

Muya Syaroh Iwanda Lubis, M.I.Kom

Muya Syaroh Iwanda Lubis, M.I.Kom.



Undhar Press

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM PENGELOLAAN KONFLIK

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PENGELOLAAN KONFLIK



Editor:
Muhammad Lutfi, S.IKom, M.Si.
Muhammad Rizki Syahputra, S.Pd, M. Pd.



Undhar Press

ISBN 978-623-95762-5-7 (PDF)



9 786239 576257

**KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI
DALAM PENGELOLAAN KONFLIK**

Muya Syaroh Iwanda Lubis, M.I.Kom.

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM PENGELOLAAN KONFLIK

Editor:

**Muhammad Lutfi, S.IKom, M.Si.
Muhammad Rizki Syahputra, S.Pd, M.Pd.**



Undhar Press

Copyright © 2020, Penerbit Undhar Press, Medan

Judul Buku : Kepemimpinan dan Komuniaksi dalam
Pengelolaan Konflik
Penulis : Muya Syaroh Iwanda Lubis, M.I.Kom.
Editor : Muhammad Lutfi, S.IKom, M.Si.
Muhammad Rizki Syahputra, S.Pd, M. Pd.
Undhar Press, Jl. Kol. Yos Sudarso No.224,
Glugur Kota, Kec. Medan Bar., Kota
Penerbit : Medan, Sumatera Utara, Kode Pos 20115.
CP: 081361429953 - 082360501584
e-mail: undharpress@dharmawangsa.ac.id
Cetakan Pertama : Desember 2020
Penata Letak : Muhammad Rizki Syahputra, S.Pd, M.Pd.
Desain Sampul : Permata Hadamean Daulay
ISBN : 978-623-95762-5-7

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, dengan rahmat dan izinNya, buku **“Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Pengelolaan Konflik”** dapat diterbitkan. Shalawat dan Salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW semoga kita sebagai umatnya mendapatkan syafaatnya.

Penulisan buku ini dimaksudkan untuk menambah khasanah pengetahuan yang telah hadir sebelumnya. Di samping itu secara khusus penulisan buku ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan perkuliahan mahasiswa di lingkungan Universitas Dharmawangsa.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penyempurnaannya akan dilakukan seiring dengan perkembangan dan respon dari para pembaca.

Medan, Desember 2020

Muya Syaroh Iwanda Lubis, M.I.Kom.

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------|-----------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |

BAB I

| | |
|-------------------------|----------|
| PENDAHULUAN..... | 1 |
|-------------------------|----------|

BAB II

| | |
|--------------------------------------|----------|
| KONSEP DASAR KOMUNIKASI | 7 |
| A. Pengertian Komunikasi | 7 |
| B. Fungsi Komunikasi..... | 11 |
| C. Dimensi Komunikasi..... | 12 |
| D. Prinsip-Prinsip Komunikasi | 14 |

BAB III

| | |
|--|-----------|
| BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI..... | 15 |
| A. Bentuk-Bentuk Komunikasi | 15 |
| B. Hambatan-Hambatan Komunikasi | 16 |
| C. Upaya Komunikasi dalam Menyelesaikan Konflik..... | 17 |
| D. Model-Model Komunikasi | 18 |

BAB IV

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| KOMUNIKASI ORGANISASI..... | 22 |
| A. Komunikasi Antar Pribadi..... | 22 |
| B. Komunikasi Persuasif..... | 23 |
| C. Komunikasi Organisasi..... | 24 |

BAB V

| | |
|--|-----------|
| KEPEMIMPINAN..... | 25 |
| A. Pengertian Kepemimpinan | 25 |
| B. Cirri,Cirri dan Fungsi Kepemimpinan | 27 |
| C. Teori-Teori Kepemimpinan..... | 28 |

| | |
|---|----|
| D. Tipe-Tipe Kepemimpinan | 31 |
| E. Kendala dan Hambatan Keemimpinan | 33 |

BAB VI

| | |
|---|-----------|
| KONFLIK ORGANISASI | 37 |
| A. Konflik dalam Organisasi..... | 37 |
| B. Jenis – Jenis Konflik..... | 43 |
| C. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik..... | 45 |
| D. Aspek-Aspek Konflik | 45 |
| E. Strategi Dalam Mengatasi Konflik..... | 48 |
| F. Konflik Dan Komunikasi Dalam Organisasi | 50 |

BAB VII

| | |
|---|-----------|
| KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM PENGELOLAAN KONFLIK..... | 51 |
| A. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik Pada Unit Penagihan Kartu Kredit PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Medan..... | 51 |
| B. Komunikasi dalam Pengelolaan Konflik Pada Unit Penagihan Kartu Kredit PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Medan..... | 64 |

| | |
|--|-----------|
| DAFTAR PUSTAKA | 71 |
| TENTANG PENULIS DAN EDITOR..... | 73 |

BAB I

PENDAHULUAN

Kepemimpinan atau Leadership berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina, atau bimbing. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan hal yang berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntunan, membina, membimbing, menunjukkan jalan, memberi contoh keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan menyakinkan orang lain.

Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.” Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan.

Organisasi merupakan bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung dan berkesinambungan satu sama lain. Komunikasi mempunyai peranan penting dalam kehidupan sehari-hari, terlebih dengan berkomunikasi dapat menjalin hubungan dengan orang lain, menjalin kerjasama. Komunikasi juga diperlukan untuk menghindari konflik, salah paham diantara pribadi satu dengan orang lain. komunikasi merupakan medium

penting bagi pembentukan atau pengembangan pribadi dalam kontak sosial dengan orang lain.

Komunikasi juga merupakan sendi dasar terjadinya proses interaksi sosial. Tanpa komunikasi, kehidupan manusia tidak akan berkembang, statis, dan tidak akan menghasilkan kebudayaan yang tinggi. Komunikasi merupakan pusat dari seluruh sikap, perilaku dan tindakan yang trampil dari manusia (*communication involves both attitudes and skill*).

Manusia tidak bisa dikatakan berinteraksi sosial kalau dia tidak berkomunikasi dengan cara atau melalui pertukaran informasi, ide-ide, gagasan, maksud, serta emosi yang dinyatakan dalam simbol-simbol dengan orang lain (Liliweri, 2003:5). Melalui komunikasi kebutuhan emosional dapat terpenuhi misalnya belajar makna cinta, kasih sayang, keintiman, simpati, rasa hormat, rasa bangga, bahkan iri hati dan kebencian.

Sebuah organisasi, peran komunikasi sangatlah dibutuhkan dan menjadi hal yang sangat penting. Mengingat dengan komunikasi akan terjadi beragam interaksi diantara satu orang dengan lainnya. Antara pimpinan dengan bawahan, dan antara bawahan dengan atasan dalam sebuah perusahaan. Perusahaan tentulah berhubungan dengan sebuah kepemimpinan.

Pimpinan dalam sebuah perusahaan mempunyai peranan penting. Karena, kepemimpinan itu sendiri dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (Kurniawan, 2010:255) kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of group members*.

Kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin penjelasan ini jika dilihat dari sisi atribut. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-

orang yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka (Kurniawan, 2010 :255).

Konflik merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi karena satu sisi pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Disisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Serta tidak semua konflik merugikan organisasi.

Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi. Bukan hanya itu, konflik mempunyai kekuatan yang dapat membangun kinerja staff, karena adanya variable yang bergerak bersamaan secara dinamis. Konflik merupakan suatu proses yang wajar terjadi dalam suatu organisasi atau masyarakat. (<http://nadiachya.blogspot.com>).

Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa perbedaan karakteristik individu bisa mendorong terjadinya konflik atau potensi negative dalam organisasi. Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.

Konflik sendiri juga memiliki tingkatan gaya, seperti dalam sebuah jurnal tentang *The Dynamic Interplay of Interaction Goals, Emotion, and Conflict Styles: Testing a Model of Intrapersonal and Interpersonal Effects on Conflict Styles* (Dynamic Interplay of Goals Interaksi, Emosi, dan Styles Konflik: Pengujian Model Intrapersonal dan Interpersonal Efek pada Styles Konflik) dibuat oleh Qin Zhang, Michael Andreychik, David A. Sapp ,Collen Arent Fairfield University, USA.

Studi ini meneliti interaksi dinamis tujuan interaksi, emosi, dan gaya konflik. Menggunakan tiga (gaya konflik counterpart: bersaing, mengintegrasikan, mewajibkan) oleh dua (counterpart emosi : marah, kasih sayang) rancangan faktorial , penelitian ini bertujuan untuk memahami sifat dinamis dari proses konflik . Hal ini juga dieksplorasi model mengintegrasikan kedua efek intrapersonal dan interpersonal pada gaya konflik.

Perbandingan Proaktif-reaktif mengungkapkan kedua perubahan secara keseluruhan dari tujuan interaksi , emosi , dan gaya konflik selama konflik dan perubahan spesifik yang timbul rekan emosi dan gaya konflik . Hasil juga menunjukkan bahwa efek interpersonal rekan emosi dan konflik gaya pada gaya sendiri konflik reaktif seseorang sebagian besar dimediasi melalui proses intrapersonal emosi dan interaksi tujuan reaktif.

Berbeda tentunya dengan penelitian ini, dimana dalam penelitian ini juga terdapat suatu konflik. Hanya saja konflik disini tidak memakai gaya konflik seperti yang telah djabarkan di atas. Sehingga terkesan penelitian tersebut hanya berpusat kepada gaya konflik yang ada dan lebih menjabarkannya secara menyeluruh tentang gaya konflik. Dapat dilihat tentunya dari penjelasan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami sifat dinamis dari proses konflik.

Hal ini juga dieksplorasi model mengintegrasikan kedua efek intrapersonal dan interpersonal pada gaya konflik. Sedangkan dalam penelitian ini sendiri, konflik sangat berkaitan erat dengan pimpinan dan komunikasi yang ada. Karena penelitian ini lebih terfokus kepada bagaimana cara pengelolaan konflik. Akan tetapi pada dasarnya adalah, dari jurnal dan penelitian ini juga dijelaskan bahwa konflik onflik merupakan aspek penting dan tak terhindarkan dari kehidupan sosial .

Secara dikonseptualisasikan sebagai suatu dinamika interaksional antara dua atau lebih pihak yang merasa saling kompatibel dan berusaha untuk mencapai tujuan (Putnam , 2006; Wilson & Putnam , 1990) , konflik adalah proses inheren dinamis

dan muncul (Berger, 2007). Selama konflik, individu mungkin strategis atau spontan memodifikasi dan mengubah tujuan proaktif untuk yang reaktif dalam menanggapi perilaku yang muncul dari rekan-rekan (Keck & Sampdoria, 2007). Yang penting, konflik juga merupakan proses emosi - sarat (Guerrero & La Valley, 2006). Konflik tidak ada tanpa adanya emosi, karena konflik emosional, didorong, dan bervalensi (Bodtker & Jameson, 2001). Namun, ada sedikit pemahaman tentang hubungan antara emosi dan konflik sampai dekade 2000-an, yang menyaksikan gelombang kepentingan dalam hubungan ini (Guerrero & La Valley, 2006). Penelitian semacam ini telah menunjukkan bahwa emosi memainkan peran penting dalam konflik.

Melengkapi penjelasan dari beberapa ahli di atas, peneliti dalam hal ini ingin mengetahui bagaimana peran kepemimpinan dan komunikasi yang dilakukan dalam pengelolaan konflik yang terjadi di dalam PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk khususnya pada unit penagihan kartu kredit. Alasan mengapa penelitian dilakukan pada unit penagihan kartu kredit, pada unit ini sangat rentan sekali terjadi konflik, seperti konflik dengan nasabah yang komplain dengan cara penagihan dan konflik dengan persaingan untuk mendapatkan *performe* yang baik. Sehingga beberapa carapun dilakukan pimpinan untuk mengatasi konflik tersebut.

Unit Penagihan Kartu Kredit pada PT. Bank Danamon terdiri dari team. Jadi disetiap team terdiri dari 6 orang bahkan lebih. Ada *Team Delequen*, team ini mengerjakan pekerjaan bagi nasabah yang sudah tertunggak pembayaran kartu kreditnya dalam jangka waktu 1 bulan sampai dengan 5 bulan. dan ada *team Recovery*, team ini mengerjakan pekerjaan nasabah yang tertunggak pembayaran kartu kreditnya hingga bertahun-tahun. Ada juga *field collector*, mereka ini umumnya pria semua karena bertugas menjadi orang lapangan atau penagih dilapangan. Dan masing-masing dari mereka dihandle oleh seorang yang disebut Supervisor, dan khusus untuk *field Colector* juga memiliki *team leader*. *Team leader* penghubung antara bawahan dengan Supervisor.

Hirarki pada organisasi ini terdiri dari bawahan (staf kontrak) kemudian team leader kemudian supervisor kemudian manager untuk unit kartu kredit dan terakhir *head regional*. Konflik yang terjadi pada PT. Bank Danamon Indonesia khususnya untuk unit penagihan kartu kredit sangatlah beragam. Mulai dari pertentangan pendapat dan perbedaan kepentingan, *performe* bawahan yang mengakibatkan karyawan tersebut harus mengundurkan diri dikarenakan *performe* yang dia berikan untuk perusahaan menurun, hingga rekrutmen untuk karyawan baru.

Konflik juga sering kali merupakan salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Jika sudah tidak ada lagi alternatif dan jalan keluar yang baik, perubahan diupayakan dengan menciptakan konflik seperti isu-isu yang belum tentu kebenarannya. Pemimpin menggunakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik untuk menggerakkan perubahan seperti perubahan aturan-aturan main atau prosedur yang ada, hal ini dilakukan tentunya untuk memperbaiki prosedur yang sudah ada menjadi lebih baik lagi, dan tak lupa sebuah motivasi yang tujuan jelas untuk membangun bawahannya, agar bawahannya memiliki semangat kerja dalam melakukan aktifitasnya setiap harinya.

Konflik yang terjadi pada PT. Bank Danamon juga karena adanya kondisi objektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Diantaranya karena ada keterbatasan sumber, tujuan dan maksud yang berbeda antara pimpinan dan bawahan yang akibatnya sering menimbulkan persepsi yang berbeda pula, peningkatan persaingan antarindividu dan kelompok yang mengakibatkan ada rasa tidak senang jika rekan mereka berhasil dan ada rasa senang jika rekan mereka gagal, saling tergantung dengan orang lain atau interdependensi tugas, serta perubahan management untuk sebuah tujuan yang baik sehingga terkadang menimbulkan bawahan bingung dengan system yang ada.

BAB II

KONSEP DASAR KOMUNIKASI

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi memiliki arti yang penting bagi manusia. Karena tanpa adanya komunikasi tidak akan terjadi interaksi dan proses saling tukar pengetahuannya, pendapat, dan pengalaman peradaban, kebudayaan, serta perkembangan masyarakat dan kemajuan teknologi juga tidak mungkin tercapai tanpa adanya komunikasi. Komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk memahami satu sama lain. Walaupun komunikasi kita dapat menjadi ambigu, satu tujuan utamanya adalah pemahaman.

Hovland (Effendy,2005:10), mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang-perangsang (biasanya lambing dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku orang lain (komunikan). Komunikasi ada dimana-mana, oleh karena itu banyak orang merasa telah mengetahui dan menguasainya. Dalam kehidupan sehari-hari terutama di dalam hubungan dengan orang lain maka kita menggunakan komunikasi, demikian pula di dalam pekerjaan kita melakukan komunikasi agar tercapai tujuan kita. Dalam pekerjaan jenis apapun selalu komunikasi ini ada, karena komunikasi merupakan sarana untuk berhubungan dengan orang lain.

Menurut professor Wilbur Schramm dalam Cangara (2004:1) mengatakan tanpa komunikasi, tidak mungkin terbentuk suatu

masyarakat. Sebaliknya tanpa masyarakat, manusia tidak mungkin dapat mengembangkan komunikasi. Berkomunikasi dengan baik akan member pengaruh langsung terhadap struktur keseimbangan seseorang dalam masyarakat, apakah ia seorang dokter, dosen, manajer dan sebagainya. Istilah Komunikasi berasal dari bahasa inggris yaitu *Communication*, menurut Wilbur Schramm berasal dari kata *communis* yang dalam bahasa Indonesia artinya sama. Jadi, jika kita berkomunikasi berarti kita mengadakan kesamaan. Dalam hal ini kesamaan pengertian satu makna yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain (Effendy, 2004:11).

Analisis Pengertian Komunikasi Dan 5 (Lima) Unsur Komunikasi Menurut Harold Lasswell Sat. Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (*who? says what? in which channel? to whom? with what effect?*). (Effendy, 2004:15). Berger dan Chaffe dalam buku mereka *Handbook of Communication Science* terbitan tahun 1987 menuliskan pengertian ilmu komunikasi. Ilmu komunikasi adalah ilmu pengetahuan tentang produk, proses dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang melalui pengembangan teori-teori yang dapat diuji dan digeneralisasikan dengan tujuan menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan produksi, proses dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang.

Pengertian ilmu komunikasi yang dijelaskan oleh Berger dan Chaffe tersebut memberikan 3 (tiga) pokok pikiran. *Pertama*, objek pengamatan yang menjadi focus perhatian dalam ilmu komunikasi adalah produksi, proses dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang dalam konteks kehidupan manusia. *Kedua*, ilmu komunikasi bersifat "ilmiah-empiris" (scientific) dalam arti pokok-pokok pikiran dalam ilmu komunikasi (dalam bentuk-bentuk teori) harus berlaku umum. *Ketiga*, ilmu komunikasi menjelaskan fenomena sosial yang berkaitan dengan produksi, proses dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang. (Senjaya, 2007: 10).

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam kehidupan manusia dalam kaitannya dengan hubungan antar individu. Komunikasi merupakan sarana vital untuk mengerti diri sendiri, orang lain, dan memahami apa yang dibutuhkan orang lain serta untuk mencapai pemahaman tentang dirinya dan sesama. Komunikasi menurut Everett M. Rogers (Cangara, 2002: 19) adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Komunikasi terdiri dari:

- Komunikator: orang yang menyampaikan pesan
- Pesan : pernyataan yang didukung oleh lambang
- Komunikan : orang yang menerima pesan
- Media : sarana yang mendukung pesan
- Efek : dampak sebagai pengaruh pesan

Komunikasi (*Communication*) adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. (Richard West: 2008:5). Frank E.X. Dance (1976), seorang sarjana amerika yang menekuni bidang komunikasi, menginventarisasi 126 definisi komunikasi yang berbeda-beda satu sama lainnya dua diantaranya yaitu: pertama, simbol-simbol/verbal/ujaran, komunikasi adalah pertukaran pikiran atau gagasan secara verbal. Kedua, pengertian/pemahaman, yaitu komunikasi adalah suatu proses dengan mana kita bisa memahami dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi merupakan proses yang dinamis dan secara konstan berubah sesuai dengan situasi yang berlaku. (Senjaya, 2007: 121)

Komunikasi menurut effendy (2005: 50), merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahukan atau mengubah sikap, pendapat, perilaku, baik langsung maupun tidak langsung melalui media. Menurut Carl I. Hovland dalam buku *social communication*, komunikasi adalah proses bilamana individu (komunikator) mengoper stimulant (biasanya lambang/kata-kata) untuk merubah tingkah laku

lainnya (komunikasikan). Benard Berelson dan Gery A. Stainer dalam Effendy, (2001:10) dalam bukunya “ *Human Behavior*” mengatakan komunikasi adalah penyampaian informasi, gagasan, emosi, ketrampilan, dan sebagainya dengan menggunakan lambang-lambang, kata-kata, gambar, bilangan, grafik, dan lain sebagainya. Kegiatan atau proses penyampaian tersebut yang dinamakan komunikasi.

Lima elemen dasar dalam proses komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut, Benard Berelson dan Gery A. Stainer dalam Effendy, (2001:10) :

- 1). Pengiriman atau sumber pesan; pengiriman dapat berupa seseorang dengan informasi, kebutuhan, atau keinginan dan dengan tujuan mengomunikasikannya kepada satu atau beberapa orang lain.
- 2). Penerima; orang yang inderanya menerima pesan dari pengirim. Dan pesan yang diterima harus disesuaikan dengan latarbelakang yang menerima.
- 3). Penyandian ini terjadi ketika pengirim menterjemahkan informasi untuk dikirimkan menjadi serangkaian simbol. Penyandian ini perlu karena informasi hanya dapat dikirimkan dari seseorang kepada orang lain lewat perwakilan atau simbol.

Komunikasi mencakup penciptaan arti atau makna dalam diri penerima. Karena makna tidak dapat dialihkan maka pengirim berusaha menciptakan suatu arti atau makna dalam pikiran penerima yang sama dengan makna yang ada di dalam pikiran. Kenyataannya kita tidak akan pernah dapat menciptakan arti yang tepat. Komunikasi melibatkan pengalihan informasi. Pada waktu komunikasi terjadi, seseorang sedang berusaha meneruskan informasi kepada orang lain. Informasi dialihkan dengan menggunakan lambang yang dapat berbentuk verbal atau non verbal atau kedua-duanya. Komunikasi melibatkan ribuan rangsangan potensial. Setiap stimulus dapat menjadi pesan apabila

individu memberikan arti kepadanya. Setiap hubungan interaksional mengandung situasi komunikasi.

Proses komunikasi yang terjadi berbeda-beda untuk setiap hubungan internasional. Misalnya antara situasi komunikasi dalam bekerja dengan situasi komunikasi wawancara atau pun konsultasi, dan lain sebagainya. Dengan demikian, maka komunikasi itu pada dasarnya adalah penyampaian dan penerimaan suatu pesan. Pesan itu dapat berbentuk verbal atau pun non verbal. Bahkan sering kali keduanya tercampur, orang dapat menyatakan sesuatu dan disamping itu lebih menekankan apa yang di katakana itu dengan suatu gerakan tangan; atau orang menyatakan sesuatu tetapi nada suaranya mengingkari apa yang di katakannya itu (Sutrisno, 2010:42-43).

B. Fungsi Komunikasi

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang maka, Menurut Edy Sutrisno (2011:43-44) di bawah ini dijelaskan fungsi-fungsi komunikasi yaitu sebagai berikut :

1. **Pertumbuhan individu**
Kita berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan. Makin banyak pengalaman kita peroleh, makin berkembang kita sebagai manusia.
2. **Belajar**
Erat hubungannya dengan pertumbuhan adalah proses belajar. Dalam hubungan ini, belajar berarti pengumpulan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian secara keseluruhan.
3. **Kesadaran Diri**
Kita sadar akan diri kita terutama berkat komunikasi. Kita mendapatkan informasi dari orang lain (langsung atau tidak langsung) tentang diri kita.
4. **Integrasi dengan lingkungan**

Kita semua ada dalam suatu dunia yang terdiri dari manusia, ide, ruang/tempat, dan benda-benda. Dunia yang dimaksud adalah lingkungan perceptual sering pula disebut kerangka acuan. Untuk hidup dalam dunia perseptual, kita harus mengubah pikiran dan tingkah laku kita terus-menerus.

Menurut Effendy (2005:8) mengatakan komunikasi memiliki beberapa tujuan dan fungsi diantaranya:

- a. Perubahan sikap (*attitude change*)
- b. Perubahan pendapat (*opinion change*)
- c. Perubahan perilaku (*behavior change*)
- d. Perubahan Sosial (*social change*)

Sedangkan komunikasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Menyampaikan informasi (*to inform*)
- b. Mendidik (*to educate*)
- c. Menghibur (*to entertaint*)
- d. Mempengaruhi (*to influence*)

C. Dimensi Komunikasi

Menurut Edy Sutrisno (2011:45-46) Proses penyampaian pesan ataupun pertukaran informasi ini mempunyai berbagai dimensi :

1). Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata-kata. Sedangkan komunikasi Nonverbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata-kata, seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dan sebagainya. Dalam kehidupan sehari-hari, seseorang sering komunikasi verbal maupun nonverbal. Misalnya orang sedang marah, disamping mengeluarkan kata-kata keras

atau memaki ia juga melotot dan tangannya memukul meja ataupun menuding-nuding muka orang yang ia marahi.

Setiap orang dapat menyatakan sesuatu dan di samping itu lebih menekankan apa yang dikatakan itu dengan suatu gerakan tangan, pdan dapat juga terjadi orang yang menyatakan sesuatu, tetapi nada suaranya mengingkari apa yang dikatakannya itu.

2). Komunikasi Satu Arah dan Dua Arah

Pada komunikasi seperti itu, maka yang ditekankan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah, pesan hanya mengalir dari pengirim pesan. Dilain pihak pada komunikasi dua arah pesan mengalir baik dari pengirim maupun penerima. Di sini secara bergantian pengirim pesan menjadi penerima dan sebaliknya, pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik daripada komunikasi satu arah.

Pada komunikasi dua arah terjadi diskusi antara pengirim pesan dan penerima pesan sehingga penerima pesan akan merasa puas karena ia merasa dilibatkan. Sebaliknya, pada komunikasi satu arah di samping penerima pesan merasa tidak puas, juga paling besar kemungkinan terjadinya kabar angin atau isu, distorsi pesan. Sebab besar kemungkinan penerima pesan menafsirkan atau mereka-reka pesan, dilain pihak pengirim pesan tidak dapat mengendalikan seberapa jauh pesan ditangkap secara benar oleh penerima pesan.

Komunikasi satu arah pada umumnya:

- a) Lebih cepat dan efisien
- b) Tampak lebih rapi dan beraturan
- c) Kurang cermat
- d) Digunakan apabila komunikator ingin agar kesalahan-kesalahannya tidak diketahui.
- e) Apabila ia ingin melindungi kekuasaannya dengan cara menyalahkan penerima bahwa pesan tidak diterima.

Komunikasi dua arah :

- a) Lebih lambat tetapi lebih cermat.
- b) Penerima merasa lebih yakin akan dirinya.
- c) Tampak lebih kacau dan ramai, karena terjadi banyak interupsi, ungkapan perasaan, permintaan akan penjelasan, dan sebagainya.
- d) Komunikator merasa lebih rawan, lebih mudah dikecam karena penerima dapat melihat kesalahan dan kekhilafan yang terjadi.

Komunikasi dua arah sifatnya ini dapat dikatakan sebagai komunikasi jenis umpan balik, dan komunikasi jenis ini kadang-kadang dihindari karena mengandung risiko psikologi.

D. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Prinsip-prinsip komunikasi juga diuraikan dengan berbagai cara oleh para pakar komunikasi, (Deddy Mulyana, 2005:83) diantaranya :

Prinsip 1 : Komunikasi adalah suatu proses simbolik

Prinsip 2 : Setiap Perilaku Mempunyai Potensi Komunikasi

Prinsip 3 : Komunikasi punya dimensi isi dan dimensi hubungan

Prinsip 4 : Komunikasi itu berlangsung dalam berbagai tingkat Kesenjangan.

Prinsip 5 : Komunikasi terjadi dalam konteks ruang dan waktu.

Prinsip 6 : Komunikasi melibatkan prediksi peserta komunikasi

Prinsip 7 : Komunikasi itu bersifat sistematis

Prinsip 8 : Semakin mirip latar belakang social-budaya semakin efektiflah komunikasi.

Prinsip 9 : Komunikasi bersifat nonsekuensial

Prinsip 10 : Komunikasi bersifat prosesual, dinamis, dan transaksional

Prinsip 11 : Komunikasi bersifat Irreversible

Prinsip 12 : Komunikasi bukan panacea untuk menyelesaikan berbagai masalah.

BAB III

BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI

A. Bentuk-Bentuk Komunikasi

Bentuk- bentuk komunikasi dapat dibagi kedalam empat jenis, diantaranya (Effendy, 2005: 20) :

a. Komunikasi dengan diri sendiri (*Intrapersonal Communication*)

Komunikasi dengan diri sendiri merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam diri individu. Terjadinya proses komunikasi di sini karena adanya seseorang yang memberi arti terhadap sesuatu objek yang diamatinya. Objek dalam hal ini bisa saja bentuk, kejadian, alam, pengalaman atau peristiwa, yang terjadi di luar dalam diri seseorang.

b. Komunikasi antarpribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi antarpribadi adalah proses komunikasi yang berlangsung komunikasi antarpribadi dapat dibedakan atas dua jenis, yakni:

a. Komunikasi diadik: proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih dalam situasi tatap muka.

b. Komunikasi kelompok kecil: proses komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka, di mana anggota-anggotanya saling berinteraksi satu sama lain.

- c. **Komunikasi Publik (Publik *Communication*)**
Komunikasi public biasa disebut sebagai komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika, *public speaking* dan komunikasi khalayak. Apapun namanya, komunikasi public menunjukkan suatu proses komunikais di mana pesan-pesan disampaikan oleh pembicaraan dalam situasi tatap muka di depan khalayak yang lebih besar.]
- d. **Komunikasi Massa (*Mass Comunication*)**
Komunikasi massa merupakan proses komunikasi yang berlangsung di mana pesannya dikirim dari sumber yang melembaga kepada khalayak yang sifatnya missal melalui alat-alat yang bersifat mekanis seperti radio, televise, surat kabar dan film.

B. Hambatan-Hambatan Komunikasi

Faktor hambatan yang biasanya terjadi dalam proses komunikasi, dapat dibagi dalam 3 jenis sebagai berikut (Effendy, 2005:60):

- a. **Hambatan Teknis,**

Hambatan jenis ini timbul karena lingkungan yang memberikan dampak pencegahan terhadap kelancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dari sisi teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, akan semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidang teknologi komunikasi dan sistim informasi, sehingga saluran komunikasi dalam media komunikasi dapat diandalkan serta lebih efisien.

- b. **Hambatan Semantik**

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau idea secara efektif. Definisi semantik adalah studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya transmisi.

Hambatan semantik dibagi menjadi 3, diantaranya:

1. Salah pengucapan kata atau istilah karena terlalu cepat berbicara contoh: partisipasi menjadi partisisapi.
2. Adanya perbedaan makna dan pengertian pada kata-kata yang pengucapannya sama. Contoh: bujang (Sunda: sudah; Sumatera: anak laki-laki).
3. Adanya pengertian konotatif, Contoh: secara denotative, semua setuju bahwa anjing adalah binatang berbulu, berkaki empat. Sedangkan secara konotatif, banyak orang menganggap anjing sebagai binatang piaraan yang setia, bersahabat dan panjang ingatan.

Untuk menghindari mis-komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yangdigunakannya.

c. Hambatan Manusiawi

Hambatan jenis ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik komunikator maupun komunikan.

C. Upaya Komuniaksi dalam Menyelesaikan Konflik

- a. Membentuk suatu system informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi. Misalnya, dengan membuat papan pengumuman atau pengumuman melalui loudspeaker.
- b. Buat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancer dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi yang dua arah dan intens akan mengurangi masalah di lapangan.
- c. Beri pelatihan dalam hal komunikasi kepada atasan dan karyawan, pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ilmu baru bagi setiap individu dalam organisasi dan meminimalkan masalah dalam hal komunikasi, (<http://upayamenyelesaikankonflik.com>).

D. Model-Model Komunikasi

a. Model S-R

Model ini adalah model komunikasi paling dasar. Model ini dipengaruhi oleh disiplin psikologi, khususnya yang beraliran behavioristik. Komunikasi dianggap sebagai suatu proses aksi-reaksi yang sangat sederhana. Ketika saya tersenyum pada Anda dan Anda membalas senyuman saya, itulah model S-R. Model ini mengasumsikan bahwa kata-kata verbal (lisan-tulisan), isyarat-isyarat non verbal, gambar-gambar, dan tindakan-tindakan tertentu akan merangsang orang lain untuk memberikan respon dengan cara tertentu.

Model ini mengabaikan adanya faktor manusia seperti sistem internal individu. Singkatnya model ini menganggap bahwa komunikasi itu bersifat statis. (mulyana,2005 :134) Isyarat-isyarat nonverbal, gambar-gambar, dan tindakan-tindakan tertentu akan merangsang orang lain untuk memberikan respons dengan cara tertentu. Oleh karena itu anda saat kita menganggap proses ini sebagai pertukaran atau pemindahan informasi atau gagasan. Proses ini dapat bersifat timbal-balik dan mempunyai banyak efek. Setiap efek dapat mengubah tindakan komunikasi. . (mulyana,2005 :135).

b. Model Laswell

Analisis Pengertian Komunikasi Dan 5 (Lima) Unsur Komunikasi Menurut Harold Lasswell Sat. Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (*who? says what? in which channel? to whom? with what effect?*). (Effendy, 2004:15).

Laswell mengemukakan tiga fungsi komunikasi, yaitu:

1. Pengawasan lingkungan,
2. Korelasi berbagai bagian terpisah dalam masyarakat yang merespon lingkungan.

3. Transmisi warisan sosial.

Lasswell mengakui bahwa tidak semua komunikasi bersifat dua-dua arah, dengan suatu aliran yang lancar dan umpan balik yang terjadi antara pengirim dan penerima. Menurut Lasswell, suatu fungsi penting komunikasi adalah menyediakan informasi mengenai Negara-negara kuat lainnya di dunia. Ia menyimpulkan bahwa penting bagi suatu masyarakat untuk menemukan dan mengendalikan factor-faktor yang mungkin mengganggu komunikasi yang efisien (mulyana,2005 :136).

Model Lasswell sering diterapkan dalam komunikasi massa. Model tersebut mengisyaratkan bahwa lebih dari satu saluran dapat membawa pesan. Model lasswell dikritik karena model itu tampaknya mengisyaratkan kehadiran komunikator dan pesan yang bertujuan. Model itu juga dianggap terlalu menyederhanakan masalah. Tetapi seperti setiap model yang baik, model Lasswell memfokuskan perhatian pada aspek-aspek penting komunikasi, (mulyana,2005:137).

c. Model Shannon dan Weaver

Model ini terdiri dari lima elemen:

- a) *Information Source* adalah yang memproduksi pesan.
- b) *Transmitter* yang menyandikan pesan dalam bentuk sinyal.
- c) *Channel* adalah saluran pesan.
- d) *Receiver* adalah pihak yang menguraikan atau mengkonstruksikan pesan dari sinyal.
- e) *Destination* adalah dimana pesan sampai.

Suatu konsep penting dalam model ini adalah gangguan (*noise*), yakni setiap rangsangan tambahan dan tidak dikehendaki yang dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan. Konsep-konsep lain yang merupakan andil Shannon dan Weaver adalah entropi dan redudansi. Model ini diterapkan pada konteks-konteks komunikasi lainnya seperti komunikasi antarpribadi, komunikasi publik atau komunikasi massa. Sayangnya, model ini

juga memberikan gambaran yang parsial mengenai proses komunikasi.

Model yang sering disebut model matematis atau model teori informasi itu mungkin adalah model yang pengaruhnya paling kuat atas model dan teori komunikasi lainnya. Model ini juga menyoroti problem penyampaian pesan berdasarkan tingkat kecermatannya. Model ini melukiskan suatu sumber yang menyandi atau menciptakan pesan dan menyampaikannya melalui suatu saluran kepada seorang penerima yang menyandi balik atau menciptakan ulang pesan tersebut (Mulyana,2005:138).

d. Model Schramm

Menurut Schram komunikasi senantiasa membutuhkan setidaknya tiga unsur:

1. Sumber, bisa berupa :
 - 1) Seorang individual berbicara, menulis, menggambar, bergerak.
 - 2) Sebuah organisasi komunikasi (koran, rumah produksi, televisi).
2. Pesan, dapat berupa tinta dalam kertas, gelombang suara dalam udara, lambaian tangan, atau sinyal-sinyal lain yang memiliki makna.
3. Sasaran, dapat berupa individu yang mendengarkan, melihat, membaca, anggota dari sebuah kelompok, mahasiswa dalam perkuliahan, khalayak massa, pembaca surat kabar, penonton televisi, dll.

Schramm melihat komunikasi sebagai usaha yang bertujuan untuk menciptakan *commonness* antara komunikator dan komunikan. Hal ini karena komunikasi berasal dari bahasa latin *communis* yang artinya sama. Schramm mengenalkan konsep *field of experience*, yang menurut Schramm sangat berperan dalam menentukan apakah komunikasi diterima sebagaimana yang diinginkan oleh komunikan.

Schramm menekankan bahwa tanpa adanya *field of experience* yang sama, hanya ada sedikit kesempatan bahwa suatu pesan akan diinterpretasikan dengan tepat. Dalam hal ini, model Schramm adalah pengembangan dari model Shannon dan Weaver. Schramm mengatakan bahwa pentingnya *feedback* adalah suatu cara untuk mengatasi masalah *noise*. Pada model ini, Schramm percaya bahwa ketika berkomunikasi memberikan umpan balik maka ia akan berada pada posisi komunikator (*source*). Ada tiga unsure komunikasi menurut Schramm diantaranya: sumber (*source*), pesan (*message*), sasaran (*destination*), (Mulyana,2005:140).

BAB IV

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi menurut (DeVito, 1976) merupakan pengiriman pesan-pesan dari seorang dan diterima oleh orang yang lain, atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. (Liliweri,1991:12).

Effendy (1986) mengemukakan bahwa pada hakikatnya komunikasi antar pribadi adalah komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan. Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis, berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung. Komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator mengetahui pasti apakah komunikasinya itu positif atau negatif, berhasil atau tidak.

Dean C. Barnlund (1968) mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi biasanya dihubungkan dengan pertemuan antara dua orang, atau tiga orang atau mungkin empat orang yang terjadi sangat spontan dan tidak berstruktur. Menurut Arni Muhammad (2002:154) komunikasi antarpribadi didefinisikan sebagai: "proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui baliknya".

Komunikasi antarpribadi bertujuan untuk membentuk hubungan dengan orang lain. Komunikasi antarpribadi merupakan format komunikasi yang paling sering dilakukan oleh semua orang dalam hidupnya. Menurut Rogers dalam Depari (1988) komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi. Tan (1981) mengemukakan bahwa *interpersonal communication* adalah komunikasi tatap muka antara dua orang atau lebih orang.

B. Komunikasi Persuasif

Berbagai teknik komunikasi dapat digunakan dalam berkomunikasi. Salah satu diantaranya adalah dengan komunikasi persuasive. Sejalan dengan tugas yang begitu kompleks dari kegiatan hubungan masyarakat, perlu dikuasanya teknik komunikasi dengan tepat. Misalnya saja dengan teknik persuasif sebagai teknik komunikasi dalam usahanya untuk menanamkan pengaruh pada public. Persuasif berasal dari istilah *persuasion* (Inggris). Sedangkan istilah *persuasion* itu sendiri diturunkan dari bahas lain "persuasi", kata kerjanya *to persuade*, yang dapat diartikan sebagai membujuk, merayu, meyakinkan dan sebagainya.

Umumnya situasi komunikasi sudah mencakup persuasi, sebab sebagaimana dinyatakan oleh P. Betting House (Widjaja, 1986:66) bahwa situasi komunikasi harus mencakup upaya seseorang yang dengan sadar mengubah tingkah laku orang lain melalui penyampaian beberapa pesan. Sedangkan menurut Kenneth E. Andersen (Effendy, 1992:79) memaparkan persuasive adalah suatu proses komunikasi anatarpersonal dimana komunikator berupaya dengan menggunakan lambang-lambang untuk mempengaruhi kognisi penerima, jadi secara sengaja mengubah sikap atau kegiatan seperti yang diinginkan komunikator.

C. Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi menurut Redding dan Sanborn (Arni Muhammad,20017:65) mengatakan bahwa komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Seiring dengan itu Katz dan Khan (2007:65) juga mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti didalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi terjadi dalam organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam jaringan komunikasi yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Melibatkan komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan komunikasi public. Komunikasi formal adalah menurut struktur organisasi yaitu komunikasi ke bawah dan ke atas serta komunikasi horizontal. Komunikasi informal yaitu tidak tergantung pada struktur seperti komunikasi dengan sejawat, termasuk juga gosip.

Beberapa ahli teori komunikasi organisasi menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang hidup (*living system*) yang melakukan proses kegiatan untuk mempertahankan keberadaannya dan menjalankan fungsinya. Suatu organisasi harus memiliki suatu prosedur untuk mengelola seluruh informasi yang ingin diterima atau dikirimkan untuk mencapai tujuannya. Organisasi adalah sistem karena terdiri atas orang-orang atau kelompok yang saling berhubungan. Mereka saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan mereka. (Morrison:2009).

BAB V

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Perkataan pemimpin (*leaders*) meempunyai bermacam-macam pengertian dan penguraian, sebanyak pribadi yang menafsirkan dan meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu pemimpin merupakan dampak interkatif dan individu/pribadi dengan faktor situasi.

Menurut Sondang, P. Siagian yang dimaksud dengan pimpinan adalah: “setiap orang yang mempunyai bawahan”.(1991:11). Kartono (1998:48) Pimpinan adalah : “Pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihannya, khususnya kecakapan dan kelebihan satu bidang sehingga ia dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas sehari-hari demi pencapaian tujuan”.

Secara lebih lengkap Manullang (1990:90) mengatakan bahwa: Pimpinan dalam arti luas, seorang yang memimpin dengan memprakarsai tingkah laku sosial, dengan menggerakkan, mengorganisir serta mengawasi pretise kuasa atau posisi dari masing-masing bawahan yang ada. Dalam arti khusus, seorang yang memimpin dengan alat atau usaha yang bercirikan persuasif serta penerimaan dengan sukarela dari pengikutnya.

Secara umum Handoko (1991:17) mendefinisikan pimpinan adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya.

Seorang pimpinan hendaknya dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja. Keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Pemimpin dalam organisasi merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi dunia bisnis, maka kualitas pemimpin mencerminkan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Pemimpinan yang sukses itu mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan serta sanggup membawa organisasi kepada sasaran-sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Jadi, pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan kelebihan, sehingga dapat mempengaruhi serta menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kartini-Kartono mengutip beberapa pendapat ahli yang memberikan pengertian pemimpin sebagai "Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa tujuan". (Kartono, 1992:23). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *the* Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan.

Kepemimpinan dikatakan sukses apabila kontinuitas organisasi terjamin dan semua pihak terkait memperoleh kepuasan. Menurut Hasibuan (1996:207) beberapa ciri pemimpin yang sukses itu, adalah sebagai berikut :

- a. Berhasil merealisasikan program organisasi dengan baik.
- b. Berhasil mencapai tujuan/target organisasi
- c. Berhasil meningkatkan daya guna dan hasil guna : 6 M (men, money, method, material, machines, and market).
- d. Berhasil mendorong semangat kerja, partisipasi dan loyalitas karyawan (staff bawahan).
- e. Berhasil meningkatkan kepuasan para staff/bawahan.
- f. Berhasil membina dan meningkatkan kedisiplin serta kecakapan staff/bawahan.
- g. Berhasil menciptakan hubungan baik, baik internal maupun eksternal.
- h. Berhasil menciptakan lingkungan kerja, keamanan dan ketenangan bawahan.
- i. Dapat menciptakan kaderasi pimpinan.
- j. Dapat memenuhi kewajiban-kewajiban organisasi terhadap karyawan dan unit-unit organisasi lainnya.
- k. Dapat bekerja sesuai kewenangan yang diberikan.
- l. Dapat menghindari masalah-masalah yang terjadi luar organisasi.
- m. Dapat membuat kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

B. Ciri-Ciri dan Fungsi Kepemimpinan

Ada tiga hal pokok yang memberikan ciri-ciri pimpinan menurut perilaku kepemimpinan yang dibawakan pimpinan yaitu :

- a. Kecakapan untuk memahami bahwa bawahan / manusia itu pada hakikatnya memiliki kegiatan motivasi pada waktu yang berpartisipasi yang berbeda-beda.
- b. Memiliki kecakapan untuk menimbulkan semangat
- c. Memiliki kecakapan untuk berbuat dengan cara tertentu sehingga menimbulkan sesuatu yang merangsang lahirnya pemersatu dan pemberi motivasi.

Menurut (Komaruddin,1992:63) fungsi pimpinan dibedakan kepada :

- a. Sebagai pangkat terhadap semua anggota manajemen untuk dapat bertindak dalam kelompok yang utuh.
- b. Pimpinan juga bertindak sebagai faktor yang dapat memberikan motivasi terhadap anggota manajemen tersebut dapat dicapai, (1992:63)

Menurut Mitzberg yang dikutip oleh Wahjosemidjo (1995:20) mengemukakan peranan pimpinan itu ada yang bersifat interpersonal (hubungan pribadi) yang meliputi 3 (tiga) macam peranan seperti:

- a. Figure Head yaitu sebagai pimpinan satu organisasi kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara resmi atau undangan misalnya hadir dalam upacara perkawinan dan menghadiri upacara pelantikan dan sebagainya.
- b. Berperan sebagai *leader* (penggerak). Dalam hal ini seorang manajer harus mampu untuk memberikan motivasi kepada bawahan, memberikan bimbingan sehingga tugas bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.
- c. Berperan sebagai penghubung pada model ini manajer harus mengembangkan hubungan kerjasama bukan hanya dengan bawahan, melainkan juga dengan lingkungan diluar kesatuannya.

C. Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut G.R Terry dalam Kartini-Kartono (1998:72) ada 6 (Enam) buah teori pimpinan, yaitu teori-teori sendiri, ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut:

- a. Teori Otokratis (*The Authocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua

pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi kepada struktur organisasi dan tugas-tugas.

Pimpinan tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi, karena itu dia disebut otokrat atau penguasa absolut keras.

b. Teori Psikologi (*The Psychological Theory*)

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pimpinan adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek –aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian, emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

c. Teori Sosiologi (*The Sociological Theory*)

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapainya kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

d. Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membentuk memepertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya, dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju. Ada pihak yang menanamkan teori suportif ini sebagai teori partisipatif, dan ada pula yang menanamkannya sebagai teori kepemimpinan demokratis.

e. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai symbol, dengan macam-macam hiasan atau ornament yang mentereng. Biasanya dia tidak memiliki ketrampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme, atau lewat praktik penyipuan.

Pemimpin *laissez faire* itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggotanya yang "dipimpinnya" bersikap santai-santai dan bermoto "lebih baik tidak usah bekerja saja". Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

f. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan

kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, “tahu gelagat”, dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

D. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu pembedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G.R Terry yang dikutip Macobby (1984:5), bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6, yaitu :

1. Tipe Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan ini dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pimpinan yang bersangkutan.

2. Tipe Kepemimpinan Nonpribadi (*nonpersonal leadership*)

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.

3. Tipe kepemimpinan Otoriter (*autoritation leadership*)

Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan terbit. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

4. Tipe Kepemimpinan demokrasi (*democratic leadership*)

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan,

penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Tipe Kepemimpinan paternalistis (*paternalistis leadership*)

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

6. Tipe Kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*)

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informasi di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.

Pada dasarnya kepemimpinan melibatkan empat aspek, yaitu pengikut (*followers*), perbedaan kekuasaan (*distribution of powers*) antara pemimpin dan pengikut, penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi (*power to influence*), dan nilai yang dibangun (*leadership value*), berikut penjelasannya (Kurniawan, 2010:257) :

- a) Pengikut adalah orang-orang yang mengikuti para pemimpin, atau orang-orang yang diberi perintah atau dipengaruhi oleh pimpinan untuk melakukan sesuatu. Para pengikut ini dapat sebagai pegawai, pekerja, ataupun bawahan.
- b) Perbedaan Kekuasaan adalah adanya perbedaan antara pimpinan dan yang dipimpin, antara pemimpin dan pengikut, atau antara atasan dan bawahan berimplikasi pula adanya perbedaan kekuasaan diantara keduanya.
- c) Pengguna kekuasaan untuk memengaruhi. Adanya perbedaan kekuasaan melahirkan konsekuensi logis bahwa pemimpin memiliki kekuasaan lebih untuk dapat memengaruhi para pengikut atau pegawainya. Yang perlu

dipengaruhi oleh para pemimpin dengan kekuasaan yang dimilikinya adalah perilaku para pegawai atau pengikut agar mau melakukan tindakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

- d) Nilai yang dibangun. Pemimpin juga perlu memahami bahwa dirinya bukan sekedar berkuasa, akan tetapi perlu mendorong terwujudnya suatu nilai positif yang dapat memberikan perubahan positif kepada semua anggota organisasi. Di sini faktor etika, moralitas, dan keteladanan atau figur seorang pimpinan kemudian diperlukan. Pemimpin yang tidak mengindahkan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, termasuk di organisasinya hanya akan melahirkan perubahan tapi akan mengancam dirinya maupun organisasinya di masa yang akan datang.

E. Kendala dan Hambatan Kepemimpinan

Kendala dalam kepemimpinan yang dikutip dari (<http://hdayhss.blogspot.com/2012/02/hambatan-dalam-kepemimpinan.html>), diantaranya :

- a) Sering menyalahkan situasi

Seorang koruptor yang dihadapkan ke pengadilan mengatakan bahwa ia sebenarnya korban situasi. Sebenarnya ia bukan korban situasi, namun ia melarutkan diri dalam situasi dan menggunakan situasi sebagai alasan untuk berbuat jahat. Situasi melahirkan pemimpin yang cocok untuk zamannya. Sejarah telah membuktikan kebenarannya. Kebanyakan panglima perang menunjukkan wibawanya pada masa peperangan tetapi tidak cocok memimpin kelompoknya pada masa damai dan tenteram. Pemimpin yang dapat melihat situasi yang dihadapi dan cerdas menanggapi, mampu memberikan perintah pada saat yang tepat dan mengambil inisiatif. Pemimpin seperti ini tidak perlu menjadi ahli di bidangnya tetapi memahami

pengetahuan umum di bidang itu. Di samping itu anda tentu saja harus memiliki kemampuan teknis dan profesional agar anda berwibawa dalam mengatur roda kepemimpinan serta mengambil keputusan yang komunikatif dan meyakinkan.

- b) Tidak berhasil memotivasi mereka
Kebolehan seorang pemimpin bergantung kepada kemampuannya menggerakkan orang yang dipimpinnya ke arah yang diinginkan. Kesadaran individu dan kelompok bahwa mereka bekerja untuk diri mereka sendiri harus dibangkitkan. Apabila mereka dapat bekerja sama membina dan mengembangkan diri, maka kesejahteraan mereka pun tercapai. Kalau pemimpin tidak berhasil memotivasi mereka, gagalah semuanya.
- c) Menghindari tanggung jawab
Mencari kambing hitam tidak sulit, tetapi hanya orang yang tidak menyukai risiko sajalah yang lari dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang ingin meraih sukses haruslah berani menanggung resiko apapun, Ia harus menyadari bahwa kegagalan kelompok yang dipimpinnya ialah kegagalannya, sukses mereka ialah suksesnya dan mengetahui bahwa langkah menuju sukses ialah kegagalan itu sendiri. Melemparkan tanggung jawab kepada orang lain karena mengalami kegagalan berarti merusak wibawa selaku pemimpin. Pemimpin jangan lupa bahwa kelompok manusia yang dipimpinnya mempunyai penilaian sendiri terhadapnya dan mereka pun mempunyai hak bersuara dan memilih pemimpin yang cocok dan penuh tanggung jawab.
- d) Tidak memberi teladan yang baik
Ada pemimpin massa yang berkata: "*Saudara-saudara, dengarkan dan lakukanlah apa yang saya katakan, jangan lihat apa yang saya lakukan*". Kemudian ia tertangkap karena menyelundupkan bahan pakaian dan dihadapkan ke pengadilan. Ia beranggapan bahwa perkataannya tiada

hubungan dengan perbuatannya. Ia tidak bertanggung jawab atas perkataannya. Ini kata-kata yang bersayap. Tetapi ada jangan lupa bahwa perbuatan lebih nyaring bunyinya daripada perkataan yang diucapkan dengan nyaring. Ada pemimpin yang tidak pandai berbicara dan berdebat dengan massa atau kelompok yang dipimpinnya tetapi berhasil berkomunikasi melalui teladan yang diberikannya. "*Sedikit berbicara banyak kerja*", itulah semboyannya. Komunikasi dapat dilakukan bukan hanya dengan kata-kata. Pemimpin yang bekerja dengan giat dan teliti akan memberikan teladan yang baik dan membangkitkan semangat orang lain untuk berbuat yang sama.

e) Sibuk dengan kegagalan kecil

Pemimpin yang mencurahkan perhatian pada kegagalan-kegagalan kecil akan kehilangan waktu untuk merencanakan program yang besar dan bermanfaat. Memusatkan perhatian pada sukses yang kecil dan mengembangkannya menjadi sukses yang lebih besar akan jauh lebih berguna. Kebanyakan perusahaan atau organisasi melaksanakan penghematan dalam soal-soal kecil tetapi lupa mengurangi pemborosan yang lebih besar. Bagian-bagian yang berhasil -sekalipun tidak mencapai tingkat 40%- haruslah diperhatikan dan dikembangkan dengan seksama, kepadanya perhatian dipusatkan.

f) Tidak memikirkan sumbangan yang dapat anda berikan

Apakah fungsi sebuah organisasi atau perusahaan? Apakah organisasi itu untuk anggotanya atau anggotanya untuk organisasi? Pemimpin yang baik akan selalu mempertanyakan kepada dirinya sendiri apakah yang telah disumbangkannya untuk organisasi yang berkaitan dengan gaji yang diperolehnya dari organisasi itu. Setiap anggota organisasi termasuk para pemimpinnya, harus menyumbangkan sesuatu untuk organisasi dan organisasi

memberi sumbangan kepada tujuan organisasi itu sendiri secara keseluruhan. Jika anda bekerja hanya untuk gaji ada, maka anda kurang memperhatikan apa yang dapat diberikan secara keseluruhan.

g) Bekerja terburu-buru

Pemimpin yang kreatif akan menggunakan waktunya untuk memikirkan strategi yang mantap setelah perencanaan dilakukan dengan mantap. Orang yang bekerja keras sering beranggapan bahwa segala sesuatu akan menjadi baik bila dikerjakan dengan cepat. Mereka tidak siap menghadapi kekeliruan dan kesalahan yang mungkin terjadi karena ketergesaan. Justru itulah yang mengakibatkan keterlambatan, biaya yang besar terpaksa dikeluarkan untuk melakukan perbaikan.

BAB VI

KONFLIK ORGANISASI

A. Konflik dalam Organisasi

Konflik berasal dari kata kerja Latin yaitu *configure* 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.

Setiap hubungan antarpribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat atau perbedaan kepentingan. Konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain. Selain itu, konflik juga merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif dan sebagai suatu kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan.

Konflik terjadi karena adanya intreraksi yang disebut komunikasi. Hal ini berarti, bila kita ingin mengetahui konflik, kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Berbagai mitos tentang konflik

dipahami berdasarkan dua sudut pandang, yaitu tradisional maupun kontemporer.

Pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Bahkan sering kali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresifitas, pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Sebaliknya, pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. (<http://nadiachya.blogspot.com>).

Konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain (Johnson, 1981:23). Menurut Myers, jika komunikasi adalah suatu proses transaksi, yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik.

Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan. Konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi. Secara garis besar konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan, (kurniawan, 2005:290) diantaranya :

- a. Konflik antarbawahan dibagian yang sama.
- b. Konflik antar bawahan dan Pimpinan dibagian yang sama
- c. Konflik antarbawahan dari bagian yang berbeda
- d. Konflik antar pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda
- e. Konflik antar pimpinan dari bagian yang berbeda

Bukan hanya itu saja, konflik juga memiliki sebuah dampak terhadap organisasi, (Kurniawan,2005:291) diantaranya :

- a. Konflik dapat menyebabkan kelompok kerja lemah dan berbagai pekerjaan dalam berorganisasi atau perusahaan akan terbengkalai.
- b. Konflik bisa menjurus pada persoalan personal antar individu dalam organisasi. Jika konflik sudah mengarah pada persoalan personal, agak sulit bagi perusahaan untuk bersikap profesional dan membedakan antara urusan yang bersifat organisasional dan personal, namun yang jelas kinerja organisasi akan terganggu.
- c. Konflik memiliki dampak positif ketika manager atau pimpinan dapat mengelolah konflik menjadi persaingan sehat antar individu, sehingga kinerja organisasi justru mungkin dapat ditingkatkan. Namun, prasyarat agar konflik menjadi dampak positif adalah kuatnya peran pimpinan dan manager dalam organisasi.
- d. Konflik menyebabkan berbagai hal yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi muncul, sehingga sangat mungkin untuk terjadinya pemborosan waktu, uang, serta berbagai sumber daya lainnya.

Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi (*Communication factors*), faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*Job Structure Or Organization Structure*), Faktor yang bersifat personal (*Personal Factors*), hingga faktor lingkungan (*Environmental Factor*), (Kurniawan, 2005:291), berikut penjelasannya :

Faktor Komunikasi. Faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam berorganisasi. Terjadinya salah satu pengertian ketika berkomunikasi dapat menyebabkan konflik.

Faktor Struktur Tugas dan Struktur Organisasi. Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada disuatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih suatu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

Faktor Personal. Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antar individu, baik didalam satu bagian tertentu maupun antar bagian tertentu dalam bagian organisasi.

Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektifitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antar bagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk kedalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik di bandingkan yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik.

Griffin dalam buku Kurniawan Saefullah (2005:293) mengenalkan tiga pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu bagaimana konflik dapat dikelola, diawasi, dan dikendalikan sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung terciptanya tujuan organisasi melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan tersebut adalah

menstimulus konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*), dan menyelesaikan dan menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*). Berikut pengertian dari ketiga pendekatan tersebut.

1). Stimulasi Konflik

Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan oleh manajer terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulant yang menyebabkan pihak-pihak yang terlihat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasi. Di antara program yang dapat dijalankan adalah memosisikan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik ke dalam suatu situasi di mana mereka terlibat dalam sebuah persaingan positif yang akan meningkatkan kinerja mereka sekaligus juga organisasi. Memasuki faktor persaingan ini dapat dilakukan dengan tawaran kompensasi tertentu sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam konflik akan benar-benar melakukan persaingan antar mereka. Tawaran kompensasi tersebut dapat berupa pemberian bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lainnya. Selain memperkenalkan persaingan ke dalam pihak-pihak yang terlibat konflik, stimulasi konflik dapat juga dilakukan dengan jalan memasukkan pihak ketiga diantara pihak-pihak yang terlibat konflik agar konflik tersebut dapat diminimalkan dengan kehadiran pihak ketiga tersebut.

2). Pengendalian Konflik

Selain memberikan stimulasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik, pendekatan lain yang bisa digunakan adalah pengendalian konflik. Pengendalian konflik ini dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari dan walaupun terjadi dengan segera bisa disesuaikan kembali. Diantara program yang bisa dilakukan adalah melalui perluasan penggunaan sumber daya organisasi. Banyak konflik terjadi bukan disebabkan orang-orang yang ada dalam organisasi tidak andal, melainkan kurangnya koordinasi. Selain peningkatan koordinasi, bisa pula dilakukan pendekatan melalui upaya pencarian titik

temu antar pihak yang terlibat dalam konflik suntuik menyusun tujuan bersama yang ingin dicapai dalam organisasi, sehingga berbagai pihak yang terlibat dalam konflik dapat kembali diingatkan akan tujuan utama dalam organisasi. Konflik dapat pula dikendalikan melalui penyesuaian perilaku para pekerja dengan apa yang semestinya di jalankan di perusahaan melalui ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Sebagian konflik terjadi karena orang-orang tersebut tidak berperilaku sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi.

3). Penyelesaian dan Penghilangan Konflik

Dua pendekatan di atas merupakan sebagian upaya untuk menjadikan konflik sesuatu yang dapat diterima secara alamiah, namun tetap harus diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Pada kenyataannya konflik sekalipun telah diusahakan untuk tidak terjadi, namun selalu saja dapat terjadi. Untuk kasus seperti ini, maka konflik harus dihadapi dan diselesaikan. Diantara program yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan dan menghilangkan konflik, yaitu dengan melalui penghindaran konflik. Jika kita mengetahui bahwa terdapat dua orang yang kalau dipertemukan akan terjadi konflik, maka salah satu upaya penghindarannya adalah dengan memisahkan mereka dari bagian kerja yang sama, atau jika berada dalam bagian yang sama mungkin dengan jalan membagi waktu kerja yang berbeda, dan seterusnya. Selain itu pula, yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan konflik adalah dengan mempertemukan pihak-pihak yang bertikai untuk kemudian meminta mereka untuk menyelesaikan konflik mereka di hadapan pihak ketiga atau antar mereka sendiri dengan desakan terhadap mereka untuk melakukan kompromi.

Tabel 6.1
Beberapa Pendekatan dalam Konflik

| PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN KONFLIK | PROGRAM YANG DIJALANKAN |
|---------------------------------------|--|
| Stimulasi Konflik | <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan persaingan anatarindividu dan kelompok - Pelibatan pihak eksternal ke dalam bagian di mana konflik terjadi - Perubahan aturan-aturan atau prosedur yang ada |
| Pengendalian Konflik | <ul style="list-style-type: none"> - Perluasan penggunaan sumber daya organisasi - Peningkatan koordinasi dalam organisasi - Penentuan tujuan bersama yang dapat mempertemukan berbagai pihak yang terlibat dalam konflik - Mempertemukan perilaku dan kebiasaan kerja dari para pegawai |
| Penyelesaian dan penghilangan konflik | <ul style="list-style-type: none"> - Penghindaran konflik dengan jalan penghindaran sumber-sumber konflik - Intervensi terhadap pihak-pihak yang terlibat konflik untuk melakukan kompromi - Mengakomodasi keinginan pihak-pihak yang terlibat konflik dalam suatu forum penyelesaian konflik |

Sumber : Diadaptasi dari Griffin dalam buku Kurniawan Saefullah, 2005:29.

B. Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik menurut (Wirawan, 2010:55) yaitu:

a. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Ada tiga macam bentuk aak intrapersonal yaitu :

- 1) Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.

- 2) Konflik pendekatan - penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- 3) Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu.

b. Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.

c. Konflik antar individu dan kelompok.

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

d. Konflik antara kelompok.

Yang dimaksud disini adalah konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf merupakan merupakan contoh konflik antar kelompok.

e. Konflik antara organisasi.

Konflik jenis ini biasanya disebut dengan persaingan. Namun berdasar pengalaman, konflik ini ternyata menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

C. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Ada beberapa yang dapat menimbulkan terjadinya konflik dalam suatu hubungan antarpribadi. Beberapa penyebab tersebut antara lain :

- a. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik, sebab dalam menjalani hubungan, seseorang tidak selalu sejalan dengan orang lain. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

- b. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

- c. Perbedaan kepentingan antara individu.

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.

D. Aspek-Aspek Konflik

Walau konflik selalu terdapat dalam hubungan antarpribadi, pada umumnya masyarakat cenderung menganggap konflik sebagai sesuatu yang buruk dan harus dihindari. Konflik dipandang dapat merusak suatu hubungan, maka harus dicegah. Jika konflik mengarah pada kondisi destruktif, memang hal

tersebut dapat berdampak pada penurunan efektivitas suatu hubungan. Misalnya berupa penolakan, acuh tak acuh, bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa kekerasan.

Banyak orang mulai menyadari bahwa perusak itu bukan terletak pada konflik itu semata, tapi oleh cara kita menghadapi konflik yang ada. Kegagalan memecahkan konflik secara konstruktif, adil dan memuaskan kedua pihak lah yang merusak suatu hubungan. Kini konflik telah mendapat konotasi yang positif, misalnya sebagai 'bumbu' dalam hubungan antarpribadi, baik dalam persahabatan, keluarga, dan hubungan lainnya.

Sesungguhnya bila kita mampu mengelola suatu konflik dengan baik, konflik justru mendatangkan manfaat bagi orang yang mengalaminya. Dikutib dari <http://nadiachya.blogspot.com>), manfaat positif adanya konflik antara lain:

- a. Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan kita dengan orang lain. Misalnya kalau anda ingin menonton film horror tapi kekasih anda ingin menonton film drama, mungkin hal itu menandakan adanya perbedaan selera diantara kalian berdua yang perlu mendapat perhatian.
- b. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong kita untuk melakukan perubahan-perubahan dalam diri kita. Kekasih anda marah karena anda lupa menjemputnya jalan-jalan, sebaiknya anda sungguh-sungguh mulai belajar mengatur waktu dan membuat catatan kegiatan dengan cermat.
- c. Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri kita untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas kita sadari atau kita biarkan tidak muncul ke permukaan. Konflik dengan tetangga sebelah karena merasa terganggu oleh suara *tape recorder* yang disetel keras-keras mendorong kita untuk menyampaikan keberatan kita terhadap kebiasaannya membawa teman-teman dan mengobrol dengan suara keras hampir setiap malam mulai dari gelap hingga menjelang subuh.

- d. Konflik dapat menjadikan hidup seseorang lebih menarik. Perbedaan pendapat dengan seorang teman tentang suatu hal dapat menimbulkan perdebatan yang memaksa kita lebih mendalami dan memahami pokok hal tersebut, selain menjadikan hubungan kita tidak membosankan.
- e. Perbedaan pendapat akan membimbing ke arah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu. Dua kekasih yang bersitegang memilih restoran mana yang akan dijadikan tempat makan malam mereka, akhirnya memutuskan untuk memasak di rumah, menikmati masakan yang dibuat dengan kebersamaan sambil menonton televisi.
- f. Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering kita alami dalam hubungan kita dengan seseorang. Sesudah pertengkaran mulut yang cukup dahsyat, seorang sekretaris akhirnya merasa terbebas dari kejengkelannya pada salah seorang koleganya yang suka sekali meminjam atau meminta peralatan dan perlengkapan tulis-menulis dari mejanya. Sesudah didamaikan oleh seorang teman lain, teman itu berjanji untuk tidak lagi menggangukannya dan akan lebih cermat merawat barang-barangnya.
- g. Konflik juga dapat menjadikan kita sadar tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya. Lewat pertengkaran dengan orang lain, kita menjadi lebih sadar tentang apa yang tidak kita sukai, apa yang membuat kita tersinggung, apa yang sangat kita hargai dan sebagainya.
- h. konflik juga dapat menjadi sumber hiburan. Kita sengaja mencari sejenis konflik dalam berbagai bentuk permainan dan perlombaan. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan. Hubungan yang tetap bertahan kendati diwarnai dengan banyak konflik, justru dapat membuat kedua belah pihak sadar bahwa hubungan mereka itu sangat berharga. Selain itu juga dapat menjadi

semakin erat, sebab bebas dari ketegangan-ketegangan dan karenanya juga menyenangkan.

Konflik dalam hubungan antarpribadi sesungguhnya memiliki potensi menunjang perkembangan pribadi kita sendiri maupun perkembangan relasi kita dengan orang lain. Namun dengan catatan kita mampu menghadapi dan memecahkan konflik-konflik semacam itu secara konstruktif. Suatu konflik bersifat konstruktif bila sesudah mengalaminya.

Seperti, hubungan kita dengan pihak lain justru menjadi lebih erat, dalam arti lebih mudah berinteraksi dan bekerjasama. Kita dan pihak lain justru lebih saling menyukai dan saling mempercayai. Kedua belah pihak sama-sama merasa puas dengan akibat- akibat yang timbul setelah berlangsungnya konflik. Kedua belah pihak makin terampil mengatasi konflik-konflik baru yang terjadi di antara mereka.

E. Strategi dalam Mengatasi Konflik

Setiap orang memiliki strateginya masing-masing dalam mengelola konflik. Strategi-strategi ini merupakan hasil belajar, biasanya dimulai sejak masa kanak-kanak, dan akan bekerja secara otomatis, (www.pengelolaankonflik.com). Ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

a. Berkompetisi

Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan.

Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara.

Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi yang saling menguntungkan.

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi seri dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

F. Konflik dan Komunikasi dalam Organisasi

Penjelasan mengenai konflik yang telah dikemukakan dapat diidentifikasi bahwa salah satu penyebab dari konflik adalah faktor komunikasi. Komunikasi yang tidak tepat atau yang salah akan menyebabkan terjadinya salah komunikasi atau salah persepsi atau sering dinamakan sebagai *miscommunication*, yaitu ketika komunikasi yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya ingin dikomunikasikan. Di sisi yang lain, beberapa pendekatan dalam manajemen konflik juga telah menjelaskan bahwa konflik bisa diselesaikan melalui stimulasi, pengendalian bahkan hingga penyelesaian konflik.

Mari perhatikan secara seksama, ketiga pendekatan tersebut tidak dapat dijalankan secara efektif jika tidak dikomunikasikan dengan jelas, baik, dan tepat. Sebagai contoh, ketika manajer bermaksud untuk memperkenalkan persaingan ke dalam pihak-pihak yang terlibat dalam konflik namun tidak dijelaskan secara benar yang berarti tidak dikomunikasikan dengan benar maka bisa jadi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menganggap bahwa hal tersebut justru memperparah konflik atau dalam pemahaman kita 'mengomporin'.

Konflik justru akan semakin besar. Contoh lain misalnya, manajer ingin menyelesaikan konflik dengan jalan mempertemukan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik kemudian berbagai argumentasi dikemukakan dalam pertemuan tersebut. Jika pertemuan tersebut tidak dikendalikan atau dimediasi dengan baik oleh pihak ketiga yang menengahi, bisa jadi terjadi malah konflik yang semakin meluas, yaitu anatar satu pihak yang terlibat konflik dengan pihak lain, ditambah dengan pihak ketiga yang pada mulanya bermaksud untuk menengahi, (Kurniawan, 2010:295).

BAB VII

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DALAM PENGELOLAAN KONFLIK

A. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik Pada Unit Penagihan Kartu Kredit PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Medan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pimpinan dalam memimpin organisasi, mampu menggerakkan, mengarahkan dan mendorong bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya serta mampu mencari solusi dari setiap masalah ataupun konflik yang ada. Dari beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memiliki tipe/gaya dan sifat kepemimpinan yang mampu menggerakkan para bawahan, yaitu sifat kepemimpinan yang mempunyai keinginan untuk mencapai sesuatu, adanya kekuatan, adanya kemauan kuat, dan adanya sifat toleransi.

1. Cara pimpinan dalam memberikan pekerjaan, serta informasi tentang pekerjaan maupun informasi yang berhubungan dengan manajemen perusahaan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan dan pengamatan yang dilakukan dilokasi penelitian, para informan yang terdiri dari *Desk collection* dan *team leadernya* memiliki jawaban berbeda-beda. Tanggapan seorang karyawan yaitu *desk*

collection mengatakan “Pimpinan memberi tahu terlebih dahulu tentang apa yang akan dikerjakan dan jika saya sudah memahaminya maka pimpinan akan menyuruh saya untuk meneruskan apa yang diperintahkan atau disuruh kerjakan. Dalam hal informasi pun baik, tidak ada yang ditutup-tutupi baik soal hal yang positif maupun yang buruk sekaligus. Tujuannya sebenarnya adalah agar karyawan tahu apa yang sebenarnya sedang terjadi pada manajemen khususnya pada unit tagihan kartu kredit ini. Hal ini agar, jika terjadi hal buruk sekalipun kita sebagai orang-orang yang berada didalam lingkungan atau manajemen untuk unit penagihan kartu kredit tahu bagaimana menyikapinya. Bahkan terkadang, pimpinanpun tanpa sungkan mau memberikan waktu luangnya untuk mengajarkan *Desk Collection* maupun *Team Leader*

Selain itu ada juga yang berpendapat berbeda dari seorang *team leader*, dia mengatakan “bahwa pekerjaan yang diberikan pimpinan itu tidak langsung kepada *desk collectionnya* tetapi berdasarkan hirarki yang ada. Tugasnya diberikan ke manager card dulu kemudian ke *supervisor* lalu ke *team leader* dan kemudian ke *desk collection* atau *field collection*. Dan dalam informasi pekerjaan serta manajemen pun pimpinan tidak selalu terbuka karena ada hal yang harus dibicarakan di depan forum pada saat breafing pagi biasanya dan ada hal yang tidak harus dibicarakan. Dan biasanya hanya orang-orang tertentu yang akan membahasnya, misalnya hanya para Manager, Supervisor, Team Leader saja.”

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa cara pimpinan dalam memberikan tugas serta informasi pekerjaan maupun manajemen rata-rata bersifat kebapakan atau *paternalistis*, menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, sehingga pimpinan terlalu melindungi bawahan dan mengambil keputusan sendiri, namun tetapi memiliki rasa kekeluargaan. Hal ini jelas terlihat pada saat observasi dilakukan di lokasi penelitian para pimpinan maupun *manager cardnya* begitu ramah dan tetap dengan wajah senyum dalam melaksanakan pekerjaan. Namun

tanpa disadari, didalam suatu organisasi sistem kekeluargaan yang dibangun sebenarnya memberikan dampak yang kurang sehat bagi kemajuan organisasi. Sering kali penyelesaian suatu pekerjaan mengalami keterlambatan, seharusnya yang terjadi dalam suatu organisasi adalah sistem birokrasi yang cepat, tepat, produktivitas kerja tinggi, dan rasa kekeluargaan hanya akan memperlambat suatu pekerjaan, walaupun sebenarnya diperlukan juga rasa kekeluargaan dalam suatu perusahaan akan tetapi rasa kekeluargaan itu hanya dibutuhkan dan diperlukan pada saat-saat tertentu saja. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa gairah kerja, produktivitas kerja dan proses manajemen suatu organisasi akan baik, jika tipe/gaya kepemimpinan yang diterapkan pejabat struktural baik.

Mengenai penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dan pemberian informasi untuk prosedur dan sistem kerja yang jelas pada PT. Bank Danamon Indonesia, hasil wawancara dengan subjek penelitian mengatakan “informasi dari pimpinan unit kerja disampaikan langsung pada saat melaksanakan breafing pagi , selanjutnya khusus untuk para *manager, supervisor* dan *team leader* akan diberikan kembali arahan.

Hasil wawancara tersebut dapat diartikan bahwa, komunikasi dari pimpinan kepada bawahan menyangkut pemberian informasi terutama untuk prosedur dan sistem kerja telah dilakukan pada saat breafing pagi, sehingga para karyawan dengan mudah dan jelas mengerti mengenai hal-hal yang disampaikan. Hal ini sejalan dengan pengamatan yang dilakukan terlihat dengan jelas pimpinan organisasi memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh peserta breafing pagi dan dilanjutkan dengan meeting di ruang meeting. Bukan hanya itu saja Dalam hal ini seorang manajer harus mampu untuk memberikan motivasi kepada bawahan, memberikan bimbingan sehingga tugas bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.

2. Upaya pimpinan dalam mengatasi konflik yang terjadi di dalam unit penagihan kartu kredit Bank Danamon Indonesia.

Untuk mengetahui upaya pimpinan dalam mengatasi konflik yang terjadi, telah dilakukan wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk unit penagihan kartu kredit, mengatakan bahwa : “jika terjadi konflik pimpinan lebih senang membahasnya di depan forum. Apalagi jika masalah itu berkaitan dengan nasabah. Pimpinan akan membantu memberikan solusi dan menanyakan kepada desk collection apakah terjadi kendala atau tidak. Akan tetapi jika itu masalah dengan *team*, maka pimpinan akan membicarakannya dengan *team* tersebut atau perwakilan dengan *manager card* atau *Supervisornya*”.

Selain itu ada juga yang berpendapat berbeda dari seorang karyawan dia mengatakan: “jika terjadi konflik maka pimpinan langsung cepat mengambil tindakan. Jika konfliknya dari *team*, maka pimpinan akan mengkonfirmasi langsung ke *team* dan membicarakan serta membahasnya dalam sebuah forum tertutup. Tapi jika perindividu maka pimpinan akan menyuruh masing-masing supervisornya untuk bicara terhadap bawahan sebelum langsung kepada pimpinan”.

Pendapat lain juga datang dari karyawan yang berbeda, karyawan tersebut mengatakan bahwa: “Dalam mengatasi konfliknya tidak jarang jika pimpinan akan membicarakannya di depan forum saat *breafing* pagi pada semua karyawan, tujuannya agar seluruh karyawan mengetahui hal-hal apa saja dan informasi yang terjadi didalam *managemen*”.

Konflik kerap sekali terjadi karena faktor komunikasi dapat menjadi penyebab konflik ketika para anggota dalam organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal dalam berorganisasi. Terjadinya salah satu pengertian ketika berkomunikasi dapat menyebabkan konflik.

Faktor struktur Organisasi Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada disuatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih suatu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

Dari jawaban diatas maka dapat disimpulkan jika pimpinan terlebih dahulu mencari duduk permasalahan atau konflik yang sedang terjadi. Jika sudah diketahui maka pimpinan akan membicarakannya terlebih dahulu kepada masing-masing *supervisor* atau langsung ke *team* jika konflik itu mengenai keseluruhan anggota team. Hal ini juga menjaga hubungan hirarki dan rasa saling menghormati satu dengan yang lain.

Dari jawaban informan di atas dapat kita simpulkan jika pimpinan memiliki rasa terbuka dan demokrasi terhadap masalah yang ada. Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Pimpinan tidak langsung menuduh apa yang terjadi siapa salah dan benar atas konflik atau masalah yang ada. Tetapi lebih membicarakan di depan forum dan berdiskusi kepada bawahan agar bisa mengambil langkah-langkah yang baik guna terciptanya tujuan bersama. Akan tetapi pimpinan juga memberikan tindakan tegas kepada karyawan jika diketahui karyawan melakukan tindakan yang salah. Sikap demokrasi inilah yang terkadang

sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Dimana *feedback* saat menghadapi konflik kemudian membicarakannya di depan forum mampu berdampak positif kepada karyawan, sebab komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hal ini akan terjalin. Sehingga karyawanpun mampu memberikan pendapat mereka pada saat komunikasi tersebut sedang terjalin. Meski tidak keseluruhan karyawan memberikan masukan, saran dan pendapatnya disetiap breafing pagi maupun disaat sedang membahas masalah yang ada.

Jika dikaitkan dengan teori kepemimpinan yang ada, maka teori pimpinan yang dilakukan oleh pimpinan ini termasuk dalam Teori Sosiologi (*The Sociological Theory*) dimana Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapainya kerjasama yang baik.

Kesempatan ini juga tidak jarang jika pemimpin menetapkan tujuan-tujuan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya. Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

3. Upaya peningkatan disiplin dari pimpinan terhadap karyawan PT. Bank Danamon pada unit penagihan kartu kredit.

Dalam sebuah kedisiplinan tidak melihat yang namanya atasan maupun bawahan. Karena disiplin terbentuk dari diri sendiri dan bukan sebuah peraturan. Kalaupun peraturan yang menuntut bisa jadi unsur keterpaksaan akan terlihat jelas. Setelah

dilakukan hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk unit penagihan kartu kredit, mengatakan bahwa: “upaya disiplin yang dilakukan Bank Danamon unit penagihan kartu kredit sudah cukup baik. Walau terkadang masih ada juga yang terlambat, tetapi hal ini langsung ditidak tegas oleh pimpinan. Karena jika masih ada yang terlambat lagi maka pimpinan tidak segan-segan menegur langsung, bahkan jika telah 3 kali berturut-turut pimpinan langsung memberikan surat peringatan pertama.”

Dari jawaban informan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan bagian terpenting didalam sebuah organisasi. Mengingat karena disiplin mampu terbentuk karakteristik seorang individu, dan dengan disiplinlah kita bisa menjadi seseorang yang sukses. Dengan disiplin maka operasional kerja berjalan dengan baik dan teratur.

Adanya peningkatan disiplin di lingkungan PT. Bank Danamon Indonesia mengindikasikan bahwa adanya upaya peningkatan kinerja para karyawan yang bergulir pada peningkatan pelayanan kepada nasabah dan mampu memberikan hal yang terbaik bagi organisasi. Selanjutnya, keinginan pimpinan untuk mencapai sesuatu dapat dilihat melalui pembinaan yang dilakukan kepada bawahan sebagai kader pimpinan dimasa yang akan datang, tetapi tetap dengan disiplin yang tinggi. Karena kunci kesuksesan itu berbeda dengan menerapkan pola hidup disiplin serta kerja yang disiplin. Walau dengan demikian masih ada juga yang tidak menerapkan sistem disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pimpinan juga sudah berulang kali mengingatkan salah seorang karyawan tersebut, dengan melakukan kontak pribadi dengan karyawan, mengajaknya berbicara akan tetapi tingkat kesadaran dari karyawan tersebut belum baik. Maka dari itu diambillah tindakan tegas oleh pimpinan dengan cara memberikan surat peringatan atau sanksi kepada bawahan yang melakukan pelanggaran.

Masalah disiplin ini juga tidak jarang sekali menjadi perdebatan atau pembicaraan disetiap breafing pagi. Peringatan dan pemberitahuan kepada karyawan seringkali dijadikan angin lalu bagi karyawan. Padahal, Faktor personal dapat menjadi sumber konflik dalam organisasi ketika individu-individu dalam organisasi tidak dapat saling memahami satu sama lain, sehingga terjadi berbagai persoalan yang dapat mendorong terciptanya konflik antar individu, baik didalam satu bagian tertentu maupun antar bagian tertentu dalam bagian organisasi.

Selain itu, Faktor lingkungan dapat menjadi sumber konflik ketika lingkungan dimana setiap individu bekerja tidak mendukung terwujudnya suasana kerja yang kondusif bagi efektifitas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang maupun setiap kelompok kerja. Lingkungan yang kurang ventilasi, panas, hingga penataan antar bagian yang tidak sesuai dengan keinginan para pekerja dapat menjadi contoh faktor lingkungan yang bisa memicu terjadinya konflik. Termasuk kedalam faktor ini adalah ketersediaan fasilitas fisik bagi para anggota. Anggota yang memperoleh fasilitas yang lebih baik di bandingkan yang lain, padahal berada pada tingkatan manajemen yang sama misalnya, akan menjadi salah satu sumber terjadinya konflik.

4. Rasa keterbukaan antara pimpinan dan bawahan dalam hal pekerjaan ataupun *manajemen* sendiri apakah dibatasi?

Rasa saling keterbukaan dalam dunia pekerjaan sangatlah dibutuhkan. Mengingat disaat kita berada dalam sebuah organisasi kita dan rekan-rekan yang melakukan aktivitas yang sama dengan kita sudah merupakan sebuah keluarga. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan disebutkan bahwa: “salah seorang karyawan yang diwawancarai mengatakan jika pimpinan sangat terbuka dalam hal yang menyangkut manajemen. baik itu informasi yang positif maupun negative, dan biasanya keterbukaan dilakukan pada saat breafing pagi saat kita berkumpul semuanya.

Pendapat lain juga datang dari karyawan yang berbeda, karyawan tersebut mengatakan bahwa: “bahwa pimpinan tidaklah memberikan informasi secara terbuka. Hal ini dikarenakan ada juga hal-hal yang dianggap penting untuk tidak diinformasikan secara terbuka ke karyawan ataupun bawahan. Jadi informasi yang akan disampaikan disaring terlebih dahulu atau dipilih mana yang akan diinformasikan ke seluruh karyawan ataupun tidak.

Penjelasan dari beberapa karyawan dapat disimpulkan bahwa, rasa keterbukaan antara atasan dan bawahan yang baik akan menghasilkan suatu kerjasama yang baik juga. Akan tetapi keterbukaan dalam hal ini adalah bukan semata-mata apapun yang terjadi dalam *managemen* harus sepenuhnya disampaikan oleh pimpinan. Informasi yang akan diberikan kepada karyawan akan disaring dan dipilih sesuai dengan kebutuhan dari para karyawan, dan biasanya hal-hal yang bersangkutan dengan *managemen* akan dibahas pada saat *breafing* pagi. Bukan hanya menyangkut tentang *managemen* saja, hal-hal yang bersangkutan dengan nasabahpun juga akan disampaikan lewat *breafing* pagi.

Saat *breafing* pagi inilah seluruh karyawan khususnya pada unit penagihan kartu kredit akan diberikan kesempatan untuk bebas memberikan pendapat, masukan hingga *sharing* baik masalah individu dengan pekerjaan atau masalah dengan nasabah. Akan tetapi dalam hal ini karyawan jarang sekali memberikan pendapatnya tentang pekerjaan baik dalam hal hambatan-hambatan dalam pekerjaan hingga komplain nasabah. Padahal pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengeluarkan pendapatnya.

Hal ini juga sering dipertanyakan oleh pimpinan pada saat *breafing*, mengapa karyawan enggan mengeluarkan pendapat, saran atau keluhannya dan *feedback* (timbang balik), pada saat terjalannya komunikasi antar pimpinan dan bawahan juga kerap sekali didapat oleh pimpinan. Inilah terkadang yang membuat pimpinan selalu berusaha mendekatkan diri kepada bawahan

diluar dari jam kerja. Tujuannya agar komunikasi diantara pimpinan dan bawahan tetap terjalin.

Pimpinan dalam hal ini juga sering sekali memberikan memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Tak jarang mengajak bawahan utk sama-sama saling terbuka jika ada kendala dalam melakukan pekerjaannya. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian, emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati, dan lain-lain.

5. Pimpinan menghindari tanggungjawab jika terjadi masalah.

Rasa tanggungjawab dalam diri seseorang itu akan muncul manakala ketika seseorang tersebut menyadari pentingnya rasa tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan. Hasil wawancara mengenai tanggungjawab pimpinan dengan salah seorang karyawan menyatakan: "jika pimpinan tidak pernah melepas tanggung jawabnya sebagai pimpinan jika mengalami sebuah masalah, pimpinan bertanggungjawab dan segera merespon konflik-konflik yang terjadi."

Pendapat lain juga datang dari karyawan yang berbeda, karyawan tersebut mengatakan bahwa: "Pimpinan amat sangat cepat merespon jika terjadi sebuah konflik dan komplain dari nasabah kepada perusahaan. Apalagi pekerjaan kita bergerak dibidang pelayanan dan unit penagihan kartu kredit yang hampir sering mengalami complain nasabah. Dan untungnya pimpinan sangat cepat dalam merespon hal-hal yang terjadi.

Kebolehan seorang pemimpin bergantung kepada kemampuannya menggerakkan orang yang dipimpinnya ke arah yang diinginkan. Kesadaran individu dan kelompok bahwa

mereka bekerja untuk diri mereka sendiri harus dibangkitkan. Apabila mereka dapat bekerja sama membina dan mengembangkan diri, maka kesejahteraan mereka pun tercapai. Kalau pemimpin tidak berhasil memotivasi mereka, gagalalah semuanya.

Menghindari tanggung jawab Mencari kambing hitam tidak sulit, tetapi hanya orang yang tidak menyukai risiko sajalah yang lari dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang ingin meraih sukses haruslah berani menanggung resiko apapun, Ia harus menyadari bahwa kegagalan kelompok yang dipimpinnnya ialah kegagalannya, sukses mereka ialah suksesnya dan mengetahui bahwa langkah menuju sukses ialah kegagalan itu sendiri. Melemparkan tanggung jawab kepada orang lain karena mengalami kegagalan berarti merusak wibawa selaku pemimpin. Pemimpin jangan lupa bahwa kelompok manusia yang dipimpinnnya mempunyai penilaian sendiri terhadapnya dan mereka pun mempunyai hak bersuara dan memilih pemimpin yang cocok dan penuh tanggung jawab.

Dari penjelasan singkat diatas dapat disimpulkan jika pimpinan termasuk orang yang bertanggungjawab dan menjaga dengan baik amanah sebagai pimpinan. Sehingga saat terjadi konflik di dalam *managemen* dengan cepat pimpinan merespon dan membicarakan dengan anggota-anggota yang ada dibawahnya. Umumnya terjadinya konflik sering akibat komplain nasabah terhadap masalah kartu kredit, komplain atas penagihan yang tidak sopan terhadap nasabah, konflik antar karyawan juga kerap terjadi.

Masalah-masalah yang terjadi membuat pimpinan dengan lebih mudah merespon dan mengambil sikap atas apa yang akan dilakukan untuk karyawan, jika itu salah maka karyawan lewat *supervisor* akan menegurnya, dan tak jarang pimpinan dalam hal ini juga mengambil andil dan ikut membantu merespon serta melindungi karyawannya dari masalah baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Walau terkadang dia mengetahui itu

salah, tetap pimpinalah yang mengambil keputusan dan tanggungjawab penuh atas apa yang dilakukan oleh bawahannya.

6. Pimpinan sudah menerapkan cara yang baik dalam mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi.

Pada saat ditanya mengenai hal tersebut ada beberapa karyawan yang bingung menjawabnya karena mereka baru dan tidak pernah tahu langsung seperti apa pimpinan dalam menyelesaikan konflik. Tetapi bagi karyawan yang sudah lama bekerja memberikan jawaban seperti berikut: “dalam mengatasi konflik pimpinan cukup baik. Karena pimpinan akan mengamati terlebih dahulu permasalahannya kemudian membicarakannya dengan orang-orang yang mengalami konflik. Serta membahasnya dan mencari solusi dari permasalahan yang ada”.

Upaya untuk menjadikan konflik sesuatu yang dapat diterima secara alamiah, namun tetap harus diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Pada kenyataannya konflik sekalipun telah diusahakan untuk tidak terjadi, namun selalu saja dapat terjadi. Untuk kasus seperti ini, maka konflik harus dihadapi dan diselesaikan. Diantara program yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan dan menghilangkan konflik, yaitu dengan melalui penghindaran konflik. Jika kita mengetahui bahwa terdapat dua orang yang kalau dipertemukan akan terjadi konflik, maka salah satu upaya penghindarannya adalah dengan memisahkan mereka dari bagian kerja yang sama, atau jika berada dalam bagian yang sama mungkin dengan jalan membagi waktu kerja yang berbeda, dan seterusnya. Selain itu pula, yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan konflik adalah dengan mempertemukan pihak-pihak yang bertikai untuk kemudian meminta mereka untuk menyelesaikan konflik mereka di hadapan pihak ketiga atau antar mereka sendiri dengan desakan terhadap mereka untuk melakukan kompromi.

Selain itu memberikan stimulasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik juga diperlukan, pendekatan lain yang bisa digunakan adalah pengendalian konflik. Pengendalian konflik ini dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari dan walaupun terjadi dengan segera bisa disesuaikan kembali. Diantara program yang bisa dilakukan adalah melalui perluasan penggunaan sumber daya organisasi. Banyak konflik terjadi bukan disebabkan orang-orang yang ada dalam organisasi tidak andal, melainkan kurangnya koordinasi. Selain peningkatan koordinasi, bisa pula dilakukan pendekatan melalui upaya pencarian titik temu antar pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun tujuan bersama yang ingin dicapai dalam organisasi, sehingga berbagai pihak yang terlibat dalam konflik dapat kembali diingatkan akan tujuan utama dalam organisasi. Konflik dapat pula dikendalikan melalui penyesuaian perilaku para pekerja dengan apa yang semestinya dijalankan di perusahaan melalui ketentuan-ketentuan yang diberlakukan. Sebagian konflik terjadi karena orang-orang tersebut tidak berperilaku sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan jika pimpinan dalam hal tersebut Sangat bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, Pimpinan juga tahu tindakan-tindakan apa yang harus diperbuat terhadap konflik yang terjadi. Dalam hal ini pimpinan juga tidak berfikir sendiri dalam mengambil setiap tindakan, dengan dibantu anggota-anggota dibawahnya seperti *manager, supervisor, dan team leader* pimpinan akan merembukkan dan membicarakan dengan mereka. Sembari mencari jalan keluar dari setiap permasalahan yang ada.

B. Komunikasi dalam Pengelolaan Konflik Pada Unit Penagihan Kartu Kredit PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Medan

1. Penyampaian informasi, laporan pekerjaan dari atasan kepada bawahan berlangsung dengan baik.

Dalam organisasi sebuah informasi baik mengenai pekerjaan maupun manajemen sangatlah dibutuhkan dengan cepat dan sebaik mungkin. dari hasil wawancara dengan salah seorang karyawan, mengatakan bahwa: “penyampaian laporan, serta informasi pekerjaan dari atasan ke bawahan sejauh ini berjalan cukup baik. Penyampaian dari pimpinan sendiripun mudah dimengerti oleh bawahan.”

Pendapat lain juga datang dari karyawan yang berbeda, karyawan tersebut mengatakan bahwa: “informasi dan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya tak jarang menimbulkan persepsi yang berbeda diantara karyawannya.

Sebuah pesan atau sumber pesan, dapat berupa seseorang dengan informasi, kebutuhan, atau keinginan dan dengan tujuan mengomunikasikannya kepada satu atau beberapa orang lain. Seseorang yang inderanya menerima pesan dari pengirim. Dan pesan yang diterima harus disesuaikan dengan latarbelakang yang menerima. Hal ini terjadi ketika pengirim menterjemahkan informasi untuk dikirimkan menjadi serangkaian simbol. Penyandian atau tanda ini perlu ada karena informasi hanya dapat dikirimkan dari seseorang kepada orang lain lewat perwakilan atau simbol.

Perlu diperhatikan juga, jika hambatan dalam penyampaian pesan juga sering sekali terjadi apalagi jika tidak ada persamaan makna, pengertian atau *idea* secara efektif. Karena jika terjadi suatu perbedaan tidak menutup kemungkinan pesan ataupun informasi yang disampaikan komunikator tidak sesuai dengan apa yang diterima oleh komunikan. Sebab, suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya tranmisi.

Penjelasan singkat dari salah seorang karyawan dapat memperjelas jika kebutuhan informasi dalam perusahaan ini sangat cepat dan *terupdate* langsung. Sehingga jika ada informasi apapun bawahan langsung tahu, dan jika ada informasi yang diketahui oleh bawahan terlebih dahulu sedangkan pimpinan tidak tahu maka bawahan juga akan memberikan informasi ke atasan. Penyampaian informasi dari atasan juga sering dilakukan disaat *breafing* pagi di depan forum, dan terkadang pimpinan tidak segan-segan membantu bawahan, memberikan masukan, saran-saran mengenai pekerjaan, strategi apa yang akan dilakukan.

Adanya proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka inilah yang akhirnya membuat para karyawan jadi mandiri terhadap apa yang dikerjakannya, karena tak jarang pimpinan mengambil andil dan ikut serta membantu karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

2. Cara komunikasi pimpinan dalam mengatasi konflik, mendiskusikan secara terbuka atau hanya orang-orang tertentu saja yang memiliki jabatan.

Komunikasi pimpinan dalam mengatasi konflik sangat berpengaruh terhadap keharmonisan dan kerjasama karyawannya. Jika pimpinan tersebut berhasil dalam mengatasi konflik yang ada, berarti karyawan tidak perlu mengkhawatirkan kerja dan kemampuan pimpinan dalam mengatasi permasalahan yang ada.

Keterbukaan dan rasa saling menghargai dalam malakukan pekerjaan sangat dibutuhkan dalam hal ini. Dari pertanyaan tersebut, seorang karyawan menjelaskan bahwa: Seorang karyawan menjelaskan bahwa: “komunikasi yang dilakukan sejauh ini cukup baik dan lancar sehingga karyawan mudah memahami setiap penjelasan dari atasan.”

Ada lagi perbedaan pendapat yang diberikan oleh karywan lain, yaitu: “biasanya pimpinan akan membicarakannya didepan forum. Biasanya saat *breafing* pagi, tidak ada yang ditutupi dari

setiap masalah yang ada. Karena pimpinan sangat terbuka dalam hal apapun.”

Akan tetapi jawaban berbeda juga datang dari karyawan lain yang mengatakan sebagai berikut : “jika pimpinan hanya akan mendiskusikannya kepada orang-orang yang memiliki jabatan saja. Karena menurutnya ada hal yang akan diberitahu pimpinan dan ada hal yang tidak diberitahu pimpinan di depan forum.”

Adanya perbedaan pendapat tersebut membuat karyawan tetap menjalankan aktifitas mereka dengan baik. Menurut mereka selagi masalah itu dapat ditangani dengan cepat dan tidak sampai merebak dan menambah parah suasana tidak masalah, asal pimpinan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya dapat mengatasi dengan sebaik-baiknya. Kebijakan dalam menangani masalah konflik yang dilakukan pimpinan ini juga merupakan nilai plus dari karyawan. Sebab, pimpinan dapat dengan mudah memilih dan melihat mana masalah yang harus dibahas secara terbuka di depan dan mana masalah yang hanya orang-orang tertentu saja yang mengetahuinya. Sebab, pimpinan berfikir ada informasi yang bawahan harus mengetahuinya dan ada informasi yang hanya khusus *manager*, *team leader* bahkan *supervisor* saja yang mengetahuinya.

Pada saat komunikasi yang dilakukan berjalan dengan baik, dan setiap karyawan mengerti dengan maksud dari apa yang disampaikan maka tidak akan terjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga di dalam mengatasi sebuah konflik yang ada. Dalam hal ini juga komunikasi persuasif sangat diperlukan oleh seorang pimpinan, dimana komunikasi persuasif lebih kepada membujuk serta mengajak seseorang agar melakukan seperti apa yang diinginkan. jika terjadi sebuah konflik , tak jarang pimpinan mengajak serta para anggota-anggota dibawahnya untuk membicarakan masalah yang sedang terjadi. Biasanya konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat antara atasan dengan bawahan, konflik dengan nasabah dikarenakan kurang baiknya cara komunikasi yang dilakukan *Desk Collection* dalam melakukan

proses penagihan kartu kredit. komplain nasabah dikarenakan tagihan kartu kreditnya yang tidak kunjung selesai. Serta disat telah melakukan pelunasan nasabah tidak menerima surat keterangan lunas. Sehingga tagihannya masih ada. Dmaka dari itulah pimpinan selalu berusaha mengajak diskusi dan membicarakan secara langsung dengan bawahan setiap masalah-masalah yang ada dan bersama-sama mencari jalan keluarnya.

3. Perubahan system kerja dan prosedur sering menimbulkan konflik.

Saat disinggung masalah ini, karyawan menjelaskan dengan sedikit ragu, setelah ditanyakan ulang oleh pewawancara akhirnya merekapun menjawab: “perubahan sistem kerja sangat mengganggu kelancaran pekerjaan dan tidak jarang juga berakibat pada konflik.”

Pendapat lain dari seorang karyawan juga mengatakan hal yang berbeda, diantaranya: “prosedur kerja yang sudah tetap, tapi sering terjadi konflik pada system kerjanya. Sehingga kadang bawahan suka bingung dengan perubahan-perubahan yang terjadi, walau sudah djelaskan pun karena memang baru jadinya bawahan masih juga bingung dengan system yang ada.

Perubahan sistem kerja maupun struktur organisasi serta Struktur tugas dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota tidak bisa memahami pekerjaan mereka dari struktur tugas yang ada, atau juga terjadi ketidaksesuaian dalam hal pembagian kerja, maupun prosedur kerja yang tidak dipahami. Struktur organisasi dapat menyebabkan konflik ketika sebagian anggota merasa tidak cocok untuk berada disuatu bagian dalam organisasi, atau juga bisa berupa adanya upaya untuk meraih suatu posisi tertentu, maupun berbagai hal lainnya yang terkait dengan posisi atau bagian yang ada dalam organisasi.

Walau terkadang prosedur kerja dan sitem kerjanya mengganggu karyawan, akan tetapi mereka tetap semangat dalam melaksanakan aktifitas. Masalah sistem kerja seharusnya menjadi

tanggung jawab bersama dan perlu diperhatikan secara detail. Walau terkadang menimbulkan tanda Tanya juga terhadap bawahan. Sebab, berubahnya peraturan, prosedur kerja membuat pekerjaan mereka terganggu. Yang tadinya strategi dalam menjalankan tugas sudah dibuat, maka karyawan harus merubahnya kembali.

4. Pimpinan sering memberikan pelatihan tentang komunikasi.

Pelatihan tentang komunikasi sebenarnya sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi khususnya dibidang pelayanan, karena pada bidang ini pihak banknya langsung berhubungan dengan nasabah, seperti pada unit penagihan kartu kredit yang sangat berkaitan dengan nasabah dan complain dari nasabah tentang fasilitas dari perusahaan seperti kartu kredit yang terkadang sering mengalami kerugian bagi nasabah yang tidak begitu mengetahui tentang keuntungan maupun kerugian dari kartu kredit tersebut. Maka dari itu dengan adanya pelatihan dalam bidang komunikasi mampu memberikan dampak positif kepada orang-orang yang terlibat di dalam sebuah organisasi. Karena komunikasi yang baik akan tercipta hubungan kerja yang baik juga, baik itu di dalam perusahaan maupun di luar dari perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa orang karyawan ada yang mengatakan: "jika pelatihan sering diberikan oleh pimpinan." Ada juga karyawan lain yang berpendapat, 'jika pelatihan diuberikan 2 kali dalam satu tahun". Adanya sebuah pelatihan atau biasa disebut dengan istilah training membuat karyawan semakin mengerti dengan pekerjaannya. Dimana dengan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan membuat mereka juga tidak sungkan yang berbeda bagian. Biasanya pelatihan atau training dilakukan di kantor perwakilan yang ada di setiap daerah atau langsung dari pimpinan dimasing-masing cabang.

5. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah pekerjaan.

Diskusi di dalam sebuah organisasi dapat mempererat rasa kerjasama diantara satu dengan lainnya. Dalam hal ini pimpinan juga harus peka terhadap apa-apa saja yang terjadi. Dari pertanyaan tersebut munculah pendapat oleh salah satu karyawan, bahwa “pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berdiskusi masalah kerjaan. Sehingga bawahan merasa pendapat mereka didengar oleh atasan.

Dari penjelasan diatas jelas bahwa rasa terbuka dari atasan ke bawahan dapat menciptakan sebuah hubungan kerja yang baik. Rasa saling menghargai pun akan terlihat jelas di dalam organisasi. Tetapi perlu diperhatikan juga, jika saling menghargai antara bawahan dan atasan dapat terjalin dengan baik, maka seterusnya proses demi proses dalam organisasi dapat terproses dengan baik. Pimpinan membebaskan bawahan dalam menyelesaikan masalahnya dengan bawahan atau dengan orang-orang intern dalam perusahaan.

Melakukan kompromi antara sesama bawahan atau antara atasan dengan bawahan juga diperlukan dalam hal ini, Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi yang saling menguntungkan.

6. Komunikasi pimpinan sudah sesuai dalam mengatasi konflik.

Komunikasi dalam hal ini bermacam caranya ada komunikasi antarpribadi, komunikasi organisasi dan komunikasi persuasif. Namun pada saat melakukan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Bank Danamon, Tbk pada unit penagihan kartu kredit. Berikut penjelasan dari beberapa karyawan: “komunikasi pimpinan sudah cukup baik. Bawahan mengerti

dengan setiap maksud dan penjelasan atasan perihal apa-apa saja yang harus dilakukan dalam mengatasi konflik. Arahan yang diberikapun sudah sesuai.

Ada juga karyawan yang mengatakan: “jika komunikasi yang dilakukan kurang puas, karena tidak sesuai sehingga sering menimbulkan persepsi yang berbeda” Penjelasan di atas perlu adanya komunikasi seperti komunikasi satu arah dan dua arah, yang ditekankan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah, pesan hanya mengalir dari pengirim pesan. Di lain pihak pada komunikasi dua arah pesan mengalir baik dari pengirim maupun penerima. Di sini secara bergantian pengirim pesan menjadi penerima dan sebaliknya, pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik daripada komunikasi satu arah.

Pada komunikasi dua arah terjadi diskusi antara pengirim pesan dan penerima pesan sehingga penerima pesan akan merasa puas karena ia merasa dilibatkan. Sebaliknya, pada komunikasi satu arah di samping penerima pesan merasa tidak puas, juga paling besar kemungkinan terjadinya kabar angin atau isu, distorsi pesan. Sebab besar kemungkinan penerima pesan menafsirkan atau mereka-reka pesan, di lain pihak pengirim pesan tidak dapat mengendalikan seberapa jauh pesan ditangkap secara benar oleh penerima pesan.

Benar jika dikatakan komunikasi sangat berpengaruh terhadap kehidupan orang lain. Dalam hal ini juga pimpinan terkadang menggunakan komunikasi persuasif dalam mengajak dan mempengaruhi bawahan agar mau mengikuti apa yang disampaikan dan dikatakan oleh atasan. Melakukan pendekatan dengan tujuan agar bawahan mau berbicara jika ada konflik ataupun kendala dalam bekerja. Sikap demokrasi yang dipimpin dalam setiap perusahaan mampu membentuk pribadi bawahan menjadi pribadi yang suka menerima respon baik dalam menanggapi konflik dari atasan, tantangan dan sudah siap dihadapkan dengan situasi apapun oleh *manajemen*. Rasa optimis juga mampu membentuk semangat kerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Liliweri Alo, 1997, *Komunikasi Antarpribadi*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Rahmat Jalaluddin, 2004, *Metode Penelitian Komunikasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Effendy, Onong Uchjana, 2005, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morissan, 2009, *Teori Komunikasi Organisasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- West Richard & Turner. Lynn H, 2011, *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*, Salemba Humanika, Jakarta.
- Cangara, Havied, 2002, *Pengantar Ilmu Komunika*, Gramedia Widiasarana, Jakarta
- Singarimbun Masri, 1995, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Mulyana Deddy, 2004, *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wirawan, 2010, *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Salemba Humaika, Jakarta.
- Sutrisno Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada media Group, Jakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif an R&B*, Alfabeta, Bandung.
- Sule Tisnawati Ernie & Saefullah Kurniawan, 2010, *Pengantar Manajemen Kencana*, Jakarta.
- 2004, *Dinamika Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- <http://nadiachya.blogspot.com> diakses pada tanggal 15 Mei 2013, pukul 21.00

<http://punyachipau.blogspot.com/2010/11/.html> diakses 15 Mei 2013, pukul 20.00 WIB.

<http://yusrizalfirzal.wordpress.com/2009/10/13/hambatan-hambatan-dalam-komunikasi/> diakses pada tanggal 17 Juli 2012 pukul 22.18 WIB.

(<http://upayamenyelesaikankonflik.com>) diakses pada tanggal 18 Juli 2013

(<http://hdayhss.blogspot.com/2012/02/hambatan-dalam-kepemimpinan.html>) diakses pada tgl 18 Juli 2013.

(practicalmoneyskills.co.id/keuangan/perbankan/kartukredit/pahami.php?pri) diakses pada tanggal 22 September 2013.

TENTANG PENULIS

Muya Syaroh Iwanda Lubis,

TENTANG EDITOR



Muhammad Rizki Syahputra lahir di Klambir Lima 08 Januari 1995 dua bersaudara putra pertama dari Bapak Mulyono dan Ibu Nurasih. Menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Negeri 104188 Medan Krio pada tahun 2007. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 (MTsN) Medan pada tahun 2010, Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN) Medan pada tahun 2013. Melanjutkan Pendidikan Strata satu (S.1) di Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan diselesaikan pada tahun 2017, pada tahun yang sama melanjutkan Pendidikan Strata dua (S.2) di Prodi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan tamat dengan IPK 4,00 predikat *Cum Laude* sebagai wisudawan terbaik Universitas Negeri Medan pada tahun 2019. Pada tahun 2020 melanjutkan Pendidikan Strata tiga (S.3) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Semasa Mahasiswa pernah aktif didalam organisasi ekstra dan intra kampus diantaranya adalah di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Tarbiyah UIN SU Medan dan telah mengikuti *Basic Training* di HMI Cabang Medan, dan Departemen Partisipasi Pembangunan Daerah HMI Cabang Medan Periode 2017-2018, Ikatan Mahasiswa Manajemen /Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan Islam Seluruh Indonesia (IMMAPSI) Tahun 2017, Pengurus Bidang Pendidikan Pelatihan dan Kewirausahaan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) Periode 2014-2015, Ketua Bidang Pembinaan Anggota dan Kewirausahaan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) Periode 2015-2016, Sebagai Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI FITK UIN SU) Periode 2016-2017 dan Membentuk Study Club KAIZEN Prodi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2016. Pengurus Dewan

Pimpinan Wilayah Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (PERMA PENDIS) Sumatera Utara Periode 2019-2023.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Kerja Guru di MAN 3 Medan (Jurnal Tadbir, Vol.3, No.2, Juli-Desember 2017), ISSN 2460-3678, Pembiayaan Pendidikan MTs Islamiyah YPI Batang Kuis Kab Deli Serdang (Jurnal Educandum Program Doktor Manajemen Pendidikan PPs UNIMED Vol. 11, No. 2, Desember 2018), ISSN 2086-3942, *Analysis of Implementing Academic Supervision in State Junior High School 1 Hampan Perak, Deli Serdang, (Prosiding Multi-Disciplinary International Conference University of Asahan, 2019)*. ISBN 978-623-91170-1-6, Budaya Sekolah dalam Penguatan Pendidikan Karakter Di Era Revolusi Industri 4.0 (Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Dasar Program Pascasarjana UNIMED, 2019), *Analysis of The Needs of Junior High School Teachers in The Kecamatan Hampan Perak, Deli Serdang, (The 3rd Annual Conference of Engineering and Implementation on Vocational Education, 2019)*.