

## URGENSI KOMPOTENSI PEMIMPIN DALAM MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI: Suatu Analisis dari perspektif Komunikasi Konflik

R. Firdaus Wahyudi<sup>1</sup>, Suriati<sup>2</sup>

Institut Agama Islam Muhammadiyah Sinjai, Jl. Sultan Hasanuddin, No. 20

Balangnipa, Sinjai

[cheyudi@yahoo.co.id](mailto:cheyudi@yahoo.co.id)

### Abstract

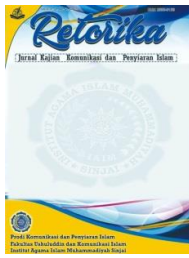
*The conflict is inevitable thing in an organization. The way in managing organization conflict determined the output feature of conflict. Poorly managed conflict affected to destructive effect or decreased organization's performances. However, well or constructively conflict managing affected to advantages and able to enhance such organization performances. The important party in managing organization conflict is a leader, because a leader is a supreme authority in an organization. The quality of leader can be seen in his/her ability in managing conflict. This research was qualitative research through the use library research due to the leader's competency in managing conflict or conflict management. In this research described that the leader competencies in managing conflict could be seen in: the leader ability in detecting early the organization conflict symptoms or signs, the leader anility in responding a conflict, the leader ability in implementing the use of strategies or methods in managing conflict (management conflict strategy, and a leader ability in creating the atmospheres and culture of organization's competency in conflict.*

**Keywords:** *leader, Competency, communication and conflict management*

### Abstrak

*Konflik merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi. cara mengelola konflik dalam organisasi akan menentukan karakter akhir dari konflik tersebut. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, akan mengakibatkan efek destruktif atau menurunnya kinerja organisasi tersebut. Namun mengelola konflik yang tepat dan konstruktif akan memberi keuntungan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Pihak yang berperan penting dalam mengelola konflik di organisasi adalah pemimpin karena pemimpin merupakan pemilik otoritas tertinggi dalam kinerja suatu organisasi. kualitas pemimpin bisa dilihat juga dalam kemampuannya dalam menangani konflik yang terjadi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan kajian pustaka terkait dengan kompetensi pemimpin dalam mengelola konflik atau manajemen konflik. Dalam penelitian ini menggambarkan bahwa kompetensi pemimpin dalam mengelola konflik dapat dilihat dari: kemampuannya dalam mendeteksi secara dini gejala-gejala atau tanda-tanda penyebab konflik, kualitas pemimpin dalam merespons konflik, kemampuan dalam menggunakan strategi dan pendekatan dalam mengelola konflik (strategi manajemen konflik), serta kemampuannya dalam menciptakan iklim atau kultur organisasi yang kompeten dalam konflik.*

**Kata Kunci.** *Pemimpin, kompetensi, komunikasi dan manajemen konflik*



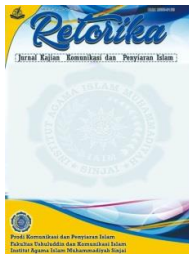
## 1. Pendahuluan

Salah satu bentuk keberhasilan dari suatu organisasi adalah kemampuannya dalam mengelola suatu konflik. Konflik dalam organisasi merupakan suatu hal yang tidak biasa dihindari dan menjadi bagian yang inheren dalam suatu organisasi. Konflik-konflik dalam organisasi biasanya terjadi dalam berbagai level seperti level antarpribadi hingga kelompok, di mana level ini terjadi baik dalam satu divisi, antar divisi hingga konflik yang melibatkan atasan dan bawahan. Sebagaimana diketahui bahwa dalam suatu organisasi, prinsip kerjanya bersifat terstruktur dan hierarkis dengan pembagian wewenang dan tugas yang jelas.

Konflik yang terjadi akan memberi efek pada organisasi tersebut, seperti memicu rusaknya kinerja dari organisasi tersebut, hingga kehancuran organisasi tersebut. Oleh karenanya diperlukan suatu upaya pembentukan atmosfer pengelolaan konflik yang bagus, sehingga konflik tidak berakibat pada gangguan yang parah terhadap kinerja dari organisasi tersebut. Konflik destruktif pada suatu organisasi terjadi karena pihak-pihak yang terlibat dalam tersebut tidak dapat mengelola konflik yang menguntungkan satu sama lain (pihak yang berkonflik) atau yang terjadi mencederai hubungan kedua pihak yang berkonflik tersebut ( Chan, Duddle D & Abigail, Ruth Anna. 2014: 16).

Konflik dalam suatu organisasi setidaknya memiliki tiga tipe; pertama, konflik yang berurusan ketidak-sesuaian antara tugas yang diberikan dengan posisi seseorang dalam suatu organisasi atau bahkan akibat pengetahuan, pengalaman dan skill yang tidak sesuai dengan tugas tersebut (konflik task). Kedua, konflik antar personal di mana melibatkan dua orang atau lebih yang diakibatkan karena perbedaan persepsi, cara pandang atau perbedaan antara tujuan dari anggota secara pribadi dengan tujuan organisasi. Ketiga, konflik prosedural, yakni merupakan konflik diakibatkan ketidak-kesepakatan antara suatu kelompok dengan prosedur yang mengatur bagaimana mekanisme prosedur praktik di terapkan dalam suatu organisasi (Liliweri, 2018: 439-440).

Dalam suatu organisasi dengan struktur yang hierarkis dan ketat, di mana puncak tanggung jawab dan penentu arah organisasi ada pada pemimpin. Kinerja seorang pemimpin akan menentukan kinerja organisasi tersebut, sehingga seorang pemimpin mesti memiliki kualitas dan kompetensi sebagai pemimpin, khususnya kompetensi dalam mengelola konflik dalam organisasinya. Pentingnya kemampuan dalam mengelola konflik bagi pemimpin setidaknya berdasarkan beberapa alasan



(Runde, Craig E & Flanagan. 2007: 1-2): pertama, konflik merupakan suatu hal yang kerap terjadi dalam suatu organisasi. Kedua, efek dari konflik berdampak pada kinerja dari organisasi tersebut. Ketiga, meski terkadang ada upaya menghindari dan mencegah konflik, namun terkadang konflik tidak selamanya bersifat negatif bahkan konflik memungkinkan terciptanya suatu gagasan atau terobosan yang baru. Ringkasnya, dalam gerak suatu organisasi, pemimpin memiliki peran penting dalam mengelola konflik, di mana peran ini tidak hanya melibatkan kemampuan dalam mencegah konflik, mengatasi konflik namun bagaimana menyalurkan konflik tersebut agar lebih menghasilkan suatu output yang positif bagi kinerja organisasi tersebut.

Keberadaan konflik merupakan suatu ancaman jika tidak dikelola dengan baik, namun akan menjadi suatu momentum yang baik dalam memperoleh terobosan-terobosan atau gagasan yang brilian jika dikelola dengan tepat. Dalam suatu organisasi, peran seorang pemimpin yang notabene memiliki otoritas yang tinggi dan wewenang yang besar dalam gerak suatu organisasi, sangat penting dalam mengarahkan output yang akan terjadi dari konflik organisasi yang dikelolanya tersebut. Oleh karenanya mengelola konflik atau manajemen konflik yang baik mesti dimiliki oleh seorang pemimpin agar keberadaan konflik akan ditangani secara konstruktif. Artikel ini mencoba menguraikan bagaimana pentingnya peranan seorang pemimpin dalam mengelola konflik, Serta bagaimana secara konseptual terkait dengan kemampuan yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya tersebut.

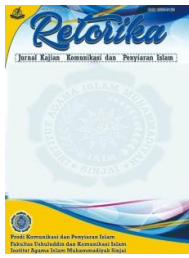
## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, di mana data diperoleh dengan melakukan kajian pustaka. Kajian pustaka ini ditujukan untuk mengungkap gambaran terhadap fenomena sosial yang terjadi atau untuk menjawab pertanyaan dari penelitian (Bungin,2020: 244). Dengan demikian, Studi pustaka atau literatur dilakukan dengan mengkaji buku-buku dan hasil penelitian yang secara mengangkat tentang konsep peranan pemimpin, komunikasi konflik dan skill dalam mengelola konflik.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Kepemimpinan dalam organisasi

Kepemimpinan dan pimpinan merupakan isu sentral dalam membahas suatu organisasi, terutama dalam memahami pola, tata prosedural, iklim komunikasi hingga



## RETORIKA

Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam

Volume 5 No. 1, 2023

P-ISSN : 2655-5166 / E-ISSN : 2715-2103

Email : jurnalretorika46@gmail.com

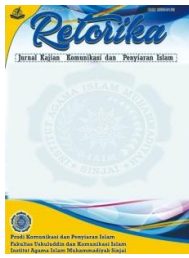
Homepage : <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/retorika>

DOI : <https://doi.org/10.47435/retorika.v3i1.577>

keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan menurut Tead, terry dan Hoyht (dalam Kartono dalam Sedarmayanti, 2018: 115) merupakan suatu aktivitas atau seni dalam mempengaruhi seseorang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (organisasi). Peranan penting yang terkandung dalam kepemimpinan yaitu: pertama, menyelesaikan tugas di mana tujuan utama dibentuknya kelompok atau organisasi di bawah pemimpin. Pemimpin harus memastikan bahwa tujuan kelompok atau organisasi akan tercapai. Kedua, menjaga hubungan yang efektif, yaitu hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompoknya (organisasinya) maupun hubungan antar kelompok atau organisasi.

Konsep lain kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Billic B dan Petero, J. A (dalam Wahyudi (2017:119) bahwa “*leadership is defined as the ability to influence the behaviors and action of other to achieve an intended purpose*”. Pandangan ini menekankan pada kualitas atau skill yang dimiliki seseorang sebagai pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara dalam membangun dan mengelola kerja sama dengan orang lain hingga organisasi lain secara konsisten (Pace & Faulish. 2015:276). Dalam memahami gaya kerja atau *operating style* dalam konsep kepemimpinan, para pakar mengajukan berbagai perspektif atau pendekatan. Pendekatan kepemimpinan setidaknya memiliki dua dimensi umum yakni terkait dengan bagaimana perilaku kerja dalam suatu organisasi serta bagaimana relasi atau hubungan antar individu dalam suatu organisasi baik dalam dimensi hubungan horizontal (posisi yang sama) maupun hubungan vertikal (hubungan yang melibatkan yang memiliki posisi secara hierarkis berbeda satu sama lain).

Memahami gaya kepemimpinan akan mampu setidaknya menjelaskan karakter atau pola komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018: 116-125), setidaknya ada empat pola gaya kepemimpinan yakni: pertama, pola kisi (grid) kepemimpinan, di mana pola ini di kemukakan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton yang menekankan pada orientasi tugas yang telah ditetapkan dan untuk diselesaikan oleh organisasi. kedua, pendekatan gaya situasional, di mana pendekatan gaya situasional ini menekankan pada dimensi arahan dan dimensi dukungan. Kedua dimensi tersebut, harus terimplementasikan secara tepat dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang berkembang. Seorang pemimpin mesti mengetahui dan mampu dalam mengubah tinggi-rendahnya derajat dalam mengarahkan atau mendukung para pekerja, serta dalam mengevaluasi anggota

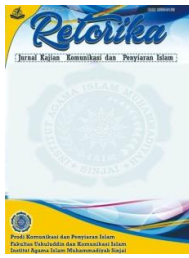


mereka dan menilai seberapa kompetensi dan besar komitmen pekerja atau anggota atas tugas yang diberikan. Ketiga, pendekatan kepemimpinan Tim, di mana dalam style kepemimpinan ini seorang pemimpin memiliki fungsi dan wewenang sebagai koordinator dari berbagai kelompok di organisasi yang bekerja sama dan saling ketergantungan satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama.

Pemimpin selain sebagai koordinator dalam mengkoordinasi hubungan ini, juga mesti memastikan skill dan peningkatan kerja anggotanya secara internal dan kemampuan dalam mencegah faktor-faktor eksternal yang dapat mengganggu kinerja tim. Keempat, pendekatan kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin mengubah nilai-nilai pribadi untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan menciptakan lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membentuk iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagi (Bernard Bass dalam Sedarmayanti (2018: 123). Kepemimpinan transformasional tidak hanya menekankan bagaimana pemimpin menciptakan ruang yang tepat dan kondusif dalam setiap pertukaran terkait dengan kepentingan setiap anggotanya, namun disisi lain perlunya suatu upaya dalam meningkatkan kualitas dan meningkatkan tanggung jawab anggotanya secara maksimal.

Berbagai tipe kepemimpinan tentunya akan membentuk bagaimana karakter atau pola pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam organisasi termasuk dalam hal ini konflik. Konflik merupakan sesuatu yang tak terelakkan dalam suatu organisasi. menurut Wilkin dan Pathak (2022:xxx) *“Workplace/organization conflict is inevitable when organizational leaders and employees (members) with diverse backgrounds, knowledge, and experiences work together. Their overarching goal is to accomplish the mission and goals of the firm”*. Jones et all (Ekawarna, 2018: 54) mengemukakan bahwa konflik adalah fakta yang mungkin tidak menyenangkan dalam setiap organisasi, karena orang-orang bersaing untuk pekerjaan, sumber daya, kekuasaan, pengakuan dan keamanan. Keadaan atau situasi yang memicu munculnya adalah perbedaan kepribadian para anggota organisasi, perbedaan nilai, batasan tugas atau pekerjaan yang kabur, perebutan sumber daya yang terbatas, pengambilan keputusan yang tidak demokratis, pembuatan keputusan sepihak, komunikasi yang buruk, persaingan antar departemen, harapan kerja yang tidak masuk akal, harapan yang tidak terpenuhi dan/atau tidak realistis, organisasi yang lebih kompleks dan konflik yang tidak terselesaikan.

#### a. Komunikasi konflik dalam organisasi

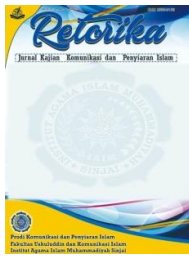


Secara umum Pace dan Faules (2015: 369) dengan mengutip pernyataan Frost & Wilmot, menegaskan bahwa konflik merupakan perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang memersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. “Perjuangan” tersebut menggambarkan perbedaan antara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan dikenali dan dialami. Oetzel dan Ting-Toomey (2013: 291) menekankan bahwa konflik organisasi sebagai “as an expressed struggle or disagreement between and among people who work together to achieve common goals (suatu bentuk perjuangan atau ketidaksepakatan antar atau berbagai orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama tersebut).

Memahami konflik dalam kacamata komunikasi artinya mencoba melihat bagaimana hubungan antara komunikasi dan konflik itu sendiri. Namun secara inheren konflik akan muncul atau benar benar disebut konflik ketika perbedaan itu dikomunikasikan. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan dan sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka (Pace & faules. 2015 369). Dalam memahami relasi konflik dan komunikasi setidaknya dilihat dari berbagai perspektif. Menurut Putnam ( Oetzel & Ting Toomey. 2013:26) hubungan konflik dan komunikasi dapat dilihat dalam tiga perspektif yakni :

- a) *Menjadikan komunikasi sebagai suatu variabel dari konflik.* Aspek ini menekankan bahwa komunikasi merupakan salah satu variabel dari berbagai variabel konflik lainnya. Komunikasi dalam hal ini sebagai misalnya faktor yang mempertajam atau meredakan suatu konflik yang terjadi.
- b) *Melihat komunikasi sebagai proses di mana konflik terjadi.* Aspek ini menekankan bagaimana sekuel-sekuel, arus informasi atau pesan yang ada sehingga konflik itu terjadi.
- c) *Memahami hubungan ini secara interpretatif* atau aspek yang menekankan bagaimana konflik dan komunikasi di konstruksi secara bersama atau konflik sebagai komunikasi.
- d) *Melihat konflik dan komunikasi secara dialektis*, yang artinya bagaimana satu sama lain saling mengandaikan, mempengaruhi dan membentuk karakter baik konflik maupun komunikasi tersebut.

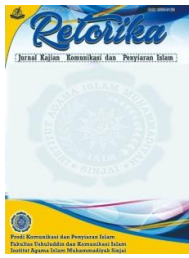
Secara umum komunikasi dan konflik sebenarnya saling mengandaikan satu sama lain, karena suatu konflik disebut konflik ketika ada perbedaan atau benturan



terjadi karena melalui pertukaran informasi atau pesan satu sama lain. Konflik akan terjadi ketika seseorang tersebut mengekspresikan tidak sukaan, tidak setuju, penolakan dan sebagainya melalui ekspresi pesan baik dalam bentuk verbal dan nonverbal yang kemudian dianggapi oleh orang lain dengan berbagai cara. Keberadaan konflik diorganisasi baik secara personal, antar divisi maupun secara struktural akan berakibat pada tidak maksimalnya kinerja organisasi tersebut sehingga target tidak tercapai. Namun demikian konflik organisasi yang juga disisi lain dapat memberi suatu yang bersifat membangun dalam organisasi baik dalam memperkuat kerja sama hingga munculnya ide-ide yang mungkin selama ini terpendam. Dengan demikian, konflik organisasi setidaknya memiliki dampak yakni dampak positif/fungsional maupun dampak negatif/ disfungsional/ destruktif.

Dampak positif dari konflik sebagaimana dikemukakan oleh Omisore & Abidun (Ekawarna, 2018: 63-64) adalah: konflik dapat memotivasi individu untuk bekerja lebih maksimal dalam melaksanakan tugasnya, dapat memuaskan kebutuhan psikologis tertentu seperti agresi hingga ego seseorang, menyediakan gagasan kreatif dan inovatif, menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang, memfasilitasi pemahaman tentang masalah di mana orang memiliki pemahaman satu sama lain dan mengarah pada koordinasi yang lebih baik, menginspirasi kreativitas, timbulnya suasana untuk saling berbagi dan menghormati pendapat, dan meningkatkan komunikasi dimasa depan. Beberapa jenis konflik dapat menjadi produktif dan merupakan inti dari ide-ide kreatif, pendekatan inovatif, dan kemungkinan yang sebelumnya tidak terlihat (Runde, Craig E & Flanagan, Tim A.2007)

Sedangkan dampak negatif atau disfungsional sebagaimana dikemukakan oleh Beru et all (Ekawarna, 2018: 67) mengemukakan bahwa konflik akan memicu pemborosan waktu karena energi suatu organisasi tercurahkan dalam upaya mengatasi konflik tersebut, keputusan yang tertunda, menghasilkan kebuntuan, regresi seperti penarikan keahlian pengalaman dan lain sebagainya, kinerja yang terlambat, pemogokan, penguncian, tindakan bertahan dan sabotase. Konflik organisasi yang berdampak secara disfungsional biasanya akan berakibat dari turunnya kinerja organisasi baik dari proses kerja sama atau interaksi antar lini di organisasi hingga produktivitas dalam upaya mencapai target atau tujuan dari organisasi tersebut. Taino et al (ekawarna, 2018: 2016) menambahkan bahwa konflik di tempat kerja dapat memiliki dampak negatif berupa cedera psikologis. Konflik mempengaruhi organisasi terjadi dalam individu, antar individu, dan antar kelompok. Konflik hubungan antar pekerja dapat berbahaya bagi individu dan organisasi.



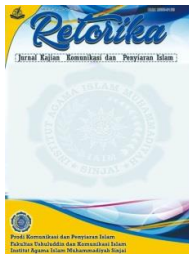
Ringkasnya, konflik organisasi memiliki dua keluaran yang bersifat tolak belakang di satu sisi konflik memungkinkan suatu organisasi akan mengeluarkan kerja suatu organisasi yang inovatif dan maksimal. Di sisi lain konflik mengakibatkan gangguan bahkan kehancuran dari kinerja organisasi tersebut. Oleh karena penting untuk organisasi memiliki suatu strategi manajemen konflik yang efektif dalam mengelola konflik yang konstruktif. yang tidak kalah pentingnya adalah kualitas, kecakapan dan skill dari seorang pemimpin suatu organisasi dalam mengelola konflik yang ada diorganisasinya, mengingat dalam sistem organisasi yang bersifat hierarkis ini, seorang pemimpin memiliki wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam menentukan arah dari suatu organisasi tersebut.

### 3.2. Kecakapan Pemimpin Dalam Mengelola Konflik

Dalam penelitian klasik mengenai kepemimpinan dan konflik sebagaimana dikemukakan oleh Oetzel & Ting-Toomey (2013 :291) bahwa seorang pemimpin menghabiskan 20% waktunya sebagai pemimpin suatu organisasi untuk mengelola konflik. Penelitian terbaru juga mengungkapkan bahwa 2,1 % waktu kerja yang dipergunakan oleh anggota dan pemimpin dalam per minggunya digunakan untuk mengelola konflik yang terjadi. Temuan in tentunya menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak dipisahkan dalam suatu organisasi, oleh karenanya seorang pemimpin mesti memiliki kemampuan dalam mengelola konflik yang ada. Hubungan antara kepemimpinan dan konflik tampak alami dan tak terelakkan. Dengan demikian, kompetensi pemimpin dalam mengelola konflik merupakan suatu kemestian.

Runde, Craig E & Flanagan, Tim A.( 2007) mengemukakan bahwa kompetensi seorang pemimpin dalam mengelola konflik, setidaknya dapat dilihat dalam berbagai aspek yakni:

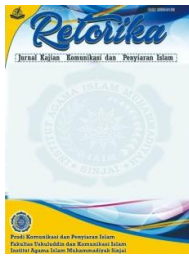
- a) *pemahaman seorang pemimpin terhadap dinamika konflik organisasi.* pemimpin mesti mengetahui bagaimana perilaku manusia atau pemahaman tentang dinamika konflik ini terletak pada kemampuan untuk mengamati dan mendeteksi segudang isyarat interaksi manusia yang halus.
- b) *Pemahaman akan bagaimana reaksinya diri sebagai pemimpin terhadap konflik yang terjadi.* Aspek ini menekankan pada bagaimana pemimpin memahami dan merangkul kekuatan dan peluang perkembangan mereka sendiri sehubungan dengan konflik. Pemimpin yang paling efektif dikenal sebagai model perilaku teladan. Bagi para pemimpin, sangat penting untuk menyadari reaksi pribadi mereka terhadap konflik sehingga mereka dapat mengelola tanggapan mereka



dan mencontohkan perilaku yang paling efektif sebelum, selama, dan setelah konflik. Cara pemimpin terlihat menangani konflik mengirimkan sinyal kuat kepada orang-orang di sekitar mereka tentang kemampuan mereka untuk membantu mereka ketika mereka mengalami konflik.

- c) *Kemampuan dalam membina respons yang konstruktif terhadap konflik (dan mengurangi respons destruktif)*. Menurut Capobianco, Davis, dan Kraus telah mengidentifikasi tujuh perilaku konstruktif dan delapan perilaku destruktif. Perilaku konstruktif adalah pengambilan perspektif, menciptakan solusi, mengekspresikan emosi, menjangkau, berpikir reflektif, menunda merespons, dan beradaptasi. Perilaku destruktif adalah menang dengan segala cara, menunjukkan kemarahan, merendahkan orang lain, membalas dendam, menghindari, mengalah, menyembunyikan emosi, dan mengkritik diri sendiri (Runde, Craig E & Flanagan, Tim A.. 2007).
- d) *Kemampuan dalam menciptakan organisasi yang kompeten dalam konflik*. Para pemimpin yang paling efektif, tidak hanya menjadi model yang efektif dalam mengelola konflik bagi anggotanya. Namun, pemimpin menemukan cara atau mengonstruksi atau membangun suatu budaya pada organisasi mereka berupa kompetensi organisasi terhadap konflik. Organisasi kompetensi konflik itu, memungkinkan terciptanya suatu sistem dan mekanisme otomatis dalam mengelola konflik yang terjadi. Sehingga konflik yang terjadi, tidak mesti tergantung kepada intervensi dari pimpinan organisasi tersebut.

Dalam uraian keempat poin tersebut secara garis besar menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin dalam mengelola konflik di organisasi yang dipimpinnya adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mendeteksi atau memiliki kepekaan terhadap gejala-gejala yang mengarah ke konflik, misalnya munculnya riak-riak seperti keluh kesah, intensitas kerja sama antar anggota yang semakin longgar, kecurigaan perubahan perilaku, pola dan karakter komunikasi anggota yang berubah hingga pernyataan terbuka. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin akan menentukan bagaimana konflik akan dikelola, proses penentuan atau reaksi pemimpin ini tentunya akan berdampak pada pandangan anggotanya terhadap kualitas pemimpin tersebut. Cara pemimpin dalam menangani konflik akan menentukan perilaku anggota terhadap konflik tersebut. Oleh karenanya, tindakan konstruktif seorang pemimpin dalam mengatasi suatu konflik akan menentukan output dari konflik tersebut.



## RETORIKA

Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam

Volume 5 No. 1, 2023

P-ISSN : 2655-5166 / E-ISSN : 2715-2103

Email : jurnalretorika46@gmail.com

Homepage : <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/retorika>

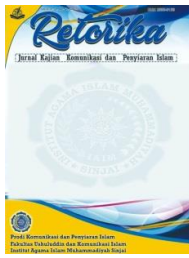
DOI : <https://doi.org/10.47435/retorika.v3i1.577>

Di samping itu pentingnya bagi pemimpin untuk membangun suatu atmosfer organisasi yang kompeten dalam konflik, sehingga akan tercipta suatu sistem atau kultur yang konstruktif dalam mengatasi konflik yang sedang dan akan terjadi. Aspek ini akan memberi prosedur dan metode secara otomatis dalam mengelola konflik jika terjadi konflik baik secara horizontal (antar anggota atau kelompok yang memiliki kedudukan yang sama dalam struktur organisasi) maupun konflik vertikal (antar individu yang berbeda kedudukannya secara hierarkis dalam organisasi).

Pemimpin tidak perlu menjadi ahli konflik, tetapi penting bagi mereka untuk mempertimbangkan bagaimana dan mengapa orang menanggapi konflik dengan cara yang mereka lakukan. Demikian halnya dengan kompetensi konflik, di mana kompetensi itu tidak bersifat alami namun sesuatu hal dipelajari dan diterapkan. pemimpin yang kompeten dalam konflik tidak hanya “memperoleh” keterampilan. Mereka belajar, mengasah, dan mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu saat mereka menghadapi pengalaman demi pengalaman.

Pemahaman pemimpin akan mengelola atau manajemen konflik akan menentukan bagaimana konflik itu berujung, kemampuan manajemen konflik secara konseptual dapat dilihat bagaimana manajemen konflik itu diterapkan. Dalam kajian mengenai manajemen konflik, mengacu pada langkah langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga, dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu, yang mungkin dan tidak mungkin akan menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik yang berdampak situasi ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau mungkin agresif (Ross et all dalam Ekawarna, 2018: 78). Dalam manajemen konflik seorang pemimpin mesti memahami bagaimana konflik yang terjadi, serta bagaimana proses mengelola konflik tersebut. Wahyudi ( 2017: 112-116) menguraikan tahapan-tahapan manajemen konflik, yakni

- 1) *Perencanaan*. Di mana kegiatan ini meliputi :pertama, identifikasi masalah, yakni kemampuan pemimpin dalam melihat gejala-gejala yang yang menyebabkan konflik. Penting diingat bagi pemimpin untuk membedakan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi sumber konflik. Seperti rendahnya motivasi kerja, suasana kerja yang tidak kondusif dan sebagainya. Kedua, klasifikasi masalah di mana pemimpin memahami berbagai bentuk konflik yang terjadi dalam organisasinya. Pemetaan konflik ini akan memudahkan bagi pemimpin dalam mengambil langkah langkah penanganannya. Disisi lain seorang pemimpin juga mampu mengidentifikasi mana konflik yang menimbulkan disfungsi atau bersifat destruktif atau konflik yang bersifat

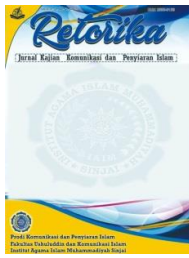


konstruktif atau menguntungkan bagi organisasinya. Ketiga, analisis masalah, yakni suatu upaya dalam menguraikan masalah atau sumber konflik tersebut, baik latar belakang, pelaku, proses dari konflik tersebut. Analisis juga dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori yang penting dan mendesak konflik itu untuk segera diselesaikan atau mungkin bisa menundanya. Penentuan keputusan dari analisa ini akan berdampak pada penggunaan sumber daya dimiliki oleh organisasi tersebut seperti waktu, biaya dan sebagainya.

- 2) *Pelaksanaan*. Tahapan ini merupakan implementasi dari pemetaan masalah di mana ini berupa penerapan akan metode-metode atau cara yang dalam menangani atau mengelola konflik. Penentuan metode tentunya tergantung masalah atau jenis konflik yang terjadi.
- 3) *Evaluasi*. Tahapan ini merupakan aspek penting dalam manajemen konflik di mana tahapan ini merupakan upaya untuk mengukur hasil dari implementasi identifikasi dan pelaksanaan. Jika metode dalam pengelolaan konflik tidak berhasil, maka proses pengelolaan konflik akan berulang lagi atau di rekonstruksi ulang sehingga menemukan analisa dan strategi yang tepat dalam mengelola konflik tersebut.

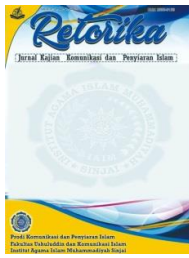
Pada tahapan analisis konflik, seorang pemimpin setidaknya akan menentukan kapan dan bagaimana di berperan atau terlibat dalam suatu konflik yang terjadi. Seorang pemimpin mungkin perlu untuk terlibat secara mendalam jika konflik tersebut tidak berdampak berarti bagi kinerja organisasi, atau terkadang seorang pemimpin perlu untuk terlibat lebih dalam terhadap konflik tersebut. Bentuk peranan pemimpin dalam konflik menurut Blake & Mouton (dalam Ekawarna, 2018: 88-90) dan (dalam Sedarmayanti, 2018: 169) terurai dalam beberapa model atau gaya dalam menangani konflik. Model ini mesti mengacu pada persoalan konflik antar pribadi namun juga bisa diperluas dalam bentuk konflik lainnya terutama dalam konflik organisasi. Dalam aspek komunikasi konflik, model atau gaya yang akan diambil oleh pemimpin dalam mengelola konflik akan menentukan bagaimana kebijakan, pesan, informasi atau instruksi dikeluarkan kepada pihak yang terlibat dalam konflik organisasi tersebut. Dengan pemahaman akan model ini, seorang pemimpin akan menentukan langkah dan peran apa yang diambil pada konflik yang terjadi. Adapun model penanganan konflik sebagai berikut:

- a) *Avoidance-non assertive atau menarik diri*. Di mana upaya ini meliputi menghindar, menolak atau menyerah dan atau mundur. Model ini bagi pemimpin dapat dilakukan untuk memberi ruang agar pemahaman dan duduk perkara



konflik tersebut jelas. Metode ini juga memberi ruang bagi pemimpin untuk menentukan sifat dari konflik tersebut. Pemimpin berusaha untuk tidak terlibat, atau mengeluarkan instruksi, pesan dan informasi secara gegabah terhadap konflik yang terjadi.

- b) *Akomodatif*. Model ini pemimpin berupaya untuk merespons dan mengakomodasi secara adil terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Pemimpin berusaha untuk menemukan suatu solusi bersama secara adil, di mana pihak-pihak yang terlibat senang dan menanggapi secara positif terhadap keputusan yang diambil oleh pemimpin dalam menangani konflik tersebut. Dalam mengeluarkan pesan instruktif atau resolutif, pemimpin berusaha menjadi pendengar dari pesan-pesan yang disampaikan oleh pihak-pihak yang terlibat, kemudian mengkomodasinya.
- c) *Pemaksaan*. Model ini menekankan pada penggunaan kekuatan dalam posisi dan dominasi dalam menyelesaikan konflik. Pemimpin dengan otoritas dan kekuasaan tertingginya dalam suatu organisasi tentunya memiliki kewenangan penuh untuk mengeluarkan keputusan yang mesti dipatuhi oleh anggotanya. Dalam konflik model ini tidak memperlihatkan ruang untuk mendengarkan aspirasi-aspirasi dari pihak yang berkonflik, namun pemimpin mengingatkan, atau memaksa pihak yang berkonflik untuk berdamai. Model ini mungkin dalam kondisi tertentu sangat menguntungkan, namun dampaknya masih memiliki potensi konflik kedepannya. Menurut Coleman (Runde, Craig E & Flanagan, Tim A., 2007:35) bahwa Kadang-kadang mungkin perlu untuk menggunakan kekuasaan secara paksa dalam pengaturan tertentu. Namun, jika seorang pemimpin menjadi tergantung pada atau terbiasa dengan strategi pemenang dengan segala cara, hal itu dapat menciptakan kebencian, keterasingan, dan akhirnya perlawanan dari pihak yang kalah. Hal ini dapat menyebabkan moral yang lebih rendah, vandalisme, dan tindakan lain yang menurunkan produktivitas dan meningkatkan kebutuhan akan kontrol yang lebih ketat (Coleman, 2000). Arus komunikasi konflik dalam model ini bersifat satu arah yakni berupa instruksi, perintah, peringatan yang dikeluarkan oleh pimpinan yang mesti direspons oleh pihak-pihak yang terlibat. Pemimpin menutup untuk menerima atau merespons pesan-pesan dari pihak-pihak yang berkonflik tersebut
- d) *Kompromi*. Model ini berupa model tawar-menawar. Seorang pemimpin menentukan suatu keputusan yang bisa dianggap sebagai nilai tawar bagi pihak-pihak yang berkonflik atau menggunakan negosiasi trade-off dan mencari solusi



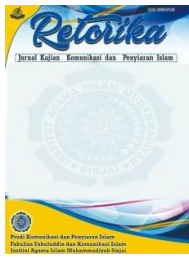
yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Model ini menekankan pada negosiasi pesan-pesan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik

- e) *Kolaborasi*. Model ini memungkinkan pemimpin untuk mengakui adanya perbedaan-perbedaan dalam organisasi. karakter kolaboratif ini memungkinkan bagi pemimpin untuk mendengarkan dan mempertimbangkan pandangan dan solusi terkait dari konflik tersebut. Disisi lain setiap pihak-pihak yang terlibat, memberi ruang untuk memahami sudut pandang dan persepsi dari pihak lawan tersebut. Sehingga solusi dalam menangani konflik memuaskan semua pihak. Arus pesan dalam komunikasi konflik model ini bersifat multi arus, multi perspektif dan memberi ruang bagi yang berkonflik untuk mengemukakan pendapat terhadap konflik itu.

Keberhasilan suatu metode atau pendekatan menyelesaikan konflik secara umum akan terlihat dari menurunnya tensi konflik dalam organisasi tersebut. Kriteria-kriteria keberhasilan merupakan standar yang harus dicapai dalam pengelolaan konflik. Bentuk kriteria ini meliputi; kemampuan suatu organisasi dalam mengembangkan kualitas dan menyesuaikan dengan situasi yang berkembang, kemampuan bagi anggota organisasi dalam memahami keberagaman atau perbedaan yang ada dalam organisasi serta kualitas yang semakin matang dalam menyikapi konflik yang ada, kemampuan bagi pemimpin dalam menemukan suatu metode dan pendekatan dalam menangani suatu konflik, kemampuan untuk kritis dalam permasalahan-permasalahan yang menimbulkan gangguan bagi kinerja organisasi, serta kemampuan dalam memahami secara positif terhadap konflik yang terjadi. Menurut Stephen C ( dalam Cahn & Abigail. 2014: 7) *effective conflict management conflict occurs when our communication behaviour produces mutual understanding and outcome that is agreeable to everyone concerned.*

#### 4. Kesimpulan

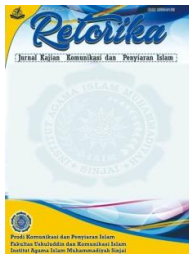
Keberhasilan pemimpin dalam mengelola konflik akan menentukan bagaimana kinerja organisasi ke depan. Konflik merupakan suatu yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi. keberadaan konflik akan ditentukan dengan aktivitas komunikasinya, atau dengan kata lain konflik akan disebut konflik jika telah dikomunikasi baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam organisasi konflik memiliki dua bentuk yakni, di satu sisi bentuk yang positif di mana konflik yang terjadi baik secara vertikal maupun horizontal akan memberi energi yang positif dan bersifat konstruktif bagi organisasi tersebut. Disisi lain, konflik



bersifat destruktif yakni munculnya gejala-gejala negatif bagi kinerja organisasi tersebut seperti rendahnya motivasi kerja, hilangnya iklim kerja sama yang dinamis, persaingan tidak sehat dan sebagainya. Persoalan konstruktif dan tidaknya suatu konflik tersebut, ditentukan bagaimana konflik tersebut dikelola. Dalam lingkup organisasi, peranan pemimpin sebagai otoritas tertinggi sangat penting dalam mengelola konflik yang terjadi. Oleh karenanya seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi yang mumpuni dalam mengelola konflik yang terjadi di organisasinya. Kompetensi pengelolaan konflik dapat dilihat pada kualitas dari pemimpin untuk mampu mendeteksi gejala-gejala yang menimbulkan atau penyebab konflik. Pemimpin juga memiliki kualitas diri dalam merespons dan menjadi acuan (model) dalam pengelolaan konflik. Kualitas ini dapat dilihat kemampuan pemimpin secara teoretis dan aplikatif menerapkan model-model atau strategi-strategi penyelesaian konflik yang sesuai dan memuaskan semua pihak. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah kemampuan pemimpin dalam membangun suatu iklim atau kultur di organisasinya yakni kultur kompetensi dalam konflik. Dalam catatan sejarah, banyak pemimpin yang paling dihormati adalah mereka yang paling diingat tentang bagaimana mereka bangkit untuk menghadapi tantangan (konflik) yang menakutkan dan menang atau mampu dalam menghadapi rintangan yang tampaknya tidak dapat diatasi (Runde, Craig E & Flanagan, Tim A.. 2007: 116).

#### Daftar Pustaka

- Bungin, Burhan, 2020. *Post qualitative Social Research Methods: Kuantitative-kualitative-Mix methods*. Kencana. Jakarta
- Cahn, Dudley D. 2014. *Managing Conflict through communication*. Pearson Education. USA
- Ekawarna, Prof. Dr. Drs. H. 2018. *Manajemen Konflik dan Stress*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Lilliweri, Prof. Dr. Alo. 2018. *Prasangka, Konflik & Komunikasi Antarbudaya*. Prenada Media group. Jakarta
- Oetzel, John G & Ting-Toomey, Stella. 2013. *The SAGE Handbook of Conflict Communication*. SAGE Publication Ltd. USA
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2015. *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. PT Rosda Karya. Bandung
- Runde, Craig E & Flanagan, Tim A.. 2007. *Becoming a Conflict Competent Leader: how you and your organization can manage conflict effectively*. John Wiley & sons. Inc. San Fransisco.
- Runde, Craig E & Flanagan, Tim A. 2008. *Building conflict competent teams*. Josse-Bass. USA
- Sedarmayanti, Prof. Dr. Hj. *Komunikasi Pemerintahan*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Wilkin, La Vena & Pathak, Yashwant. 2022. *De Gruyter Handbook Of organizational Conflict Management*. CPI Books GmbH, Leck. Boston.



## RETORIKA

**Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam**

**Volume 5 No. 1, 2023**

P-ISSN : 2655-5166 / E-ISSN : 2715-2103

Email : jurnalretorika46@gmail.com

Homepage : <http://journal.iainsinjai.ac.id/indeks.php/retorika>

DOI : <https://doi.org/10.47435/retorika.v3i1.577>

- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan (3rd Editio)*. *Yayasan Pustaka Obor Indonesia*. Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan (3rd Editio)*. *Jakarta*