

ANALISIS DAMPAK KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KONFLIK INTERNAL DI PIMPINAN DAERAH IKATAN PELAJAR MUHAMMADIYAH KOTA SERANG

ANALYSIS OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON INTERNAL CONFLICT IN THE REGIONAL LEADERSHIP OF THE MUHAMMADIYAH STUDENT ASSOCIATION IN SERANG

Nadia Agustina¹, Adha Arifana Putra², Jaka Maulana, S.A.P., M.A.P.³

Administrasi Negara, Universitas Pamulang, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2025

Revised Juni 2025

Accepted Juni 2025

Available online Juni 2025

Agstnnad@gmail.com



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Triwikrama

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya komunikasi organisasi dalam menjaga soliditas internal, khususnya dalam organisasi pelajar seperti Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM). Di Pimpinan Daerah IPM Kota Serang, komunikasi yang tidak efektif seringkali menjadi pemicu munculnya konflik internal, mulai dari kesalahpahaman hingga ketidakharmonisan antar pengurus. Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya pemahaman mendalam tentang bagaimana pola komunikasi organisasi berdampak terhadap muncul dan penyelesaian konflik, sehingga dapat dijadikan dasar perbaikan sistem komunikasi dalam organisasi pelajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam terhadap enam informan, terdiri dari ketua, sekretaris, pengurus bidang, alumni, dan anggota biasa. Analisis data menggunakan model lima tahap konflik Robbins (1998), yakni potensi konflik, kesadaran konflik, intensifikasi, perilaku, dan resolusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak merata, dominasi satu arah, dan kurangnya forum terbuka menjadi penyebab utama konflik. Sebaliknya, pendekatan partisipatif, forum musyawarah, dan komunikasi informal berperan besar dalam meredam konflik dan membangun kembali kepercayaan antar pengurus. Penelitian ini merekomendasikan penguatan komunikasi dua arah dan pembentukan budaya komunikasi kolektif berbasis nilai-nilai kekeluargaan dalam organisasi.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Konflik Internal, IPM, Komunikasi Partisipatif

Abstract. This study is motivated by the importance of organizational communication in maintaining internal solidarity, particularly in student organizations such as the Muhammadiyah Student Association (IPM). In the IPM Regional Leadership of Serang City, ineffective communication often triggers internal conflicts, ranging from misunderstandings to disharmony among members. The urgency of this research lies in the need for a deeper understanding of how organizational communication patterns influence the emergence and resolution of conflicts, which can serve as the basis for improving communication systems within student organizations. This study uses a qualitative descriptive approach with in-depth interviews involving six informants, consisting of the chairperson, secretary, two division heads, an alumni, and a regular member. The data analysis employs Robbins' (1998) five-stage conflict model, namely: potential conflict, cognition and personalization, intentions, behavior, and outcomes. The findings reveal that unbalanced communication, one-way information flow, and the lack of open forums are the main causes of conflict. Conversely,

participatory communication, deliberation forums, and informal communication play a significant role in diffusing tensions and rebuilding trust among members. This research recommends strengthening two-way communication and cultivating a collective communication culture based on shared values and collegiality within the organization.

Keywords: *Organizational Communication, Internal Conflict, IPM, Participatory Communication*

PENDAHULUAN

Organisasi pelajar seperti Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) berperan penting dalam proses kaderisasi dan pembentukan karakter generasi muda Islam. Dalam praktiknya, efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada struktur atau program kerja yang dijalankan, tetapi juga sangat ditentukan oleh komunikasi antar anggotanya. Di Pimpinan Daerah IPM Kota Serang, dinamika internal kerap diwarnai oleh kendala komunikasi yang berpotensi memicu konflik, baik antar individu maupun antar bidang. Komunikasi yang tidak merata, dominasi informasi satu arah, dan kurangnya forum komunikasi terbuka menjadi faktor-faktor yang sering kali memicu kesalahpahaman dan ketidakharmonisan. Realitas ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi juga menjadi fondasi hubungan kerja yang sehat dalam organisasi pelajar.

Permasalahan ini menjadi penting untuk dikaji karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi dan menghambat partisipasi kader. Penelitian ini berfokus pada pertanyaan: *Bagaimana dampak komunikasi organisasi terhadap konflik internal di Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah Kota Serang?* Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang akar permasalahan konflik serta kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan sistem komunikasi organisasi pelajar yang lebih efektif dan kolaboratif.

KAJIAN TEORITIS

Teori Konflik Robbins (1998)

Menurut Robbins (1998), konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat atau sudut pandang yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik secara positif maupun negatif. Teori ini menekankan bahwa konflik dalam organisasi bukan semata-mata hal yang harus dihindari, melainkan bisa menjadi indikator adanya dinamika dalam hubungan kerja yang perlu direspons secara strategis. Robbins juga menjelaskan bahwa konflik dapat muncul karena perbedaan persepsi, tujuan, nilai, atau bahkan komunikasi yang tidak selaras antar individu atau kelompok. Dalam konteks IPM, konflik yang timbul akibat perbedaan cara pandang antar pengurus dalam menyikapi kebijakan, program kerja, maupun gaya komunikasi, bisa dianalisis melalui pendekatan ini untuk melihat sejauh mana komunikasi organisasi menjadi pemicunya.

Teori Sistem

Teori sistem berasal dari pemahaman bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi pelajar seperti IPM, teori sistem relevan karena menggambarkan bagaimana masing-masing bagian organisasi—seperti pengurus harian, bidang-bidang, dan anggota—harus bekerja secara harmonis. Ketika salah satu bagian mengalami gangguan komunikasi, maka keseluruhan sistem organisasi akan terdampak. Hal ini bisa memicu konflik internal akibat kurangnya koordinasi, kesalahpahaman, dan hilangnya informasi penting.

Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membahas bagaimana karakteristik, gaya, dan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi dinamika organisasi. Dalam IPM, gaya kepemimpinan sangat menentukan arah komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang partisipatif akan membuka ruang komunikasi dua arah dan mendorong keterlibatan pengurus lainnya. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter cenderung menciptakan komunikasi satu arah, yang berpotensi menimbulkan resistensi dan konflik. Kepemimpinan yang baik mampu membaca situasi, memahami dinamika anggota, serta menyesuaikan cara komunikasi yang digunakan.

Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu pihak ke pihak lain melalui berbagai saluran dengan tujuan tertentu. Dalam organisasi, komunikasi tidak bisa dilepaskan dari konteks sosial dan budaya organisasi itu sendiri. Komunikasi yang baik melibatkan kejelasan pesan, keterbukaan antar anggota, serta kesediaan untuk saling mendengarkan. Dalam IPM, komunikasi harus dibangun secara sadar dan strategis, karena kesalahan dalam penyampaian informasi atau ketidakadilan dalam distribusi informasi dapat berujung pada konflik internal.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses tukar menukar informasi antara individu dan kelompok dalam struktur formal dan informal sebuah organisasi. Menurut Goldhaber, komunikasi organisasi membentuk budaya dan iklim organisasi, serta menjadi cerminan dari bagaimana organisasi tersebut dijalankan. Di IPM, komunikasi organisasi meliputi komunikasi vertikal (dari ketua ke pengurus bidang), horizontal (antar bidang), dan diagonal (lintas struktur). Ketidakseimbangan atau ketidakteraturan dalam komunikasi ini berisiko menimbulkan konflik, terutama jika tidak ada mekanisme evaluasi dan refleksi bersama.

Penelitian ini akan menggunakan teori-teori tersebut sebagai pisau analisis untuk memahami bagaimana komunikasi organisasi dapat menjadi penyebab sekaligus solusi bagi konflik internal di IPM Kota Serang.

STATE OF THE ART PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian tentang konflik organisasi umumnya banyak dilakukan dalam konteks organisasi formal seperti perusahaan, instansi pemerintahan, dan lembaga pendidikan tinggi. Misalnya, penelitian oleh Rasyid dan Pratiwi (2017) menemukan bahwa gaya komunikasi yang buruk dalam organisasi kemahasiswaan berdampak pada konflik internal akibat miskomunikasi dan dominasi kepemimpinan. Studi lain oleh Yusuf (2019) juga menegaskan bahwa komunikasi dua arah dan forum evaluatif mampu meredam konflik yang terjadi antaranggota organisasi. Namun, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji konflik dalam organisasi pelajar tingkat daerah seperti IPM yang memiliki struktur relasional yang unik dan nilai-nilai keagamaan sebagai dasar kaderisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menambah perspektif baru dalam literatur ilmiah dengan mengangkat kasus IPM Kota Serang sebagai objek kajian. Fokus pada pola komunikasi organisasi pelajar serta pendekatan teoritis Robbins (1998) memberikan kontribusi akademik yang lebih kontekstual dalam memahami konflik internal organisasi berbasis kaderisasi dan nilai-nilai kolektif.

PERMASALAHAN DAN GAP ANALYSIS

Penelitian ini menjadi penting karena sebagian besar kajian terdahulu masih berfokus pada organisasi berskala besar atau lembaga formal, sedangkan dinamika organisasi pelajar daerah seperti IPM belum banyak diteliti secara spesifik. IPM sebagai organisasi berbasis

kaderisasi, dengan latar belakang keagamaan dan kesukarelaan, memiliki struktur dan dinamika konflik yang berbeda dengan organisasi formal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pola komunikasi organisasi dapat menjadi pemicu sekaligus solusi atas konflik internal yang terjadi di Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah Kota Serang, dengan menggunakan pendekatan lima tahap konflik menurut Robbins (1998).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam bagaimana pola komunikasi organisasi berdampak terhadap muncul dan penyelesaian konflik internal dalam kepengurusan Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) Kota Serang. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap realitas sosial dalam organisasi dari perspektif para pelakunya, serta memungkinkan peneliti menggali makna dari setiap pengalaman yang terjadi.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan IPM Kota Serang karena wilayah ini memiliki dinamika organisasi yang cukup aktif dan sering menghadapi tantangan internal, termasuk konflik antarpengurus. Subjek dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu individu-individu yang dianggap mengetahui dan terlibat langsung dalam dinamika komunikasi dan konflik dalam organisasi. Informan terdiri dari ketua umum IPM Kota Serang, sekretaris umum, dua pengurus bidang (pengkajian ilmu pengetahuan (PIP), apresiasi seni budaya dan olahraga (ASBO)), satu anggota biasa, serta satu alumni atau demisioner ketua umum periode sebelumnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam secara langsung kepada para informan. Peneliti menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur untuk memberikan ruang eksplorasi jawaban namun tetap fokus pada tujuan penelitian. Wawancara dilakukan secara fleksibel sesuai kesiapan narasumber dan berlangsung dalam suasana informal agar informan merasa nyaman menyampaikan pandangannya secara terbuka.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan model analisis konflik dari Robbins (2013), yang terdiri dari lima tahap: (1) potensi konflik, (2) kesadaran konflik, (3) intensifikasi konflik, (4) perilaku konflik, dan (5) resolusi konflik. Model ini dipilih karena dapat mengurai proses munculnya konflik dari sisi komunikasi, mulai dari gejala awal hingga tahap penyelesaiannya. Data hasil wawancara dikategorikan ke dalam tahap-tahap tersebut dan dianalisis untuk melihat pola serta hubungan antara bentuk komunikasi organisasi dan konflik yang terjadi.

Untuk menjamin validitas data, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mewawancarai berbagai informan dari level struktural berbeda. Selain itu, dilakukan juga member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil interpretasi data kepada narasumber yang diwawancarai guna memastikan kebenaran makna yang ditangkap peneliti sesuai dengan maksud informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil penelitian ini didasarkan pada lima tahapan konflik menurut Robbins (1998), yaitu potensi konflik, kesadaran konflik, intensifikasi konflik, perilaku konflik, dan resolusi konflik. Tahapan ini digunakan untuk membaca dinamika konflik yang terjadi di lingkungan Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) Kota Serang, berdasarkan hasil wawancara dari enam responden, yaitu ketua umum, sekretaris umum, dua pengurus bidang, satu alumni mantan ketua, dan satu anggota biasa.

1. Potensi Konflik

Potensi konflik dalam organisasi IPM Kota Serang muncul dari struktur komunikasi yang belum merata, gaya komunikasi yang berbeda antar latar belakang, dan kesibukan masing-masing individu yang menyebabkan kurangnya koordinasi. Ketua umum menyebutkan bahwa penyebab potensial konflik adalah miskomunikasi atau ketidakterbukaan dalam menyampaikan informasi. Sekretaris juga menambahkan bahwa seringkali terdapat individu yang tidak aktif membaca grup atau tidak menyampaikan ketidaksetujuannya secara terbuka. Pengurus bidang mengakui bahwa komunikasi antar bidang masih jarang terjadi dan terhambat karena kesibukan serta belum terbentuknya kedekatan.

2. Kesadaran Konflik

Kesadaran konflik ditunjukkan oleh pengurus yang menyadari adanya kesalahpahaman akibat kurangnya komunikasi dan perbedaan cara menyampaikan pendapat. Sekretaris mengakui bahwa konflik terjadi ketika ada anggota yang pasif selama proses pengambilan keputusan namun menunjukkan ketidaksetujuan setelah keputusan ditetapkan. Anggota biasa menyatakan bahwa adanya perbedaan latar belakang antara alumni pondok dan sekolah umum memengaruhi cara berkomunikasi, sehingga muncul kesan batasan dalam komunikasi internal.

3. Intensifikasi Konflik

Konflik di IPM Kota Serang tidak menunjukkan eskalasi yang ekstrem. Beberapa konflik hanya terbatas pada tumpang tindih program kerja, ketidakhadiran dalam rapat, atau respons usil antar pengurus. Namun, hal ini tetap menimbulkan ketegangan. Alumni menjelaskan bahwa konflik dapat membesar apabila komunikasi intens tidak dibangun sejak awal dan ekspektasi tidak diselaraskan. Meski begitu, para pengurus umumnya mampu mengendalikan emosi dan menghindari konflik yang lebih dalam.

4. Perilaku Konflik

Perilaku yang muncul saat konflik tergolong konstruktif. Ketua IPM menyampaikan bahwa konflik disikapi dengan pendekatan bijak dan bahasa yang baik. Pengurus bidang memilih menyelesaikan konflik dengan melakukan voting, mencari posisi tengah, dan tetap menjaga profesionalitas meskipun kedekatan belum kuat. Sikap toleransi dan kesadaran akan pentingnya organisasi menjadi dasar dalam meredam konflik sebelum membesar.

5. Resolusi Konflik

Upaya penyelesaian konflik dilakukan melalui forum musyawarah, rapat tatap muka, dan komunikasi informal. Sekretaris menjelaskan bahwa rapat digunakan untuk mengevaluasi dan membuka ruang bagi setiap pihak menyampaikan pendapat. Pengurus bidang juga menyebutkan bahwa konflik diselesaikan dengan diskusi dan klarifikasi bersama. Alumni menekankan pentingnya forum komunikasi terbuka dan pendekatan kepemimpinan yang melayani, agar konflik tidak tersembunyi tetapi dapat diolah menjadi proses pembelajaran.

Secara umum, hasil wawancara menunjukkan bahwa konflik yang terjadi dalam IPM Kota Serang lebih banyak bersumber dari komunikasi yang tidak lancar, ketidakterbukaan, serta kurangnya koordinasi dan kedekatan emosional antar pengurus. Namun, dengan pendekatan komunikasi dua arah, forum musyawarah, dan sikap profesionalitas, konflik-konflik ini dapat diselesaikan secara efektif. Hal ini memperkuat teori Robbins bahwa konflik adalah bagian dari proses interaksi yang bisa berdampak positif jika dikelola dengan baik.

Selain itu, teori komunikasi organisasi juga tampak relevan dalam melihat pentingnya struktur saluran komunikasi, keterbukaan, serta gaya kepemimpinan partisipatif yang memungkinkan komunikasi dua arah. Komunikasi informal terbukti mampu menjadi sarana

efektif dalam memperkuat hubungan antar pengurus, sebagaimana disampaikan oleh alumni maupun ketua saat ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran signifikan dalam memicu maupun menyelesaikan konflik internal di Pimpinan Daerah Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) Kota Serang. Pola komunikasi vertikal yang kurang fleksibel, keterbatasan forum komunikasi terbuka, serta dominasi keputusan satu arah menjadi pemicu utama konflik internal antar pengurus. Namun, pendekatan komunikasi partisipatif, pelibatan aktif anggota dalam diskusi, dan penggunaan forum informal terbukti mampu meredakan ketegangan dan membangun kepercayaan antar pengurus. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang terbuka dan dua arah merupakan kunci penting dalam menjaga keharmonisan dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis dampak komunikasi terhadap konflik internal berhasil tercapai.

Saran

Untuk memperkuat pola komunikasi dalam organisasi pelajar seperti IPM, disarankan agar pengurus menetapkan jadwal rapat koordinasi lintas bidang secara rutin, melibatkan seluruh unsur dalam penyusunan kebijakan dan evaluasi, menyediakan pelatihan komunikasi organisasi bagi kader, serta mengoptimalkan media komunikasi digital dengan manajemen informasi yang lebih terstruktur. Perbaikan ini diharapkan tidak hanya mengurangi potensi konflik, tetapi juga memperkuat ikatan emosional dan rasa tanggung jawab antar anggota. Penelitian selanjutnya dapat memperluas fokus dengan menambahkan observasi langsung terhadap interaksi komunikasi dalam forum-forum resmi organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami selaku tim penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh narasumber yang telah bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai, serta kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, arahan, dan semangat selama proses penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. WCB Brown & Benchmark.
- Hopper, R., & Whitehead Jr, R. (1993). *Foundations of Interpersonal Communication*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kuswandi, A. (2016). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahman, M. A. (2020). Komunikasi Efektif dan Resolusi Konflik dalam Organisasi Kepemudaan. *Jurnal Komunikasi Islam*, 8(1), 45-58.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rasyid, A., & Pratiwi, P. (2017). Konflik dalam Organisasi Mahasiswa: Telaah atas Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2), 112-124.
- Suwaryo, U. (2017). *Teori Organisasi dan Perilaku Birokrasi*. Bandung: Unpad Press.



Wirawan, I. (2012). *Manajemen Konflik*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yusuf, M. (2019). Kepemimpinan Partisipatif dalam Organisasi Pelajar. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 5(1), 67-75.