

REKONSILIASI PERGERAKAN MAHASISWA ISLAM (PMII) MENJADI BADAN OTONOM NAHDLATUL ULAMA (NU) (KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK)

Novriana Dewi¹

¹Institut Agama Islam Muhammad Azim Jambi,
[e-mail: ewinovriana@gmail.com](mailto:ewinovriana@gmail.com)

Abstract

In 1972 the Islamic Student Movement of Indonesia (PMII) decided to dissociate itself and declared out of the autonomous body Nahdlatul Ulama (NU). The conflict got worse when in the 2015 NU Congress in Jombang declared withdrawal of PMII back into autonomous body of NU or in this research called reconciliation. But the decision has not received legal reciprocity from the PMII. This study aims to analyze internal organizational communications conducted by the NU's Executive Board against PMII so that the PMII is structurally a truly part of the NU. The paradigm used in this research is constructivism with case study research method. Data collection is done through two ways: interview and documentation. From the results of research and discussion, it can be concluded that the reconciliation made by PBNU to bring PMII back into autonomous body of NU has not yet been successful. Internal communication by PBNU and PMII in this case is vertical communication - tends to be downward communication (from superiors to subordinates), which gives little room towards PMII. Furthermore, the dissemination of information / messages is done by a sequential method of 'who speaks to whom' pattern through people who have a central position. This method utilizes the leadership of each level of the PMII organizational structure to convey messages conveyed by PBNU to each member of the structure below.

Keywords: *Organizational Communication, Islamic Communication, Nahdlatul Ulama, Islamic mass organizations, PMII.*

A. PENDAHULUAN

Nahdlatul Ulama (NU) merupakan salah satu Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) Islam terbesar di Indonesia yang dilahirkan sejak tahun 1926. Zudi

Setiawan (2010:72) mengatakan, NU didirikan oleh para ulama dengan mengumpulkan komunitas umat Islam dengan corak menghargai tradisi, moderat, toleran, sekaligus mengutamakan keselarasan di tengah pluralisme bangsa. Sebagai Ormas Islam, NU memiliki beberapa badan otonom di antaranya Muslimat NU, Fatayat NU, GP Ansor, Pergerakan Mahasiswa Islam (PMII), Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU), dan Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama (IPPNU). Posisi PMII sebagai Badan Otonom (Banom) NU ini menjadikan PMII benar-benar terikat dengan segala garis kebijakan NU.

Pergolakan politik era 1970-an menyulut konflik antara PMII dan NU sehingga berujung keluarnya PMII dari Banom NU pada Kongres PMII ke V di Ciloto Jawa Barat, tanggal 28 Desember 1973. Pada kongres tersebut melalui manifest independensi PMII menyatakan independensi dan tidak memiliki afiliasi dengan organisasi dan partai politik manapun termasuk NU. Keterlibatan NU dalam politik praktis menjadi salah satu alasan PMII melepaskan diri dari NU. Menurut Hartono Margono (2011: 345) pada rentang 1945–1952 NU tergabung dalam Partai Masyumi. Melalui muktamar di Palembang pada 1952, NU mendirikan parpol sendiri, yakni Partai NU dan ikut Pemilu 1955. Pada 1971, oleh pemerintah Orde Baru Partai NU dengan paksa digabung (fusi) di dalam PPP.

Hartono Margono (2011:345) mengatakan, tahun 1984 di bawah kepemimpinan KH Abdurrahman Wahid NU menyatakan kembali ke khittah yang pada dasarnya mereposisi NU ke arah kebangsaan tanpa politik praktis. Dengan mempertimbangkan status NU yang tidak lagi berpartai politik, PMII pada 27 Oktober 1991 di Asrama Haji Pondok Gede Jakarta mendeklarasikan sikap interdependensi dengan NU. Sikap ini menyatakan bahwa PMII mengakui hubungan khusus secara kultur dengan NU namun tidak terikat secara struktur.

Pada Mukhtar NU ke 33 di Jombang Tahun 2015, NU melakukan rekonsiliasi dengan menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU. Meskipun pada akhirnya, keputusan tersebut menuai pro dan kontra hingga akhirnya mendapatkan penolakan langsung dari Pengurus Besar PMII yang disampaikan melalui konferensi pers ketika Mukhtar NU masih berlangsung.

Rekonsiliasi PMII menjadi badan otonom NU merupakan upaya yang dilakukan PBNU (Pengurus Besar Nahdlatul Ulama) untuk menyelesaikan konflik antara PMII dan NU. Keputusan NU menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU tidak serta merta dilakukan. Untuk melancarkan rekonsiliasi, PBNU terlebih dulu melempar wacana tersebut melalui media massa, forum ke forum bahkan media sosial. Di samping itu, PBNU juga melakukan komunikasi insentif dengan Pengurus Besar PMII untuk mengajak PMII menyudahi perpisahan dan kembali menjadi badan otonom NU. Meski demikian, PB PMII tetap bersikukuh tidak ingin kembali menjadi badan otonom NU.

Melalui pemaparan tersebut penulis tertarik untuk meneliti komunikasi internal yang dibangun PBNU dan PMI sejak tahun 2011 hingga tahun 2017 dalam melakukan rekonsiliasi PMII menjadi badan otonom NU. Selanjutnya penulis juga meneliti pola komunikasi organisasi antara PBNU dan PMII dalam penyelesaian konflik antara NU dan PMII. Dalam hal ini penulis meneliti komunikasi internal PBNU dan PMII dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antara keduanya, dengan fokus pada pertanyaan penelitian yakni pertama, bagaimana komunikasi internal PBNU dan PB PMII dalam menyelesaikan konflik antara PBNU dan PMII; Kedua, bagaimana aliran komunikasi organisasi dalam penyelesaian konflik antara PBNU dan PMII.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli, 2014: 2) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai aktivitas pengiriman dan penerimaan berbagai pesan-pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun *non* formal. Adapun komunikasi formal yang dimaksud adalah komunikasi yang berkaitan dengan organisasi dan dilakukan sesuai prosedur organisasi baik melalui rapat, surat menyurat, memo, dan jumpa pers. Sedangkan komunikasi *non* formal adalah komunikasi di dalam sebuah organisasi yang sifatnya tidak terstruktur, seperti halnya percakapan antar karyawan di ruang kerja. Sedangkan Goldhaber (1986) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan saling tukar menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Membahas komunikasi organisasi tidak lepas dari struktur organisasi yang merupakan susunan pembagian kerja. Marshall Scott Poole dan Robert McPee (dalam Stephen W. Little John dan Karen A. Fos, 2011: 375) menyatakan bahwa susunan tersebut adalah manifestasi dan juga hasil dari komunikasi dalam sebuah organisasi. Di dalam buku tersebut menurut Little John dan Karen, susunan sebuah organisasi diciptakan, ketika individu-individu saling berkomunikasi dalam tiga metafora “tempat” atau pusat *strukturasi*.

Pertama, mencakup semua episode kehidupan organisasi di mana manusia mengambil keputusan dan pilihan yang membatasi apa yang dapat terjadi dalam organisasi. Ini merupakan tempat konsepsi (*conception*). Ini artinya, sebuah susunan organisasi dapat dipengaruhi oleh konsep atau visi dan misi organisasi ke depannya. Tempat kedua strukturasi organisasi adalah kodifikasi formal dan

pemberitahuan keputusan dan pilihan. Ini merupakan tempat implementasi (*implementation*). Ketika telah diputuskan untuk dibentuknya anak perusahaan, pimpinan perusahaan akan memberikan momerandum formal kepada karyawan perusahaan. Pengumuman formal tersebut akan membantu membentuk susunan organisasi anak perusahaan yang baru tersebut. Selajutnya tempat ketiga adalah tempat penerimaan (*reception*), di mana dalam hal ini anggota organisasi bertindak sesuai dengan keputusan organisasi.

Menurut Little John dan Karen, meskipun komunikasi dalam ketiga tempat strukturasi ini terlihat mudah, namun hal tersebut tidak semudah yang terlihat. Kegiatan komunikasi dalam ketiga tempat ini seringkali sangat sulit, bertumpuk dan dipenuhi konflik. Perubahan-perubahan yang terjadi berkaitan dengan susunan organisasi ini, dapat menjadi masalah dalam organisasi. Hasil dari setiap keputusan baru dan perubahan dalam sebuah organisasi ini, sangat dipengaruhi oleh pola-pola komunikasi dan kemampuan komunikasi dari orang-orang yang terlibat.

Charles Conrad (dalam Poppy Ruliana, 2014: 27) membagi komunikasi organisasi ke dalam tiga fungsi, yaitu: (1) Fungsi komando atau perintah. Sebagai anggota sebuah organisasi, masing-masing individu memiliki hak dan kewajiban untuk menjalankan tugas sesuai perintah. Seorang pimpinan juga memiliki hak untuk memberikan perintah, arahan, dan membatasi tindakan anggotanya. (2) Fungsi relasi atau koordinasi. Setiap anggota dan pimpinan organisasi memiliki tugas dan wewenangnya masing-masing. Bagian organisasi yang satu dan yang lain pada hakikatnya saling berkaitan, dan perlu adanya komunikasi untuk mengkorelasikan data dan tugas masing-masing. (3) Fungsi ambigu atau tidak pasti. Sebuah organisasi kadangkala dihadapkan pada situasi yang ambigu, atau terjadi sebuah informasi yang tidak jelas.

Poppy Yuliana (2014:94-99) membagi komunikasi internal ke dalam dalam tiga bentuk, pertama, komunikasi vertikal yakni komunikasi yang berlangsung antara pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan ke pimpinan yang terjadi secara timbal balik. Dalam komunikasi bentuk ini, seorang pimpinan memberikan perintah dan tugas-tugas secara langsung kepada bawahan, sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan tugas kepada pimpinan.

Kedua komunikasi horizontal (Lateral/ Samping) adalah bentuk komunikasi yang terjadi antara anggota organisasi yang memiliki kedudukan sama. Komunikasi ini berupa pertukaran informasi antar bagian untuk saling berbagi informasi, pengalaman, metode dan masalah. Contoh dari bentuk komunikasi ini seperti halnya komunikasi yang berlangsung antara manajer dan manajer, anggota divisi dengan anggota divisi, dan lain sebagainya.

Ketiga, komunikasi diagonal (Silang) adalah komunikasi yang memotong jalur komunikasi vertikal dan horizontal. Bentuk komunikasi ini terjadi antara pimpinan salah satu organisasi dengan anggota divisi yang berbeda. Meskipun jarang terjadi, namun dalam situasi tertentu komunikasi ini juga penting untuk dilakukan demi mempersingkat waktu dan menghadapi kondisi-kondisi yang rumit.

Jaringan Komunikasi Organisasi

Sebuah organisasi terdiri dari berbagai posisi dan jabatan. Seseorang yang memiliki posisi sentral harus memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi secara utuh dan lengkap, karena dituntut untuk menerima pesan, mengintegrasikannya, dan memeriksa bahwa informasi tersebut layak untuk disebarkan kepada anggota lainnya. Wayne Pace dan Don F Faules (2013: 176-183) membagi sifat-sifat khas jaringan komunikasi ke dalam 7 peranan jaringan

komunikasi, di antaranya anggota klik, penyendiri, jembatan, penghubung, penjaga gawang, pemimpin pendapat, dan kosmopilit.

Pertama anggota klik, anggota klik adalah anggota yang memiliki hubungan baik dengan anggota-anggota lainnya. Dalam anggota klik, komunikasi bisa saja terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung, dan cenderung terjadi secara intens. Sebab, anggota klik adalah sekelompok anggota yang saling memiliki kecocokan dan ketertarikan, sehingga komunikasi cenderung dapat berjalan dengan baik. *Kedua* penyendiri, jika anggota klik adalah para individu yang lebih dari separuh kontak mereka adalah dengan anggota lain klik tersebut, maka penyendiri adalah individu yang hanya melakukan sedikit atau tidak sama sekali kontak dengan anggota kelompok lainnya. Dalam konsep penyendiri biasanya, jaringan kerja didefinisikan bergantung pada isi pesan. Ketiga jembatan, jembatan merupakan anggota klik yang cenderung lebih menonjol dan memiliki kontak dengan antar kelompok dan anggota klik lainnya. Sebuah jembatan berfungsi sebagai pengontak antara kelompok satu dengan kelompok lain dalam sebuah organisasi. Keempat penghubung, penghubung adalah individu yang menghubungkan antara 2 klik atau lebih, tetapi ia bukan merupakan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan tersebut. Penghubung dalam hal ini, mengaitkan satuan-satuan organisasi bersama-sama dan menggambarkan orang-orang yang berfungsi sebagai penyaring informasi. Ross dan Harry (dalam Wayne Pace dan Don F Faules, 2013: 180) mengemukakan, bahwa bila seorang penghubung menyebabkan kemacetan, organisasi akan dirugikan, sedangkan bila penghubung efisien, ia cenderung akan melancarkan aliran-aliran informasi dalam sebuah organisasi. *Kelima* penjaga gawang, penjaga gawang dalam jaringan komunikasi organisasi adalah individu yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarkan melalui sistem

tersebut. Penjaga gawang dalam hal ini, berperan sebagai pengendali informasi dan pesan dalam setiap hubungan.

Keenam pemimpin pendapat, pemimpin pendapat bukanlah pemimpin organisasi secara struktural, melainkan individu yang dalam sebuah sistem sosial dapat mempengaruhi pendapat dan keputusan anggota maupun organisasi. Pemimpin pendapat biasanya, adalah individu yang mengikuti permasalahan-permasalahan dan dipercayai oleh orang lainnya untuk mengetahui informasi yang sebenarnya. *Ketujuh* kosmopolit, kosmopolitan adalah individu yang memiliki kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu di luar organisasi. Mereka adalah individu yang bebas dari gagasan, prasangka, atau kecintaan lokal, daerah dan nasional. Kosmopolitan Dalam hal ini, menjadi penghubung para anggota organisasi dengan peristiwa-peristiwa di luar batas struktur organisasi. Mereka cenderung memiliki kontak di luar organisasi, dan bertindak sebagai saluran bagi gagasan-gagasan baru bagi organisasi.

Aliran Informasi dalam Organisasi

Choerul Anwar (2015:152) mengatakan, dalam komunikasi organisasi terdapat aliran komunikasi organisasi yang berfungsi untuk mengetahui bagaimana sebuah informasi dalam organisasi didistribusikan, bagaimana pola distribusinya, dan bagaimana ketelibatan orang-orang di dalamnya. Untuk itu, aliran komunikasi organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi baik pada pelaksanaan maupun pencapaian organisasi. Guetskow (R Wayne Peach dan Don F Faules, 2013: 171) menerangkan, bahwa informasi dalam sebuah organisasi dapat mengalir melalui tiga metode yakni: serentak, berurutan, atau kombinasi (serentak dan berurutan). Dalam penyebaran secara serentak, pesan disampaikan oleh pimpinan maupun anggota organisasi kepada seluruh bagian organisasi dalam

waktu bersamaan. Misalnya pesan ataupun sebuah informasi disampaikan dalam sebuah rapat anggota, disampaikan lewat memo yang diberikan secara bersamaan, atau disampaikan melalui grup jejaring sosial seperti *blackberry messenger*, *whatsapp*, dan sebagainya.

Pesan yang disampaikan secara berurutan adalah pesan yang disampaikan secara beruntun, sesuai dengan tingkatan jabatan struktur organisasi. Menurut R Wayne Peach dan Don F Faules (2013: 174), penyebaran pesan secara berurutan memperlihatkan pola ‘siapa berbicara kepada siapa’. Misalnya seorang manajer menyampaikan informasi kepada kepala biro, kemudian kepala biro menginterpretasikan pesan tersebut kemudian meneruskannya kepada kepala bagian, begitu juga seterusnya. Dalam metode ini, pesan akan disampaikan dan diterima oleh setiap anggota organisasi dengan waktu dan tempat yang berbeda. Sementara kombinasi, adalah cara penyebaran pesan yang menggabungkan dua cara yakni serentak dan berurutan.

Organisasi formal biasanya cenderung mengandalkan pola ‘siapa kepada siapa’. R Wayne Peach dan Don F Faules (174-176) membagi pola ini ke dalam dua pola yakni pola roda dan pola lingkaran. Pola roda adalah pola yang mengarahkan informasi kepada seseorang yang memiliki posisi sentral. Dalam hal ini, seseorang yang memiliki posisi sentral tersebut menerima informasi secara langsung dari anggota organisasi lainnya, dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan dari anggota organisasi lainnya pula. Sedangkan pola lingkaran adalah pola dimana anggota organisasi berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis sistem pengulangan pesan. Dalam pola lingkaran tidak satupun anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang digunakan untuk memecahkan masalah, karena tidak memiliki akses untuk

berhubungan langsung dengan anggota organisasi lainnya.

Komunikasi dan Konflik Organisasi

Roy J Lewicki, Bruce Barry dan David M Saunders (2012:22) mendefinisikan konflik sebagai perselisihan dan pertentangan yang tajam, sebagai kepentingan ide dan lain sebagainya. Hal tersebut melibatkan perbedaan yang dirasakan dari kepentingan, atau keyakinan bahwa saat ini aspirasi pihak tidak dapat dicapai secara bersamaan.

Menurut Joseph De Vito (dalam Andreas Christiawan Soerono, 2013:302) konflik adalah kondisi dimana satu individu dengan individu lain mengalami perbedaan persepsi dan pendapat yang tidak dapat dipersatukan sehingga proses negosiasi tidak berjalan dengan baik. Sementara Sandy Nur Ikfal Raharjo (2014:159) mengatakan, konflik secara umum dapat didefinisikan sebagai situasi dimana dua atau lebih aktor memiliki posisi yang dipersepsikan dan diyakini berlawanan dalam satu waktu yang sama.

Robin (dalam Zumaeroh, 2010: 132) berpendapat, keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika individu atau kelompok yang dimaksud tidak menyadari adanya konflik, maka konflik tersebut dianggap tidak ada. Namun jika individu atau kelompok tersebut mempersepsikan bahwa di dalam organisasi mereka terdapat konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

Terkait konflik organisasi, Stoner, J.A.F & Freeman, R.E (dalam (Khomsahrial Romli, 2014: 112) berpendapat, konflik organisasi adalah perselisihan yang terjadi akibat ketidaksepakatan soal sumberdaya yang langka, atau perselisihan mengenai tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Perbedaan tujuan dan kepentingan biasanya, adalah pemicu utama terjadinya

sebuah konflik di dalam organisasi.

Menurut Schmuck (dalam Mulhimah, 2014:26) terdapat empat unsur yang menjadi sumber konflik, yakni: adanya perbedaan fungsi dalam organisasi; adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub system; adanya perbedaan peranan, dan; adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi. Terkait penyelesaian konflik, komunikasi menjadi hal utama yang dilakukan untuk mencapai penyelesaian. Hal yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik organisasi adalah negosiasi dan mediasi. Alo (2014: 348) mendefinisikan negosiasi sebagai proses komunikasi yang melibatkan dua atau tiga pihak untuk merundingkan beberapa pilihan pendapat yang menjadi sumber konflik untuk mencapai persetujuan bersama yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Cohen (dalam Yusuf Hamdan, dkk. 2015:23) menerangkan, negosiasi menggunakan kekuatan untuk memengaruhi tingkah laku ke dalam suatu jaringan yang penuh tekanan.

Roy J Lewicki, Bruce Barry dan David M Saunders (2012: 7-8) menyebutkan negosiasi adalah proses di mana dua atau lebih pihak berusaha untuk menyelesaikan kepentingan mereka yang bertentangan. Negosiasi adalah satu dari beberapa mekanisme yang di mana orang dapat menyelesaikan konflik. Pihak yang bernegosiasi akan berpikir untuk mendapatkan kesepakatan yang lebih baik dibandingkan harus menerima atau memberikan sesuatu secara sepihak. Dalam bernegosiasi, proses yang diharapkan adalah “memberi dan menerima” yang mendasar untuk definisi sendiri. Kedua belah pihak akan mengubah atau memodifikasi pernyataan awal mereka, tuntutan, atau permintaan yang awalnya dipegang keras untuk mendapatkan sebuah kesepakatan.

Negosiasi (dalam Roy J Lewicki, Bruce Barry dan David M Saunders, 2012:31) juga bisa diartikan sebagai proses komunikasi dalam bentuk komunikasi

interpersonal baik verbal maupun *non* verbal guna mencapai tujuan negosiasi dan menyelesaikan masalah. Menurut Stephen P Robins dan Timothy A Judge (2015: 318-320) terdapat dua pendekatan umum mengenai negosiasi yakni negosiasi distributif dan negosiasi integratif. Negosiasi distributif dikenal sebagai negosiasi dengan situasi menang atau kalah. Dalam aplikasinya negosiasi distributif layaknya tawar menawar antara pembeli dan penjual di pasar. Pembagian informasi dalam negosiasi ini rendah sehingga berpotensi menguntungkan salah satu pihak. Itulah kenapa negosiasi distributif hanya menghasilkan perundingan-perundingan yang bersifat jangka pendek.

Berbeda dengan negosiasi distributif, negosiasi integratif mengasumsikan bahwa hasil negosiasi dapat menguntungkan kedua belah pihak sehingga cenderung bersifat jangka panjang. Roy J Lewicki, Bruce Barry dan David M Saunders (2012: 89) mengatakan, dalam negosiasi integratif ini negosiator menciptakan arus informasi yang bebas, berusaha memahami kebutuhan dan tujuan yang sebenarnya dari negosiator lain, menitikberatkan pada kesamaan di antara kedua pihak, dan mencari solusi yang memenuhi kebutuhan kedua pihak.

Sebuah negosiasi seyogyanya membuahkan kesepakatan bersama yang saling menguntungkan. Namun di saat negosiasi ini tidak berjalan sesuai yang diharapkan atau sebuah negosiasi yang dilaksanakan tersebut gagal, maka hal selanjutnya yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan pihak ketiga yang disebut mediasi. Mediasi adalah proses perencanaan atau transaksi sebagai upaya penyelesaian konflik antara dua belah pihak, yang difasilitasi atau dimediasi oleh pihak ketiga.

Alo Liliweri (2014: 349) mengatakan mediasi merupakan bentuk penyelesaian konflik yang mencoba menawarkan kemenangan yang sedapat

mungkin diperoleh oleh pihak-pihak yang bertikai. Selain itu, mediasi merupakan langkah untuk menemukan kepentingan semua pihak yang dapat dirundingkan untuk memperoleh kesatuan pandangan atau keputusan yang baik.

Menurut Stephens dan Timothy (2015: 326-327) terdapat tiga peran dasar dari pihak ketiga, di antaranya mediator, arbitrato, dan konsoliator. Dalam hal ini mediator adalah pihak ketiga yang bersikap netral dan memfasilitasi solusi yang dinegosiasikan dengan menggunakan alternatif-alternatif pertimbangan, bujukan saran, dan sebagainya. Biasanya, mediator cenderung menangani konflik dengan intensitas yang tidak terlalu tinggi.

Arbitrato adalah pihak ketiga dengan otoritas untuk mendikte perjanjian. Kelebihan arbitrase dalam mediasi adalah selalu menghasilkan penyelesaian, baik terdapat sisi negatif ataupun tidak. Jika salah satu pihak merasa dirugikan dan tidak puas, maka berpotensi akan menimbulkan konflik kembali di kemudian hari. Sedangkan konsolisator adalah pihak ketiga yang terpercaya menyediakan komunikasi secara informal di antara negosiator dengan lawan.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma *konstruktivisme*. Imam Gunawan (2016:49) menjelaskan, *konstruktivisme* memandang bahwa aktivitas manusia adalah mengkonstruksi realita, yang mana hasilnya bukanlah kebenaran tetap melainkan terus berkembang. Landasan berpikir penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tohirin (dalam Naila Hayati, 2015: 347) mengatakan, penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk

kata-kata pada konteks khusus yang alamiah. Sedangkan Bogdan dan Taylor (dalam Erman Anom, 2004:77) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari pelaku yang diamati. Yang mana pendekatan kualitatif tersebut diarahkan pada latar dan individu bersangkutan secara holistic (utuh) dengan tidak mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus. Robert K Yin (2005:1) menyebutkan, studi kasus cocok digunakan untuk penelitian dengan pokok pertanyaan ‘bagaimana’ atau ‘mengapa’. Studi kasus adalah studi intensif dari “individu” di mana individu yang dimaksud bisa berupa masyarakat, institusi, kelompok, insiden atau satu orang. Pada penelitian ini peneliti mencoba menginterpretasikan komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Ormas Islam dalam menyelesaikan konflik, yang mana studi kasus penelitian ini adalah konflik antara PBNU selaku pimpinan tertinggi salah satu Ormas Islam dengan PMII.

Penelitian ini memiliki empat informan kunci yakni Sultonul Huda (Wasekjend PBNU tahun 2015-2020), Abdul Mun'im DZ (Tim Perumus Mukhtar NU tahun 2015), Adin Jauharuddin (Ketua Umum PB PMII tahun 2011-2014), dan Aminuddin Ma'ruf (Ketua Umum PB PMII Tahun 2014-2017). Keempat informan kunci ini dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses penyelesaian konflik antara PBNU dan PMII.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik yang terjadi pada penelitian ini adalah konflik yang dialami oleh interaksi berbagai individu atau unit kerja dalam sebuah organisasi formal yakni NU. Yang mana salah satu unit kerja yang dimaksud adalah PMII. Penulis melihat konflik organisasi yang terjadi antara PMII dan NU disebabkan adanya perselisihan mengenai status secara struktural organisasi serta adanya perbedaan persepsi. Terkait makna independensi dan interdependensi PMII dan NU misalnya, keduanya ternyata memiliki persepsi berbeda.

Selang waktu 13 tahun setelah berdirinya PMII tepatnya pada tahun 1973, PMII menyatakan independen dari organisasi dan partai politik apapun termasuk NU. Memahami gejolak dan kondisi politik saat itu, dimana NU bersama partai Islam lainnya dilebur ke dalam satu partai yakni PPP, NU pun melepaskan PMII dengan tidak lagi mencantumkan PMII sebagai badan otonom NU. Namun berbeda ketika PMII menyatakan interdependensi dari NU (1991). Secara tekstual NU justru tidak menanggapi pernyataan tersebut dengan serius, ditandai dengan tidak adanya pernyataan yang sama dari NU. Artinya, interdependensi PMII dan NU sebenarnya masih dimaknai secara sepihak oleh PMII. Karena semestinya, mekanisme interdependensi selayaknya disepakati oleh kedua belah pihak yang kemudian menjadi aturan dalam organisasi masing-masing.

Perbedaan persepsi interdependensi juga terjadi di kalangan internal PMII. Pernyataan interdependensi PMII terhadap NU yang muncul pada kongres PMII, Pondok Gede, Tahun 1991 ini tidak tertera dalam AD/ART PMII. Pernyataan tersebut hanya tertera dalam rumusan hasil kongres tahun 1991. Hal inilah yang kemudian menyebabkan sebagian kader PMII beranggapan bahwa PMII masih

independen dari NU. Perbedaan persepsi secara organisasi antara PMII dan NU lainnya berkaitan dengan status PMII di mata NU saat ini. Yang mana dalam sudut pandang NU, PMII sejak Agustus 2015 telah dinyatakan sebagai salah satu badan otonom NU. Sedangkan dari sudut pandang PMII, PMII masih bersifat interdependensi dari NU, karena pernyataan NU masih dilakukan secara sepihak.

Tabel 1
Perbedaan Persepsi antara NU dan PMII

Hubungan PMII dan NU	Persepsi Secara Kelembagaan Organisasi	
	PMII	NU
PMII badan otonom NU (1960)	√	√
Independen (1973)	√	√
Interdependen (1991)	√	×
PMII badan otonom NU (2015)	×	√

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Keterangan: √ = Ya × = Tidak

Konflik antara PBNU dan PMII berawal dari ketidaknyamanan PMII atas status NU sebagai partai politik. Konflik tersebut kemudian berujung pada berpisahnya PMII dari badan otonom NU sejak 44 tahun lalu yang dideklarasikan

pada kongres PMII di Ciloto Bulan Desember tahun 1973. Konflik yang tak kunjung mengalami perbaikan tersebut menyisakan keresahan dari berbagai pihak terutama NU. Hingga kemudian muncul adanya keinginan untuk mengakhiri konflik dengan menyatukan PMII kembali menjadi badan otonom NU meski akhirnya menuai pro dan kontra.

Penulis menggambarkan konflik antara PMII dan PBNU terjadi melalui beberapa tahapan. Diawali dengan prakonflik yang terjadi dalam forum Kongres IV PMII pada 25-30 April 1970 di Makassar. Saat itu PMII menganggap posisi PMII sebagai perpanjangan tangan NU selaku partai politik hanya akan menjadikan PMII selalu dilanda konflik dan mengaburkan perjuangan mahasiswa, sehingga forum tersebut menggagas agar PMII indeenden dari organisasi manapun termasuk NU.

Tahapan konflik selanjutnya masuk pada masa konfrontasi yang mana gagasan independen kemudian berlanjut pada forum Musyawarah Besar (Mubes) III PMII yang digelar di Murnajati Lawang Malang Jawa Timur padal 14 Juli 1972. Dalam Mubes III tersebut PMII melakukan rekonstruksi perjalanan PMII selama 12 tahun dengan menganalisa untung rugi PMII tetap menjadi badan otonom NU. Dalam Mubes ini PMII menyatakan sikap berpisah dari NU yang kemudian dikenal dengan Deklarasi Murnajati. Pernyataan tersebut pun kemudian ditegaskan dalam bentuk manifesto independensi PMII pada Kongres ke V PMII di Ciloto (1973).

Konflik PBNU dan PMII memasuki krisis saat PBNU berencana menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU melalui rapat pleno PBNU di Krapyak (2011). Sejak saat itu, PBNU mulai melakukan konsolidasi dan negosiasi kepada PMII agar kembali menjadi badan otonom NU. Wacana ini semakin menuai pro dan kontra setelah Muktamar NU di Jombang (2015), NU menetapkan PMII

kembali menjadi salah satu badan otonom NU. Keputusan tersebut mengakibatkan terbelahnya PMII terhadap dua kelompok yakni kelompok yang menyetujui dan kelompok yang tidak menyetujui keputusan tersebut.

Upaya negosiasi pun dilakukan PBNU agar PMII menyetujui dan menyatakan komitmen kembali menjadi badan otonom NU. Negosiasi pun dilakukan Slamet Effendi Yusuf kepada Ketua Umum PB PMII Adin Jauharuddin (2011-2014) hingga masa kepemimpinan Aminuddin Ma'ruf (2014-2017). Namun hingga Kongres PMII di Kota Palu (2017) pun PMII belum menyatakan sikap kembali menjadi badan otonom NU. Penulis menggambarkan konflik antara PBNU dan PMII pada tabel berikut:

Tabel 2
Matriks Analisis Konflik PMII dan PBNU

Alat Bantu	Tahun	Kondisi
Prakonflik	1970	Pada Kongres PMII ke IV di Makassar, gagasan independensi mulai muncul dengan pertimbangan idealisme mahasiswa. Yang mana PMII saat itu adalah perpanjangan tangan NU selaku partai politik.
Konfrontasi	1972	Pada Mubes III, PMII melakukan rekonstruksi perjalanan PMII selama 12 tahun dengan menganalisa untung rugi PMII tetap menjadi badan otonom NU, mengingat NU saat itu

Alat Bantu	Tahun	Kondisi
		adalah organisasi partai politik. Dalam Mubes ini PMII menyatakan sikap berpisah dari NU.
	1973	Keputusan berpisahnya PMII dari NU ditegaskan kembali dalam bentuk manifesto independensi PMII pada kongres ke V PMII di Ciloto.
Krisis	2011	PBNU berencana menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU melalui rekomendasi rapat pleno PBNU di Komplek Pesantren Krapyak Yogyakarta.
	2015	NU menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU pada Mukhtar NU di Jombang. Di saat bersamaan, PB PMII menyatakan penolakan atas keputusan tersebut.
Akibat	2011-2017	1. Terbaginya kelompok antara yang setuju PMII kembali menjadi badan otonom NU dan yang tidak setuju. 2. Adanya upaya negosiasi dari NU dan PMII.
Pascakonflik	2017	Tidak ada penyelesaian dan kesepakatan secara organisasi antara PMII dan NU.

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Keputusan NU untuk menarik PMII kembali menjadi Badan Otonom NU dilatarbelakangi oleh dua faktor yaitu eksternal dan internal. Pertama faktor eksternal berkaitan dengan masalah ideologi. Dalam hal ini NU selaku Ormas Islam yang menjunjung tinggi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dihadapkan dengan munculnya kelompok-kelompok transnasional, kelompok kanan yang mengusulkan khilafah, kelompok-kelompok yang mengusulkan penegakan syariah, dan kelompok-kelompok yang menginginkan pendirian negara Islam di Indonesia. Dalam hal ini, NU menginginkan adanya kekuatan utuh yang menyatu baik secara formal maupun informal.

Kedua Faktor internal berkaitan dengan keterikatan sejarah yang cukup kuat. PMII yang berdiri sejak tahun 1960 di Surabaya merupakan organisasi mahasiswa di bawah naungan NU, yang berfungsi melaksanakan kebijakan-kebijakan NU. PMII menjadi salah satu Badan Otonom NU dari golongan mahasiswa di samping Badan Otonom lainnya. Namun pada Tahun 1973 PMII memilih berpisah dari struktur NU dengan alasan perubahan status NU dari organisasi sosial kemasyarakatan menjadi salah satu partai politik.

Saat ini ketika NU sudah tidak lagi menjadi partai politik, maka PMII dianggap tidak memiliki alasan lagi untuk berada di luar struktur organisasi NU. Yang mana sebagian besar Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kepengurusan NU adalah alumni PMII. Dengan begitu NU menyadari bahwa sumber daya utama NU adalah kader-kader PMII.

Adapun rekonsiliasi yang dilakukan oleh PBNU untuk menarik PMII kembali menjadi badan otonom NU yang dilakukan sejak tahun 2011 hingga tahun

2017 mengalami kegagalan. Tidak ada kesepakatan baik pada Kongres PMII ke XVIII di Kota Jambi (2014) maupun Kongres PMII ke XIX di Kota Palu (2017) yang menyatakan PMII kembali menjadi badan otonom NU, meski upaya penyatuan persepsi oleh PBNU kepada PMII telah dilakukan.

Perundingan antara PBNU dan PMII dilakukan secara vertikal, yakni komunikasi yang berlangsung antara PBNU sebagai atasan kepada PMII sebagai bawahan yang terjadi secara timbal balik. Berdasarkan hasil Pleno PBNU di Krapyak (2011), Slamet Effendi yang saat itu menjabat sebagai Wakil Ketua PBNU diberi mandat untuk melakukan perundingan dengan Ketua Umum PB PMII. Namun ternyata, kesamaan persepsi dan sudut pandang PBNU dan Ketua Umum PB PMII dalam perundingan tersebut tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap cara pandang PMII di tingkat bawah.

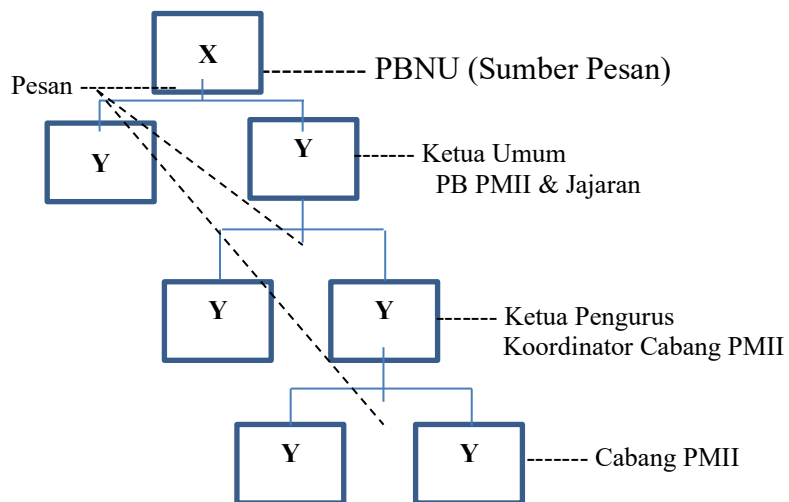
Intensitas komunikasi antara PBNU dan PMII dalam menyelesaikan konflik masih sangat minim. Konsolidasi tidak dilakukan secara maksimal dan serius. Hal inilah yang menimbulkan keraguan bagi kalangan PMII sehingga lebih berhati-hati untuk memutuskan kembali menjadi badan otonom NU. Tidak adanya keterlibatan dari badan otonom NU – badan otonom NU lain dalam perundingan ini juga menjadi salah satu faktor terbesar gagalnya rekonsiliasi.

Merujuk pada konsep penyebaran pesan oleh R Wayne Peach dan Don F Faules (2013), penulis menyimpulkan bahwa metode penyebaran pesan yang dilakukan PBNU dalam penyelesaian konflik antara PBNU dan PMII dilakukan dengan metode ‘berurutan’ dengan pola ‘siapa berbicara kepada siapa’. Yang mana PBNU sebagai sumber informasi menyampaikan pesan-pesan kepada PMII secara beruntun sesuai tingkat jabatan organisasi.

Pertama, PBNU melalui Slamet Effendi menyampaikan pesan-pesan tersebut kepada Ketua Umum PB PMII yakni Adin Jauharuddin dan Aminuddin Ma'ruf. Setelah itu pesan-pesan disampaikan kepada seluruh ketua Pengurus Koordinator Cabang (PKC), selanjutnya Ketua PKC melanjutkan informasi kepada Ketua Pengurus Cabang (PC), begitu juga seterusnya kepada Ketua Pengurus Komisariat, dan Ketua Pengurus Rayon.

Gambar 1

Ilustrasi Penyebaran Pesan



Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Keterangan: X = PBNU Y = PMII

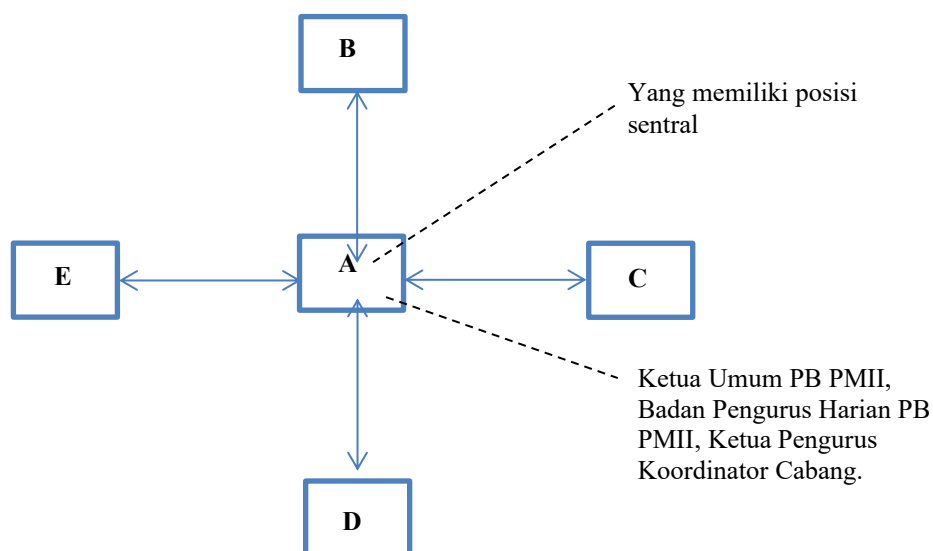
Masing-masing tingkatan kepengurusan dalam PMII disesuaikan berdasarkan ruang lingkup. Adapun Pengurus Besar sebagai pengurus pusat melingkupi PMII secara nasional, selanjutnya Pengurus Koordinator Cabang memiliki ruang lingkup provinsi yang membawahi beberapa pengurus cabang, Pengurus Cabang memiliki ruang lingkup kabupaten/kota yang membawahi beberapa komisariat, komisariat memiliki ruang lingkup kampus yang membawahi beberapa rayon, dan rayon memiliki ruang lingkup fakultas yang membawahi anggota-anggota.

Pada ilustrasi Gambar I menerangkan bahwa proses penyebaran pesan antara PBNU dan PMII dilakukan secara vertikal yakni dari atasan kepada bawahan. Diawali dari “X” dalam hal ini PBNU sebagai sumber pesan kepada Y (Ketua Umum PB PMII dan Jajaran), selanjutnya Y (Ketua Umum PB PMII dan Jajaran) menyampaikan kepada Y (Ketua Pengurus Koordinator Cabang PMII), kemudian Y (Ketua Pengurus Koordinator Cabang PMII) menyampaikan kepada Y (Ketua Pengurus Cabang PMII).

Aliran informasi seperti ini dikenal dengan istilah ‘Pola Roda’. Dalam Pola Roda, informasi ataupun pesan disampaikan kepada orang-orang yang memiliki posisi sentral di dalam struktur organisasi dalam hal ini PMII, sehingga orang yang berada pada posisi sentral tersebut dapat menerima informasi langsung dari sumber informasi terpercaya serta dapat dipertanggungjawabkan.

Gambar 2

Ilustrasi Pola roda



Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Pada Gambar II menerangkan bahwa PBNU melakukan komunikasi dengan orang-orang yang memiliki posisi sentral dalam PMII, yang bertujuan agar orang-orang yang berada pada posisi sentral tersebut menyebarkan informasi yang diberikan PBNU kepada anggota dan pengurus PMII lainnya. Adapun “A” digambarkan sebagai orang yang memiliki posisi sentral dalam PMII diantaranya Ketua Umum PB PMII, Badan Pengurus Harian PB PMII, Ketua Pengurus Koordinator Cabang PMII.

E. KESIMPULAN

Komunikasi internal yang dilakukan PBNU dan PB PMII dalam menyelesaikan konflik antara PBNU dan PMII adalah bentuk komunikasi secara vertikal namun cenderung bersifat *downward communication* (dari atasan ke bawahan) yang hanya memberikan sedikit ruang timbal balik (*feedback*) terhadap PMII. Distribusi pesan hanya dilakukan secara tatap muka tanpa ada pesan tertulis yang mana antara kedua belah pihak hadir secara fisik. Dalam perundingan antara PBNU dan PB PMII tersebut, PBNU cenderung mengungkapkan fakta-fakta dan realitas secara terbatas tanpa menciptakan arus informasi yang bebas antara kedua belah pihak.

Untuk ke depannya penelitian ini dapat dilanjutkan dengan melakukan analisis terhadap efektifitas metode penyampaian pesan secara berurutan, terutama terkait penerapan pola roda dalam komunikasi organisasi sebagaimana teori R Wayne Peach dan Don F Faules (2013).

F. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami ucapkan kepada seluruh pihak yang telah membantu proses hingga terselesaikannya penelitian ini. Semoga penelitian ini bermanfaat untuk banyak pihak.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Gunawan, Imam. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Parktik*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Pace, R Wayne dan Don F Faules. 2013. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. PT Grasindo. Jakarta.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.
- W Littlejohn, Stephen dan Karen A. Foss. 2011. *Teori Komunikasi, Edisi 9*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Yin, Robert K. 2005. *Studi Kasus Desain dan Metode*. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Zainal Abidin, Yusuf. 2015. *Manajemen Komunikasi: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. CV Pustaka Setia. Bandung.

Jurnal:

- Anwar, Choerul. 2015. *Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)*. Jurnal Interaksi. Vol 4. No 2. Hlm, 148-157.
- Anom, Erman. 2004. *Komunikasi dalam Negosiasi Bisnis*. Jurnal Komunikologi. Vol 1 No 2. Hlm. 76-79.

- Hayati, Naila. 2015. *Pemilihan Metode yang Tepat dalam Penelitian (Metode Kuantitatif dan Metode Kualitatif)*. Jurnal Tarbiyah Al-Awlad. Vol IV. Edisi I. Hlm 345-357.
- Hamdan, Yusuf, dkk. 2015. *Kemampuan Negosiasi Pengusaha dalam Meningkatkan Kesepakatan Bisnis*. Mimbar. Vol 31. No 1. Hlm 21-30.
- Margono, Hartono. 2011. *KH. Hasyim Asy'ari dan Nahdlatul Ulama: Perkembangan Awal dan Kontemporer*. Media Akademika, Vol. 26, No. 3.
- Mulhimah. 2014. *Manajemen Konflik dalam Organisasi (Konsep, Fenomena dan Cara Mengelola Konflik di Lembaga Pendidikan)*. Jurnal Studi Agama dan Masyarakat. Vol 8. No 1. Hlm 21-37.
- Raharjo, Sandy Nur Ikfal. 2014. *Analisis Dan Upaya Penyelesaian Konflik Antara Warga Perbatasan Timor Tengah Utara, Indonesia dengan Warga Distrik Oecussi, Timor Leste Pada 2012-2013*. Jurnal Pertahanan. Vol 4.
- Setiawan, Zudi. 2010. *Pemikiran dan Kebijakan Nahdlatul Ulama dalam Menjaga Kedaulatan Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia pada Era Reformasi (1998-2009)*. SPEKTRUM: Jurnal Ilmu Politik Hubungan Internasional. Vol. 7, No 1.
- Soerono, Andreas Christiawan. 2013. *Komunikasi Organisasi Bamag Kabupaten X dalam Menangani Konflik Internal*. Jurnal E-Komunikasi. Vol I. No 3.
- Zumaeroh. 2010. *Mengenal Konflik dalam Organisasi*. Majalah Ilmiah Ekonomika. Vol 13. No 4. Hlm 130-162.