

Strategi Komunikasi Organisasi dalam Upaya Meminimalisir Konflik Senioritas Pada Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu

Isyfi Agni Nukhbatillah¹, Ai Robihatil Milah², Misbahhudin³, dan Ahmad Hapidin⁴

¹STITNU Al Farabi Pangandaran ; isyfiagni@stitnualfarabi.ac.id

²STITNU Al Farabi Pangandaran ; airobihatilmilah@stitnualfarabi.ac.id

³STITNU Al Farabi Pangandaran ; Misbahhudin@stitnualfarabi.ac.id

⁴STITNU Al-Farabi Pangandaran ; ahapidin@gmail.com

JSTAF :

Siddiq, Tabligh, Amanah,
Fathonah

Vol 03 No 2 July 2024

Hal : 421-436

[https://doi.org/10.62515/
staf.v3i2.332](https://doi.org/10.62515/staf.v3i2.332)

Received: 10 July 2024

Accepted: 22 July 2024

Published: 31 July 2024

Publisher's Note: Publisher:
Lembaga Penelitian dan Pengabdian
Masyarakat (LPPM) STITNU Al-
Farabi Pangandaran, Indonesia
stays neutral with regard to
jurisdictional claims in published
maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2023 by the authors.
Submitted for possible open access
publication under the terms and
conditions of the Creative Commons
Attribution (CC BY) license
([https://creativecommons.org/licenses/
s/by-sa/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0)).

Abstract:

The lack of communication in an organization is always a problem that is considered small. Whereas from the lack of communication can lead to other derivatives of problems such as seniority conflicts experienced by internal. This study aims to determine how organizational communication strategies in an effort to minimize seniority conflicts in the Fatayat NU branch board of Parakanmanggu Village. The method used in this research is a case study with a qualitative approach. The results of the study found that communication strategies that can be used to minimize seniority conflicts are: Establishing good communication, being good at adapting, avoiding confrontation, giving recognition to seniors, and showing ability.

Keywords: Communication, Organization, Conflict, Seniority.

Abstrak:

Kurangnya komunikasi dalam suatu organisasi selalu menjadi permasalahan yang dianggap kecil. Padahal dari kurangnya komunikasi bisa menimbulkan turunan-turunan permasalahan lain seperti konflik senioritas yang dialami oleh internal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi organisasi dalam upaya meminimalisir konflik senioritas pada pengurus ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa bahwa strategi komunikasi yang bisa digunakan untuk meminimalisir konflik senioritas adalah : Menjalin komunikasi yang baik, pandai beradaptasi, menghindari konfrontasi, memberikan pengakuan kepada senior, dan menunjukkan kemampuan.

Kata kunci: Komunikasi, Organisasi, Konflik, Senioritas

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (H. Aras Solong & Asri Yadi, 2021). Organisasi adalah kelompok orang, atau lebih. Untuk mencapai tujuan organisasi, pola perilaku tertentu yang cukup stabil dan dapat dikembangkan dan dipertahankan untuk mencapai tujuan tersebut. Pola-pola perilaku ini akan dipertahankan dan dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut bahkan setelah pergantian anggota staf. Dengan kata lain, organisasi tetap ada meskipun anggota stafnya berubah (Ashar Sunyoto Munandar, 2006). Organisasi, menurut Everett Rogers, adalah suatu sistem individu yang stabil yang bekerja dalam kelompok dengan struktur hirarki dan pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan anggota antar organisasi yang konsisten. Kestabilan struktur organisasi memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Miftah Thoha, 2003).

Berdasarkan pengertian-pengertian organisasi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi berfungsi sebagai wadah tempat orang-orang yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sama berkumpul, masing-masing dengan tugas pokok, fungsi, peran, dan tanggung jawab yang jelas. Orang-orang ini mematuhi aturan dan mengikuti prosedur yang berlaku, dan secara konsisten menerima, memahami, dan menerapkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan bersama untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi (Mahmudin Yasin, 2012).

Dalam konteks organisasi islam, seperti Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu, interaksi antar anggota dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah konflik senioritas. Konflik senioritas muncul ketika adanya perbedaan status atau pengalaman antar anggota menjadi sumber ketegangan dan dapat menghambat pencapaian suatu organisasi.

Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu, yang merupakan bagian dari Nahdlatul Ulama (NU), menghadapi banyak dinamika di dalamnya. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah konflik senioritas di antara pengurus, yang dapat mempengaruhi baik tidaknya organisasi menjalankan programnya. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji strategi komunikasi organisasi untuk mengurangi konflik senioritas di Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu.

Beberapa penelitian terdahulu serupa tentang strategi komunikasi organisasi juga telah memaparkan penelitian serupa diantaranya dalam jurnal yang berjudul “Strategi Komunikasi Organisasi”. Penelitian ini menjelaskan tentang konsep strategi komunikasi organisasi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa strategi komunikasi merupakan upaya bersama yang dilakukan oleh dua orang lawan bicara atau lebih untuk menyetujui hasil musyawarah (Zamzami & Wili Sahana, 2021).

Selanjutnya dalam jurnal dengan judul “Strategi Komunikasi Fatayat NU Ciledug dalam Membangun Image Sebagai Organisasi Pemberdayaan Perempuan” menjelaskan tentang Fatayat NU memperdayakan perempuan melalui program-program yang diaplikasikan ke masyarakat. Hasil yang didapat melalui pendekatan langsung dan berkomunikasi untuk mengetahui keinginan masyarakat dapat mewujudkan atau membangun image Fatayat NU menjadi lebih positif serta peduli terhadap keinginan masyarakat di sekitarnya, hal ini salah satu strategi komunikasi yang dilakukan Fatayat NU untuk membangun image (Amaliah & Ria Yunita, 2022).

Selanjutnya adalah jurnal yang berjudul “Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Pengurus Wilayah Fatayat NU NTB”. Penelitian ini mengkaji peranan komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi pengurus pimpinan wilayah Fatayat NU NTB. Hasil penelitian menunjukkan peranann komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi pengurus wilayah Fatayat NU NTB sangat ditentukan oleh peranan seorang pemimpin dalam komunikasi terhadap anggotanya (Dewi Chandra Hazani, 2022).

Penelitian selanjutnya adalah jurnal dengan judul “Meminimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal” menjelaskan tentang Konflik sering terjadi di antara generasi karena tidak mengatasi kesenjangan dengan baik, yang pada akhirnya akan berakibat hasil yang merusak. Penelitian ini berfokus pada bagaimana setiap generasi saling mengenal dan memahami, disertai dengan pendekatan gaya komunikasi interpersonal yang efektif diharapkan dapat meminimalisir konflik (Hengki Irawan Setia Budi, n.d.).

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menemukan dan menganalisis strategi komunikasi organisasi untuk mengurangi konflik senioritas di Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmunggu. Dengan mendapatkan pemahaman yang lebih baik

tentang strategi yang tepat, diharapkan dapat meningkatkan keharmonisan dan kerja sama antar anggota organisasi.

Bahan dan Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Metode ini dipilih dengan berdasar pada penelitian secara objektif di lapangan yakni pada organisasi Pengurus Ranting Fatayat NU desa Parakanmanggu melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Diperkaya dengan studi dengan kasus yang sama pada literatur-literatur yang telah ada baik itu berupa jurnal, buku, artikel maupun website yang dapat mendukung temuan penelitian ini. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei 2023.

Diskusi dan Pembahasan

A. Konflik dalam Komunikasi Organisasi

Fatayat dan Muslimat NU merupakan salah satu organisasi remaja hingga dewasa yang bergerak dibidang kepemudaan, keagamaan dan berada dalam naungan Nahdatul Ulama. Banyak sekali kegiatan yang dilakukan didalamnya, seperti kegiatan keagamaan, sosial dan lainnya yang sifatnya memberikan kebermanfaatan bagi sekitar. Duduk permasalahannya adalah terkait senioritas antara Pengurus Ranting Fatayat NU sebagai junior dengan Muslimat NU Parakanmanggu sebagai seniornya. Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu masih latah dalam memutuskan sebuah keputusan secara independen, sehingga selalu secara terus menerus meminta pendapat senior (Muslimat NU Parakanmanggu). Puncak masalahnya sudah berada ditahap ketika Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu sangat bergantung kepada seniornya dan ketika ingin memutuskan keputusan sendiri merasakan ketidaknyamanan dalam berorganisasi.

Alur komunikasi Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu dengan pengurus senior (muslimat) tidak selalu berjalan dengan baik seperti alur komunikasi diatas. Adanya gangguan (*Noise*) terkadang menjadikan pesan gagal disampaikan dengan maksud yang tepat sehingga menimbulkan konflik atau ketegangan. Alasan perbedaan pengalaman dan ketidakpercayaan diri Pengurus Ranting Fatayat NU Desa

Parakanmanggu menjadikan segala suatu keputusan bergantung pada senior (muslimat NU).

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, ada beberapa pandangan pakar mengenai konflik. Mitchell, B., Setiawan, B. dan Rahmi, D. H. (dalam Wahyudi, 2006) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Dalam kehidupan yang dinamis antar individu dan antar komunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala kepentingan saling berbenturan.

B. Upaya Meminimalisir Konflik Senioritas di Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakan Manggu

Berdasarkan data dan fakta diatas penyebab dari adanya konflik senioritas di Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu adalah karena kurangnya komunikasi antara Junior (Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu) dengan Senior (Muslimat NU Parakanmanggu). Pengambilan keputusan menjadi tidak independen karena pihak senior selalu berusaha campur tangan. Hal ini mengakibatkan para Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu bimbang dalam mengambil sikap.

Sikap senioritas bisa berimplikasi terhadap banyak hal, misalnya suasana organisasi yang tak harmonis, kinerja rendah bahkan bisa menjadikan anggota lainnya untuk meninggalkan organisasi tersebut. Akibatnya tidak ada lagi remaja usia produktif yang mau berorganisasi termasuk dalam lingkup Pengurus Ranting Fatayat NU di Parakanmanggu. Masalah ini sering terjadi di berbagai kalangan organisasi, tapi bukan berarti tidak bisa diatasi. Beberapa cara untuk menghadapi atau meminimalisir dampak sikap senioritas di Pengurus Ranting Fatayat NU Parakanmangu :

1. Menjalin Komunikasi yang baik. Telah dijelaskan di atas bahwa komunikasi yang baik adalah kebutuhan pokok dalam organisasi. Tidak semua senior yang memiliki sikap senioritas itu memiliki tujuan buruk. Bisa jadi itu merupakan salah satu cara senior untuk menguji para junior agar bisa menjadi penerus organisasi yang lebih

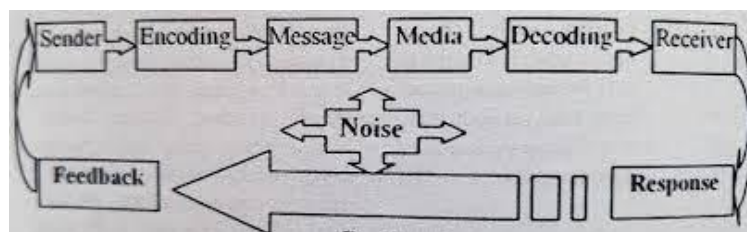
tangguh. Maka dalam hal ini segala sesuatu harus dikomunikasikan agar tidak menjadi kesalahfahaman yang terlambat untuk diatasi kedepannya.

2. Pandai beradaptasi. Kemampuan adaptasi merupakan salah satu soft skill yang tidak bisa dipelajari di bangku pendidikan formal. Kemampuan ini bisa terasah ditempat lain seperti di dalam organisasi, lingkungan pergaulan ataupun lingkungan kerja. Kemampuan adaptasi inilah yang penting dalam menghadapi senioritas di dalam organisasi.
3. Menghindari Konfrontasi. Setiap orang pasti tidak sama dalam memandang sesuatu, bersikap, berperilaku dan sebagainya. Seorang junior bisa menunjukkan ketidaksukaannya secara terang-terangan terhadap kondisi dilingkungan organisasinya yang seniorsentris. Namun, alangkah baiknya mengungkapkan perasaan tersebut dengan elegan. Hindari menggunakan kata-kata kasar, debat kusir dan menyinggung perasaan.
4. Memberikan pengakuan. Biasanya, senioritas tumbuh karena merasa adanya ancaman, tidak percaya diri, ketakutan dari orang baru. Jadi, memberikan pengakuan kepada senior akan dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri mereka dengan sekaligus menjauhkan pikiran negatif mengenai persaingan.
5. Menunjukkan kemampuan. Kemampuan dan kinerja yang baik adalah tools terbaik untuk membuat senior terkesan. Dengan kemampuan dan kinerja yang telah terbukti, senior tidak akan lagi bisa meremehkan kemampuan junior dalam mengambil keputusan atau melakukan sesuatu.

Berbagai pandangan kaum ilmuwan dalam bidang komunikasi menganggap komunikasi sebagai kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Karena itu komunikasi merupakan inti organisasi, tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi. Sebagaimana komunikasi merupakan kegiatan terpola atau terstruktur maka proses dalam komunikasi menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Dengan demikian akan terjadinya perubahan tingkah laku di dalam diri individu, baik pada aspek kognitif, afektif, atau psikomotor. Melalui proses komunikasi akan dapat ditentukan keputusan

apa yang akan dilakukan oleh setiap individu atau kelompok tentang bagaimana menentukan langkah atau hasil yang akan diperoleh ke depan, karena dengan komunikasi akan dapat dijadikan pedoman dalam menentukan apakah kerjasama dapat dilanjutkan atau tidak dapat dilanjutkan.

Dalam proses komunikasi akan ditemukan berbagai elemen-elemen, elemen inilah yang membuat komunikasi berjalan secara efektif dan efisien. Jika elemen-elemen ini tidak digunakan maka komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Djatmiko (2002:57) elemen-elemen yang dibutuhkan dalam suatu proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Keterangan:

- a. Pengirim (*Sender*) yang memulai komunikasi. Dalam suatu organisasi, pengirim adalah
- b. mengkomunikasikan kepada satu atau lebih orang lain.
- c. Pengkodean (*Encoding*) adalah pengirim mengkodekan informasi yang akan disampaikan dengan cara menerjemahkan ke dalam serangkaian simbol atau isyarat.
- d. Pesan (*Message*) adalah bentuk fisik yang digunakan oleh pengirim untuk mengkodekan informasi. Pesan dapat berupa segala bentuk yang dapat dirasakan atau diterima oleh satu atau lebih indra penerima.
- e. Saluran (*Channel*) atau kanal ialah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, misalnya udara untuk pesan yang disampaikan dengan kata-kata, atau kertas untuk pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan.
- f. Penafsiran kode (*Decoding*) adalah proses di mana penerima menafsirkan pesan dan menerjemahkannya menjadi informasi yang berarti baginya.
- g. Penerima (*Receiver*) adalah orang yang menafsirkan pesan dari pengirim.

- h. Gangguan (*Noise*) adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.
- i. Umpan balik (*Feed-back*) adalah kebalikan dari proses komunikasi yang menyatakan reaksi terhadap komunikasi dari pengirim.

Dengan elemen-elemen tersebut di atas, maka gagasan atau ide-ide yang disampaikan diharapkan akan menemui sasarannya dengan baik. Dalam komunikasi pesan yang disampaikan bisa secara verbal, nonverbal ataupun menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tertulis (Muhammad Ami, 1989).

Komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata, tetapi menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan (Muhammad Ami, 1989). Proses komunikasi, akan dapat berlangsung secara efektif, apabila komunikator dalam menyampaikan suatu pesan kepada komunikan menggunakan alat atau media yang sesuai dengan pesan yang disampaikan, maka komunikan dapat mengerti dengan baik tentang apa yang disampaikan dan diharapkan akan terjadi respon atau umpan balik bahkan perubahan perilaku dari komunikan.

Dari gambar tersebut di atas, dapat dilihat bahwa perlunya memperhatikan faktor-faktor proses komunikasi, yang berlangsung secara berputar dari pengirim/komunikator (*sender*) yang harus memahami siapa yang akan diajak berkomunikasi (*receiver*) dan respon apa yang diharapkan. Pengirim juga harus mampu dalam menyandikan pesan (*encoding*), dan dapat memperhitungkan bagaimana kecenderungan penerima dalam menafsirkan pesan yang disampaikan (*decoding*), agar komunikasi berjalan efektif dalam proses encoding dari pengirim harus berkaitan dengan proses decoding penerima sehingga terjadi kesamaan dalam mempersepsi pesan dan komunikasi berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Organisasi merupakan “wadah kegiatan” orang-orang yang melakukan berbagai tugas untuk mencapai tujuan bersama (*common goals*). Mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran tugasnya. Dinamika perilaku yang ditampilkannya diisi oleh posisi “tawar menawar” antara “needed accomplishment” dan “*task accomplishment*” yang mewarnai produktivitas kelompok maupun perorangan (Satoro, 2002-2003:1). Sedangkan (Daryanto, 1998) mengungkapkan bahwa: “Organisasi adalah

sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan". Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja-sama akan terjadi suatu komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong timbulnya kesadaran dalam berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. (Myers & Myers, 1987) menekankan bahwa komunikasi itu penting dan merupakan sentral dari kehidupan organisasi, tetapi menganggapnya hanya sebagai salah satu dari sejumlah proses yang berlangsung dalam organisasi.

Beberapa pandangan tentang konflik dalam organisasi, Robbins (2003) mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view of conflict*), pandangan hubungan manusia (*human relations view of conflict*) dan pandangan interaksonis (*interactionism view of conflict*).

1. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan. Semua konflik adalah buruk, dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan serta memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari.
2. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik tidak dapat disingkirkan dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok.
3. Pendekatan interaksionis mendorong terjadinya konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik.

Dengan adanya pandangan ini menjadi jelas bahwa untuk mengatakan bahwa konflik itu seluruhnya baik atau buruk tidaklah tepat. Secara teoretik (Stephen P.

Robbins, 1996) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka (Cummings, P. W. dalam Wahyudi, 2006).

Pengertian yang lebih lengkap dikemukakan oleh (James Arthur Finch Stoner, 1986) bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktivitasnya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut.

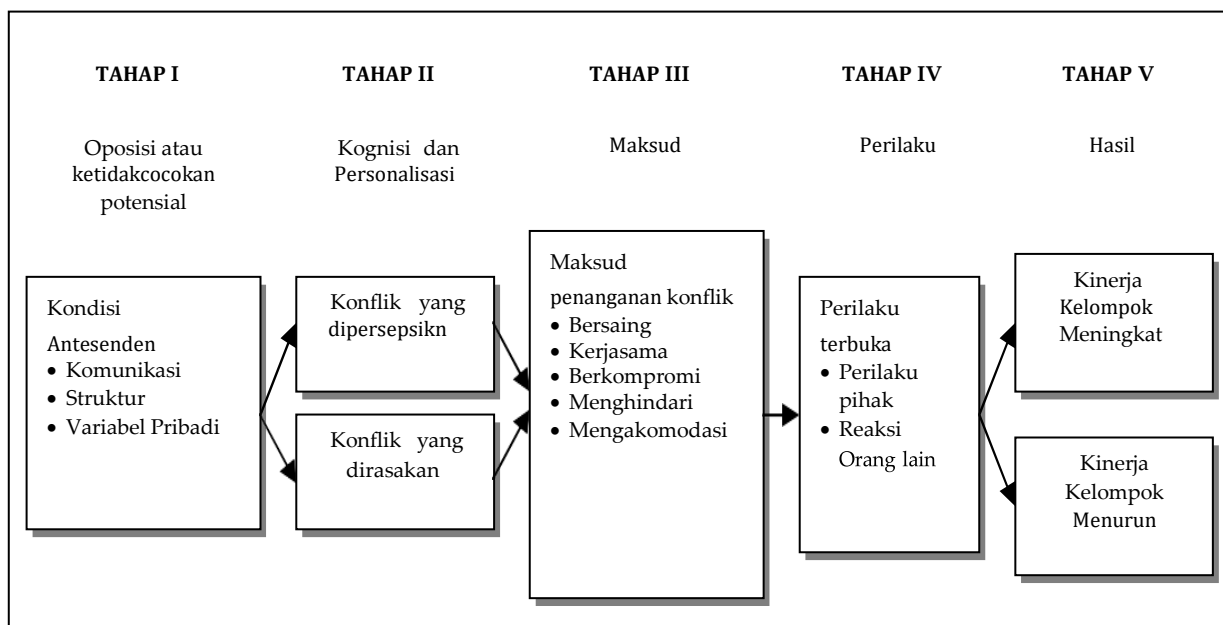
1. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok.
2. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
3. Terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
4. Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain mendapat kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.
5. Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses terjadinya konflik dalam organisasi, tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. (Hendricks, W., & Koenker, 1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap.

1. Peristiwa sehari-hari; ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan.
2. Adanya tantangan; apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Tiap anggota

3. menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi.
4. Timbulnya pertentangan; masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain.

Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu tahap oposisi atau ketidakcocokan potensial, tahap kognisi dan personalisasi, tahap maksud, tahap perilaku dan tahap hasil.



Gambar 2. Proses Konflik dari Robbins, 2003

Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu. Kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, kondisi yang juga dapat dipandang sebagai kasus atau sumber konflik telah dimampatkan ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur dan variabel pribadi.

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualkan dalam tahap kedua. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh dan sadar akan adanya, konflik itu. Tahap II penting karena di situlah persoalan konflik cenderung didefinisikan.

Tahap III: Maksud

Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas) dan berkompromi (tengah-tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).

Tahap IV: Perilaku

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orsinil.

Tahap V: Hasil

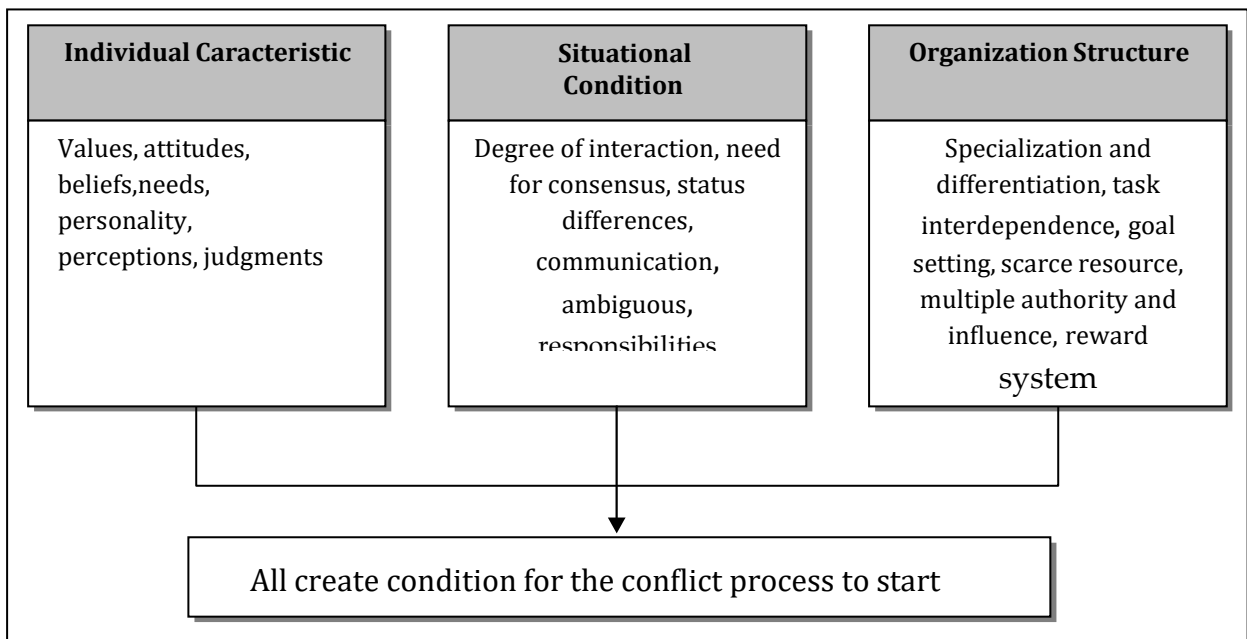
Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangki kinerja kelompok.

Sementara itu (Agus M. Hardjana, 1994) menyimpulkan bahwa secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi sebagai berikut:

- a. salah pengertian karena kegagalan komunikasi,
- b. perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup,
- c. persaingan mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas,
- d. masalah wewenang dan tanggung jawab
- e. perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan,
- f. kurangnya kerjasama

- g. adanya usaha untuk mendominasi,
- h. tidak menaati tata tertib dan peraturan kerja dan
- i. perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja.

(Henry L. Tosi, John R. Rizzo, 1990) mengelompokkan sumber-sumber konflik menjadi tiga, yaitu (1) Individual characteristic, (2) Situational conditions dan (3) Organizations structure. Karakteristik individu meliputi: perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Situasi kerja terdiri dari; saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, kekaburan bidang tugas. Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu, spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber- sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian. Kondisi permulaan penyebab konflik menurut pendapat Tosi, et al. (1990: 524) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kondisi Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi dari Tosi, 1999

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan

tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Sumber- sumber konflik organisasi menurut pandangan (Feldman, D. C., & Arnold, 1978) dapat dilihat pada gambar 3. Feldman menyatakan bahwa konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/departemen dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi, yaitu kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan (Ilmi & Nukhbatillah, 2023).

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan di antara individu (Ilmi & Nukhbatillah, 2023b). Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok. Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Oleh karena konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi, maka harus dikelola secara baik dengan mengetahui. Faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu: konflik nilai, kurangnya komunikasi, kepemimpinan yang kurang efektif, pengambilan keputusan yang tidak adil, ketidakcocokan peran, produktivitas rendah, perubahan keseimbangan, konflik yang belum terpecahkan, kebutuhan untuk membagi sumber- sumber daya yang terbatas, perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, kemenduaan organisasional, ketegangan dan saingan pribadi serta pertentangan-pertentangan social, problem organisasi yang ditimbulkan oleh bentuk resminya, perkembangan dan kemajuan teknologi, syarat-syarat kerja, organisasi atau instansi sebagai struktur sosial, ekonomi, hukum dan teknik, hubungan timbal balik antar atasan dan bawahan, pendelegasian wewenang serta adanya senioritas dalam oraganisasi.

Kesimpulan

Setiap organisasi atau sekelompok orang, baik itu secara formal maupun non formal akan selalu menemukan permasalahan atau konfliknya tersendiri. Permasalahan di Pengurus Ranting Fatayat NU Desa Parakanmanggu ada dalam segi komunikasi yang kurang sehingga menimbulkan sikap senioritas bagi kalangan di atasnya. Maka ketidaknyamanan tersebut harus dihilangkan atau minimalnya dikurangi dengan hal-hal yang bisa membawa organisasi ke arah yang lebih positif.

Berdasarkan simpulan di atas maka rekomendasi atas penelitian ini yakni: Menjalin komunikasi yang baik secara asertif, menempa diri dengan pandai beradaptasi, menghindari konfrontasi ataupun debat kusir, memberikan pengakuan kepada senior sebagai bentuk apresiasi, dan yang terakhir menunjukkan kemampuan para Pengurus Ranting Fatayat NU itu sendiri, agar timbul rasa percaya diri dalam mengambil keputusan dan Muslimat NU Desa Parakanmanggu (Senior) menjadi lebih mempercayai dan tidak meremehkan lagi.

Referensi

- Agus M. Hardjana. (1994). *Stres tanpa Distres, Seni Mengelola Stres*. Kanisius.
- Amaliah & Ria Yunita. (2022). Strategi Komunikasi Fatayat NU Ciledug dalam Membangun Image Sebagai Organisasi Pemberdayaan Perempuan. *Jurnal AKRAB JUARA*, 7.
- Ashar Sunyoto Munandar. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Daryanto. (1998). *Administrasi Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Dewi Chandra Hazani. (2022). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Pengurus Wilayah Fatayat NU NTB. *Jurnal Elkatarie*, 5.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1978). Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*.
- H. Aras Solong & Asri Yadi. (2021). *Kajian Teori Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Deepublish.
- Hendricks, W., & Koenker, R. (1992). Hierarchical spline models for conditional quantiles and the demand for electricity. *Journal of the American Statistical Association*.
- Hengki Irawan Setia Budi. (n.d.). *Miminalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui*

Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injil*.

Henry L. Tosi, John R. Rizzo, S. J. C. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Pitman.

Ilmi, I., & Nukhbatillah, I. A. (2023a). Manajemen Pemasaran Lembaga Pendidikan Melalui Digital Marketing Produk Unggulan SMA N 1 Langkap Lancar. *Jurnal Pemberdayaan Komunitas MH Thamrin*, 5(1), 105–116. <http://journal.thamrin.ac.id/index.php/JPKMHthamrin/issue/view/72>

Ilmi, I., & Nukhbatillah, I. A. (2023b). *Manajemen Pengembangan Diri Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Di STITNU Al-Farabi Pangandaran*. 2(2), 66–77.

James Arthur Finch Stoner, C. W. (1986). *Management*. Prentice-Hall.

Mahmudin Yasin. (2012). *Membangun Organisasi Berbudaya*. Mizan Media Utama.

Miftah Thoha. (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada.

Muhammad Ami. (1989). *Komunikasi Organisasi*.

Myers & Myers. (1987). *Teori-Teori Manajemen Komunikasi*. Bahan Aksara.

Robbins, P. . (2003). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*. In *Prentice Hall International, Inc*.

Stephen P. Robbins. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). Prentice Hall.

Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta.

Zamzami & Wili Sahana. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi. *Cybernetics: Journal Education Research and Social Studies*, 1.