

KOMUNIKASI EFEKTIF PIMPINAN DALAM MENGATASI KONFLIK ORGANISASI

Eti Sri Nurhayati ¹⁾, Aminah Swarnawati ²⁾, Cahyo Wibowo ³⁾, Eka Indri Widarti ⁴⁾, Ahmad Thufail ⁵⁾, dan Inasa Ori Sativa ⁶⁾

^{1,2)} Magister Ilmu Komunikasi Universitas Muhammadiyah Jakarta
Email Address : ettys_s@yahoo.com

Tanggal diterima: 12-09-2021

Tanggal direvisi: 30-01-2022

Tanggal disetujui: 06-02-2022

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe the effective communication performed by the leader in overcoming organizational conflicts at the Assistant Deputy for Policy Formulation for the Fulfillment of Children's Rights, the Ministry of Women Empowerment and Child Protection using the REACH Principle (Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble). The research uses a descriptive qualitative approach with a case study method. Data collection techniques were carried out through semi-structured interviews, observation and documentation. There were 4 informants, who were selected through purposive sampling and snowball sampling. The results showed that the communication used by the leadership using REACH principle was quite effective in overcoming organizational conflicts. Respect, leaders always listen to input, suggestions, opinions, complaints, stories, problems from all teams and open themselves to criticism and input. Empathy, the leader has a good enough sense of empathy so that it creates openness, and trust and seeks joint solutions if there is a conflict in the team. Audible, the leadership is considered quite clear in providing information and directions. Clarity, Leaders use the media for face-to-face meetings and zoom meetings during the Covid-19 Pandemic, and Whatsapp Group or private chat and telephone so that communication is clear and does not cause misunderstanding. Humble, the leader is very open and listens to all suggestions and input from team members and builds two-way communication to create a conducive work environment.

Keywords: : conflict, effective communication, leader, organizational communication.

© 2022 MetaCommunication: Journal of Communication Studies

How to cite: Nurhayati E. S., Swarnawati, A., Wibowo C., Widarti E. I., Thufail A., & Sativa I. O. (2022). Komunikasi Efektif Pimpinan dalam Mengatasi Konflik Organisasi. *MetaCommunication: Journal of Communication Studies*, 7(1), 84-95.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan komunikasi efektif pimpinan dalam mengatasi konflik organisasi pada Asisten Deputy Perumusan Kebijakan Pemenuhan Hak Anak, Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Kemen PPPA), yaitu dengan menggunakan prinsip REACH (*Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi berstruktur, observasi dan dokumentasi. Informan berjumlah 4 orang, yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang digunakan pimpinan dengan menggunakan prinsip REACH (*Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*) cukup efektif dalam mengatasi konflik organisasi. *Respect*, pimpinan selalu mendengarkan masukan, saran, pendapat, keluhan, cerita, permasalahan dari semua timnya dan membuka diri terhadap kritik dan masukan. *Emphaty*, pimpinan mempunyai rasa empati yang cukup baik sehingga menciptakan keterbukaan, dan kepercayaan serta mencari solusi bersama jika terjadi konflik dalam tim. *Audible*, pimpinan dinilai cukup jelas dalam memberikan informasi maupun arahan. *Clarity*, Pimpinan menggunakan media pertemuan tatap muka dan *zoom meeting* selama masa Pandemi Covid-19, dan *Whatsapp Group* atau *chat* pribadi serta telepon agar komunikasi jelas dan tidak menimbulkan salah pengertian. *Humble*, pimpinan sangat terbuka dan mendengarkan semua saran dan masukan dari anggota tim dan membangun komunikasi dua arah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci: *komunikasi efektif, komunikasi organisasi, konflik, pimpinan.*

PENDAHULUAN

Organisasi pada dasarnya merupakan wadah atau tempat dari sekumpulan orang yang saling bekerjasama dan secara terstruktur menjalankan peran, tugas dan fungsi, kewenangan, serta tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Ketika aktivitas organisasi dijalankan, terjadi interaksi antar individu dalam organisasi, yang berpotensi menimbulkan terjadinya konflik (Hasmawati, 2020). Konflik hampir selalu hadir dalam kehidupan termasuk dalam organisasi. Konflik adalah perjuangan antara kebutuhan; keinginan; gagasan; kepentingan individu yang berbeda karena adanya tujuan, nilai, pemikiran, perasaan, serta perilaku yang berbeda (Suryani & Yoga, 2018). Konflik muncul karena adanya tujuan yang sama, latar belakang yang beragam, perasaan sensitif, pendapat yang tidak sama, serta salah pengertian (Hasibuan, 2011).

Dalam organisasi terdapat tiga model konflik (Prathita, Priyatama, dan Karyanta, 2016), yaitu *Task Conflict* (Konflik Tugas), terjadi karena individu dalam organisasi menjalankan peran yang tidak sesuai dengan status yang diikuti keahlian, pengetahuan, pendidikan, dan ketrampilan. Konflik ini, menekankan pada pekerjaan tugas, isinya lebih rasional, impersonal serta kurang mengedepankan emosional. Konflik tugas dapat bersifat konstruktif karena dapat

meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Kedua, *Relationship Conflict* (Konflik Hubungan), terjadi ketika hubungan antarpersonal dalam organisasi terganggu. Konflik ini timbul karena kepribadian yang berbeda, ketidaksepakatan antara anggota tim tentang masalah interpersonal, serta norma, ataupun nilai. Ketiga, *Process Conflict* (Konflik Proses), konflik tentang bagaimana pekerjaan dilakukan. Konflik proses terjadi saat anggota tim tidak sependapat mengenai prosedur yang mengatur bagaimana tim mencapai tujuan organisasi. Konflik ini merupakan konflik produktif. (Maltarich, et al., 2016) berpendapat bahwa konflik proses merupakan interaksi anggota atau tim yang ditujukan untuk bekerja melalui tugas (tujuan, ide, dan strategi kinerja) dan perselisihan antar personal.

Konflik, khususnya yang negatif, harus dapat diketahui dan dipahami oleh pimpinan organisasi agar bisa dikelola dengan baik. Konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. (Flink, 2013). Konflik yang terjadi dalam organisasi harus dicegah dan diatasi secepatnya agar tetap terbangun kerja sama yang baik, terhindar dari ketegangan dan friksi antara individu dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah salah satu perangkat penting dalam mencegah dan mengatasi konflik yang terjadi. Menurut Kats dan Kahn, komunikasi organisasi merupakan aliran dan pertukaran informasi serta pemindahan arti dalam

organisasi (Muhammad, 2002). Sementara Devito (2011: 377) menyampaikan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan di dalam organisasi. Jadi komunikasi organisasi adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi yang dilakukan oleh individu dalam organisasi.

Seorang pimpinan mutlak memiliki kemampuan komunikasi yang efektif. Menurut Deddy Mulyana, komunikasi efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai keinginan mereka yang menjalin komunikasi (Susanto, 2010).

Somad (2014:131), mengungkapkan bahwa prinsip-prinsip komunikasi efektif mencakup REACH, yaitu: *Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*. *Respect* (menghargai) terjadi ketika komunikasi tumbuh dari rasa saling hormat menghormati dan menghargai sehingga akan tercipta kerjasama yang dapat menumbuhkan efektivitas kinerja individu maupun kelompok. *Emphaty* (Empati) terjadi ketika kapabilitas dalam mendengarkan atau memahami orang lain agar mereka juga akan mendengarkan dan memahami pimpinan sehingga terbangun keterbukaan dan kepercayaan satu sama lain.

Audible (Memahami) terjadi ketika pesan yang kita sampaikan diterima oleh penerima pesan dengan baik dengan penggunaan media maupun alat bantu audio visual. *Clarity* (Jelas) terjadi ketika kejelasan dalam menyampaikan informasi sehingga tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda. *Humble* (Rendah hati) terjadi ketika tindakan

menghargai orang lain dilandasi oleh sikap rendah hati dalam dirinya. Komunikasi dipandang efektif, jika rangsangan yang disampaikan dan dimaksud pengirim, sesuai dengan rangsangan yang diterima dan dipahami penerima pesan (Susanto, 2010).

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan, yaitu terkait komunikasi pimpinan dalam mengatasi konflik pegawai (Octavia et al., 2018). Dalam penelitian tersebut, diungkapkan bahwa komunikasi efektif pimpinan sangat penting dalam mengatasi permasalahan yang muncul akibat konflik, antara lain dengan mengambil keputusan yang tidak merugikan para pihak yang berkonflik, menciptakan hal-hal positif untuk mengurangi resiko terjadinya konflik, dan memotivasi pegawai untuk bersemangat melaksanakan tugas. Strategi yang dilakukan dalam mengatasi konflik antar lain menghindari, mengakomodasi konflik, kompetisi, kompromi atau negosiasi, serta memecahkan masalah atau kolaborasi.

Penelitian ini dilakukan di Asisten Deputy Perumusan Kebijakan (Asdep Musjak) Pemenuhan Hak Anak, Kemen PPPA. Unit ini merupakan unit baru sebagaimana ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Permen PPPA) Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sebagai implementasi dari Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2020 tentang Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Dalam Perpres dijelaskan bahwa Kemen PPPA mempunyai tugas

perumusan dan penetapan kebijakan dibidang kesetaraan gender, pemenuhan hak anak, partisipasi masyarakat, perlindungan hak perempuan, dan perlindungan khusus anak. Sehingga untuk fokus dalam pembuatan kebijakan dibuatlah unit Perumusan kebijakan yang berada di bawah Deputi.

Ditetapkannya Permen PPPA Nomor 4 Tahun 2020 tersebut sekaligus juga dalam rangka merespon arahan Presiden Joko Widodo untuk melakukan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi yang diimplementasikan Kemen PPPA adalah upaya dalam melaksanakan pembaharuan dan perubahan mengenai sistem penyelenggaraan pemerintahan yang mencakup kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur (Kemen PPPA RI, 2020).

Pada bulan Desember 2020, Menteri PPPA telah melantik pejabat struktural tingkat eselon IV dan III menjadi pejabat fungsional Ahli Muda dan Madya. Peralihan jabatan dari struktural menjadi fungsional di lingkungan Kemen PPPA merupakan salah satu bentuk penyederhanaan organisasi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik.

Disini Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara profesional dan memiliki kemampuan sesuai tugas dan tanggung jawabnya serta dapat beradaptasi dengan perubahan. Ketika terjadi perubahan dalam organisasi, ketidaksesuaian peran, tugas, kompetensi, ketidaksepakatan nilai dan norma dapat

menimbulkan konflik. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana komunikasi efektif pimpinan dalam mengatasi konflik organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Cresswell berpendapat bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasikan objek apa adanya (Sudaryono, 2019:88). Metode penelitian menggunakan metode studi kasus, yaitu: metode penelitian yang dilakukan dengan cara intensif, rinci serta mendalam tentang suatu kasus, gejala sosial maupun unit sosial tertentu yang spesifik. Kasus diartikan sebagai suatu konsep, kegiatan, waktu, benda (hasil karya), peraturan, kelas sosial, organisasi, negara, wilayah atau objek lain yang spesifik (Sudaryono, 2017: 94). Studi kasus dilakukan di Asdep Musjak Pemenuhan Hak Anak, Deputi Bidang Pemenuhan Hak Anak, Kemen PPPA, pada Bulan Juli-Agustus 2021.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Pengumpulan data primer didapat dengan melakukan wawancara semi berstruktur dan observasi. Sedangkan pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan informan sebagai sumber data melalui pertimbangan tertentu. Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan

informan sebagai sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit kemudian menjadi banyak. Dalam hal ini, pertimbangannya adalah seseorang yang paling mengetahui tentang informasi yang ingin didapatkan peneliti dan merupakan pimpinan di Asdep tersebut. Selanjutnya, untuk mendapatkan data atau informasi yang lebih lengkap dan memuaskan terkait tujuan penelitian, maka peneliti juga menambah informan lain, yaitu beberapa staf di unit ini.

Menurut Haryoko dan kolega (2016: 106), setidaknya terdapat dua persyaratan yang harus terpenuhi dalam menetapkan jumlah informan yaitu kecukupan dan kesesuaian. Wawancara dilakukan Informan yang terdiri dari satu informan kunci, yaitu pimpinan dan tiga informan yang merupakan staf atau pegawai di Asdep tersebut, terdiri dari perwakilan fungsional Muda, Madya, dan staf analis untuk melihat pandangan dari beberapa level staf. Pengumpulan data sekunder berasal dari berbagai sumber diantaranya jurnal, buku, internet, dan sumber lain yang mendukung penelitian.

Tabel 1. Identitas Informan

No	Jabatan	Keterangan
1.	Asdep Perumusan Kebijakan Pemenuhan Hak Anak	Informan Kunci
2.	Analisis Kebijakan Ahli Madya pada Asdep Perumusan Kebijakan Pemenuhan Hak Anak	Informan
3.	Analisis Kebijakan Ahli Muda pada Asdep	Informan

	Perumusan Kebijakan Pemenuhan Hak Anak	
4.	Analisis Pemberdayaan Perempuan dan Anak	Informan

Sumber: Olahan Peneliti, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Ketika individu-individu dalam organisasi melaksanakan aktivitas organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi, maka terjadi interaksi, yang tak jarang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Konflik adalah pemahaman yang berbeda antar individu atau antara individu pada kelompok dan sebaliknya sehingga mengakibatkan ketidakharmonisan (Wijayanti, 2015).

Perubahan struktur organisasi merupakan satu dari banyak faktor penyebab munculnya konflik. Perubahan dalam organisasi atau inovasi baru yang dikembangkan sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi bila tidak diikuti dengan pemahaman yang memadai mengenai gagasan ataupun perubahan itu sendiri (Anwar, 2018).

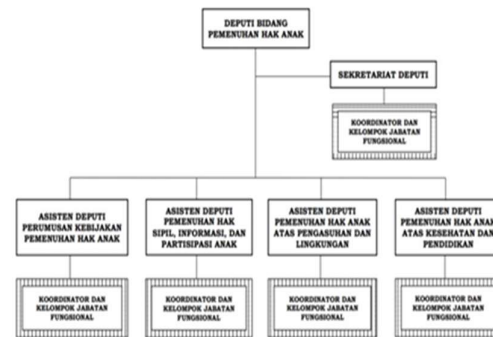
Perubahan dalam organisasi dapat terjadi setiap saat. Organisasi yang dinamis dalam perkembangannya selalu melakukan perubahan menuju arah yang lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kemen PPPA telah melaksanakan Reformasi Birokrasi sesuai amanat Presiden Joko Widodo. Reformasi Birokrasi bertujuan menciptakan sistem pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel sehingga pemerintah bisa melayani masyarakat dengan

cepat, tepat, professional, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Kecepatan melayani serta birokrasi yang akuntabel, efektif, dan efisien menjadi indikator tercapainya reformasi birokrasi.

Salah satu penerapan Reformasi Birokrasi dilakukan dengan penataan kelembagaan melalui pemangkasan berbagai prosedur dan jenjang yang banyak serta berbelit melalui penyederhanaan struktur organisasi yang lebih ramping dan efisien. Kemen PPPA pada tahun 2020 telah melakukan penyederhanaan birokrasi dengan menetapkan Permen PPPA Nomor 4 Tahun 2020 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Penyederhanaan struktur organisasi dilaksanakan melalui penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional untuk menunjang kinerja agar lebih efektif dan efisien. Melalui perubahan ini, diharapkan organisasi dapat berjalan melalui sistem karier berbasis fungsional. Dengan adanya perampingan struktur organisasi diharapkan disposisi atau komunikasi dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya menjadi lebih fleksibel dan berlangsung secara fungsional, sehingga pada akhirnya dapat mempercepat pengambilan keputusan.

Asdep Musjak Bidang Pemenuhan Hak Anak juga merupakan bagian dalam perubahan struktur organisasi yang memiliki tugas melaksanakan perumusan kebijakan, penyusunan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK), dan evaluasi kebijakan dalam rangka pemenuhan hak anak.

Diharapkan dalam pelaksanaan tugasnya dapat memperkuat jalinan koordinasi dan kolaborasi dengan unit lainnya yang merupakan unit teknis dari suatu kebijakan.



Gambar 1. Struktur Organisasi

Sumber : Permen PPPA No. 4 Tahun 2020.

Ketika ada perubahan struktur dalam organisasi, pasti banyak terjadi friksi. Namun hal itu umum terjadi dalam sebuah organisasi yang berada dalam masa transisi perubahan. Perubahan yang terjadi ini harus diikuti dengan perubahan cara berfikir masing-masing individu. Setiap individu juga diharapkan dapat melakukan adaptasi dan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi agar tidak terjadi konflik. Pimpinan harus memberikan pemahaman yang baik terhadap perubahan. Budaya struktural yang sudah melekat selama bertahun-tahun harus diubah, setiap individu dituntut dapat bekerja secara profesional, proaktif, kreatif, inovatif, dan memiliki kompetensi yang baik dibidangnya. Ketika masih terjadi pola pikir yang belum berubah ataupun lambat dalam beradaptasi hal ini dapat menimbulkan terjadinya konflik.

“Sebenarnya untuk generasi milenial, termasuk generasi Z enjoy saja dalam bekerja karena saat organisasi masih

bersifat struktural sudah biasa seperti itu, Namun berbeda dengan generasi tua yang lebih merasakan *gap* budaya dalam perubahan menjadi fungsional ini. Dimana sebelumnya pada budaya struktural mengutamakan sopan santun, hierarki dalam bekerja, dan jika tidak bekerja tidak akan terlalu kelihatan. Hal inilah berpotensi menjadi konflik. Pada budaya fungsional, terutama Asdep Musjak (perumusan kebijakan), semua memiliki tugas dan fungsi yang sama. Baik yang muda maupun madya, Eselon 2 bisa langsung ke siapapun. Tergantung dari individu masing-masing untuk menyesuaikan perubahan ini. “Dalam bekerja dibutuhkan kerjasama tim yang baik. Saya dan pegawai madya dalam tim saya memilih untuk menyingkirkan ego masing-masing sehingga pekerjaan dapat tetap berjalan dengan baik” (*Wawancara, 4 Agustus 2021*).

Tujuan Reformasi Birokrasi melalui penyederhaan Struktur Organisasi diantaranya agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Pembagian pekerjaan telah dibagi habis berdasarkan peran dan fungsi masing-masing. Namun pada praktiknya ketika pekerjaan dilaksanakan terjadi konflik tugas, seperti ada perasaan belum memiliki kompetensi dalam substansi yang diemban karena tidak semua berlatar belakang sama sesuai dengan fungsinya dan pendidikan atau pengetahuan yang masih minim untuk melaksanakan tugasnya sehingga memerlukan waktu penyesuaian atau adaptasi yang lebih lama. Selain itu dapat juga karena ketidakpahaman individu dengan tugas yang dikerjakan. Adanya ketidakpahaman dalam mengerjakan tugas dan perasaan kurang mampu untuk mengerjakannya dapat menimbulkan konflik dalam diri individu. Konflik dalam diri

individu muncul jika seseorang mengalami ketidakpastian mengenai pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, jika berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau jika seseorang diharapkan melakukan pekerjaan melebihi batas kemampuannya (Tumengkol, 2016). Dengan adanya perubahan, pimpinan juga pasti mempunyai konflik dengan dirinya sendiri menghadapi situasi yang baru, namun tidak boleh diperlihatkan karena dapat berdampak buruk bagi organisasi. Kuncinya adalah seorang pimpinan harus bisa beradaptasi dengan situasi yang baru agar bisa mengatasi konflik.

Tuntutan profesionalitas dalam perubahan yang terjadi, tak jarang juga memunculkan konflik antar personal. Konflik antar personal yaitu perselisihan antar individu karena perbedaan kepentingan atau keinginan (Muspawi, 2014). Namun konflik antar personal yang terjadi di unit ini tidak sampai berdampak buruk bagi kinerja organisasi karena individu dalam unit ini memiliki niat baik untuk dapat menyelesaikan konfliknya.

Walaupun proses bisnis sudah jelas dan sudah dibuatkan petunjuk teknisnya, namun terkadang konflik proses masih terjadi, dimana Asdep Musjak Bidang Pemenuhan Hak Anak yang tugasnya menghasilkan *output* berupa kebijakan, peraturan ataupun pedoman di bidang pemenuhan hak anak dituntut dapat melakukan koordinasi dan bermitra dengan Asdep teknis yang menaungi pelaksanaan kebijakan tersebut.

Permasalahan terjadi ketika dirasa sulit untuk menjalin komunikasi dalam proses perumusan kebijakan tat kala seluruh hal yang berkaitan dengan perumusan kebijakan disatukan dalam Asdep Musjak. Seringkali terjadi ketidaksepahaman dan perbedaan pemikiran dalam menyusun produk Musjak, karena pegawai Asdep Musjak menyusun produk rumusan kebijakan yang sebelumnya berasal dari Asdep teknis yang berbeda-beda.

Menurut pandangan pegawai di Asdep Musjak, akan lebih baik jika mereka menjadi bagian di Asdep teknis masing-masing. Selain komunikasi dapat terjalin lebih baik, pegawai juga lebih mudah dalam memahami substansi sebagai bahan mereka melakukan analisis dan telaah dalam menyusun kebijakan.

Komunikasi dalam organisasi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi maupun untuk mengatasi konflik yang terjadi. Menurut Goldhaber (Muhammad, 2002:67), komunikasi organisasi yaitu proses menciptakan serta tukar menukar informasi pada satu jaringan hubungan yang saling tergantung dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Begitu juga bagi pimpinan, pimpinan harus mempunyai kemampuan komunikasi yang mumpuni agar tidak terjadi kesalahpahaman maupun kebingungan mengenai tugas dan harapan pekerjaan. Pimpinan adalah pribadi yang mempunyai keahlian dan kelebihan, dalam suatu bidang, sehingga dapat meyakinkan orang lain untuk melaksanakan kegiatan bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan (Rohiyatun et al., 2020).

Seorang pimpinan harus dapat melakukan komunikasi efektif. Deddy Mulyana berpandangan bahwa komunikasi efektif yaitu komunikasi yang hasilnya sama seperti harapan pelaku komunikasi sehingga tercipta kesamaan makna antara pengirim dan penerima pesan (Susanto, 2010:36). Komunikasi efektif terjadi tidak hanya pada bentuk komunikasi yang berjalan linier satu arah tetapi juga interaktif maupun transaksional. Komunikasi efektif adalah salah satu strategi kepemimpinan (Manalullaili, 2012).

Prinsip Komunikasi Efektif

Hasil wawancara dengan narasumber didapatkan informasi terkait prinsip komunikasi efektif, yaitu meliputi Reach (*Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*), yang diterapkan pimpinan. Prinsip pertama adalah *Respect*. Pimpinan sangat terbuka dan menghargai segala saran, masukan, kritik, dan juga mendengarkan keluhan, cerita, serta permasalahan/konflik yang disampaikan timnya, namun tetap disaring kembali, apabila saran memiliki resiko tertentu akan dipilih jalur aman untuk tidak menyetujui saran sehingga tidak terjadi konflik karena menurut pimpinan konflik jangan diciptakan. Pimpinan menjalankan komunikasi dua arah dan tidak segan menyampaikan masalah yang dialami demi mendapatkan saran. Anggota tim diberikan kesempatan sebebas-bebasnya untuk menyampaikan kendala sekecil apapun dalam pekerjaan.

Prinsip kedua adalah *Emphaty*. Pimpinan memiliki rasa empati yang baik. Komunikasi yang dilakukan kepada timnya

menggunakan pendekatan yang berbeda sesuai karakter masing-masing. Hal ini terlihat dari bagaimana pimpinan hati-hati dalam memilih bahasa ketika berkomunikasi, misalnya untuk menyatakan ketidaksetujuan, Ia menggunakan bahasa yang tidak menyinggung. Pimpinan juga turun tangan langsung untuk mengajarkan hal-hal yang tidak diketahui oleh bawahannya. Pimpinan membuka ruang diskusi baik melalui aplikasi *Zoom Meeting* selama masa pandemi *Covid-19* ataupun melalui aplikasi *Whatsapp Group* ketika terjadi masalah atau konflik dalam organisasinya yang terkait pekerjaan. Masalah pekerjaan akan diselesaikan dengan semua yang terlibat. Masalah atau konflik yang disampaikan pegawai kepada pimpinan akan diberikan solusi. Namun jika solusi pimpinan tidak diterima, maka pegawai diminta mencari solusinya sendiri. Jika masalahnya adalah masalah pribadi maka pimpinan akan berkomunikasi dengan pihak yang berkonflik dengan jalur antar pribadi misalnya melalui fitur *chat* (kiriman pesan melalui aplikasi media sosial) pribadi maupun telepon langsung.

“Namun, saat pimpinan sedang sibuk, pimpinan lebih memilih menghindari konflik. Ketika sedang senggang, pimpinan berusaha untuk mengakomodasi konflik, meskipun penanganannya cenderung terlambat” (*Wawancara, 4 Agustus 2021*).

Prinsip ketiga adalah *Audible*. Informasi dan arahan yang disampaikan pimpinan cukup jelas dan bisa dipahami. Namun, dalam hal penyampaian informasi atau arahan dari organisasi/pimpinan atas yang disampaikan kepada tim terkadang masih dirasakan kurang

jelas, karena tidak memberikan solusi atas arahan tersebut, sehingga mereka mencari sendiri solusinya.

Prinsip keempat adalah *Clarity*. Pembahasan pekerjaan dan penyampaian informasi-informasi penting lainnya secara rutin dilaksanakan seminggu atau dua minggu sekali melalui *Zoom Meeting*. Sebelum pandemi Covid-19, komunikasi lebih banyak menggunakan pertemuan tatap muka. Namun selama Covid-19, komunikasi dan koordinasi sehari-hari termasuk dalam menyelesaikan masalah/konflik yang terjadi lebih banyak melalui *Whatsapp Group*, *chat* pribadi dan telepon, serta terkadang juga menggunakan email agar jelas dan tidak menimbulkan salah pengertian. Menelfon langsung dilakukan jika perlu lebih cepat dan lebih jelas/menguatkan penjelasan.

Prinsip kelima adalah *Humble*. Pimpinan sangat terbuka dan mendengarkan segala saran/masukan dari anggota tim selama saran tersebut masuk akal. Namun jika saran tersebut memiliki resiko tertentu, pimpinan memilih jalur aman untuk tidak menyetujui saran agar tidak terjadi konflik. Selain itu, pimpinan juga membangun komunikasi dua arah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam penelitian terdahulu tentang komunikasi pimpinan dalam mengatasi konflik pegawai, strategi mengatasi konflik menggunakan cara: menghindari, mengakomodasi konflik, kompetisi, kompromi atau negosiasi, serta memecahkan masalah atau kolaborasi. Sementara dalam penelitian ini, strategi yang digunakan adalah

menghindari, kompromi, akomodasi, dan kolaborasi.

Pertama, menghindari konflik sebaiknya tidak terjadi dan jangan diciptakan. Jika terjadi, permasalahan namun masalahnya terlihat tidak terlalu penting atau tidak terlalu menimbulkan resiko terhadap organisasi, maka menghindari merupakan strategi yang dipilih. Pimpinan juga memberikan pemahaman dan kesadaran kepada anggota tim untuk selalu menjauhi hal-hal yang dapat berakibat konflik.

Strategi kedua adalah kompromi atau negosiasi. Konflik yang terjadi diatasi dengan memanggil pihak-pihak yang berkonflik dan meminta pendapat mereka untuk menghasilkan penyelesaian konflik yang dapat menguntungkan semua pihak.

Strategi ketiga adalah akomodasi. Pimpinan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengatur strategi pemecahan masalahnya masing-masing. Pimpinan berpendapat bahwa ada beberapa masalah yang bisa diatasi pegawai secara langsung tanpa keputusan dari dirinya demi mencapai efektivitas dalam pekerjaan. Meskipun masalah tersebut juga harus tetap disampaikan kepadanya.

Strategi terakhir adalah memecahkan masalah atau kolaborasi. Pemecahan masalah atau kolaborasi dilakukan pimpinan melalui jalur musyawarah untuk menemukan solusi atas suatu permasalahan. Sehingga, solusi yang dihasilkan dapat diterima semua anggota tim yang terlibat dimana mereka mempunyai tujuan kerja yang sama.

KESIMPULAN

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang digunakan pimpinan dengan menggunakan prinsip REACH (*Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*) cukup efektif dalam mengatasi konflik organisasi. *Respect*, pimpinan selalu mendengarkan masukan, saran, pendapat, keluhan, cerita, permasalahan dari semua timnya dan membuka diri terhadap kritik dan masukan. *Emphaty*, pimpinan mempunyai rasa empati yang cukup baik sehingga menciptakan keterbukaan dan kepercayaan dari anggota tim dan memberikan solusi jika terjadi permasalahan dalam timnya. Ketika melihat adanya konflik pimpinan berusaha menyelesaikannya dengan memanggil pihak yang berkonflik untuk mendengarkan dan memberikan solusi. Walaupun, saat pimpinan sedang sibuk, pimpinan lebih memilih menghindari konflik dan ketika sedang senggang, pimpinan berusaha untuk mengakomodasi konflik, meskipun penanganannya cenderung terlambat.

Audible, pimpinan dinilai cukup jelas dalam memberikan informasi maupun arahan. Walaupun terkadang informasi dari organisasi/pimpinan atas yang disampaikan kembali oleh pimpinan masih dirasakan kurang jelas. *Clarity*, Pimpinan menggunakan media pertemuan tatap muka atau *Zoom Meeting* selama masa Pandemi *Covid-19*, dan *Whatsapp Group* atau *chat* pribadi serta telepon dalam menyampaikan informasi dan komunikasi sehari-hari termasuk dalam menyelesaikan masalah/konflik yang terjadi agar jelas dan tidak menimbulkan salah

pengertian. *Humble*. Pimpinan sangat terbuka dan mendengarkan segala saran/masukan dari anggota tim selama saran tersebut masuk akal dan membangun komunikasi dua arah untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, K. (2018). Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.30659/jspi.v1i2.3206>
- DeVito, J. (2011). *Human Communication*. Pearson Education.
- Pratitha, A.D, Priyatama, A.N., & Karyanta, N.A. (2016). Hubungan antara Konflik Kerja dan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT AG Kantor Pusat. *Wacana*, 8(2). doi:<https://doi.org/10.13057/wacana.v8i2.95>
- Flink, C.M. (2013). Multidimensional Conflict and Organization Performance. Article. *American Review of Public Administration*, XX(X) 1-19. <https://doi.org/10.1177/0275074013490825>.
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*. Badan Penerbit UNM.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasmawati, Fifi. (2020). Komunikasi sebagai Resolusi Konflik dan Proses Pengambilan Keputusan (Communication as Conflict Resolution and Decision Making Proces). *Jurnal Komunikasi Islam dan Kehumasan (JKPI)*, 4(1). 59-74.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI, 2020. Menuju Transformasi Reformasi Birokrasi Kemen PPPA. Ihat Apa yang Sudah Kami Lakukan dan Implementasikan. <https://rb.kemenpppa.go.id/>
- Suryani, N.K., & Yoga G.A.D.M. (2018). Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Widya Manajemen*, 1(1).
- Maltarich, M.A; Kukenberger, M; Reilly G; & Mathieu, J. (2016). Conflict in Teams: Modeling Early and Late Conflict States and The Interactive Effects of Conflict Processes. Article. *Group & Organization Management*, 1-32. DOI: 10.1177/1059601116681127.
- Manalullaili (2012). Komunikasi Efektif bagi Seorang Pemimpin. *Wardah*, 13(2), 165-172. <https://doi.org/10.19109/wardah.v13i2.325>.
- Muhammad, A. (2002). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Republik Indonesia, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2020 tentang Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 2 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Tahun 2020-2024.
- Somad, R., & Priansa, D.J. (2014). *Manajemen Komunikasi*. Remaja Rosdakarya.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. PT Raja Grafindo Persada.
- Susanto, E.H. (2010). *Komunikasi Manusia*. Mitra Wacana Media.

- Wijayanti, Y.T., Suryana, A., Hidayat, M., & Mustikasari, F. (2015). Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam. *Jurnal Komunikasi Profetik*, 8(1), 43-56
- Muspawi, M. (2014). Manajemen Konflik (Upayaa Penyelesaian Konflik dalm Organisasi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 16(2), 41-46.
- Octavia, D., & Halim J. (2018). Komunikasi Pimpinan dalam Mengatasi Konflik Pegawai. *Jurnal Interaksi*, 2(1), 107-118.
- Rohiyatun, B., & Aryani M. (2020). Peran Ketua Program Studi dalam Membentuk Karakter Kepemimpinan Mahasiswa melalui Kegiatan Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS). *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.36312/jisip.v4i4.1549>
- Tumengkol, S.M, (2016). Dinamika Konflik dalam Organisasi. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 3(1), 47-63.