

# Komunikasi Organisasi Sebagai Solusi Konflik

## Zakiah

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami, Fakultas Ilmu Sosial dan Manajemen

e-mail : [zakiahstiami@gmail.com](mailto:zakiahstiami@gmail.com)

\* corresponding author

---

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received : 14/06/2023

Revised : 25/06/2023

Accepted : 30/06/2023

#### Keywords:

Government Relations,

Lobby, Negosiasi,

Kepercayaan Publik

### ABSTRACT

Memberikan kepercayaan publik bukanlah hal yang mudah apalagi kondisi organisasi yang menaungi Sekolah Menengah Kejuruan Multi Media Mandiri mengalami Konflik Internal. Banyak hambatan yang dihadapi baik dari internal maupun eksternal. Guna memberikan kepercayaan kepada publik dalam hal ini Pemerintah sebagai Lembaga yang mengatur terkait dengan regulasi operasional pendidikan maka *stake holder* sekolah menengah kejuruan multi media mandiri harus melakukan Strategi *Government Relations* dalam konteks Lobby dan Negosiasi agar tercipta komunikasi dan hubungan yang baik yang pada akhirnya Pemerintah tetap memberikan Izin Penyelenggaraan Pendidikan kepada sekolah menengah kejuruan multi media mandiri sehingga Publik tetap percaya bahwa konflik internal yayasan tidak berdampak pada proses belajar mengajar karena masih diakui oleh pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis komunikasi kelompok *stake holder* sekolah menengah kejuruan multi media mandiri dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi lobby dan negosiasi guna memberikan kepercayaan kepada publik dengan menggunakan Metode Penelitian Studi Kasus pada sekolah menengah kejuruan multi media mandiri. Strategi dari rangkaian *government relations* guna Menumbuhkan kepercayaan pemerintah kepada sekolah menengah kejuruan multi media mandiri adalah dengan melakukan komunikasi secara intensif dengan pihak dinas pendidikan dimana setiap strategi yang dilakukan untuk menjalin hubungan baik dengan pemerintah adalah menerapkan fungsi management dari mulai tahapan *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggiatan), *Controlling* (pengawasan), loby negosiasi dalam rangkaian komunikasi eksternal yang harus dijalankan guna memberikan kepercayaan kepada pemerintah bahwa kondisi konflik internal organisasi tidak akan berdampak pada kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan sehingga publik tetap percaya kepada sekolah menengah kejuruan multi media mandiri.

---

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sebuah sistem, maka organisasi harus dipandang sebagai sutau kesetuhan, karena titik sentral pandangan terhadap sistem adalah pernyataan bahwa “kesetuhan melebihi jumlah bagian” (the whole is more than the sum of its part). Sistem adalah suatu totalitas himpunan bagian-bagian yang satu sama lain berinteraksi dan bersama-sama beroperasi mencapai suatu tujuan tertentu di dalam suatu lingkungan. Bagian-bagian atau suatu subsistem-subsistem tersebut merupakan suatu kompleksitas tersendiri, tetapi dalam kebersamaan mencapai suatu tujuan itu, berlangsung secara harmonis dalam keteraturan yang pasti. (Suminar, Soemirat, and Ardianto 2014). Organisasi pasti dihadapkan pada sebuah persoalan baik persoalan secara internal maupun eksternal, salah satu persoalan yang bisa saja terjadi pada sebuah organisasi adalah adanya konflik baik sesama anggota organisasi maupun antara kelompok organisasi. Banyak penyebab dari konflik tersebut, salah satu penyebab utama dari sebuah konflik organisasi adalah adanya sebuah perubahan dan perubahan tersebut mendapat sebuah penolakan. Konflik dalam organisasi janganlah dihindari, konflik tersebut harus diterima dan dikelola dengan karena jika konflik dapat dikelola dengan baik maka perubahan tersebut akan mendatangkan sebuah kemajuan dalam organisasi.

Timbulnya konflik adalah adanya penolakan terhadap perubahan. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui komunikasi organisasi.

Dalam konteks organisasi Public Relations (hubungan masyarakat) memiliki peranan yang sangat penting karena menjadi suatu bagian khusus dalam organisasi yang seyogyanya dipimpin oleh seorang yang mempunyai keahlian dalam bidang itu, dan benar-benar dapat menjadi pembantu pimpinan organisasi dalam memonitor peristiwa-peristiwa yang terjadi baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Manusia adalah salah satu sumber daya yang seringkali menjadi faktor yang menonjol dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Ini disebabkan peliknya masalah manusia, karena orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi sukar melepaskan dirinya dari konflik kepentingan (konflik of interest). Konflik of interest merupakan konflik kepentingan yakni antara organisasi dan kepentingan pribadi. Manusia berbeda satu sama lain dalam hal kepentingan pribadi, dalam hal kebutuhan, keinginan, cita-cita dan lain-lain sebagai akibat dari perbedaan dalam hal usia, pendidikan, agama, suku, pandangan hidup, dan lain sebagainya.

Komunikasi memiliki peranan penting dalam organisasi, meskipun komunikasi sering menimbulkan konflik dalam organisasi, tetapi penyelesaiannya pun melalui komunikasi. Pimpinan organisasi harus memahami betul komunikasi yang bagaimana yang akan menjadi pemicu konflik, serta unsur dominan apa yang dibutuhkan komunikasi agar dapat dijadikan sebagai penyelesaian konflik. Dalam organisasi Komunikasi Eksternal sering digunakan sebagai salah satu unsur dominan penyelesaian konflik, Komunikasi eksternal ialah komunikasi pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Dalam instansi-instansi pemerintahan seperti departemen, direktorat, jawaban, dan pada perusahaan-perusahaan besar, disebabkan oleh luasnya ruang lingkup, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada oleh pimpinan sendiri. Dalam komunikasi eksternal perusahaan akan melakukan kegiatan-kegiatan seperti menjalin hubungan dengan media, hubungan dengan investor, hubungan dengan pemerintah, dan hubungan dengan masyarakat. (Utomo 2015)

Sebelum tahun 1990an, fokus perusahaan lebih mengedepankan bagaimana berkomunikasi dengan pihak eksternal, komunikasi ke pihak eksternal ditujukan untuk meningkatkan volume penjualan, membangun corporate image dan target utama yaitu para pemegang saham, komunitas keuangan, pelanggan dan masyarakat umum. (Agustini and Purnaningsih n.d.)

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 Perubahan atas Undang-Undang No 16 Tahun 2001 tentang yayasan, Yayasan (foundation) salah satu tipe organisasi sosial, sebagai badan hukum non anggota. Yayasan didirikan berdasarkan pemisahan asset, dan dimaksudkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan atau kemanusiaan. Sebagai sebuah Organisasi, Yayasan juga menganut sistem terbuka dalam hirarki keorganisasiannya yang mana memungkinkan terjadinya pertukaran bahan, informasi atau energi dengan lingkungan. Organisasi harus selalu melakukan penyesuaian kepada perubahan yang terjadi dilingkungannya. Perubahan tersebut dapat terjadi karena faktor politik, kebijaksanaan, moneter, peraturan baru tentang ekspor atau impor, regulasi, ketentuan mengenai pajak, dan lain sebagainya.

Sekolah menengah kejuruan multi media mandiri didirikan pada tahun 2010 dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al Kamal yang didirikan pada tahun 1987 yang merupakan Organisasi non-profit yang bergerak pada bidang sosial, keagamaan dan pendidikan. Sejak diberlakukannya

Undang-Undang Yayasan No. 28 Tahun 2004 Perubahan atas UU Yayasan tahun 2001 tentang Yayasan membuat semua Yayasan harus menyesuaikan diri terhadap undang-undang tersebut salah satunya ialah menyesuaikan anggaran dasar Yayasan dan dilaporkan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Yayasan Pondok Pesantren Al Kamal merupakan organisasi yang menaungi sekolah menengah kejuruan multi media mandiri tidak melakukan penyesuaian terhadap undang-undang sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh Undang undang sehingga Yayasan Pondok Pesantren Al Kamal dinyatakan belum berstatus badan hukum. Implikasi dari keterlambatan Yayasan Pondok Pesantren Al Kamal menyesuaikan anggaran dasarnya terhadap ketentuan Undang-undang Yayasan menyebabkan konflik internal Yayasan yang terjadi pada tahun 2012.

Dengan adanya konflik internal yayasan dan dikelolanya beberapa unit usaha pendidikan oleh yayasan yang berbeda beda dalam satu wilayah membuat operasional penyelenggaraan pendidikan berjalan kurang kondusif, pihak kelurahan, kecamatan, walikota, kepolisian, dinas pendidikan selalu berusaha menjadi fasilitator dan/atau mediator dari permasalahan internal yayasan agar operasional pendidikan tetap berjalan dengan kondusif. Permasalahan tersebut akhirnya berdampak pada citra negative sekolah menengah kejuruan multi media mandiri dimata masyarakat karena sekolah menengah kejuruan multi media mandiri mengalami konflik internal. Ketidakpercayaan publik eksternal atas konflik organisasi akan menjadi ancaman besar bagi organisasi jika organisasi tidak cepat dalam menerapkan strategi komunikasinya karena publik eksternal dalam hal ini masyarakat yang akan memutuskan anak-anaknya untuk menempuh Pendidikan di sekolah menengah kejuruan multi media mandiri menjadi kunci dari keberlangsungan hidup organisasi. Konflik organisasi ini telah masuk kedalam ranah hukum baik perdata maupun pidana karena kedua belah pihak telah melaporkan secara perdata maupun pidana. Konflik organisasi ini juga sudah menjadi konsumsi publik dan masuk dalam berita media massa maupun elektronik sehingga dampak dari pemberitaan media massa mempengaruhi keputusan wali murid untuk menyekolahkan putera/puterinya ke sekolah menengah kejuruan multi media mandiri.

Citra positif dapat digunakan sebagai pelindung terhadap kesalahan kecil, kualitas teknis atau fungsional, sedangkan citra negative dapat memperbesar kesalahan tersebut. Citra menggambarkan pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas pelayanan perusahaan dan citra mempunyai pengaruh penting terhadap manajemen atau dampak internal, dimana citra perusahaan yang kurang jelas dan nyata dapat mempengaruhi sikap karyawan. Citra perusahaan yang baik dimaksudkan agar perusahaan dapat tetap hidup dan meningkatkan kreativitasnya bahkan memberikan manfaat lebih bagi orang lain. Perusahaan mempunyai tujuan dan sekaligus merupakan reputasi prestasi yang hendak dicapai. Penilaian atau tanggapan tersebut dapat berkaitan dengan timbulnya rasa hormat (respect, kesan-kesan yang baik yang berakar pada nilai-nilai kepercayaan. Keberhasilan perusahaan membangun citra dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Pentingnya reputasi dikarenakan nama baik perusahaan dapat memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk berkomunikasi dan mencapai tujuan secara efektif, sedangkan citra negative sebaliknya. (Manik 2018).

Media semakin menambah citra negative sekolah menengah kejuruan multi media mandiri. Efek dari media massa membentuk proses perubahan sosial. Bungin (2006: 91) memandang perubahan sosial sebagai perubahan yang di alami oleh anggota masyarakat serta semua unsur budaya dan sistem sosial, pada semua tingkat kehidupan, baik secara sukarela maupun dipengaruhi oleh unsur-unsur eksternal. Kemudian meninggalkan pola-pola kehidupan, budaya, sistem sosial lama, dan menyesuaikan diri atau menggunakan polapola kehidupan, budaya dan sistem sosial yang baru. Dalam proses peralihan inilah sumber-sumber konflik mendapat penguatan potensial melalui komunikasi, baik komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal(Amin 2017).

Management Sekolah yang merupakan bagian dari organisasi yang menaungi sekolah menengah kejuruan multi media mandiri harus lebih intens dalam membina hubungan baik dengan masyarakat dengan mengedepankan komunikasi eksternal dan mengedepankan manajemen konflik sehingga komunikasi eksternal yang sudah dibangun dapat dibuktikan dengan operasional pendidikan sekolah menengah kejuruan multi media mandiri yang berjalan efektif karena pengimplementasian pendekatan manajemen konflik. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik. Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks, W.,1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:219) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.(Tumiwa 2020)

Manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan-hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994). Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap Teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. (Tumiwa 2020). Berkaitan dengan hal tersebut manajemen sekolah menengah kejuruan multi media mandiri harus tepat dalam memilih Teknik pengendalian konflik agar citra positif sekolah dimata masyarakat dapat dibangun secara efektif. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara teoritis kepada stakeholders Sekolah Menengah Kejuruan Multi Media Mandiri agar dapat menerapkan komunikasi organisasi dengan tepat untuk mengelola manajemen konflik yang terjadi pada badan penyelenggara sekolah.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### **Pengertian Konflik**

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. (Mohamad Muspawi 2020)

Menurut Gibson (1977:347) hubungan selain dapat menciptakan Kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain. (Mohamad Muspawi 2020). Sementara itu konflik organisasi diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Handoko, 1997). Sedang mengenai terjadinya konflik, Owens (1991) mengatakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat (keinginan), persepsi, nilai, maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok.(Ahmad 2003).

### **Manajemen Konflik**

Konflik yang muncul dalam teamwork yang merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman, tujuan, motivasi ataupun kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berinteraksi sosial dalam pekerjaan. Tak dapat disangkal lagi jika hingga kini kita makin akrab dengan

konflik. Namun kita tak perlu lagi merasa takut karena ternyata konflik yang terjadi tidak selamanya membawa akibat buruk sepanjang dapat dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi baik secara individu maupun secara kolektif. Lacey (2003:20) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan konflik, melainkan menyambungnya dengan baik dalam kehidupan kita, belajar darinya dan terus bergerak maju. Lebih tepat lagi, kita perlu mengalir bersama konflik (Tumiwa 2020).

### **Pendekatan Untuk Mengelola Konflik**

Beberapa pendekatan untuk mengelola konflik, yaitu: (1) Problem Solving, pendekatan ini disebut juga dengan win-win solution. Dalam model ini, para pelaku bertemu untuk mendiskusikan permasalahan dan isu-isu berkaitan dengan konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok. Konflik dijadikan sebagai masalah bersama dan kedua pihak harus mencari solusi yang kreatif. Pendekatan ini, dapat digunakan jika kedua kelompok yang bertikai saling memiliki tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya, kedua pihak memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik. (2) Superordinate Goals. Pengalihan pada tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi metode pengurangan konflik yang efektif, dengan cara mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan mereka yang berbeda menjadi tujuan bersama pada tingkat yang lebih tinggi. (3) Expansion of Resource. Apabila konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, namun, sumber daya organisasi yang terbatas, tidak mudah juga diperluas. (4) Avoidance, manajer melakukan penghindaran, seolah-olah tidak ada konflik. Ini bertujuan untuk mengulur waktu dan menunda, menunggu lebih banyak informasi guna mengambil tindakan yang tepat. (4) Smoothing. Teknik ini menekankan kepentingan bersama (common interes) dan tujuan bersama (common goal). Tugas manajer untuk berupaya memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak kepada satu kelompok. kedua belah pihak yg bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak kepada satu kelompok. (5) Compromise.

Metode ini merupakan pendekatan tradisional, dimana dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan tidak ada yang menang atau yang kalah, sebab masing-masing kelompok memberikan konsesi dan pengorbanan untuk saling memuaskan. (6) Authoritative Command. Dasar pendekatannya adalah eksekutif mempunyai wewenang untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering tidak menjawab isu utama. Saat itu konflik teratasi, tapi sewaktu-waktu bisa saja muncul. (7) Intergroup Training. Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/lokakarya di luar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan. Jenis intervensi ini relative butuh waktu dan biaya besar, serta perlu fasilitator yang trampil. (8) Third Party Mediation. Teknik ini menggunakan seorang konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk memediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbitor. (Tumiwa 2020).

### **Jenis-Jenis Konflik**

Ada beberapa jenis konflik yang umum dan sering muncul dalam suatu organisasi/perusahaan antara lain: (1) konflik peranan yang terjadi di dalam diri seseorang (person-role conflict), (2) konflik antara peranan (inter-role conflict), (3) konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (intersender conflict) (4) konflik yang timbul karena disampaikan informasi yang saling bertentangan (intrasender conflict), (5) konflik organisasi, dan (6) konflik kelompok dengan organisasi. (Sunarta n.d.)



Konflik dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana mengelolanya. Akibat positif konflik organisasi antara lain: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) sebagai pengalaman berharga, (3) pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, (4) melahirkan pribadi yang kreatif, kritis dan inovatif. (5) menumbuhkan sikap toleransi. Secara negative konflik dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kejasama organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) memunculkan saling curiga, salah paham dan intrik. (5) individu yang berkonflik merasakan cemas, stress, apatis dan frustasi, (6) stress yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan.(Sunarta n.d.)

### **Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi membantu kita untuk (1) menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan peran dan tanggung jawab khusus penjualan, layanan, dan produksi. (2) menyesuaikan diri dengan perubahan melalui kreativitas dan adaptasi individu dan organisasi, (3) menyelesaikan tugas melalui pemeliharaan kebijakan, prosedur, atau peraturan yang mendukung operasi harian dan berkelanjutan, (4) mengembangkan hubungan dimana pesan manusia diarahkan pada orang-orang di dalam organisasi. 4) mengembangkan hubungan di mana pesan manusia diarahkan pada orang-orang di dalam organisasi, sikap, moral, kepuasan, dan pemenuhan mereka. (Dan n.d.)

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian pesan yang terjadi didalam suatu organisasi. Redding dan Sanborn mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini yaitu komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelolaan, komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi dari orang-orang atau level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. (Devando 2021) Menurut Sutrisno (2010), komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu, bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana proses komunikasi organisasi terjalin bergantung kepada seseorang atau anggotanya memaknai atau menafsirkan mengenai hal yang ada di dalam organisasinya. Komunikasi secara efektif dalam organisasi sangat diperlukan dalam kelancaran untuk mencapai tujuan, namun untuk mencapainya perlu juga diperhatikan faktor-faktor penghambatnya. Hal tersebut dikarenakan tidak semua anggota dapat memahami atau menafsirkan pesan secara sama seperti yang dimaksudkan, melainkan ada persepsi yang berbeda diantara semua anggota. Komunikasi organisasi ini merupakan ruang bagi setiap karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut untuk melakukan proses komunikasi internal dengan sesama karyawan, atasan maupun dengan bawahannya.(Agustini and Purnaningsih 2018).

### **3. METODE PENELITIAN**

Paradigma yang di gunakan dalam kasus ini menggunakan paradigma interpretif. Hakikat interpretif ini menganggap individu melihat dan membangun realitas sosial secara aktif dan sadar, sehingga setiap individu pasti memiliki pemaknaan yang berbeda pada suatu peristiwa, dengan kata lain realitas sosial adalah hasil bentukan dari serangkaian interaksi antar pelaku sosial dalam sebuah lingkungan. Di dalam paradigma interpretif, ilmu pengetahuan dianggap sebagai cara untuk memahami (to understand) suatu peristiwa (Chriswindari 2018) ada tiga prinsip dasar yang dimiliki oleh paradigma interpretif yaitu: (1) individu menyikapi sesuatu peristiwa yang ada di lingkungannya berdasarkan makna yang individu tersebut buat sendiri, (2) Makna terbentuk karena adanya interaksi sosial yang dijalin dengan individu lain, (3) makna yang di dapat ataupun terbentuk akan dipahami

dan di modifikasi oleh individu melalui proses interpretif yang juga berkaitan dengan hal lain yang dihadapinya.(Chriswindari 2018).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan paradigma interpretif. Peneliti menggunakan paradigma interpretif agar peneliti dapat berinteraksi langsung, lebih dekat dengan informan yang akan dijadikan data dalam penelitian, dan dapat mengamati informan lebih dalam mengenai objek yang sedang diteliti.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan bentuk penelitian kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif yang akan memaparkan secara deskriptif mengenai aktivitas Komunikasi organisasi sebagai solusi dari konflik Yayasan. Sekolah Multi Media Mandiri adalah objek penelitian yang akan diteliti oleh peneliti dengan menjadikan kepala sekolah key informan dalam penelitian.

#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **Pengelolaan Konflik**

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian pesan yang terjadi didalam suatu organisasi. Redding dan Sanborn mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini yaitu komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelolaan, komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi dari orang-orang atau level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program(Devando 2021). Komunikasi organisasi yang terjadi di lingkungan sekolah menengah kejuruan multi media mandiri lebih mengimplementasikan komunikasi organisasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi yang terjalin dalam organisasi tersebut ditengah konflik organisasi dijalankan dalam tahapan pimpinan management dikdasmen al kamal sebagai pemimpin utama setiap sebulan sekali menjalankan proses penyampaian pesan kepada kepala sekolah untuk nantinya kepala sekolah menjadi pihak yang mengelola konflik pada unitnya masing-masing, karena sumber daya manusia pada unit masing-masing seperti guru dan karyawan berpusat kepada kepala sekolah dan kepala sekolah berpusat kepada seorang manajer, sehingga kepala sekolah sebenarnya menjadi key person dalam implementasi strategi pengelolaan konflik.

Problem Solving yang biasa digunakan sebagai pendekatan dalam pengelolaan konflik yang juga biasa disebut dengan win-win solution menjadi tahapan paling awal yang dilakukan oleh humas management Yayasan untuk bertemu dan mendiskusikan permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan konflik. Pertemuan tersebut rutin dilakukan antara kedua belah pihak kelompok pimpinan organisasi Sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2022, namun tidak juga menemukan titik temu/win win solution. Pada hakikatnya tujuan dari Problem Solving adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok namun faktanya pertemuan yang rutin dilakukan oleh kedua kelompok pimpinan yang berkonflik tidak dapat mengakomodir kebutuhan-kebutuhan kelompok masing-masing sampai pada 9 tahun proses konflik dialami oleh pihak sekolah. Dinas Pendidikan, Pejabat setempat baik level Kelurahan, kecamatan, walikota dan pihak kepolisian telah turut serta menjadi mediator untuk mempertemukan kedua belah pihak kelompok pimpinan yang berkonflik agar dapat menemukan win-win solution, namun faktanya tetap tidak dapat mengakomodir kebutuhan dari masing-masing kelompok sehingga sampai dengan saat ini sekolah multi media mandiri masih dinaungi oleh organisasi yang sedang berkonflik. Sehingga pada pokoknya semaksimal apapun problem solving yang telah diterapkan, tetap saja jika kedua belah pihak tidak memiliki goals yang sama maka konflik akan terus berjalan.

Superordinate Goals yang merupakan pengalihan terhadap tujuan yang lebih tinggi menjadi salah satu metode yang digunakan oleh sekolah multi media mandiri agar dapat mengurangi efek konflik yang terjadi pada pihak sekolah, pada intinya kedua belah pihak tentu memiliki tujuan untuk mengelola Pendidikan dengan baik, namun kedua kelompok pimpinan organisasi tidak menemukan keseragaman pemikiran dalam pengelolaan bersama tersebut, guna menyikapi hal tersebut yang dilakukan oleh pihak sekolah adalah tetap menjaga kualitas sumber daya manusia dalam hal ini guru dan karyawan agar mendukung proses kegiatan belajar mengajar yang efektif, sehingga Ketika sekolah multi media mandiri tetap berkualitas, unggul dan memiliki daya saing dengan sekolah-sekolah swasta lainnya maka cara tersebut dapat mengalihkan perhatian masyarakat pada tujuan yang lebih tinggi yaitu kualitas Pendidikan. Terbukti dengan masih tingginya antusias masyarakat yang menyekolahkan putera-puterinya di sekolah multi media mandiri, artinya peserta didik sudah tidak fokus terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi namun fokus mereka adalah terhadap kualitas Pendidikan yang diberikan oleh pihak sekolah.

Pada akhirnya cara yang dilakukan oleh pihak sekolah multi media mandiri dengan terfokus pada kualitas kegiatan belajar mengajar yang menekankan pada kepentingan bersama (common interest) dan tujuan bersama (common goal). Tugas humas organisasi management sekolah multi media mandiri berupaya untuk memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat sehingga tujuan bersama untuk mengelola Pendidikan dengan baik dapat terus dilaksanakan, terbukti dengan masing-masing pihak terfokus pada pengelolaan unit-unit operasional kegiatan Pendidikan guna menjaga mutu dan kualitas Pendidikan. Mutu dan kualitas Pendidikan menjadi Langkah strategis yang diterapkan oleh pihak sekolah untuk terus menjaga citra positif sekolah ditengah konflik organisasi.

*Third Party Mediation* selalu digunakan oleh humas manajemen sekolah menengah kejuruan multi media mandiri dengan melibatkan pihak ketiga untuk memediasi kedua kelompok pimpinan yang berkonflik, mediator tersebut diantaranya Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, Kepolisian Resort Jakarta Barat, Pihak Walikota Jakarta Barat dan tokoh-tokoh pendiri Yayasan. Namun cara tersebut tidak pernah berhasil mengakomodir kebutuhan masing-masing kelompok hingga menyebabkan bergulirnya konflik tersebut dalam ranah hukum pidana maupun perdata yang sampai dengan saat ini pihak-pihak yang berperkara juga masing-masing mengajukan upaya hukum baik secara perdata maupun pidana.

Konflik pada pokoknya memang dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana organisasi mengelola konflik itu sendiri, konflik bagi management dikdasmen al-kamal merupakan hal yang sangat negative dan merugikan mengingat management dikdasmen al kamal merupakan sebuah management yang mengelola pendidikan sehingga konflik dalam dunia Pendidikan dianggap sebuah stigma negative. Stigma negative tersebut tidak serta merta membuat management dikdasmen al kamal menghentikan segala aktivitas bidang usahanya, namun justru membuat perubahan besar dalam organisasi di lingkungan management al kamal. Sehingga penulis menganalisis bahwa konfliknya bersifat negative namun dapat dikelola dengan baik oleh stake holder management al kamal sehingga menimbulkan akibat positif diantaranya organisasi dikdasmen al kamal lebih dinamis dalam merespon kritik maupun saran yang diberikan oleh internal, konflik Yayasan tersebut dianggap sebuah pengalaman berharga oleh management al kamal dan yang terpenting pimpinan organisasi sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan, dan hal yang paling mendasar dan merubah budaya organisasi sejak adanya konflik Yayasan adalah terciptanya budaya organisasi bersifat kekeluargaan dengan masing-masing unit dibawah naungan management al kamal dapat menumbuhkan sikap saling toleransi.



Disisi lain stigma negative terkait dengan konflik organisasi tersebut juga tidak dipungkiri oleh management dikdasmen al kamal juga mengakibatkan hal negative diantaranya komunikasi organisasi jadi terhambat karena management cenderung terfokus pada permasalahan hukum yang sedang berlangsung, kerjasama antara unit usaha Pendidikan menjadi terhalang karena beberapa unit Pendidikan telah dikelola oleh Yayasan lain hingga menyebabkan munculnya rasa saling curiga antar unit. Hal tersebut jika dibiarkan dapat membuat perpecahan terjadi di lingkungan management al kamal. Pada pokoknya pemecahan konflik bukan berarti organisasi menghilangkan konflik, karena sejatinya konflik tidak bisa dihilangkan begitu saja, sebagai organisasi yang besar dan kuat harus mampu menyambut konflik dengan baik, konflik tersebut dapat memberikan pengalaman berharga bagi organisasi untuk dapat bergerak maju hidup dan mengalir bersama konflik.

## 5. KESIMPULAN

### Kesimpulan

Dari keseluruhan proses analisis dan pengumpulan dari yang diperoleh oleh penulis kemudian ditambah dengan hasil wawancara yang didukung dengan teori-teori yang selama ini menjadi landasan penulis dalam membuat penelitian khususnya teori-teori mengenai pengelolaan konflik dan jenis-jenis konflik guna mendukung pembahasan terkait dengan komunikasi organisasi sebagai solusi konflik. Dalam kesimpulan ini peneliti memaparkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian diantaranya, kepala sekolah sebagai key person dari implementasi strategi pengelolaan konflik telah melakukan berbagai upaya pengelolaan konflik diantaranya *Problem Solving*, *Superordinate Goals* dan *Third Party Mediation*. Kepala sekolah sebagai key person dalam penerapan pengelolaan konflik pada akhirnya berpusat kepada penguatan kualitas Pendidikan, sehingga mereka sudah menerima hidup berdampingan dengan konflik yang menyebabkan stigma negative pada sekolah namun karena mereka sudah menerima hidup berdampingan dengan konflik maka satu-satunya value yang dapat ditampilkan kepada publik adalah kualitas Pendidikan, sehingga sampai dengan saat ini walaupun sekolah masih mengalami konflik namun antusias masyarakat masih tinggi untuk menempuh Pendidikan di sekolah menengah kejuruan multi media mandiri karena sekolah dapat membuktikan kualitas Pendidikan tetap terjaga ditengah konflik organisasi.

### Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian terkait dengan komunikasi organisasi sebagai solusi konflik perlu kiranya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik organisasi khususnya dalam stake holder Yayasan dapat menyamakan tujuan untuk memajukan Yayasan karena sejatinya aktivitas Yayasan didominasi oleh Pendidikan, sudah sepatutnya stake holder yang terlibat dalam dunia Pendidikan adalah sumber daya manusia yang unggul megedepankan kemajuan untuk masyarakat bukan untuk pribadi. Komunikasi organisasi yang terjalin juga penulis sarankan tidak hanya terbatas pada manajer kepada kepala sekolah, dalam situasi konflik organisasi akan lebih efektif jika manager langsung dapat berkomunikasi dengan para guru dan karyawan guna menumbuhkan sikap loyalitas ditengah konflik Yayasan.

**6. DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Agustini, Nur Annisa, and Ninuk Purnaningsih. 2018. "Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi." *Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi* 16(1):89–108. doi: 10.29244/jurnalkmp.16.1.89-108.
- [2] Agustini, Nur Annisa, and Ninuk Purnaningsih. n.d. "PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI." *Jurnal Komunikasi Pembangunan* Volume 16,. doi: 2442-4102.
- [3] Ahmad, Zainal Ariffin. 2003. "Pengaruh Konflik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan." *Jakarta* 1–17.
- [4] Amin, M. Ali Syamsuddin. 2017. "Komunikasi Sebagai Penyebab Dan Solusi Konflik Sosial." *Jurnal Common* 1(2). doi: 10.34010/common.v1i2.573.
- [5] Chriswindari, Benedicta Rosaria. 2018. "Analisis Resepsi Komunitas Stand Up Comedy Salatiga Terhadap Video Unggahan Beda Media Tentang Stand Up Comedy Joshua Suherman: Studi Analisis Resepsi Stuart Hall." 15–16.
- [6] Dan, Eoritis. n.d. "Pendahuluan." *Inter Komunika : Jurnal Komunikasi*.
- [7] Devando, Briand. 2021. "Komunikasi Organisasi Kelompok Sadar Wisata ( Pokdarwis ) Kampuang Bunguih Komunikasi Organisasi Kelompok Sadar Wisata ( Pokdarwis ) Kampuang Bunguih."
- [8] Manik, Desma Erica Maryati. 2018. "PENGARUH CITRA PERUSAHAAN DAN RELATIONSHIP MARKETING TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN PT. ASTRA INTERNASIONAL-MEDAN." *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)* Vol. 3.:6.
- [9] Mohamad Muspawi. 2020. "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)." *Journal of Chemical Information and Modeling* 16(2):46–47.
- [10] Suminar, Jenny Ratna, Soleh Soemirat, and Elvinaro Ardianto. 2014. "Dasar-Dasar Komunikasi Organisasional: Pengertian, Ruang Lingkup, Dan Peranan Komunikasi." *Komunikasi Organisasi* 1–52.
- [11] Sunarta. n.d. "KONFLIK DALAM ORGANISASI (MERUGIKAN SEKALIGUS MENGUNTUNGGKAN)." *FISE Universitas Negeri Yogyakarta* 14.
- [12] Tumiwa, Alfrits B. 2020. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi." *Media Riset Bisnis & Manajemen* 5(2):331–59. doi: 10.25105/mrbm.v5i2.8133.
- [13] Utomo, Novita Setyo. 2015. "Manajemen Komunikasi Eksternal ( Manajemen Komunikasi Pt . Semen Indonesia ( Persero ) Tbk Dalam Proses Pembangunan Pabrik Semen Di Desa Tegaldowo Kecamatan Gunem Kabupaten Rembang )." *Manajemen Komunikasi Eksternal* 63 7(2):63–67.