

BAB III

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi Dalam Ruang Organisasi (Kelompok)

Menurut Perspektif Interaksi Simbolik, budaya organisasi adalah produk interaksi sosial/komunikasi sosial, dan oleh karena itu juga pemahaman terhadap budaya organisasi dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukan dengan orang-orang yang telah lebih dahulu yang mengusung budaya tersebut. Bertolak dari pendekatan tersebut juga maka kunci untuk memahami budaya organisasi adalah komunikasi atau dalam ungkapan Waber (Charon, 1987; 67) kunci untuk memahami budaya organisasi interaksi adalah tindakan komunikasi yang dikonstruksi bersama antara para kelompok masyarakat baru dengan masyarakat lama yang mempersentasikan organisasi tersebut.¹

Dengan demikian pula proses pembelajaran budaya organisasi dilakukan dengan melalui komunikasi. Dan komunikasi itu dapat dilakukan dengan orang-orang yang mempersentasikan budaya organisasi lewat komunikasi dengan orang-orang yang akan diketahui ‘makna’ apa yang diletakkan orang pada situasi, gagasan, orang, perilaku, kebiasaan, artepak dan objek budaya komunikasi lainnya. Dengan demikian pemahaman kita tentang budaya organisasi muncul lewat komunikasi. Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana

¹Engkus Kuswanto, *Komunikasi Kontekstual*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), cet 1, p. 310

perilaku komunikasi yang dilakukan masyarakat baru selama menjalani proses sosialisasi budaya organisasi.²

1. Pola Mengembangkan Budaya Organisasi

Sistem sosial atau organisasi yang dipimpin oleh pemimpin beranggotakan para pengikut pemimpin mereka yang sikap dan perilakunya terpengaruh oleh pemimpin mereka mereka sendiri; mereka juga menolak adanya kepemimpinan-kepemimpinan, dan mereka juga melakukannya secara netral terhadap pimpinan mereka sendiri. Dan mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering mempunyai tujuan tertentu, dan mengetahui latar belakang pendidikan budaya, agama, suku bangsa, jenis kelamin, dan kelas sosial yang berbeda. Keadaan ini terutama jika nilai-nilai demokratis tidak diterapkan akan menimbulkan konflik, dan konflik tersebut konflik destruktif yang dapat menghalangi realisasi visi dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, filsafat dari organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan para anggota organisasi dan diterapkan dalam perilaku organisasi dalam anggota organisasi. Serta umum organisasi dirumuskan sebagai visi, misi, tujuan strategic, dan nilai-nilai strategic. Budaya organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis (Wirawan, 2007).³

2. Pemimpin dan Pengikut: Hubungan Kekuasaan

1. Pola Kepemimpinan Transaksional

Kami telah memberi label manajer bahwa bagi beberapa dari pemimpin transaksional yang berada pada tahap ketiga perkembangan kebutuhan akan kekuasaan individu-individu ini

² Engkus Kuswanto, *Komunikasi Kontekstual...*, p. 311

³ Wirawan, *Kepemimpinan Teori Psikologi Perilaku Organisasi Aplikasi Penelitian*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2014), cet, 2, p. 68

mengekspresikan kebutuhannya akan kekuasaan, yaitu kebutuhannya untuk mengontrol kehidupan mereka dengan mengrahakan kebutuhan mereka akan kekuasaan secara proposial. Dan mereka juga menggunakan kekuasaan dan pengaruh secara produktif dengan berbagi kekuasaan dan memperluas pengaruh kepada para pengikutnya, Individu-individu ini adalah para *pemimpin transaksional*, yakni manajer-manajer yang bagus dan berkualitas serta aktif dalam berekja. Para pemimpin transaksional seringkali dapat mengatur dengan baik dan mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dan kegiatan dengan baik dengan menetapkan tanggung jawab kerja dan harapan-harapan yang jelas dari para pengikutnya. Dan mereka juga memberikan kewenangan yang diperlukan kepada pengikutnya untuk memenuhi tanggung jawab nya, dan mereka juga membuat kontrak dengan pengikutnya yang terkait dengan konsenkuensi-konsenkuensi dalam mencapai berbagai harapan yang telah ditetapkan.⁴

2. Pola Kepemimpinan Karismatik

Kami memulai diskusi dengan pola hubungan pemimpin pengikut dengan berbicara tentang orang-orang yang berprestasi secara independen pada tahap kedua dari perkembangan kebutuhan akan kekuasaan. Orang-orang yang memiliki ketergantungan bukanlah pemimpin transaksional ataupun pemimpin transformasional. Walaupun beberapa orang adalah pengikut mereka bukan pengikut yang sudah dewasa, agaknya pengikut mereka didasarkan pada keinginan akan relasi ketergantungan dengan pemimpin. Dengan mengidentifikasikan dirinya dengan pemimpin mereka berniat untuk menggabungkan kekuasaan pemimpin dalam diri mereka sendiri. Para pengikut seperti ini secara lebih tepat disebut sebagai 'bawahan' Artinya

⁴ Erlangga, Marshall Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2003), p. 72

dalam segala hal mereka menempatkan diri mereka sendiri menurut keinginan-keinginan pemimpin.

3. Pola Kepemimpinan Transformasional

Para pemimpin transformasional mengidentifikasi, mengartikan dan membantu orang lain untuk menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan bersama. Para pemimpin seperti ini mendefinisikan control sebagai suatu hal yang diperoleh dari sebuah sumber yang lebih tinggi. Komunitas para pemimpin transformasional organisasi tidak peduli dengan penanaman nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan masa lalu. Mereka juga tidak berniat untuk menanamkan keyakinan dan nilai-nilai yang dimilikinya kepada para anggota komunitas, maka sebaliknya juga ada pekerjaan pemimpin transformasional pertama-tama adalah mengambil serangkaian nilai dan keyakinan dari komunitas anggota organisasi sekarang ini (termasuk pemimpin). Para pemimpin transformasional kemudian bertindak untuk membuat nilai-nilai dan keyakinan ini menjadi eksplisit sehingga mereka bisa dibagi dengan penuh kesadaran.⁵

3. Pola dan Arus Komunikasi dalam Organisasi kelompok

1. Pola-Pola Komunikasi Kelompok di Indonesia

Komunikasi kelompok di Indonesia ialah merupakan proses hal mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih dengan maksud mengubah perilaku”, demikian dikatakan Everett M. Rogers. Definisi ini menekankan bahwa dalam berkomunikasi ada sebuah proses ide, gagasan, lambing, dan di dalam proses itu juga bisa melibatkan orang lain. Sehubungan dengan kenyataan bahwa berkomunikasi adalah sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas seorang manusia, tentu masing-masing seseorang mempunyai cara tersendiri atau

⁵ Erlangga, Marshall Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan....*,p. 73

tujuan sendiri hal itu juga tujuan yang untuk di capai atau bisa di dapatkan, melalui apa atau kepada siapa. Dalam formulasinya Harold D. Laswell itu biasa disebut *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which channel* (lewat saluran mana), *to whom* (kepada siapa), *with what effect* (efek apa yang diharapkan). Dan jelas masing-masing orang mempunyai perbedaan dalam berkomunikasi tersebut. Dan oleh karena itu juga dalam pola komunikasi dikenal sebagai pola yang tertentu sebagai manifestasi perilaku manusia dalam berkomunikasi.⁶

Ditinjau dari pola yang dilakukan, ada beberapa jenis yang dapat dikemukakan oleh para sarjana atau yang berpengalaman dalam berkomunikasi atau mereka yang tertarik dengan ilmu komunikasi yang mempunyai tipe pola tersendiri dalam mengamati perilaku berkomunikasi. Namun semua itu juga tidak perlu dibedakan secara kontradiktif yang hanya perbedaan penekanan saja yang disebabkan latar belakang dan lingkungan yang mendukungnya.

Joseph A. Devito dalam buku komunikasi antar manusia membagi pola komunikasi menjadi empat: yakni, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok kecil, komunikasi publik, dan komunikasi massa. Guna membedakan pola komunikasi yang berkembang di Indonesia dan lebih ditinjau dari aspek sosialnya dan kita juga akan mencoba beberapa pola komunikasi antara lain: komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi dengan orang lain, komunikasi dengan kelompok, komunikasi dengan masyarakat. Dan beberapa pola komunikasi tersebut ialah nyata telah adanya dan mampu membentuk sebuah arus komunikasi tersendiri. Dan dengan kelebihan masing-masing jelas akan mempengaruhi system komunikasi Indonesia. Dan pola komunikasi juga bisa mencapai aspek sebagai komunikasi yang lacer dan berguna untuk masyarakat sekitar dan orang yang di sekeliling kita sendiri.⁷

⁶ Nurudin, *Sistem Komunikasi Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), cet 1, p. 26

⁷ Nurudin, *Sistem Komunikasi Indonesia*....p. 28

Pola komunikasi kelompok adalah sekumpulan orang-orang yang terdiri dari dua atau tiga orang bahkan lebih, dan kelompok juga memiliki hubungan yang intensif. Dan kelompok di sini adalah kelompok kecil, tidak ada batasan yang jelas tentang berapa jumlah orang yang berada dalam satu kelompok kecil maupun kelompok besar, namun pada umumnya juga kelompok kecil itu terdiri dari 2 sampai 15 orang. Jumlah yang lebih kecil dari dua orang bukanlah kelompok, begitu pula jumlah anggota kelompok yang melebihi 15 orang, akan tetapi ini menyulitkan setiap anggota berinteraksi dengan anggota kelompok lainnya secara intensif.

Pola struktur dalam komunikasi kelompok yang formal ialah digambarkan dalam bentuk bagan. Dan bagan tersebut menggambarkan ringkasan garis wewenang dalam perusahaan dan hirarki formal. Dalam bagan berikut ini setiap kotak melukiskan hubungan dalam rangkaian perintah dan setiap garis menggambarkan saluran formal bagi penyampaian informasi resmi. Informasi dapat bergerak ke atas, ke bawah, atau horizontal melintasi hirarki yang formal. Demikian pula pola dalam komunikasinya mengikuti garis wewenang yang tercantum dalam bagan organisasi (komunikasi dari atas, ke bawah, dan dari bawah ke atas, dan lateral).⁸

2. Arus Komunikasi

Komunikasi ini sangat penting dalam perilaku dalam berorganisasi kelompok, dan dalam praktik berorganisasi. Komunikasi yang efektif juga merupakan persyarat bagi terbinanya kerjasama yang baik demi mencapai tujuan organisasi. Terkait dengan hal itu juga, pembahasan mengenai pola komunikasi dalam organisasi yang membentuk arah arus informasinya sangat penting. Komunikasi ke atas ke bawah (vertical) dan komunikasi lateral barangkali merupakan hal yang sangat penting. Di samping itu juga kita akan melihat lebih jelas pada pandangan

⁸ Abdul Malik, *Membangun Komunikasi Membangun Reputasi*, (Serang: Cahaya Minolta, 2013, cet 1, p. 24

informasi samar dan juga pada sebab akibat adanya kepadatan informasi. Di dalam arus komunikasi di dalamnya terdiri dari:⁹

3. Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, misalnya dari pelaksana ke manajer, atau dari dosen ke dekan fakultas. Komunikasi ke atas juga sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi.

Komunikasi ini memberikan manajemen umpan balik yang diperlukan mengenai semangat kerja para anggota kelompoknya tersebut. Meski itu semua penting bagi organisasi, namun komunikasi ke atas pada pelaksanaannya sulit untuk dikendalikan. Dan salah satu masalahnya adalah pesan yang mengalir ke atas sering kali merupakan pesan yang perlu didengar oleh hirarki yang lebih tinggi.

4. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat hirarki yang lebih rendah. Permasalahannya adalah komunikasi ke bawah ialah merupakan komunikasi yang dalam bahasanya sangatlah berbeda dan bisa sedikit sulit untuk dipahami.

⁹ Abdul Malik, *Membangun Komunikasi Membangun Reputasi....*,p. 25

5. Komunikasi Lateral

Komunikasi lateral adalah komunikasi pesan antara sesama kelompok ke kelompok lainnya, dan pesan ini adalah pesan semacam ini bisa bergerak di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral juga bisa memperlancar pertukaran, pengetahuan, pengalaman, metoda dan sebagainya. Dan komunikasi lateral juga membangun semangat kerja untuk masyarakat.

Pola komunikasi yang terbangun dalam organisasi umumnya juga ikut terbentuk oleh gaya manajerial dalam sebuah perusahaan. Dan para ahli juga menerangkan bahwasannya didalam bidang manajemen menerangkan empat gaya manajemen dasar kegiatan dan setiap kegiatan tersebut mempunyai pendapat tersendiri yang bisa dihubungkan dengan lingkungan komunikasi yang mempunyai ciri masing-masing yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.¹⁰

B. Pengertian Konflik antar Kelompok

Kata konflik ini mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negatif, yang netral, dan yang positif. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi/ pengrusakan, pengahncuran, pemogokan, perang dan seterusnya.

Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa, petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya.

¹⁰ Abdul Malik, *Membangun Komunikasi Membangun Reputasi....*,p. 26-27

Sedangkan dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keaneka-ragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang tidak sama pula. Dan konflik dapat berupa perselisihan, karena akibat adanya ketegangan atau munculnya kesulitan-kesulitan yang mengakibatkan timbulnya konflik.

Definisi konflik ialah semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis-bertentangan. Dan konflik mendefinisikan sebagai berikut:

1. Konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak disesuaikan. Interest-intrest eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, sifat-sifat emosional yang bermusuhan dan struktur-struktur nilai yang berbeda.
2. Konflik adalah interaksi yang antagonis, mencakup tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung. Sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan tidak terkontrol akibat benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar, gerilya, perang dan lain-lain.¹¹

Pengertian konflik antar kelompok ialah suatu permasalahan yang timbul karena adanya pandangan yang berbeda yang terjadi di dalam masyarakat atau pandangan Negara. Dan konflik juga proses yang awal mulainya bila salah satu pihak yang mempengaruhi pihak lain secara negatif. Dan yang saya ketahui mengenai konflik individu ialah yang dialami oleh dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi di luar berbeda dengan keinginan atau harapannya.

¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1998), cet 8, p. 213

Dan konflik kebutuhan ialah konflik peran yang di mainkan oleh organisasi yang tidak bertanggung jawab atas tugas-tugas nya masing-masing, dan jarang juga keinginan dan kebutuhan kelompok bertentangan atau tidak sejalan dengan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Dan konflik juga harus mempunyai status, tujuan, Hal ini juga yang bisa memunculkan konflik antar kelompok.¹² Dan contohnya ialah setiap kelompok organisasi yang memiliki peran atau pendapat yang berbeda-beda, dan ada kalanya juga perbedaan peran dan individu tersebut memunculkan suatu konflik. Konflik terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Konflik Internal

Konflik internal ialah konflik yang dapat terjadi akibat perbedaan penafsiran terhadap kelompok yang berkonflik dan kecurigaan serta kecemburuan antar sesama kelompok lain.

2. Konflik Ekstrenal

Konflik eksternal ialah konflik bersifat terbuka situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau secara pandangan. Dan contoh konflik eksternal ialah permasalahan yang berbeda pendapat maupun dari individu dan non individu tersendiri, dan konflik eksternal berbeda pemikiran dan pendapatan pemikiran tersendiri dengan pemikiran orang lain yang berseimbang dengan antara perasaan, pikiran, hasrat, dan perilaku seseorang yang terancam.

Kelompok konflik terbagi menjadi beberapa kelompok yaitu:

- a. Kelompok konflik positif , yaitu konflik yang mengenal beberapa tipe konflik permasalahan yang harus diselesaikan dan menjadi pendorong yang berpotensi menanggapi secara positif dan dijauhkan dari cara negatif.

¹² Joseph A. Devito, *Komunikasi AntarManusia*,(Tangerang: Karisma Publishing Group, 2011),p. 338-339

- b. Kelompok konflik negatif ialah perdebatan dan permasalahan pemikiran seseorang yang selalu berfikir secara negatif dan susah untuk disatukan dan konflik negatif juga selalu timbul kecurigaan serta permasalahan yang bisa merusak pemikiran seseorang, dan konflik negatif juga bisa di atasi dengan individu-individu seseorang yang bisa menyelesaikan konflik ini secara kepala dingin dan tingkah laku serta perilaku seseorang yang mampu mengatasi konflik negatif.¹³
- c. Kelompok konflik pemecahan masalah adalah sekumpulan individu yang berkumpul yang bertemu untuk memecahkan suatu masalah tertentu atau untuk mencapai suatu keputusan mengenai beberapa masalah tertentu. Dalam beberapa hal cara ini merupakan cara yang efektif bagi kelompok yang ikut berpartisipasi. Karena yang diperlukan bukan hanya pengetahuan mengenai teknik-teknik berkomunikasi kelompok kecil, tetapi pengetahuan yang menyuruh mengenai masalah tersebut. Dan di samping itu juga ada kelompok pemecahan masalah biasanya memerlukan kesetiaan mematuhi serangkaian peraturan procedural yang kaku. Dan tahap-tahap pemecahan masalah juga diperlukan secara ringan dan gampang untuk menyelesaikan suatu masalah . Kelompok mungkin saja menggunakan metode pembuatan keputusan yang berbeda-beda, misalnya saja dalam menentukan kriteria umumnya ialah kelompok akan menggunakan salah pemikiran para kelompok yang menyuarakan perasaan dan pendapat mereka. Dan kelompok yang menyetujui akan mematuhi keputusan mayoritas dan mengizinkan adanya pemungutan suara untuk mencari penyelesaian suatu masalah. Kelompok juga

¹³ Joseph A. Devito, *Komunikasi AntarManusia...*,p.400

akan mematuhi suatu keputusan dari kelompok lain dan keputusan kelompok yang akan menyetujuinya dan mereka tidak ingin adanya konflik di antara keduanya.¹⁴

Kelompok pengembangan ide yang sama halnya dengan kelompok kecil yang dibentuk semata-mata hanya untuk mengembangkan ide. Dalam hal ini ada juga cara untuk mempengaruhi konflik yang caranya hanya dalam perdebatan dan persetujuan di antara keduanya. Saran masalah merupakan teknik untuk menyelesaikan suatu masalah dengan cara memunculkan gagasan sebanyak mungkin. Dan prosedurnya cukup sederhana. Suatu masalah dipilih yang memungkinkan dapat dilakukannya pengembangan sebanyak mungkin gagasan. Para anggota kelompok diberi tahu mengenai masalahnya dan sebelum mereka memikirkan masalah tersebut sebelumnya ketika kelompok bertemu, setiap anggota berkontribusi memberikan gagasan sebanyak yang ia pikirkan. Semua gagasan dicatat, bisa ditulis atau direkam selama proses perkembangan ide, dan harus dipatuhi empat aturan umum berikut.

1. Kritik negatif tidak diperbolehkan. Semua gagasan dicatat. Pada tahap ini setiap gagasan yang muncul tidak dievaluasi, ataupun didiskusikan setiap kritik negatif baik yang verbal maupun nonverbal, di kecam sendiri oleh pimpinan maupun para anggota.
2. Kuantitas lebih baik. Semakin banyak gagasan semakin baik. Dalam segudang gagasan diharapkan terdapat satu atau dua gagasan yang baik. Kombinasi dan penambahan diperkenankan. Sementara para anggota tidak boleh mengkritik gagasan tertentu, mereka boleh mengombinasikan atau mengembangkan gagasan yang ada dengan cara-cara tertentu. Nilai dari suatu gagasan tertentu adalah kemampuannya untuk merangsang gagasan lain dari para anggota untuk mengombinasikan atau mengembangkannya.

¹⁴ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2011), p. 276

3. Kebebasan diperkenankan. Gagasan yang aneh dan gila pun dianggap lebih baik. Gagasan gila dapat dengan mudah diperhalus, tetapi tidak mudah diterangkan secara sederhana.
4. Jika semua anggota sudah menumpuhkan semua gagasannya dari tidak bisa lagi menambah kontribusinya, dan pada saat ini moderator boleh mengemukakan beberapa komentar kepada para anggota.¹⁵

Umat manusia juga bisa mencerminkan kumpulan yang beraneka ragam yang memusingkan. Individu-individu berbeda berkaitan dengan keanggotaan kultural mereka, kelompok timur, status social ekonomi, dan banyak sekali yang berkarakteristik kepribadian dan pembawaan lainnya.

Baik didasarkan secara biologis atau social, banyak dari karakteristik ini memiliki nilai-nilai yang agak unik dan perilaku-perilaku yang istimewa. Beberapa pengamat melihat dari segi positif akan kayaknya sifat-sifat manusia percaya bahwa hal itu akan memperkuat keadaan sifat-sifat manusia, tetapi keanekaragaman tersebut bisa juga merupakan potensi yang merugikan. Pada tingkat tertentu bahwa individu-individu dengan nilai-nilai dan prefrensi-prefrensi yang berbeda harus menyasikan tindakan-tindakan mereka, konflik menjadi tidak terelakkan.¹⁶ Dan meskipun konflik berada di dalam perubahan yang positif dan memfasilitasi hubungan manusia dan memiliki potensi untuk meningkatkan saling pengertian dan mendorong kedalam perubahan yang positif. Tetapi tidak jarang konflik juga mengarah kepada tidak adanya toleransi dan kerugian fisik dan psikologis. Individu-individu sering kali mengalami konflik yang terjadi setiap hari dengan orang yang tidak dikenal, seperti teman, dan para anggota keluarga. Dalam hal-hal

¹⁵ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 277

¹⁶ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 278

tertentu konflik-konflik ini menyingkat ke penyalahgunaan psikologis dan fisik. Oleh karena itu, manusia menghadapi tantangan untuk mengelola konflik-konflik mereka yang terjadi setiap hari untuk memaksimalkan akibat-akibat yang positif sambil meminimalkan akibat-akibat yang negatif.¹⁷

Meskipun tidak seorang ilmuwan komunikasi antarpribadi sepakat dengan definisi konflik, namun demikian mereka sepakat atau sependapat bahwa ketidakcocokan sebagai karakteristik utama. Timbulnya konflik apabila aktivitas-aktivitas yang tidak cocok muncul suatu tindakan yang dikatakan tidak cocok atau bertentangan dengan tindakan pihak lain yang sifatnya mencegah, merintang, mencampuri, merugikan, atau dalam hal tertentu tindakan hal lain menjadi kurang menyenangkan atau kurang efektif.” Demikian pula konflik juga bisa menjadi suatu pemecahan masalah yang bisa menimbulkan pendekatan seseorang jauh dan bisa mendefinisikan konflik antarpribadi sebagai perjuangan yang dinyatakan antara paling tidak dua pihak yang saling bergantung yang mnersepsikan tujuan-tujuan yang tidak cocok. Sumber-sumber yang langka, dan campur tangan pihak lain dalam mencapaitujuan-tujuan mereka, begitu pula dengan konflik juga merupakan bentuk interaksi manusia baik secara individual maupun kelompok memerepsikan diri mereka sebagai terlibat dalam perjuangan mengenai sumber-sumber atau nilai-nilai social.¹⁸

Orang-orang yang terlibat konflik juga merasakan diri mereka terasing dan mereka juga terpisahkan oleh tujuan-tujuan yang tidak cocok. Dan mereka melihat terhadap satu sama lain sebagai pesaing atau ancaman, jadi interaksi mereka bersifat antagonistik. Dari pada mencocokkan arah tindakan bersama untuk mewujudkan tujuan bersama, mereka malah bersaing

¹⁷ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 279

¹⁸ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 280

terhadap satu sama lain dan tindakan-tindakan mereka sangat bertentangan. Masing-masing pihak bertujuan sangat membatasi, dan pada setiap kejadian mencoba menghalangi sifat lain.

Kita umumnya hanya bisa berfikir mengenai keselarasan sebagai hal yang buruk. Dalam mimpi kita mendapatkan kehidupan yang baik. Dan kita juga melihat dunia bebas dari perpecahan masalah manusia.

Menghendaki dunia di mana kala adanya kedamaian, kekacauan dan peperangan. Kita juga harus mempererat persahabatan secara dominan, tetapi sayangnya tidaklah semudah itu, karena konflik merupakan instrument yang perlu untuk perubahan dan kemajuan. Dan melihat konflik juga sebagai sarana bagi pembentukan kelompok-kelompok sebagai perekat sosial merajut manusia bersama-sama dalam unit-unit sosial.¹⁹

C. Penyebab-Penyebab Konflik

Konflik dapat disebabkan oleh berbagai macam hal. Secara umum penyebab konflik adalah :

- a. Adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya. Ketidakpastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi konflik peranan, konflik kepribadian, dan konflik tugas di luar kemampuannya.
- b. Perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian dan kebutuhan (konflik vertical).
- c. Individu mendapat tekanan dari kelompoknya atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi, dan aksi organisasi.

¹⁹ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 240

- d. Karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya (konflik primordial)
- e. Karena perbuatan kekuasaan organisasi baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik).²⁰

D. Bentuk-Bentuk Ketidakcocokan Dalam Konflik

Ketidakcocokan dalam konflik, tampaknya hampir tidak ada manusia yang tidak pernah terlibat dalam sebuah konflik, walau barangkali mereka tidak dapat mendefinisikan konflik yang mereka alami. Konflik dapat ditemukan dalam setiap pranata kehidupan manusia, mulai dari pranata terkecil (keluarga) hingga pranata yang lebih luas (hubungan antar masyarakat dan hubungan antar negara). Namun demikian, meskipun kita sering kali terlibat dalam sebuah konflik, tapi tidak mudah bagi kita untuk mendefinisikan konflik tersebut, meskipun mungkin kita sangat mengerti dan fakta adanya konflik. Sadar akan efek atau akibat dari konflik, dan bukan memahami suasana hati disaat berkonflik.

Secara teoritis, konflik sebagai diartikan sebagai ketidakcocokan, atau ketidaksejajaran, atau sudut pandang, persepsi kepentingan antar sesama manusia. Dan dapat ditimbulkan disimpulkan sementara bahwa, konflik merupakan sesuatu yang berguna, selama manusia memiliki kemampuan untuk mengelola konflik secara benar dan tidak adanya percekocokan. Konflik yang tidak ditangani secara sungguh-sungguh dapat berkembang menjadi konflik yang terbuka dan diikuti dengan timbulnya tindakan kekerasan.²¹ Dan konflik juga terbagi menjadi beberapa konflik yaitu :

²⁰ Jurnal Konflik dan Motivasi,(Di akses pada 14 oktober 2016)

²¹ Eka Hendry. Ar, *Sosiologi Konflik*,(Pontianak, STAIN Pontianak Perss : 2009), cet 1,p. 4

1. Konflik Prinsip/Komunal

Dalam tahun 1956, menurut Muhammad budyatna dalam buku komunikasi antar pribadi bahwa pada penelitian Coser (1596) mencatat bahwa konflik-konflik berubah-ubah berkenan dengan relevasinya kepada hubungan yang sedang berlangsung antara pihak-pihak yang berselisih. Dalam beberapa hal, konflik-konflik adalah mengenai hal-hal yang prinsip dan bila tidak diselesaikan, maka konflik-konflik tersebut dapat diragukan secara consensus yang cukup untuk membenarkan kelanjutan hubungan yang menjadikan andalan pemikiran dengan membedakan antara dua bentuk konflik yang prinsip berkenan dengan ketidaksetujuan mengenai hal-hal yang yang dianggap baik maupun tidak baik dan yang mencerminkan perbedaan-perbedaan nilai konflik. Dan konflik komunal menganggap pihak-pihak yang berselisih setuju yang berkenan dengan nilai-nilai mereka, tetapi berbeda mengenai bagaimana mereka harus bertindak. Misalnya, pasangan suami istri yang tidak setuju mengenai apakah perlu tidak mereka punya anak dianggap mereka berada dalam konflik yang prinsip. Sedangkan pasangan suami istri dimana keduanya setuju punya anak tetapi tidak setuju jajan harus punya anak, ini termasuk konflik komunal. Dari perspektif ini konflik yang prinsip merupakan ancaman yang lebih serius bagi suatu hubungan dibandingkan dengan konflik komunal.²²

Suatu hubungan bisa berpendapat karena konflik komunal sering kali memaksa pihak-pihak yang berselisih menguatkan dan mengakui persetujuan nilai mereka dan dengan demikian memperkuat hubungan mereka. Namun demikian harapan ini dipenuhi syaratnya oleh masalah konflik yang bersifat internal atau eksternal bagi suatu hubungan.

²² Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 242

Masalah internal juga termasuk oleh hubungan itu sendiri dan merupakan harapan dasar baginya. Sedangkan eksternal dihubungkan dengan keanggotaan kelompok pihak-pihak yang berselisih. Jadi, ketidaksetujuan mengenai apakah harus punya anak atau tidak hal itu dapat dipersepsikan sebagai masalah internal bagi perkawinan, sedangkan ketidaksetujuan mengenai pandangan-pandangan politik sebagai masalah eksternal. Dan dampak juga hubungan yang negatif mengenai konflik yang berperinsip dan dampak hubungan yang positif mengenai konflik komunal adalah bobotnya yang lebih besar apabila masalah itu bersifat internal dari pada eksternal bagi suatu hubungan.

2. Konflik Realistik/Nonrealistik

Menurut Muhammad budyatna dalam buku komunikasi antar pribadi dalam penelitian Coser (1956) berpendapat bahwa konflik timbul dari perasaan-perasaan frustrasi, bahwa sumber frustrasi itu tidak perlu dari pihak-pihak yang suka bertengkar:

Konflik yang timbul dari frustrasi mengenai tuntutan-tuntunan spesifik didalam hubungan dan dalam mengestimasi perolehan dari para partisipan, dan yang di arahkan pada objek frustrasi yang diduga, dapat dinamakan konflik realistic, sepanjang konflik-konflik itu merupakan alat terhadap hasil yang spesifik. Dan dari pihak lain juga konflik nonrealistik meskipun tetap melibatkan interaksi antara dua atau lebih individu, tidak disebabkan oleh tujuan-tujuan persaingan dari pihak-pihak yang berkonflik, akan tetapi oleh kebutuhan bagi pelepasan ketenangan paling tidak dari salah satu pihak. Dalam hal ini pilihan dari pihak-pihak yang berkonflik bergantung kepada pada factor-faktor yang secara tidak langsung dihubungkan kepada masalah yang dipertengkarkan dan tidak diorientasikan kepada perolehan hasil-hasil yang spesifik.

Konflik-konflik nonrealistic sering kali muncul dari situasi dimana individu-individu tidak dapat menghadapi sebab-sebab frustrasi mereka dan akibatnya melemparkan kemarahannya kepada orang lain. Ini juga menyiratkan bahwa keadaan-keadaan yang mencegah sebuah konflik realistik untuk dinyatakan dapat merangsang konflik nonrealistik antara satu pihak yang berselisih dan pihak secara tidak langsung terlibat didalam perselisihan semula tambahan pula karena sumber frustrasi didalam konflik nonrealistik hamper tidak ada hubungan dengan masalah yang ada tidaklah mungkin bahwa penyelesaian kontuktif dapat dicapai. Sebenarnya juga dari sudut pandang tersebut tujuan utama dalam konflik nonrealistik ialah pelepasan ketangan melalui agresi.

Dalam beberapa hal juga konsepsi mengenai konflik nonrealistic terbukti di dalam penelitian yang dilaksanakan mengenai agresi yang dialihkan para individu yang dicegah dari pembalasan terhadap sumber-sumber frustrasi mereka, selanjutnya bertindak secara agresif terhadap orang-orang atau benda-benda lainnya. Sebetulnya metanalisis yang baru-baru ini empat desawarsa penelitian eksperimental telah menguji fenomena ini, dan hasil analisis menunjukkan bahwa agresi yang dialihkan cenderung terjadi apabila pertemuan berikutnya terjadi dalam keadaan negatif (misalnya, korban membuat banyak kesalahan kepada tes yang dilakukan oleh individu yang frustrasi) dari pada apabila pertemuan-pertemuan itu terjadi dalam keadaan-keadaan yang positif (misalnya, korban secara benar menjawab sebagian besar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan). Bahkan para peneliti lainnya telah menemukan bahwa agresi yang dialihkan muncul tanpa memerhatikan apakah individu-individu yang frustrasi diprovokasi secara langsung oleh para korban mereka.²³

3. Konflik Pribadi/Individu Super

²³ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antarpribadi...*,p. 244

Konflik timbul bila mana tindakan-tindakan seseorang mempunyai dampak merugikan individu lainnya. Dalam kasus semacam itu korban dapat menghadapi siprovokastor dengan tujuan untuk menghentikan tindakan-tindakan yang tidak disenangi. Namun demikian beberapa provokator atau orang yang membuat keributan dapat merugikan lebih dari seseorang yang individu dan seseorang dapat menghadapi lainnya bukan sekedar untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi dengan tujuan melindungi korban-korban lainnya. memberi label untuk kasus yang pertama konflik pribadi yang harus diperbaiki, yaitu konflik di mana individu bertindak untuk kepentingan dirinya sendiri.²⁴

Bentuk konflik atau kasus yang kedua itu dinamakan konflik individu super atau konflik individual, di mana individu bertindak untuk kepentingan kolektivitas. Yang menyatakan bahwa kedua bentuk konflik itu berbeda dalam hal bagaimana kedua konflik itu diselesaikan. Apabila individu bertindak untuk orang lain dan bukan hanya untuk dirinya sendiri karena ia cenderung memperkuat dan menjadikan radikal posisinya. Individu semacam itu dapat melihat dirinya sebagai terlibat dalam tindakan yang mulia bertujuan membantu orang-orang yang dirugikan, Ia pun merasakan bahwa ia tidak dapat melakukan setiap akomodasi tanpa berkhianat kepada kepentingannya, dan dengan demikian juga mereka melakukan perilaku secara tulus, ikhlas ia mengumpulkan segala akalannya dalam usaha mendapatkan kemenangan, dan sering kali juga ia menggunakan agresi. Meskipun orang dapat berharap bahwa konflik pribadi merupakan bentuk yang utama dalam hubungan antarpribadi. Dan ia juga menemukan kedua bentuk konflik tersebut dalam laporan-laporan para istri mengenai konflik perkawinan mereka. Dan dua macam konflik terutama tampaknya pribadi: Beberapa istri melaporkan konflik perkawinan mengenai kemandirian atau kebebasan mereka, dan yang lainnya mengalami konflik yang timbul dari

²⁴ David W. Johnson, *Dinamika Kelompok*, (Jakarta Barat: Permata Puri Media, 2012), p. 367-368

kurangnya pernyataan emosional dan dukungan suami. Dan satu macam konflik agaknya individu yang positif.²⁵

4. Konflik Tidak Dinyatakan/Dinyatakan

Adanya ketidakcocokan dan tidak akan selalu diwujudkan dalam bentuk konfrontasi. Dalam beberapa kasus, para individu menyembunyikan keluhan mereka dan konflik juga menjadi tidak dinyatakan. Yang bisa berpendapat bahwa para individu menyembunyikan keluhan mereka karena mereka takut bahwa hubungan akan berakhir kalau saja keluhan-keluhan itu mereka ungkapkan, namun demikian konflik yang dinyatakan sebetulnya dapat menambah stabilitas hubungan konflik yang dinyatakan bisa memungkinkan individu untuk mengeluarkan amarahnya atau unek-uneknya dan mengarah kepada penyelesaian pemecahan masalah dan perselisihan diantara dua pihak yang berkonflik dan mereka juga dapat meningkatkan stabilitas hubungan. Konflik yang tidak dinyatakan akan diperkirakan dapat menciptakan ambivalensi hubungan atau bahkan permusuhan terhadap mitra yang akhirnya dapat mengarah kepada konfrontasi yang hebat. Terdapat bukti tentative bahwa yang tidak dinyatakan dapat memberikan dasar bagi ketidakstabilan hubungan, tetapi hanya bagi beberapa individu saja yang hanya bisa menemukan adanya korelasi negatif antara proporsi mengenai konflik yang tidak dinyatakan dan kepuasan hubungan, namun demikian korelasi ini dibuat menjadi tidak terlalu negatif oleh alasan bagi menyembunyikan keluhan-keluhan. Apabila individu-individu menyembunyikan keluhan-keluhan karena mereka memilih bentuk-bentuk tidak langsung dari komunikasi atau mereka merasa bahwa mereka tidak punya hak untuk mengeluh, hubungan negatif antara konflik yang tidak dinyatakan dan kepuasan lebih besar dari pada di antara individu-individu yang tidak menyebut alasan-alasan ini.

²⁵ David W. Johnson, *Dinamika Kelompok...*,p. 369

Sebaliknya juga sebagian di antara mereka yang termasuk adanya keluhan-keluhan karena mereka merasakan bahwa masalahnya tidak penting, hubungan positif walaupun tidak begitu kuat terdapat antara konflik yang tidak dinyatakan dan kepuasan adalah mungkin individu-individu yang puas mendapatkan keuntungan-keuntungan untuk berada dalam suatu hubungan yang mengimbangi produk sampingan yang tidak diinginkan dari konflik, jadi pada dasarnya mereka melihat tidak banyak alasan untuk mengonfrontasi para mitra mereka.²⁶

5. Konflik Perilaku/Atribusiional

Bila tindakan-tindakan yang tidak cocok terjadi, individu sering kali mencoba menjadikan tindakan-tindakan itu dapat dipahami. Para korban dapat membangun penjelasan-penjelasan mengenai apa yang terjadi pada diri mereka, dan apabila dikonfrontasikan orang-orang yang melakukan dapat memberikan keterangan mereka sendiri untuk perilaku yang tidak menyenangkan. Apabila individu menghubungkan sebab-sebab yang berada kepada ketidakcocokan perilaku.

Konflik perilaku juga bisa menjadi konflik atribusional yang memberikan karakteristik bagi perubahan ini sebagai eskalasi konflik, di mana masalah-masalah itu telah diperluas dari tindakan problematik kepada alasan-alasan sebagai akibat pelanggaran, dan korban dapat menimbulkan kejadian-kejadian problematik lainnya yang konsisten dengan penjelasan yang dipilihnya atau atribusinya di mana provokator mencoba untuk menolak atau melawan dengan cara tertentu yang menduga karena bukti bagi penjelasan semacam itu sangat subjektif dan tidak jelas, konflik-konflik atribusional biasanya tidak dapat diselesaikan.

²⁶ David W. Johnson, *Dinamika Kelompok...*, p. 370

Konflik atribusioanl adalah biasa selama interaksi pada individu dalam hubungan yang tidak bahagia. Ting-Toomey (1983) membukukan diskusi-diskusi tentang masalah-masalah hubungan meliputi pasangan suami istri yang berbeda dalam penyesuaian perkawinan mereka. Pasangan suami istri ini juga kurang menyesuaikan menjadikan pola interaaksi sangat formal di mana salah satu individu mengeluh bahwa suami atau istrinya terjadinya masalah dalam hubungan, yang mendorong mitranya merespons secara defense dengan menyangkal tuduhan itu.

Menariknya pertanyaan yang defense juga menyebabkan orang mengeluh oleh karena itu para mitra tidak selalu menerima pnejelasan. Walaupun mengenai bukti yang mendukung kehadirannya secara umum, konflik atribusional juga dapat dibatasi kepada jenis-jenis tertentu mengenai peristiwa-peristiwa relasional untuk munculnya konflik atribusional, individu juga harus berfikir tentang penjelasan-penjelasan yang positif.

6. Konflik Berdasarkan Pelanggaran/Berdasarkan Tanpa Pelanggaran

Bilamana masuk kesuatu hubungan para individu menghadapi masalah bagaimana sebaliknya mengoordinasikan tindakan-tindakan mereka dengan satu cara untuk melakukan itu dengan menciptakan seperangkat peraturan yang menetapkan bahwa perilaku-perilaku tetentu harus tampil sedangkan yang lainnya dilarang yang secara peraturan-peraturan itu juga semacam tidak hanya memberikan arahan bagi prediksi para mitra mengenai bagaimana sama lain harus bertindak, namun demikian peraturan-peraturan adakalanya dilanggar apabila ini terjadi pelanggaran telah terjadi dan terjadi konflik sebagai hasilnya yang berpendapat dasarnya pelanggaran yang berkarakteristik.

Kelompok konflik juga merupakan konfrontasi antarkelompok sebagai prosedur solusi konflik untuk menetapkan tujuan bersama diantara kelompok-kelompok yang berkonflik hingga

semua anggota berkomitmen untuk memperoleh tujuan bersama dan tujuannya adalah menyediakan satu kerangka kerja untuk menyelesaikan konflik dengan menggarisbawahi tujuan bersama. Dan konflik juga selalu jadi bahan yang bisa membahayakan para anggota kelompok-kelompok yang bersangkutan dan konflik juga berkepentingan sering terjadi antara anggota dari kelompok yang efektif. Konflik seringnya walau tidak selalu melibatkan serangan langsung dan tidak langsung dan konflik juga sering memiliki efek konstruktif pada kelompok, tergantung bagaimana anggota menghadapinya.²⁷

E. Konflik di dalam Masyarakat

Kehidupan didalam masyarakat besar itu sifatnya serba tergesa-gesa, dipenuhi banyak persaingan dan perlombaan hidup, karena orang suka membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Suasana penuh kompetisi ini sering diwarnai oleh tingkah laku penduduknya yang kurang wajar dan abnormal. Karena itu banyak muncul konflik-konflik terbuka antara individu dengan individu lain, dan antara kelompok satu dengan kelompok lainnya.

Selanjutnya, oleh oleh pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, banyak terjadi perubahan sosial dan pertumbuhan yang tidak sama dari kebudayaan. Muncullah kemudian disharmonis, disintegrasi dan disorganisasi masyarakat, yang mengandung macam-macam konflik terbuka. Sering berlangsung perubahan-perubahan sosial yang serba cepat dan mendadak, yang tidak dapat mengait atau tidak cocok dengan salah satu atau beberapa sektor kehidupan. Sehingga terjadi ketidaksinambungan pengalaman kelompok yang satu dengan kelompok sosial lainnya. Juga tidak ada konsensus di antara sesama warga masyarakat. Kondisi sedemikian disebut: disorganisasi sosial. Dan hilanglah hubungan manusiawi yang intim, dan

²⁷ David W. Johnson, *Dinamika Kelompok*....p. 371-372

orang lebih menonjolkan egoisme. Kontak sosial menjadi terpecah-pecah dalam fraksi-fraksi, yang memudahkan timbulnya konflik-konflik. Maka kepecahan dan keaneka-ragaman dengan banyak unsur konflik.²⁸

Proses penyadaran sering kali sulit dibedakan dengan kegiatan sosialisasi masyarakat yang berkonflik, karena kedua kegiatan ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran dan pemahaman masyarakat secara teliti. Oleh karena itu sebab itu metode yang digunakan proses penyadaran juga tidak berbeda dengan yang dilakukan proses secara sosialisasi. Untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya perubahan dalam pola pemecahan masalah konflik tersebut, serta menumbuhkan perkembangan keyakinan masyarakat terhadap keberhasilan upaya-upaya perubahan yang dilakukan melalui pembangunan berbaris masyarakat. Dan sering kali juga masyarakat diterapkan sebagai metode pelatihan untuk menumbuhkan perkembangan motivasi atau pelatihan pelatihan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa yang memperhatikan 3 aspek domain, yaitu *achievement*, *power*, dan *psikomotorik*.

Secara historis, pengorganisasian masyarakat telah banyak diadopsi dalam program pembangunan baris-berbaris masyarakat yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kondisi sosial ekonomi dan politik kaum miskin, tertindas, dan kurang beruntung. Pengorganisasian masyarakat juga telah muncul sebagai pendekatan praktis, relevan, efektif, dan strategi politik. Dan untuk membawa kepada perubahan sosial dalam mendukung mayoritas yang kurang beruntung, dan pengorganisasian masyarakat juga telah berkembang dari bidang yang sempit dalam profesi pekerjaan sosial.²⁹

²⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan....*,p. 212

²⁹ Aprlia Theresia, *Pembangunan Berbasis Masyarakat*,(Bandung: Alfabeta, 2014), cet 1,p. 237