

BAB V
PENUTUP

BAB V

PENUTUP

Setelah melalui proses pengolahan data dan diketahui hasilnya maka pada bab yang terakhir ini hasil tersebut dibahas dan dikaitkan dengan teori serta penelitian-penelitian terdahulu setelah itu penyusunan simpulan dan saran untuk pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini maupun peneliti selanjutnya.

5.1 Bahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dipaparkan pada bab IV, menyatakan ada hubungan negatif antara persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi dengan stres kerja pada karyawan yang memiliki kecenderungan kepribadian tipe A dapat diterima, dengan menimbang nilai $r_{xy} = -0,620$ pada taraf signifikan $p < 0,01$. Berarti semakin baik persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi maka semakin rendah tingkat stres kerja karyawan yang memiliki kecenderungan tipe A.

Dengan terjalinnya suatu interaksi dan kerjasama guna mencapai tujuan bersama perlu komunikasi yang efektif dan lancar. Komunikasi merupakan kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Apabila komunikasi tidak efektif maka karyawan merasa kurang tenang dan mengalami stres kerja.

Efektivitas komunikasi dalam perusahaan menyebabkan karyawan mudah untuk diajak bekerjasama. Komunikasi yang efektif dapat menjalin pengertian antara atasan dan bawahan serta sesama karyawan. Tidak adanya komunikasi

yang efektif di suatu perusahaan dapat menimbulkan stres kerja karyawan, yang ditunjukkan dengan menurunnya prestasi kerja atau hasil kerja tidak baik, tingkat absensi rendah, ketidakteraturan kerja serta tidak mempunyai semangat kerja.

Diterimanya hipotesis alternatif variabel persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi dan stres kerja ini sesuai dengan pendapat Luthans (1995 : 301). Luthans berpendapat bahwa proses komunikasi yang hanya bersifat *downward*, komunikasi tanpa *feedback*, dan kurangnya peranan bawahan dalam mengambil keputusan dapat menimbulkan stres kerja pada bawahan. Hubungan antar variabel ini juga sesuai dengan pendapat Makin & Lindley (1997 : 38) bahwa komunikasi yang tidak jelas membuat individu akan mempersepsikan berbeda-beda, dengan begitu akan menambah tekanan pekerjaan yang pada akhirnya timbul stres kerja. Karyawan bisa memiliki tingkat stres rendah karena karyawan bisa mengubah pengertian dan pemahaman mengenai sumber stres seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2.

Friedman dan Rosenman mengatakan bahwa kepribadian tipe A berkorelasi dengan stres kerja (dalam Luthans 1995 : 303). Karyawan yang memiliki kecenderungan kepribadian tipe A lebih rentan mengalami stres kerja. Persepsi terhadap komunikasi organisasi yang tidak efektif dapat menimbulkan stres kerja. Namun perlu diketahui, munculnya stres kerja juga dipengaruhi perbedaan individu, salah satunya yaitu kepribadian tipe A. Penelitian ini secara deskriptif memberikan hasil pada tabel 4.12 dan 4.13 bahwa sebagian besar karyawan Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya (94,03% dari total subyek) memiliki kecenderungan kepribadian tipe A tetapi tingkat stres kerja

karyawan tergolong rendah. Hal ini disebabkan persepsi karyawan terhadap efektivitas komunikasi organisasi cukup baik dan kepribadian tipe A hanya sebagai moderator. Meskipun kepribadian tipe A rentan stres namun hasil penelitian ini menunjukkan tingkat stres rendah. Berdasarkan wawancara singkat dengan *Human Resources Manager* hal ini disebabkan karena komunikasi yang terjadi di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya memang cukup baik. Banyak sarana komunikasi yang dipakai untuk menjalin hubungan kerjasama maupun kedekatan antar individu seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1. Secara teoritik, hal ini sesuai dengan pendapat Raymond V. Lesikar. Raymond V. Lesikar berpendapat bahwa efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adanya *feedback*, cara dan media komunikasi yang disampaikan (dalam Stoner & Wankel, 1986 : 123, Greenberg, 2002 : 205).

Dengan intensifnya komunikasi yang terjadi menyebabkan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap efektivitas komunikasi organisasi di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya sehingga tingkat stres rendah. Persepsi yang positif terhadap efektivitas komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meminimalisir tingkat stres kerja.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa subyek penelitian sebagian besar memiliki kecenderungan kepribadian tipe A. Berdasarkan indikator skala kepribadian tipe A bahwa individu melakukan segala sesuatu dengan cepat dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal itu disebabkan sebagian besar karyawan Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya yang memiliki kecenderungan kepribadian tipe A berusia 18-37 tahun. Pada usia itu, individu mempunyai kemampuan atau

motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai hasil yang maksimal. Berdasarkan wawancara singkat dengan *Human Resources Manager* manajemen Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya menerapkan proses rekrutment yang ketat dalam mencari calon karyawan, diantaranya mempunyai semangat kerja tinggi, motivasi tinggi dan enerjik. Dengan proses rekrutmen yang demikian, memungkinkan sebagian besar karyawan Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya memiliki kecenderungan kepribadian tipe A. Selain itu, karyawan hotel dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan cepat terutama yang berhubungan dengan kepuasan tamu. Apalagi Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya termasuk klasifikasi hotel berbintang yang menuntut karyawannya bekerja secara profesional.

Secara deskriptif tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar subyek berusia 18-37 tahun (92,06% dari total subyek). Levinson (dalam Monks, 1999 : 329-330) membedakan empat periode kehidupan yaitu (1) masa anak dan masa remaja (0-22 tahun), (2) masa dewasa awal (17-45 tahun), (3) masa dewasa madya (40-65 tahun) dan (4) masa dewasa akhir (60 tahun ke atas). Mayoritas subyek tergolong dalam periode dewasa awal. Periode dewasa awal orang mencari tempat dalam dunia kerja dan dunia hubungan sosial. Individu berusaha memajukan karirnya sebaik-baiknya. Demi mencapai keinginannya, individu memiliki kemauan yang keras untuk bekerja dan berusaha bersaing dengan rekan-rekannya. Hal di atas merupakan indikator dari individu yang memiliki kecenderungan kepribadian tipe A. Pada periode ini, individu lebih memikirkan suatu lingkungan kerja daripada suatu pekerjaan (Monks, 1999 : 304). Usia dewasa awal individu

mencari dukungan sosial baik dengan rekan sekerja maupun atasan. Dukungan sosial ini mampu melunakkan atau mengurangi tingkat stres kerja (Robbins, 1996 : 227). Individu menginginkan lingkungan kerja yang baik dan harmonis sehingga dalam menjalankan pekerjaannya individu mengupayakan proses komunikasi yang efektif. Dengan begitu meminimalisir tingkat stres kerja.

Jenis kelamin subyek berpengaruh pada komunikasi organisasi. Penelitian Deborah Tannen (dalam Robbins, 1996 : 21) mengungkap mengenai perbedaan gaya pembicaraan antara laki-laki dan perempuan. Deborah Tannen menegaskan bahwa laki-laki berkomunikasi untuk menekankan status/hirarki sedangkan perempuan berkomunikasi untuk menciptakan hubungan/kedekatan. Secara deskriptif tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar subyek berjenis kelamin laki-laki memiliki persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi tinggi dan tingkat stres kerja rendah. Hal ini mungkin disebabkan laki-laki berkomunikasi langsung pada pembicaraan, hanya berkomunikasi bila ada sangkut pautnya dengan pekerjaan/hirarki serta untuk mempertahankan status dan keunggulan. Perempuan berkomunikasi untuk mencari teman/kedekatan, perempuan lebih menggunakan emosinya untuk berkomunikasi. Dalam berkomunikasi perempuan "samar-samar atau tidak suka terus terang, mengatur pembicaraan sedemikian rupa supaya kelihatan baik atau memendam pembicaraan. Hal itu termasuk komunikasi yang tidak efektif. Kondisi demikian tidak jarang menimbulkan dirinya maupun orang lain mengalami stres kerja.

Pengalaman kerja merupakan pengurang stres yang sangat baik (Robbins, 1996 : 227). Sebagian besar individu merasakan ketidakpastian dan situasi yang

serba baru menciptakan stres kerja. Tetapi setelah dialami, stres itu menghilang atau setidaknya berkurang. Orang yang tetap lebih lama berada dalam organisasi adalah ciri orang yang lebih tahan stres. Dengan lamanya masa kerja menyebabkan individu mengembangkan mekanisme untuk mengatasi stres. Dari tabel 4.11 secara deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar subyek memiliki lama bekerja > 4 tahun. Dengan demikian subyek yang bekerja lebih lama (>4 tahun) memiliki tingkat stres kerja yang rendah. Persepsi terhadap komunikasi organisasi cukup efektif mungkin disebabkan karena dengan lamanya karyawan bekerja, antara karyawan sudah saling dekat serta antara atasan dan bawahan bisa saling memahami.

Dari tabulasi tabel (lampiran hal 112-113) menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan ditinjau dari posisi jabatan memiliki persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi tergolong baik. Namun ada yang mempersepsikan komunikasi organisasi di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya buruk yaitu R/F (10,26%). Hal ini disebabkan proses komunikasi seringkali hanya menjangkau atau mencapai pada posisi jabatan S/SS dan *Dept Head B*. Ada beberapa informasi dari atasan yang tidak mampu dimengerti oleh R/F, baik masalah bahasa maupun jangkauan pemahamannya.

Perlu juga diketahui, bagian departemen yang memiliki persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi baik dan stres kerja rendah (lampiran hal 112-113). Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar departemen yang ada memiliki persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi cukup baik. Namun ada juga departemen yang mempersepsikan komunikasi organisasi di Mandarin

Oriental, Hotel Majapahit Surabaya buruk yaitu departemen *F&B* dan *Engineering (Eng)*, dengan perincian departemen *F&B* = 13,04% dan *Eng* = 14,29%. Departemen *F&B* adalah departemen yang memiliki struktur organisasi yang kompleks atau departemen yang meng-*handle* banyak *outlet*/bagian. Selain itu, proses komunikasinya harus cepat karena berhubungan dengan operasional utama hotel. Dengan kondisi di atas, memungkinkan beberapa karyawan tidak mampu melakukan proses komunikasi yang efektif. Departemen *Engineering* juga memiliki persepsi yang buruk terhadap komunikasi di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan dari atasan. Atasan departemen *Engineering* adalah orang asing yang tidak mampu berbahasa Inggris, bahasa Indonesia pun tidak lancar. Segala informasi yang disampaikan atasan tidak dipahami oleh bawahannya. Selain itu, sebagian besar staf departemen *Engineering* bekerja *casual* (karyawan tidak tetap) sehingga proses komunikasi yang terjadi tidak efektif.

Melalui perhitungan analisis data, diperoleh juga koefisien determinan (r^2) = $(0,620)^2 \times 100\%$. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif variabel persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi sebesar 38,4% yang berarti ada 61,6% variabel bebas lainnya yang mempengaruhi stres kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja:

- a. Faktor internal meliputi faktor kebijakan dan peraturan perusahaan, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan fisik
- b. Faktor eksternal meliputi keluarga, masyarakat dan ekonomi
- c. Perbedaan individu meliputi kebutuhan, nilai, tujuan dan umur.

Keterbatasan penelitian ini adalah tidak mengetahui adanya “*faking good dan faking bad*”. Penulis menyadari bahwa masalah yang timbul dalam perusahaan khususnya mengenai penilaian komunikasi dan stres kerja yang dialami karyawan cukup sensitif. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan subyek ada kemungkinan subyek berpura-pura memberikan jawaban yang bisa diterima oleh perusahaan atau sebaliknya. Ada kemungkinan subyek merasa tidak nyaman dalam mengisi angket sehingga dalam pengisian angket tidak sesuai dengan kondisi dirinya.

5.2 Simpulan

Setelah bahasan di atas maka secara singkat dapat disimpulkan hasil penelitian ini adalah:

1. Adanya hubungan negatif antara persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi dengan stres kerja pada karyawan yang memiliki kecenderungan kepribadian tipe A.
2. Sebagian besar persepsi subyek terhadap efektivitas komunikasi organisasi tergolong pada kategori baik (38,09%), sisanya sangat baik (31,75%) dan sedang (23,81%).
3. Sebagian besar subyek mengalami stres kerja yang tergolong pada kategori rendah (41,27%) dan sangat rendah (38,09%), sisanya mengalami stres kerja kategori sedang (20,63%)
4. Persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi mempunyai peranan yang penting dalam meminimalisir stres kerja. Variabel persepsi terhadap

efektivitas komunikasi organisasi memberikan sumbangan (SE) sebesar 38,4% terhadap stres kerja. Berarti ada pengaruh faktor-faktor lain terhadap stres kerja sebesar 61,6%.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi atasan/Departemen *Human Resources*

penulis merasa sarana komunikasi yang ada di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya sudah cukup baik. Namun atasan masih perlu tetap memperhatikan komunikasi timbal balik sehingga terjalin hubungan yang lebih baik dengan bawahannya, khususnya para pelaksana (R/F). Hal itu penting untuk meminimalisir stres kerja dan membentuk *teamwork* yang solid. Perusahaan perlu memperhatikan saluran komunikasi formal. Perusahaan perlu membuat jaringan komunikasi yang lebih fleksibel. Kondisi ini dapat menentukan keterbukaan atau tidak dari masing-masing personel organisasi. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks, oleh sebab itu perlu diperhatikan mengenai pemilikan informasi. Disarankan pemilikan informasi bisa menyebar secara merata sampai ke posisi bawahan. Diharapkan dapat mengendalikan stres kerja yang tergolong rendah melalui *stress management*, misal dengan mengadakan penyegaran, pelatihan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Bagi subyek penelitian

Komunikasi efektif dapat dicapai dengan kerjasama antar departemen. Bagi pelaksana (R/F) lebih bersikap terbuka pada atasan dengan memberikan informasi yang sebenarnya, menyampaikan saran atau masukan bagi perusahaan. Demikian juga dengan sebaliknya atasan (S/SS atau *Dept Head B*) bisa terbuka pada bawahan. Dengan kondisi demikian setiap personel hotel mampu bekerja dengan baik dan mengurangi timbulnya stres kerja yang disebabkan komunikasi organisasi yang tidak efektif. Dalam pengisian angket subyek penelitian semestinya bersikap jujur dan terbuka demi kelancaran semua pihak. Tingkat stres kerja yang tergolong rendah pada karyawan dapat dipertahankan dengan memandang, menilai, menafsirkan atau mempersepsikan stres kerja dengan positif.

3. Bagi peneliti lanjutan

Bagi peneliti selanjutnya yang berniat meneliti variabel persepsi terhadap efektivitas komunikasi organisasi atau stres kerja. Penulis menyarankan untuk meneliti variabel-variabel lain maupun variabel kendali lain yang mempengaruhi stres kerja, misalnya usia, kebutuhan (*need*), semangat kerja, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Akui Kurang Koordinasi, Tapi Tak Jera Mengabdi.* (2003, April 23). Jawa Pos. h.29.
- Azwar, S. (1988). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty Offset.
- _____. (2000). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- _____. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R.A. (1998). *Psychology*. America: Allyn&Bacon.
- Benge, E.J. (1983). *Pokok-Pokok Manajemen Modern*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F & Heavrin, C. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Diahsari, E.Y. (2001). *Kontribusi Stres Pada Produktifitas Kerja*. Anima, 16, 360-365.
- Djarwanto, P.S. (1984). *Pokok-Pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Liberty.
- Etzioni, A. (1982). *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Fawzi, I.L., Sjabadhyni, B., Graitto, B.K.I & Wutun, R.P. (Ed). (2001). *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Dari Perspektif PIO*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Feldman, R.S. (1999). *Understanding Psychology*. (5th edition). America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Fink, S.L., Jenks, R.S. & Willits, R.D. (1983). *Designing and Managing Organizations*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Gitosudarmo, I. & Sudita, I.N. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Greenberg, J. (2002). *Comprehensive Stress Management*. (7th edition). New York: Mc-Graw Hill.

- _____. *Managing Behavior In Organizations*. (3th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hadi, S. (1981). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Penerbit UGM.
- Halonen, J.S & Santrock, J.W. (1999). *Psychology: Contexts & Applications*. (3th edition). America: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Handoko, T.H. (1996). *Manajemen*. (edisi ke-2). Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, F. & Prakosa, H. (1997). *Motivasi Berprestasi dan Stres Kerja Wartawan Republika*. Anima, 13, 50-57.
- Hodge, B.J. & Anthony, W.P. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Massachussets: Allyn & Bacon, Inc.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. (5th edition). Singapore: McGraw-Hill.
- Kartono, K. & Gulo, D. (2000). *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Kinney, T.A. (1994). *An Inductively Derived Typology of Verbal Aggression and Its Association to Distress*. Journal of Human Communication Research, 21, 183-222.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. (3th edition) America: Richard D. Irwin, Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (7th edition). Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Makin, P.E. & Lindley, P.A. (1997). *Mengatasi Stres Secara Positif*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (edisi ke-3). Yogyakarta: BPFE.
- Monks & Knoers. (1999). *Psikologi Perkembangan*. Alih Bahasa: Siti Rahayu Haditono. Yogyakarta: Gajah Mada Univ Press.
- Nasution. (1996). *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Pace, R.W. & Faules, D.F. (2000). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pettijohn, T.F. (1987). *Psychology: A Concise Introduction*. America: The Dushkin Publishing Group, Inc.
- Purwanto, D. (1996). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Prabandari, Y.S. (1989). *Hubungan Antara Stres dan Motif Berprestasi Dengan Depresi Pada Mahasiswa Tingkat Lanjut*. *Jurnal Psikologi*, 1, 17-24.
- Quick, J.C. & Quick, J.D dkk. (1998). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington DC: American Psychological Association.
- Rakhmat, J. (2002). *Psikologi Komunikasi*. (edisi revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Richardson, P. & Denton, D.K. (1996). *Communicating Change*. *Journal of Human Resources Management*, 35, 203-216.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi Jilid II*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Prehallindo.
- _____. (1998). *Organizational Behavior*. (8th edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Romas, J.A. & Sharma, M. (2000). *Practical Stress Management*. (2nd edition). Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1998). *Basic Organizational Behavior*. (2nd edition). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Setiap Masuk Kantor Ucapkan Selamat Pagi*. (2003, Mei 7). *Jawa Pos*. h. 29.
- Stoner, J.A.F. & Wankel, C. (1988). *Manajemen*. (edisi ke-3). Jakarta: CV Intermedia.
- Surakhmad, W. (1978). *Dasar & Teknik Research*. Bandung: Tarsito.
- Tarigan, J.R. & Suparmoko. (1999). *Metode Pengumpulan Data*. Yogyakarta: BPFE.
- Tim Penulis Modul Fisip. UT. (1988). *Materi Pokok Psikologi Industri*. Jakarta: Penerbit Karunika Universitas Terbuka.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (1988).
Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka

Tubbs, S.L. & Moss, S. (2000). *Human Communication: Prinsip-Prinsip Dasar*.
Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. (2001). *Human Communication: Konteks-Konteks
Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Walizer, M.H. & Wienir, P.L. (1993). *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari
Hubungan Jilid I*. Jakarta: Erlangga.

Wood, Wallace & Zeffane, dkk. (1994). *Organisational Behavior: An Asia-
Pasific Perspective*. New York: John Wiley & Sons.

