

FORUM

KONTRIBUSI ILMU SOSIAL TERHADAP PERLINDUNGAN KEPENTINGAN PUBLIK

- Atas Nama Kepentingan Bernama “Moralitas” (Perda-perda Anti Maksiat Ditinjau dari Teori Kebijakan Publik)
- Demonstrasi dan Ancaman Bagi Fasilitas Publik (Suatu Telaah Teoritis Sosiologis)
- Social Marketing Sebagai Alat Perubahan Sosial
- Jurnalisme Lingkungan : Sebuah Sumbangan Untuk Pembangunan Berkelanjutan
- Kebijakan Mobilitas Penduduk Dalam Menunjang Pemberdayaan Masyarakat
- Pentingnya Perlindungan Konsumen Dalam Pembelian Barang dan Jasa

FORUM

B 8

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro - Semarang

Menu Edisi Ini :

Pengantar	i
Muhammad Adnan Negara, Pelayanan Publik dan Perlindungan Hak Publik dalam Public Services	1
Retna Hanani, ANE Atas Nama Kepentingan Bernama "Moralitas" (Perda-perda Anti Maksiat Ditinjau dari Teori Kebijakan Publik)	7
Puji Astuti Hukum Pemerintahan dan Perlindungan Kepentingan Publik	13
Zainal Hidayat Demonstrasi dan Ancaman Bagi Fasilitas Publik (Suatu Telaah Teoritis Sosiologis)	18
Djoko Setyabudi Social Marketing Sebagai Alat Perubahan Sosial	22
Yanuar Luqman Jurnalisme Lingkungan : Sebuah Sumbangan Untuk Pembangunan Berkelanjutan	28
Dewi Erowati Reformasi Pelayanan Publik	33
Suwanto Adhi Kebijakan Mobilitas Penduduk Dalam Menunjang Pemberdayaan Masyarakat	39
Naili Farida Pentingnya Perlindungan Konsumen Dalam Pembelian Barang dan Jasa	44
C. Maya Indah S., SH, M.Hum Akuntabilitas Pelayanan Publik Dalam Perspektif Hukum	49
Joyo Nur Suryanto Gono Komunikasi Untuk Menangani Konflik dalam Perusahaan	56
Dra. Apriatni EP, M.Si Iman dan Etika Bisnis Untuk Mewujudkan Strategi Perusahaan	62
Priyatno Harsasto Pendekatan Inperpretif dalam Ilmu Sosial : Fenomenologi, Etnometodologi, dan Simbolik Interaksionisme	68

Penerbit : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro - Terbit Pertama kali bulan Februari 1972 ; **Penanggung Jawab** : Drs. Warsito, SU - Dra. Sri Widowati H, MS - Drs. Agus Hermani, MM - Drs. Teguh Yuwono, M. Pol. Admin ; **Ketua Penyunting** : Drs. Suwanto Adhi, SU ; **Sekretaris Penyunting** : Agus Naryoso, S.Sos ; **Penyunting Pelaksana** : Dra. Hartuti, P, MPA - Drs. Tri Cahyo Utomo, MA - Dr. Turnomo Rahardjo - Dra. Rodhiyah, SU ; **Penyunting Ahli** : Prof. Dr. Y. Warella, MPA (Undip) - Prof. Dr. Sudharto PH, MES (Undip) - Dr. Ari Pradhanawati, MS (Undip) - Prof. Dr. Roger Paget (USA) - Dr. Peter Suwarno (USA) - Dr. Dedy Nur Hidayat (UI) ; **Tata Usaha** : Drs. Moch. Jaiz - Staf Tata Usaha FISIP - Undip ;

Alamat :

MPIIS Forum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro,
Jl. Imam Bardjo SH No. 1 Semarang Telp. (024) 8442532, 8414513
Fax. (024) 8449629 mad : mpiis-forum@usa.net

Sumbangan Tulisan :

Redaksi menerima sumbangan tulisan/foto yang relevan dengan tema atau topik pada setiap penerbitan. Setiap foto haruslah disertai dengan foto copy identitas yang jelas. Setiap artikel yang dikirimkan menjadi hak sepenuhnya dari redaksi untuk mengedit dan menampilkannya.

KOMUNIKASI UNTUK MENANGANI KONFLIK DALAM PERUSAHAAN

Oleh : Joyo Nur Suryanto Gono *)

Abstract:

Conflict is aspect of job relations that can not be separated from organizations. However that are a weakness, undesigned, and abnormal communication process. Thus communication competence, especially assertive communication, credibility, integrity, empathy are attributes that have to be owned by leaders of company for handling conflict in company.

Keywords: Assertive communication, organization conflict

A. PENDAHULUAN

Hubungan kerja dalam suatu perusahaan seharusnya berjalan selaras dengan sistem equilibrium, di mana terdapat keseimbangan kepentingan yang harmonis antara pimpinan (atasan) dengan karyawan (bawahan). Akan tetapi konflik sering muncul bahkan hingga ke permukaan berupa aksi massa berlarut-larut. Situasi ekonomi riil yang mengalami keterpurukan saat ini semakin menambah kesenjangan kepentingan pimpinan dan karyawan semakin besar. Pimpinan perusahaan sebagai orang yang disertai otoritas oleh manajemen berusaha menyelamatkan produktifitas, namun mengambil kebijakan untuk memperbesar investasi melalui pengucuran dana segar misalnya, atau penyesuaian harga terhadap naiknya harga berbagai bahan baku saat ini dianggap akan memperburuk situasi karena pasar sangat lesu dan tidak mendukung. Maka jalan pintas dan mudah adalah memilih mengambil kebijakan yang berorientasi pada efisiensi, rasionalitas, yang sama artinya menghemat pengeluaran. Biasanya perusahaan melalui kebijakan ini akan memulangkan sejumlah karyawan, atau mengurangi waktu bekerja, sampai memperbaharui perjanjian kontrak kerja. Kebijakan demikian menunjukkan posisi karyawan secara struktural subordinat, lemah, sudah barang tentu sangat merugikan para karyawan. Ini sumber konflik paling besar. Dalam situasi yang serba sulit, rasionalitas yang hanya melihat potensi ekonomi karyawan justru menutup perhatian pada analisis mikro individual karyawan yang secara sosial budaya barangkali dapat meningkatkan performansi perusahaan sehingga mengurangi konflik dalam perusahaan.

B. PEMBAHASAN

1. BASIS KONFLIK

Sesuai catatan Charles Conrad bahwa dalam organisasi perselisihan dan konflik merupakan aspek hubungan kerja yang tidak dapat dielakkan, bahkan banyak ahli dan peneliti menganggap konflik organisasi adalah melekat. Konflik merupakan suatu kelemahan dalam organisasi, cacat design, pelaksanaan, atau proses komunikasi berlangsung tidak sebagaimana mestinya. Oleh karena itu konflik perlu ditangani, sumber-sumber konflik dicari untuk bisa dieliminasi. Seperti halnya "kekuasaan", kata konflik dapat mengubah image perusahaan menjadi buruk. (Conrad, 1985) Konflik dalam organisasi perusahaan bisa bersumber dari berbagai hal, Louis Pondy telah mengembangkan satu dari berbagai gambaran mengenai fase-fase dan basis-basis konflik organisasi. Fase 1 adalah *latent conflict*, atau konflik tersembunyi, dimana 2 pihak atau lebih yang harusnya bekerjasama satu sama lain tetapi bersaing meraih reward yang diinginkan. Reward yang diinginkan dapat berupa obyek nyata seperti penghargaan dan bonus; atau faktor-faktor yang tak dapat dilihat seperti kedudukan, kehormatan, otonomi, dan harga diri. Banyak orang berebut karena merasa berkemampuan mengontrol reward dan sumber-sumber atau karena berbagai basis kekuasaan. Kenyataannya, banyak karyawan yang memerlukan sesuatu yang menjadi sumber konflik laten itu, sehingga perlu menetapkan bahwa satu pihak merasa perlu berkompetisi dengan pihak lain untuk mencapainya. Asal mula konflik muncul ketika orang-orang terlibat dalam hubungan interdependent dan interaktif. Ketika peran karyawan interdependen, maka muncul banyak masalah yang menyebabkan konflik. Dalam interaksi ini setiap orang memiliki sedikit

peluang untuk b...
situasi organisasi...
karyawan dan...
dipakai sebagai...
bertindak, mem...
pilihannya melal...

Tahap ke...
conflic, konflik i...
Tahap ini dimul...
mempercayai...
karakteristik inte...
Dalam tahapan...
yang masuk ak...
walaupun me...
kepentingan me...
karena tidak ada...

Tahap ketig...
ada perbedaan op...
samar dapat di...
sedikit mende...
melihat situasinya...
mereka" (dalam...

Otoritas da...
dimanfaatkan u...
pengambilan ke...
design kemaju...
Perhatian terha...
kurang mendap...
Gerakan huma...
hanya dimakna...
kerja dengan...
memadai. Da...
kesenjangan a...
struktural dipel...
juga terbentuk...
elitis yang ber...
Pimpinan se...
permasalahan y...
masalah-masala...
jika masalah-m...
respon, bukan...
terhadap ikli...
perusahaan y...
penurunan pro...
langsung atau...
perselisihan ya...
dapat dilihat...
menurunnya...
tanggungjawab...
karyawan.

peluang untuk berselisih. Walaupun demikian situasi organisasi yaitu perbedaan antara persepsi karyawan dan kenyataan yang terjadi dapat dipakai sebagai parameter bagi karyawan untuk bertindak, membangun pengaruh atas pilihan-pilihannya melalui komunikasi.

Tahap kedua adalah model *perceived conflict*, konflik ini bersifat lebih terbuka (*exist*). Tahap ini dimulai ketika satu pihak atau lebih mempercayai ada situasi yang memiliki karakteristik interdependent dan tidak harmonis. Dalam tahapan ini terkadang tidak ada alasan yang masuk akal untuk munculnya konflik, walaupun mereka mempercayai bahwa kepentingan mereka tidak memperoleh tempat karena tidak ada keharmonisan.

Tahap ketiga Felt Conflict, pada tahapan ini ada perbedaan opini dan interest walaupun samar-samar dapat dirasakan, tetapi mereka mulai sedikit mendefinisikannya untuk memulai melihat situasinya sebagai "saya akan menyerang mereka" (dalam Conrad, 1985).

Otoritas dalam perusahaan sering hanya dimanfaatkan untuk kepentingan-kepentingan pengambilan kebijakan yang besar, membangun design kemajuan, menghitung untung-rugi. Perhatian terhadap karyawan secara personal kurang mendapat tempat, lebih-lebih empati. Gerakan human relations di masa lalu sering hanya dimaknai sebagai meningkatkan motivasi kerja dengan memberi reward materi yang memadai. Dalam manajemen tampaknya kesenjangan antar biro atau bagian secara struktural dipelihara, sehingga secara kultural juga terbentuk secara dikotomi posisi kelompok *elitis* yang berkuasa atas kelompok subordinat. Pimpinan seringkali tidak mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan, baik itu masalah-masalah pribadi atau pekerjaan, padahal jika masalah-masalah tersebut tidak mendapat respon, bukan tidak mungkin akan berpengaruh terhadap iklim dan suasana kerja dalam perusahaan yang memberi peluang bagi penurunan produktifitas perusahaan, baik secara langsung atau tidak langsung. Bentuk dari perselisihan yang melahirkan konflik antara lain dapat dilihat dari ekspresi fisik, berupa menurunnya kedisiplinan tidak adanya tanggungjawab hingga loyalitas yang rendah dari karyawan.

Kondisi tersebut menjadi lebih rumit dan kompleks jika karyawan yang dihadapi adalah karyawan yang berada dalam level operasional langsung perusahaan, misalnya bagian pemasaran sebagai ujung tombak. Potensi konflik dalam karyawan yang berada dalam level ini lebih besar, mengingat kondisi di lapangan lebih sulit jika dibandingkan dengan kondisi dimana karyawan bekerja dan dalam sebuah ruangan dan dapat diawasi langsung oleh pimpinan. Permasalahan yang muncul di lapangan kadangkala berasal dari masalah-masalah yang tidak pernah di duga, bahkan kadangkala hanya masalah sepele yang kemudian menjadi sangat besar dan mengganggu sistem kerja keseluruhan. Demikian juga perusahaan yang memberlakukan kerja model *shift (ganti waktu)* yang sudah ditetapkan jadwal dan waktu pergantiannya. Tapi dalam prakteknya, pada tiba masa ganti waktu, teman kerja yang seharusnya menggantikan untuk posisi berikutnya, tidak datang tepat pada waktunya, hingga akhirnya petugas sebelumnya harus bekerja dengan jam kerja lebih panjang, tanpa kompensasi apapun. Hal tersebut adalah contoh permasalahan yang dapat menimbulkan konflik tersendiri antar karyawan. Belum lagi masalah-masalah lainnya yang muncul pada saat berkerja di lapangan, seperti kesalahan penghitungan keuangan, jumlah yang tidak sesuai.

2. KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI

Dalam studi komunikasi, bahasan mengenai perusahaan ditempatkan pada derajad analisis komunikasi organisasi. Oleh karena itu perlu dikemukakan sedikit konsep organisasi pada derajad analisis ini. Seperti halnya sistem politik, dalam organisasi terkandung kekuasaan yang didistribusikan, digunakannya pengaruh, adanya keputusan yang dibuat. *Morgan* menunjukkan bahwa organisasi adalah penjara fisik karena dapat membentuk dan membatasi hidup para anggotanya; organisasi terus berubah dan transformatif karena diatur, diubah, dan tumbuh disebabkan informasi, umpan balik dan kekuatan logis. Organisasi seperti instrumen dominasi karena terdapat kepentingan berkompetisi, sehingga ada yang mendominasi pihak lain (*Morgan dalam Littlejohn, 2002*)

Kita dapat menambahkan metafora tersebut dengan *jaringan*. Jaringan adalah struktur sosial yang diciptakan oleh komunikasi antar individu

dan kelompok. Ketika orang berkomunikasi dengan orang lain, kontak dan ikatan akan terbentuk, dan saluran-saluran komunikasi menjadi instrumen dalam semua bentuk fungsi sosial, baik dalam organisasi maupun masyarakat luas. Dengan demikian jaringan menggambarkan aspek-aspek komunikasi organisasi secara nyata. Teori jaringan menjelaskan mengenai struktur dan fungsi suatu organisasi, artinya realitas sosial dikonstruksi dalam organisasi, jaringan bukan saja instrumen tetapi juga kebudayaan. Jaringan merupakan saluran bagi digunakannya pengaruh dan kekuasaan, tidak hanya melalui manajemen secara formal tetapi juga informal (Littlejohn, 2002).

Monge dan Eisenberg (dalam Littlejohn, 2002) melihat teori jaringan sebagai suatu cara integrasi 3 tradisi studi organisasi, *pertama*, tradisi posisional yang membahas struktur dan peranan formal dalam organisasi. Jadi melihat posisi seperti manajer, staff, beserta fungsi masing-masing peran. Ini merupakan pendekatan struktural yang menjelaskan suatu organisasi sebagai sesuatu yang stabil dari hubungan yang didefinisikan secara formal. *Kedua*, tradisi relational melihat bagaimana relationships secara alamiah berkembang antar partisipan dalam organisasi dan tata krama akan memunculkan jaringan dari relationship ini. Jadi organisasi seakan-akan merupakan sistem yang hidup, berubah, berbentuk, konstan dan memberi makna melalui interaksi antar anggota. *Ketiga*, tradisi kultural yaitu memberi perhatian pada simbol dan makna. Dunia organisasi diciptakan oleh anggotanya melalui kisah-kisah, ritual ritual, dan penugasan. Struktur nyata organisasi tidak di design lebih dahulu tetapi muncul dari tindakan anggotanya secara informal.

Dalam situasi relationship dan informal seperti yang gambarkan melalui tradisi diatas perbedaan kecil dapat menjadi konflik yang mengganggu operasi manajemen suatu perusahaan. Berbagai konflik yang sudah sampai mengganggu manajemen dapat diselesaikan melalui cara formal maupun informal, namun demikian diperlukan inisiasi seorang pemimpin perusahaan itu. Menurut *Kaye*, kompetensi komunikasi berhubungan dengan peran menejerial dalam organisasi. Konsep peran berhubungan dengan harapan dan prestasi. (*Kaye*, 1994). Walaupun bertanggungjawab di bidang pekerjaan yang berbeda, secara umum manajer

harus menunjukkan beberapa peran yang sama, yang bertindak sebagai pemimpin, memberi arahan dan visi kepada para staf. Peran ini biasanya nampak ketika manajer berkomunikasi dengan para staf sebagai anggotanya melalui cara otokratis, konsultatif, atau delegatif. Masih menurut *Kaye*, bahwa dalam organisasi yang progresif manajer yang efektif dinilai dari keberanian dan kompetensi komunikasinya dengan berbagai tingkat bagian yang berbeda-beda, bukan hanya dengan bawahannya saja.

Kompetensi komunikasi pemimpin dalam perspektif ini lebih ditekankan pada bagaimana melakukan komunikasi secara *assertive*. Untuk mengidentifikasinya, *Devito* (Devito 2001) memulai dengan menjelaskan sifat-sifat komunikasinya dengan membedakan dari sifat non-assertive dan aggressive. Komunikasi *nonassertive* mengacu kepada kekurangtegasan dalam situasi atau dalam jenis komunikasi tertentu. Orang-orang demikian melakukan apa yang disuruh orang lain untuk dikerjakan, tanpa menanyakan atau membahas bagaimana yang terbaik. Situasi ini menempatkan posisi "Anda menang, Saya kalah". Situasi sosial yang menciptakan kecemasan bagi individu dan harga diri mereka umumnya rendah. Sedangkan komunikasi *aggressiveness* menempatkan posisi "Saya menang, anda kalah". Orang-orang ini sedikit peduli atas keinginan orang lain dan memberi perhatian pada kebutuhan dan kepentingannya sendiri, secara terang-terangan sensitif terhadap kritik orang lain. Konsekuensinya sering terjadi adu argumentasi yang tidak berkesudahan.

Komunikasi yang *assertive* memperbolehkan kita untuk menerima apa yang dikatakan orang lain dan dianggap benar, karena prinsip yang dikemukakan adalah "Saya menang, anda menang". Melalui komunikasi jenis ini kedua belah pihak dapat menghasilkan sesuatu yang diinginkan bersama, tidak harus berkonfrontasi. Ciri-ciri orang-orang *assertive* dalam komunikasi antar pribadi ada 4 yaitu:

1. Terbuka; kemauan untuk menyatakan terbuka dan jujur perasaannya kepada orang-orang.
2. Tidak Cemas, mengemukakan pendapat dan keyakinannya secara lepas, walaupun dalam situasi komunikasi interpersonal yang menekan, dan bertanya tanpa membuat takut.

Hal itu dilak
dan sangat
menampilka
berpandang
dengan siapa
positif.

3. Suka berde
berargument
dilakukan ju
4. Tidak meng
dipersuasi, m
bukti dan arg

Sifat komu
diharapkan ak
meminimalkan b
munculnya damp
konflik-konflik. P
pimpinan-pimp
memberi perha
hubungan baik d
kemampuan kon
terhadap kritik d
perusahaan da
strategis perusa
melihat dan b
kekuasaan, se
menghindari
pengambilan ke

Selain itu, p
mengetahui ha
memicu lahirny
atau konflik der
dan permasalahan
yang memilih
mempengaruhi

Peran per
keberhasilan p
selain harus mar
komptensi ko
memiliki cuku
Kredibilitas seor
pada aspek ke
dalam menang
muncul dalam
pemimpin di h
pendekatan inte
yang dimiliki
hingga men
menguntangka
berselisih. Seda
moral dari se

Hal itu dilakukan dengan sering, dominan dan sangat intensif. Orang-orang ini menampilkan komunikasi dengan berpandangan positif, dan berkomunikasi dengan siapapun mereka berbagi pandangan positif.

3. Suka berdebat, mereka bertahan dan berargumentasi bagi kebenarannya, hal itu dilakukan jika harus berbeda pendapat.
4. Tidak mengintimidasi dan tidak mudah dipersuasi, mereka berpikir dengan berdasar bukti dan argumen.

Sifat komunikasi pimpinan tersebut diharapkan akan dapat mengatasi dan meminimalkan berbagai macam kemungkinan munculnya dampak negatif yang lebih luas dari konflik-konflik. Penting bagi perusahaan melalui pimpinan-pimpinan diberbagai level untuk memberi perhatian dan prioritas menjalin hubungan baik dengan karyawan, menggunakan kemampuan komunikasi yang empatik, terbuka terhadap kritik dan melibatkan berbagai elemen perusahaan dalam pengambilan kebijakan strategis perusahaan. Bukan pimpinan yang melihat dan berorientasi pada kekuatan-kekuasaan, sehingga meniadakan kritik, menghindari perbedaan pendapat dan pengambilan keputusan yang subyektif.

Selain itu, penting pula bagi pimpinan untuk mengetahui hal-hal potensial yang mampu memicu lahirnya konflik di kalangan karyawan, atau konflik dengan perusahaan, serta kesulitan dan permasalahan yang berlatar belakang pribadi yang memiliki kontribusi besar dalam mempengaruhi iklim dan produktifitas kerja.

Peran pemimpin demikian besar bagi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, selain harus mampu membangun kerja sama team, kompetensi komunikasi, pemimpin harus memiliki cukup kredibilitas dan integritas. *Kredibilitas* seorang pemimpin lebih menekankan pada aspek kemampuan personal intelektual dalam menangani berbagai persoalan yang muncul dalam organisasi. Dalam konteks ini pemimpin diharapkan dapat menggunakan pendekatan intelektual dan aplikasi pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan konflik, hingga mencapai satu *goodwill* yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yang berselisih. Sedangkan *integritas* lebih pada aspek moral dari seorang pimpinan. Kejujuran dan

tanggung diharap menjadi inspirasi positif yang mengilhami para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Varian komunikasi antar pribadi lain yang dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan tersebut adalah *self disclosure*. Bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dengan baik dan benar tahapan-tahapan dalam proses keterbukaan diri, hingga karyawan yang tadinya tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk membuka diri, hingga akhirnya mau membuka diri dan menyampaikan persoalan yang dihadapi. Pada saat berada dalam kondisi tersebut, seorang pemimpin dapat mencari jalan keluar untuk membantu karyawan yang menghadapi persoalan pribadi tersebut.

Konsep penting lainnya adalah *empati*, dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai seorang pemimpin harus memiliki empati yang tinggi terhadap karyawan. Empati diterjemahkan sebagai kemampuan seseorang menempatkan diri pada posisi oranglain diharapkan dapat membangun pengertian dimana seseorang dapat ikut merasakan apa yang dirasakan orang lain. Jika konsep tersebut diaplikasikan, sikap arogan dan otoriter, yang banyak memberi efek tidak positif dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Lebih jauh pemimpin dapat memimpin profesionalitas, yang lebih didasarkan pada tanggung jawab, kerjasama dan toleransi yang tinggi pada saat bekerja dalam sebuah sistem.

3. Komunikasi formal-informal

Proses komunikasi antara seorang pimpinan dengan karyawan dapat dilakukan dengan secara formal dan informal. Secara informal dapat dilakukan dalam kondisi dan suasana yang lebih rileks, tanpa birokrasi atau prosedur kerja, yang kadangkala lebih banyak menghambat daripada memperlancar komunikasi. Komunikasi informal dapat dilakukan pada saat sela atau jeda bekerja karyawan, dimana pesan disampaikan dalam kemasan santai atau disisipkan disela-sela pembicaraan santai.

Komunikasi informal juga dapat dilakukan dalam suatu pertemuan yang kebetulan terjadi, misal pertemuan di kantin saat makan siang atau acara informal di luar kerja. Keuntungan yang dapat diperoleh bila menggunakan komunikasi informal, yaitu pesan atau proses komunikasi

berlangsung tanpa beban, hingga masing-masing pihak bisa melakukan eksplorasi dan improvisasi dalam berkomunikasi, dalam artian semua persoalan dapat dikemukakan dengan jelas dan detail, tanpa ada yang ditutupi atau disembunyikan.

Sedangkan proses komunikasi formal dapat dilakukan dengan mengundang dan mempertemukan pihak-pihak yang berselisih, atau yang memiliki persoalan pribadi dalam sebuah forum rapat formal. Selain hal tersebut diatas, inisiatif untuk '*membuka pintu*' bagi karyawan juga menjadi salah satu faktor yang cukup efektif untuk menjalin komunikasi dengan karyawan, artinya pemimpin memberi kesempatan apabila karyawan yang sedang mengalami satu persoalan tertentu, dan berkeinginan untuk menyampaikan atau berbagi untuk mencari solusi yang tepat.

Memimpin pekerjaan di lapangan memiliki kesulitan yang relatif tinggi, persoalan dan massa yang dihadapi sangat heterogen, dengan berbagai kepentingan dan kebutuhan yang berbeda. Potensi konflik karena perbedaan menjadi semakin tinggi dan mudah sekali muncul dalam proses bekerja. Oleh sebab itu diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mengawasi (*bukan memata-mati dan menaruh curiga*) terhadap setiap detail yang dilakukan karyawan.

Hal tersebut dimaksudkan agar sekecil mungkin persoalan dan kesulitan yang dialami oleh karyawan dapat diketahui, dan bersama dicarikan jalan keluarnya. Hal tersebut akan semakin mudah dilakukan, jika pemimpin mempunyai kepekaan untuk dapat merangsang setiap karyawan menyampaikan pada saat menghadapi persoalan tertentu, proses pengungkapkannya dapat dilakukan secara langsung, atau memanfaatkan media internal organisasi. Pemimpin dapat pula membuka dan menyebar formulir kritik dan saran mengenai proses kerja dalam tim. Selain itu seorang pemimpin juga memberi kesempatan untuk menjadi 'konselor' bagi karyawan, yang membantu mencari solusi untuk persoalan-persoalan pribadi. Cara seperti itu biasanya memerlukan sedikit dorongan dan penjelasan. Setiap unsur pimpinan harus memiliki intensitas komunikasi yang tinggi dalam menegaskan dan meyakinkan karyawan, bahwa senantiasa terbuka

untuk menampung berbagai masukan dan keluhan.

Pendekatan yang akrab dan ramah perlu dilakukan demi menghilangkan jurang artifisial antara pihak manajemen dan segenap karyawannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuka percakapan langsung, tatap muka secara pribadi. Kemudian untuk merealisasikan kondisi tersebut dilakukan melalui penggunaan gaya komunikasi dan keinginan untuk menjalin kedekatan emosional dengan para karyawan. Misalnya dengan mengunjungi staf yang pada saat itu bekerja di lapangan agar karyawan menjadi tidak merasa *diisolasi* dengan bagian manajemen. Hal tersebut juga dapat digunakan untuk meminimalisasi munculnya persepsi negatif, bahwa pimpinan cenderung 'elitist' dan menjaga jarak pada saat bersama dalam proses kerja.

Dari uraian yang telah dipaparkan diatas, jika hal tersebut dilaksanakan dengan perencanaan, itikad dan keinginan yang baik dari masing-masing pemimpin, langsung atau tidak langsung akan berpengaruh terhadap sikap dan persepsi karyawan pada perusahaan. Jika karyawan selalu diperlakukan sebagai pribadi yang baik, sebagai mitra kerja yang sejajar (bukan sebagai bawahan), karyawan dipimpin dengan hati, komunikasi yang terbuka akan membentuk *sense of belonging* dan komitmen dalam bekerja. Jika kedua faktor tersebut telah terbentuk, dan dimiliki pada setiap karyawan akan berpengaruh terhadap motivasi dalam bekerja, dan berikutnya akan membentuk produktifitas kerja. *Sense of belonging* akan membentuk pribadi yang disiplin dan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan dan tanggung jawab masing-masing, sedang komitmen lebih pada keyakinan bahwa bekerja di sini memberi harapan akan sebuah masa depan dan tempat bergantung hidup yang layak, hingga menghasilkan sikap kepercayaan yang tinggi karyawan terhadap perusahaan.

Konflik mengganggu tujuan. Pemimpin berinisiatif dan yang *assertive* menyelesaikan dan mengelola dan pemimpin yang kredibilitas, dan Pemimpin di menjadi mengetahui dikalangan ka

Kepekaan pimpinan, dan potensi muncul juga di hara komunikasi dan Komunikatif menyampaikan makna untuk komunikasi dan informal, se kesempatan yang ingin me persoalan prib maka *sense of belonging* dimiliki oleh terhadap prod

C. PENUTUP

Konflik dalam perusahaan akan sangat mengganggu operasi manajemen dalam mencapai tujuan. Pemimpin perusahaan harus memulai berinisiatif membangun komunikasi antar pribadi yang *assertive* untuk mencegah dan menyelesaikan konflik ke arah disorder. Untuk mengelola dan mengatur karyawan, diperlukan pemimpin yang memiliki kompetensi dan kredibilitas, baik secara moral atau intelektual. Pemimpin diharapkan dapat menangani dan menjadi mediator yang baik untuk dapat mengetahui serta menyelesaikan persoalan dikalangan karyawan.

Kepekaan yang tinggi dari seorang pimpinan, diharapkan dapat meminimalisasi potensi munculnya konflik selain itu pemimpin juga diharapkan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan karyawan. Komunikasi tersebut tidak hanya sekedar proses menyampaikan pesan, tapi lebih pada memberi makna untuk setiap transaksi komunikasi. Proses komunikasi dapat dilakukan secara formal atau informal, serta pemimpin harus memberi kesempatan yang terbuka, bagi setiap karyawan yang ingin menyampaikan persoalan atau berbagi persoalan pribadi. Jika hal tersebut dilaksanakan, maka sense of belonging dan komitmen akan dimiliki oleh karyawan, dan akan berimplikasi terhadap produktifitas kerja.

Daftar Pustaka:

- Conrad, Charles , *Strategic Organizational Communication: Cultures, situations, and Adaptation*, Holt, Rinehartn and Winston, New York, USA, 1985
- Fisher, Simon, et.al, *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk bertindak (terjemahan Bahasa Indonesia)*, British Council, Indonesia, 2000
- Huseman, Richard C, *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*, Holbrook Press, Boston USA, 1973
- Kaye, Michael, *Communication Management*, Prentice Hall, Australia, 1994
- Kotter, John P, James L.Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, USA, 1992
- Lewis, Glen and Christina Slade, *Critical Communication*, Prentice Hall, Australia, 1994
- Littlejohn, Stephen W, *Theories of Human Communications*, Wadsworth Publishing Co, USA, 2002