menimbulkan ketegangan dan konfrontasi di tempat pekerjaan.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang atau disingkat KPKNL yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengelolaan aset negara. Di dalam pelaksanaan kegiatannya tentu tidak lepas dari suatu konflik. Pada hakekatnya konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua, lebih pihak yang menimbulkan ketegangan. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya peneliti menduga bahwa pernah terjadi konflik yang menimpa pimpinan maupun setiap karyawannya. Seperti kesalahpahaman informasi, perbedaan persepsi, masalah pribadi karyawan yang dibawa kedalam pekerjaan, tekanan pekerjaan masing-masing karyawan yang dituntut untuk selalu maksimal dalam pelayanan, serta

pencapaian target usahanya. Akan tetapi konflik tersebut seringkali hilang dengan sendirinya, mengingat pelaku konflik tersebut adalah pimpinan maupun karyawan perusahaan itu sendiri. Maka perusahaan semestinya harus memperhatikan segala hal yang berkaitan dengan kondisi para pegawai atau karyawannya.

Suatu permasalahan baik itu individu maupun kelompok, haruslah dapat penanganan yang cepat agar permasalahan seperti konflik dapat terselesaikan. Dengan mengidentifikasi apa yang menjadi sumber terjadinya konflik di dalam perusahaan, jelas itu merupakan tindakan pencegahan dalam mengurangi terjadinya konflik yang berkepanjangan. Untuk menciptakan suasana yang tenang dan terkendali ketika menangani sebuah konflik, seorang pimpinan atau manajer harus mengerti apa yang menjadi langkah yang tepat dalam menyelesaikan konflik.

Salah satu upaya dalam penyelesaian suatu konflik adalah melalui proses komunikasi verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik itu lisan maupun tulisan. Penggunaan komunikasi verbal yang tepat dapat digunakan dalam mengelola hubungan antar manusia salah satunya saat mengendalikan situasi konflik di perusahaan. Untuk itu berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis sangat tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Masih adanya karyawan yang kurang memperhatikan penggunaan komunikasinya.
2. Pihak perusahaan melihat bahwa adanya keterlambatan dalam penyelesaian konflik.
3. Masih adanya karyawan yang belum memahami penyelesaian konflik dengan baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka peneliti membahas perumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana Komunikasi di Kantor Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya?
2. Bagaimana Penyelesaian Konflik di Kantor Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya?
3. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Penyelesaian Konflik di Kantor Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Komunikasi terhadap Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka kegunaan atau manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Secara Teoritis

1. Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan serta memperkaya kepustakaan penulis tentang pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik.

2. Universitas Winaya Mukti Bandung

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang.

3. KPKL Tasikmalaya

Diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya penyelesaian konflik melalui komunikasi.

1.4.2 Secara Praktis

1. Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan kesiapan penulis bila nantinya terjun ke dunia bisnis atau pekerja professional yang memperluas pengetahuan terutama mengenai pengaruh komunikasi dalam penyelesaian konflik.

2. Universitas Winaya Mukti Bandung

Diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran dan membantu pemecahan masalah terhadap penyelesaian konflik melalui komunikasi.

3. KPKNL Tasikmalaya

Diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pemecahan masalah mengani penyelesaian konflik melalui komunikasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN

HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka di bawah ini penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur.

2.1.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan berita atau pesan dari dua orang atau lebih agar pesan yang dimaksud bisa dipahami. Komunikasi memiliki definisi yaitu proses penyampaian pikiran, ide, gagasan, informasi atau perasaan dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi merupakan proses dimana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan atau berusaha mengadakan persamaan dengan orang lain.

Effendy (2009:9) menjelaskan bahwa kata komunikasi merupakan unsur serapan dari bahasa Inggris yaitu *communication* yang secara etimologi berasal dari kata latin *communicatio* (*communis*) yang berarti sama makna. Dengan demikian saat terjadi komunikasi seharusnya terjadi kesamaan makna tentang apa yang sedang dibicarakan.

Selain kesamaan makna bisa juga terjadi adanya kesediaan menerima suatu paham atau suatu keyakinan untuk melakukan atau untuk tidak melakukan suatu perbuatan.

Effendy (2002:60), menjelaskan bahwa komunikasi adalah :

“Proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku”.

Mangkunegara (2000:19) komunikasi adalah proses pemindahan suatu ide, pengertian dari seorang ke orang lain agar dapat diinterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Sedangkan menurut Haryani (2010:94) komunikasi merupakan proses dimana seseorang mengirimkan stimuli (biasanya dengan menggunakan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain.

Handoko (2009:272), mendefinisikan :

“Komunikasi adalah sebagai suatu proses memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita acara simbolis, sehingga dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, atau bisa disebut juga rangkaian pertukaran informasi. “

Proses komunikasi berlangsung terus menerus dalam organisasi atau perusahaan yang membentuk informasi satu sama lain di antara anggota organisasi tersebut, dengan demikian terjadilah hubungan interaksi satu sama lain yang disebut dengan rantai pertukaran informasi. Sedangkan penyelenggaraan itu merupakan bentuk aktivitas tertentu yang menjalin suatu hubungan manusia dalam organisasi.

Beranjak dari pengertian komunikasi sebagai salah satu alat dalam menjalankan proses kegiatan pencapaian tujuan, maka apabila komunikasi itu berjalan secara efektif, akan memberikan daya guna organisasi lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Komunikasi juga dapat dikatakan suatu kegiatan, karena komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada seorang komunikan sehingga komunikan dapat menerima dan bertindak sesuai dengan yang dikemukakan komunikator.

Menurut C.P Chaplin dalam Kartono (2011:133) mendefinisikan komunikasi sebagai berikut:

1. Penyebaran (tranmisi, pengiriman, pengoperan) perubahan energi dari suatu tempat ke tempat lain seperti dalam transmisi syaraf
2. Proses tranmisi atau penerimaan tanda, sinyal atau pemain
3. Satu pesan atau sinyal
4. Informasi yang diberikan pasien kepada psikoterapis

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:145) komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Sedangkan menurut Kartono (2011:134) komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam kehidupan organisasi. Salah satu fungsi manajemen mulai dan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan semuanya melibatkan komunikasi. Komunikasi membantu para anggota organisasi untuk mencapai

tujuan individu maupun tujuan organisasi, merespons dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, serta ikut berperan dalam semua tindakan organisasi yang relevan.

Komunikasi yang efektif juga membantu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuannya. Setiap manajer selalu berhubungan dengan proses komunikasi. Manajer yang berhasil adalah mereka yang dapat menjalankan komunikasi dengan baik dan efektif, yaitu dapat menjadi penerima sekaligus sebagai komunikator yang efektif. Komunikasi dikatakan efektif apabila mendapat respons yang diharapkan dari *komunikan* atau penerima. Komunikasi yang efektif merupakan pemahaman bersama antara individu yang menyampaikan pesan dengan individu yang menerima pesan.

Komunikasi menurut Suwatno, (2011:154) adalah proses di mana individu, kelompok/*group* atau organisasi mengirimkan berbagai bentuk informasi atau pesan kepada orang lain, kelompok atau organisasi. Berdasarkan definisi ini maka baik individu, kelompok atau organisasi dapat bertindak sebagai pengirim/*sender* maupun sebagai penerima/*receiver*.

2.1.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Liliweri (2011:17) terdapat beberapa unsur-unsur dalam komunikasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pengirim (*sender*) atau sumber adalah individu, kelompok, atau organisasi berperan untuk mengalihkan pesan
2. *Encoding* adalah pengalihan gagasan kedalam pesan

3. Pesan (*message*) adalah gagasan yang dinyatakan oleh pengirim kepada orang lain
4. Saluran atau media komunikasi merupakan tempat dimana sumber menyalurkan pesan kepada penerima
5. *Decoding* adalah pengalihan pesan kedalam pesan
6. Penerima (*Receiver*) adalah individu atau kelompok yang menerima pesan
7. Umpan balik (*Feedback*) adalah reaksi terhadap pesan
8. Gangguan adalah efek internal atau eksternal akibat dari pengalihan pesan
9. Pertukaran makna yaitu bidang atau ruang pertemuan tumpang tindih karena tercipta karena kebersamaan
10. Konteks adalah situasi, suasana , atau lingkungan fisik non fisik.

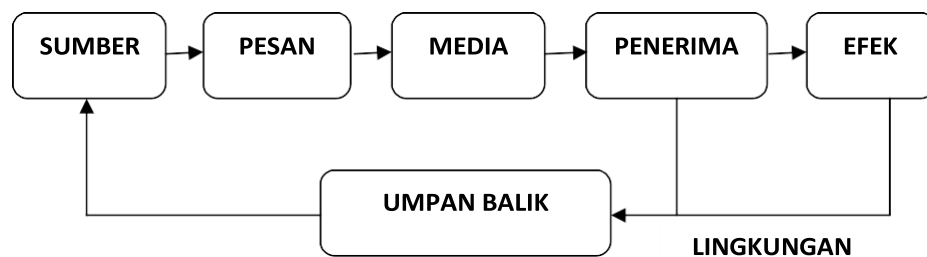
Menurut Effendy (2002:6) terdapat 5 komponen yang ada dalam komunikasi yaitu; komunikator (orang yang menyampaikan pesan), pesan (pernyataan yang didukung oleh lambang), komunikan (orang yang menerima pesan), media (sarana yang mendukung pesan apabila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya), dan efek (dampak sebagai pengaruh dari pesan).

Komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya, jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya maka komunikasi berlangsung dan dengan kata lain hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif. Sebaliknya jika ia tidak mengerti maka komunikasi

tidak akan berlangsung atau dengan kata lain hubungan antara orang-orang itu tidak komunikatif.

Cangara (2006:115) menggambarkan kaitan antara satu unsur dengan unsur yang lain dalam komunikasi yaitu sebagai berikut:

2.1 Gambar Unsur-Unsur Komunikasi



1. Sumber

Sumber disebut pengirim pesan atau komunikator. Menurut Vardiansyah (2004:19), komunikator adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Untuk itu, seorang komunikator harus terampil berkomunikasi dan juga kaya ide serta penuh dengan daya kreativitas. Dilihat dari jumlahnya, komunikator dapat terdiri dari (a) satu orang, (b) banyak orang atau (c) massa. Apabila lebih dari satu orang (banyak orang) dimana mereka relatif saling kenal sehingga terdapat ikatan emosional yang kuat dalam kelompoknya, maka kumpulan banyak orang ini disebut dengan kelompok kecil. Apabila lebih dari satu orang atau banyak orang dan relatif tidak saling kenal secara pribadi sehingga ikatan emosionalnya kurang kuat maka

disebut dengan massa (kelompok besar). Namun, apabila banyak orang dengan tujuan yang sama dan untuk mencapai tujuan tersebut terdapat pembagian kerja diantara para anggotanya maka wadah kerja yang terbentuk sebagai kesatuan banyak orang ini lazim disebut dengan organisasi.

2. Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan pada dasarnya bersifat abstrak dan untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, lambang, gerak-gerik, bahasa lisan dan bahasa tulisan. Suara, lambang dan gerak-gerik lazim digolongkan dalam pesan non-verbal sedangkan bahasa lisan dan bahasa tulisan dikelompokkan dalam pesan verbal (Vardiansyah, 2004:23).

Hal yang paling penting diperhatikan adalah pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami oleh komunikan. Mengingat hal ini maka yang perlu diperhatikan adalah pemilihan bentuk pesan dan cara penyajian pesan termasuk juga penentuan saluran/media yang harus dilakukan oleh komunikator sebagai penyampai pesan.

3. Media

Media yang dimaksud disini adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Terdapat beberapa pendapat mengenai saluran atau media, ada yang menilai bahwa media bisa

bermacam-macam bentuknya misalnya dalam komunikasi antar pribadi panca indera dianggap sebagai media komunikasi. Selain indera manusia, ada juga saluran komunikasi seperti telepon, surat dan telegram yang digolongkan sebagai media komunikasi antar pribadi.

Dalam komunikasi massa, media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, dimana setiap orang dapat melihat, membaca dan mendengarnya. Media dalam komunikasi massa dapat dibedakan atas dua macam yaitu media cetak dan media elektronik. Selain media komunikasi tersebut, kegiatan dan tempat tertentu yang banyak ditemui dalam masyarakat pedesaan dapat juga dipandang sebagai media komunikasi sosial, misalnya rumah ibadah, balai desa, arisan, panggung kesenian dan pesta rakyat.

4. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih dan juga bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima adalah elemen terpenting dalam proses komunikasi karena menjadi sasaran dari komunikasi. Dalam proses komunikasi dapat dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat adanya sumber.

5. Efek

Efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Efek ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang (Cangara,

2006:25). Menurut Vardiansyah (2004:110), efek komunikasi dapat dibedakan atas efek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap) dan konatif (tingkah laku). Efek bisa terjadi dalam bentuk perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku. Pada tingkat pengetahuan, efek bisa terjadi dalam bentuk perubahan persepsi dan perubahan pendapat. Perubahan pendapat terjadi apabila terdapat perubahan penilaian terhadap suatu obyek karena adanya informasi yang lebih baru.

Perubahan sikap ialah adanya perubahan internal pada diri seseorang yang diorganisir dalam bentuk prinsip sebagai hasil evaluasi yang dilakukannya terhadap suatu objek baik yang terdapat di dalam maupun di luar dirinya. Berbeda dengan perubahan sikap, perubahan perilaku adalah perubahan yang terjadi dalam tindakan. Dalam komunikasi antar pribadi dan kelompok, efek dapat diamati secara langsung. Sebaliknya dalam komunikasi massa, efek tidak begitu mudah diketahui sebab selain sifat massa tersebar juga sulit dimonitor pada tingkat mana efek tersebut terjadi. Komunikasi massa cenderung lebih banyak mempengaruhi pengetahuan dan tingkat kesadaran seseorang sedangkan komunikasi antar pribadi cenderung berpengaruh pada sikap dan perilaku seseorang.

6. Umpan Balik

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk dari pada pengaruh yang berasal dari penerima, tetapi sebenarnya umpan balik juga bisa berasal dari unsur lain seperti pesan dan media meskipun pesan belum sampai pada penerima. Contoh dari umpan

balik adalah sebagai berikut sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum dikirim atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan mengalami gangguan sebelum sampai ke tujuan.

7. Lingkungan

Lingkungan adalah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan menjadi empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

Beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi yaitu diantaranya sebagai berikut:

- a. *Respect*, merupakan sikap hormat dan menghargai terhadap lawan bicara. Melalui sikap ini, kita belajar untuk berhenti sejenak agar tidak mementingkan diri kita sendiri akan tetapi lebih mengutamakan kepentingan orang lain. Melalui informasi yang telah disampaikan, kita berusaha untuk memahami orang lain dan menjaga sikap bahwa kita memang butuh akan informasi tersebut
- b. *Empati*, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Dalam hal ini, kita berusaha untuk memahami sikap seseorang serta ikut dalam kondisi yang sedang dialami oleh orang tersebut sehingga hubungan emosional pun akan lebih mudah terjalin.

- c. *Audible*, yaitu dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Hal yang perlu dilakukan agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti adalah sebagai berikut:
- 1) Buat pesan untuk mudah dimengerti
 - 2) Fokus pada informasi yang penting
 - 3) Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dari pesan
 - 4) Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul
- d. *Clarity*, yaitu kejelasan dari pesan yang disampaikan. Kejelasan dari pesan dibutuhkan melalui symbol, bahasa yang baik, penegasan kata dan sebagainya. Penyampaian pesan tidak bisa hanya sekali saja akan tetapi harus berulang kali karena sifat pesan yang biasanya pesan yang lama akan kalah dengan pesan yang baru dan agar pesan yang lama tidak dilupakan maka perlu diingatkan kembali.
- e. *Humble*, yaitu sikap rendah hati dimana melalui sikap rendah hati, seseorang akan lebih menghargai orang lain baik sikap, tindakan serta perkataannya. Melalui sikap ini, akan lebih memudahkan seseorang untuk menyampaikan pesan karena sikap ini lebih mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingan sendiri.

2.1.1. Arah Aliran Komunikasi

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi tersebut. Proses ini berkaitan dengan aliran informasi.

Menurut Effendy (2002:60) komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi tiga arah aliran yang berbeda yaitu sebagai berikut:

a. Komunikasi Verbal Vertikal

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari level yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah. Komunikasi ini digunakan oleh manajer atau pimpinan kepada karyawannya ketika menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan dan prosedur, serta menunjukkan masalah-masalah yang membutuhkan perhatian, dan memberikan umpan balik mengenai kinerja.

b. Komunikasi Verbal Horizontal

Komunikasi verbal horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan sama, posisi sama, jabatan se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi.

Menurut Daft (2003:12), komunikasi dalam bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas di perusahaan. Komunikasi secara horizontal diperlukan untuk menghemat waktu, memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan.

c. Komunikasi Verbal Diagonal

Komunikasi verbal diagonal atau disebut komunikasi lintas saluran adalah komunikasi yang terjadi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan mereka.

Misalnya bagian pelatihan dan pengembangan berhubungan dengan bagian produksi, penjualan, relasi industri, pembelian, penelitian, teknik, dan pelanggan, untuk pelatihan pelanggan.

Selain komunikasi verbal terdapat juga jenis komunikasi lainnya, Robbins dan Judge dalam Suwatno, (2011:156) yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi Informal

Komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi tidak selalu bersifat formal, tetapi juga informal. Jaringan komunikasi informal dalam organisasi ini disebut sebagai desas-desus (*grapevine*). Informasi yang mengalir melalui desas-desus merupakan sumber informasi yang penting dan akurat. Desas-desus memiliki tiga karakteristik penting, yaitu:

- a. Tidak dapat dikontrol oleh manajemen.
- b. Dilakukan oleh sebagian besar karyawan, karena dianggap lebih dapat dipercaya dan diandalkan daripada komunikasi formal.
- c. Desas-desus biasanya digunakan untuk memuaskan kepentingan pribadi orang-orang di dalamnya. Desas-desus merupakan salah satu jaringan komunikasi kelompok atau organisasi yang perlu dipahami. Desas-desus membuat manajer dapat merasakan moril organisasi mereka, mengidentifikasi isu-isu penting, dan membantu memahami kekhawatiran karyawan. Oleh sebab itu desas-desus bertindak sebagai saringan atau mekanisme umpan balik, yang mengambil isu-isu yang dianggap baik untuk kehidupan organisasi, manajer hanya dapat meminimalkan konsekuensi negatif dan desas-desus tersebut

dengan cara membatasi jangkauan dan dampaknya (Robbins dan Judge dalam Suwatno (2011:157).

2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal atau *interpersonal communication* merupakan bentuk tatap muka dan dalam susunan kelompok sampai ke bentuk pesan instan dan konferensi video menurut Ivancevich, dalam Suwatno (2011:158). Dalam suatu organisasi, komunikasi interpersonal terjadi antara manager dengan karyawan atau antara karyawan dengan karyawan, dengan menggunakan media tertentu untuk mencapai tujuan yang bersifat pribadi.

Adapun tujuan dan komunikasi interpersonal adalah menurut Purwanto, dalam Suwatno (2011:158) adalah sebagai berikut:

- a. Menyampaikan informasi kepada orang lain
- b. Berbagi pengalaman kepada orang lain
- c. Menumbuhkan simpati dan motivasi
- d. Melakukan kerja sama

Perilaku interpersonal tidak akan muncul jika tidak ada komunikasi interpersonal. Selain menyediakan informasi yang dibutuhkan, komunikasi interpersonal juga memengaruhi perasaan individu terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap hubungan komunikasi mempengaruhi komitmen pada organisasi. Masalah yang sering muncul dalam komunikasi interpersonal yaitu perbedaan persepsi dan perbedaan gaya interpersonal.

Dalam berkomunikasi manager akan mempersepsikan dunia dan sudut pandangnya sesuai dengan latar belakangnya, pengalamannya, kepribadiannya, referensi kerja yang dianutnya, sikapnya. Cara utama manajer berhubungan dan belajar dan lingkungannya adalah menerima dan meneruskan informasi. Cara yang digunakan oleh manajer untuk menerima dan meneruskan informasi ini tergantung pada bagaimana mereka menghubungkan dua pemberi informasi paling penting yaitu orang lain dan diri mereka sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 7 persen dan makna sikap berasal dan kata-kata yang terucap, sedangkan 90 persen ditentukan oleh petunjuk non verbal. Meskipun untuk memaknai petunjuk non verbal tidak didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah tetapi sinyal-sinyal non verbal ini menghasilkan pengaruh yang kuat pada penerima pesan dalam Suwatno (2011:160).

3. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi tidak hanya menyampaikan pesan atau informasi verbal tetapi juga nonverbal. Komunikasi non verbal merupakan komunikasi tanpa menggunakan kata-kata, menurut Greenberg dan Baron dalam Suwatno, (2011:160). Dalam komunikasi non verbal pesan-pesan disampaikan melalui sikap tubuh, ekspresi wajah, pergerakan kepala, dan mata. Tetapi perhatian utama peneliti terletak pada petunjuk fisik orang mencerminkan ekspresi fisik dalam menyampaikan pesan.

Petunjuk-petunjuk tersebut meliputi cara-cara yang digunakan dalam menyampaikan pesan nonverbal misalnya sikap tubuh, gerak tubuh, mata, gerakan kepala, wajah, intonasi suara, cara berpakaian dan

sebagainya. Pesan-pesan nonverbal ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gender dan komunikator itu sendiri.

Pesan-pesan non verbal seringkali mencerminkan ekspresi emosi yang spontan dan tidak dapat dikendalikan, tetapi ada juga yang disadari dan ditampilkan dengan sengaja. Dalam beberapa aspek pesan-pesan non verbal mungkin berbeda dibandingkan bentuk komunikasi lainnya. Misalnya pesan non verbal tampak lebih pada orang yang melihat daripada orang yang menyampaikan pesan itu sendiri. Hal ini dapat menyulitkan komunikator apakah dia berhasil menyampaikan pesan non verbal yang sebenarnya ingin dia sampaikan.

Pesan non verbal juga menghasilkan interpretasi yang beragam. Misalnya saja senyuman dapat memiliki banyak makna, seperti kebahagiaan, persetujuan, penghinaan, dan sebagainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspresi wajah, kontak pergerakan mata biasanya memberikan informasi mengenai jenis emosi yang ditampilkan, sedangkan petunjuk fisik seperti sikap tubuh, jarak, dan gerak tubuh mengindikasikan intensitas emosi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikator sering mengirimkan banyak pesan daripada yang seharusnya disampaikan dalam pesan verbal. Ketika pesan verbal dan pesan non verbal saling bertentangan penerima biasanya lebih mempercayai pesan nonverbal. Dalam situasi konflik seperti ini penerima akan terus-menerus menilai pesan mana yang harus dipercaya dan menganalisis petunjuk-petunjuk verbal maupun nonverbal. Oleh sebab itu seorang komunikator sebaiknya menyadari bahwa pesan verbal sama pentingnya dengan pesan non

verbal, agar komunikasi menjadi efektif, menurut Ivancevich, dalam Suwatno (2011:160).

2.1.3 Fungsi dan Manfaat Komunikasi

Secara umum menurut Liliweri (2011:18) menerangkan ada lima kategori fungsi utama komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. Sumber atau pengirim menyebarluaskan informasi agar dapat diketahui oleh penerima
2. Sumber menyebarluaskan informasi dalam rangka mendidik penerima
3. Sumber memberikan intruksi agar dilaksanakan penerima
4. Sumber mempengaruhi konsumen dengan informasi yang persuasif untuk mengubah persepsi, sikap dan perilaku penerima
5. Sumber menyebarluaskan informasi sambil mempengaruhi penerima

Sedangkan manfaat komunikasi menurut Kartono (2011:134) adalah sebagai berikut:

- a. Menghubungkan semua unsur yang melakukan interelasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antar sesama
- b. Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui bidang-bidang yang dibawahinya, sehingga berlangsung pengendalian operasional yang efisien
- c. Meningkatkan rasa tanggung jawab anggota dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi.
- d. Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing.

2.1.4 Jenis - Jenis Komunikasi

Menurut Liliweri (2011:20) terdapat beberapa jenis – jenis komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi antar pribadi yakni komunikasi yang dilakukan oleh dua atau lebih orang dengan jarak yang dekat bertatap muka serta memiliki tujuan komunikasi tidak berstruktur.
2. Komunikasi kelompok merupakan komunikasi yang terjadi diantara sejumlah orang, umpan balik berlangsung cepat maksud komunikasi tidak berstruktur.
3. Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi untuk menyebarkan informasi kepada individu, komunitas atau kelompok sasaran.
4. Komunikasi publik merupakan komunikasi melalui aktivitas publik seperti loka karaya, seminar, latihan dan lain sebagainya.

Ada dua jenis komunikasi dalam kepemimpinan organisasi menurut Kartono (2011:139) yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi Satu Arah

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu hanya dari pihak komunikator dengan tidak memberi kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan. Dalam pelaksanaannya komunikasi searah memiliki keuntungan adalah sebagai berikut ; dapat berlangsung cepat dan efisien, berlangsung top-

down serta dapat melindungi pemimpin, sehingga orang atau para pengikut tidak dapat melihat dan menilai kesalahan dan kelemahan pemimpin

Sedangkan kelemahannya adalah sebagai berikut ; Kepemimpinan bersifat otoriter dan dapat menimbulkan ketidakjelasan, salah paham, penafsiran keliru, sentimen dan banyak ketegangan

2. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua pihak dan ada timbal balik baik dari komunikator maupun komunikan. Dalam pelaksanaannya komunikasi dua arah memiliki keuntungan yaitu sebagai berikut ; semua perintah dapat diterima dengan lebih akurat-tepat karena dapat ditanyakan dan didiskusikan apabila pesan yang diberikan kurang dimengerti, bisa dikurangi salah paham dan salah interpretasi dan suasana lebih demokratis.

Sebaliknya kelemahannya adalah sebagai berikut ; komunikasi dan kepatuhan berlangsung lambat, kemungkinan besar akan muncul sikap menyerang pada pengikut atau anak buah dan terdapat sikap bertahan pada diri pemimpin, setiap saat bisa timbul masalah baru yang tidak diduga-duga dengan adanya dialog terbuka.

Ketidakpastian individu di dalam organisasi dapat mengakibatkan menurunnya keinginan untuk berkomunikasi atas dasar tugas-tugas organisasi. Ini dikarenakan para anggota organisasi terisolasi dari yang lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa komunikasi mempunyai peranan penting dalam proses organisasi dan manajemen.

2.1.5 Proses Komunikasi

Proses komunikasi berlangsung terus menerus dalam organisasi dengan membentuk informasi satu sama lain di antara anggota organisasi tersebut, dengan demikian terjadilah hubungan interaksi satu sama lain yang disebut dengan rantai pertukaran informasi.

Menurut Mangkunegara (2009:145) menjelaskan proses komunikasi yaitu : proses komunikasi merupakan suatu metode dimana pengirim pesan (*sender*) dapat menyampaikan pesannya kepada penerima pesan (*receiver*). Beranjak dari pengertian komunikasi sebagai salah satu alat dalam menjalankan proses kegiatan pencapaian tujuan, maka apabila komunikasi itu berjalan secara efektif, akan memberikan daya guna organisasi lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Komunikasi dapat dikatakan suatu kegiatan, karena komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada seorang komunikan sehingga komunikan dapat menerima dan bertindak sesuai dengan yang dikemukakan komunikator.

Aliran komunikasi formal dalam organisasi menurut Sopiah (2008:149) yaitu sebagai berikut :

1. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk komunikasi dari atas ke bawah berupa prosedur organisasi, intruksi melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tujuan organisasi dan lain sebagainya. Salah

satu kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidakakuratan informasi karena lelaui beberapa tingkatan.

2. Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dirancang untuk memberikan umpan balik. Bawahan diharapkan memberikan informasi prestasinya dan kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis, lisan, kotak saran, pertemuan kelompok dalam lain asebagainya. Permasalahannya biasanya ada penyaringan informasi yang diberikan bawahan.

3. Komunikasi Horizontal

Merupakan aliran komunikasi yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan sama, posisi sama, jabatan se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi.

4. Komunikasi Diagonal

Merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki heierarki yang berbeda dan tidak memiliki kewenangan secara langsung atau bersifat lintas saluran.

2.2 Pengertian Konflik

Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan

bahwa mereka harus membagi sumber daya - sumber daya yang terbatas, kegiatan-kegiatan kerja, atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam.

Menurut Wirawan (2010:5) mendefinisikan:

“Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.”

Soerjono Soekanto (2006:91) menyatakan:

“Konflik merupakan perbedaan atau pertentangan antar individu atau kelompok sosial yang terjadi karena perbedaan kepentingan, serta adanya usaha memenuhi tujuan dengan jalan menentang pihak lawan disertai dengan ancaman atau kekerasan.”

Selanjutnya Pruitt dan Rubin (2009:9) menyatakan:

“Konflik sebagai sebuah persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*), atau suatu kepercayaan beranggapan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat menemui titik temu yang sepaham.”

Kepentingan yang dimaksud adalah perasaan orang mengenai apa yang sesungguhnya diinginkannya, dimana perasaan tersebut cenderung bersifat sentral dalam pikiran dan tindakan orang yang membentuk inti dari banyak sikap, tujuan dan niatnya. Menurut Webster (2000:12) istilah *conflict* dalam bahasa latinnya berarti suatu perkelahian, peperangan atau perjuangan, yaitu berupa konfrontasi fisik antar beberapa pihak.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang disusun Poerwadarminta, konflik berarti pertentangan atau percekocan. Novri Susan (2009:4) menjelaskan

bahwa konflik adalah pertentangan sendiri muncul ke dalam bentuk pertentangan ide maupun fisik antara dua belah pihak berseberangan. Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, di antara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.

Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang berbeda, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, kedisiplinan karyawan. Tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik yang berlarut-larut, ketegangan, konfrontasi, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Secara garis besar konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan, diantaranya:

1. Konflik antar bawahan di bagian yang sama.
2. Konflik antar bawahan dan pimpinan di bagian yang sama.
3. Konflik antar bawahan dari bagian yang berbeda.
4. Konflik antar pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda.
5. Konflik antar pimpinan dari bagian yang berbeda.

2.2.1 Sumber dan Penyebab Konflik

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi (*communication factors*), faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization structure*), faktor yang bersifat

personal (*personal factor*), hingga faktor lingkungan (*environmental factor*) sebagai berikut:

a. Faktor Komunikasi

Komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antarorganisasi tidak dapat atau tidak mau saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam organisasi. Terjadinya salah satu pengertian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

b. Faktor Struktur Tugas dan Struktur Organisasi

Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak di pahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada di suatu bagian dalam organisasi, atau juga bias berupa adanya upaya untuk meraih satu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

c. Faktor Personal

Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik.

d. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antar bagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk ke dalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota.

Faktor penyebab konflik menurut Soerjono Soekanto (2006:91-92), antara lain sebagai berikut:

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

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2010:8) menerangkan bahwa terdapat hal yang menyebabkan persaingan dan konflik, antara lain adanya tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang

lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang terbaik.

2. Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

3. Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbulah persaingan atau konflik.

4. Perbedaan Pendapat

Perbedaan Pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

5. Salah Paham

Salah paham sering terjadi di antara individu, karyawan atau kelompok diantaranya karena salah menilai.

6. Perasaan Dirugikan

Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari

perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik di antara sesamanya.

7. Perasaan Sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian di antara karyawan. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2012:19) secara ringkas menyebutkan penyebab konflik adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi

Karena salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang menduakan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

b. Struktur

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

c. Pribadi

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

Berbeda dengan Husaini Usman (2014:93) menjelaskan penyebab konflik secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik vertikal).
2. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena indivi tersebut mendapat tekanan dari kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi organisasi.
3. Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primodial).
4. Konflik antarorganisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elite produk).

2.2.2 Jenis-Jenis Konflik

Miftah Toha (2014:56) terdapat beberapa jenis-jenis konflik dalam organisasi yang sering terjadi yaitu sebagai berikut:

a. Konflik dari dalam individu

Konflik yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang ia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Konflik dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dengan bawahan).

c. Konflik antar individu dan kelompok

Konflik yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok dalam suatu organisasi yang sama. Sebagai contoh, perbedaan persepsi bagian keuangan dengan bagian pemasaran.

e. Konflik antar organisasi

Konflik yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam system perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan

timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Berbeda dengan Winardi (1994:78) menyatakan bahwa konflik secara inheren tidak bersifat fungsional maupun infungsional. Ia hanya memiliki potensial untuk memperbaiki atau menghalangi hasil pekerjaan organisasi, hal mana tergantung pada bagaimana kiranya konflik tersebut dikelola. Perlu diingat bahwa apabila konflik dapat dikelola dengan baik, maka akan bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan.

Usman Husnaini (2014:75) menjelaskan terdapat jenis-jenis konflik yaitu sebagai berikut:

1. Konflik Destruktif atau Infungsional

Konflik destruktif yaitu konflik yang dapat menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Ada banyak kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif antara lain:

- a) Perasaan cemas atau tegang (stress) yang tidak perlu, atau yang mencekam.
- b) Komunikasi yang menyusut.
- c) Persaingan yang makin hebat.
- d) Perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan

2. Konflik Konstruktif atau Fungsional

Konflik konstruktif yaitu konflik yang dapat menimbulkan keuntungan dan bukan kerugian bagi individu dan organisasi yang terlibat

didalamnya. Selain itu, terdapat juga keuntungan yang dapat di capai dari konflik tersebut antara lain:

- a) Kreativitas dan Inovasi yang meningkat
- b) Upaya yang meningkat
- c) Ikatan (kohesi) yang sangat kuat
- d) Ketegangan yang menyusut

2.2.3 Indikator Konflik

Menurut Fitriana (2013:192) mengungkapkan bahwa yang menjadi indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

4. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantung pekerjaan kepada karyawan lain.

5. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

2.2.4 Cara Penyelesaian Konflik

Terdapat beberapa cara untuk menyelesaikan konflik menurut Soerjono Soekanto, (1990:77-78), yaitu sebagai berikut:

1. *Coercion* (Paksaan)

Penyelesaiannya dengan cara memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah. *Coercion* merupakan suatu cara dimana salah satu pihak berada dalam keadaan yang lemah bila dibandingkan dengan pihak lawan. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

2. *Compromise*

Suatu cara dimana pihak-pihak yang terlibat saling mengurangi tuntutan, agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang sedang terjadi.

3. *Arbitration*

Merupakan suatu cara untuk mencapai suatu kesepakatan diantara kedua belah pihak. Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat.

4. *Mediation* (Penengahan)

Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu.

5. *Conciliation*

Merupakan suatu usaha untuk mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak-pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama.

Menurut **Maswadi Rauf (2001 : 8-12)** menjelaskan:

“Penyelesaian konflik adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan atau menghilangkan konflik dengan cara mencari kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.”

Penyelesaian konflik diperlukan untuk mencegah semakin mendalamnya konflik, yang berarti semakin tajamnya perbedaan antara pihak-pihak yang berkonflik, semakin meluasnya konflik, yang berarti semakin banyaknya jumlah peserta masing-masing pihak yang berkonflik semakin mendalam dan meluas, bahkan menimbulkan disintegrasi masyarakat yang dapat menghasilkan dua kelompok masyarakat yang terpisah dan bermusuhan.

Menurut Maswadi Rauf (2001:8-12) terdapat cara penyelesaian konflik yaitu sebagai berikut:

- a. Secara persuasif, yaitu menggunakan perundingan dan musyawarah untuk mencari titik temu antara pihak-pihak yang berkonflik. Pihak-pihak yang berkonflik melakukan perundingan, baik antara mereka saja maupun menggunakan pihak ketiga yang bertindak sebagai mediator atau juru damai.
- b. Secara koersif, yaitu menggunakan kekerasan fisik atau ancaman kekerasan fisik untuk menghilangkan perbedaan pendapat antara pihak-pihak yang terlibat konflik.
- c. Rujuk, merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.
- d. Persuasi, yaitu usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.
- e. Tawar-menawar, suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.
- f. Pemecahan masalah terpadu, usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur.

Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

- g. Penarikan diri, suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.
- h. Pemaksaan dan penekanan, cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.
- i. Intervensi (campur tangan) pihak ketiga, Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

Menurut D. Hendropuspito OC (1989 : 250-251), cara penyelesaian konflik yaitu sebagai berikut:

- a. Konsolidasi berasal dari kata Latin conciliatio atau perdamaian, yaitu suatu cara untuk mempertemukan pihak-pihak yang berselisih guna mencapai persetujuan bersama untuk berdamai. Dalam proses ini pihak-pihak yang berkepentingan dapat meminta bantuan pihak ketiga yang bertugas

memberikan pertimbangan-pertimbangan yang dianggapnya baik kepada kedua pihak yang berselisih untuk menghentikan sengketanya.

- b. Mediasi berasal dari kata Latin *mediatio*, yaitu suatu cara untuk menyelesaikan pertikaian dengan menggunakan seorang perantara (mediator). Seorang mediator tidak berwenang untuk memberikan keputusan yang mengikat (hanya bersifat konsultatif). Pihak-pihak yang bersengketa sendirilah yang harus mengambil keputusan untuk menghentikan perselisihan.
- c. Arbitrasi berasal dari kata Latin *arbitrium*, artinya melalui pengadilan, dengan seorang hakim (arbiter) sebagai pengambil keputusan yang mengikat kedua pihak yang bersengketa, artinya keputusan seorang hakim harus ditaati.
- d. Paksaan (Coercion). Paksaan ialah suatu cara menyelesaikan pertikaian dengan menggunakan paksaan fisik atau psikologis. Pihak yang bisa menggunakan paksaan adalah pihak yang kuat, pihak yang merasa yakin menang dan bahkan sanggup menghancurkan pihak musuh.
- e. *Détente*. Detente berasal dari kata Perancis yang berarti mengendorkan, yang berarti mengurangi hubungan tegang antara dua pihak yang bertikai guna persiapan untuk mengadakan pendekatan dalam rangka pembicaraan tentang langkah-langkah mencapai perdamaian.

Menurut Soerjono Soekanto (1990 : 77-78) cara penyelesaian konflik mempunyai beberapa bentuk, yaitu:

- a. *Coercion*, adalah suatu cara penyelesaian konflik yang prosesnya dilaksanakan oleh karena adanya paksaan, di antara salah-satu pihak berada dalam keadaan yang lemah bila dibandingkan dengan pihak lawan. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara fisik (secara langsung), maupun secara psikologis (secara tidak langsung).
- b. *Compromise*, adalah suatu cara penyelesaian konflik di antara pihak-pihak yang terlibat saling mengurangi tuntutan, agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sikap dasar untuk dapat dilaksanakan terhadap compromise adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk merasakan dan memahami keadaan pihak lainnya dan begitu pula sebaliknya.
- c. *Arbitration*, merupakan suatu cara untuk mencapai compromise apabila pihak-pihak yang berhadapan tidak sanggup mencapainya sendiri. Pertentangan diselesaikan oleh pihak ketiga yang dipilih oleh kedua belah pihak atau oleh suatu badan yang berkedudukan lebih tinggi dari pihak-pihak yang bertentangan.
- d. *Mediation*, adalah suatu cara penyelesaian konflik dengan mengundang pihak ketiga yang netral dalam soal perselisihan yang ada. Pihak ketiga tersebut tugas utamanya adalah mengusahakan suatu penyelesaian secara damai. Kedudukan pihak ketiga hanya sebagai penasihat dan tidak mempunyai wewenang untuk memberi keputusan-keputusan penyelesaian perselisihan tersebut.

- e. *Conciliation*, adalah suatu usaha untuk mempertemukan keinginan keinginan dari pihak-pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama.
- f. *Toleration* (tolerant-participation) adalah suatu cara penyelesaian konflik tanpa persetujuan yang formal bentuknya. Kadang-kadang toleration timbul secara tidak sadar dan tanpa direncanakan.
- g. *Stalemate*, adalah suatu cara penyelesaian konflik ketika pihak-pihak yang bententangan karena mempunyai kekuatan yang seimbang berhenti pada suatu titik tertentu dalam melakukan pertentangannya. Hal ini disebabkan karena bagi kedua belah pihak sudah tidak ada kemungkinan lagi baik untuk maju maupun untuk mundur.
- h. *Adjudication*, adalah suatu cara penyelesaian konflik atau sengketa di pengadilan.

2.2.5 Akibat Terjadinya Konflik

Soerjono Soekanto, (2006:95-96) menjelaskan terdapat beberapa akibat yang akan ditimbulkan oleh adanya pertentangan atau konflik yang terjadi yaitu sebagai berikut:

1. Bertambahnya solidaritas di dalam group
2. Hancurnya atau retaknya kesatuan kelompok
3. Perubahan kepribadian para individu
4. Akomodasi, dominasi dan takluknya salah satu pihak.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Lalu penulis juga mengemukakan hasil penelitian terdahulu guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Karyawan merupakan sumber daya terpenting baik di perusahaan pemerintah maupun swasta. Di dalam aktivitas perusahaan, komunikasi verbal menjadi hal yang biasa digunakan setiap hari baik itu komunikasi dengan bawahan, komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan satu tingkat yang sama maupun lintas saluran. Untuk itu diperlukan penggunaan komunikasi verbal yang baik dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu jurnal terkait yaitu mengenai Pengaruh Komunikasi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja di Bank Danamon Tasikmalaya oleh Riza Faizal pada tahun 2012. Didapatkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Effendy (2002:60) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Indikator – indikator mengenai komunikasi verbal di dalam perusahaan menurut Effendy (2002:60) adalah sebagai berikut:

- a. Menyampaikan Informasi atau Kebijakan

Dalam pencapaian tujuan perusahaannya pimpinan atau manajer selalu memberikan informasi atau kebijakannya kepada karyawannya.

b. Memberi Perintah atau Intruksi

Pemberian perintah atau intruksi merupakan bagian dari tugas pimpinan terhadap seluruh karyawannya dalam rangkaian aktivitas di pekerjaan.

c. Memberikan Arahan

Sebelum dimulainya pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan terhadap karyawannya agar tugas yang dikerjakan berjalan efektif.

d. Memberikan Umpan Balik terhadap Kinerja

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya, pimpinan atau manajer selalu memberikan umpan balik mengenai hasil kinerjanya.

e. Memberikan Ide dan Keluhan

Karyawan diberikan kesempatan dalam penyampaian ide, gagasan maupun keluhan yang dialami ketika pekerjaan berlangsung.

f. Memberikan Laporan

Dalam rangka penyelesaian tugas didalam pekerjaannya atau dengan kata lain sebagai bagian dari proses manajemen di perusahaan, karyawan diharapkan dapat melaporkan hasil dari pekerjaannya.

g. Terjadi Koordinasi

Koordinasi yang terjadi merupakan bagian dari rangkaian proses pencapaian tujuan perusahaan misalnya ketika hendak melakukan kegiatan, pelaksanaan rapat.

h. Terjadi Pertukaran Informasi Antar Bagian

Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, pertukaran informasi antar bagian salah satu hal penting dalam *check and balance*.

Komunikasi yang terjadi di perusahaan baik itu komunikasi dari pimpinan ke bawahan, dari bawahan ke pimpinan, komunikasi satu tingkat atau lintas saluran terkadang dapat menimbulkan kesalahan dalam penerimaan suatu informasi atau perbedaan persepsi yang dapat mengakibatkan timbulnya suatu konflik. Untuk itu selaku pimpinan atau manager perlu menyelesaikan konflik dengan cepat guna mencegah konflik yang berkepanjangan yang dapat merusak situasi di dalam pekerjaan atau lingkungan perusahaan.

Menurut Maswadi Rauf (2001:8-12) penyelesaian konflik adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan atau menghilangkan konflik dengan cara mencari kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Dibawah ini merupakan indikator-indikator dalam penyelesaian suatu konflik di perusahaan diantaranya sebagai berikut:

a. Persuasi

Persuasi adalah suatu usaha dalam penyelesaian konflik untuk mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.

b. Negosiasi

Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat

digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.

c. Pemecahan Masalah Terpadu

Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

d. Penarikan Diri

Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.

e. Pemaksaan dan Penekanan

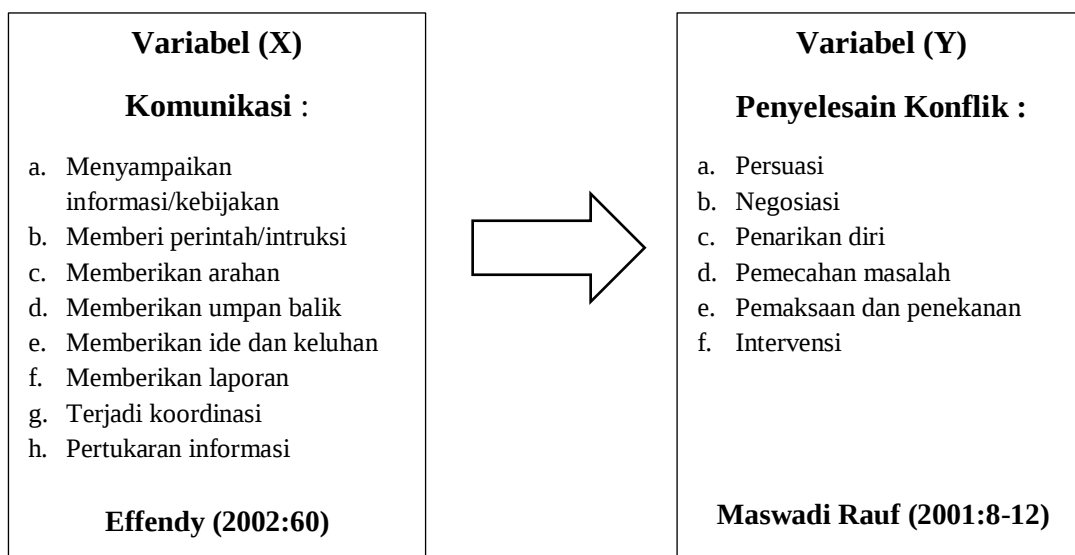
Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah, akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.

f. Intervensi

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

Dari kedua landasan teori diatas, maka dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat mengetahui seberapa signifikan pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik. Kemudian penulis menetapkan bahwa komunikasi sebagai variabel X dan penyelesaian konflik sebagai variabel Y.

Agar penelitian ini mudah dalam pelaksanaannya serta dapat dipakai sebagai bahan acuan dalam penyusunan hipotesis, dibawah ini digambarkan mengenai bentuk kerangka pemikiran pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik berupa dua buah kotak yang saling berhubungan satu sama lainnya.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik
Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran diatas, maka dapat diambil hipotesis yaitu : “**Komunikasi Berpengaruh Terhadap Penyelesaian Konflik Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam penyusunan suatu penelitian perlu dicari dan dikumpulkan suatu data dan informasi yang sesuai dengan sifat permasalahan yang berkaitan dengan tujuan penulis agar didapat suatu susunan data yang lengkap untuk dijadikan sebagai dasar pembahasan. Menurut Sangadji (2010:4), metode penelitian adalah ilmu yang mengkaji ketentuan atau aturan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Sugiyono (2012:8), menjelaskan:

“Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode Penelitian Asosiatif. Sugiyono (2013:11) menjelaskan bahwa Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menjelaskan tentang hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti.

3.2 Operasionalisasi Variabel

3.2.1 Definisi Operasional

Operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

3.2.2 Definisi Variabel

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai - nilai, yaitu adanya variabel dependent dan independent. *Variable dependent* atau bisa disebut variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan adanya *variable independent* variabel bebas. Sedangkan *variable independent* adalah variabel yang mempengaruhi *variable dependent*. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variable X (*Variable Independent* atau bebas) adalah Komunikasi
2. Variable Y (*Variable Dependent* atau terikat) adalah Penyelesaian Konflik

3.2.3 Definisi Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan penjelasan dari masing-masing variabel atau memecah variabel-variabel yang terkandung dalam masalah tersebut menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat diketahui klasifikasinya. Dibawah ini merupakan tabel operasionalisasi variabel penelitian.

3.2. Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Komunikasi (X) Effendy (2002:60) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.	a. Komunikasi Verbal Vertikal (Komunikasi dari atas-bawah dan bawah-atas)	a. Menyampaikan informasi/kebijakan b. Memberi perintah/instruksi c. Memberikan arahan d. Memberi umpan balik mengenai kinerja e. Memberikan ide, keluhan f. Memberikan laporan/pengaduan	Skala Ordinal
	b. Komunikasi Verbal Horizontal (Komunikasi dengan jabatan setara)	a. Terjadi pertukaran pesan b. Mengkoordinasikan kegiatan	
	c. Komunikasi Verbal Diagonal (Komunikasi lintas saluran)	a. Komunikasi antar divisi berbeda b. Komunikasi antar bagian berbeda c. Menyampaikan ide d. Bertukar informasi e. Memahami kebijakan	

Penyelesaian Konflik (Y) Menurut Maswadi Rauf (2001:8-12) penyelesaian konflik adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan atau menghilangkan konflik dengan cara mencari kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.	a. Tipe penyelesaian konflik	a. Persuasi (mengubah posisi pihak lain) b. Negosiasi (perundingan kedua pihak) c. Penarikan diri (salah satu atau dua pihak menarik diri) d. Pemecahan masalah (mencari alternatif yang memuaskan kedua pihak) e. Pemaksaan dan Penekanan (memaksa dan menekan pihak lain) f. Intervensi (menggunakan pihak ketiga/mediator)	
---	-------------------------------------	--	--

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data

3.3.1 Sumber Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data atau informasi yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari lokasi yang diteliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian atau jawaban kuesioner dari responden mengenai pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian atau data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan atau diolah oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai bahan pustaka, perusahaan tempat peneliti, buku, jurnal, skripsi dan artikel yang didapat dari internet yang berhubungan dengan materi penelitian ini.

3.3.2 Cara Penentuan Data

Cara penentuan data yang peneliti lakukan adalah dengan menggunakan data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Peneliti juga

mengambil sampel dari jumlah populasi yang akan diteliti di lokasi penelitian.

Berikut rincian peneliti mengenai populasi dan sampel dijelaskan dibawah ini :

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulnya. Pendapat di atas menjadi salah satu acuan bagi penulis untuk menentukan populasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya yang berjumlah 38 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2011:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Tetapi, jika populasinya lebih dari 100 orang maka bisa diambil 10 – 15% atau 20 – 25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada di KPKNL Tasikmalaya yaitu sebanyak 38 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data-data sangat diperlukan dalam kaitannya terhadap penelitian yang dilakukan. Berikut peneliti menguraikan mengenai beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner atau Angket

Kuesioner (Angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Metode ini dilakukan dengan menyebar lembar pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian kepada responden yaitu karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang.

Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan, tingkat keandalan (*reability*) dan keabsahan (*validity*) setinggi mungkin. Untuk menghitung kuesioner dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert yaitu sebagai berikut:

3.4. Tabel Skala Likert

No.	Sikap Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	= 5
2.	Setuju (S)	= 4
3.	Cukup (C)	= 3
4.	Tidak Setuju (TS)	= 2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini,

fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert tersebut, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi kumpulan indikator-indikator . Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Untuk menghitung skor nilai untuk setiap item pernyataan dengan cara perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \text{Bobot Nilai} \times \text{Frekuensi}$$

Untuk menghitung nilai terendah dan nilai tertinggi didapatkan dari nilai terendah = jumlah responden, yaitu 38 orang. Maka nilai terendah adalah 38. Untuk mendapatkan nilai tertinggi, jumlah responden dikalikan dengan bobot nilai, yaitu $38 \times 5 = 190$.

Menentukan jarak interval dari nilai terendah sampai nilai tertinggi sehingga dapat lima kategori penilaian. Jarak interval dapat dilakukan dengan cara perhitungan sebagai berikut:

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{Z \text{ Kriteria Pernyataan}}$$

$$NJI = \frac{(38 \times 5) - (38 \times 1)}{5}$$

$$= 30,4 \text{ atau } 31$$

Dengan demikian kategori penilaian untuk setiap item pernyataan dari penilaian terhadap variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

3.5 Tabel Kategori Nilai

Jarak Interval	Kategori
159 – 190	Sangat Baik
127 – 158	Baik
95 – 126	Cukup
63 – 94	Tidak Baik
31 – 62	Sangat Tidak Baik

Sumber: Kategori nilai, diolah.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden. Wawancara sering juga disebut kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh data (informasi) dari responden. Dalam proses ini, hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan memengaruhi arus penyampaian informasi. Faktor-faktor tersebut ialah pewawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan, dan situasi wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa data-data tertulis, surat kabar, majalah, naskah dan sejenisnya, yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian.

3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.1 Rancangan Analisis

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji instrumen data untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen terhadap konsep yang diteliti. Uji validitas digunakan untuk

menguji apakah data kuesioner yang digunakan dalam penelitian bersifat valid atau tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS version 22* dan menggunakan *metode corrected item total correlation* dengan taraf signifikan 5% dengan uji 2 sisi.

Menurut Sugiyono (2012:125), menerangkan bahwa ntuk menentukan apakah instrumen valid atau tidak dalam suatu penelitian, maka dirumuskan item tersebut menggunakan batasan 0,3.

1. Jika koefisien korelasi $< 0,3$ maka item dinyatakan tidak valid
2. Jika koefisien korelasi $> 0,3$ maka item dinyatakan valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran) serta mencakup kepada stabilitas ukuran dan konsistensi ukuran. Menurut Suryabrata (2004:28) menjelaskan bahwa metode yang sering digunakan dalam suatu penelitian untuk mengukur skala rentangan (seperti skala likert 1-5) adalah *Cronbach Alpha* dan menggunakan *software SPSS version 25*. Untuk menentukan apakah instrumen reliabel atau tidak menggunakan batasan 0,6.

1. Jika *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka item dinyatakan tidak reliabel
2. Jika *Cronbach Alpha* $> 0,6$ maka item dinyatakan reliabel

3.5.2 Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Teknik analisis yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah analisis regresi linier sederhana yaitu salah satu alat yang dapat digunakan dalam memprediksi

permintaan dimasa akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui satu variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas (*dependent*).

Regresi linier sederhana digunakan hanya untuk satu variabel bebas (*independent*) dan satu variabel tak bebas (*dependent*). Tujuan penerapan metode ini adalah untuk meramalkan atau memprediksi besaran nilai variabel terikat (*dependent*) yang dipengaruhi oleh variabel bebas (*independent*).

Dalam persamaan regresi linier sederhana menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b \cdot X$$

Keterangan :

Y = Variabel Terikat (Dependent Variable)

X = Variabel Bebas (Independent Variable)

a = Nilai Konstanta, yaitu Nilai Y jika X = 0

b = Koefisien Regresi

b. Uji Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi ialah pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara 0 hingga 1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linier dan arah hubungan dua variabel acak.

Jika koefesein korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya jika koefesien korelasi negatif, maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan menjadi rendah (dan sebaliknya).

Sugiyono (2014:248) menjelaskan bahwa jenis korelasi hanya bisa digunakan pada variabel garis lurus (linier) adalah korelasi *Pearson Product Moment* (r) sebagai berikut:

Pearson Product Moment

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien Korelasi
- X = Variabel Bebas (Independent Variable)
- Y = Variabel Terikat (Dependent Variable)
- n = Banyak sampel

3.6. Tabel Koefisien Korelasi Sugiyono (2014:249)

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase (%) sumbangan pengaruh serentak variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau untuk mengetahui kesesuaian, ketetapan antara nilai dengan dugaan garis regresi dengan data sampel.

Apabila nilai koefisien korelasi sudah diketahui, maka untuk mendapatkan hasil dari koefisien determinasi dapat diperoleh dengan mengkuadratkannya.

Sugiyono (2010:213) mengungkapkan bahwa rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

- a. Jika *Kd* mendeteksi nol (0), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* lemah.
- b. Jika *Kd* mendeteksi satu (1), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* kuat.

d. Uji t

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian secara parsial (uji t) dan dalam pengujian hipotesis ini peneliti menetapkan dengan menggunakan uji signifikan, dengan penetapan hipotesis (*H₀*) dan hipotesis alternatif (*H_a*). Menurut Imam Ghozali (2013:98), uji t digunakan untuk:

"Menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen".

Hipotesis nol (*H₀*) adalah suatu hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan hipotesis alternatif (*H_a*) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk pengujian parsial digunakan rumus hipotesis sebagai berikut:

Ho: ($\beta_1 \leq 0$) Komunikasi tidak berpengaruh terhadap penyelesaian konflik

Ha: ($\beta_1 \geq 0$) Komunikasi berpengaruh terhadap penyelesaian konflik

Uji signifikan terhadap hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan uji t. Menurut Sugiyono (2014:243), rumus untuk menguji uji t sebagai berikut:

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

Keterangan:

t = Nilai uji t
r = Koefisien Korelasi
r² = Koefisien Determinasi
n = Jumlah Sampel

Hipotesis yang telah ditetapkan tersebut akan diuji berdasarkan penerimaan dan daerah penolakan ditetapkan sebagai berikut:

Jika t hitung > t tabel, maka ada pengaruh atau hipotesis diterima

Jika t hitung < t tabel, maka tidak ada pengaruh atau hipotesis ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1. Sejarah Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

Pada tahun 1971 struktur organisasi dan sumber daya manusia Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) tidak mampu menangani penyerahan piutang negara yang berasal dari kredit investasi. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1976 dibentuk Badan Urusan Piutang Negara (BUPN) dengan tugas mengurus penyelesaian piutang negara sebagaimana Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara, sedangkan PUPN yang merupakan panitia interdepartemental hanya menetapkan produk hukum dalam pengurusan piutang negara. Sebagai penjabaran Keppres tersebut, maka Menteri Keuangan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 517/MK/IV/1976 tentang susunan organisasi dan tata kerja BUPN, dimana tugas pengurusan piutang Negara dilaksanakan oleh Satuan Tugas (Satgas) BUPN.

Untuk mempercepat proses pelunasan piutang negara macet, diterbitkanlah Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1991 yang menggabungkan fungsi lelang dan seluruh aparatnya dari lingkungan Direktorat Jenderal Pajak ke dalam struktur organisasi BUPN, sehingga terbentuklah organisasi baru yang bernama Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN). Sebagai tindak lanjut, Menteri Keuangan memutuskan bahwa tugas operasional pengurusan piutang Negara dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N), sedangkan tugas operasional lelang dilakukan oleh Kantor Lelang Negara (KLN). Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 177 Tahun 2000 yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001, BUPLN ditingkatkan menjadi Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) yang fungsi operasionalnya dilaksanakan oleh Kantor Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (KP2LN).

Reformasi Birokrasi di lingkungan Departemen Keuangan pada tahun 2006 menjadikan fungsi pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang digabungkan dengan fungsi pengelolaan kekayaan negara pada Direktorat Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara (PBM/KN) Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), sehingga berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005

tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Republik Indonesia, DJPLN berubah menjadi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), dan KP2LN berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dengan tambahan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara dan penilaian.

Penertiban Barang Milik Negara (BMN) yang terdiri dari kegiatan inventarisasi, penilaian dan pemetaan permasalahan BMN mengawali tugas DJKN dalam pengelolaan kekayaan negara, dilanjutkan dengan koreksi nilai neraca pada Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) dan Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL). Dari kegiatan ini, LKPP yang sebelumnya mendapat opini disclaimer dari BPK RI, telah meraih opini wajar dengan pengecualian. Pada periode pelaporan tahun 2012, sebanyak 50 dari 93 kementerian atau lembaga meraih opini wajar tanpa pengecualian.

Mengingat fungsi pengelolaan aset negara yang merupakan pos terbesar neraca pada LKPP, dan sebagai kontributor perkembangan perekonomian nasional, saat ini DJKN tengah melaksanakan transformasi kelembagaan sebagai bagian dari Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan. Transformasi kelembagaan di DJKN ini dimaksudkan untuk meningkatkan dan

mempertajam fungsi DJKN yang terkait dengan manajemen aset dan special mission pengelolaan kekayaan negara.

Keberadaan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Kota Tasikmalaya mempunyai peranan penting di wilayah Priangan Timur. Wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya meliputi Kota Tasikmalaya, Kota Banjar, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Garut, Kabupaten Ciamis, dan Kabupaten Pangandaran. Sebagai kota yang terus menggeliat dengan meningkatnya fasilitas infrastruktur, perdagangan, industri, dan jasa, menjadikan Tasikmalaya satelit pembangunan bagi wilayah di sekitarnya. Pada tahun 2002 Kementerian Keuangan meresmikan KPKNL Tasikmalaya. Seiring dengan meningkatnya pelayanan kepada pemangku kepentingan, maka pada tanggal 1 Maret 2006 secara resmi KPKNL menempati gedung baru yang beralamat di Jalan Ir. H. Juanda Nomor 19 Tasikmalaya.

KPKNL Tasikmalaya mempunyai slogan TETAP RAMAH yang merupakan akronim dari Tanggung Jawab, Efektif dan Efisien, Transparan, Akuntabel, Profesional, Responsif, Amanah, Memuaskan, Adil, dan Supremasi Hukum. Slogan ini yang menginspirasi seluruh pegawai untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pihak yang berkepentingan.

Beberapa prestasi yang telah diraih KPKNL Tasikmalaya diantaranya penghargaan Terbaik ke-1 pada Lomba Kantor

Pelayanan Percontohan tingkat DJKN, 7 November 2007. Pada tahun yang sama Menteri Keuangan memberikan penghargaan sebagai Pemenang Harapan pada lomba Kantor Pelayanan Percontohan tingkat Kementerian Keuangan.

Sejak 2010 KPKNL Tasikmalaya telah menetapkan standar sistem pelayanan kantor teladan. Standar ini diterapkan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 46/KN/2010 tanggal 14 Mei 2010. Dengan predikat kantor teladan KPKNL Tasikmalaya semakin berbenah untuk meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan nilai Kementerian Keuangan yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempumaan.

Sebagai organisasi yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengelolaan kekayaan negara, pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang, KPKNL Tasikmalaya melayani:

1. Pengelolaan Kekayaan Negara di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
2. Penilaian Aset BMN di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
3. Memberikan Pelayanan Pengurusan Piutang Negara di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
4. Memberikan Pelayanan Lelang di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya

4.1.1.2. Visi dan Misi

Dalam menjalankan kegiatan perusahaannya tentunya tidak lepas dari sebuah visi dan misi yang berbentuk gagasan atau pedoman tertulis. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang

Tasikmalaya memiliki visi dan misi yang menjadi harapan atau tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut:

Visi

Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan akuntabel untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Misi

1. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara.
2. Mengamankan kekayaan negara secara fisik administrasi, dan hukum.
3. Meningkatkan tata kelola dan nilai tambah pengelolaan investasi pemerintah.
4. Mewujudkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan.
5. Melaksanakan pengurusan piutang negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
6. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil, dan kompetitif sebagai instrumen jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.

4.1.2 Aspek Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha yang dilakukan oleh KPKNL Tasikmalaya adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan Kekayaan Negara di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
2. Penilaian Aset BMN di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
3. Memberikan Pelayanan Pengurusan Piutang Negara di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya
4. Memberikan Pelayanan Lelang di wilayah kerja KPKNL Tasikmalaya

Adapun Macam-Macam Dokumen Persyaratan untuk Lelang yaitu sebagai berikut:

1. Dokumen Yang Bersifat Umum
 - a). Salinan Surat Keputusan Penunjuk Penjual, kecuali Pemohon Lelang adalah perorangan atau Perjanjian/Surat Kuasa penunjukan Balai Lelang sebagai penjual.
 - b). Daftar barang yang akan di lelang.
 - c). Informasi tertulis yang diperlukan untuk penyerahan atau penyetoran hasil bersih lelang (misalnya berupa nomor rekening Pemohon Lelang).
 - d). Syarat Lelang tambahan dari Penjual/Pemilik Barang (apabila ada), sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, antara lain:
 - 1) Jangka waktu bagi peserta lelang untuk melihat, meneliti secara fisik barang yang akan dilelang.
 - 2) Jangka waktu pengambilan barang oleh pembeli,

- 3) Jadwal penjelasan lelang.
2. Dokumen Yang Bersifat Khusus
 - a). Salinan Surat Keputusan Persetujuan Penghapusan aset BUMN/BUMD non Persero dari Menteri yang berwenang/ Gubernur/ Bupati/ Walikota/ Dewan Komisaris.
 - b). Salinan Surat Keputusan Persetujuan Presiden/ DPR/DPRD, dalam hal peraturan perundang-undangan menentukan adanya persetujuan tersebut.
 - c). Salinan Surat Keputusan Penghapusan dari Direksi/Kepala Daerah.
 - d). Salinan Surat Keputusan tentang pembentukan Panitia Penjualan Lelang.
 - e). Asli dan/atau salinan bukti kepemilikan/hak apabila berdasarkan peraturan perundang-undangan diperlukan adanya bukti kepemilikan/hak, atau apabila bukti kepemilikan/hak tidak dikuasai, harus ada pernyataan tertulis/surat keterangan dari Penjual bahwa barang-barang tersebut tidak disertai bukti kepemilikan/hak dengan menyebutkan alasannya.

Adapun Prosedur untuk Lelang adalah sebagai berikut:

1. Pemohon Lelang mengajukan permohonan lelang ke KPKNL secara tertulis disertai dokumen persyaratan lelang.
2. KPKNL menetapkan jadwal pelaksanaan lelang, hari, tanggal, jam, dan tempat pelaksanaan lelang.

3. Pemohon lelang (Penjual) melakukan pengumuman lelang sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Peserta Lelang menyerahkan/menyetorkan jaminan penawaran lelang sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Pelaksanaan Lelang oleh Pejabat Lelang dari KPKNL.
6. Pemenang Lelang membayar harga lelang, bea lelang selambat-lambatnya 5 hari kerja setelah pelaksanaan lelang.
7. KPKNL menyetorkan hasil bersih lelang ke Penjual dan Bea Lelang ke Kas Negara/Daerah.
8. KPKNL memberikan dokumen, barang dan kutipan risalah lelang setelah Pemenang/Pembeli memenuhi kewajiban pembayaran harga lelang, Bea Lelang, dan pajak/pungutan sah lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.
9. KPKNL menyerahkan Salinan Risalah Lelang kepada Pemohon Lelang/Penjual untuk laporan pelaksanaan Lelang.

Adapun Prosedur untuk Pengumuman Lelang adalah sebagai berikut:

1. Untuk barang tidak bergerak atau barang bergerak yang dijual bersama-sama dengan barang tidak bergerak, pengumuman dilakukan 1 kali melalui surat kabar harian paling singkat 7 hari sebelum pelaksanaan lelang.
2. Untuk barang bergerak, pengumuman dilakukan 1 kali melalui surat kabar harian paling singkat 5 hari sebelum pelaksanaan lelang.
3. Pengumuman lelang untuk lelang yang diulang berlaku ketentuan sebagaimana di atas.

4. Pengumuman lelang diatur agar terbit pada hari kerja KPKNL, dan tidak menyulitkan peminat lelang melakukan penyetoran/penyerahan jaminan penawaran lelang.
5. Pengumuman lelang untuk pelaksanaan lelang yang nilai limit keseluruhannya paling banyak Rp. 30.000.000 (tiga puluh juta rupiah) dalam 1 kali lelang dapat dilakukan 1 kali melalui tempelan yang mudah dibaca oleh umum dan/atau melalui media elektronik, paling singkat 5 hari sebelum hari pelaksanaan lelang.
6. Ketentuan tersebut nomor 5 berlaku dalam hal ada permintaan tertulis dari penjual dengan menyebutkan alasan mengumumkan melalui tempelan yang mudah dibaca oleh umum dan/atau melalui media elektronik dan disetujui oleh kepala KPKNL.
7. Pengumuman lelang untuk pelaksanaan lelang yang diulang, yang nilai limit keseluruhannya paling banyak sebesar Rp. 30.000.000 (tiga puluh juta rupiah) dalam 1 kali lelang berlaku ketentuan yang sama sebagaimana dalam nomor 5.

Adapun Prosedur untuk Bea Lelang adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Kementerian Keuangan, besarnya bea lelang adalah:

1. Bea Lelang Penjual
 - a) Barang Bergerak sebesar 1,5%.
 - b) Barang Tidak Bergerak sebesar 1%.

2. Bea Lelang Pembeli

- a) Barang Bergerak sebesar 2%.
- b) Barang Tidak Bergerak sebesar 1,5%.

Keterangan:

- a. Bea Lelang dihitung dari pokok lelang
- b. Dalam hal ini rencana pelaksanaan lelang dibatalkan oleh penjual dalam jangka waktu kurang dari 5 hari kerja sebelum haru pelaksanaan lelang, kepada penjual dikenakan Bea Lelang Batal sebesar Rp.250.000 (dua ratus lima puluh ribu rupiah) per Nomor Register Pembatalan.

Tugas Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.

Fungsi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1. Perumusan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- 2. Pelaksanaan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;
- 3. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang;

4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang; dan
5. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada setiap organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya memiliki struktur organisasi diantaranya sebagai berikut:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

4.1.3.1. Uraian Pekerjaan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 170/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dibawah ini dijelaskan mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap bagian di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya sebagai berikut:

a. Kepala Subbagian Umum

Kepala Subbagian Umum memiliki tugas yaitu melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, serta penatausahaan, pengamanan, dan pengawasan barang milik negara di wilayah KPKNL.

b. Kepala Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara

Kepala Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara memiliki tugas yaitu melakukan penyiapan bahan pelaksanaan penetapan status penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan, pemindahtanganan, bimbingan teknis, pengawasan dan pengendalian, penatausahaan dan akuntansi serta penyusunan daftar barang milik negara/kekayaan negara.

c. Kepala Seksi Penilaian

Kepala Seksi Penilaian memiliki tugas yaitu identifikasi permasalahan, survei pendahuluan, pengumpulan dan analisis data, penerapan metode penilaian, rekonsiliasi nilai, kesimpulan

nilai dan laporan penilaian terhadap obyek-obyek penelitian sesuai dengan ketentuan, serta penyusunan basis data penilaian.

d. Kepala Seksi Piutang Negara

Kepala Seksi Piutang Negara memiliki tugas yaitu melakukan penyiapan bahan penetapan dan penagihan piutang negara serta pemeriksaan kemampuan penanggung hutang dan atau penjamin hutang, pemblokiran, pelaksanaan PB/PJPN, pemberian pertimbangan keringanan hutang, pengusulan pencegahan ke luar wilayah RI, pengusulan dan pelaksanaan paksa badan, penyiapan pertimbangan penyelesaian atau penghapusan piutang negara, usul pemblokiran surat berharga milik penanggung/penjamin hutang yang diperdagangkan di bursa efek, usul untuk memperoleh keterangan mengenai simpanan nasabah debitur, pengelolaan dan pemeriksaan barang jaminan milik penanggung hutang.

e. Kepala Seksi Pelayanan Lelang

Kepala Seksi Pelayanan Lelang memiliki tugas yaitu melakukan pemeriksaan dokumen persyaratan lelang, penyiapan dan pelaksanaan lelang, serta penatausahaan minuta risalah lelang, pembuatan salinan, kutipan, dan gross risalah lelang, penatausahaan hasil lelang, penggalan potensi lelang, pelaksanaan lelang kayu kecil PT. (Persero) dan penatausahaan bea lelang Pegadaian.

f. Kepala Seksi Hukum dan Informasi

Kepala Seksi Hukum dan Informasi memiliki tugas yaitu melakukan penanganan perkara, pengelolaan dan pemeliharaan perangkat, jaringan, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, penyajian informasi dan hubungan kemasyarakatan, implementasi sistem aplikasi, penyiapan bahan penyusunan rencana strategik, laporan akuntabilitas, dan laporan tahunan, penatausahaan berkas kasus piutang negara, serta verifikasi penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang.

g. Kepala Seksi Kepatuhan Internal

Kepala Seksi Kepatuhan Internal memiliki tugas yaitu melakukan pemantauan pengendalian intern, pengelolaan kinerja, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

4.1.4 Kepegawaian

Urusan kepegawaian di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya dipegang oleh seorang Kepala Subbagian Umum dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 170/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara sebagai dasar dalam mengatur tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan pada setiap bagian.

Adapun untuk profil responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya yang berjumlah 38 orang dengan pembagian tingkatan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
1.	Kepala Kantor	1	2,6 %
2.	Kepala Seksi	7	18,4 %
3.	Staff Pelaksana	30	79 %
Total		38	100 %

Sumber: Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diperoleh bahwa karyawan dengan unit kerja sebagai kepala kantor adalah 1 orang (2,6%), unit kerja sebagai kepala seksi sebanyak 7 orang (18,4%), unit kerja sebagai staff pelaksana sebanyak 30 orang (79%). Artinya responden terbanyak adalah karyawan sebagai staff pelaksana.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1.	30 – 39 Tahun	4	10,5 %
2.	40 – 49 Tahun	22	57,9 %
3.	50 – 60 Tahun	12	31,6
Total		38	100 %

Sumber: Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diperoleh bahwa karyawan yang berusia 30 – 39 tahun sebanyak 4 orang (10,5%), usia 40 – 49 tahun sebanyak 22 orang (57,9%), usia 50 – 60 tahun sebanyak 12 orang (31,6%). Artinya responden terbanyak adalah karyawan yang berusia 40 – 49 tahun.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	S2	2	5,2 %
2.	S1	17	44,7 %
3.	D4	1	2,6 %
4.	D3	2	5,2 %
5.	D1	5	13,4 %
6.	SLTA	11	28,9 %
Total		38	100 %

Sumber: Data Primer, 2019

Dari tabel 4.3 diatas diperoleh bahwa karyawan dengan pendidikan S2 sebanyak 2 orang (5,2%), S1 sebanyak 17 orang (44,7%), D4 sebanyak 1 orang (2,6%), D3 sebanyak 2 orang (5,2%), D1 sebanyak 5 orang (13,4%) dan SLTA sebanyak 11 orang (28,9%). Artinya responden terbanyak adalah karyawan dengan pendidikan S1.

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	> 10 Tahun	8	21 %
2.	> 20 Tahun	27	71 %
3.	> 30 Tahun	3	8 %
Total		38	100 %

Data Primer, 2019

Dari tabel 4.4 diatas diperoleh bahwa karyawan dengan masa kerja >10 tahun sebanyak 8 orang (21%), masa kerja >20 tahun sebanyak 27 orang (71%), dan masa kerja >30 tahun sebanyak 3 orang (8%). Artinya responden terbanyak adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	36	94,7 %
2.	Perempuan	2	5,3 %
Total		38	100 %

Sumber: Data Primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 diatas diperoleh bahwa karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang (94,7%), dan karyawan perempuan sebanyak 2 orang (5,3%). Artinya responden terbanyak adalah laki-laki.

4.1.5 Fasilitas Yang Dimiliki

Fasilitas yang dimiliki Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya adalah terdiri dari fasilitas sarana umum dan fasilitas sarana operasional, yang terdiri dari mushola, kantin, tempat parkir, toilet, ruang tunggu tamu, taman hijau, ruang laktasi untuk ibu-ibu yang menyusui, tempat bermain anak, serta tempat informasi kegiatan lelang.

4.1.5.1. Fasilitas Operasional

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaannya maka Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya memiliki beberapa fasilitas operasional perusahaan, diantaranya berupa sebuah mobil, beberapa perlengkapan computer dengan dukungan jaringan wi-fi.

4.1.5.2. Fasilitas Umum

Dalam terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif maka Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

memiliki beberapa fasilitas umum diantaranya berupa mushola, tempat parkir, toilet, kantin, ruang tunggu serta tempat informasi lelang di layar LCD.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pelaksanaan Variabel Komunikasi

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel penelitian penulis akan mendeskripsikan masing-masing item pernyataan dari variabel X yaitu Komunikasi dan dari variabel Y yaitu Penyelesaian Konflik, sehingga dapat diketahui berapa banyak responden yang memilih alternative jawaban tertentu.

Untuk menerangkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian, dilakukan analisis terhadap jawaban yang diberikan berkaitan dengan pernyataan yang ada. Pernyataan dari variabel Komunikasi adalah 6 pernyataan, dan pernyataan dari variabel Penyelesaian Konflik adalah 5 pernyataan.

4.2.1.1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komunikasi

Pernyataan dari Variabel Komunikasi memiliki 6 pernyataan dengan lima kategori jawaban. Hasil tanggapan responden terhadap item pernyataan variabel Komunikasi dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.6

“Setiap informasi atau kebijakan dari pimpinan diinformasikan kepada karyawan”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	61
Setuju	4	10	40	26
Cukup	3	3	9	8
Tidak Setuju	2	1	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	167	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 23 responden atau (61%), sedangkan 10 responden memilih setuju atau (26%), responden yang memilih cukup berjumlah 3 orang atau (8%), 1 orang reponden memilih tidak setuju (3%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.10 adalah sebesar 167. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.7

“Pimpinan memberikan perintah atau arahan sebelum bekerja”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	55
Setuju	4	12	48	32
Cukup	3	3	9	8
Tidak Setuju	2	1	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	165	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21 responden atau (55%), sedangkan 12 responden memilih setuju atau (32%), responden yang memilih cukup berjumlah 3 orang atau (8%), 1

orang reponden memilih tidak setuju (3%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.11 adalah sebesar 165. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.8
“Pimpinan memberi umpan balik mengenai kinerja karyawannya”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	50
Setuju	4	13	52	34
Cukup	3	2	6	5
Tidak Setuju	2	3	6	8
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	160	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 19 responden atau (50%), sedangkan 13 responden memilih setuju atau (34%), responden yang memilih cukup berjumlah 2 orang atau (5%), 3 orang reponden memilih tidak setuju (8%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.12 adalah sebesar 160. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.9

“Karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide atau gagasan”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	25	125	66
Setuju	4	10	40	26
Cukup	3	2	6	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	172	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 25 responden atau (66%), sedangkan 10 responden memilih setuju atau (26%), responden yang memilih cukup berjumlah 2 orang atau (5%), 0 orang responden memilih tidak setuju (0%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.13 adalah sebesar 172. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.10

“Karyawan selalu melaporkan setiap hasil pekerjaannya”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	63
Setuju	4	10	40	26
Cukup	3	3	9	8
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	170	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.14 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 24 responden atau (63%), sedangkan 10 responden memilih setuju atau (26%), responden yang memilih cukup berjumlah 3 orang atau (8%), 0

orang reponden memilih tidak setuju (0%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.14 adalah sebesar 170. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.11
“Adanya koordinasi antar bagian perusahaan dalam suatu kegiatan”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	53
Setuju	4	13	52	34
Cukup	3	4	12	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	165	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 20 responden atau (53%), sedangkan 13 responden memilih setuju atau (34%), responden yang memilih cukup berjumlah 4 orang atau (11%), 0 orang reponden memilih tidak setuju (0%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.15 adalah sebesar 165. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Dari penilaian indikator pada tabel-tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai tanggapan responden terhadap Komunikasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi
Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

No	Pernyataan	Target	Skor	Kategori Skor
1.	Setiap informasi atau kebijakan dari pimpinan diinformasikan kepada karyawan	190	167	Sangat Baik
2.	Pimpinan memberikan perintah atau arahan sebelum bekerja	190	165	Sangat Baik
3.	Pimpinan memberi umpan balik mengenai kinerja karyawannya	190	160	Sangat Baik
4.	Karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide atau gagasan	190	172	Sangat Baik
5.	Karyawan selalu melaporkan setiap hasil pekerjaannya	190	170	Sangat Baik
6.	Adanya koordinasi antar bagian perusahaan dalam suatu kegiatan	190	165	Sangat Baik
Jumlah		1.140	999	Sangat Baik
Rata-Rata		190	166,5	Sangat Baik

Berdasarkan tabel 4.16 jumlah skor rata-rata tanggapan responden terhadap 6 pernyataan yang berhubungan dengan Komunikasi adalah 166,5. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik.

4.2.2 Pelaksanaan Variabel Penyelesaian Konflik

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel penelitian penulis akan mendeskripsikan masing-masing item pernyataan dari variabel X yaitu Komunikasi dan dari variabel Y yaitu Penyelesaian Konflik, sehingga dapat diketahui berapa banyak responden yang memilih alternative jawaban tertentu.

Untuk menerangkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian, dilakukan analisis terhadap jawaban yang diberikan berkaitan dengan pernyataan

yang ada. Pernyataan dari variabel Komunikasi adalah 6 pernyataan, dan pernyataan dari variabel Penyelesaian Konflik adalah 5 pernyataan.

4.2.2.1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penyelesaian Konflik

Pernyataan dari Variabel Penyelesaian Konflik memiliki 5 pernyataan dengan lima kategori jawaban. Hasil tanggapan responden terhadap item pernyataan variabel Penyelesaian Konflik dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.13

“Melakukan perundingan atau negosiasi bagi kedua pihak yang terlibat konflik”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	55
Setuju	4	12	48	32
Cukup	3	3	9	8
Tidak Setuju	2	1	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	165	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21 responden atau (55%), sedangkan 12 responden memilih setuju atau (32%), responden yang memilih cukup berjumlah 3 orang atau (8%), 1 orang reponden memilih tidak setuju (3%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.17 adalah sebesar 165. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.14

“Memaksa dan menekan salah satu pihak ketika terjadi konflik dengan prinsip *win-lose solution*”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	15	8
Setuju	4	6	24	16
Cukup	3	6	18	16
Tidak Setuju	2	16	32	42
Sangat Tidak Setuju	1	7	7	18
Jumlah		38	96	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.18 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 3 responden atau (8%), sedangkan 6 responden memilih setuju atau (16%), responden yang memilih cukup berjumlah 6 orang atau (16%), 16 orang responden memilih tidak setuju (42%) dan 7 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (18%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.18 adalah sebesar 96. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori cukup berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.15

“Pemecahan masalah terpadu secara bersama dengan prinsip *win-win solution*”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	25	125	66
Setuju	4	10	40	26
Cukup	3	2	6	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	172	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.19 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 25 responden atau (66%), sedangkan 10 responden memilih

setuju atau (26%), responden yang memilih cukup berjumlah 2 orang atau (5%), - orang reponden memilih tidak setuju (0%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.19 adalah sebesar 172. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.16
“Salah satu pihak menarik diri dari konflik yang terjadi”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	105	55
Setuju	4	8	32	21
Cukup	3	7	21	18
Tidak Setuju	2	1	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	161	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21 responden atau (55%), sedangkan 8 responden memilih setuju atau (21%), responden yang memilih cukup berjumlah 7 orang atau (18%), 1 orang reponden memilih tidak setuju (3%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.20 adalah sebesar 161. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.17

“Menggunakan mediator (pihak ketiga) sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik”

Uraian	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	53
Setuju	4	13	52	34
Cukup	3	4	12	11
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3
Jumlah		38	165	100

Sumber: Data Olahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 20 responden atau (53%), sedangkan 13 responden memilih setuju atau (34%), responden yang memilih cukup berjumlah 4 orang atau (11%), 0 orang reponden memilih tidak setuju (0%) dan 1 orang responden memilih sangat tidak setuju atau (3%). Jumlah skor yang didapat pada tabel 4.21 adalah sebesar 165. Ini berarti pernyataan tersebut masuk dalam kategori sangat baik berdasarkan pada tabel kategori nilai 3.5 pada halaman 63.

Tabel 4.18
Tanggapan Responden Terhadap Penyelesaian Konflik
Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

No	Pernyataan	Target	Skor	Kategori Skor
1.	Melakukan perundingan atau negosiasi bagi kedua pihak yang terlibat konflik	190	165	Sangat Baik
2.	Memaksa dan menekan salah satu pihak ketika terjadi konflik dengan prinsip <i>win-lose solution</i>	190	96	Cukup
3.	Pemecahan masalah terpadu secara bersama dengan prinsip <i>win-win solution</i>	190	172	Sangat Baik
4.	Salah satu pihak menarik diri dari konflik yang terjadi	190	161	Sangat Baik
5.	Menggunakan mediator (pihak ketiga) sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik	190	165	Sangat Baik
Jumlah		950	759	Baik
Rata-Rata		190	151,8	Baik

Berdasarkan tabel 4.22 jumlah skor rata-rata tanggapan responden terhadap 5 pernyataan yang berhubungan dengan Penyelesaian Konflik adalah 151,8. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya berada pada kategori baik.

4.2.3 Analisis Data

4.2.3.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas menggunakan teknik statistik korelasi *Product Moment Pearson* dengan kriteria sekurang-kurangnya 0,3. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* dengan nilai koefisien lebih besar dari pada 0,6.

4.2.3.2. Komunikasi

Berikut ini adalah hasil dari output komputer program *SPSS Statistics Version 25* mengenai uji validitas dan reliabilitas untuk instrumen komunikasi.

Tabel 4.19
Reliabilitas Komunikasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,893	6

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019

Pada tabel 4.6 terlihat bahwa *cronbach alpha* adalah 0,893. Kriteria yang digunakan sekurang-kurangnya nilai *cronbach alpha* adalah 0,60. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen komunikasi adalah reliabel.

Untuk pengujian validitas dapat dilihat pada tabel 4.7. Hasilnya setelah dihitung, koefisien korelasi antara tiap-tiap item dengan total item untuk instrumen komunikasi berkisar antara 0,653 - 0,790. Karena seluruh koefisien korelasi lebih besar daripada kriteria yang di syaratkan yaitu sekurang-kurangnya 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran adalah valid.

Tabel 4.20
Validitas Komunikasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	21,89	14,205	,664	,883
P2	21,95	13,889	,724	,873
P3	22,08	13,696	,653	,887
P4	21,76	14,348	,763	,869
P5	21,82	14,371	,722	,874
P6	21,95	13,889	,790	,864

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019.

4.2.3.3. Penyelesaian Konflik

Penyelesaian Konflik adalah instrumen kedua yang akan diuji. Pada tabel 4.8 menyajikan besarnya koefisien reliabilitas untuk instrumen ini. Besarnya

koefisien cronbach alpha adalah 0,681. Karena $0,681 > 0,60$ maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penyelesaian konflik adalah reliabel.

Tabel 4.21
Reliabilitas Penyelesaian Konflik

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,681	5

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019.

Pada tabel 4.9 menunjukkan besarnya koefisien korelasi antara tiap-tiap item dengan total item untuk instrumen penyelesaian konflik. besarnya koefisien berkisar antara 0,392 – 0,680. Karena seluruh koefisien korelasi lebih besar daripada 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran penyelesaian konflik adalah valid.

Tabel 4.22
Validitas Penyelesaian Konflik

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	15,63	6,834	,593	,561
P2	17,45	8,524	,093	,803
P3	15,45	6,957	,680	,538
P4	15,74	7,388	,392	,650
P5	15,63	6,996	,614	,559

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019.

4.2.4 Uji Hipotesis

4.2.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dan memprediksi variabel

tergantung dengan menemukan variabel bebas. Dalam hal ini untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya. Output dari program *SPSS Statistics Version 25* diperoleh nilai regresi seperti yang tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.23
Regresi

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,839	1,478		1,921	,063
	Komunikasi (X)	,652	,055	,891	11,754	,000

a. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik (Y)

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019.

Diperoleh: a = 2,839
 b = 0,652

Maka dapat diperoleh model persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 2,839 + 0,652X$$

$$Y = 2,839 + 0,652(38)$$

$$Y = 27,615$$

Dari analisis regresi diatas dapat diketahui bahwa nilai dari a adalah 2,839. Nilai ini menunjukkan bahwa pada saat Komunikasi (X) bernilai nol, maka Penyelesaian Konflik (Y) akan bernilai 2,839. Sedangkan nilai dari b yaitu sebesar 0,652 menunjukkan bahwa ketika terjadi kenaikan komunikasi sebesar satu satuan, maka penyelesaian konflik akan meningkat sebesar 0,652 satuan. Selain itu terlihat

tanda positif (+) yang berarti adanya pengaruh yang positif antara komunikasi dan penyelesaian konflik.

4.2.4.2 Uji Koefisien Korelasi

Analisis Koefisien Korelasi Pearson adalah untuk mengetahui derajat/kekuatan hubungan komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya. Output program SPSS *Statistics Version 25* diperoleh nilai koefisien korelasi seperti yang tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.24
Koefisien Korelasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 ^a	,793	,788	1,502
a. Predictors: (Constant), X (Komunikasi)				Diperoleh: r = 0,891
b. Dependent Variable: Y (Penyelesaian Konflik)				

Sumber: Hasil olahan kuesioner, 2019.

Berdasarkan analisis diatas, maka didapatkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,891. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

4.2.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Sedangkan untuk menghitung besarnya pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya berdasarkan koefisien pearson dengan menggunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= (r)^2 \times 100\% \\
 &= (0,891)^2 \times 100\% \\
 &= 79,3\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil diatas maka komunikasi memberikan pengaruh sebesar 79,3% terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya. Sedangkan sisanya sebesar $100\% - 79,3\% = 20,7\%$, disebabkan oleh variabel lainnya.

4.2.4.4 Uji t

Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linier sederhana maupun analisis regresi berganda. Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen (X) Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen (Y) Penyelesaian Konflik.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,839	1,478		1,921	,063
	Komunikasi (X)	,652	,055	,891	11,754	,000

a. Dependent Variable: Penyelesaian Konflik (Y)

a) Berdasarkan Nilai Signifikansi (Sig.)

Berdasarkan tabel output SPSS *Statistics Version 25* “**Coefficients**” di atas diketahui nilai Signifikansi (Sig.) variabel Komunikasi (X) adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. $0,000 < \text{probabilitas } 5\% \text{ atau } 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis diterima. Artinya ada pengaruh Komunikasi (X) terhadap Penyelesaian Konflik (Y).

b) Perbandingan Nilai t hitung dengan t tabel

Berdasarkan tabel output *SPSS Statistics Version 25* “**Coefficients**” di atas diketahui nilai t hitung variabel komunikasi adalah sebesar 11,754. Karena nilai t hitung > nilai t tabel 1,68830, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis diterima. Artinya adanya pengaruh Komunikasi (X) terhadap Penyelesaian Konflik (Y).

Tingkat Signifikansi 5% atau 0,05

$$\mathbf{Df = n - k}$$

$$\mathbf{Df = 38 - 2}$$

$$\mathbf{= 36}$$

t tabel adalah 1,68830 (lihat di t tabel)

t hitung sebesar 11,754 > t tabel 1,68830.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari Analisis Kuantitatif terhadap penelitian yang telah penulis lakukan yaitu mengenai Komunikasi dan Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya dengan mengacu kepada hasil analisis koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya telah berjalan sangat baik. Hal ini terlihat berdasarkan hasil jawaban yang diperoleh dari responden sebanyak 38 orang yang menjawab 6 butir pernyataan mengenai komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya dengan jumlah rata-rata sebesar 166,5.
- 2) Penyelesaian Konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya telah berjalan baik. Hal ini terlihat dari jumlah rata-rata sebesar 151,8 dari tanggapan responden sebanyak 38 orang yang menjawab 5 butir pernyataan mengenai penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.
- 3) Berdasarkan analisis data dengan menggunakan Metode Statistik yaitu koefisien korelasi pearson dan koefisien determinasi maka dapat

disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh 79,3% terhadap penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian ini, penulis mengemukakan saran yang berkaitan dengan komunikasi dan penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya diantaranya adalah:

- 1) Seluruh karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya agar terus meningkatkan komunikasinya untuk menciptakan situasi yang nyaman serta koordinasi yang solid.
- 2) Pimpinan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya diharapkan dapat menyelesaikan konflik yang terjadi di perusahaannya dengan cepat dan tepat.
- 3) Komunikasi yang baik dapat dijadikan solusi untuk meredam dan menyelesaikan konflik yang terjadi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin, 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, S, 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Donni Juni Priansa dan Agus Garnida, 2015. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Effendy, Onong Uchjana, 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ghazali, Imam, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Handoko, T Hani, 2012. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P Melayu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husnaini Usman, 2014. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Liliwery, Alo, 2011. *Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta: PT Pustaka Belajar.
- Maswadi Rauf, 2001. *Konsensus dan Konflik Politik*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Miftah Thoha, 2014. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Syahirman Yusi dan Umiyati Idris, 2010. *Statistika untuk Ekonomi dan Penelitian*. Palembang: Citrabooks Indonesia.
- Sangadji, 2010. *Metode Penelitian dan Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Winardi, 1994. *Manajemen Konflik*. Bandung: Mandar Maju.
- Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

**PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK DI
KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
TASIKMALAYA**

KUESIONER

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan di perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja mengenai Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik, maka saya meminta kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan atau pernyataan yang saya ajukan dalam kuesioner ini.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian serta kerjasama dari Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Bandung, 25 Februari 2019

Hormat Saya,

Benny Suryadi Rahman
Peneliti

PROFIL RESPONDEN

Jenis Kelamin	:	(.....) Laki-Laki	(.....) Perempuan
Usia	:	 Tahun	
Pendidikan Terakhir	:	(.....) SMA/K	(.....) Diploma (.....) Sarjana
Masa Kerja	:	 Tahun	
Status	:	(.....) Menikah	(.....) Belum Menikah

**Berilah tanda silang (✓) sesuai pilihan*

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pada halaman berikutnya terdapat beberapa pertanyaan atau pernyataan mengenai ***Pengaruh Komunikasi Terhadap Penyelesaian Konflik***. Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian atas pertanyaan atau pernyataan tersebut dengan memberikan tanda silang (✓) di kolom jawaban responden yang terlampir.

I. Komunikasi (X)

No	PERNYATAAN	SS	S	C	TS	STS
1.	Setiap informasi atau kebijakan dari pimpinan diinformasikan kepada karyawan					
2.	Pimpinan memberikan perintah atau arahan sebelum bekerja					
3.	Pimpinan memberi umpan balik mengenai kinerja karyawannya					
4.	Karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan ide atau gagasan					
5.	Karyawan selalu melaporkan setiap hasil pekerjaannya					
6.	Adanya koordinasi antar bagian perusahaan dalam suatu kegiatan					

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

C = Cukup

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

II. Penyelesaian Konflik (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	C	TS	STS
1.	Melakukan perundingan atau negosiasi bagi kedua pihak yang terlibat konflik					
2.	Memaksa dan menekan salah satu pihak ketika terjadi konflik dengan prinsip <i>win-lose solution</i>					
3.	Pemecahan masalah terpadu secara bersama dengan prinsip <i>win-win solution</i>					
4.	Salah satu pihak menarik diri dari konflik yang terjadi					
5.	Menggunakan mediator (pihak ketiga) sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik					

KISI-KISI PENELITIAN

No.	Variabel Penelitian	Sumber Data	Metode	Instrumen
1.	Komunikasi (X)	- Karyawan atau pimpinan	- Wawancara - Kuesioner - Observasi	- Pedoman Wawancara - Pedoman Kuesioner - Pedoman Observasi
2.	Penyelesaian Konflik (Y)	- Karyawan atau pimpinan	- Wawancara - Kuesioner - Observasi	- Pedoman Wawancara - Pedoman Kuesioner - Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI

1. Gambaran umum mengenai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
2. Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
3. Kegiatan dan bidang usaha di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
4. Struktur Organisasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
5. *Job Descriptions* atau Uraian Pekerjaan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya
6. Fasilitas yang dimiliki di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana sejarah berdirinya Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?
2. Berapa jumlah karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?
3. Bagaimana tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?
4. Bagaimana komunikasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?
5. Konflik apa yang sering terjadi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?
6. Bagaimana penyelesaian konflik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya ?

LAMPIRAN 2

Hasil Uji Statistik dengan IBM SPSS Version 25

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Y			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 ^a	,793	,788	1,502
a. Predictors: (Constant), X				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311,741	1	311,741	138,156	,000 ^b
	Residual	81,232	36	2,256		
	Total	392,974	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,839	1,478		1,921	,063
	X	,652	,055	,891	11,754	,000
a. Dependent Variable: Y						

LAMPIRAN 3

Hasil Kuesioner Variabel Komunikasi

Resp	Pernyataan X						Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	2	2	5	5	5	24
3	4	4	4	4	5	4	25
4	5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	4	5	5	4	26
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	5	5	5	30
12	1	1	1	1	1	1	6
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	4	5	5	5	27
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	4	4	4	4	4	24
19	5	5	5	5	4	5	29
20	5	4	4	5	5	5	28
21	5	5	4	5	3	4	26
22	5	4	4	4	4	4	25
23	5	5	5	5	5	5	30
24	5	5	5	5	5	5	30
25	4	4	4	4	4	4	24
26	3	5	5	4	5	3	25
27	4	4	4	5	4	3	24
28	5	5	5	5	5	5	30
29	5	4	3	5	4	3	24
30	3	5	4	5	5	4	26
31	4	3	5	4	4	5	25
32	5	4	2	3	5	4	23
33	5	5	4	4	5	5	28
34	4	3	5	5	4	3	24
35	3	5	4	4	3	4	23
36	2	4	5	5	3	4	23
37	4	3	2	3	4	4	20
38	5	5	3	4	5	4	26

LAMPIRAN 4

Hasil Kuesioner Variabel Penyelesaian Konflik

Resp	Pernyataan Y					Total
	P1	P2	P3	P4	P5	
1	5	2	5	5	5	22
2	2	2	5	5	5	19
3	4	4	4	3	4	19
4	5	2	5	5	5	22
5	4	2	5	5	4	20
6	5	5	5	5	5	25
7	5	1	5	5	5	21
8	5	1	5	5	5	21
9	4	2	4	4	4	18
10	5	2	5	3	5	20
11	5	1	5	5	5	21
12	1	1	1	1	1	5
13	5	5	5	5	5	25
14	5	2	5	3	5	20
15	4	4	5	5	5	23
16	5	3	5	5	5	23
17	5	3	5	3	5	21
18	4	2	4	4	4	18
19	5	2	5	4	5	21
20	4	1	5	5	5	20
21	5	2	5	5	4	21
22	4	4	4	4	4	20
23	5	2	5	3	5	20
24	5	2	5	5	5	22
25	4	4	4	2	4	18
26	5	2	4	5	3	19
27	4	1	5	5	3	18
28	5	2	5	5	5	22
29	4	3	5	4	3	19
30	5	4	5	5	4	23
31	3	3	4	4	5	19
32	4	2	3	5	4	18
33	5	4	4	5	5	23
34	3	3	5	4	3	18
35	5	2	4	3	4	18
36	4	5	5	3	4	21
37	3	1	3	4	4	15
38	5	3	4	5	4	21

LAMPIRAN 5

**Foto-Foto Kegiatan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang
Tasikmalaya**



Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Tasikmalaya

Screenshot of the Lelang - Direktorat Jenderal Kekayaan Negara website showing the KPKNL TASIKMALAYA section. The page displays a list of auction items with details and prices.

KPKNL TASIKMALAYA

Urutkan: Terbaru

KATEGORI	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
☐ Tanah ☐ Rumah ☐ Ruko ☐ Pabrik ☐ Hotel dan Villa ☐ Mobil ☐ Motor ☐ Bongkaran ☐ Besi Tua ☐ Elektronik ☐ Kayu ☐ Inventaris ☐ Lain-lain	 Rp. 1.220.200.000 Kota Tasikmalaya	 Rp. 925.000.000 Kota Banjar	 Rp. 845.000.000 Kota Banjar	 Rp. 3.250.000.000 Kota Banjar

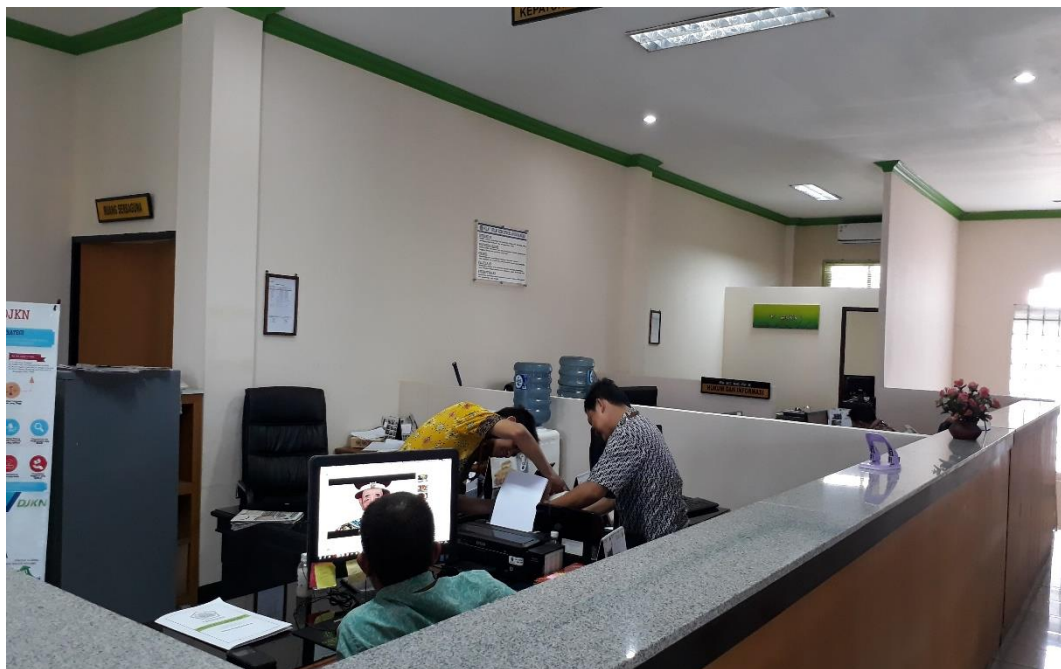
RENTANG HARGA
Rp. Harga Minimum

<https://lelang.go.id/lot-lelang/detail/231983/BRI-Banjar-2a-Sebidang-tanah-berikut-bangunan-terletak-di-Jalan-Kapten-JamburIn-BKR-Blok-Cimenyan-No84-Kota-Banjar.html>

Papan Informasi Lelang: <https://lelang.go.id/kantor/56/KPKNL-Tasikmalaya.html>



Prosedur Pelayanan Saat Lelang



Kegiatan di Bagian Umum



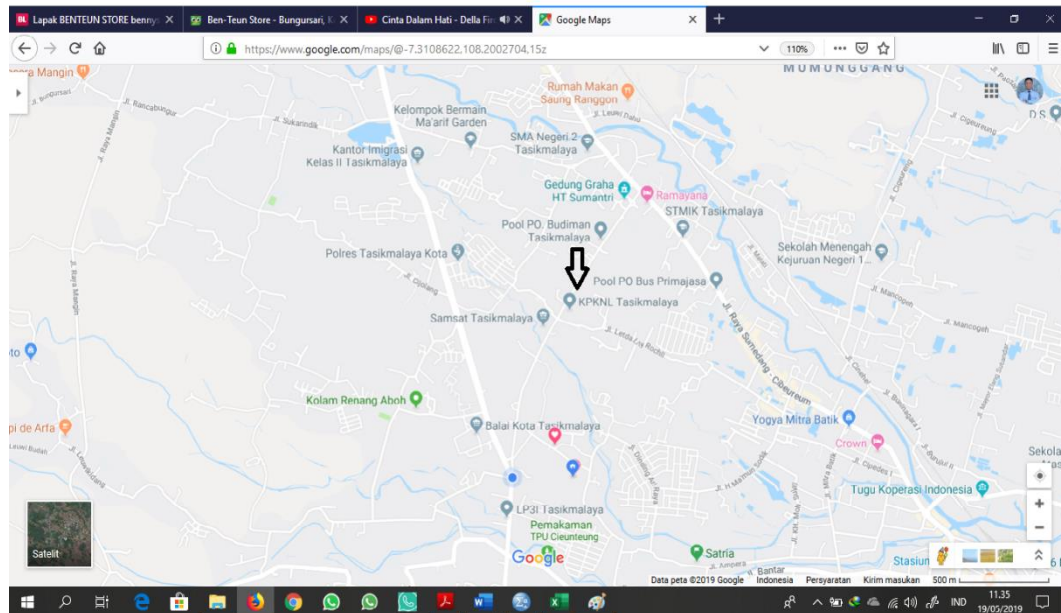
Penyerahan Hasil Angket dengan Pa Mustaqim



Wawancara dengan Kepala Bagian Umum

LAMPIRAN 6

**KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
TASIKMALAYA**



RIWAYAT HIDUP



Benny Suryadi Rahman, lahir di Ciamis pada hari Minggu tanggal 18 Mei 1997. Riwayat pendidikan dimulai dari SD Negeri 2 Bojong tahun 2003 - 2009, SMP Negeri 3 Banjar 2009 - 2012, dan SMK Negeri 1 Ciamis Jurusan Administrasi Perkantoran 2012 - 2015. Lulus dari SMK Negeri 1 Ciamis tahun 2015 penulis langsung melanjutkan Kuliah pendidikan Sarjana (S1) pada tahun 2015 di Universitas Winaya Mukti Bandung dengan mengambil Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Saat ini penulis bekerja di LP3I Tasikmalaya sebagai Staff Marketing. Lalu penulis menjalankan bisnis fashion muslim secara digital di 3 *Marketplace* terbesar Indonesia (Bukalapak, Tokopedia dan Shopee) dengan nama toko “BENTEUN STORE” serta menjadi agen gas LPG. Bagi pembaca yang tertarik dengan produk fashion muslim bisa menghubungi saya di **082127356645**.