

MANAJEMEN KONFLIK DAN PERILAKU KOMUNIKASI PADA ORGANISASI KEMAHASISWAAN

Sukendar^{1*}, Ichsan Adil Prayogi²

¹ Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Ilmu Politik, dan Ilmu Hukum, Universitas Serang Raya, Serang, Indonesia.

² Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial, Ilmu Politik, dan Ilmu Hukum, Universitas Serang Raya, Serang, Indonesia.

* Corresponding Author: kendar73@yahoo.com

Abstract

This article discusses conflict management and organizational behavior within the student organization known as the Indonesian Communication Science Students Association (IMIKI). By first analyzing how conflict is managed within the organization, the study examines in greater detail the self-conception of the organization's leaders referred to in IMIKI as the Steering Committee. This research employs a qualitative approach, with data collected through in-depth interviews conversations designed to elicit key information relevant to the study. The author conducted interviews with two sources who are members of IMIKI. The analysis proceeds step-by-step: examining how IMIKI manages and handles conflict, outlining the relevant theoretical framework, and presenting insights from the interviews. Among IMIKI administrators at the university level, conflict is minimal, and the communication behavior of core administrators at this level tends to remain within reasonable bounds. However, at higher levels of the IMIKI administration, the intensity of conflict is quite high. The communication behavior of core administrators at this level is very assertive; they are capable of securing the majority vote, particularly regarding decisions to terminate the IMIKI membership of university-level administrators such as during the presentation of accountability reports.

Keywords: Conflict Management, Organizational Behavior, Student Organizations.

DOI:

<https://doi.org/10.30656/jhak.v3i2.12483>

This is an open-access article under the [CC BY NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



1. PENDAHULUAN

Konflik pada sebuah organisasi adalah hal yang pasti akan muncul. Setiap anggota pada sebuah organisasi memiliki sudut pandang yang berbeda, sehingga perbedaan pendapat pasti ada (Ruliana, 2018). Ketika sebuah organisasi punya agenda, hal pertama yang akan dilakukan adalah penyamaan persepsi setiap anggota. Perbedaan persepsi ini sangat sering terjadi, apalagi jika terjadi pada masa pandemi. Sebuah agenda pada organisasi mustahil berjalan sesuai harapan jika persepsi antara satu anggota, dengan anggota yang lain berbeda. Jika ada perbedaan asumsi dalam melihat sebuah persoalan, di situlah titik munculnya sebuah permasalahan atau konflik pada sebuah organisasi. Konflik akan muncul secara alamiah, sehingga perluantisipasi dalam menentukan agenda ke depan sebuah organisasi atau industri (Prayogi et al., 2019). Ketika ada dua pendapat atau ketidakpercayaan antara anggota organisasi, perlunya efektivitas komunikasi organisasi agar ada titik temunya. Dalam menghadapi konflik, peran pemimpin akan menjadi krusial (Prayogi & Yulianti, 2023). Seorang pemimpin harus selalu berusaha untuk tidak berpartisipasi dalam elemen yang mengobarkan dan memperuncing konflik yang terjadi. Pemimpin harus menghindari sikap dan perilaku favoritisme yang merugikan organisasi (Pace & Faules, 2015). Demikian juga, pemimpin tidak boleh membiarkan konflik berlanjut sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Pemimpin yang efektif harus mampu menyelesaikan konflik yang sedang berlangsung dengan sikap dan perilaku untuk membantu setiap anggota, tanpa menciptakan kesan atau persepsi buruk seperti menguntungkan atau merugikan satu pihak, untuk mewujudkan kepentingan organisasi atau kepentingan Bersama (Helmayuni et al., 2022). Sebuah konflik yang dikelola dengan baik, tentu tidak akan memberikan efek negatif terhadap organisasi. Sebuah organisasi ketika berdiri, khususnya organisasi kemahasiswaan, tentu memiliki landasan baku yang mendasari organisasi tersebut. (Dayani & Kadang, 2020)

Sebuah konflik yang dikelola dengan baik, tentu tidak akan memberikan efek negatif terhadap organisasi. Sebuah organisasi ketika berdiri, khususnya organisasi kemahasiswaan, tentu memiliki landasan baku yang mendasari organisasi tersebut. Objek mini riset pada artikel ini adalah sebuah organisasi Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia, yang memiliki cakupan jaringan nasional. Pada organisasi yang memiliki ranah yang sangat luas seperti ini, tentu rentan akan terjadinya konflik. Sebagai contoh, ketika melakukan wawancara langsung dengan salah satu steering committee (Ketua, Sekertaris Umum atau Bendahara), konflik pada organisasi berskala nasional ini sering terjadi antara anggota biasa dan pengurus inti. Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia memiliki struktur kepengurusan bertingkat, mulai dari kepengurusan nasional hingga tataran universitas. Namun, ada hal yang cukup unik dari Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia ini. Sudah beberapa tahun terakhir, pemilihan steering committee di tingkat wilayah selalu berasal dari universitas yang sama. Dengan alasan penghematan anggaran koordinasi antara steering committee, kebijakan ini dimaklumi. Namun, steering committee yang hanya dari satu universitas ini membuat universitas lain tidak

dapat merasakan atmosfer dari Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia. Anggota dari universitas lain yang universitasnya memiliki jurusan Ilmu Komunikasi, mayoritas hanya bisa menerima instruksi atau kabar terkait kegiatan yang akan datang pada Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia (IMIKI), ataupun kegiatan yang sudah berlangsung dan terlaksana.

Peran pemimpin organisasi dalam berurusan dengan konflik harus menunjukkan sikap dan perilaku yang bertujuan menyelamatkan organisasi, yang jika memungkinkan hindari efek buruk dari anggota organisasi. Suatu aspek penting dari kehidupan berorganisasi yang menyangkut hubungan di antara mereka kelompok dalam organisasi adalah bahwa gejala hubungan yang buruk dengan mudah dapat dikenali. Hal ini menyangkut “kemacetan dalam alur kerja atau kurangnya koordinasi antar kelompok adalah biasanya mudah diamati”. Komunikasi atau kegagalan untuk bertukar informasi cukup mungkin merupakan efek yang mengikuti kurangnya koordinasi. Kesalahan/penundaan sering menyebabkan ketegangan dan perasaan negatif muncul secara bersamaan. Jika kelompok harus bergantung pada satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan, gejalanya lebih dramatis. Konflik kelompok diekspresikan dengan cara yang sama seperti kontradiksi interpersonal. Kritik, perselisihan, kesadaran dan pengabaian yang disengaja oleh orang lain merupakan indikator yang jelas dari hubungan yang sulit, sebagai lawan dari menunjukkan hubungan yang memuaskan. Tujuan dari penulis pada artikel ini adalah untuk mengetahui bagaimana IMIKI dari tingkat universitas hingga tingkat nasional menghadapi dan menanggulangi konflik yang terjadi pada internal organisasi, serta bagaimana motif dan perilaku komunikasi para anggota SC kepada anggota umum. Penulis berharap hasil dari artikel hasil observasi lapangan dan tinjauan literatur yang mendukung terselesaikannya artikel ini, mampu memberikan kritik yang baik dan membangun, bukan hanya bagi Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia (IMIKI), tapi juga organisasi lain yang pasti akan mengalami konflik.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, analisis data melibatkan berbagai proses dan tahapan yang harus dilalui (Moleong, 2017). Kegiatan analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data (Prayogi & Rajeba, 2023). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam. Wawancara merupakan percakapan antara peneliti dan informan untuk memperoleh informasi penting terkait studi penelitian. Dalam penelitian kualitatif, jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (Creswell, 2015). Wawancara mendalam digunakan untuk menggali berbagai informasi melalui pertemuan tatap muka guna mendapatkan data yang lengkap, akurat, dan mendalam. Wawancara dilakukan untuk mengetahui aktivitas yang telah dilaksanakan di masa lalu, gagasan dan pemikiran informan, pendapat, serta motivasi di balik aktivitas informasi tersebut. Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan konsep *purposive sampling*, di mana peneliti memilih individu dan lokasi penelitian berdasarkan kebutuhan studi yang dilakukan. Peneliti menggunakan konsep *purposive sampling* karena metode ini dapat

memberikan pemahaman spesifik mengenai masalah dan fenomena penelitian (Krisyantono, 2014).

Teknik pengumpulan data pada artikel ini dilakukan dengan penelusuran dokumentasi pada sumber-sumber yang valid (seperti buku, jurnal) dan observasi lapangan berupa wawancara. Studi pustaka ialah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi atau data yang relevan dengan topik atau permasalahan yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh melalui buku-buku ilmiah yang disertai peraturan, ketetapan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis, baik cetak maupun elektronik, yang relevan dengan masalah yang penulis teliti. Studi lapangan (field research) adalah pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di lapangan dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data, yakni sebagai berikut: Teknik Wawancara Mendalam adalah teknik pengumpulan data atau informasi dengan cara bertatap muka langsung dengan informan agar mendapatkan data yang lengkap dan mendalam. Wawancara mendalam, atau yang disebut dengan wawancara tidak berstruktur, sama halnya dengan percakapan informal, yang bertujuan untuk memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua responden, akan tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri responden. Wawancara inilah yang penulis gunakan untuk mengetahui konflik apa yang terjadi pada IMIKI, bagaimana IMIKI menanganinya, serta bagaimana perilaku komunikasi yang terjadi selama konflik berlangsung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek riset pada artikel ini adalah sebuah organisasi Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia, yang memiliki cakupan jaringan nasional. Pada organisasi yang memiliki ranah yang sangat luas seperti ini, tentu rentan terhadap terjadinya konflik. Sebagai contoh, ketika melakukan wawancara langsung dengan salah satu steering committee (ketua, sekretaris umum, atau bendahara), konflik pada organisasi berskala nasional ini sering terjadi antara anggota biasa dan SC (steering committee) atau pengurus inti. Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia memiliki struktur kepengurusan bertingkat, mulai dari kepengurusan nasional, wilayah, cabang, hingga tataran universitas. Namun, ada hal yang cukup unik dari Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia ini. Sudah beberapa tahun terakhir, pemilihan steering committee di tingkat wilayah selalu berasal dari universitas yang sama. Dengan alasan penghematan anggaran koordinasi antara steering committee, kebijakan ini dimaklumi. Namun, steering committee yang hanya berasal dari satu universitas ini membuat universitas lain tidak dapat merasakan atmosfer dari Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia. Anggota dari universitas lain yang universitasnya memiliki jurusan Ilmu Komunikasi, mayoritas hanya bisa menerima instruksi atau kabar terkait kegiatan yang akan datang pada Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia (IMIKI), ataupun kegiatan yang sudah berlangsung dan terlaksana.

Peran pemimpin organisasi dalam berurusan dengan konflik harus menunjukkan sikap dan perilaku yang bertujuan menyelamatkan organisasi, yang, jika memungkinkan, menghindari efek buruk dari anggota organisasi. Suatu aspek penting dari kehidupan berorganisasi yang menyangkut hubungan di antara mereka kelompok dalam organisasi adalah bahwa gejala hubungan yang buruk dengan mudah dapat dikenali. Hal ini menyangkut “kemacetan dalam alur kerja atau kurangnya koordinasi antarkelompok yang biasanya mudah diamati”. Komunikasi atau kegagalan untuk bertukar informasi cukup mungkin merupakan efek yang mengikuti kurangnya koordinasi. Kesalahan/penundaan sering menyebabkan ketegangan dan perasaan negatif muncul secara bersamaan. Jika kelompok harus bergantung pada satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan, gejalanya lebih dramatis. Konflik kelompok diekspresikan dengan cara yang sama seperti kontradiksi interpersonal. Kritik, perselisihan, kesadaran dan pengabaian yang disengaja orang lain merupakan indikator yang jelas sulit hubungan, sebagai lawan untuk menunjukkan hubungan yang memuaskan. Tujuan dari penulis pada artikel ini adalah untuk mengetahui bagaimana IMIKI dari tingkat universitas hingga tingkat nasional menghadapi dan menanggulangi konflik yang terjadi pada internal organisasi, serta bagaimana motif dan perilaku komunikasi para anggota SC kepada anggota umum. Penulis berharap hasil dari artikel hasil observasi lapangan dan tinjauan literatur yang mendukung terselesaikannya artikel ini, mampu memberikan kritik yang baik dan membangun, bukan hanya bagi Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia (IMIKI), tapi juga organisasi lain yang pasti akan mengalami konflik.

Riset ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

- 1) Untuk Mengetahui Motif Mengolah Konflik Para Steering Committee IMIKI,
- 2) Untuk mengetahui perilaku komunikasi para *Steering Committee* IMIKI saat menangani konflik organisasi.

Untuk mencapai tujuan penelitian, penulis akan menggunakan pendekatan fenomenologi milik Edmund Husserl. Menurut Husserl, fenomenologi merupakan analisis deskriptif serta introspektif mengenai bentuk pengalaman langsung yang dilandasi kesadaran, intersubjektivitas, dan pembagian makna. Fenomenologi dapat diartikan sebagai ilmu yang berorientasi untuk mendapatkan penjelasan dari realitas yang tampak. Fenomenologi berusaha mencari pemahaman tentang bagaimana manusia mengonstruksi makna dan konsep penting dalam kerangka intersubjektivitas (pemahaman kita mengenai dunia dibentuk oleh hubungan kita dengan orang lain). Pada artikel ini, penulis berusaha melihat manajemen konflik organisasi berskala nasional Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi Indonesia. Bagaimana motif dan perilaku komunikasi para pengurus IMIKI dalam menghadapi dan menanggulangi konflik yang terjadi pada organisasi mereka. Konflik sendiri dapat diinterpretasikan oleh perbedaan dan perselisihan. Konflik dapat dilihat dari berbagai macam sudut pandang (Pace & Faules, 2015), diantaranya:

1. Tampilan Tradisional

Pandangan ini mengasumsikan bahwa semua konflik adalah suatu hal yang buruk dan negatif, identik pada istilah kekerasan yang berbahaya, tetapi harus dihindari dan

diatasi. Menurut pandangan ini, konflik adalah hal yang harus dihindari, ada beberapa hal yang menjadi dasar pandangan ini:

- a) Konflik pada dasarnya tidak baik, tidak perlu muncul dan harus diselesaikan
- b) Konflik/pertentangan timbul dari proses komunikasi non-liris, kurangnya kepercayaan, dan ketiadaan keterbukaan dari pihak-pihak yang saling berhubungan].
- c) Lingkungan memiliki peran besar untuk melawan kemungkinan pertentangan
- d) Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya merupakan makhluk yang mempunyai atribut positif, bekerja sama, dan bisa dipercaya.

2. Tampilan Interaksi Manusia

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik adalah hasil alami dan tak terelakkan dalam setiap kelompok

3. Tampilan Interaksional

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik bukan hanya kekuatan positif dalam suatu kelompok, tetapi juga sangat penting bagi suatu kelompok untuk tampil efektif, karena pandangan ini sering disebut sebagai pandangan modern. Konflik biasanya memiliki konotasi positif dan negatif, tergantung bagaimana caranya melihat sifat konflik dan pengaruhnya terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Sebagai hasil dari dua cara pandang yang berbeda ini, pandangan tentang konflik muncul, yaitu, opini tradisional atau kuno dan pandangan modern.

Ada juga sejumlah masalah yang mungkin dikhawatirkan oleh pihak-pihak yang bertikai: pertama adalah fakta, situasi atau masalah yang ada pada saat itu; kedua metode, cara terbaik untuk mencapai tujuan; ketiga tujuan, apa yang harus dicapai; dan keempat nilai, mendukung kualitas dan tujuan jangka panjang. Dengan demikian, realitas konflik dapat dibagi menjadi empat poin, pertama, adanya dua atau lebih pihak secara individu atau dalam kelompok yang terlibat dalam interaksi yang berlawanan. Kedua, ada kontradiksi dalam mencapai tujuan dan/atau keberadaan norma atau nilai yang berlawanan; ketiga, adanya interaksi yang dicirikan oleh perilaku yang sudah disiapkan untuk saling "menghilangkan, mengurangi, dan menekan pihak lain" untuk mendapatkan kemenangan tersebut sebagai status, tanggung jawab, kebutuhan, dan sebagainya; dan yang terakhir, adanya tindakan yang saling berhadapan karena konflik. Suatu cara berperilaku lazim adalah cara yang agak tetap dan sulit berubah karena hal itu nyaman dan alami. Ketika dua orang bersama-sama memiliki keinginan untuk mengklaim kebutuhan dari sumber daya langka, mereka biasanya memikirkan diri sendiri dan orang lain. Maka gaya konflik merupakan penggabungan banyak kepentingan yang dimiliki setiap individu untuk menggapai tujuan pribadi, dan kepentingan yang banyak tersebut dimiliki dalam pencapaian tujuan orang lain. Kepentingan-kepentingan ini dapat dilukiskan dengan dua sel yang dihasilkan dengan campuran kepentingan untuk mencapai tujuan. Berikut lima gaya konflik pribadi dalam organisasi

1. “Pesaing atau pejuang gigih”. Individu yang menggunakan gaya ini mendahulukan kepentingannya sendiri, dan pada umumnya mengorbankan anggota-anggota lain di kelompok. Pejuang gigih memandang kekalahan sebagai kelemahan dan suatu citra diri yang ambruk.
2. “Kolaborator/pemecah masalah”. Orang yang menggunakan gaya ini berusaha membuat kondisi yang memprioritaskan tujuan semua anggota tercapai. Orang pemecah masalah berupaya menemukan solusi yang dapat diterima semua individu.
3. “Kompromiser atau pendamai penyiasat”. Ini adalah tipe orang yang berasumsi setiap orang yang terlibat dalam konflik mampu menerima kekalahan dan sering mengembangkan pola “mengalah”.
4. “Akomodator atau penolong ramah”. Akomodator adalah tipe yang kurang tegas namun cukup kooperatif, mengabaikan kepentingannya sendiri demi keperluan orang lain. Ia merasa bahwa keselarasan harus ditegakkan dan kemarahan atau friksi adalah buruk.
5. “Penghindar atau penurut impersonal”. Ini adalah tipe orang yang melihat konflik sebagai tidak produktif dan sedikit menghukum. Penghindar menghindari situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terlibat.

Pada struktur organisasi Ikatan Mahasiswa Ilmu Komunikasi, baik itu di tingkat Pengurus Nasional hingga pengurus perguruan tinggi, ada individu atau anggota organisasi yang memiliki sifat diatas. IMIKI bisa tetap menjalankan roda organisasinya, karena ada beberapa pengurus yang memiliki sifat diatas & membuat organisasi bisa terus bertahan. Merujuk pada referensi yang penulis miliki, setidaknya ada lima bentuk konflik organisasi yang masuk dalam ranah konflik pribadi, yaitu: pertama, “Pesaing atau prajurit yang gigih. Orang yang memiliki gaya ini mengejar kepentingan mereka sendiri dengan cara yang agak tidak adil dan umumnya dengan mengorbankan anggota dewan di kelompok”. Kedua “kolaborator atau pemecah masalah. Orang yang menggunakan gaya ini mencoba menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan semua kelompok tercapai, pemecah masalah sedang mencoba temukan solusi yang dapat diterima semua orang. Kemenangan atau kekalahan bukanlah cara pandang pada suatu konflik”. Ketiga, “Kompromiser atau penyiasat pedamai. Orang yang menggunakan gaya ini berasumsi bahwa setiap orang yang terlibat dalam konflik mampu menerima kekalahan, dan ia mencari posisi yang bisa dieksekusi. Pola “mengalah” sering berkembang”. Keempat, “Akomodator atau pembantu yang ramah, Individu yang menggunakan gaya ini kurang lugas namun kooperatif, mengabaikan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama. Ramah (helper) merasa bahwa keselarasan harus diutamakan. Ketika keputusan sudah diambil, pengakomodasi dapat mendukung keputusan dan berharap suatu hari nanti, dia telah menyatakan beberapa keberatan”, dan yang Kelima, “Penghindaran/konformitas pribadi, individu yang menggunakan gaya ini cenderung melihat konflik sebagai tidak produktif dan sedikit hukuman”. Jadi mensiasatinya dengan menjauhi berbagai situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terjun langsung. Hasilnya biasanya berupa reaksi impersonal terhadap keputusan dan sedikit komitmen untuk tindakan di masa depan. Terkadang ketika konflik

terjadi, kita cenderung melakukan dan mengatakan hal-hal yang mengabaikan konflik daripada mengurangi atau menghilangkannya, meskipun seringkali sulit dilakukan. IMIKI sendiri melakukan pengabaian konflik dengan meredamnya melalui keputusan sepihak pada Steering Committee. Pola komunikasi yang terjadi pada IMIKI sedikit mirip dengan pola komunikasi organisasi otoriter, dimana proses komunikasi yang terjadi hanya satu arah dari pemimpin kepada anggota. Mereka mengklaim bahwa meredam konflik dengan mengambil keputusan sepihak adalah cara terbaik untuk menjaga konflik agar tidak meluas dan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses Pengambilan Keputusan Mengurangi Konflik Personal

Konflik pribadi yang baik diambil oleh "integrasi" untuk mencapai konsensus. Dasar disini ialah "bahwa perbedaan dalam berpikir, merasa, dan berperilaku mungkin dipecahkan menggabungkan pandangan semua pihak ke dalam keputusan atau rencana". Upaya koperasi bisa dicapai dengan mencari, mengisolasi dan menjelaskan bidang perjanjian dan pertentangan, sehingga secara sistematis mempersempit bidang perbedaan dan memperbesar bidang penerimaan. Menurut Wayne, Peterson & Burnet dalam buku teknik efektif komunikasi, dua bidang perbedaan perlu dikelola, yaitu perbedaan pemahaman dan perbedaan perasaan. Untuk memproses dalam pengertian yang berbeda bisa dikelola dengan tiga cara:

- a) Dengan menemukan apa yang dimaksud orang atau pihak lain. Seringkali pernyataan sederhana tentang apa yang dimaksud dengan menghindari advokasi oposisi.
- b) Dengan memeriksa bukti dan alasan basah. Konflik dan konflik sering terjadi berkembang karena dua orang mungkin mengusulkan alasan data yang sama dan membuat kesimpulan berbeda. Anda mungkin ingin mencari sumber bukti menentukan keakuratan bukti.
- c) Dengan mengidentifikasi nilai atau tujuan yang lebih mendasar, yang terkadang disebut tujuan yang unggul. Ketika perselisihan didasarkan pada perbedaan preferensi atau nilai, pemahaman dapat meningkat dengan mengidentifikasi lebih banyak nilai fundamental yang diterima semua pihak.

Untuk perbedaan berdasarkan perasaan dapat dikelola dalam lima cara:

- a) Dengan meningkatkan harga diri orang-orang yang menentang Anda. Secara fundamental sumber resistensi emosional adalah kehilangan muka. Tidak ada yang ingin terlihat bodoh, tidak logis, atau hilang. Kurangi perasaan tanpa emosi dengan memberikan dukungan ego atau cara meningkatkan harga diri.
- b) Dengan menciptakan atmosfir penelitian. Mintalah anggota kelompok untuk memeriksa masalah dengan mengajukan pertanyaan terbuka. Perlawanan sering terjadi karena alternatif belum ditinjau.
- c) Dengan melibatkan setiap anggota kelompok dalam diskusi. Kendala emosional dan perasaan negatif meningkat ketika kita merasa tidak diundang atau tidak didorong untuk

melakukannya sebuah kontribusi. Hindari membungkam siapa pun, terlepas dari apa pun yang mungkin terjadi telah dikatakan.

- d) Menggunakan ringkasan untuk menunjukkan kepada kelompok apa yang telah dicapai dan apa yang telah dicapai belum tercapai. Ringkasan dapat membantu untuk merealisasikan komentar dan mengurangigeneralisasi dan pembesar-besaran. Anggota grup diizinkan untuk menanggapi ringkasan yang lebih obyektif yang pada akhirnya akan mengalihkan komentar emosional.
- e) Dengan memberikan kesempatan untuk mengungkapkan perasaan. Peserta harus memiliki kesempatan untuk membuat pernyataan yang sangat emosional tanpa argumen atau penolakan. Banyak perselisihan dapat diselesaikan hanya dengan mengizinkan orang lain bebas mengekspresikan perasaan mereka.

Keputusan adalah sebuah tindakan yang harus diambil, namun tindak lanjut dari keputusan ini dapat mempengaruhi frekuensi konflik. Maka dari itu kombinasi antara logika, perasaan dan informasi penting untuk meredam konflik demi mencapai tujuan bersama. Konflik yang ada idealnya digunakan secara cerdas dan bijak. Konflik pribadi yang terjadi di IMIKI mayoritas hanya kesalahpahaman antara pengurus organisasi. Hasil wawancara penulis dengan Suryadi yang merupakan Ketua Demisioner IMIKI Cabang Banten memperkuat argumen penulis. “Selama menjadi pengurus IMIKI, saya jarang menjumpai konflik individu yang sangat menyita perhatian organisasi, kebanyakan konflik individu hanya berpusat pada kesalahpahaman tugas atau kewajiban anggota organisasi pada acara atau event yang kami selenggarakan” Ungkap Yadi.

Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengurai Konflik Kelompok

Ada lima cara untuk meminimalisir konflik grup:

1. Pastikan bahwa informasi untuk memecahkan masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok terlibat. Kelompok bias lain secara teratur berkumpul untuk mempelajari area masalah dan membuat perjanjian Bersama
2. Kesamaan setiap anggota kelompok dengan jumlah bagian pekerjaan
3. Buat kelompok lebih dekat satu individu dengan individu yang lain. Ciptakan situasi kelompok yang menentang untuk mengatasi masalah tanpa masalah, dan memungkinkan mereka untuk membuat persepsi yang berbeda, namun memiliki tujuan atau goal yang sama
4. Temukan musuh bersama. Suatu organisasi, swasta atau pemerintah, dapat terbentuk kelompok-kelompok yang saling bertentangan dan kelompok-kelompok lain bersatu untuk mencari dan melawan musuh-musuh mereka. Ini bisa membawa hubungan yang lebih dekat antar kelompok dan mengurangi konflik
5. Kenali lagi atau prioritaskan tujuan awal dari organisasi. Ini adalah upaya untuk menemukan tujuan bersama untuk setiap kelompok dalam organisasi.

Para pengurus organisasi IMIKI terutama “steering committee” sering menangani konflik dengan komunikasi satu arah. Ketika ada protes dari anggotanya, pengurus IMIKI cenderung bersikap pasif, dan mengabaikan konflik itu dengan memusatkan perhatian organisasi pada

rencana kegiatan organisasi yang akan datang. “Bentuk pengabaian yang kami lakukan bukan didasari pada kepentingan pribadi atau kepentingan lain, bentuk pengabaian konflik yang terjadi di IMIKI tidak lain untuk kepentingan organisasi dan menjaga keharmonisan sesama pengurus agar konflik tidak melebar dan menyerpa anggota lain” ucap Eryani yang merupakan Sekretaris Umum Demisioner IMIKI Cabang Banten.

Metode Untuk Mengurangi Konflik

Setidaknya ada lima cara meminimalkan konflik dalam suatu organisasi, di antaranya (Pace & Faules, 2015) adalah memastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Wakil-wakil dari kelompok-kelompok yang berlainan dapat bertemu secara teratur untuk mengkaji masalah dan membuat rekomendasi bersama. Langkah selanjutnya adalah “Pergilir orang-orang di antara kelompok yang berbeda”. Sebagian kelompok terlalu terspesialisasikan untuk menggunakan metode ini untuk mengurangi konflik, namun beberapa bidang kerja. Kemudian buatlah agar kelompok-kelompok berhubungan dekat satu sama lain. “Hadirkan kelompok-kelompok yang menentang untuk menjelaskan masalah dan izinkan mereka untuk berbagi persepsi. Untuk mempererat persatuan, lebih baik segera menemukan musuh bersama. Sebuah perusahaan pesaing, pemerintah atau kelompok lain dapat membuat kelompok konflik bersatu dan bekerjasama untuk melawan musuh eksternal tersebut, dan yang terakhir jangan lupa identifikasi atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama. Ini merupakan gagasan menemukan suatu tujuan bersama yang unggul bagi kelompok yang bersangkutan. Konflik yang paling sulit ditangani dan sering terjadi pada IMIKI ketika momen laporan pertanggungjawaban dan pelantikan kepengurusan baru. Pada tingkat universitas biasanya pergantian pengurus dilakukan setiap tahun pada bulan Desember. Pada tingkat pengurus cabang yang cakupannya mencapai sebuah Provinsi, penyerahan laporan pertanggungjawaban dan pergantian kepengurusan dan anggota baru biasanya dilakukan dua tahun sekali. Begitu juga pada tingkat cabang yang mencakup beberapa provinsi pergantian kepengurusan terjadi dua tahun sekali. Hanya pada tingkat nasional kepengurusan bisa lebih dari dua tahun sekali dengan ketentuan yang berlaku pada AD-ART (Anggaran Dasar Anggaran Rumah Tangga). Hasil observasi yang penulis lakukan, semakin tinggi tingkatannya dari ranah perguruan tinggi, cabang, wilayah hingga nasional, maka intensitas konflik semakin sering terjadi di IMIKI. “Sepertinya sudah menjadi budaya IMIKI ketika penyerahan laporan pertanggungjawaban dan kepengurusan berganti, terutama ditingkat nasional. maka konflik akan menyertainya, sebagai mantan ketua umum di tingkat nasional saya memaklumi ini, karena tidak bisa dipungkiri bahwa posisi ketua umum memiliki nilai lebih yang mungkin setiap anggota ingin menempatinnya, sisi prestisius sebagai ketua serta beberapa fasilitas seperti roadshow kampus yang akan didapatkan secara cuma-cuma membuat posisi ketua umum di tingkat nasional selalu menjadi posisi yang diperebutkan, mayoritas mereka yang ingin menjadi ketua adalah mahasiswa ilmu komunikasi yang memiliki masalah akademik atau mereka yang betah dengan statusnya sebagai mahasiswa ilmu komunikasi dan merasa lebih nyaman berorganisasi, satu-satunya cara

menangani konflik yang sarat dengan ego pribadi dan ego universitas ini adalah dengan melakukan musyawarah selama agenda berlangsung, ketika jalan terang tidak ketemu kami sering konflik hingga menggunakan kata-kata yang sebenarnya kurang sopan untuk dikeluarkan seorang mahasiswa, saya bersyukur konflik kearah fisik bisa diminimalisir dengan peran pengurus anggota demisioner yang sering diundang secara khusus pada acara nasional seperti SILATNAS dan MUNAS (Sialaturahmi Nasional dan Musyawarah Nasional) untuk menengahi pengurus yang sering bertikai diakhir kepengurusan hingga kepengurusan baru disahkan". Ungkap Nurhaedi yang merupakan mantan ketua Umum IMIKI tingkat nasional.

Dari hasil wawancara 3 Narasumber yang diolah penulis pada artikel ini dapat diatarik inti sarinya bahwa konflik di Imiki akan semakin besar dan sulit untuk ditangani jika memasuki ranah nasional. Jika pengutus PPT (perguruan perguruan tinggi) dan pengurus cabang konflik cendeung minim, tapi ketika memasuki ranah yang lebih tinggi seperti pengrus IMIKI tingkat wilayah dan nasional maka potensi timbulnya konflik akan semakin tinggi. Pada tingkat perguruan tinggi dan tingkat cabang cakupan kepengurusan masih tahap Universitas dan Provinsi dimana konflik masih bisa ditangani dengan mudah. Akan tetapi pada tingkat wilayah dan nasional yang sudah mengakomodir pengurus IMIKI lintas Provinsi dan Pulau di seluruh Indonesia, konflik akan sulit untuk ditangani dan cenderung akan dipendam dan menimbulkan budaya organisasi yang kurang sehat, dimana sebagian anggota IMIKI yang terlibat konflik cenderung acuh dan tidak lagi aktif dalam kegaitan organisasi. Situasi ini seolah akan "meledak" ketika ada agenda IMIKI diringkat nasional seperti Silaturahmi Nasional dan Musyawarah Nasional.

Momentum akhir kepengurusan dimana pengurus yang sudah menjalankan tugasnya akan memberikan laporan kepada seluruh anggota aktif dan anggota demisioner yang diundang IMIKI pada agenda Musyawarah Nasional adalah puncak terjadinya konflik, dimana para Steering Committe pengurus nasional yang terdiri dari 3 orang yaitu Ketua Umum, Sekertaris Umum dan Bendahara Umum akan berhadapan langsung dengan anggota IMIKI dari seluruh Indonesia. Pada posisi ini para pengurus inti IMIKI tidak bisa lagi memendam konflik atau mengacuhkan anggota yang protes karena situasinya merupakan forum penyerahan laporan pertanggungjawaban dan pemilihan pengurus baru. Para pengurus inti harus bisa berargumentasi langsung dengan anggota yang hadir dalam musyawarah nasional (MUNAS) tanpa bisa memanfaatkan hak priogeratifnya sebagai SC organisasi.

4. KESIMPULAN

Konflik yang dialami IMIKI adalah sebuah konflik pribadi yang dimulai dari salah asumsi saat menyampaikan informasi antara ketua dan jajarannya, pengurus inti dan anggotanya, khususnya anggotanya yang berbeda daerah dan universitas. Untuk meminimalkan ini, perlu ditingkatkan intensitas pertemuan. Jika tidak bisa berdiskusi tatap muka, memaksimalkan media sosial bisa menjadi alternatif. Pemutusan sementara keanggotaan sebuah himpunan pada sebuah universitas yang dinaungi IMIKI adalah cara IMIKI mengelola konflik

dengan meredamnya. Namun, konflik akan semakin sulit teratasi jika sudah memasuki akhir kepengurusan (terutama kepengurusan di tingkat wilayah dan nasional) di mana pengurus inti harus memberikan laporan pertanggungjawaban mereka pada acara Musyawarah Nasional (Munas). Berdasarkan hasil observasi lapangan dan deskripsinya di atas, pertanyaan artikel ini berpusat pada motif mengolah konflik. Perilaku komunikasi para pengurus inti IMIKI memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Pada pengurus IMIKI tingkat perguruan tinggi, konflik minim terjadi. Motif para pengurus inti (ketua, wakil, sekretaris, dan bendahara) mengalihkan konflik kepada kepentingan organisasi sudah sangat optimal untuk mengolah konflik internal organisasi. Perilaku komunikasi para pengurus inti pada tingkat ini juga cenderung masih dalam batas wajar. Namun, pada pengurus IMIKI di atasnya, intensitas konflik cukup tinggi. Motif para pengurus inti mengalihkan konflik kepada kepentingan organisasi sering kurang berhasil dalam menangani konflik. Alternatif penanganan konflik di tingkat ini sering digunakan oleh para pengurus inti dengan mengambil keputusan sepihak. Perilaku komunikasi para pengurus inti pada tingkat ini sangat tegas; para pengurus inti bisa menghasilkan suara terbanyak, terutama pada pemutusan keanggotaan IMIKI pada pengurus perguruan tinggi. Saat laporan pertanggungjawaban para pengurus inti.

REFERENSI:

- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih diantara lima pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dayani, J., & Kadang, C. D. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 969–976. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9879>
- Helmayuni, Haryanto, T., Marlida, S., Febrianno Boer, R., Saktisya Putra, Abdullah, A. R., ... Sunata, I. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi* (First). Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392374794_Pengantar_Ilmu_Komunikasi
- Krisyantono, R. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (D. Mulyana, ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prayogi, I. A., & Rajeba, H. N. (2023). Analysis of Islamic Youth Organization Leadership Style Mosque. *Jurnal Komunikasi Profesional*, 7(4), 612–621. <https://doi.org/10.25139/jkp.v7i4.4990>
- Prayogi, I. A., Sjaifirah, N. A., Ariadne, E., Dewi, S., Padjadjaran, U., Organisasi, P., ... Indonesia, P. (2019). MANAJEMEN KONFLIK INTERNAL PADA ORGANISASI. In A. Rusmana (Ed.), *The*

Future of Organizational Communication In The Industrial Era 4.0 (pp. 459–464). Sumedang: AKSEL MEDIA AKSELERASI.

Prayogi, I. A., & Yulianti, E. (2023). Leadership Style of Student Production Organization (Case Study on Label N). *Jurnal Komunikasi*, 17(1), 52–61.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21107/ilkom.v17i1.18355>

Ruliana, P. (2018). *Komunikasi Organisasi: Teori & Studi Kasus* (3rd ed.). Depok: Raja Grafindo Persada.