

Strategi Komunikasi Kepemimpinan & Manajemen Konflik dengan Konsep LCCVASE (*Listening, Clarifying, Confirming, Verifying, Action-Solving, Evaluating*)

Adriansyah Muftitama

Institut Agama Islam Negeri Kerinci
adriansyahmuftitama@gmail.com

Abstract. This paper aims to provide a new window of discourse that presents a form of leadership communication strategy to overcome internal group conflicts. The study in this paper departs from the root of the problem or individual conflicts that often occur in a small or large group because basically each group needs a figure who is able to protect massively every step of the group correctly so that group goals can be achieved as expected. Through the study of literature, it creates ideas / propositions or concepts about communication strategies which are abbreviated as LCCVASE (*listening, clarifying, confirming, verifying, action-solving, evaluating*) can be applied to various communication propositions and conflict management of individuals in the group, if done with good and right, then the group problems are expected to subside or be resolved quickly whose level of achievement is still influenced by various factors such as: intelligence understanding (*cognition*), sense or feeling, education, emotions, and others. This strategy is applied as a technique for reading and understanding the situations that occur.

Keywords: *Leadership, Conflict Management, Communication Strategy*

Abstrak. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan jendela wacana baru yang memaparkan suatu bentuk strategi komunikasi kepemimpinan untuk mengatasi konflik internal kelompok. Kajian di dalam tulisan ini berangkat dari akar masalah atau konflik individu yang sering terjadi di dalam suatu kelompok kecil ataupun besar karena pada dasarnya setiap kelompok membutuhkan sosok yang mampu mengayomi secara *massive* setiap langkah kelompok dengan benar agar tujuan kelompok dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Melalui studi literatur, terciptalah gagasan/proposisi atau konsep tentang strategi komunikasi yang disingkat menjadi LCCVASE (*listening, clarifying, confirming, verifying, action-solving, evaluating*) ini dapat diterapkan pada berbagai proporsisi komunikasi dan manajemen konflik individu di dalam kelompok, jika dilakukan dengan baik dan benar maka permasalahan kelompok diharapkan dapat mereda atau selesai dengan cepat yang level pencapaiannya tetap dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti: kecerdasan pemahaman (*kognisi*), *sense* atau *feeling*, pendidikan, emosi, dan lain-lain. Strategi ini diterapkan sebagai sebuah teknik membaca dan memahami situasi-situasi yang terjadi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Manajemen Konflik, Strategi Komunikasi*

PENDAHULUAN

Setiap manusia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin, baik itu pemimpin bagi dirinya sendiri maupun pemimpin bagi suatu kelompok. Sebagai *leader* atau pemimpin dalam sebuah manajemen kelompok atau organisasi, pemimpin dituntut untuk mampu ‘memimpin’ dalam artian ia memiliki *sense* dan *skill* seorang pemimpin mulai dari memahami teori dan teknik dasar kepemimpinan, visioner, memahami situasi kerja, memahami situasi anggota yang dipimpinnya, memahami tujuan dan kepentingan bersama, bersifat evaluatif, mampu menggerakan, mampu memotivasi, berdaya-guna, berpengetahuan, dan lain-lain. Dalam proses tersebut salah satu yang paling penting adalah kemampuan mengevaluasi, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi masalah dan meresolusinya karena dalam setiap perencanaan & tujuan besar kemungkinan selalu ditemukan pelbagai kendala yang dihadapi maka dari itu tugas seorang pemimpin adalah memanajemen permasalahan ini agar tidak berlarut dan berkepanjangan.

Satu hal yang perlu dipahami, dalam kompleksnya masyarakat, demikian manusia harus hidup bersama-sama dan bekerja sama dalam suasana yang tertib dan terbimbing oleh pemimpin dan tidak bisa hidup menyendirikan. Maka demi efisiensi kerja dalam upaya mencapai tujuan bersama, dan untuk mempertahankan hidup bersama, diperlukan bentuk kerja kooperatif dan semua kegiatan kooperatif itu perlu diatur, perlu dipimpin (Kartono, 2013: 2). Realitas kehidupan manusia tidak dapat terlepas dari konflik karena atas manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Pluralisme atau keanekaragaman ini menjadi bagian dari realitas hidup masyarakat terutama yang terjadi pada masyarakat modern yang notabenenya adalah masyarakat yang memiliki *sense* atau kecenderungan untuk membentuk tatanan yang lebih baik melalui kelompok-kelompok sosial tertentu, oleh karena itu persaingan, kompetisi, dan konflik merupakan realitas nyata yang banyak terjadi serta menjadi sesuatu tak dapat dihindari (Kartono, 2013: 243).

Bentuk umum proses sosial adalah interaksi sosial, sedangkan bentuk khususnya adalah aktivitas-aktivitas sosial. Interaksi sosial merupakan hubungan sosial yang dinamis menyangkut hubungan baik antar perorangan, antar kelompok, maupun antar perorangan dengan kelompok (Syam, 2012: 94). Suatu kelompok yang terdiri dari beberapa orang atau banyak personalitas majemuk (plural) berpotensi besar mengundang konflik dan permasalahan. Permasalahan atau konflik kelompok dapat terjadi disebabkan oleh banyak faktor antara lain, kesenjangan sosial, kesenjangan pemikiran, kesenjangan tupoksi, diferensiasi sosial, diferensiasi ide, dominasi, subordinasi, aturan, nilai, keyakinan, ras, suku, dll. Oleh karena itu tugas seseorang pemimpin yang notabenenya adalah orang yang dituakan (atau biasa disebut ketua) harus memiliki kemampuan untuk melihat, merasakan, dan menyelesaikan permasalahan dan konflik yang ada dengan keputusan yang adil atau bijaksana.

Permasalahan yang berkaitan dengan tipikal kepribadian inividu (*individual discrete*) juga hal penting yang mempengaruhi kinerja dan tujuan kelompok. Pemahaman antar karakter pemimpin dan karakter anggota merupakan wawasan yang penting diketahui oleh masing-masing pihak (pemimpin dan anggota). Bagi anggota sangat penting mengetahui tipikal kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya sedangkan pemimpin wajib menyadari bagaimana tipikalnya pribadinya dan tipikal pribadi orang lain.

Seorang pemimpin tanpa menyadari karakter kepemimpinan yang dimiliki tentunya akan mempersulit dirinya dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Seorang pemimpin juga wajib tahu karakter-karakter atau kepribadian orang-orang yang dipimpinnya. SK Hayashi dalam buku Shaheena Nazir Judge menyatakan satu hal yang paling penting untuk diingat dalam komunikasi adalah belajar untuk bagaimana berhubungan dengan seseorang dan cari tahu kepribadiannya, apa yang dapat membuat mereka tergerak dan apa yang membuat mereka menjadi termotivasi. “Apabila anda memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi gaya komunikasi orang lain,

motivasi tempat kerja, dan emosi seseorang, anda akan memiliki cara berkomunikasi yang lebih baik dan efektif" (Judge, 2015: 15).

Selanjutnya, permasalahan yang juga sering dihadapi seorang pemimpin yaitu aplikasi strategi ketika terjadi konflik di dalam kelompok yaitu tentang bagaimana cara mencari solusi dan resolusi ketika konflik berlangsung. Timbulnya perdebatan dan konflik dalam kelompok akan berdampak pada tujuan kelompok, strukturasi yang tidak efisien, bahkan mengarah kepada perpecahan kelompok itu sendiri, untuk itu diperlukan suatu strategi efektif dan efisien yang dapat dijadikan pedoman oleh seorang pemimpin dalam menetralisir masalah-masalah internal kelompok yang mempengaruhi stabilitas struktural dan mengagalkan tujuan kelompok. Oleh sebab itu, gagasan pada tulisan ini pada dasarnya bertujuan untuk memberikan sumbangsih ide dan memperkenalkannya sebagai sebuah strategi komunikasi kepemimpinan melalui identifikasi fenomena dan studi literatur yang mungkin dapat dipertimbangkan sebagai suatu cara untuk memecahkan atau memanajemen konflik di dalam kelompok.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemimpin, Kepemimpinan dan Komunikasi Kepemimpinan

Ada perbedaan mendasar antara pengertian pemimpin dan kepemimpinan, menurut Kartini Kartono kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Sedang ilmu administrasi adalah salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari filsafat. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi dan hubungan kepatuhan-ketaatan pada pengikut/bawahan karena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya. Kepemimpinan dimasukkan dalam kategori ilmu terapan karena kajian tentang kepemimpinan itu sendiri memiliki lingkup kajian khusus mulai dari segi prinsip, definisi, dan teori-teorinya. Kepemimpinan sebagai cabang ilmu bertujuan untuk: Memberikan pengertian

mengenai kepemimpinan secara luas; Menafsirkan dari tingkah laku pemimpin; dan Pendekatan terhadap permasalahan sosial yang dikaitkan dengan fungsi pemimpin.

Selanjutnya, ruang lingkup atau tema kepemimpinan itu pada intinya meliputi dua permasalahan pokok, yaitu teori kepemimpinan dan teknik kepemimpinan. Teori kepemimpinan adalah suatu penggeneralisasi dari suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab musabab timbulkan kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin yang terdiri dari sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin. Sedang teknik kepemimpinan adalah kemampuan atau keterampilan teknis pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan di tengah praktik kehidupan dan dalam organisasi tertentu dan melingkupi konsep-konsep pemikirannya, perilaku sehari-hari, serta peralatan yang digunakan (Kartono, 2013: 3-4).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin harus benar-benar memahami posisinya sebagai seorang pemimpin terlebih-lebih jika ia berada pada kelompok formal (organisasi) yang berorientasi pada profit atau benefit. Seorang pemimpin harus memiliki dedikasi tinggi terhadap tujuan organisasi oleh karena itu ia wajib memiliki *sense* sebagai seorang pemimpin setidaknya dari apa yang telah didefinisikan diatas, mulai dari memahami secara baik dan benar sifat dasar pemimpin hingga memahami tugas pokok dan fungsinya.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya (*style*) hidup ini akan mewarnai perilaku dan tipe (*typical*) kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe

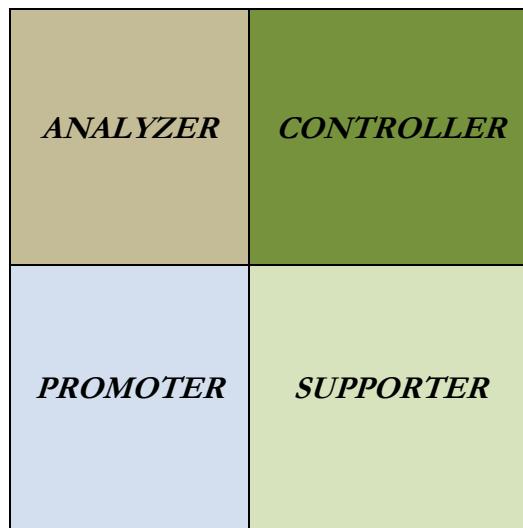
kepemimpinan seperti: tipe karismatis, paternalistik, militeristik, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, dan demokratis (Kartono, 2013: 34).

Sedang W.J Redding mengungkapkan watak dan tipe pemimpin dibagi atas tiga pola dasar, yaitu: (a) berorientasikan tugas (*task orientation*); (b) berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*); (c) berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).

Redding mengatakan, ketiga orientasi tersebut dapat ditentukan 8 tipe kepemimpinan, yaitu: Tipe *Deserter* (pembelot) Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan; Tipe *Bureaucrat* (birokratis), Sifatnya: *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat berdisiplin, dan keras; Tipe *Missionary* (misionaris), Sifatnya: terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah; Tipe *Developer* (pembangun) Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan; Tipe *Autocracy* (otokrat) Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel; Tipe *Compromiser* (kompromi) Sifatnya: *plin-plan*, mudah dikompromikan, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak tegas, pandangan pendek dan sempit; Tipe *Executive* (eksekutif) Sifatnya: eksekutor, bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, visioner, dan tekun.

Teori CAPS (*controller, analyzer, promoter, supporter*) *Personal Style* adalah salah satu dari serangkaian banyak teori untuk berkomunikasi, terutama yang digunakan dalam interaksi kelompok atau organisasi. Teori ini sendiri diadaptasi dari kajian tipikal individu (*study in personal style*) yang dilakukan oleh David W. Merrill, Ph.D dan Roger H. Reid, M.A dalam buku mereka yang berjudul *Personal Styles and Effective Performance* tahun 1981 (Judge, 2015: 22). Pemilihan teori CAPS ini sendiri karena yang paling efektif penerapannya, dekat dengan realitas pada umumnya serta dapat dikembangkan bersamaan dengan strategi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik internal kelompok.

CAPS model mengatakan bahwa setiap orang memiliki salah satu karakter yang mendominasi perilakunya. Setiap kuardan diwakili dengan *controller*, *analyzer*, *promoter*, dan *supporter*. Dari keempat kuardan tersebut tidak ada kuardan yang terbaik tetapi semua kuardan memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing.



Gambar 1:
Kuadran Model Komunikasi CAPS

Robert Bales dalam teori *Interaction-Process Analysis*-nya yang berangkat dari sudut pandang psikologi dan komunikasi di dalam kelompok kecil (*small-group communication theory*) mengungkapkan bahwa secara substansial teori *interaction-process analysis* ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana gaya berkomunikasi individu dalam suatu kelompok (Littlejohn, 2011: 264). Bales melalui teori tersebut menyebutkan bahwa ada dua jenis golongan besar yang berkaitan tentang perilaku komunikasi, yaitu: *Pertama, Socioemotional behaviours*, yaitu bentuk perilaku komunikasi individu kelompok yang sifatnya digambarakan sebagai sosok yang bersahabat (*seeming friendly*), emosional (*showing tension*), dan penuh drama (*dramatizing*); *Kedua, Task behaviour*, yaitu bentuk perilaku komunikasi individu kelompok yang sifatnya

digambarakan sebagai sosok penyokong (*suggestion*), pemberi saran (*opinions*), dan pemberi informasi (*information*).

Sementara dalam perilaku kepemimpinan, Bales mengungkapkan bahwa ada dua tipe pemimpin, yaitu: *Pertama, The Task Leader*, yaitu sosok pemimpin dengan tipikal yang memfasilitasi, mampu berkoordinasi dengan baik, serta mampu memberikan energi di dalam kelompok; *Kedua, Socioemotional Leader*, yaitu sosok pemimpin yang kuat dalam menjalin hubungan emosional di dalam kelompok serta perlakunya fokus kepada bagaimana menjalin interaksi positif dan mengidentifikasi sektor-sektor negatif.

Dari kedua tipikal kepemimpinan tersebut sama-sama memiliki kelebihan dan keuntungan dan keberadaannya juga dibutuhkan pada tingkatan-tingkatan tertentu. Sementara pada posisi individual di dalam kelompok, Bales mengungkapkan ada tiga dimensi fungsi dari jenis kepribadian individu dalam komunikasinya (Littlejohn, 2011: 265): *Dominant vs. Submissive; Friendly vs. Unfriendly; Instrumental vs. Emotional;*

Senada dengan apa yang dipaparkan oleh Bales. Dorothy Grover Bolton dalam bukunya yang berjudul *People Style at Work and Beyond* dalam buku Judge memandang jika ditelaah dari aspek karakter ketegasan (*level of assertive*) individu maka ada dua tipikal individu yang berkaitan dengan perilaku komunikasi seseorang yaitu yang sifatnya *submissive/pассив* dan *aggressive* (Judge, 2015: 18):

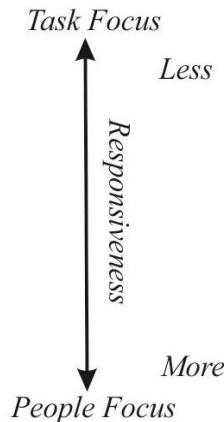


Gambar 2:
Tipe Kepemimpinan *Level of Assertive*

Kedua karakter ini sangat dipengaruhi oleh model kuardan CAPS yang telah disebutkan oleh Judge sebelumnya, model karakter kepemimpinan

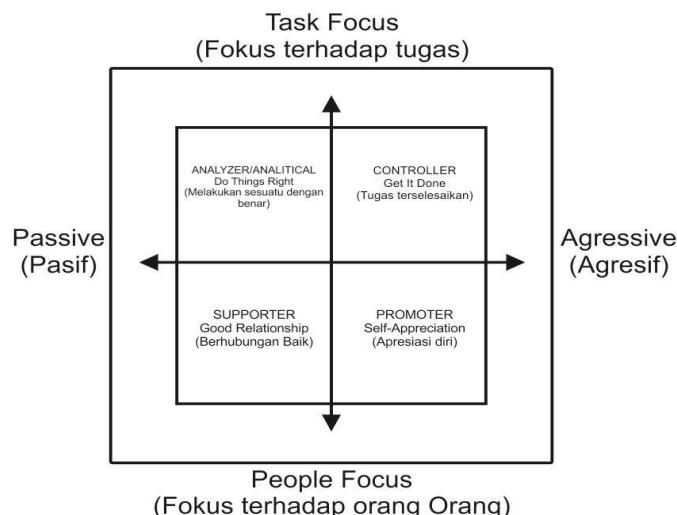
seseorang mempengaruhi, mengikuti dan berbanding lurus terhadap karakter ketegasannya (*level of assertive*).

Sementara jika dilihat dari karakter tanggungjawab seseorang (*level of responsive*) ada dua model gaya dalam perilaku seseorang yaitu (Judge, 2015: 21):



Gambar 3:
Tipe Kepemimpinan *Level of Responsive*

Maka jika disatukan unsur-unsur sifat/karakter tersebut yang dipadukan dengan kuardan CAPS maka akan menghasilkan gambaran sebagai berikut:



Gambar 4:

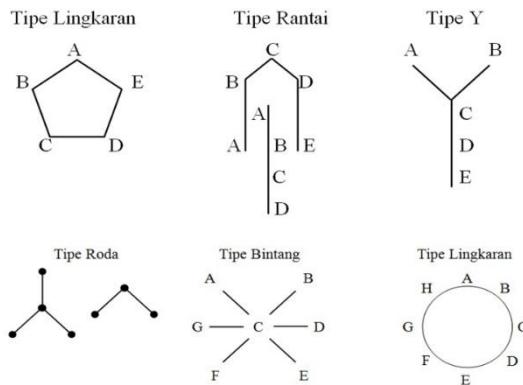
Model Komunikasi CAPS yang Dikombinasikan dengan Tipe Kepemimpinan

Berdasarkan kuardan di atas dapat dipahami bahwa orang dengan model komunikasi *Analyzer* dan *Controller* akan cenderung kepada karakter *task focus* atau orang yang fokus terhadap pekerjaan sedangkan orang dengan model *Supporter* dan *Promoter* cenderung kepada karakter *people focus* atau fokus kepada orang atau jalinan hubungan. Orang dengan model komunikasi *Analyzer* dan *Controller* tingkat (*style*) ketegasannya akan bersifat *submissive*, sedang orang dengan model komunikasi *Supporter* dan *Promoter* tingkat ketegegasannya akan bersifat *aggressive*.

Sebagai tonggak kekuatan dan pusat dinamisator bagi sebuah kelompok organisasi pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun hubungan informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal (Kartono, 2013: 133).

Komunikasi yang efektif dan terbuka akan memudahkan penjabaran kebijakan kelompok dan pengentasan masalah, sekaligus juga memberikan fasilitas dalam kelancaran kerja individu di dalam kelompok. Komunikasi juga menjadi sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan cara mempengaruhi (*to persuade*) dan meyakinkan para pengikut. Ada 2 bentuk komunikasi dalam kepemimpinan kelompok atau organisasi, yaitu komunikasi satu arah atau *one-way communication*, dan komunikasi dua arah atau *two-way communication* dimana masing-masing bentuk komunikasi tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan (Kartono, 2013: 138).

Terdapat berbagai macam tipe jaringan komunikasi. Salah satunya adalah apa yang diapaparkan oleh Leonard R. Sayles dan George Strauss, mereka mengemukakan beberapa tipe komunikasi sebagai berikut:



Gambar 5:
Tipe Jaringan Komunikasi

Dari gambar 5 diatas, setidaknya ada 7 tipe komunikasi yang digambarkan Sayles dan Strauss di atas pemimpin dapat memilih dan menggunakan tipe komunikasi apa yang sesuai diterapkan pada kelompok yang dipimpinnya, ketujuh tipe komunikasi ini dapat digunakan sesuai dengan konteks (situasi & kondisi), karena sesungguhnya pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat memandu jalannya komunikasi di dalam kelompok sehingga terciptanya hubungan individu kelompok yang harmonis dan permisif.

Syarat-syarat komunikasi yang permisif antara lain (Kartono, 2013: 137): *Pertama*, dalam suasana yang bebas, gembira, tanpa tekanan-tekanan tertentu, pemimpin yang menerima individu lain tanpa prasangka, dan dengan lapang dada. *Kedua*, pemimpin menghargai kelebihan orang lain, dan memahami serta memaafkan kelemahan masing-masing orang. *Ketiga*, ia bersedia mendengar pendapat orang lain tanpa penilaian (*nonevaluating listening*) dan prasangka-prasangka tertentu (*prejudice*), dan mampu merasakan kehidupan orang lain (*einfühlung atau sympathetic feeling*).

Kemampuan pemimpin dalam mengelola hubungan komunikasi yang efektif dan efisien sangat mempengaruhi kondusifitas kelompok, yang meliputi: hubungan emosional (*emotional regulation*), kreatifitas (*creativity*),

kenyamanan (*pleasureness*), iklim kelompok yang menyenangkan (*happiness*), motivasi (*motivation*), semangat kerja (*passion*), evaluasi (*evaluating*), dan hasil yang memuaskan (*result achieving*).

Komunikasi, Konflik & Manajemen Konflik

Komunikasi yang tidak efisien akan memancing masalah koordinasi kelompok, masalah koordinasi merupakan masalah pelik jika masalah tersebut terjadi dalam kelompok dan tentunya akan mempengaruhi efisiensi struktur organisasi, tanpa komunikasi yang efisien dan terkoordinasi dengan baik, tidak mungkin orang mengadakan kerja sama yang baik pula serta tidak mungkin terjalin relasi manusiawi yang menyenangkan (Kartono, 2013: 140). Kesulitan dan ketidaklancaran dalam komunikasi dapat disebabkan oleh:

Pertama, Faktor waktu, yaitu berbeda waktu berkumpul dan bekerja (*shift work*). Penempatan waktu yang salah akan menimbulkan masalah komunikasi (*miscommunication*). Waktu merupakan sesuatu yang sakral dalam kelompok/organisasi yang memiliki tujuan, merujuk pada istilah barat yang paling terkenal yaitu "*Time Is Money*" atau waktu adalah uang. Orientasi kepentingan kelompok akan selalu bersinggungan dengan modal atau uang karena salah satu yang membentuk terjadinya kerjasama adalah faktor uang (*profit*) walau ada juga beberapa kelompok yang terbentuk dengan tujuan *nonprofit* (*benefit*) namun sedikit-banyak pasti akan bersinggungan dengan modal. Tentunya sebagaimana yang diketahui bersama bahwa permasalahan uang adalah yang krusial dan sensitif, jika tidak dimanajemen atau dikelola dengan baik pada akhirnya pasti akan menimbulkan permasalahan yang massif.

Suatu manajemen yang selalui diliputi oleh iklim kompetisi hebat, dan mendewa-dewakan uang dan waktu sebagai objek paling vital dalam suasana kerja sehari-hari pasti akan menyebabkan rasa ketakutan, kecemasan, ketidakpastian, ketegangan batin, bahkan juga rasa panik dan putus asa yang dirasakan oleh bawahan maupun pemimpin itu sendiri.

Oleh sebab itu manajemen waktu yang efisien adalah tindakan yang tepat dan harus dipahami dengan sebenar-benarnya oleh seorang pemimpin karena sudah menjadi kewajiban bagi pemimpin untuk mengatur jalannya koordinasi kelompok dengan waktu yang efektif dan efisien.

Kedua, Faktor ruangan bekerja dan belajar yang berbeda-beda; Permasalahan lain yang memicu *misscommunication* yaitu ketimpangan ruang kerja kelompok, hal ini juga berdampak pada koordinasi. Jarak *spasial* ini akan menciptakan ketimpangan dalam kinerja kelompok yang seharusnya mampu bersinergi dalam mewujudkan tujuan kelompok. Sementara salah satu yang menjadi *barriers* utama dalam persoalan ini yaitu sejalan dengan majunya teknologi informasi dan komunikasi itusendiri seperti penggunaan *megaphone*, *telephone*, *telex*, *radio facimile* (Kartono, 2013: 141), *internet*, *smartphone*, *social media*, *video call*, dll. penggunaan alat-alat modern seperti ini terkadang memperparah jarak *spasial* (*social distancion*) antar masing-masing anggota kelompok.

Ketiga, Sistem pembagian kerja dan tugas; Yang dimaksud dalam ketimpangan kerja dan tugas disini adalah ketika anggota kelompok memiliki jabatan atau tugas lain yang diluar kepentingan kelompok; pembagian tugas yang tidak rata antar masing-masing anggota; tugas yang diemban anggota terlalu banyak dan diluar dari kesanggupan pribadi anggota itu sendiri.

Banyaknya kompetisi di dalam kelompok juga menyebabkan komunikasi tidak berlangsung lancar, misal banyak anggota yang suka bermuka manis, dan selalu berusaha menyenangkan atasan dengan cara saling “sikut” atau memfitnah kawan-kawan dengan tujuan menjatuhkan harga diri lawan, situasi yang penuh kecurigaan, berita dan instruksi yang sengaja ditambah-tambah dan dibesar-besarkan, menunda-undanya, atau dengan sengaja memutarbalikkan dan menyalahafsirkan instruksi dari atas (Kartono, 2013: 141).

Definisi konflik berasal dari kata *configere*, *conflictum* yang berarti saling berbenturan, yang dimaksud benturan disini mencakup semua bentuk dan makna benturan seperti: tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian,

pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonistis-bertentangan. Konflik dapat diterjemahkan sebagai oposisi, interaksi yang antagonistis atau bertentangan, benturan antara macam-macam paham, perselisihan, kurang mufakat, pergesekan, perkelahian, perlawanan dengan senjata dan perang (Kartono, 2013: 234).

Kata konflik sendiri mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negatif, yang netral, dan positif. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, barbarisme, destruksi/pengerusakan, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara 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. Sedang dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan yang tidak sama pula (Kartono, 2013: 245). Menurut J.P. Folger *“conflict involves interaction of interconnected parties or group who perceive incompatible goals and interference from each other in achieving goal* (Olaniran, 2009), berdasarkan keterangan Folger tersebut dapat dipahami bahwa kunci dari konflik itu sendiri adalah perbedaan persepsi dan tujuan (*vision*) dalam interaksinya.

Banyak hal yang menjadi penyebab konflik salah satunya yaitu komunikasi yang tidak lancar, komunikasi yang buruk juga akan menimbulkan kesan atau dampak yang buruk pula terhadap keberlangsungan manajemen kelompok, setidaknya ada 2 dampak akibat komunikasi yang tidak memadai: *Pertama*, Timbulnya sentimen-sentimen, prasangka-prasangka, dan ketegangan-ketegangan dikalangan para anggota kelompok/organisasi; *Kedua*, Memunculkan konflik-konflik diantara bermacam-macam tingkatan dalam organisasi atau organisasi model piramidal.

Konflik dan kelompok merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan, dinamika kehidupan manusia, kemampuan individu yang bervariasi, keunikan individu (*individual discrete*), perbedaan pandangan, dan cara kerja (*work style*) yang berbeda akan selalu ada dan tentunya dapat memicu ketegangan antar pribadi di dalam kelompok (*intra-group conflict*) (Griffith et al, 2014). Folger juga mengatakan bahwa, ketegangan (*dialectic*) yang berkaitan erat dengan emosi atau perasaan (*perceive*) masing-masing anggota ini seharusnya dapat diminimalisir dengan cara mengetahui penyebab konflik, salah satunya adalah mengetahui emosi masing-masing pribadi di dalam kelompok. Ketika konflik terjadi, pemimpin harus menguasai setiap kondisi yang tampak, menangkap emosi-emosi yang terjadi di dalam kelompok dengan cepat dan tepat akan memperkecil kemungkinan konflik meluas sehingga keadaan dapat dikembalikan ke keadaan semula.

McGrath melalui model sirkumpleks (*circumplex model*) mengungkapkan bahwa dalam model ini ada 4 tipe orang dalam kaitannya penggerjaan tugas (*task circumplex model*) yang dikemas dalam kuardan yang mengidentifikasi kategori individu dalam mengerjakan tugas, kuardan McGrath mengatakan:

“Pertama yaitu *idea generation task/brainstorming*. Kedua, berkaitan dengan *intelective task* yang menekankan pada karakter yang pemilih dan solutif. Ketiga, yaitu tipikal *cognitive task* yaitu orang yang cakap dalam negosiasi dan memahami konflik. Keempat, yaitu tipikal *task dealing with standar execution*” (Olaniran, 2009)

Berdasarkan model sirkumpleks ini tentunya dapat dipahami bahwa setiap orang (menurut proposisi ini) memiliki setidaknya 4 karakter dalam menyelesaikan tugas dan konflik yang dihadapinya. Keempat kuardan dari model *circumplex* ini sangat mempengaruhi teknik interaksi individu di dalam kelompok. Perbedaan interaksi dan persepsi (*perceptual difference on goal achievement during interaction*) inilah yang menjadi kunci dalam penyelesaian konflik. Seorang individu harus paham betul terhadap visi apa saja yang berbenturan agar hal

tersebut tidak mempengaruhi atmosfer emosi di dalam kelompok. Sadar terhadap kehadiran konflik adalah hal yang utama dalam manajemen konflik, karena dasar dalam manajemen konflik (*conflict management*) adalah memanfaatkan, mengolah, dan memanipulasi konflik itu sendiri menjadi sesuatu yang bermanfaat secara emosi (*spirit booster*) terhadap tujuan kelompok (*goal attainment*), karena pada dasarnya konflik itu sendiri diperlukan dan harus dikelola dan di manajemen dengan baik.

Berhubungan dengan *goal attainment group* akan berkaitan dengan teori strukturasinya (*Structuration Theory*) Anthony Giddens, dimana ia memberikan dalil yang intinya berkaitan dengan hasil dari tindakan (*action*) dalam kelompok. Giddens di dalam proposisi tersebut menyatakan “*structure is the both medium and outcome of action*” (Gehman: 2008) yang dapat dipahami bahwa teori strukturasi (*structuration theory*) menitik beratkan kepada bagaimana mengakomodasi dominasi struktur atau kekuatan sosial dengan pelaku tindakan untuk suatu tujuan. Medium (dominasi struktur dan kekuatan sosial) di dalam kelompok di gunakan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan kelompok, dalam hal ini makna *outcome* itu sendiri adalah pemecahan masalah (*problem solving*), karena pada dasarnya teori ini sendiri lahir untuk tujuan menyelesaikan konflik besar dalam ilmu sosial yang terjadi sampai sekarang yaitu konflik antara struktur dan pelaku/penggerak (*agent*) (Giddens: 1984). Teori dianggap memberikan sumbangan besar terhadap keilmuan sosial dalam penyelesaian konflik tentang bagaimana interaksi itu sendiri dikonseptualitisasi dan hubungannya dengan lembaga-lembaga dan upaya memahami konotasi-konotasi praktis analisis sosial.

Ada perbedaan yang cukup signifikan antara manajemen konflik (*conflict management*) dan pemecahan konflik (*problem solving*). *Problem solving* merupakan tujuan utama (*goal attainment group*) dari manajemen konflik (*conflict management*), sedangkan manajemen konflik adalah suatu upaya untuk menciptakan, memanipulasi, mendramatisir, dan memanfaatkan/memberdayakan konflik sebagai sarana produktif untuk mendorong

kemajuan (*progress*) tujuan kelompok yang hendak dicapai, dapat dikatakan bahwa konflik itu sendiri merupakan *emotion booster* yang diperlukan untuk memotivasi anggota kelompok untuk bertindak (*agent action outcome*). Menurut Kartono, seni manajemen konflik yaitu dengan jalan: (1) Menstimulasi/merangsang terciptanya konflik; (2) Mengendalikan; (3) sekaligus menyelesaikan secara sistematis tanpa menimbulkan banyak korban dan kesusahan (Kartono, 2013: h.257).

Terkadang pemimpin perlu sedikit menciptakan konflik di dalam kelompok jika memang hal tersebut dibutuhkan, hal tersebut biasanya dilakukan oleh pemimpin untuk menciptakan efouria terhadap tugas yang mereka emban, pemimpin biasanya akan merekayasa konflik melalui dialektika emosional kelompok secara efektif tanpa menimbulkan efek negatif/perselisihan kelompok yang akut, berdasarkan kemampuan tersebutlah kualitas pemimpin diukur atau indikator pemimpin suskes yang mampu menciptakan sebuah determinasi konflik dengan memanipulasi emosi anggota kelompok dan mengatasinya pada kondisi paling gawat-kritis demi suksesnya tujuan kelompok (*goal attainment*) yang ingin dicapai.

Metode Penelitian

Peneliti dalam menulis artikel ini menggunakan metode riset pustaka atau penelitian pustaka yaitu dengan mencari unsur-unsur yang relevan dengan apa yang dibahas dalam tulisan ini, yaitu tentang strategi komunikasi kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik internal kelompok.

Berbeda dengan metode lapangan metode pustaka dengan demikian merupakan pengumpulan data yang dilakukan melalui tempat-tempat penyimpana hasil penelitian yaitu perpustakan. Secara teoritis penggunaan metode pustaka bukan karena dalam metode tersebut peneliti tidak perlu terjun ke lapangan sehingga penelitian dapat diselesaikan secara relatif lebih cepat. Penggunaan metode pustaka semata-mata diakibatkan karena hakikat objek. Pengumpulan data dalam penelitian pustaka tidak harus menggunakan wawancara, obseervasi, daftar pertanyaan, diskusi kelompok, dan sebagainya,

termasuk analisis biografi. Setiap sumber data diusahakan dicari bentuk aslinya, bentuk artikelnya, sehingga dapat diidentifikasi perkembangan sekaligus perubahan bentuk berikutnya (Ratna, 2010: 196-199).

Salah satu konsep strategi yang ditawarkan oleh penulis yang dapat dipakai oleh pemimpin dalam penangulangan konflik yaitu strategi *listening, clarifying, confirming, verifying, action-solving, evaluating* atau saya singkat dengan strategi LCCVASE. Beberapa unsur dari strategi ini adalah pengembangan dari berbagai unsur manajemen komunikasi kepemimpinan yang dapat diaplikasikan dalam penyelesaian konflik (*mangement of conflict*) yang telah dijabarkan dalam teori-teori kepemimpinan, manajemen komunikasi, dan konflik seperti yang telah dijelaskan pada bagian literatur/teori.

Hasil dan Diskusi

Pemimpin yang efisien itu mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka, dan dengan itikad baik yang lebih besar dari pada seorang pemimpin “kerdil” serta non-efisien, yang selalu dipenuhi oleh ide-ide sempit (Kartono, 2013: 69). Sementara hal inilah yang sering terjadi pada individu (dalam hal ini adalah pemimpin kelompok) adalah ketidakpahamannya dalam mengorganisir masalah. Pengetahuan dalam mengelola konflik merupakan pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, oleh sebab itu dibutuhkan upaya semacam strategi yang sifatnya aplikatif dan mudah diterapkan oleh setiap orang terutama pemimpin kelompok ketika ia dihadapkan oleh serangkaian masalah. Ia diharapkan akan cepat tanggap (*responsible*), cepat menguasai (*awareness*) dan dengan cepat pula mengatasi situasi yang terjadi (*problem solve*) dengan efektif dan efisien.

Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menyeleamatkan kegagalan yang disebabkan oleh konflik, semua tergantung tentang bagaimana kita memahami orang lain, memahami perilaku mereka, Judge mengatakan bahwa

kembangkanlah strategi tentang bagaimana cara berkomunikasi dengan orang-orang karena pada dasarnya komunikator yang hebat memiliki kemampuan untuk menjembatani kesenjangan orang-orang (Judge, 2015: 63).

Penerapan strategi ini pada dasarnya merupakan hal umum diketahui oleh para praktisi manajemen dan komunikasi, namun dalam tulisan ini secara signifikansi adalah upaya untuk memberikan kesadaran (*open window*) atau sebagai sumbangan literatur penambah wawasan yang berkatian penangulangan konflik (*problem solving*) yang terjadi pada hubungan individu di dalam kelompok.

Listening (Mendengarkan)

Secara umum ilmu komunikasi adalah ilmu tentang mendengarkan. Katakanlah istilah dari ilmu komunikasi dapat direfleksikan dalam satu kalimat ini: “*inti dari ilmu komunikasi itu adalah seni mendengarkan, memberikan respon yang tepat untuk hal yang tepat dan disaat yang tepat pula*”. Mendengarkan (*listening*) merupakan salah satu unsur pokok dalam interaksi, tanpa kemampuan mendengarkan dan memahami informasi yang kita dengar maka komunikasi tersebut pastinya akan mengalami kendala dan hal ini akan menghambat komunikasi efektif antar partisipan komunikasi (komunikator-komunikan). Robert T. Craig mengatakan “*communication involves taking and listening, writing and reading, performing and witnessing*”(Griffin, 2012: 6). Oleh karena itu kemampuan mendengar dalam komunikasi menempati peran pokok dalam rangka terjalinnya kesepahaman interaksi antar individu.

Setiap individu terutama pemimpin dalam interaksinya harusnya mampu memiliki *sense of listening*, karena hanya dengan mendengarkan dengan sebaiknya mendengarkanlah suatu percakapan akan efektif dan efisien. Dalam teori *speech codes* yang dikembangkan oleh Gerry Philipsen ia mengatakan bahwa untuk menjadi komunikator yang memahami segala hal dengan baik kita harus benar-benar mendengarkan dan merespon setiap informasi yang ada (Griffin,

2012: 425). *Sense of listening* disini dapat dipahami sebagai langkah awal terjadinya interaksi sosial yang harmonis.

Karena komunikasi disebut komunikasi ketika interaksi pesan terjalin dengan harmonis serta melalui interaksi terwujudlah hubungan sosial yang baik di dalam masyarakat, seperti apa yang dikatakan oleh Judee Burgon tentang faktor *interaction position* dalam teori RED (*requirements, expectation, dan desire*) dikatakan bahwa kebutuhan (*requirements*) merupakan salah satu faktor penting dalam interaksi, *requirement* adalah bentuk kebutuhan alamiah manusia untuk dapat terhubung dengan individu lain melalui komunikasi, Burgon mengatakan “*these may be biological, as in talking land enough to be heard, or they may be social, such as a need for affiliation, continued friendship or for managing a smooth interaction*” (Littlejhon, 2011: 168).

***Clarifying* (Penjelasan)**

Tahap ini adalah tahap *sharing*, dimana pada tahap ini kita perlu membuat suatu kejelasan kepada orang lain bahwa kita memahami apa yang mereka katakan dan rasakan. Tujuan dari strategi klarifikasi disini adalah agar orang-orang disekitar kita memahami bahwa kita sepenuhnya mengerti apa yang sedang terjadi. Melalui strategi klarifikasi ini kita mengulas, menjelaskan, dan memperjelas seluruh poin-point penting serta memisahkan unsur-unsur yang tidak penting sehingga pada akhirnya masalah utamanya dapat terlihat dengan jelas dan jernih.

Strategi *clarify* ini dapat dipahami sebagai suatu upaya untuk menjernihkan *tegak-duduk* masalah, dengan cara memberikan kejelasan kepada orang-orang tentang tanggapan kita, meminta kejelasan dari tanggapan orang lain, menjelaskan letak permasalahannya, mengurai permasalahan dengan anggota/individu (*sharing*), menemukan titik temu (*problem convergence*), dan

menjelaskannya lagi, hingga titik permasalahan tersebut jelas dan dapat dipahami dengan baik, dan dilanjutkan dengan mencari solusinya.

Strategi *clarifying* (klarifikasi) ini dapat dilakukan dengan cara menulis ulang apa yang orang katakan untuk membantu kita memahami apa yang terjadi dan ajukanlah pertanyaan-pertanyaan terhadap statemen yang ada agar kita lebih memahami akar dari permasalahan tersebut (Judge, 2015, 64). Selanjutnya perjelaslah lagi apa yang sudah dikatakan kepada orang lain dengan mengkonfirmasi kembali apa yang anda pahami sepenuhnya. Cobalah untuk berbicara pada tingkat energi yang sama dengan orang lain, perlu dipahami sekali lagi bahwa penyamaan emosi dalam hal ini adalah berupaya untuk simpati dan empati terhadap apa yang orang lain rasakan sehingga kita mengetahui dengan jelas faktor penyebab seseorang tersebut melakukan atau menyatakan sesuatu tersebut. Posisi komunikasi yang sifatnya sederajat ini tentunya akan mempermudah interaksi kita dengan orang lain (Judge, 2015: 67). Mensederajatkan emosi dan pengetahuan adalah salah satu faktor pendukung penting dalam komunikasi, karena ketika komunikasi antara kita dan lawan bicara kita berada pada level emosi, pengetahuan, dan persepsi yang sama adalah salah satu hal yang mempermudah penyampaian pesan sehingga interaksi yang kita lakukan akan lebih efektif dan efisien.

Confirming (Penegasan/Memperkuat)

Strategi selanjutnya ini merupakan lanjutan dari setelah kita mencapai strategi klarifikasi (*clarifying*). Strategi ini adalah bentuk *rehearsal* dari strategi klarifikasi atau bentuk *review* informasi (*statement review*). Setelah kita berupaya untuk mencari kejelasan atas suatu informasi/*statement* maka selanjutnya kita harus memastikan (*to confirm*) apakah benar yang kita pahami ini benar-benar memiliki makna yang sesungguhnya atau sesuai dari informasi yang kita peroleh tersebut. Jika disandarkan pada pengertian *self-Confirming* yang dikemukakan oleh Michael D. Ryalls menyatakan bahwa strategi konfirmasi adalah bentuk penalaran logis yang sifatnya subjektif tentang peristiwa-

peristiwa yang terjadi yang dinilai berdasarkan apa yang mereka harapkan (Ryalls, 2003). Strategi ini sifatnya memang bergantung daripada cara pandang *message coder* dalam melihat informasi-informasi yang tampak oleh karena itu pengetahuan dan pengalaman individu dalam strategi ini tentunya akan mempengaruhinya dalam pengambilan keputusan (*group decision*).

Strategi ini dapat disebut juga dengan tahap pemeriksaan/tinjauan awal (*initial-crosschecking*), yaitu upaya atau strategi *check and recheck* pada suatu hal (informasi). Ada banyak cara dalam strategi ini, antara lain: datang langsung ke tempat kejadian, menanyakan langsung kepada orang yang bersangkutan, mencari referensi atau informasi terkait (*proving*), hingga triangulasi yaitu suatu upaya untuk mengecek kebenaran data atau informasi dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang ada pada data (Saputra, 2013). Bagi pelaku/partisipan komunikasi sangatlah penting untuk membudayakan sikap konfirmasi ini, karena dengan cara inilah partisipan komunikasi (komunikor-komunikan) mendapatkan pentunjuk yang menuntunnya dalam mengambil sikap (*action*) dengan tepat tanpa menambah masalah.

Kai Ambos mengatakan bahwa konfirmasi (*confirmation*) adalah bentuk keputusan yang diambil dengan cara melakukan hubungan (*relation*) dalam suatu diskusi antar individu “*in this desicion this requirement is discussed only in relation through another person*” (Ambos, 2009), melalui diskusi tersebut (menyanyakan langsung kepada orang yang bersangkutan) maka keterangan-keterangan *shahih* akan diperoleh, tingkat keberhasilan strategi ini akan berbanding lurus dengan keputusan (*decision*) yang dibuat.

Verifying (Pembuktian-Penilaian)

Ini adalah tahap *judgement*. Istilah verifikasi sering sering kita temui pada banyak *forms* atau formulir yang berisi pernyataan-pernyataan, tahapan ini biasa kita lalui ketika kita membuat suatu akun/*member* seperti di Bank, Internet, Media Sosial, dan lain-lain. Tahap verifikasi menjadi penting dalam komunikasi

kelompok karena ini adalah bentuk pembuktian benar atau tidaknya suatu informasi/kondisi/situasi/pernyataan yang ada atau yang kita dapat/dengar. Kata verifikasi ini sendiri berasal dari bahasa Inggris ‘*verify*’ yang berarti ‘memeriksa; menguji (keakuratan); membuktikan; mentahkikkan (teori/laporan)’ (Echols, 2008: 628). Pada tahap ini kita perlu melakukan sortir akhir atau *final-crosschecking*, karena pada tahap ini kita juga akan membumbui informasi yang kita peroleh dengan hipotesis (*judgemental*) ataupun penilaian pasti (*judgement*) sehingga kita dapat meningkatkan (*to improve*) kualitas tindakan (*action*) yang akan diambil, karena tahap ini merupakan tahap final dalam penilaian pesan (*message coding*) (Gomes, et al., 1998).

Dengan kata lain, dalam strategi *verifying* ini kita akan menciptakan sebuah sistem heuristik yang dekat dengan penilaian, yang tentunya juga dekat dengan salah-benar, dikarenakan strategi ini berangkat dari strategi konfirmasi maka dari itu sifat subjektifitas dalam pencatatan dan penilaian dalam triangulasi informasi/pesan harus diperhatikan secara seksama dan sebaik-baiknya melalui tahap verifikasi ini. Pada tahap strategi ini kita perlu dengan sangat hati-hati dalam *encode* pesan dari informasi yang kita peroleh dan kita catat, baik yang diperoleh dari suatu data, statemen, wacana, ingatan, dan lain-lain harus kita olah dengan sistematik agar kita dapat menarik unsur-unsur penting yang terdapat dalam setiap kondisi dan situasi pesan hingga kebenaran pesan dapat dipastikan dengan sebenar-benarnya.

Action and Solving (Tindakan dan Solusi)

Pada tahap ini komunikator atau *leader* harus mampu bersifat persuasif atas tindakan (*action*) serta mengkolaborasikan antara ide, masalah, dan resolusi yang telah dibuat berdasarkan tahapan strategi sebelumnya. Judge mengatakan “*mintalah perhatian dengan sopan jika andah butuh berbicara dan mintalah umpan balik dalam menanggapi ketidakpuasan mereka, kemudian mintalah juga tindakan atau langkah yang sudah disepakati bersama*” (Judge, 2015: 65). Tahapan ini sangat melibatkan tindakan kita dan tindakan orang lain atas solusi dan resolusi, muara

tahapan ini yaitu solusi itu sendiri (*solving*). Peran dan fungsi pemimpin dalam hal ini adalah berusaha untuk mempengaruhi (*to persuade*) anggotanya untuk melakukan berbagai aktivitas yang produktif mencoba untuk mengalihkan isu konflik ke arah yang lebih positif yang menghasilkan harmoni (*convergence*) daripada perpecahan (*divergence*). RJ Fisher mengatakan “*the leaders may help to release tensions, harmonize misunderstanding and deal with disruptive behaviors, leaders react to problems, resolve crises, reward and punish followers, provide encouragement and support to followers*” (Saeed et al., 2014). Berdasarkan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa tugas penting seorang pemimpin sebagai komunikator utama (*main communicator*) adalah untuk menyatukan atau menyeragamkan ide dan tindakan masing-masing individu di dalam kelompok yang berpotensi terpecah belah dengan berbagai cara yang resolutif seperti: memberikan mereka pemahaman, pengalaman dan delegasi, memberikan mereka kepercayaan dan tanggung jawab, memotivasi mereka, menghargai kerja dan kinerja dalam suatu sinergi kelompok yang harmonis.

Evaluating (Evaluasi)

Strategi terakhir ini adalah upaya sadar untuk menilai hasil kinerja (*action*) sebagai hasil dari strategi-strategi sebelumnya. Evaluasi bertujuan untuk pengembangan individual (*to develop a set of well-defined personal skill*) (Pang, et al., 2012). Pengertian evaluasi ini sendiri adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Dalam pengertian lain, evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai (Husein, 2002).

Tahapan ini penting ketika kita menghadapi kondisi yang sama atau kondisi yang terulang, kita akan langsung mampu merespon dengan cepat

dikarenakan kita sebelumnya telah mengalami. Catatan-catatan yang sifatnya evaluatif ini akan menuntun kelompok untuk bekerja efektif. Salah satu tujuan dari strategi ini di dalam kelompok adalah untuk mengukur tingkat kemampuan individu bekerja atau berperilaku, meliputi tentang bagaimana individu berkomunikasi, bagaimana individu bekerja mencapai tujuan kelompok, bagaimana individu mengatasi masalah, bagaimana individu merespon masalah, hingga bagaimana individu menyelesaikan masalah dan menyukseskan tujuan kelompok.

Proses evaluasi pada umumnya memiliki tahapan-tahapan sendiri. Walaupun tidak selalu sama, tetapi yang lebih penting adalah bahwa prosesnya sejalan dengan fungsi evaluasi itu sendiri, berikut adalah tahapan-tahapan yang umum digunakan:

Pertama, menentukan apa yang akan dievaluasi. Dalam bidang apapun, apa saja yang dapat dievaluasi, dapat mengacu pada suatu program kerja. Disana banyak terdapat aspek-aspek yang sekiranya dapat dan perlu dievaluasi. Tetapi, umumnya yang diprioritaskan untuk dievaluasi adalah hal-hal yang menjadi *key-success factors*-nya.

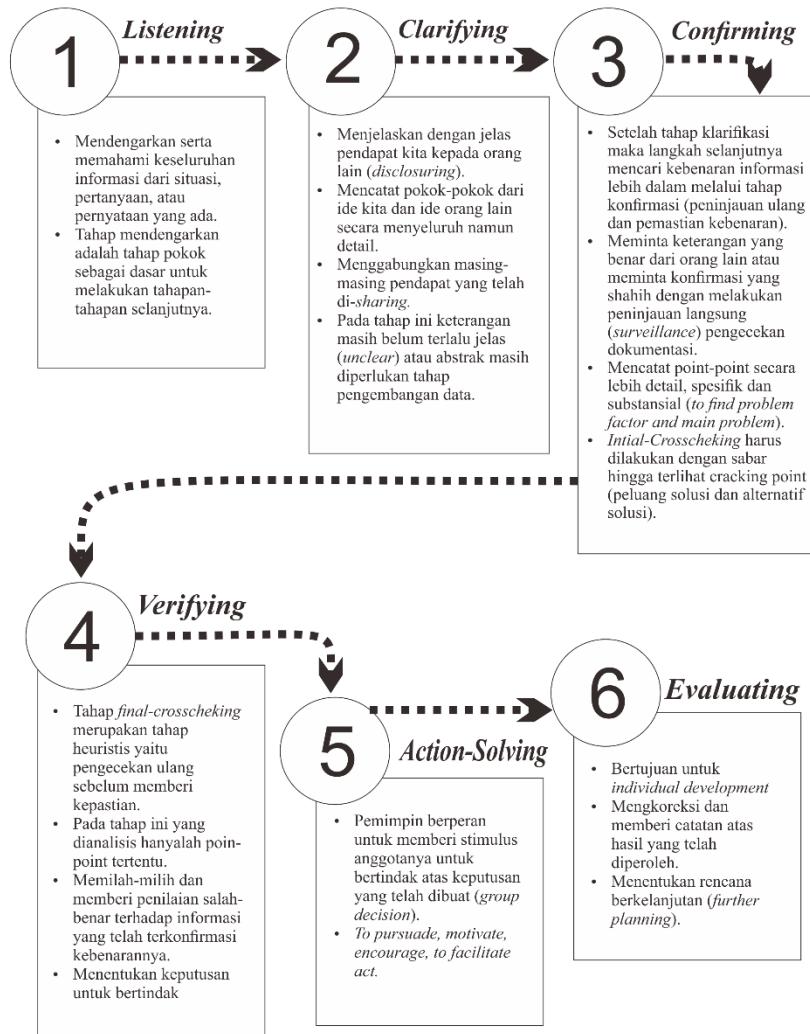
Kedua, merancang (*design*) kegiatan evaluasi. Sebelum evaluasi dilakukan, harus ditentukan terlebih dahulu desain evaluasinya agar data apa saja yang dibutuhkan, tahapan-tahapan kerja apa saja yang diallui, siapa saja yang akan dilibatkan, serta apa saja yang akan dihasilkan menjadi jelas.

Ketiga, pengumpulan data. Berdasarkan desain yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.

Keempat, pengolahan dan analisis data. Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai, sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya.

Kelima, pelaporan hasil evaluasi. Agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis.

Alur Proses Strategi LCCVASE



Gambar 6:
Konsep Strategi LCCVASE

PENUTUP

Iklim kehidupan di dalam kelompok pastinya akan mengalami konflik atau dialektika, berlangsung lama atau sebentar. Kemampuan komunikasi individu adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kekuatan kelompok. Pimpinan dalam hal ini adalah salah satu orang yang bertanggungjawab atas kelompok, mulai dari perencanaan, keputusan kelompok, hingga pengendalian

anggotanya. Kecakapan komunikasi (*communication skill*) pemimpin menentukan sampai sejauh mana masalah/konflik berlangsung, pengendalian internal kelompok melalui komunikasi kepemimpinan yang efektif dan efisien serta merta akan menuntun pencapaian kelompok dalam tujuannya.

Peran pemimpin di dalam kelompok meliputi tanggung jawab terhadap pengendalian rencana kelompok (*planning*), hubungan emosional (*emotional regulation*), kreatifitas (*creativity*), kenyamanan (*pleasureness*), iklim kelompok yang menyenangkan (*happiness*), motivasi (*motivation*), semangat kerja (*passion*), evaluasi (*evaluating*), hingga hasil yang memuaskan (*result achieving*).

Memiliki kemampuan untuk mengendalikan unsur-unsur tersebut diperlukanlah pengetahuan individual terkait perilaku (*behaviour*) dalam bentuk karakter/gaya (*style*) komunikasi masing-masing individu. Untuk mencapai keberhasilan kelompok yang memuaskan maka diperlukan *sense* atau kemampuan memhami kepribadian seseorang, ini bukan hanya merupakan tugas pemimpin sepahak akan tetapi menjadi wawasan yang harus dimiliki oleh seluruh anggota. Namun dalam hal ini tanggung jawab pemimpin sedikit lebih berat karena ia harus dengan benar-benar memahmi tipikal atau kepribadaianya sendiri dan kepribadaian orang lain yang dipimpinnya.

Penerapan strategi LCCVASE (*listening, clarifying, confirming, verifying, Action-Solving, Evaluating*) dapat diterapkan di berbagai tipikal-tipikal perilaku komunikasi individu yang ada, terutama bagi para pemimpin kelompok dalam membimbing kelompoknya untuk mencapai tujuan kelompok. Tentunya setiap tipikal perilaku komunikasi tersebut akan menciptakan corak tersendiri ketika menerapkan strategi ini karena setiap tipikal kepribadian memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan semuanya akan selalu dibutuhkan pada tingkatan-tingkatan tertentu karena pada dasarnya kajian tentang ilmu-ilmu sosial khususnya komunikasi adalah keilmuan yang pastinya akan melibatkan kognisi (*intellectual*) yang masuk dalam ranah kajian biologi. Senada dengan teori fungsionalisme yang juga menyebutkan bahwa setiap

tindak perilaku manusia akan selalu berkaitan dengan fungsi kognitif sebagai pelaku (*agent*) sebagai pemberi kode (*coder-coding*) dengan keterampilan intelektual (*cognitive*) yang didasari oleh pengetahuan (*knowledge ability*) yang tentunya sangat mempengaruhi seseorang dalam berfikir dan bertindak.

Terakhir, dari semua ulasan yang telah dibahas pada poin-poin sebelumnya merujuk kepada bagaimana menjadi komunikator yang baik. karena penting bagi kita untuk mampu mengidentifikasi dan memahami: Siapa yang kita ajak berkomunikasi; Gaya komunikasi kita dan gaya komunikasi orang lain; Motivasi apa yang melatarbelakangi kita dan mereka melakukan kegiatan komunikasi; Apa saja yang mereka butuhkan dan penting bagi mereka; Bagaimana kepribadian mereka; Bagaimana emosi mereka dan bagaimana mengendalikannya.

Tentu saja, menjadi pemimpin bukan tentang *who's the boss* atau siapa yang berkuasa dan memberi perintah akan tetapi lebih daripada itu, secara otomatis juga menjadi *who's in charge* yakni merupakan sosok yang memiliki beban dan tanggung jawab yang paling besar di antara anggota kelompoknya yang lain. Pemimpin sejati adalah pemimpin yang mengedepankan moralitas yang baik dan benar, menjadi pemimpin bukan berarti ia yang satu-satunya individu unggul sementara yang menjadi pengikut bukan berarti dia yang lemah, karena tidak mungkin kesuksesan tujuan kelompok dapat tercapai tanpa keterlibatan setiap elemen anggota kelompok yang saling bersinergi, berjuang bersama dalam ikatan emosional yang harmonis.

DAFTAR REFERENSI

- Ambos, K. (2009). Critical Issues in the Bemba Confirmation Decision. *Leiden Journal of International Law*, 22, 715-726.
- Echols, J. M., & Hassan, S. (2008). *Kamus Inggris-Indonesia* (30th ed.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

- Gehman, J. (2008). *Joel Gehman*. Retrieved from [www.joelgehman.com: http://www.joelgehman.com/resources/Giddens1984StructurationTheorySummary.pdf](http://www.joelgehman.com/resources/Giddens1984StructurationTheorySummary.pdf)
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society* (1st ed.). United Kingdom: Polity Press & Basil Blackwell.
- Gomes, P., Bento, C., & Gago, P. (1998, April). Learning to Verify Design Solutions From Failure Knowledge. *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, 12(2), 107-115.
- Griffin, E. (2012). *A First Look at Communication Theory* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion Regulation and Intragroup Conflict: When More Distracted minds Prevail. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 148-170.
- Judge, S. N. (2015). *Leader's Voice: Effective Leadership Communication* (1 ed.). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu* (19 ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of Human Communication* (10th ed.). Illinois: Waveland Press.
- Olaniran, B. A. (2010). Group Communication and Conflict Management in An Electronic Medium. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 44-69.
- Pang, E., & Hung, H. (2012). A Personal Skills Development Program for Management Education. *Journal of College Teaching & Learning*, 9(3).
- Ratna, N. K. (2010). *Metodologi Penelitian: Kajian Budaya dan Ilmu-Ilmu Sosial Humaniora Pada Umumnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ryalls, M. D. (2003, July). Subjective Rationality, Self-Confirming Equilibrium, and Corporate Strategy. *Management Science*, 49(7), 936-949.

- Saeed, T., Almas, S., Haq, M. A.-u., & Niazi, G. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-255.
- Syam, N. W. (2012). *Sosiologi Sebagai Akar Komunikasi*. Bandung: Rekatama Media.