



KEPEMIMPINAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN PENGELOLAAN KONFLIK

Bakhtiar Masyah Halawa¹⁾

¹⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia

Email: bastianhalawa25@gmail.com

Abstract

Conflict is an inevitable part of the dynamics of organizational life. An organization's success or failure in dealing with conflict depends heavily on the leadership style and communication patterns employed. This paper examines the crucial role of leadership in building healthy organizational communication and strategies for managing conflict constructively. Using a descriptive-analytical literature review method, this article finds that transformational and participatory leadership styles, supported by two-way (symmetrical) communication channels, significantly reduce the potential for destructive conflict. The analysis suggests that leaders do not need to eliminate conflict entirely, but rather redirect it into functional conflict that encourages innovation, transparency, and improved team performance.

Keywords: Leadership, Organizational Communication, Conflict Management, Work Effectiveness.

Abstrak

Konflik adalah bagian yang tidak terhindarkan dalam dinamika kehidupan berorganisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menghadapi konflik sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang diterapkan. Jurnal ini membahas peran krusial kepemimpinan dalam membangun komunikasi organisasi yang sehat serta strategi mengelola konflik secara konstruktif. Menggunakan metode studi literatur deskriptif-analitis, artikel ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif, didukung oleh saluran komunikasi dua arah (simetris), secara signifikan mampu mereduksi potensi konflik destruktif. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin tidak harus menghilangkan konflik secara total, melainkan mengarahkannya menjadi konflik fungsional yang mendorong inovasi, transparansi, dan peningkatan kinerja tim.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Pengelolaan Konflik, Efektivitas Kerja.



PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor profit maupun non-profit, merupakan kumpulan individu dengan latar belakang, persepsi, kepentingan, dan nilai-nilai yang berbeda. Keragaman ini di satu sisi menjadi aset berharga, namun di sisi lain menjadi pemantik utama munculnya gesekan atau konflik.

Dalam arsitektur organisasi, **komunikasi** bertindak sebagai "urat saraf" yang menghubungkan setiap elemen. Ketika komunikasi tersumbat (*communication breakdown*), distorsi informasi terjadi, yang kemudian melahirkan kesalahpahaman, penurunan moral, dan konflik antarpribadi maupun antarunit kerja.

Di sinilah peran **pemimpin** menjadi sangat vital. Pemimpin bukan sekadar manajer yang mengawasi tugas harian, melainkan seorang arsitek budaya yang menentukan bagaimana informasi mengalir dan bagaimana perbedaan pendapat diselesaikan. Pemimpin yang efektif harus memiliki kompetensi komunikasi yang kuat untuk menjembatani ego sektoral dan mengonversi konflik yang tadinya merusak (*destruktif*) menjadi konflik yang membangun (*konstruktif/fungsional*).

Jurnal ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana integrasi antara kepemimpinan yang adaptif dan komunikasi organisasi yang efektif dapat menjadi instrumen utama dalam manajemen konflik demi mencapai efektivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dan pola komunikasi organisasi diterapkan dalam mengelola konflik sehari-hari di [Nama Organisasi/Perusahaan].

- **Sumber Data:** Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci (pimpinan/manajer) dan informan pendukung (karyawan/staf), serta observasi langsung terhadap iklim kerja. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal organisasi, regulasi perusahaan, dan penilaian kinerja.
- **Teknik Pengumpulan Data:** Menggunakan teknik triangulasi (triangulasi sumber dan metode) untuk menjamin keabsahan data, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara antar-level jabatan dan mencocokkannya dengan hasil observasi serta dokumen resmi.

Analisis Data: Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan: reduksi data (menyaring informasi relevan), penyajian data (menyusun dalam matriks atau teks naratif), dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pilar Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi organisasi bukan sekadar aktivitas berbicara atau berkiriman teknis, melainkan proses



menciptakan dan saling bertukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang bergantung satu sama lain. Menurut ke arah mana pesan mengalir, komunikasi organisasi dibagi menjadi tiga dimensi utama:

1. Komunikasi Top-Down (Atas ke Bawah):

Penyampaian instruksi, visi, kebijakan, dan umpan balik dari pimpinan ke bawahan.

2. Komunikasi Bottom-Up (Bawah ke Atas):

Penyampaian laporan, keluhan, saran, dan aspirasi dari staf ke level manajerial.

3. Komunikasi Horizontal: Koordinasi antarstaf atau

antardepartemen yang setingkat untuk menelaraskan kerja.

Konflik sering kali muncul ketika komunikasi bersifat terlalu satu arah (*top-down* yang kaku), sehingga karyawan merasa suara mereka tidak didengar, memicu resistensi, dan menurunkan tingkat kepercayaan (*trust*) kepada manajemen.

Gaya Kepemimpinan dalam Mengomandani Komunikasi

Gaya seorang pemimpin sangat menentukan iklim komunikasi di dalam organisasi:

- **Kepemimpinan Otoriter:** Komunikasi cenderung satu arah dan kaku. Akibatnya, konflik sering kali dipendam di bawah permukaan (*latent conflict*) karena karyawan takut bersuara, yang sewaktu-waktu bisa meledak menjadi sabotase atau tingginya angka *turnover* (pengunduran diri).

- **Kepemimpinan Laissez-Faire:** Pemimpin terlalu pasif dan membiarkan komunikasi berjalan tanpa arah. Ini memicu konflik peran (*role ambiguity*) karena ketidakjelasan instruksi dan tumpang tindih tanggung jawab.
- **Kepemimpinan Transformasional & Partisipatif:** Pemimpin aktif mendengarkan (*active listening*), transparan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini menciptakan iklim komunikasi terbuka yang meminimalisir salah paham dan membuat konflik lebih mudah dideteksi sejak dini.

Anatomi Konflik: Destruktif vs Fungsional

Konflik tidak selalu buruk. Secara teoretis, konflik dibagi menjadi dua:

Table 1. Anatomi Konflik

Jenis Konflik	Karakteristik	Dampak bagi Organisasi
Konflik Destruktif	Menyerang personal (ikatan emosional), politik kantor, menjatuhkan rekan kerja.	Menurunkan produktivitas, merusak kerja tim, memicu stres kerja.
Konflik Fungsional	Perbedaan ide, argumen tentang strategi terbaik,	Mendorong kreativitas, memicu inovasi,



perdebatan	mengevaluasi
profesional.	kelemahan sistem.

Pemimpin yang cerdas tidak akan mematikan semua konflik. Mereka akan meredam konflik destruktif, tetapi memelihara konflik fungsional agar organisasi tidak stagnan atau terjebak dalam fenomena *Groupthink* (kondisi di mana anggota tim langsung setuju demi menghindari konflik, meskipun idenya buruk).

Strategi Kepemimpinan dalam Pengelolaan Konflik

Ketika konflik terbuka terjadi, pemimpin dapat menggunakan pendekatan taktis berdasarkan Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) yang disesuaikan dengan situasi komunikasi lapangan:

- **Keberanian/Ketegasan (*Assertiveness*):** Sejauh mana pemimpin berusaha memuaskan kepentingannya sendiri atau target organisasi.
- **Kerja Sama (*Cooperativeness*):** Sejauh mana pemimpin berusaha memuaskan kepentingan orang lain atau menjaga hubungan antarkaryawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai peran kepemimpinan dalam komunikasi organisasi dan pengelolaan konflik, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. **Sinergi Kepemimpinan dan Komunikasi:**

Kepemimpinan dan komunikasi organisasi merupakan dua elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam menentukan iklim kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti paling efektif dalam membangun saluran komunikasi dua arah (*simetris*) yang transparan. Iklim komunikasi yang terbuka ini memungkinkan potensi gesekan antar-anggota terdeteksi secara dini sebelum berkembang menjadi konflik terbuka yang destruktif.

2. **Dualisme Sifat Konflik:**

Konflik di dalam organisasi tidak selalu bermakna negatif. Pemimpin yang kompeten mampu membedakan antara konflik destruktif (yang menyerang personal dan merusak kinerja) dengan konflik fungsional (perbedaan ide profesional). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam meredam konflik destruktif, sekaligus merawat konflik fungsional sebagai pemantik inovasi dan ruang evaluasi kritis.

3. **Fleksibilitas Pendekatan Taktis:**

Tidak ada satu gaya pengelolaan konflik yang mutlak terbaik untuk semua situasi. Berdasarkan instrumen *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki kelincahan taktis (*tactical agility*)—mampu menyeimbangkan antara ketegasan (*assertiveness*) dan kerja sama (*cooperativeness*) untuk menerapkan strategi Kolaborasi, Kompromi,



Akomodasi, Memaksa, atau Menghindar sesuai dengan konteks masalah, urgensi waktu, dan dinamika komunikasi di lapangan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran akademis dan praktis yang dapat direkomendasikan adalah:

A. Saran Praktis (Bagi Organisasi dan Praktisi Kepemimpinan)

- Pelatihan Komunikasi Asertif dan Resolusi Konflik: Organisasi disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan berkala bagi para manajer dan pemimpin lini depan mengenai teknik *active listening*, komunikasi asertif, dan mediasi konflik berdasarkan metode TKI agar keputusan yang diambil di lapangan tidak bersifat reaktif.
- Membangun Wadah Aspirasi yang Aman: Pemimpin perlu menyediakan saluran komunikasi formal maupun informal (*bottom-up*) yang aman dari intimidasi. Hal ini penting agar karyawan dapat menyampaikan kritik atau perbedaan pendapat secara profesional tanpa takut akan sanksi personal, sehingga meminimalisir munculnya konflik laten (*latent conflict*).

B. Saran Akademis (Bagi Penelitian Selanjutnya)

- Perluasan Metode Penelitian: Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan pengujian empiris (kuantitatif) guna mengukur secara presisi seberapa besar persentase pengaruh gaya kepemimpinan tertentu terhadap efektivitas

resolusi konflik di sektor-sektor industri yang lebih spesifik, seperti pada era digitalisasi UMKM atau perusahaan rintisan (*startup*).

Analisis Variabel Moderating: Penelitian masa depan dapat menambahkan variabel moderasi seperti faktor budaya organisasi, kecerdasan emosional pimpinan, atau penerapan sistem kerja hibrida (*hybrid work*) yang saat ini banyak memengaruhi pola komunikasi jarak jauh dan memicu dinamika konflik baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Cangara, H. (2018). Pengantar Ilmu Komunikasi (Ed. 3). RajaGrafindo Persada.
- DeVito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book* (15th ed.). Pearson.
- Hardjana, A. M. (2016). *Komunikasi Organisasi: Strategi dan Kompetensi*. Penerbit Buku Kompas.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 9). Salemba Empat.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Muhammad, A. (2017). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja*



- Perusahaan (Terj. Deddy Mulyana). Remaja Rosdakarya.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (5th ed.). Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Wirawan. (2015). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.