

STRATEGI KOMUNIKASI PERSUASIF *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT* DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK KARYAWAN PT. DIMAS DRILLINDO CABANG DURI PROVINSI RIAU

Oleh :

ANAOMI

anaomimeliana@yahoo.co.id

Pembimbing : Dr. Noor Efni Salam, M. Si

Jurusan Ilmu Komunikasi - Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau

Kampus Bina widya Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293-
Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRACT

Human resources development is a very peculiar position, he did not just pay attention to the environment in his department, but a duty pay attention and nurture all departments within the company's organizational structure. Drillindo Dimas companies especially those in the departments of human resouces development in addition to serving as security is concerned security in the company, which also runs the public relations function resolve employee conflicts. The purpose of the study is to examine the persuasive communication strategy development of human resources in resolving conflicts company employees Dimas Branch Drillindo Duri Riau province, as well as to determine the causes of conflict in the company Dimas Branch Drillindo Duri Riau Province.

This research uses descriptive qualitative method is based on primary data source and secondary data and use the data collection techniques of observation, interviews, and documentation. Informants in the study as many as 7 people were determined by purposive sampling. Analysis using the model of interactive data analysis Miles and Huberman, where the data were obtained and processed to be reduced, so that the resulting presented a general conclusion, and examination techniques participation data using an extension that extends the participation of researchers to know the validity of the data.

The results of this study indicate that persuasive communication strategies undertaken by human resources leadership development is very good. It is clear from the persuasive process conducted by the human resources leadership development can affect employees. Factors that are often the cause of conflict between employees is a communication error occurs between employees, lack of facilities owned by the company and other causes.

Keywords: *persuasive communication, conflicts, Human resources development.*

Pendahuluan

Kota penghasil minyak terbesar di Indonesia dipegang oleh Riau. Riau sanggup menghasilkan 359.777 barrel minyak mentah dan 6.050 barrel kondensat per harinya. Duri adalah salah satu ladang minyak di Provinsi Riau. Ladang minyak Duri telah dieksploitasi sejak tahun 50-an dan masih bereproduksi oleh PT. *Chevron Pacific Indonesia* (CPI).

PT. Dimas Drillindo termasuk salah satu perusahaan kontraktor yang bekerja sama dengan PT. *Chevron Pacific Indonesia*. Dan dapat kita ketahui bahwa PT. Dimas Drillindo adalah perusahaan atau kontraktor yang bergerak dalam bidang pengeboran minyak bumi dan gas (migas).

Proses dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi apapun adalah proses komunikasi. Proses komunikasi yang tidak lancar dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena dengan komunikasi membuat koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran.

Dalam perusahaan kontraktor yang bekerjasama dengan PT. *Chevron Pacific Indonesia* seperti PT. Dimas Drillindo, tidak bisa membiarkan sebuah konflik yang ada di dalam perusahaan begitu saja. Karena jika dibiarkan, maka konflik tersebut akan

membawa dampak yang buruk kepada perusahaan. Salah satu contohnya dapat membuat perusahaan ini kalah saing dengan perusahaan kontraktor yang lainnya yang bekerja sama dengan PT. *Chevron Pacific Indonesia*.

Untuk mencegah hal di atas tersebut, maka perusahaan Dimas Drillindo terkhusus pada departemen *human resources development* yang lebih bertanggung jawab. Karena selain bertugas sebagai *security* yaitu menyangkut keamanan di dalam perusahaan, *human resources development* juga menjalankan fungsi kehumasan yaitu penyelesaian konflik karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui strategi komunikasi persuasif *human resources development* dalam menyelesaikan konflik karyawan PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau.

Tinjauan Pustaka

Strategi adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Demikian pula dengan strategi komunikasi yang merupakan panduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Effendy, 1992 dalam Fadjarini, 2005:107).

Komunikasi ada dalam segala aktivitas hidup kita. Bentuknya bisa berupa tulisan, lisan, gambar, isyarat, kata-kata yang dicetak, simbol visual, audio visual, rabaan, suara, kimiawi,

komunikasi dengan diri sendiri, kelompok, organisasi, antarpersona, dialogis, dan lain-lain. Istilah komunikasi berasal dari perkataan Latin *communicare*, yang berarti berpartisipasi, memberitahukan, atau menjadi milik bersama. Dalam definisi komunikasi yang dikemukakan beberapa ahli, walaupun pengungkapannya beragam, namun terdapat kesamaan telaah atas fenomena komunikasi. Kesamaan tersebut nampak dalam isi yang tercakup di dalamnya, yaitu adanya komunikator, komunikan, pesan, media/saluran, umpan balik, efek, dampak serta adanya tujuan dan terbentuknya pengertian bersama.

Salah satu bentuk komunikasi paling mendasar yaitu komunikasi persuasif, yakni proses mempengaruhi sikap, pendapat dan perilaku orang lain, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi persuasif dimanfaatkan orang sudah sejak lama. Simons (1976) menjelaskan bahwa studi tentang persuasif berasal dari zaman Yunani Kuno. Saat itu, persuasif telah digunakan orang untuk berbagai kepentingan, seperti untuk mengadakan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat di ruang pengadilan, menyampaikan pidato dalam upacara-upacara khusus, serta untuk perdebatan mengenai masalah-masalah kebijakan umum (Soemirat, 2012:1.31).

Komunikasi persuasi merupakan suatu usaha mengubah sikap, kepercayaan atau tindakan audiens untuk mencapai suatu tujuan. Secara sederhana, komunikasi persuasi yang efektif adalah kemampuan untuk menyampaikan suatu pesan dengan cara yang membuat audiens merasa mempunyai pilihan dan membuatnya mereka setuju. Di dalam suatu organisasi, persuasif dimaksudkan untuk menjual ide atau gagasan kepada

orang lain, memberi saran agar prosedur operasi lebih efisien mengumpulkan suatu dukungan untuk kegiatan tertentu.

Tujuan pokok komunikasi persuasif adalah untuk mempengaruhi orang lain dengan usaha mengubah keyakinan, nilai atau sifat sasaran. Dengan demikian, isi pesan persuasif berusaha untuk mengkondisikan, menguatkan atau membuat perubahan tanggapan sasaran. Oleh karena itu, terdapat tiga tujuan persuasif, yaitu (a) membantuk tanggapan, (b) memperkuat tanggapan, dan (c) mengubah tanggapan (dalam Soemirat, 2012:5.35).

Menurut Nothstine (1991), pesan persuasif yang efektif merupakan fungsi dari (1) analisis sasaran, (2) pesan disampaikan dengan jelas dan menghormati perbedaan-perbedaan individual antara orang-orang dansasaran, (3) meningkatkan dan memelihara motivasi sasaran, (4) tujuan yang realistis, (5) pemahaman atas perbedaan individual, (6) pemahaman atas penggunaan informasi yang berbeda, (7) pemahaman atas kerumitan sasaran dalam menanggapi pesan, (8) pemahaman atas fakta yang hanyalah dasar bagi berfikir, merasa dan berbuat, dan (9) pemahaman atas makna fakta, bahwa tidak hanya sekedar fakta (Soemirat, 2012:5.9).

Sementara, Simon (1976) menyatakan bahwa, berkaitan dengan manfaat *study* komunikasi persuasif, diketahui ada tiga fungsi utama, yaitu : (a) *control function* atau fungsi pengawasan, (b) *consumer protection* atau fungsi perlindungan konsumen, dan (c) *knowledge function* atau fungsi pengetahuan (Soemirat, 2012:1.32). Dan fungsi ini akan berjalan dengan baik apabila seorang persuader juga menyadari bahwa mempengaruhi persuadee-nya, seorang persuader harus memahami kondisi berfikir seseorang.

Purnawan (2002:26) menyebutkan bahwa ada dua macam proses berpikir, yaitu :

a) Proses berpikir *Systematic*, yaitu proses berpikir yang sangat logis, taat azas, berdasarkan pada fakta yang objektif. Pada kondisi proses berpikir seperti ini, persuadee lebih susah dipengaruhi karena ia akan menjadi sangat kritis sekali. Kita harus menggunakan argument yang logis, data, pengalaman riil, *statistic* dan sebagainya.

b) Proses berpikir *Heuristic*, yaitu proses berpikir seadanya seperti bahkan tidak berpikir, tetapi sekedar menyerap saja. Ketika persuadee berada pada proses berpikir ini, maka persuadee lebih mudah untuk dipengaruhi. Namun, persuasif heuristic umumnya lemah dalam mengikat pikiran sasarannya.

Dalam memilih metode persuasif, ada tiga pendekatan yang bisa dilakukan, yakni berdasarkan media yang digunakan, sifat hubungan antara *persuader* dengan sasarannya, dan pendekatan psikososial (Mardikanto, 1982). Berdasarkan media yang digunakan, komunikasi persuasif dapat dilakukan dengan media lisan (oral communication), media cetak, media elektronik, dan media terproyeksi. Berdasarkan sifat hubungan *persuader* dengan sasarannya, metode yang dapat digunakan berupa komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung, dan berdasarkan keadaan psikososial sasarannya, metode komunikasi persuasif yang dapat dilakukan berupa pendekatan perorangan, pendekatan kelompok, dan pendekatan massal (dalam Soemirat, 2012:8.29).

Strategi komunikasi persuasif adalah perpaduan antara perencanaan komunikasi persuasif dengan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan, yaitu mempengaruhi sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Efektivitas komunikasi persuasif, selain ditentukan oleh kejelasan tujuan dan mengenal sasaran juga ditentukan oleh strategi yang direncanakan. Oleh sebab itu, dalam strategi yang dibuat harus mencerminkan operasional taktis. Jadi yang harus ditentukan adalah siapa sasaran kita, apa pesan yang akan disampaikan, serta apakah waktu yang digunakan cukup tepat.

Komunikasi persuasif merupakan kegiatan yang memiliki tujuan yang jelas dan harus dapat dicapai. Oleh karena itu, setiap kegiatan persuasive perlu dilandasi oleh strategi tertentu demi keberhasilannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagai pertimbangan penentuan strategi yang akan diterapkan, perlu diperhatikan beberapa hal yang menyangkut (Soemirat, 2012:8.26) :

- a. Spesifikasi tujuan persuasi
Menurut Paul Edward Nelson dan Judy Cornelia Pearson (1984), komunikasi persuasif paling tidak, memiliki tiga tujuan, yakni membentuk tanggapan, memperkuat tanggapan, dan mengubah tanggapan. Dengan demikian, isi pesan persuasif berusaha untuk mengkondisikan, menguatkan atau membuat perubahan tanggapan sasaran.
- b. Identifikasi kategori sasaran
Sebelum melakukan komunikasi persuasif, akan sangat bermanfaat jika aspek-aspek pribadi dan social *persuadee*, dipelajari dan dipertimbangkan dengan seksama.

- c. Perumusan strategi komunikasi
Agar komunikasi persuasif dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka strategi yang harus digunakan perlu dirumuskan terlebih dahulu. Langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain (dalam Soemirat, 2012:8.29) :
- (1) Pengumpulan dan analisis data,
 - (2) Analisis dan evaluasi fakta-fakta,
 - (3) Mengidentifikasi masalah,
 - (4) Pemilihan masalah yang ingin disampaikan dan dipecahkan,
 - (5) Perumusan tujuan dan atau sasaran-sasaran,
 - (6) Perumusan alternative pemecahan masalah,
 - (7) Penetapan cara mencapai tujuan (rencana kegiatan),
 - (8) Evaluasi hasil kegiatan, dan
 - (9) Rekonsiderasi.

- d. Pemilihan metode persuasif yang diterapkan
Prinsip-prinsip metode persuasif sebagai landasan untuk memilih metode yang tepat dan baik yang perlu diperhatikan adalah (1) pengembangan untuk berpikir kreatif, (2) persuasif dilakukan pada tempat kegiatan sasaran, (3) setiap individu terikat pada lingkungannya, (4) harus menciptakan hubungan yang akrab dengan sasaran, dan (5) harus dapat memberikan sesuatu untuk terjadinya perubahan (dalam Soemirat, 2012:8.43).

Purnawan juga menambahkan (2002:29) bahwa ; strategi persuasif yang jitu adalah menggeser proses berpikir sasarannya. Sedapat mungkin dibawa ke proses berpikir *heuristic*, kita juga dapat mengajak sesaat pada pemikiran *systematic* dengan menggunakan data, fakta yang logis

sehingga pesan persuasif yang diterima lebih kuat.

Selain itu sikap juga merupakan aspek yang sangat strategis dalam kajian persuasif. Konsep sikap sangat bermanfaat bagi *persuader* dalam memprediksi sikap *persuadee* sehingga ia dapat melakukan komunikasinya secara efektif. Seorang *persuader* tertarik pada konsep sikap dalam rangka kepentingannya untuk memprediksi secara persuasif berdasarkan pengetahuannya tentang variable yang mengantarai (*intervening variable*) antara dampak pesan dan respon *persuadee* terhadap pesan yang disampaikannya. Disini seorang *persuader* dituntut merancang pesannya untuk mempertahankan atau mengkonsolidasikan pengadaaan sikap yang menguntungkan (Soemirat, 2012:3.11).

Human resources development sebagai mata dan telinga yang melihat dan mendengar aspirasi yang ada. Tanpa eksistensi departemen ini maka mustahil suatu perusahaan bisa beroperasi dengan terarah. Oleh karena pentingnya peranan *human resources development* ini maka seorang *human resources development* harus sadar akan posisinya yang strategis itu, dan oleh karena itu memahami fungsi-fungsi manajemen sangatlah penting. Ia juga harus memahami fungsi-fungsi departemen lainnya dan melihat seluruh fungsi sebagai suatu kesatuan yang utuh sehingga dengan demikian dapat digalang suatu kerjasama yang baik dan terarah guna mencapai *objective* perusahaan yang telah digariskan oleh manajemen puncak.

Di PT. Dimas Drillindo, *human resources development* memiliki tugas sebagai *security*. Dimana dalam hal tersebut *human resources development* bertugas sebagai petugas keamanan.

Keamanan yang dimaksud disini bukan seperti petugas keamanan yang sering kita lihat dalam kehidupan sehari-hari. Tetapi menjaga keamanan perusahaan dengan menjaga setiap bidang pekerjaan yang ada di perusahaan tersebut. Termasuk pembuatan jadwal kerja karyawan yang harus sesuai dengan kebutuhan setiap harinya agar tidak terjadi jadwal yang bentrok. Dan pembagian besar kecilnya upah yang diterima oleh karyawan, ini mencegah terjadinya keseimbangan upah menurut posisi karyawan, serta selain fungsi diatas, *human resources development* di PT. Dimas Drillindo juga melakukan fungsi kehumasan seperti menyelesaikan konflik di perusahaan.

Menurut Stoner dan Wankel (1986) dalam Wahyudi (2008:18) :

“Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerja, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda.”

Menurut Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E. (1992) dalam Wahyudi (2008:35), konflik muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan nilai-nilai kepada orang lain. Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan.

Wexley, K. N., dan Yukl, G. A. (1992) mengemukakan kategori penting sebagai kondisi yang menimbulkan konflik yaitu : (1) persaingan terhadap sumber-sumber, (2) ketergantungan

pekerjaan, (3) kekaburan bidang tugas, (4) problem status, (5) rintangan komunikasi, dan (6) perbedaan sifat-sifat individu.

Dalam penelitian ini, penulis menyusun sebuah kerangka pemikiran mengenai konsepsi tahap-tahap penelitian secara teoritis, kerangka teoritis dibuat berupa skema sederhana yang menggambarkan secara singkat proses pemecahan masalah yang dikemukakan dalam penelitian.

Kerangka pemikiran dimaksudkan untuk memberikan gambaran atau batasan-batasan tentang teori-teori yang akan di pakai sebagai landasan penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini penulis menggunakan model sistematik-heuristik (Chaiken, Liberman, dan Eagly, 1989) yang diadaptasikan dengan Teori Keseimbangan Heiger (J, Wener dan W, James, 2005:205).

Secara sederhana seorang *human resources development* harus memahami dan teliti dalam membuat suatu pesan persuasif, agar karyawan bisa di persuasif. Dua cara pemrosesan pesan-pesan persuasif yaitu sistematik dan heuristik. Pemrosesan Sistematik merefleksikan pengamatan yang hati-hati, analitis, dan sungguh-sungguh terhadap pesan. Pemrosesan Heuristik adalah cara yang lebih sederhana yang menggunakan aturan-aturan atau skema prediksi untuk membentuk penilaian atau membuat keputusan. Selain itu *human resources development* juga harus mengerti dengan baik pandangan *persuadee* atau sasaran yang akan di persuasif. Ini bisa membuat kesesuaian pemikiran dan perhatian antara *persuader* dengan *persuadee*, serta merubah pola pikir yang tertanam agar bisa mengikuti pola pikir *persuader* apakah “ditolak” atau pun “diterima”.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan penyajian analisis secara deskriptif yaitu usaha untuk mengumpulkan, menyusun, dan menginterpretasikan data yang ada dan menganalisa objek yang akan diteliti. Peneliti berupaya mendeskripsikan atau menggambarkan strategi komunikasi persuasif *human resources development* dalam menyelesaikan konflik karyawan PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau. Tujuan penelitian pada intinya untuk mengetahui strategi komunikasi persuasif *human resources development* dalam menyelesaikan konflik karyawan PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau, serta untuk mengetahui faktor penyebab konflik PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau.

Penelitian akan dilaksanakan di PT. Dimas Drillindo Duri-Riau. Jl. Raya Duri-Dumai KM 08, Kulim, Duri. Penelitian ini akan dilaksanakan dari bulan November 2013 - April 2014. Penentuan informan dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Para informan ini adalah pimpinan *human resources development* serta karyawan atau staff-staff yang bekerja di PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau. Hal ini perlu diperhatikan supaya peneliti mendapatkan gambaran jelas mengenai strategi komunikasi persuasif dari proses komunikasi persuasif yang terjadi di PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau.

Dalam upaya pengumpulan data yang relevan dengan objek penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode, yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengumpulan data yang dilakukan agar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sekaligus mempermudah penyusunan penelitian tersebut.

Teknik analisa data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, yang menyatakan adanya sifat interaktif antara kolektif data atau pengumpulan data dengan analisis data. Analisis data yang dimaksud yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data atau penarikan kesimpulan.

Prosesnya berbentuk siklus, dimana hal pertama yang dilakukan oleh peneliti yaitu mengumpulkan data berupa kata-kata, fenomena, sikap, dan perilaku keseharian (dengan menggunakan pengamatan, wawancara, dan dokumentasi). Setelah itu reduksi data, peneliti akan memusatkan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Pada tahap ketiga yaitu proses penyajian data, peneliti akan menyusun data yang kemudian dapat memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan yang biasanya dalam bentuk teks. Langkah akhir yang dilakukan peneliti dengan mencari penjelasan, alur sebab akibat atau konfigurasi-konfigurasi yang mungkin untuk menegaskan kesimpulan.

Selanjutnya penulis memeriksa keabsahan data yang menggunakan Perpanjangan Keikutsertaan, yang menuntut peneliti agar turun kedalam lokasi dan dalam waktu yang panjang.

Hasil dan Pembahasan

1. Strategi Komunikasi Persuasif *Human Resources Development* dalam Menyelesaikan Konflik Karyawan PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau.

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan perusahaan. Konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu atau antar kelompok. Konflik juga dapat berdampak positif ataupun negatif, tergantung pada pendekatan atau penyelesaian konflik yang dilakukan. Untuk dapat membawa dampak positif bagi perusahaan, maka sangat dibutuhkan strategi komunikasi persuasif yang tepat. Adapun strategi komunikasi yang dilakukan oleh *human resources development* PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Provinsi Riau tersebut adalah :

a. Perumusan Strategi

Agar komunikasi persuasif dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka strategi yang akan digunakan perlu dirumuskan terlebih dahulu. Langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain : a) pengumpulan dan analisis data, b) analisis atau evaluasi fakta-fakta, c) mengidentifikasi masalah, d) pemilihan masalah yang ingin disampaikan atau dipecahkan, e) perumusan tujuan atau sasaran-sasaran, f) perumusan alternatif pemecahan masalah, g) penetapan cara mencapai tujuan (rencana kegiatan), h) evaluasi hasil kerja, i) reconsiderasi (Soemirat, 2012:8.28).

Langkah awal yang dilakukan oleh pimpinan *human resources development* PT. Dimas Drillindo tersebut ialah

merumuskan strategi dengan cara mencari fakta-fakta terkait konflik atau permasalahan yang terjadi. Pimpinan *human resources development* selalu berusaha berkomunikasi secara langsung dengan karyawannya menanyakan bagaimana?, apa yang menyebabkan?, siapa yang terkait dalam konflik yang sedang terjadi? Hal ini dapat memberikan kejelasan terhadap permasalahan atau konflik yang terjadi dengan karyawan maupun yang ada di dalam perusahaan tersebut.

b. Melakukan Pendekatan

Dalam metode persuasif, ada tiga pendekatan yang bisa dilakukan, yakni berdasarkan media yang digunakan, sifat hubungan antara persuader dengan sasarannya, dan pendekatan psikososial (Mardikanto, 1982). Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan, pendekatan yang terjadi dilapangan adalah pendekatan sifat hubungan antara persuader dengan sasarannya dan pendekatan psikososial. Pendekatan menurut sifat hubungan antara persuader dengan sasarannya ini menggunakan komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung. Dan sementara pendekatan psikososial ini dengan melakukan pendekatan perorangan, pendekatan kelompok, dan pendekatan massal (Soemirat, 2012:8.29).

Kegiatan Cofee Break ini merupakan terobosan sekaligus strategi komunikasi persuasif yang dilakukan oleh pimpinan *human resources development* untuk mendekati diri kepada karyawan ataupun pimpinan dari devisi lainnya. Pendekatan dalam bentuk sifat hubungan antara persuader dengan sasarannya dan pendekatan psikososial akan membuat karyawan tidak lagi canggung untuk berkomunikasi dengan pimpinannya. Karena tidak jarang

karyawan akan berkomunikasi dengan pimpinannya, meminta pimpinannya untuk membantu penyelesaian permasalahan yang mereka hadapi. Sehingga dengan begitu pimpinan human resources development juga akan lebih mudah untuk memberikan masukan ataupun nasehat beserta motivasi kepada yang bersangkutan.

c. Kredibilitas

Kredibilitas berkaitan dengan persepsi penerima tentang diri sumber. Oleh karena itu, karakteristik dari kredibilitas sangat kompleks, tidak saja menyangkut aspek usia, jenis kelamin, dan sosio ekonomi, tetapi juga berkaitan dengan posisi, pengetahuan tentang topik yang dibicarakan, kesungguhannya, dan lain-lain. Jadi dalam konsep kredibilitas, terkait aspek berbagai harapan penerima tentang masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang si pembicara (*persuader*). Singkatnya, seperti yang dikatakan Rakhmat (1986) bahwa karena kredibilitas merupakan masalah persepsi, maka ia berubah-ubah tergantung pada pelaku persepsi, yakni penerima atau *persuadee*, topik yang dibicarakan, dan situasi (Soemirat, 2012:4.3).

Salah satu strategi yang juga dilakukan oleh pimpinan *human resources development* adalah kredibilitas. pimpinan *human resources development* memiliki metode komunikasi yang baik untuk membuat kredibilitas dengan membuat karyawannya menilai sendiri kepribadiannya. Karena beliau juga yakin bahwa ia akan mendapat nilai positif dari karyawannya atas tindakan-tindakan positif yang ia lakukan juga.

d. Pesan

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa suatu pesan dikatakan efektif jika makna pesan yang dikirim persuader berkaitan erat dengan makna pesan yang diterima atau ditangkap serta dipahami oleh sasaran. Menurut Nothstine (1991), pesan persuasif yang efektif merupakan fungsi dari (1) analisis sasaran, (2) pesan disampaikan dengan jelas dan menghormati perbedaan-perbedaan individual antara orang-orang dan sasaran, (3) meningkatkan dan memelihara motivasi sasaran, (4) tujuan yang realistis, (5) pemahaman atas perbedaan individual, (6) pemahaman atas penggunaan informasi yang berbeda, (7) pemahaman atas kerumitan sasaran dalam menanggapi pesan, (8) pemahaman atas fakta yang hanyalah dasar bagi berfikir, merasa dan berbuat, dan (9) pemahaman atas makna fakta, bahwa tidak hanya sekedar fakta (Soemirat, 2012:5.9).

Peneliti melihat bahwa pimpinan human resources development untuk mempengaruhi sasaran tidak cukup hanya dengan pesan yang jelas saja, tetapi juga harus saling memahami satu sama lain. Artinya adanya usaha pimpinan human resources development memasuki penilaian dan tindakan-tindakan mereka. Selain itu pimpinan human resources development juga mampu menerima hak orang lain untuk meragukan ataupun menentang apa yang dinyatakannya, sekalipun pernyataan itu benar.

e. Proses Berpikir

Purnawan juga menambahkan (2002:29) bahwa ; strategi persuasif yang jitu adalah menggeser proses berpikir sasarannya. Sedapat mungkin dibawa ke proses berpikir heuristic, kita juga dapat mengajak sesaat pada

pemikiran *systematic* dengan menggunakan data, fakta yang logis sehingga pesan persuasif yang diterima lebih kuat.

Kebanyakan karyawan memilih pola berpikir *heuristic*. Mereka selalu menuruti apa yang diputuskan pimpinan ataupun menuruti aturan-aturan yang ada. Dengan begitu, pimpinan *human resources development* lebih gampang untuk mempersuasif karyawannya. Ini juga disebabkan oleh kebanyakan karyawan yang tidak ingin menambah beban pikirannya atau pun menyulitkan posisinya, sehingga mereka selalu pasrah dengan aturan-aturan perusahaan.

f. Sikap

Sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek pada suatu lingkungan tertentu, sebagai suatu penghayatan terhadap objek tersebut. Konsep sikap merupakan salah satu dasar (*basic*) yang membentuk teori-teori komunikasi persuasif. Seorang *persuader* tertarik pada konsep sikap dalam rangka kepentingannya untuk memprediksi secara persuasif berdasarkan pengetahuan tentang variabel yang mengantarai (*intervening variable*) antara dampak pesan dan respon *persuadee* terhadap pesan yang disampaikan.

Peneliti melihat bahwa pimpinan *human resources development* selalu berhasil meyakinkan karyawannya. Ini disebabkan karena pimpinan *human resources development* memprediksikan atau memahami kosep sikap karyawan yang ia hadapi. Sehingga ia dapat membentuk sikap karyawannya tersebut sesuai dengan yang ia inginkan. Ini terlihat ketika karyawan tersebut selalu menerima masukan dari pimpinan *human resources development*.

2. Faktor Penyebab Konflik PT. Dimas Drillindo Cabang Duri Riau.

Perusahaan sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain (Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E., 1992 dalam Wahyudi, 2008:35)

a) Kesalahan Komunikasi yang Terjadi Diantara Karyawan

Menurut Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E. (1992) dalam Wahyudi (2008:35), konflik muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan nilai-nilai kepada orang lain. Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan.

Pimpinan *human resources development* mengakui kurangnya komunikasi terjadi diantara karyawannya, dan ini juga mengakibatkan konflik yang terjadi. Dan beliau juga tidak mau menyalahkan karyawan sepenuhnya walau sebenarnya ia berharap karyawannya profesional dalam pekerjaan mereka. Sehingga membuat karyawan dapat membedakan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan.

b) Kurangnya Sarana yang dimiliki Perusahaan.

Wexley, K. N., dan Yukl, G. A. (1992) dalam Wahyudi (2008:41) mengemukakan salah satu kategori penting sebagai kondisi yang menimbulkan konflik yaitu : persaingan terhadap sumber-sumber. Setiap organisasi mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penyediaan dana, ruang, bahan baku, personalia, informasi, serta sumber-sumber penting lainnya. Organisasi yang sedang berkembang membutuhkan sumberdaya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja atau bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan rasa iri hati antar departemen atau bagian, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan unruk mendapatkan sumberdaya yang terbatas.

Pimpinan *human resources development* mengakui kurangnya sarana yang disediakan oleh perusahaan dan ini juga mengakibatkan konflik yang terjadi. Walau dengan demikian beliau berusaha hal ini tidak dapat menghambat operasional perusahaan. Dengan mengutamakan salah satu departemen yang sangat penting untuk dapat menggunakan sarana yang diperebutkan, sehingga departemen yang lain menyusul untuk menyelesaikan tugasnya.

c) Sebab-sebab Lain

Salah satu penyebab konflik yang diutarakan oleh Nuraini (2013 : 131-132), yaitu sebab-sebab lain. Sebab-sebab lain yang dimaksud ialah segala sesuatu penyebab konflik yang tidak dapat dijelaskan secara rinci selain penyebab konflik yang lainnya. Faktor

lain yang menyebabkan konflik di PT. Dimas Drillindo ialah kelelahan.

Faktor kelelahan juga menjadi penyebab konflik yang sering terjadi. Kelelahan sama halnya dengan keadaan lapar dan haus sebagai suatu mekanisme untuk mendukung kehidupan. Kelelahan dapat diatasi dengan beristirahat untuk menyegarkan tubuh. Apabila kelelahan tidak segera diatasi dan pekerja dipakasa untuk terus bekerja, maka kelelahan akan semakin parah dan dapat mengurangi produktivitas pekerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan antara lain :

1. Strategi pimpinan *human resources development* dalam menyelesaikan konflik karyawan yaitu melalui kegiatan Perumusan Strategi, Melakukan Pendekatan, Kredibilitas, Pesan, Proses Berpikir, dan Konsep Sikap. Langkah awal yang dilakukan adalah merumuskan permasalahan dengan mengumpulkan dan menganalisis data, selanjutnya melakukan pendekatan terhadap karyawan yaitu pendekatan yang bersifat hubungan antara persuader dengan sasarannya dan pendekatan psikososial. Dalam hal ini juga pimpinan *human resources development* juga mengandalkan kredibilitas yang ia dapat dari kesehariannya yang baik bagi karyawannya. Dan akhirnya pimpinan *human resources development* dapat membuat pesan yang bisa mempengaruhi proses berpikir karyawannya sehingga dapat mengubah atau menciptakan sikap karyawan sesuai dengan yang diinginkan pimpinan *human resources development*.

2. Faktor yang sering menjadi penyebab terjadinya konflik antar karyawan adalah kesalahan komunikasi yang terjadi diantara karyawan, kurangnya sarana yang dimiliki perusahaan dan sebab-sebab lain. Kesalahan komunikasi yang terjadi diantara karyawan menyebabkan penyampaian pesan tidak tepat sasaran, sehingga menyebabkan perbedaan pemahaman. Perbedaan tersebut dapat diakibatkan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Selain itu faktor kedua yang menyebabkan terjadinya konflik ialah kurangnya sarana yang dimiliki perusahaan. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan rasa iri hati antar departemen atau bagian, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan unruk mendapatkan sumberdaya yang terbatas. Dan faktor terakhir yaitu sebab-sebab lain diantaranya adalah kelelahan. Rasa lelah itu banyak faktornya, seperti : pekerjaan yang bersifat monoton, keadaan lingkungan, kondisi mental, status kesehatan, dan gizi. Kelelahan yang dialami karyawan bisa membuat emosinya tidak stabil sehingga karyawan mau melawan atasannya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

a. Kegiatan persuasif yang dilakukan oleh pimpinan *human resources development* sangatlah baik. Ini terlihat bahwa proses persuasif yang pimpinan *human resources development* lakukan dapat mempengaruhi karyawannya.

Membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan hal tersebut, dan ini bisa mengakibatkan permasalahan baru karena kita juga tidak bisa mengesampingkan urusan yang lainnya. Untuk itu lebih baik jika pimpinan *human resources development* disaat merumuskan strategi juga harus memprediksikan waktu penyelesaiannya.

b. Untuk mengatasi penyebab konflik diatas, pimpinan *human resources development* seharusnya mengadakan suatu pelatihan kepada karyawan untuk lebih profesional dalam pekerjaannya. Selain itu juga, pimpinan *human resources development* juga dapat mengadakan acara kebersamaan diluar jam kerja yang bisa diikuti oleh karyawan, sehingga ini bisa membuat hubungan yang baik diantara karyawan dengan adanya komunikasi yang terjadi. Selain itu, rasa jenuh yang dirasakan karyawan pun dapat berkurang karena terciptanya kebersamaan diantara karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Abede, Preno Sam. 2002. *Buku Kuliah Komunikasi : Pengantar dan Praktek*. Surabaya: Papyruss

Edison, Emron. 2010. *Human Resource Develoment Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

Fadjarini, dkk. 2005. *Komunikasi Pemberdayaan*. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi STPMD APMD Press

J, Wener Serverin dan W, James Tankard Jr. 2005. *Teori Komunikasi ; Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa Edisi Kelima*. Jakarta : Kencana

Nawawi, Hadari, dkk. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press

Nuraini, Hj. T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam

Patilima, Hamid. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

Purnawan. 2002. *Dynamic Persuasion Persuasi Efektif dengan Bahasa Hipnosis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis Edisi Keempat*. Jakarta : Erlangga

Ruslan, Rosady. 2006. *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Sedarmayanti, Hj,dkk. 2002. *Metode Penelitian*. Bandung: Mandar Maju

Soemirat, Soleh. 2012. *Komunikasi Persuasif*. Tangerang Selatan :Universitas Terbuka

Sukandarrumidi. 2004. *Metode Penelitian : Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta :Gajah Mada University Press

Wahyudi, Dr. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung : Alfabeta

Winardi, J. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana

Sumber Lain :

Harry, Perdana Indra. 2008. *Analisis Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. ASTRA DAIHATSU MOTOR-Casting Plant)*. Skripsi Institut Pertanian Bogor.