

Manajemen Konflik Organisasi untuk Menjaga Komitmen dalam Unit

Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro

Meisa Aulia Rahma, Sri Budi Lestari
meisaaulia97@gmail.com

Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

ABSTRAK

Komunikasi merupakan sebuah pondasi dalam sebuah organisasi untuk membantu anggota dalam mencapai tujuan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Namun tidak jarang terjadi hambatan dalam komunikasi yang mengakibatkan sebuah permasalahan dalam organisasi sehingga berujung pada timbulnya konflik. Konflik merupakan hal yang alamiah dalam sebuah organisasi, namun apabila konflik tidak dikelola secara baik akan menimbulkan permasalahan seperti hilangnya komitmen anggota. Agar konflik memiliki dampak yang positif terhadap organisasi, haruslah dikelola menggunakan strategi tertentu dan diketahui penyebab-penyebabnya. Tujuan penelitian mengetahui pengalaman individu organisasi dalam manajemen konflik organisasi untuk menjaga komitmen dalam Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro.

Teori yang digunakan ialah Gaya Manajemen Konflik oleh Thomas dan Killman untuk mendeskripsikan bagaimana manajemen konflik yang dilakukan oleh masing-masing anggota dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk melihat pengalaman individu dalam manajemen konflik organisasi. Informan yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 6 (enam) orang dengan karakteristik merupakan anggota Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro, sudah bergabung minimal 1 tahun dan dapat diwawancarai.

Hasil penelitian menunjukkan konflik yang ada dalam organisasi bersumber dari konflik dalam diri individu yang disebabkan oleh rasa jenuh terhadap kegiatan organisasi, konflik interpersonal yang disebabkan oleh kesalahpahaman dalam berkomunikasi, kesenjangan antar angkatan dan intervensi dari senior serta konflik organisasi yang disebabkan karena adanya ketidakjelasan dalam status pekerjaan dan tumpang tindih tanggung jawab dalam pekerjaan. Penyelesaian konflik yang dilakukan informan yaitu menggunakan manajemen konflik kompromi, kolaborasi, menghindar dan penggunaan pihak ketiga sebagai sumber informasi bagi informan.

Kata kunci: Manajemen Konflik ; Unit Kegiatan Selam 387 ; Universitas Diponegoro ; Komitmen

ABSTRACT

Communication is a foundation in an organization to assist members in achieving goals both individual goals and organizational goals. But not infrequently there are obstacles in communication that result in a problem in the organization that results in conflict. Conflict is a natural thing in an organization, but if the conflict is not managed properly it will cause problems such as loss of member's commitment. For conflict to have a positive impact on the organization, it must be managed using a specific strategy and known the causes. The purpose of this research is to find out the experience of individual organizations in organizational conflict management to maintain commitment in the Unit Kegiatan Selam 387 Diponegoro University.

The theory used is the Conflict Management Style by Thomas and Killman to describe how conflict management is carried out by each member in the organization. This study uses a phenomenological approach to see individual experiences in organizational conflict management. The informants used in this study were 6 (six) people with characteristics who were members of Unit Kegiatan Selam 387 Diponegoro University, who had joined at least 1 year and could be interviewed.

The results showed that the conflict in the organization originated from conflicts in individuals caused by a sense of saturation with organizational activities, interpersonal conflict caused by misunderstanding in communication, gaps between the forces and interventions from seniors and organizational conflict caused by unclear work status and overlapping responsibilities at work. Conflict resolution is done by informants, namely using compromising, collaborating, avoiding and the use of the third party involvement.

Keywords: Conflict Management; Diving Unit 387; Diponegoro University ; Commitment

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Komunikasi merupakan sesuatu yang mutlak dilakukan oleh individu di dalam organisasi, baik itu di dalam organisasi maupun di luar organisasi, bersifat antarpribadi maupun berkelompok. Proses komunikasi dalam organisasi seharusnya dapat berjalan dengan efektif, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi tidak mengalami kemacetan. Namun ada kalanya, proses komunikasi mengalami hambatan sehingga menimbulkan masalah yang berujung pada munculnya konflik. Masalah tersebut dapat terjadi di organisasi manapun, demikian pula yang terjadi pada organisasi tingkat mahasiswa di Universitas Diponegoro Semarang, yaitu Unit Kegiatan Mahasiswa 387 Universitas Diponegoro atau disebut UKSA-387 UNDIP. Salah satu permasalahan yang ada dalam UKSA-387 UNDIP yaitu kurangnya keterbukaan satu sama lain sehingga tidak terbentuk pengertian yang terjalin oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi, yang membawa konsekuensi pada proses komunikasi menjadi tidak efektif. Keterbukaan menjadi salah satu hal yang penting dalam proses komunikasi tidak terkecuali dalam membangun hubungan antar manusia yang terikat dalam sebuah organisasi. Adanya keterbukaan dapat membuat antar individu saling mengerti karakteristik diri sendiri serta satu sama lain sehingga tercipta hubungan yang harmonis.

Berdasarkan hasil pra riset wawancara dengan beberapa anggota serta ketua UKSA-387 UNDIP yang saat ini sedang menjabat, Andy mengungkapkan sifat keras kepala yang dimiliki beberapa individu menjadikan banyaknya pihak yang merasa dominan di dalam organisasi. Sama halnya dengan Rama, yang juga merupakan salah satu anggota UKSA-387 UNDIP mengungkapkan bahwa dirinya pernah mengalami konflik dengan beberapa anggota karena tidak adanya kemauan anggota lain untuk memberikan konfirmasi ketika diperlukan dalam kegiatan organisasi, sehingga kegiatan organisasi tidak dapat berjalan secara maksimal, dikarenakan kurangnya anggota yang tidak hadir namun dengan alasan yang tidak diketahui.

Konflik tidak hanya berasal dari individu dengan dirinya sendiri atau dengan orang lain, namun konflik juga dapat dipicu dari adanya kesenjangan antar angkatan, sehingga kurang terciptanya hubungan yang harmonis antar angkatan. Sharla, salah satu anggota mengungkapkan bahwa seringkali permasalahan muncul karena adanya kesenjangan antar angkatan dikarenakan angkatan atas terlalu mendominasi angkatan dibawahnya. Menurut Muhyadi (2012:134) posisi dalam organisasi merupakan salah satu faktor penghambat dalam proses komunikasi. Atasan terkadang menyampaikan pesan-pesan kepada bawahan secara garis besar saja dengan asumsi bahwa bawahan dapat menangkap dengan baik isi pesan yang disampaikan.

Selain itu, faktor lain yang juga dapat menghambat suksesnya komunikasi ialah faktor emosi, baik pada pihak pengirim maupun penerima. Di bawah kondisi emosi tertentu, seseorang kadang menyampaikan pesannya dengan bahasa yang tidak sesuai. Sebagai contoh, atasan yang terkadang menggunakan kata-kata makian yang pada akhirnya ditangkap dengan makna berbeda dengan bawahannya. Senior sebagai individu atau kelompok yang memiliki posisi teratas dalam sebuah organisasi kemahasiswaan seharusnya memiliki kemampuan dalam

menyampaikan pesan serta dapat mengayomi para juniornya sehingga junior memiliki kenyamanan untuk berinteraksi dan mengeluarkan pendapat. Namun acapkali senior menggunakan kata-kata yang tidak sesuai, merasa mereka memiliki hak untuk menuntut bawahannya karena menganggap organisasi telah mengalami kemunduran baik dalam hal prestasi, anggota baru yang mendaftar, serta antusias masyarakat dalam mengikui kegiatan UKSA-387 UNDIP. Bawahan pun seringkali memiliki kecemasan tersendiri, apabila pendapatnya ditolak karena menganggap posisinya yang masih menjadi junior. Apabila hal tersebut tidak dikekola, maka bawahan memiliki ketidaknyamanan sehingga enggan untuk berkomunikasi dan menjadi masalah yang berujung dengan munculnya konflik sehingga mengganggu proses interaksi dalam UKSA-387 UNDIP.

Konflik yang tidak diselesaikan dengan baik, dapat memberikan dampak buruk salah satunya membuat komitmen individu terhadap organisasi menjadi hilang. Hornby (2000:242 dalam I Wayan Bagia, 2015:41) mengatakan komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama. Apabila anggota tidak merasa terikat dengan organisasi, maka organisasi dapat mengalami kemacetan karena tidak adanya kemauan dari anggota untuk terus terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan individu, demikian halnya yang terjadi dalam lingkup UKSA-387 UNDIP.

Konflik dalam organisasi, harus dikelola menggunakan strategi tertentu yang nantinya menghasilkan keputusan agar menguntungkan kedua belah pihak yang berkonflik. Pihak yang berkonflik seharusnya memiliki strategi serta mencapai keluaran konflik yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Seperti halnya permasalahan dalam UKSA-387 UNDIP, haruslah dibutuhkan strategi untuk mengelola konflik agar tidak berujung pada perpecahan organisasi. Strategi komunikasi diperlukan dalam setiap hubungan, salah satunya dalam organisasi dimana strategi dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan sebagai konsekuensinya pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda tergantung pada keadaan (Gibson, J.L. 1996 dalam Khomsahrial, 2014:124).

Rumusan Masalah

Proses komunikasi dalam sebuah organisasi seharusnya dapat berjalan dengan efektif, sehingga proses pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan maksimal. Namun tidak jarang terjadi hambatan dalam komunikasi yang mengakibatkan sebuah permasalahan dalam organisasi sehingga berujung pada timbulnya konflik, seperti yang dialami organisasi UKSA-387 Undip. Konflik-konflik yang terjadi dalam UKSA-387 UNDIP disebabkan oleh adanya beberapa hambatan dalam komunikasi seperti adanya ketidakmauan untuk berkomunikasi, tidak adanya keterbukaan satu sama lain, adanya kesenjangan antar angkatan dan sebagainya.

Konflik dalam organisasi bersifat alamiah dimana konflik pasti akan terus bermunculan seiring jalannya organisasi. Namun agar konflik dapat berdampak positif dan komitmen dalam diri anggota tetap terjaga demi keberlangsungan organisasi, harus dikelola secara baik dengan mengetahui penyebab-penyebabnya. Berangkat dari permasalahan tersebut, pertanyaan yang kemudian muncul adalah bagaimana pengalaman manajemen konflik yang dilakukan setiap individu dalam UKSA-387 UNDIP agar proses komunikasi dapat terus berjalan harmonis dan komitmen dari setiap anggotanya dapat terus terpelihara?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan proses komunikasi yang terjalin di dalam UKSA-387 UNDIP sebagai organisasi selama kemahasiswaan.
2. Untuk mendeskripsikan jenis dan bentuk konflik yang muncul seiring jalannya organisasi.
3. Untuk mendeskripsikan pengalaman manajemen konflik yang sesuai untuk penyelesaian konflik agar dapat terjaganya komitmen untuk mencapai tujuan UKSA-387 UNDIP sebagai organisasi selama.

Teori Gaya Manajemen Konflik Thomas dan Kilmann (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrumen Theory*)

Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Killmann (dalam Wirawan, 2010:140) mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: (1). Kerja sama (*cooperatives*) pada sumbu horizontal dan (2) keasertifan (*asertiveness*) pada sumbu vertikal. Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Di sisi lain, keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik. Manajemen konflik membutuhkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun strategi konflik dan menerapkannya agar menghasilkan penyelesaian yang diinginkan. Berdasarkan dimensi kerja sama dan keasertifan, Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik, diantaranya kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), menghindar (*avoiding*), mengakomodasi (*accomodating*).

Agar dapat sukses dalam menggunakan gaya manajemen konflik, pihak yang terlibat konflik memerlukan keterampilan tertentu. Tabel berikut berisi sebagian dari keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan setiap gaya manajemen konflik.

Kompetisi	Kolaborasi	Kompromi	Menghindar	Akomodasi
-Berdebat dan membantah	-Mendengarkan dengan baik yang	-Kemampuan bernegosiasi	-Kemampuan untuk menarik diri	-Kemampuan melupakan

-Berpegang teguh pada pendirian	dikemukakan lawan konflik	-Mendengarkan dengan baik yang dikemukakan lawan konflik	-Kemampuan meninggalkan sesuatu tanpa terselesaikan	keinginan diri sendiri
-Menilai pendapat dan perasaan diri sendiri dan lawan konflik	-Kemampuan bernegosiasi	-Mengevaluasi nilai-nilai	-Kemampuan untuk mengesampingkan masalah	-Kemampuan melayani lawan konflik
-Menyatakan posisi diri secara jelas	- Mengidentifikasi pendapat lawan konflik	-Menemukan jalan tengah	-Kemampuan untuk menerima kekalahan	-Kemampuan untuk mematuhi perintah atau melayani konflik
-Kemampuan memperbesar kekuasaan diri sendiri	-Konfrontasi tidak mengancam	-Memberikan konsesi	-Kemampuan untuk melupakan sesuatu yang menyakitkan hati	
-Kemampuan untuk memperkecil kekuasaan lawan konflik	-Menganalisis masukan			
-Menggunakan berbagai taktik yang mempengaruhi	-Memberikan konsesi			

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang dipakai dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan untuk mendeskripsikan proses komunikasi dalam organisasi kemahasiswaan, fenomena-fenomena konflik yang terjadi dan bagaimana anggota Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro mengelola konflik tersebut.

Pendekatan yang diambil dalam penelitian ini merupakan pendekatan fenomenologi yang berkaitan dengan penampakan suatu objek, peristiwa, atau suatu kondisi dalam persepsi kita. Pendekatan ini bertujuan untuk mencari arti pengalaman bagi seseorang yang mengalami secara langsung, menyampaikan penjelasan secara deskriptif, dan komprehensif mengenai fenomena tersebut. Pengalaman yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan pengalaman para informan sebagai bagian dari UKSA-387 UNDIP baik itu ketua maupun anggota ketika berinteraksi di dalam lingkup organisasi serta cara informan dalam mengelola konflik ketika terjadi konflik yang muncul dan mempertahankan komitmen anggotanya.

Selanjutnya, subyek penelitian ini adalah 6 anggota Unit Kegiatan Selam 387 Universitas Diponegoro yang sudah menjalani kepengurusan di UKSA-387 UNDIP minimal selama 1 tahun.

Hasil Penelitian

Pengalaman Proses Komunikasi

Selama menjadi anggota organisasi, keenam informan memiliki pengalaman proses komunikasi yang berbeda-beda. Proses komunikasi yang dialami oleh keenam informan tidak selamanya berjalan mulus, ditemukan beberapa hambatan dalam menjalin komunikasi dengan anggota lainnya. Penelitian ini menemukan pengalaman proses komunikasi yang berbeda tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti lingkungan organisasi, status keanggotaan informan serta karakteristik informan itu sendiri. Lingkungan organisasi menjadi salah satu hal yang mempengaruhi dalam proses komunikasi di dalam organisasi. Sistem kekeluargaan yang dianut oleh organisasi serta beragamnya anggota yang memiliki perbedaan tujuan, gaya bicara serta latar belakang menentukan bagaimana informan melakukan proses komunikasi dengan individu lain di dalam organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa meski lingkup UKSA-387 UNDIP memberlakukan sistem kekeluargaan yang erat, akan tetapi lingkungan organisasi terkadang tidak sesuai dengan harapan individu yang memasuki sebuah organisasi, sehingga menciptakan kendala dalam berkomunikasi seperti yang dialami oleh informan 1 ketika awal menjalin hubungan kekeluargaan yang erat dengan anggota lainnya. Selain itu, perbedaan posisi informan dengan anggota lainnya dalam penelitian ini menentukan bagaimana informan berinteraksi dengan anggota lainnya seperti yang dialami oleh informan 1, 2 dan 6 yang mengatakan bahwa status keanggotaannya saat itu menentukan bagaimana proses komunikasi yang informan alami selama di organisasi. Perbedaan status, posisi, atau kedudukan seseorang dalam jenjang organisasi dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi (Muhyadi, 2012: 134).

Bentuk Konflik Organisasi dan Bentuk Komitmen

Dalam aspek ini, peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa jenis konflik yang dialami oleh keenam informan yaitu: (1) konflik dalam diri individu. Konflik ini muncul dari dalam diri individu/anggota yang berada dalam organisasi. Konflik dalam diri individu biasanya disebabkan karena adanya kepentingan individu yang seringkali berbeda dengan tujuan organisasi, sehingga tidak semua keinginan dan cita-cita dapat dipenuhi dan menimbulkan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan (Wahyudi, 2017:33). Konflik ini dialami oleh beberapa informan seperti informan 2, 4 dan 6 yang mengalami konflik dalam diri informan disebabkan karena adanya perbedaan antara harapan dengan kenyataan yang informan dapatkan di dalam organisasi, sehingga timbul rasa jenuh pada diri informan dengan kegiatan organisasi dan berakibat pada hilangnya komitmen informan terhadap organisasi.

Konflik lain yang muncul yaitu adanya konflik interpersonal. Konflik ini terjadi di antara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi (Wirawan, 2010:55). Menurut data informan, konflik interpersonal yang dialami disebabkan oleh berbagai macam faktor, seperti adanya kesalahpahaman komunikasi, rasa tidak suka terhadap sifat anggota, intervensi dari senior yang begitu banyak, serta perbedaan gaya bicara informan dengan anggota lain di dalam organisasi sehingga mengakibatkan permasalahan dalam organisasi seperti yang dialami oleh informan 1, 2, 3, 5, dan 6.

Studi menemukan walaupun semua informan mengatakan bahwa komitmen merupakan hal penting, akan tetapi tidak semua informan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa minimnya komitmen anggota justru disebabkan karena konflik yang terjadi dalam diri individu, yaitu rasa jenuh terhadap kegiatan organisasi yang diakibatkan dari adanya perbedaan harapan dengan kenyataan dalam organisasi serta minimnya motivasi yang diberikan oleh atasan. Hal tersebut dialami oleh informan 2, 4, dan 6 yang mengatakan bahwa seiring berjalannya waktu, komitmen dari informan pun menurun dikarenakan rasa jenuh serta minimnya motivasi untuk berada di dalam organisasi. Hilangnya komitmen anggota berakibat pada terhambatnya proses komunikasi karena minimnya anggota yang datang ke dalam setiap pertemuan, seperti yang dialami oleh informan 5 bahwa ia tidak begitu mengenal anggota yang lain dikarenakan intensitas berkomunikasi yang minim. Tidak hanya menghambat dalam proses komunikasi, akan tetapi *jobdesk* yang sudah ditetapkan mengalami kemunduran seperti yang dialami oleh informan 1 dan 3.

Pengalaman Manajemen Konflik untuk Menjaga Komitmen

Dalam proses manajemen konflik anggota UKSA-387 UNDIP, individu menunjukkan perilaku tertentu yang membuatnya berbeda dari lawannya ketika menghadapi konflik. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik (Wirawan, 2010:134). Teori Manajemen Konflik oleh Thomas dan Killman menjelaskan lima gaya manajemen konflik yaitu kompetisi, menghindar, akomodasi, kolaborasi dan kompromi. Gaya menghindar ditunjukkan dengan perilaku menarik diri saat menghadapi konflik dan bersikap secara pasif seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik. Gaya ini merupakan manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Menurut Thomas dan Kilmann bentuk menghindar tersebut bisa berupa: (a) menjauhkan diri dari pokok masalah; (b) menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat; atau (c) menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan. Hal ini yang ditunjukkan oleh informan 2 dan 4 ketika informan dihadapkan oleh konflik selama menjadi anggota organisasi. Informan 2 dan 4 memilih untuk menghindar dari konflik dengan menjauhkan diri dari pokok permasalahan, keduanya hanya berusaha untuk melupakan dan meredam konflik yang ada. Penyelesaian konflik secara pasif seolah-olah tidak terjadi konflik justru menyebabkan permasalahan tidak selesai, sehingga hal tersebut terus terpendam di dalam diri informan dan mengakibatkan pada minimnya komitmen anggota.

Gaya akomodasi ditandai dengan perilaku salah satu pihak yang mengalah dan menyerah kepada keinginan lawannya tanpa terlibat dalam perdebatan demi menjaga keharmonisan di dalam sebuah hubungan. Pengelolaan konflik ini ditunjukkan oleh informan 5 ketika ia memiliki konflik dengan anggota lain. Konflik yang dialami oleh informan 5 biasanya terkait dengan pekerjaan yang berujung dengan adanya perdebatan antara dirinya dengan anggota lain, namun apabila informan sudah mulai berselisih, ia tidak segan untuk mengalah dan merendahkan egonya terhadap lawan konfliknya demi tercipta penyelesaian dari konflik. Alasannya melakukan hal tersebut karena ia tidak suka apabila memiliki konflik khususnya konflik antar pribadi dengan anggota lain, karena hubungan di antara mereka menjadi tidak harmonis.

Selanjutnya gaya kolaborasi dimana konflik yang ditunjukkan dengan kedua belah pihak melakukan negosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut biasanya ditunjukkan dengan saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan yang terjadi di antara mereka. Gaya kompromi, sementara itu, menunjukkan perilaku kedua belah pihak mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka; artinya mengutamakan kebutuhan salah satu pihak tetapi juga tidak melupakan kebutuhan pihak lain, yang ditunjukkan dengan tingkat keasertifan dan kerjasama yang sedang, seperti yang dilakukan oleh informan 1 dan 6 ketika informan dihadapkan oleh suatu konflik di dalam organisasi. Informan 1 mengatakan penyelesaian konflik yang ia lakukan tergantung dengan siapa ia berkonflik dan dampak dari konflik itu sendiri. Apabila konflik tersebut tidak mengganggu pekerjaannya dalam organisasi, maka informan 1 tidak akan menyelesaikan konflik tersebut. Apabila ia mengalami konflik yang mengganggu, maka informan 1 menuturkan akan berusaha menghargai masukan dan penjelasan dari lawan konfliknya dan tidak segan untuk meminta maaf terlebih dahulu apabila ia memiliki kesalahan dengan anggota lain. Konflik yang dialami oleh informan 6 terdiri dari konflik personal dan interpersonal. Konflik personal ia alami ketika ia merasa jenuh dengan kegiatan di dalam organisasi dan memilih untuk tidak terlibat ke dalam kegiatan selama beberapa waktu karena minimnya motivasi yang diberikan oleh para seniornya. Konflik interpersonal yang ia hadapi yaitu masalah pekerjaan serta ketidakmauan dari anggota untuk menyampaikan pendapatnya ke dalam forum. Informan 6 berusaha untuk menyelesaikan konflik yang ada, dengan memotivasi dirinya sendiri untuk terlibat kembali ke dalam organisasi. Apabila ia mengalami konflik dengan anggota lain, ia akan berusaha untuk meminimalisir ketegangan dengan memperhatikan kondisi emosional dirinya dan lawan konfliknya untuk kemudian membicarakan permasalahan yang ada.

Pada studi ini, ditemukan adanya keterlibatan pihak ketiga dalam menyelesaikan konflik yang dilakukan oleh informan 3. Pihak ketiga merupakan teman terdekat dari pihak yang berkonflik dengan informan 3. Informan 3 melakukan pendekatan kepada anggota terdekat dari lawan konfliknya untuk kemudian melakukan pendekatan dengan lawan konflik. Alasan informan 3 melakukan pengelolaan konflik tersebut yaitu untuk menganalisis permasalahan serta karakteristik dari lawan konfliknya melalui anggota terdekat dari lawan konflik, sehingga informan 3 akan membiarkan lawan konfliknya untuk bercerita terlebih dahulu kepada anggota terdekatnya. Apabila ia merasa bahwa suasana tidak terlalu tegang, maka informan 3 akan

berusaha mendekati lawan konfliknya untuk menyelesaikan masalah. Informan 3 turut mempertimbangkan seberapa besar konflik tersebut, bagaimana karakteristik pihak yang terlibat dalam konflik serta waktu terjadinya konflik agar semua pihak nyaman dan tidak ada yang merasa dirugikan. Dalam penelitian ini, informan 3 memiliki pengalaman penggunaan pola manajemen konflik berganda dimana ia melakukan penghindaran terlebih dahulu dengan lawan konfliknya, untuk kemudian melakukan negosiasi dengan lawan konflik.

Kesimpulan

- a. Setiap informan mengalami proses komunikasi yang berbeda-beda saat bergabung dengan organisasi. Pengalaman yang berbeda-beda tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti lingkungan organisasi, status keanggotaan informan, serta karakteristik informan itu sendiri. Informan mengalami hambatan komunikasi seperti sulit menyesuaikan diri dengan anggota organisasi lainnya, kegelisahan komunikasi, lingkungan organisasi yang tidak sesuai dengan karakteristik informan dan penggunaan saluran komunikasi yang tidak sesuai. Proses komunikasi yang tidak dapat berjalan lancar tersebut menimbulkan banyak permasalahan dalam organisasi seperti tidak adanya kedekatan antar anggota, perbedaan persepsi, serta terjadinya *missed* komunikasi dalam pekerjaan.
- b. Sumber konflik pada organisasi disebabkan oleh beberapa faktor. Konflik yang terjadi bersumber dari konflik personal, konflik interpersonal, dan konflik organisasi. Konflik personal disebabkan oleh permasalahan yang muncul dari dalam diri individu yang merasa jenuh dengan kegiatan di organisasi, sehingga membuat anggota tersebut memilih untuk menghindari organisasi dan melepaskan tanggung jawabnya. Konflik interpersonal biasanya disebabkan perbedaan persepsi, intervensi dari senior, kesenjangan angkatan, perbedaan gaya bicara dan sifat tidak saling suka antar anggota. Sedangkan konflik organisasi biasanya disebabkan karena ketidakjelasan status pekerjaan dan tumpang tindih tanggung jawab yang terlalu dibebankan ke beberapa anggota saja.
- c. Hilangnya komitmen anggota menjadi permasalahan tersendiri dalam organisasi, sehingga menyebabkan organisasi mengalami kemacetan dalam proses pencapaian tujuan. Walaupun semua anggota menganggap bahwa komitmen merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi, akan tetapi tidak semua anggota memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Faktor utama hilangnya komitmen anggota disebabkan karena konflik personal yang muncul dari dalam diri individu yaitu rasa jenuh oleh kegiatan organisasi yang dialami oleh anggota.
- d. Penyelesaian konflik dilakukan berdasarkan karakteristik serta persepsi informan terhadap konflik yang dialaminya. Dua informan memilih gaya kolaborasi untuk menyelesaikan konflik dengan terbuka satu sama lain dan membicarakan permasalahan yang ada. Dua informan memilih untuk menghindari konflik dengan menghindari permasalahan dan berusaha untuk melupakan konflik yang ada. Satu informan memilih gaya akomodasi dengan mengalah dan meminta maaf terlebih dahulu kepada lawan konfliknya, sedangkan satu informan memilih untuk melakukan pendekatan dengan

keterlibatan pihak ketiga yang merupakan anggota terdekat dari lawan konfliknya. Dalam penelitian ini ditemukan adanya pola manajemen konflik berganda yang dilakukan oleh informan.

- e. Perbedaan gaya manajemen konflik dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti asumsi mengenai konflik, persepsi terhadap konflik yang dialami, kecerdasan emosional, kepribadian anggota, pola komunikasi dalam interaksi konflik, keterampilan komunikasi, dan sebagainya.

Daftar Pustaka

- Bagia, I Wayan. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Littlejohn, Stephen W & Karen A. Foss. 2009. *Teori Komunikasi, edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhyadi. 2012. *Dinamika Organisasi Konsep dan Aplikasinya dalam Interaksi Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Ombak (Anggota IKAPI)
- Newman, W L. 1997. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approache*. Boston: Allyn & Bacon.
- Robbin, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi Edisi Kedelapan Jilid 1*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Wahyudi. 2017. *Manajemen Konflik dan Stress dalam Organisasi, Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Alfabeta: Bandung.
- Wijono, Sutarto. 1993. *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: 1993.
- Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi , Edisi Revisi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wursanto. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Andi Offset: Yogyakarta.

SUMBER JURNAL DAN SKRIPSI

- Sapitri, Ranti. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*. JOM Fisip Vol. 3, No. 2. Universitas Riau.
- Ellysabeth, Ratih. 2018. *Manajemen Konflik Antarbudaya pada Organisasi Internasional*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Siagian, Annie Renatan. 2015. *Resolusi Konflik pada Kelompok Tumbuh Bersama (KTB) di Persekutuan Mahasiswa Kristen (PMK) FISIP UNDIP*. Skripsi. Universitas Diponegoro.