



Jurnal Ilmu Komunikasi
ULTIMACOMM

Vol 9, No. 1

ISSN: 2085 - 4609 (Print), e- ISSN 2549-4007

Journal homepage: <http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM>



Urgensi Komunikasi dalam Pengembangan Organisasi Modern

Fabianus Fensi

To cite this article:

Fensi, Fabianus. (2017). Urgensi Komunikasi dalam Pengembangan Organisasi Modern. *Jurnal UltimaComm*, 9(1), 59-68



Submit your article to this journal [↗](#)

Published in Partnership with



Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM/about>

Urgensi Komunikasi dalam Pengembangan Organisasi Modern

Fabianus Fensi

Universitas Bunda Mulia

Email: fabianusfensi@gmail.com

ABTRAK

Organisasi modern membutuhkan model komunikasi yang partisipatif, yaitu komunikasi yang memberi ruang bagi keterlibatan semua komponen organisasi. Hierarki peran diperlukan, tetapi itu bertujuan memperlancar arus distribusi informasi dalam organisasi. Lemahnya standar komunikasi organisasi sering menimbulkan konflik tersendiri dalam sebuah organisasi. Konflik bisa terjadi antara anggota dengan organisasi, antaranggota dalam organisasi, atau antara organisasi dengan anggota. Karena itu diperlukan mekanisme penyelesaian konflik yang memenangkan kepentingan bersama. Atasan dan bawahan adalah perangkat organisasi penyalur atau aktor komunikasi dalam organisasi sehingga perjalanan roda organisasi berjalan sesuai kesepakatan bersama dalam organisasi tersebut. Tidak ada konflik yang tidak memiliki jalan keluar. Pentingnya bagi sebuah organisasi adalah melakukan negosiasi egaliter untuk memenangkan kepentingan bersama sebagai visi dan misi organisasi.

Kata Kunci: Konflik, komunikasi, negosiasi, organisasi

ABSTRACT

Modern organization requires a participatory model of communication which provides the room for the involvement of all organizational components. Role hierarchy is required, but it aims to smoothen the flow of information distribution within the organization. Weak standards of organizational communication often cause conflict in an organization. Conflicts can occur between members and organizations, between members within the organization, or between organizations and members. Therefore, conflict resolution mechanisms that win the common interest are needed. Superiors and subordinates are the organizational devices of the channeling or communications actors within the organization so that the organization mechanism runs according to mutual agreement within the organization. No conflicts have no way out. The importance for an organization is to negotiate egalitarian to win the common interest as the vision and mission of the organization.

Keywords: Conflict, communication, negotiation, organization

PENDAHULUAN

Secara sederhana organisasi dapat dipahami sebagai suatu kumpulan (atau sistem) individu yang bersama-sama, melalui suatu hierarki pangkat, peran, dan pembagian kerja tertentu di antara elemen organisasi. Ini pada akhirnya mengarah kepada cita-cita bersama, yaitu berusaha mencapai tujuan tertentu (Tubbs & Moss, 2001, p. 164).

Definisi sederhana ini dengan demikian menyiratkan tiga hal penting yang dikandung dan dimiliki oleh sebuah organisasi. Pertama, organisasi sebagai wadah individu berkumpul. Organisasi hanya mungkin kalau dua atau lebih orang berkumpul, tentu dengan kepentingan tertentu dalam pengembangan organisasi.

Kedua, organisasi memiliki hierarki pangkat dan pembagian kerja. Dalam suatu perkumpulan wewenang dan otoritas individu secara hierarkis disusun berdasarkan peran tertentu. Atau, tidak semua orang dapat mengendalikan satu fungsi tertentu dalam organisasi melainkan dibagi berdasarkan peran sesuai kompetensi yang disepakati. Distribusi peran tentu berdasarkan standar fungsional yang disepakati bersama sehingga melahirkan pola pembagian kerja yang memperlancar arus perjalanan roda sebuah organisasi.

Ketiga, organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Peleburan individu dalam peran yang berbeda hanya bisa berjalan kalau organisasi mampu mendefinisikan dirinya sebagai alat pencapaian tujuan bersama. Peran tertentu individu dalam sebuah organisasi hanya berarti kalau dia mampu merepresentasikan diri dalam kebersamaan dengan perangkat fungsional hierarkis yang lain untuk mencapai tujuan tertentu dalam sebuah organisasi. Dengan singkat, bisa dikatakan organisasi adalah media interaksi peran individu yang terbagi secara hierarkis dengan kesepakatan membangun tujuan tertentu dengan pola pembagian kerja, peran, dan fungsi yang satu sama lain saling mengendalikan.

Konsep ini hanya bisa berjalan dengan efektif kalau komunikasi diberi ruang yang cukup besar dalam sebuah organisasi, apalagi kalau organisasi tersebut dikategorikan secara fungsional dalam hierarki modern. Kita membutuhkan sebuah pola komunikasi organisasi yang efektif, yang menuntut adanya sirkulasi peran yang dimainkan oleh seluruh perangkat organisasi yang dibutuhkan.

METODE

Kajian ini merupakan sebuah analisis literatur. Seluruh pembahasan berpusat pada kajian bagaimana komunikasi organisasi dijalankan, mulai perencanaan organisasi, pelaksanaan prosedur organisasi, sampai pengawasan organisasi.

Dipaparkan pula bahwa organisasi tidak mungkin menghindari konflik, maka jalan negosiasi kepentingan diperlukan dalam sebuah organisasi.

PEMBAHASAN

Hakikat Komunikasi Organisasi

Littlejohn dan Foss berusaha mendefinisikan komunikasi organisasi dalam dua perspektif sekaligus, yaitu perspektif tradisional dan perspektif interpretif. Komunikasi organisasi menurut perspektif tradisional adalah upaya-upaya penanganan pesan yang terkandung dalam batas-batas organisasional. Perspektif ini menekankan komunikasi sebagai sarana/alat orang beradaptasi dengan lingkungan organisasi tertentu. Dia memusatkan perhatian pada menerima, menafsir, dan bertindak sesuai dengan konteks lingkungan sosial tertentu.

Sementara menurut perspektif interpretif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang terjadi dalam keseluruhan peran organisasi. Dalam hal ini komunikasi organisasi berperan vital dalam menciptakan, memelihara, bahkan mengubah organisasi dan seluruh sistem kerjanya.

Sementara menurut Goldhaber, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan pesan dan saling menukarkan pesan tersebut dalam satu jalinan hubungan yang saling bergantung satu sama lain, dan dapat dipakai untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah.

Zelko dan Dance memahami komunikasi organisasi sebagai sistem yang saling bergantung, baik antara kondisi-kondisi internal maupun kondisi eksternal. Komunikasi dalam kondisi internal mencakup semua jenis komunikasi *bottom up*, dari bawahan kepada atasan, atau komunikasi sesama karyawan dalam level/tingkat peran yang sama. Sedangkan komunikasi dalam kondisi eksternal mencakup semua jenis komunikasi yang dibangun organisasi terhadap semua lingkungan eksternal kerja dan, atau organisasi lain berhubungan dengan penjualan atau distribusi hasil-hasil produksi organisasi kepada mitra bisnis organisasi.

Ketiga definisi yang dipaparkan ini memuat beberapa terminologi penting dalam komunikasi organisasi modern. Pertama adalah pesan yang diartikan sebagai muatan makna yang dipertukarkan antarelemen organisasi. Pertukaran makna menghubungkan satu level peran dengan level peran yang lainnya sehingga terbangun alur distribusi manfaat dalam keseluruhan tata kelola organisasi.

Kedua, alat adaptasi. Individu dalam suatu organisasi menyatu dalam visi bersama organisasi di mana dia berada. Sebuah organisasi membangun kultur yang lahir dari heterogenitas konsep, sikap, watak, etos, dan kebiasaan anggotanya. Perbedaan kultur membutuhkan komunikasi sebagai sarana adaptif sehingga organisasi mampu merepresentasikan diri sebagai kesatuan utuh dari berbagai kultur individu anggotanya.

Ketiga, selain menukarkan makna/pesan, komunikasi organisasi juga menciptakan pesan. Artinya setiap individu anggota organisasi dalam level apapun menciptakan makna sendiri berdasarkan konsep diri dan kebiasaannya. Konsep diri dan kebiasaan saling dipertukarkan sehingga sebuah organisasi mampu menampakan satu konsep dan kebiasaan yang kita sebut budaya organisasi.

Keempat, organisasi tidak saja berhubungan dengan anggota secara internal, tetapi juga secara eksternal, dia berkomunikasi dengan organisasi lain di luar dirinya. Sebagaimana komunikasi organisasi internal berperan penting menjalankan roda organisasi, komunikasi eksternal penting untuk membangun jaringan *partnership* (kemitraan) antarorganisasi.

Kemajuan sebuah organisasi tidak saja ditentukan oleh efektivitas komunikasi internal tetapi juga bagaimana membangun strategi komunikasi efektif dengan mitra organisasi. Komunikasi organisasi dengan demikian mencakup komunikasi internal antaranggota organisasi juga komunikasi horizontal dengan berbagai elemen keorganisasian di luar dirinya. Keduanya sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Komunikasi dalam Perencanaan Organisasi

Conrad, seperti dikutip Tubbs dan Moss, mengidentifikasi tiga fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi. Pertama adalah fungsi perintah. Dalam fungsi ini, anggota organisasi membicarakan, menerima, menafsir, dan bertindak atas suatu perintah, lewat pengarahan dan umpan balik. Tujuan yang mau dicapai dalam fungsi ini adalah memengaruhi anggota dalam organisasi. Hasil yang diharapkan adalah koordinasi di antara anggota yang ada dalam organisasi.

Kedua, fungsi relasional. Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan bisnis dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan ini memengaruhi kinerja anggota organisasi. Di dalamnya terkandung antara lain kepuasan kerja anggota organisasi, aliran komunikasi, baik dari ke bawah ke atas, maupun dari atas ke bawah para organisasi.

Ketiga, fungsi manajemen ambigu atau tidak jelas. Pilihan dalam organisasi sering dibuat dalam keadaan ambigu dan tidak jelas. Tujuan organisasi juga tidak jelas. Berhadapan dengan situasi tidak pasti dan tidak jelas tersebut, komunikasi bisa menjadi alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan

tersebut. Setiap anggota berbicara satu sama lain untuk membangun lingkungan kerja kondusif dan memahami situasi baru terjadi dalam organisasi.

Perencanaan Organisasi

Standar perencanaan sebuah organisasi sekurang-kurangnya bertolak dari empat elemen utama perencanaan yang disepakati sebagai berikut. Pertama, menetapkan tujuan organisasi untuk menentukan ke mana organisasi hendak dibawa, target yang mau dicapai, dan menetapkan secara adekuat visi dan misi organisasi.

Kedua, upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sini sudah dibutuhkan aksi nyata pemetaan berbagai aktivitas kreatif untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan bersama. Ketiga, pertimbangan atas ketersediaan sumber daya. Sumber daya meliputi sumber daya manusia yang berhubungan dengan siapa mengerjakan apa dan sumber non manusia yang berhubungan berbagai kemungkinan (situasi dan kondisi) yang bisa saja dimanfaatkan organisasi untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Keempat, pelaksanaan/implementasi program organisasi. Pencapaian program kerja organisasi hanya bisa diukur dari bagaimana mengimplementasikan berbagai program kerja yang bisa digambarkan dalam sebuah matriks *Key Performance Indicators* (KPI). KPI menjadi alat ukur kuantitatif untuk menilai seberapa jauh pelaksanaan program organisasi dijalankan dengan konsistensi dan terencana.

Kita harus mengatakan bahwa perencanaan merupakan penentu arah dan pedoman pencapaian tujuan sebuah organisasi modern. Kita bisa mengidentifikasi sekurang-kurangnya ada tiga macam perencanaan organisasi yang bisa dilakukan, yaitu perencanaan organisasi jangka pendek, perencanaan organisasi jangka menengah, dan perencanaan organisasi yang bersifat jangka panjang.

Apa pun model perencanaan yang dilakukan, diakui atau tidak diakui, peran komunikasi sangat dibutuhkan, terutama untuk mengelaborasi keempat elemen utama perencanaan organisasi di atas, sehingga bisa menjangkau semua level hierarkis peran dan fungsi dalam organisasi tersebut.

Sebagai contoh, sebuah organisasi pendidikan menetapkan penerimaan siswa baru pada tahun ajaran baru dengan menargetkan penerimaan sekitar 1000 orang siswa. Seorang manajer pendidikan menetapkan target ini dan dikomunikasikan kepada semua level sehingga pembagian kerja mulai dilakukan dari awal perencanaan dibuat.

Pertanyaan pokok yang harus dipertimbangkan dalam mencapai target 1000 orang siswa baru ada beberapa. Apa yang dilakukan untuk mencapai target? Siapa yang akan melakukan? Bagaimana melakukannya? Pertanyaan

perencanaan ini mengisyaratkan adanya mekanisme pembagian kerja dalam organisasi sehingga target bisa dicapai dengan lebih mudah.

Komunikasi dalam Pelaksanaan Prosedur Organisasi

Dalam tataran pelaksanaan prosedur organisasi, komunikasi diperlukan terutama berhubungan dengan upaya memonitor pelaksanaan program kerja organisasi. Komunikasi diperlukan dalam dua kepentingan.

Pertama, kepentingan pengorganisasian prosedur. Pengorganisasian prosedur dimaksudkan untuk menentukan jenis, jumlah, pengelompokan kegiatan, dan pendelegasian wewenang. Beberapa hal penting dalam pengorganisasian prosedur organisasi, yaitu penentuan kelompok kerja berdasarkan bidang atau keahlian anggota organisasi, pemberian mandat kuasa (delegasi wewenang) atasan kepada bawahan, dan mengelompokkan berbagai kegiatan yang sejenis atau berbeda jenis.

Kedua adalah *directing/commanding* atau memberi pengarahan langsung. Upaya mengarahkan bawahan agar bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi penting dilakukan. Pengarahan dilakukan melalui pemberian informasi yang diperlukan berhubungan permasalahan karyawan, memberikan perintah supaya bawahan bisa melakukan sesuatu. Perintah dilakukan secara tertulis maupun tidak tertulis (lisan).

Ketiga, sistem koordinasi, dimaksudkan untuk menyelaraskan berbagai kepentingan dalam organisasi sehingga tercapai tujuan bersama yang diinginkan. Koordinasi bisa dipahami sebagai upaya organisasi untuk mengelola berbagai perbedaan sehingga tujuan bersama tetap menjadi prioritas melampaui kepentingan pribadi anggota organisasi.

Ketiga poin ini tidak mungkin terjadi atau terlaksana tanpa membangun komunikasi antaranggota dalam organisasi. Komunikasi dengan demikian memperjelas perintah, pengarahan, dan koordinasi atasan kepada bawahan sehingga tercipta suasana kerjasama saling pengertian di antara keduanya. Model komunikasi yang dilakukan bisa saja dilakukan secara formal maupun secara non formal.

Komunikasi dalam Pengendalian Organisasi

Berhasil atau tidaknya suatu program organisasi tidak saja diukur dari seberapa realistis dan masuk akal nya perencanaan awal suatu program, atau seberapa kuat monitoring pada tingkat implementasi, tetapi juga diukur dari seberapa kuat pengendalian dilakukan atas berbagai sumber daya yang ada dan tersedia dalam organisasi.

Tindakan pengendalian atau kontrol tentu bertolak dari logika perencanaan dan fleksibilitas monitoring. Pengendalian dimaksudkan supaya perencanaan dan

pelaksanaan program kerja dijalankan sesuai mekanisme kesepakatan bersama dalam organisasi. Pengendalian bisa pula dipahami sebagai alat atau instrumen korektif atas semua perencanaan dan pelaksanaan program kerja organisasi.

Tindakan pengendalian program organisasi meliputi beberapa hal. Pertama, penetapan standar yang digunakan dalam program organisasi. Standar itu dalam artian kualitatif maupun kuantitatif. Standar kualitatif biasanya berhubungan dengan pendapat umum atau pendapat pimpinan organisasi. Sementara standar kuantitatif biasanya berhubungan atau dihubungkan dengan kalkulasi jam kerja, pendapatan, dan investasi.

Kedua, membandingkan pencapaian pelaksanaan program dengan target perencanaan sebelumnya. Apakah terdapat *gap* antara perencanaan awal program dengan pencapaian yang dihasilkan. Ketiga, melakukan koreksi berdasarkan telaahan atas permasalahan-permasalahan yang dihadapi, analisis, pemilihan alternatif perbaikan, dan penyempurnaan pelaksanaan program organisasi selanjutnya.

Komunikasi menjadi penting ketika pengendalian program organisasi dijabarkan secara rasional kepada setiap anggota organisasi. Fungsi komunikasi dalam pengendalian program organisasi dimaksudkan untuk menyatukan langkah strategis perbaikan atau penyempurnaan pelaksanaan program bersama. Komunikasi dipakai sebagai sarana menyampaikan strategi perbaikan atas persoalan yang dihadapi dalam semua level peran dalam organisasi sesuai pembagian kerja yang telah disepakati.

Negosiasi Internal & Antarorganisasi

Asumsinya, ketika kita berbicara tentang negosiasi, maka kita harus mulai juga berbicara tentang konflik. Sebab, negosiasi muncul setelah adanya konflik. Organisasi pun tidak luput dari konflik. Pada level mikro, konflik itu bisa saja terjadi antara individu dalam organisasi. Sementara pada level makro, konflik itu bisa terjadi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Demikian halnya negosiasi. Negosiasi bisa terjadi antara individu dengan organisasi, antarindividu dalam organisasi, ataupun antarorganisasi dengan anggota organisasi. Negosiasi juga bisa berlangsung antarorganisasi dengan organisasi lainnya sebagai mitra. Peran negosiasi dalam hal ini adalah untuk 'menjembatani', bahkan meminimalisasi konflik sehingga dihasilkan sebuah relasi saling menguntungkan antarpihak yang berkonflik.

Konflik Organisasi

Konflik berasal dari bahasa Latin '*confligo*', yang terdiri dari dua kata, yakni '*con*', yang berarti bersama-sama dan '*fligo*', yang berarti pemogokan, penghancuran atau peremukan. Kata ini diserap oleh Bahasa Inggris (Webster, 1974, p. 213) menjadi '*conflict*' yang berarti *a fight, struggle, a controversy, a quarrel, active*

opposition, hostility (pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan).

Konflik organisasi menurut Robbins (1996) adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh terhadap pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Jadi, konflik terjadi karena ada interaksi (personal atau grup). Konflik yang tidak tersolusi berpotensi membawa pengaruh negatif. Sebaliknya, konflik bisa memberi pengaruh positif, jika diupayakan *conflict management* (negosiasi) di tengah konflik itu.

Negosiasi

Walton dan McKersie mengartikan negosiasi sebagai interaksi sengaja dua atau lebih kompleks unit sosial yang mencoba untuk menentukan atau mendefinisikan persyaratan ketergantungan mereka (Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No.3, 1992). Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan negosiasi lebih simpel lagi sebagai "*Give-and-take process between conflicting interdependent parties*".

Kedua definisi ini memiliki satu kalimat kunci, yang sama, yaitu "saling mendominasi dalam ketergantungan". Itulah sebabnya, mengapa orang berusaha mencari strategi yang tepat bagaimana memenangkan negosiasi. Prinsipnya, tidak ada yang akan dirugikan dalam suatu negosiasi. Namun, hakikat negosiasi ada solusi: proses "*give and take*" atau "*win win solution*".

Lewicki et al. (1999) mengatakan model negosiasi mempunyai struktur umum yang terbagi menjadi tiga fase. Pertama adalah fase awal di mana ada inisiatif penyelesaian masalah (*initiation*). Kedua adalah fase pemecahan masalah. Setelah timbul masalah harus ada langkah konkret *problem solving* (menyelesaikan masalah). Ketiga adalah fase resolusi. Ini adalah fase penyelesaian yang berakhir pada pemilihan *win win solution* (*resolution*).

Berridge (2002) mengadopsi hal yang serupa dalam penyelesaian masalah yang ia sebut sebagai *three-stage model* dari negosiasi. Model ini terdiri dari *pre-negotiations* (pra negosiasi), *around-the-table negotiations* dan *packaging agreements*, atau paket persetujuan.

Berdasarkan hal di atas maka sebenarnya ada dua tipe negosiasi yang ideal, yaitu *distributive negotiation* dan *integrative negotiation* (Kreitner & Kinicki, 2001). Tipe pertama, *distributive negotiation*, biasanya dipakai ketika yang dihadapi menyangkut kepentingan yang sama dari pihak yang bernegosiasi, di mana keuntungan satu pihak adalah kerugian pihak lain.

Tipe kedua adalah *integrative negotiation*. Ini biasanya dipakai bila masalah yang dihadapi lebih mengarah kepada *progressive win-win strategy*. Dalam tipe

negosiasi ini tim negosiasi yang terlatih baik dapat mencapai hasil yang memuaskan bagi kedua belah pihak.

Keberhasilan *integrative negotiation* sangat tergantung kepada kualitas dari informasi yang dipertukarkan oleh dua pihak yang bernegosiasi. Tindakan kebohongan, menyembunyikan data-data kunci, dan taktik-taktik negosiasi yang tidak etis, dapat merongrong kepercayaan satu sama lain, yang berakibat pada gagalnya penyelesaian masalah melalui negosiasi.

Begitu juga dalam kasus negosiasi internal organisasi. Negosiasi internal organisasi adalah negosiasi yang terjadi dalam lingkungan organisasi itu sendiri. Negosiasi itu bisa terjadi antara sesama anggota organisasi. Bisa pula negosiasi terjadi antara bawahan dan atasan.

Negosiasi ini dibutuhkan manakala ada konflik horizontal antara sesama anggota atau konflik vertikal antara bawahan dan atasan. Untuk mengelola konflik vertikal dan horizontal ini, maka dikenal dua teknik dasar dalam negosiasi yaitu teknik distributif dan teknik integratif negosiasi (Kreitner & Kinicki, 2001). Karakter kedua negosiasi dilandasi oleh perilaku dari pelaku negosiasi itu sendiri.

Distribusi Negosiasi

Distribusi negosiasi dideskripsikan sebagai negosiasi antara dua pihak di mana masing-masing pihak memiliki fixed value yang saling dipersaungkan. Setiap pihak akan bersaing untuk mendapatkan keuntungan lebih. Setiap keuntungan bagi satu pihak, merupakan kerugian bagi pihak lain. Jadi, jika kesepakatan tercapai, ada pihak yang diuntungkan dan ada pihak yang dirugikan atau dikorbankan. Istilah *zero sum* atau *win-lose* juga dapat digunakan untuk menggambarkan model negosiasi jenis ini.

Integrasi Negosiasi

Dalam integrasi negosiasi, pihak-pihak yang terlibat akan bekerja sama untuk mencapai keuntungan maksimal dengan mengintegrasikan kepentingan mereka. Melalui kolaborasi dan pertukaran informasi, setiap pihak akan berupaya untuk membentuk kesepakatan yang mengakomodasi kepentingan dari semua pihak. Selain memadukan kepentingan, setiap pihak juga akan berusaha memperjuangkan kepentingannya agar tetap merasa diuntungkan tanpa merugikan pihak lain. Negosiasi model ini dikenal pula sebagai *win-win negotiation*.

KESIMPULAN

Komunikasi pada tingkat organisasi membutuhkan strategi khas yang melibatkan seluruh komponen organisasi. Sebagai cara mendistribusikan pesan agar merata tersampaikan dalam sebuah tubuh organisasi, komunikasi organisasi

membutuhkan penyesuaian yang ideal dengan kultur yang berkembang dalam organisasi tersebut. Kultur organisasi menjadi tempat berkembangnya komunikasi yang kondusif.

Komunikasi yang kondusif tentu memiliki karakteristik menghindari sejauh mungkin konflik yang bisa saja terjadi. Namun demikian, secara positif kita juga bisa mengatakan konflik organisasi dapat mematangkan proses komunikasi dan seluruh jaringan informasi di dalam sebuah organisasi. Seperti disebutkan sebelumnya, konflik dalam organisasi pada tingkat tertentu dapat memberi pengaruh positif selama dilakukan lewat negosiasi yang saling menguntungkan.

Negosiasi yang menguntungkan, *win win solution*, hanya bisa terjadi kalau negosiasi dapat menghasilkan kesepakatan yang adil dalam menentukan prioritas organisasi, yaitu membentuk kesepakatan yang akomodatif. Kesepakatan yang akomodatif menuntut adanya pihak yang mengalah untuk kepentingan yang lebih besar dan memenangkan kepentingan bersama sebagai tujuan organisasi, bukan kepentingan pribadi anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kovacic, Branislav. (1994). *New Approaches to Organizational Communication*, State University of New York Press, Albany
- David, Keith & John W. Newstrom. (1985). *Perilaku dalam Organisasi (edisi 7)*, Erlangga, Jakarta.
- Hidayati, Lina Nur, *Komunikasi Organisasi dan Manajemen Konflik*, dalam Jurnal Manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Tubbs L, Stewart & Sylvia Moss. (2001). *Human Communication: Konteks-konteks Komunikasi*, Rosda, Bandung.