

## Implementasi Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik *The Arena Model of Conflict Strategies Approach*

Ani Yuningsih

Fakultas Komunikasi, Universitas Islam Bandung

e-mail: [yuningsihani@yahoo.com](mailto:yuningsihani@yahoo.com)

**Abstrak.** Konflik akan terus ada selama roda kehidupan ini berjalan. Namun saat ini realitas konflik semakin kompleks, semakin terbuka, dan dampaknya semakin meluas, dibandingkan dengan masa sebelum reformasi, baik dalam kehidupan bernegara maupun dalam kehidupan berorganisasi. Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai realitas yang menghambat fungsi organisasi, sehingga konflik harus dihindarkan, dikontrol dan dikendalikan. Konflik dianggap merugikan dan membuat organisasi tidak bisa mencapai prestasi yang diinginkan. Pandangan kontemporer menganggap konflik adalah suatu hal yang dibutuhkan bagi pertumbuhan, perubahan dan evolusi suatu organisasi agar terhindar dari kondisi yang stagnan tertutup dari perubahan yang dibutuhkan. Konflik membuat organisasi lebih kreatif dan melahirkan hasil kerja baru yang memuaskan. Faktor-faktor penyebab konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain a) Kemandirian organisasi; b) Sistem nilai; c) Tujuan; d) Sistem lain dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi : a) Keterbatasan sumber daya; b) Kekaburan aturan/norma di masyarakat; c) Derajat ketergantungan dengan pihak lain; d) Pola interaksi dengan pihak lain. Teknik dan praktik komunikasi organisasi dalam manajemen konflik harus memenuhi beberapa kriteria: Pertama : strategi manajemen konflik harus didesain untuk meningkatkan proses pembelajaran organisasi. Kedua : strategi manajemen konflik harus didesain sedemikian rupa sehingga memenuhi kriteria “the right stakeholders to solve the right problems”. Ketiga : manajemen konflik harus etis, baik bagi level pimpinan maupun level stakeholders yang lainnya. Implementasi model Arena Strategi Konflik dalam manajemen konflik mensyaratkan perlunya diimplementasikan komunikasi organisasi yang tepat dengan mempertimbangkan aspek iklim organisasi dan budaya organisasi, serta aspek-aspek komunikasi itu sendiri yang menyangkut pertukaran dan penafsiran pesan di antara para anggota organisasi, baik yang bersifat struktural fungsional maupun yang bersifat spontan dan individual. Model Arena Strategi Konflik memadukan pandangan objektif dan subjektif dalam komunikasi konflik.

**Key Words:** manajemen konflik, model arena strategi konflik

### 1. Pendahuluan

Konflik adalah suatu realitas unik yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan, yang disadari dan senantiasa mengiringi semua aspek kehidupan manusia. Tidak ada seorang pun, selama ia hidup, yang dapat menghindari dari konflik. Namun setiap orang memiliki cara yang berbeda dalam menghadapi, menyikapi dan menyelesaikan konflik. Konflik akan terus ada selama roda kehidupan ini berjalan. Namun saat ini realitas konflik semakin kompleks, semakin terbuka, dan dampaknya semakin meluas, dibandingkan dengan masa sebelum reformasi, baik dalam kehidupan bernegara maupun dalam kehidupan berorganisasi. Sebelum reformasi konflik cenderung diredam, tidak dimunculkan ke permukaan, bahkan “dibungkam” secara represif melalui power dan struktur yang sentralistik. Kini konflik semakin terbuka,

semakin muncul ke permukaan terutama karena media massa memiliki peluang lebih besar untuk “bicara”. Di samping itu ruang publik semakin luas dan publik sudah lebih meningkat keberaksaraannya terhadap media.

Demikian halnya dalam kehidupan organisasi, seiring dengan diterapkannya struktur desentralistik dan seiring dengan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi maka kompleksitas konflik dalam kehidupan organisasi cenderung semakin meningkat. Organisasi yang memiliki sedikit anggota dengan sendirinya akan mengalami intensitas dan kompleksitas konflik yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang besar yang memiliki sejumlah besar anggota dengan diversifikasi pekerjaan yang beragam.

Konflik keberadaannya seringkali dibenci, dihindari dan dianggap negatif bagi iklim organisasi, namun acapkali keberadaannya justru menambah gairah dan semangat kerja. Tjosvold mengemukakan bahwa : “Bekerja dalam organisasi berarti terjun ke dalam konflik, maka untuk meraih keberhasilan dalam bekerja disyaratkan memiliki kemampuan manajemen konflik”. (Tjosvold 2008 : 19 dalam Aula dan Siira 2010 : 1). Memahami konflik dapat menggunakan berbagai perspektif keilmuan, begitu pula dalam hal manajemen dan metode penyelesaian konflik. Tulisan ini bermaksud mengkaji pemahaman konflik dan manajemen konflik dengan menggunakan perspektif komunikasi organisasi, dan menganalisis metode penyelesaian konflik dengan menggunakan pendekatan Model Arena Strategi Konflik (the Arena model of Conflict strategies Approach) yang merupakan perpaduan antara pendekatan Conflict Management System (CMS) dan pendekatan Kompleksitas Sosial (Social Complexity Approach).

Melalui kajian sederhana ini diharapkan pemimpin, penyelia, maupun para anggota organisasi dalam memperoleh masukan untuk mengimplementasikan komunikasi organisasi yang tepat dalam mengelola konflik yang ada di lingkungan organisasinya, baik secara mikro atau individual maupun secara makro atau organisasional.

## 1.1 Rumusan Masalah

*“Bagaimana Implementasi Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik Melalui Pendekatan Model Arena Strategi Konflik?”*

## 1.2 Identifikasi Masalah

1. Apa yang dimaksud dengan Konflik dalam organisasi?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi konflik?
3. Bagaimana teknik dan praktik komunikasi organisasi dalam manajemen konflik?
4. Bagaimana implementasi model Arena Strategi Konflik dalam manajemen konflik?

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Organisasi dan Komunikasi Organisasi

Menurut Ndraha, organisasi dapat diamati sebagai gejala sosial level makro dan juga bisa sebagai gejala administratif dari sudut mikro. (Ndraha, 2003 : 52). Menurut Stephen P. Robbins dalam *Organizational Theory : Structure Designs and Applications* (1994 : 4), organisasi adalah : *“A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*.

Bila ditelaah lebih jauh, organisasi bukanlah sekadar bentuk, akan tetapi lebih dari sekadar wadah jaringan-jaringan yang rumit. Littlejohn (2005 : 239-241) menjelaskan bahwa sebuah organisasi dapat dikenali dari tiga dimensi umum yaitu : (1) *organizational structure, form, and function*; (2) *management, controll and power*; (3) *organizational culture*.

## 2.2 Konflik dan Tahapan Konflik

Konflik muncul karena adanya berbagai kepentingan. Ada beberapa dimensi tentang kepentingan. Beberapa kepentingan bersifat universal (seperti kebutuhan rasa aman, identitas, sosialisasi, kebahagiaan, kejelasan tentang dunianya, dan beberapa harkat kemanusiaan yang bersifat fisik). Beberapa kepentingan lain bersifat spesifik bagi pelaku-pelaku tertentu. Beberapa kepentingan bersifat lebih penting (memiliki prioritas lebih tinggi) daripada yang lain, dan tingkat prioritas tersebut berbeda-beda pada setiap orang.

Kata konflik mengandung banyak pengertian, ada pengertian negatif, pengertian netral dan pengertian positif. Dalam pengertian negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, perusakan, penghancuran, irasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan perang, dan lain sebagainya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan dengan peristiwa petualangan, tantangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pembenahan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dengan kepentingan dan tujuan hidup yang tidak sama pula.

Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus dihindarkan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif serta menyenangi kebaikan. Asumsi pandangan tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan dihindarkan.
2. Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.
3. Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan kontemporer memiliki asumsi bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Pandangan ini berpendapat bahwa konflik itu baik dan harus didorong agar tetap ada karena konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Konflik dapat diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi. Dalam pandangan ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring. Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari perspektif *human relations* dan perspektif *interactionist*.

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat : 1) Mengarah ke inovasi dan perubahan; 2) Memberi tenaga

kepada orang untuk bertindak;3) Menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi;4) Merupakan unsur penting dalam sistem organisasi.

Louis Pondy telah mengembangkan sebuah model yang berguna tentang konflik keorganisasian.

1. Tahap 1 : Konflik laten
2. Tahap 2: Konflik yang dipersepsi
3. Tahap 3 : Konflik yang dirasakan
4. Tahap 4 : Konflik termanifestasi
5. Tahap 5 : Setelah konflik usai

### 2.3 Jenis-jenis Konflik

Dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu atau kelompok-kelompok. Ada banyak pendapat tentang jenis-jenis konflik diantaranya Handoko, T.H. (1992) membedakan konflik menjadi lima jenis, yaitu : (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi, (3) konflik antara individu dengan kelompok, (4) konflik antar kelompok, (5) konflik antar organisasi.

Berbagai jenis konflik di atas merupakan gambaran umum kejadian konflik yang muncul pada setiap organisasi. Sedangkan intensitas konflik pada masing-masing berbeda bergantung pada bagaimana individu atau kelompok menanggapi, menafsirkan kejadian konflik. Sedangkan gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

### 2.4 Manajemen konflik

Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi. Akan tetapi konflik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif, sehingga manajemen tidak perlu berjuang untuk menghilangkan semua konflik, tetapi hanya pada konflik yang menimbulkan dampak gangguan atas usaha organisasi mencapai tujuan, atau mengelola konflik yang ada agar tujuan organisasi tetap mencapai prestasinya secara efektif dan efisien.

Menurut Edelman, R.J. jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang, maka iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak.

#### 2.4.1 CMS (Conflict Management System)

The Society of Professional in Dispute Resolution (SPIDIR, Gosline et al, 2001) melahirkan konsep CMS atau ICMS (Integrated Conflict Management System), sebagai sebuah konsep manajemen konflik yang dianggap lebih komprehensif dibandingkan dengan sistem yang lainnya. CMS terdiri atas tiga tipe manajemen konflik, yaitu :

1. *Right – Based Processes*  
Yaitu manajemen konflik dengan cara melibatkan pihak ketiga, seperti grievances dan arbitration, pada dasarnya menyelesaikan konflik berdasarkan hukum, kontrak kerja, atau standar perusahaan.
2. *Interest – Based Processes*

Hampir sama seperti tipe pertama, yaitu melibatkan pihak ketiga, seperti mediation dan facilitation, yang dalam pelaksanaannya membantu partisipan mencapai kesepakatan, karena pihak ketiga tidak mengambil keputusan yang mengikat partisipan yang berkonflik.

### 3. *Negotiated – Based Processes*

Yaitu suatu kegiatan penyelesaian konflik dengan mengerahkan seluruh usaha-usaha individu yang berkonflik berdasarkan kemampuan masing-masing agar menemukan kesepakatan, tanpa intervensi pihak ketiga.

Perspektif CMS, pada dasarnya mengacu pada teori sistem informasi yang menganggap bahwa komunikasi konflik berkaitan dengan keseimbangan dan kekuatan struktur dan sistem organisasi. Proses komunikasi konflik dalam CMS bersifat linier, *predictable*, rasional dan berada dalam bingkai positivistik (pendekatan objektif) dalam studi komunikasi organisasi. Sehingga karena menggunakan pandangan linier dan objektif, maka konflik diasumsikan sebagai suatu penyimpangan dari harmoni dan normalitas.

### 2.3.2 The Arena Model of Conflict Strategies (Model Arena Strategi Konflik)

Selain model CMS seperti telah dikemukakan di atas, yang jelas-jelas mencerminkan implementasi pendekatan objektif, masih ada model lain yang merupakan implementasi pendekatan subjektif dalam manajemen konflik, yaitu model Social Complexity (Kompleksitas Sosial). Model kedua ini menggunakan pandangan interpretif terhadap komunikasi organisasi dalam mengelola konflik, memandang konflik sebagai suatu proses negosiasi dan pertukaran makna yang alamiah di dalam organisasi (lihat Fiske 1990; O’Sullivan et al, 1994). Model CMS berorientasi hanya pada aspek institusional dan komunikasi organisasional yang bersifat integratif satu arah. Sedang model Social Complexity mengkaji aspek spontanitas individual dalam komunikasi konflik yang dipengaruhi oleh iklim dan budaya organisasi.

Mengacu pada hasil pemikiran Aula tahun 1996 sampai dengan 1999, dapat dilihat bagaimana perpaduan antara pandangan objektif dan subjektif digunakan untuk menelaah dan mengelola konflik dalam organisasi. Aula mencoba menerapkan beberapa ide dan pandangan tentang bagaimana mengelola konflik dalam organisasi. Beberapa aspek tersebut diaplikasikan dalam model Arena Strategi Konflik dari Aula, khususnya untuk mengelola reputasi management strategis, sebagaimana terlihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**THE ARENA MODEL OF CONFLICT STRATEGIES**

CIRCUMSTANCE	COMMUNICATION		
		INTEGRATIVE	DISSIPATIVE
	INSTITUTIONAL	CONSOLIDATING	SUPPRESSING
SPONTANEOUS	SHAKING	ENGAGING	

Sumber : Aula dan Siira, 2010 : 133

Aula dan Mantere (2008) telah memformulasikan suatu model Arena Reputasi Organisasi dimana perusahaan berhadapan dengan audience dan berkompetisi untuk meraih reputasi dalam arena komunikasi yang berlainan. Model ini berpedoman pada dua aspek mendasar dari sistem konflik yang kompleks, yakni aspek komunikasi dan

circumstansial (Iklim Organisasi). Proses Komunikasi berjalan dalam dua fungsi yaitu fungsi integratif atau pemaknaan sesaat/seketika yang bersifat parsial. Kedua fungsi tersebut berjalan dan mempengaruhi esensi budaya organisasi serta sistem secara dinamis. Aspek Iklim Organisasi merujuk pada budaya baik dalam arena institusional maupun spontanitas (informal). Itulah sebabnya Mekanisme pengelolaan konflik dalam organisasi mesti mempertimbangkan dua hal fundamental yakni komunikasi dan iklim organisasi di mana konflik tersebut terjadi. Karena keduanya bersifat dinamis, maka CMS organisasi mesti memperhitungkan *consolidating* dan *supressing* secara bersamaan. *Consolidating*, adalah tipikal representasi dari dari pendekatan CMS, ini adalah strategi ideal ketika masalah konflik bersifat impresonal dan secara alamiah lebih sederhana, dan dapat diselesaikan di dalam arena institusional. Biasanya fokus masalahnya jelas, serta hasilnya dapat diprediksi, sehingga institusi dapat memecahkan masalah-masalah ini secara rutin dan otomatis.

*Supressing*, adalah representasi dari hilangnya hasrat, tidak bersifat umum dan merupakan realitas dari konflik manajemen organisasi. Menjadi darurat ketika isu konflik ini menjadi kompleks dan dialami oleh setiap orang. Konflik ini harus ditangani secara institusional. Organisasi bisa mnecoba mengatasinya dalam wilayah struktural dan keputusan manajemen, jangan membiarkan terjadi elaborasi opini ataupun diskusi yang lebih meluas.

*Shaking*, adalah representasi dari gerakan proaktif dalam manajemen konflik ketika fasilitas saluran komunikasi organisasi disipatif dan komunikasi informal digunakan untuk mengatasi konflik. Pada arena ini tetap harus diperhatikan manner (sopan santun) dalam menangani konflik. (menyelesaikan konflik pada arena atau channel informal).

*Engaging*, adalah representasi dari situasi dimana konflik terjadi dan harus ditangani di wilayah spontaneous untuk mempertemukan masalah/isu personal yang kompleks dan panas. Pertautan dapat terjadi jika kepentingan organisasi didahulukan sebagai bahasa pengantar dan mengarahkan sudut pandang kedua pihak yang berkonflik. Teknik manajemen konflik di wilayah ini kadang tidak menyenangkan, karena menyangkut ketidakmampuan berkomunikasi antara kedua belah pihak.

### **3 Analisis Dan Pembahasan**

#### **3.1 Realitas Konflik dalam Organisasi**

Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai realitas yang menghambat fungsi organisasi, sehingga konflik harus dihindarkan, dikontrol dan dikendalikan. Pandangan ini memiliki asumsi bahwa interaksi sosial itu sendiri berpotensi menjadi kekuatan negatif, dan ini umumnya disebabkan individu tidak mampu mengendalikan interaksi sosial maupun konflik tanpa akibat yang merusak lingkungan atau organisasinya. Dengan demikian konflik dianggap merugikan dan membuat organisasi tidak bisa mencapai prestasi yang diinginkan. (mengacu pada pendapat Bush dan Folger 2005 : 247 dalam Aula dan Siira, 2007). Akan tetapi pandangan kontemporer memiliki asumsi bahwa konflik penting untuk orang modern: *“conflict are not only essential to the growth, change, and evolutions living systems, but (are), as well, a system’s primary defence against stagnation, detachment, entropy’s an eventual extinction”* (Rubent, 1978 : 206 dalam Aula dan Siira, 2007, 6).

Aula sendiri seorang pakar manajemen konflik, berpendapat bahwa : *“conflicts are an important force in bringing out the differences among agents opinions, logics and worldviews, which. In turn, leads to more creative and novel outcomes”* (Aula

1999: 200 dalam Aula dan Siira, 2007, 6). Dengan demikian pandangan kontemporer memiliki asumsi bahwa konflik adalah suatu hal yang dibutuhkan bagi pertumbuhan, perubahan dan evolusi suatu organisasi agar terhindar dari kondisi yang stagnan tertutup dari perubahan yang dibutuhkan.

### 3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konflik

Faktor-faktor penyebab konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam faktor internal dapat disebutkan beberapa hal yang mempengaruhi konflik yaitu :1) Kemantapan organisasi;2) Sistem nilai; 3) Tujuan; 4) Sistem lain dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi : 1) Keterbatasan sumber daya; 2) Kekaburan aturan/norma di masyarakat; 3) Derajat ketergantungan dengan pihak lain; 4) Pola interaksi dengan pihak lain.

### 3.3 Teknik dan Praktik Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik

Bagaimana teknik dan praktik komunikasi organisasi dalam manajemen konflik diterapkan? Mengacu pada pendapat Rahim (2002 dalam Aula, 2007 : 7), dapat dikemukakan beberapa hal terkait dengan implementasi strategi manajemen konflik. Bahwa jika ingin efektif, strategi manajemen konflik harus memenuhi beberapa kriteria:

*Pertama*, strategi manajemen konflik harus didesain untuk meningkatkan proses pembelajaran organisasi. Artinya membuat organisasi beserta para anggotanya memperoleh sejumlah aktivitas pembelajaran berdasarkan konflik yang dialaminya. Keberadaan konflik dalam struktur dan proses suatu organisasi harus memberikan tantangan pada status quo, melalui pengalaman-pengalaman para anggotanya untuk mengembangkan atau melahirkan kebijakan-kebijakan mendasar, asumsi-asumsi organisasi dan tujuan-tujuan organisasi yang baru dan tepat.

*Kedua*, strategi manajemen konflik harus didesain sedemikian rupa sehingga memenuhi kriteria “the right stakeholders to solve the right problems” (menempatkan stakeholders yang tepat untuk memecahkan masalah secara tepat). Artinya konflik seringkali merupakan masalah kompleks yang melibatkan banyak bagian di dalam organisasi. Maka sebaiknya melibatkan bagian-bagian yang relevan dalam memimpin pemecahan masalah untuk membuat organisasi bersama-sama secara efektif.

*Ketiga*, Manajemen konflik harus etis. Artinya desain harus membuat manajemen konflik mampu bertindak secara etis (berlandaskan nilai-nilai moral) dan mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, baik terhadap pimpinan maupun terhadap level stakeholders lainnya.

### 3.4 Implementasi Model Arena Strategi Konflik dalam Manajemen Konflik

Manajemen konflik pada dasarnya sangat berkaitan dengan konseptualisasi sistem komunikasi organisasi dan budaya organisasi. Fungsi komunikasi organisasi yang berjalan efektif, dapat memberikan kesempatan kepada organisasi untuk mengelola setiap konflik yang dihadapinya. Iklim organisasi yang sehat yang supportive dapat mengurangi terjadinya konflik yang bersifat negatif.

Kualitas komunikasi disipatif selalu ada dalam organisasi meskipun keberadaannya tidak menyenangkan, oleh karenanya dalam menerapkan pendekatan CMS selain memperhitungkan aspek struktural, regulasi dan kontrak sosial, tetap perlu memperhatikan aspek-aspek budaya, etika dan karakteristik individual kepemimpinan,

agar tidak hanya bersifat monolitik tetapi seringkali diperlukan pendekatan resiprokal dalam manajemen konflik.

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain : 1) Melakukan introspeksi diri; 2) Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat; dan 3) Mengidentifikasi sumber konflik.

## 4. Penutup

### 4.1 Kesimpulan

Implementasi model Arena Strategi Konflik dalam manajemen konflik mensyaratkan perlunya diimplementasikan komunikasi organisasi yang tepat dengan mempertimbangkan aspek iklim organisasi dan budaya organisasi, serta aspek-aspek komunikasi itu sendiri yang menyangkut pertukaran dan penafsiran pesan di antara para anggota organisasi, baik yang bersifat struktural fungsional maupun yang bersifat spontan dan individual. Model Arena Strategi Konflik memadukan pandangan objektif dan subjektif dalam komunikasi konflik.

### 4.2 Saran

1. Penyelesaian konflik dalam organisasi sebaiknya diawali dengan pemahaman tentang berbagai strategi manajemen konflik, baik yang berlandaskan pandangan objektif maupun subjektif. Hal ini dilakukan agar implementasi teknik dan strategi manajemen konflik yang digunakan menempatkan stakeholder yang tepat pada problem solving yang tepat.
2. Berbagai aspek terkait dengan manajemen konflik, baik aspek struktural fungsional maupun aspek budaya. Oleh karenanya perlu dibangun iklim komunikasi organisasi yang integratif dan supportif untuk menciptakan CMS (sistem manajemen konflik) yang mekanistik dan resiprokal secara terpadu, sebagaimana digambarkan dalam model Arena Strategi Konflik.

## Daftar Pustaka

- Aula, Pekka dan Siira, Kalle.(2010).*Organizational Communication and Conflict Management Systems*. Nordicom Review, Journal.
- Littlejohn, Stephen W. (2005). *Theories of Human Communication. Fifth Edition*. Belmont. USA : Wadsworth Group. Publishing Company.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi* . Jakarta : Rineka Cipta.
- Pace. R. Wayne dan Faules, F. (1998). *Komunikasi Organisasional, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Pruitt. Dean. J. & Rubin. Jeffrey. (2004). *Teori Konflik Sosial*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi, Struktur , Desain & Aplikasi*. Edisi 3. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Bagi Pemimpin Visioner*. Alfabeta . Bandung.
- Winardi. (2007). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. PT Raja Grafindo Persada. Bandung.