

# MANAJEMEN KONFLIK KOMUNIKASI DALAM PROSES PEMBANGUNAN WISATA DI DUSUN THEKELAN

Osadhani Rahma Pemila, Yanuar Luqman  
[osadhani@students.undip.ac.id](mailto:osadhani@students.undip.ac.id)

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024)7465407  
Laman: [www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## ABSTRAK

Proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan tidak lepas dari berbagai konflik komunikasi yang menyebabkan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Mahardhika tidak dapat mencapai target pembangunan yang telah dituangkan dalam *Master Plan* Pengembangan Desa Wisata. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis konflik komunikasi yang terjadi selama proses pembangunan kepariwisataan di Dusun Thekelan, serta mendeskripsikan manajemen konflik komunikasi yang diterapkan oleh Pokdarwis Mahardhika. Paradigma yang digunakan adalah paradigma pos-positivistik dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan Teknik Penjodohan Pola. Teori Komunikasi Pembangunan Partisipatif, *Dual Concern Model Theory*, dan *Fully Functional Society Theory* digunakan untuk melihat bagaimana Pokdarwis Mahardhika menerapkan manajemen konflik komunikasi. Hasil dari penelitian ini menemukan adanya Konflik Tugas dan Konflik Proses antara Pokdarwis dengan pemerintah lokal dan masyarakat Dusun Thekelan. Adapun manajemen konflik yang diterapkan oleh Pokdarwis meliputi penghindaran, mengakomodasi, berkompromi, serta integrasi pemecahan masalah yang dilakukan dengan cara (1) menyelaraskan kepentingan/ pengambilan keputusan terkoordinasi melalui musyawarah, (2) dialog konstruktif yang menghasilkan pilihan-pilihan solutif, serta (3) membangun jaringan dengan pemangku pementingan eksternal melalui aktivitas pengelolaan media sosial dan pengadaan kegiatan informal.

**Kata kunci :** Pokdarwis, Pembangunan Partisipatif, Manajemen Konflik Komunikasi, *Dual Concern Model*, Pembangunan Wisata

## **ABSTRACT**

*The tourism development process in Dusun Thekelan cannot be separated from various communication conflicts that have caused The Mahardhika Tourism Awareness Group (Pokdarwis) to be unable to achieve the development targets set out in the Tourism Village Development Master Plan. This study aims to determine the types of communication conflicts that occur during the tourism development process in Dusun Thekelan, and to describe the communication conflict management applied by Pokdarwis Mahardhika. The paradigm used is a post-positivistic paradigm with a descriptive qualitative approach. This research uses case study method with Pattern Matching Technique. Participatory Development Communication Theory, Dual Concern Model Theory, and Fully Functional Society Theory are used to see how Pokdarwis Mahardhika applies communication conflict management. The results of this study found that there were Task Conflicts and Process Conflicts between Pokdarwis and the local government and the people of Dusun Thekelan. The conflict management implemented by Pokdarwis includes avoidance, accommodation, compromise, and integration of problem solving which is carried out by (1) aligning interests/ coordinated decision making through deliberation, (2) constructive dialogue that results in solution choices, and (3) build networks with external stakeholders through social media management activities and the provision of informal activities.*

*Keywords: Pokdarwis, Participatory Development, Communication Conflict Management, Dual Concern Model, Tourism Development*

## **PENDAHULUAN**

Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Mahardhika merupakan sebuah organisasi yang dibentuk oleh masyarakat Dusun Thekelan, Desa Batur, Kabupaten Semarang. Tujuan pembentukan Pokdarwis Mahardhika adalah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun sektor pariwisata setempat.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2012) mendefinisikan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) sebagai lembaga masyarakat yang anggotanya memiliki kepedulian dan tanggung jawab, serta bertindak sebagai motivator untuk mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan pariwisata.

Sejak Pokdarwis Mahardhika dibentuk, Dusun Thekelan telah berhasil menghadirkan beragam paket wisata baru, diantaranya adalah paket *One Day Tour*, *Live-in*, *Camping Ground*, dan Sepeda *Downhill*. Pokdarwis Mahardhika juga telah membuat “*Master Plan* Pengembangan Desa Wisata Thekelan” bersama Tim KKN PPM Tematik UNDIP Tahun 2018.

Kendati demikian, pembangunan wisata di Dusun Thekelan tidak lepas dari berbagai hambatan. Terdapat beberapa hal yang menghambat tercapainya target yang telah dituangkan dalam *Master Plan* Pengembangan Desa Wisata Thekelan. Salah satu hambatan tersebut adalah terdapat konflik komunikasi antara Pokdarwis dengan masyarakat dan pemerintah setempat. Banyak masyarakat Dusun Thekelan masih belum memahami peran dan tanggungjawab Pokdarwis, serta belum sepenuhnya Sadar Wisata. Sadar Wisata adalah ketika masyarakat sudah menyadari sepenuhnya mengenai tugas dan tanggung jawab mereka sebagai tuan rumah yang baik untuk wisatawan dengan menghadirkan sua-

sana kepariwisataan yang ideal sesuai dengan Sapta Pesona (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, 2012). Saat ini, masyarakat Dusun Thekelan masih terjebak dalam pemahaman lama, dimana pengelolaan wisata bersifat sporadis dan tergantung permintaan di waktu tertentu saja.

Menurut Wahyuningrum *et al* (2020), meskipun Pokdarwis telah melaksanakan berbagai sosialisasi dan kegiatan pengembangan wisata, nyatanya keterlibatan masyarakat masih belum mencapai harapan. Masyarakat di luar pokdarwis hanya aktif terlibat sebagai penyedia tempat penginapan dan konsumsi, dimana rata-rata omset yang masuk hanya sebesar Rp30.000,- hingga Rp50.000,- per orang. Hal ini belum cukup mampu mendongkrak perekonomian warga Dusun Thekelan.

Pokdarwis juga mengalami masalah koordinasi dengan pemerintah Desa Batur dalam proses pembuatan Peraturan Desa (Perdes) yang akan digunakan sebagai landasan penentuan tarif tiket wisata. Selama belum ada Perdes, Pokdarwis belum dapat men-

jual tiket wisata kepada para wisatawan secara legal, sehingga dana pengembangan wisata sejauh ini hanya bergantung pada swadaya masyarakat dan dana hibah yang diberikan oleh organisasi swasta. Tidak adanya pemasukan dari tiket wisata membuat Pokdarwis cukup kesulitan dalam membangun beberapa infrastruktur yang telah direncanakan dalam *Master Plan*. Program-program yang dijalankan oleh Pokdarwis belum memenuhi target perencanaan pembangunan Desa Wisata Thekelan.

Keberadaan Pokdarwis sebagai salah satu implementasi Perencanaan Pembangunan Partisipatif, seharusnya mampu menggerakkan masyarakat dan para pemangku kepentingan lain untuk dapat bersama-sama mengelola potensi wisata setempat. Menurut Maripah (2017), Perencanaan Pembangunan Partisipatif adalah perencanaan pembangunan yang memiliki tujuan untuk melibatkan rakyat, dimana masyarakat bukan hanya berperan sebagai obyek, namun juga subyek pembangunan.

Apabila komunikasi partisipatif dijalankan secara optimal, harapannya

rencana pembangunan wisata secara *bottom-up* yang berasal dari Pokdarwis Mahardhika dapat membawa pembangunan kepariwisataan di Dusun Thekelan ke arah yang lebih berkelanjutan. Di sisi lain, munculnya konflik dalam proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan merupakan suatu hal yang tak terelakkan. Tumbuhnya konflik dalam proses komunikasi terjadi akibat pelemparan pesan yang tidak memuaskan antara komunikan dengan komunikator (Sekarningrum *et al.*, 2019). Penggunaan komunikasi partisipatif oleh Pokdarwis, seharusnya mampu menghasilkan keputusan untuk menjalankan aktivitas yang disepakati bersama oleh para pemangku kepentingan, serta saling berkontribusi untuk mencari solusi atas permasalahan yang timbul pada proses pembangunan kepariwisataan (Hidayat, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana manajemen konflik komunikasi yang diterapkan oleh Pokdarwis Mahardhika dalam menghadapi berbagai konflik yang timbul

selama proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan?

## **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mendeskripsikan jenis konflik komunikasi yang terjadi selama proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan, dan (2) Mendeskripsikan manajemen konflik komunikasi yang diterapkan oleh Pokdarwis Mahardhika dalam mengelola konflik yang timbul selama proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan.

## **KERANGKA TEORI**

### **1. Komunikasi Pembangunan**

#### **Partisipatif**

Komunikasi pembangunan partisipatif lahir sebagai kritik dari konsep pembangunan *top-down*. Pembangunan tidak lagi dipandang sebagai fungsi dari apa yang dilakukan pemerintah kepada masyarakat, namun lebih berfokus pada upaya partisipatif di mana individu atau kelompok itu sendiri berpartisipasi dalam mempertimbangkan, merencanakan, dan melaksanakan rencana pembangunan mereka sendiri, untuk me-

mastikan hasil pembangunan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Tufte dan Mefalopulos (2009) mendefinisikan komunikasi pembangunan partisipatif sebagai sebuah pendekatan dialogis yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, persepsi, dan pendapat antar pemangku kepentingan yang dapat memfasilitasi adanya pemberdayaan, terutama bagi masyarakat rentan dan marginal.

Mefalopulos (2008) mengidentifikasi empat bentuk tingkatan komunikasi pembangunan partisipatif, yakni (1) Partisipasi Pasif, (2) Partisipasi dengan Konsultasi, (3) Partisipasi dengan Kolaborasi, dan (4) Partisipasi Pemberdayaan. Selanjutnya, Rahim (dalam Satriani *et al.*, 2011) menjabarkan empat konsep yang dapat mendorong terjadinya pemberdayaan dalam Komunikasi Pembangunan Partisipatif, yakni: (1) Heteroglasia, (2) Dialog, (3) Poliponi, dan (4) Karnaval.

### **2. Konflik**

Konflik adalah komponen interaksi interpersonal yang tidak terelakkan dan secara intrinsik buruk, namun itu

merupakan hal yang biasa terjadi (Elgoibar *et al.*, 2017). Parker Follett (dalam Elgoibar *et al.*, 2017) mendefinisikan konflik sebagai munculnya perbedaan, baik itu perbedaan pendapat atau perbedaan kepentingan. Elgoibar *et al.* (2017) menjelaskan beberapa jenis konflik, yakni: Konflik Tugas, Konflik Proses, dan Konflik Relasional. Konflik Tugas mengacu pada pendapat yang berbeda tentang konten, misalnya tentang distribusi sumber daya, tentang prosedur/kebijakan, serta penilaian dan interpretasi fakta. Konflik Proses mengacu pada bagaimana tugas harus diselesaikan, sedangkan Konflik Hubungan mengacu pada ketidakcocokan interpersonal.

### **3. Manajemen Konflik**

Manajemen konflik adalah tindakan yang disengaja untuk menghadapi situasi konflik, baik untuk mencegah atau meningkatkannya (Elgoibar *et al.*, 2017). Manajemen konflik mencakup tanggapan kognitif terhadap situasi konflik, yang dapat bervariasi dari sangat kompetitif hingga sangat kooperatif. Manajemen konflik

tidak selalu melibatkan penghindaran, pengurangan, atau penghentian konflik. Ini melibatkan perancangan strategi yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan untuk meningkatkan fungsi konflik yang konstruktif untuk meningkatkan efektivitas tim dan organisasi (Rahim, 2002).

Sebagian besar ahli teori komunikasi lebih menyukai istilah manajemen konflik daripada resolusi konflik karena menyarankan proses komunikasi yang berkelanjutan yang memusatkan perhatian pada interaksi, daripada menyarankan episode yang harus ditangani saat konflik terjadi (Nicotera, 2009).

### **4. *Dual Concern Model***

*Dual Concern Model* menjelaskan bahwa cara pihak menangani konflik dapat digambarkan dan ditentukan oleh dua keprihatinan: kepedulian terhadap diri sendiri (kepentingan sendiri) dan kepedulian terhadap orang lain (kepentingan relasional) (Elgoibar *et al.*, 2017). Biasanya, kedua masalah tersebut mendefinisikan lima perilaku konflik yang berbeda, yakni memaksa,

menghindari, mengakomodasi, kompromi, dan pemecahan masalah atau integrasi. (1) Dalam **pemaksaan**, satu pihak bertujuan untuk mencapai tujuannya dengan memaksakan solusi kepada pihak lain, (2) Dengan **menghindar**, satu pihak akan menghindari konfrontasi dengan pihak lain, (3) **Mengakomodasi** adalah mengalah atau mengikuti ide, keinginan, dan kebutuhan pihak lain, (4) **Berkompromi** melibatkan pencarian jalan tengah, dimana kedua belah pihak harus menerima pertimbangan yang sama, artinya masing-masing pihak membuat beberapa konsesi, dan (5) **Pemecahan Masalah atau Integrasi**, merupakan strategi win-win solution yang dituju-kan untuk “mengoptimalkan daripada memuaskan para pihak” dengan mencari solusi yang terbuka dan kreatif yang dapat memenuhi kepentingan kedua pihak.

### ***5. Fully Functional Society Theory***

Robert Heath (Littlejohn *et al.*, 2017) mengemukakan *Fully Functional Society Theory* untuk memahami bagaimana organisasi menggunakan wacana

proposisional secara konstruktif dan destruktif untuk menentukan legitimasi mereka. Pendekatan Heath menempatkan retorika sebagai salah satu pertimbangan penting dalam komunikasi antara organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Secara khusus, pendekatan tersebut mencakup empat prinsip:

**Prinsip pertama**, retorika memiliki keterikatan dengan ekonomi politik, dimana terdapat penyelarasan kepentingan dan pengambilan keputusan terkoordinasi yang diperlukan untuk membentuk/ mengatur masyarakat melalui berbagai struktur komunikasi seperti debat kebijakan publik, komunikasi krisis, dan manajemen masalah.

**Prinsip kedua**, retorika yang etis dan bertanggung jawab secara sosial adalah retorika yang dapat mengarahkan kepada pilihan-pilihan yang solutif, dengan menghadirkan dialog konstruktif, dimana wacana publik harus menyediakan fakta, bukti, identifikasi, dan kepentingan, serta memungkinkan para pemangku kepentingan untuk secara efektif memperdebatkan posisi.

**Prinsip ketiga**, hubungan pemangku kepentingan eksternal dihasilkan dari, dan mengarah pada modal sosial. Modal sosial yang dimaksud adalah kemampuan berjejaring, dimana jaringan yang dimiliki dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.

**Prinsip keempat**, bahasa dan kekuasaan saling terkait. Perlu adanya persetujuan atau kesepakatan antar pemangku kepentingan untuk berbicara dalam bahasa yang dapat digunakan dan dipahami oleh semua, dengan begitu hubungan yang kuat dapat dikembangkan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Penjodohan Pola (*Pattern Matching*). Teknik Penjodohan Pola ini dilakukan dengan cara membandingkan pola berbasis empiris dengan yang pola yang diprediksi sebelum mengumpulkan data, yakni berupa proposisi (Yin, 2009).

Subjek pada penelitian ini adalah Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Mahardhika yang berkedudukan di Dusun Thekelan, Desa Batur, Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan analisis dokumentasi.

## **HASIL PENELITIAN**

### **1. Konflik antara Pokdarwis dengan Pemerintah Lokal**

Konflik komunikasi terjadi dalam proses koordinasi yang dilakukan oleh Pokdarwis dengan Pemerintah Desa Batur. Setelah Pokdarwis secara resmi mengantongi Surat Keputusan dari Desa Batur, tiba-tiba muncul Pokdarwis lain dari Dusun Seloduwur yang memiliki kedudukan sama di Desa Batur. Keberadaan dua Pokdarwis dalam satu desa ini cukup mengganggu Pokdarwis Mahardhika lantaran dikhawatirkan akan terjadi konflik kepentingan serta ketidakjelasan koordinasi dengan pemerintah desa. Konflik ini merupakan **Konflik Tugas**, dimana Pokdarwis Mahardhika tidak se-

pendapat dengan Pemerintah Desa Batur terkait pembagian tugas dan kedudukan antar Pokdarwis dalam satu wilayah.

Pada tahap awal, Pokdarwis memilih untuk **mengakomodasi** keputusan Desa Batur bahwa boleh ada dua Pokdarwis dalam satu desa. Selanjutnya, Pokdarwis Mahardhika **berkompromi** dengan pihak Desa Batur dengan mencari jalan tengah pembagian pengelolaan wisata, di mana akhirnya Pokdarwis Mahardhika diberikan keleluasaan untuk fokus pada pengelolaan wisata di Dusun Thekelan dan tidak perlu saling terlibat dengan Pokdarwis lain yang berada di Desa Batur.

Konflik kembali terjadi ketika Pokdarwis Mahardhika berencana mengajukan pembuatan Peraturan Desa (Perdes) mengenai tiket wisata. Perdes ini diajukan agar Pokdarwis dapat secara resmi mengeluarkan tiket wisata dan memperoleh pendapatan tetap dari aktivitas pengelolaan wisata. Usulan Perdes ini telah diajukan pada tahun 2019, namun hingga saat ini (2022) pemerintah desa belum kunjung

membuat Perdes tersebut. Akibatnya Pokdarwis Mahardhika kesulitan mendapatkan pemasukan dan hanya bergantung pada pemberian dana hibah dari donatur. Konflik ini merupakan **Konflik Proses**, dimana proses pembangunan wisata yang telah direncanakan oleh Pokdarwis Mahardhika mengalami hambatan.

Pokdarwis telah berulang kali melakukan pendekatan retorik agar pihak Desa Batur segera mengeluarkan Perdes tersebut, namun hasilnya nihil. Konflik ini berlanjut dan diperparah ketika Pokdarwis Mahardhika tidak dilibatkan dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Desa Batur. Pokdarwis akhirnya melakukan konfrontasi dengan pihak desa dan menuntut agar pihak Desa Batur bisa lebih suportif dalam proses pembangunan kepariwisataan.

Pokdarwis Mahardhika belum dapat melaksanakan dialog yang bersifat konstruktif dengan pihak Desa Batur. Akibatnya, beberapa kebutuhan administratif terkait pembangunan wisata juga belum dapat terakomodir dengan baik. Lambat laun, Pokdarwis

Mahardhika akhirnya memilih diam untuk **menghindari** konflik lanjutan. Di sisi lain, Pokdarwis Mahardhika tetap berkompromi dengan menggunakan pendekatan retorik terhadap pihak desa agar konflik tidak semakin memanas. Pokdarwis Mahardhika menggunakan pendekatan Karnaval melalui aktivitas peresmian wisata baru. Karnaval adalah konsep informal yang menghadirkan berbagai tradisi khas seperti legenda, festival, permainan, kuliner, humor, dan hiburan lainnya dalam proses komunikasi partisipatif (Satriani *et al.*, 2011).

Langkah **pemecahan masalah** yang dilakukan oleh Pokdarwis adalah dengan memetakan pemangku kepentingan eksternal yang dianggap mampu membantu memberikan solusi atas permasalahan yang timbul selama proses pembangunan keparwisataan di Dusun Thekelan. Sejalan dengan prinsip ketiga pada *Fully Functional Society Theory*, Pokdarwis membangun hubungan/ relasi dengan pemangku kepentingan eksternal yang dianggap mampu mengakomodasi kebutuhan pembangunan wisata di

Dusun Thekelan. Beberapa pemangku kepentingan tersebut diantaranya Balai Taman Nasional, Komunitas Pecinta Sepeda Downhill, dan Kelompok Pecinta Alam.

Konflik antara Pokdarwis dengan Pemerintah Desa Batur akhirnya perlahan mereda lantaran Pokdarwis sudah dapat mencari jalan keluar sendiri atas permasalahan pembangunan yang muncul, dengan cara membangun dialog konstruktif dengan para pemangku kepentingan eksternal. Kebutuhan-kebutuhan yang sebelumnya tidak dapat diakomodasi oleh pemerintah Desa Batur, akhirnya dapat terpenuhi sejalan dengan meningkatnya relasi dan kerjasama antara Pokdarwis dengan Balai Taman Nasional, Komunitas Pecinta Sepeda Downhill, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya. Pokdarwis tidak perlu lagi melakukan konfrontasi terhadap pihak Desa Batur, dan kedua pihak tetap menjalankan hubungan baik dengan cara memberi informasi mengenai perkembangan pembangunan wisata, serta mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengusung konsep karnaval.

## 2. Konflik antara Pokdarwis dengan Masyarakat Dusun Thekelan

Konflik antara Pokdarwis dengan masyarakat Dusun Thekelan terbagi menjadi dua, yakni (1) **Konflik Proses** yang timbul akibat kurangnya partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan wisata, dan (2) **Konflik Tugas** dimana masyarakat menolak keberadaan Pokdarwis sebagai organisasi independen, karena menganggap bahwa Pokdarwis lebih mementingkan keuntungan kelompok.

Konflik pertama, terjadi lantaran adanya perbedaan cara pandang antar kelompok masyarakat Dusun Thekelan mengenai pentingnya pembangunan wisata. Sebagian masyarakat masih belum Sadar Wisata, dan menganggap bahwa aktivitas pembangunan wisata tidak akan memberi dampak yang signifikan terhadap peningkatan taraf ekonomi masyarakat. Ada juga kelompok masyarakat yang berpikiran bahwa pembangunan wisata merupakan tanggungjawab kaum muda, dan kaum tua tidak perlu memberikan banyak usaha selama proses pembangunan.

Hal tersebut mengakibatkan implementasi kegiatan wisata yang telah dirancang oleh Pokdarwis Mahardhika tidak berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Banyak masyarakat yang semangat di awal proses perencanaan pembangunan, namun menghilang saat proses pelaksanaan pembangunan. Tak hanya itu, pengurus Pokdarwis Mahardhika juga mengalami 'seleksi alam' dan satu per satu mengundurkan diri tanpa alasan yang jelas. Pokdarwis akhirnya mengalami krisis sumber daya manusia.

Konflik kedua terjadi lantaran adanya pembagian pengelolaan dana wisata yang tidak transparan dan tidak melibatkan seluruh masyarakat di awal proses pembangunan Desa Wisata Thekelan. Berdasarkan keterangan dari informan 5, masyarakat kemudian merasa dirugikan lantaran sebelumnya beberapa individu bisa memperoleh pemasukan dari pungutan liar yang diberlakukan kepada wisatawan. Hadirnya Pokdarwis dirasa dapat memonopoli pemasukan wisata, sehingga masyarakat pernah melayangkan protes kepada Pokdarwis.

Langkah penyelesaian konflik yang dilakukan Pokdarwis Mahardhika dimulai dengan melakukan **penyelesaian kepentingan** melalui musyawarah. Hal ini sejalan dengan prinsip pertama pada *Fully Functional Society Theory* yang digunakan untuk membentuk/ mengatur masyarakat dalam rangka menghasilkan kesepakatan dengan para pemangku kepentingan. Pada proses musyawarah ini, Pokdarwis dengan seluruh elemen masyarakat menjalankan dialog konstruktif yang akhirnya menghadirkan beberapa pilihan solutif untuk menangani konflik tersebut. Konsep **Heteroglasia** juga muncul dalam kegiatan musyawarah tersebut lantaran berbagai macam kelompok masyarakat dengan variasi budaya, tingkat ekonomi, hingga ideologi yang berbeda-beda mampu melaksanakan dialog yang memungkinkan terjadinya Partisipasi Pemberdayaan (Satriani *et al.*, 2011).

Musyawarah yang dilakukan beberapa kali ini, akhirnya menghasilkan keputusan bahwa kepengurusan Pokdarwis Mahardhika perlu dijadikan

satu dengan Karang Taruna Ngudi Luhur dan KOMPPAS. Solusi tersebut menjadi *win-win solution* dalam **pemecahan masalah** konflik yang terjadi antara Pokdarwis dan masyarakat Dusun Thekelan. Bagi masyarakat Dusun Thekelan, bergabungnya Pokdarwis ke dalam kepengurusan Karang Taruna Ngudi Luhur bisa membuka transparansi pengelolaan dana wisata karena kepengurusan Karang Taruna terdiri dari perwakilan tiap RW dan RT. Setiap perwakilan tersebut mampu melakukan pengawasan langsung terhadap aktivitas pengelolaan wisata yang dijalankan oleh Pokdarwis Mahardhika. Tak hanya itu, dana atau keuntungan yang didapatkan dari aktivitas pengelolaan wisata akhirnya dapat dibagikan ke masyarakat secara merata melalui kas RW dan RT.

Penggabungan ketiga organisasi di Dusun Thekelan juga memberi keuntungan bagi Pokdarwis lantaran dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan wisata. Karang Taruna memiliki kekuatan untuk menggerakkan masya-

rakat karena terdapat peraturan yang mewajibkan 'Satu Kartu Keluarga, Satu Perwakilan' untuk hadir dalam setiap kegiatan di Dusun Thekekan. Hal itu membuat masyarakat mau kembali berpartisipasi secara aktif pada setiap program pembangunan wisata yang telah dirancang oleh Pokdarwis. Di sisi lain, Pokdarwis juga akhirnya mampu menutupi kekurangan sumber daya manusia.

### **3. Analisis Penjodohan Pola**

#### **Manajemen Konflik Komunikasi dalam Proses Pembangunan Wisata di Dusun Thekelan**

Terdapat dua jenis konflik disadari yang muncul dalam proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan, yakni Konflik Tugas dan Konflik Proses. Konflik Tugas meliputi (1) adanya ketidaksesuaian pembagian tugas dan koordinasi antara Pokdarwis Mahardhika dengan Pemerintah Desa akibat munculnya Pokdarwis lain, dan (2) masyarakat yang menolak keberadaan Pokdarwis sebagai organisasi independen karena menganggap bahwa Pokdarwis Mahardhika lebih mementingkan keuntungan kelompok dan

tidak transparan dalam mengelola dana wisata. Sedangkan, Konflik Proses meliputi (1) Peraturan Desa mengenai pelegalan tiket wisata yang tidak kunjung disahkan, dan (2) kurangnya partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan wisata.

Pokdarwis Mahardhika menerapkan empat perilaku dalam manajemen konflik yakni menghindari, mengakomodasi, berkompromi, dan pemecahan masalah/ integrasi. Pendekatan partisipasi pemberdayaan digunakan dalam manajemen konflik komunikasi, dimana Pokdarwis memiliki tingkat partisipasi tertinggi sebagai subjek pembangunan yang menginisiasi sekaligus bertanggung jawab terhadap seluruh proses implementasi program pembangunan, dan pihak di luar hanya berperan sebagai pemberi masukan atau tambahan pengetahuan (Mefalopulos, 2008).

Pendekatan retorik digunakan oleh Pokdarwis Mahardhika untuk mengelola konflik, berupa (1) penye-larasan kepentingan/pengambilan keputusan terkoordinasi melalui musyawarah, (2) dialog konstruktif yang

menghasilkan pilihan-pilihan solutif, serta (3) membangun jaringan dengan pemangku kepentingan eksternal melalui aktivitas pengelolaan media sosial dan pengadaan kegiatan informal.

Implementasi manajemen konflik komunikasi yang dilakukan oleh Pokdarwis mampu meningkatkan fungsi konflik yang konstruktif, sehingga dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi kemajuan pembangunan wisata di Dusun Thekelan, serta mampu menggerakkan para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pembangunan kepariwisataan.

## SIMPULAN

Proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan diwarnai dengan berbagai bentuk konflik komunikasi. Terdapat dua jenis konflik disadari yang muncul dalam proses pembangunan wisata di Dusun Thekelan yakni **Konflik Tugas** dan **Konflik Proses**. **Konflik Tugas** meliputi (1) adanya ketidaksesuaian pembagian tugas dan koordinasi antara Pokdarwis Mahardhika dengan Pemerintah Desa

akibat munculnya Pokdarwis lain, dan (2) masyarakat yang menolak keberadaan Pokdarwis sebagai organisasi independen karena menganggap bahwa Pokdarwis Mahardhika lebih mementingkan keuntungan kelompok dan tidak transparan dalam mengelola dana wisata. Sedangkan, **Konflik Proses** meliputi (1) Peraturan Desa mengenai pelegalan tiket wisata yang tidak kunjung disahkan, dan (2) kurangnya partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan wisata.

Adapun **manajemen konflik komunikasi** yang diterapkan oleh Pokdarwis Mahardhika meliputi **penghindaran, akomodasi, berkompromi, dan pemecahan masalah/integrasi** yang didukung dengan Pendekatan Partisipasi Pemberdayaan serta Pendekatan Retoris yang diimplementasikan melalui (1) penyelarasan kepentingan/ pengambilan keputusan terkoordinasi melalui musyawarah, (2) dialog konstruktif yang menghasilkan pilihan-pilihan solutif, serta (3) membangun jaringan dengan pemangku kepentingan eksternal melalui aktivitas

pengelolaan media sosial dan peng-  
adaan kegiatan informal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017, 27 June). Conflict Management. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Diambil dari <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-5>.
- Hidayat, P. O. (2018). *Komunikasi Partisipatif Kelompok Sadar Wisata dalam Mengembangkan Pariwisata Kabupaten Magelang (Studi Kasus Desa Wisata Wanurejo dan Desa Wisata Karanganyar)*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. (2012). *Buku Pedoman Kelompok Sadar Wisata*. Jakarta.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *Theories of Human Communication*. Illinois: Waveland Press, Inc.
- Maripah. (2017). Perencanaan Pembangunan Partisipatif dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDES) di Desa Pangkalan Baru Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar. *Jom FISIP Universitas Riau*, 7.
- Mefalopulos, P. (2008). *Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communications*. Washington DC: The World Bank.
- Nicotera, A. M. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. Diambil dari Omnilogos: <https://omnilogos.com/conflict-communication-theories/#:~:text=Continuing%20traditions%20of%20communication%20conflict%20theory%20can%20be,basic%20levels%20of%20analysis%3A%20cognitive%2C%20interactional%2C%20or%20institutional>.

- Rahim, M. (2002). Towards a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict*, 13(3), 206–235.
- Rezagama, A., Andarini, P., & Syarifuddin. (2018). *Master Plan Pengembangan Desa Wisata Thekelan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Satriani, I., Muljono, P., & Lumintang, R. (2011). Komunikasi Partisipatif dalam Program Pos Pemberdayaan Keluarga (Studi Kasus di RW 05 Kelurahan Situgede, Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor). *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, Vol.9, No.2, 19.
- Sekarningrum, A. A., Lestari, P., & Suparno, B. A. (2019). Manajemen Konflik Komunikasi dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 17 Nomor 3, 262-279.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009). *Participatory Communication: A Practical Guide*. Washington, D.C: The World Bank.
- Wahyuningrum, I. F. (2020). Peningkatan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di Dusun Thekelan, Desa Getasan, Kecamatan Batur, Kabupaten Semarang. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat 2020 (SNPPM-2020)*, 1-2.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Method*. California: SAGE Inc.