

**PERAN PIMPINAN DALAM RESOLUSI KONFLIK DI PIMPINAN KOMISARIAT PERGURUAN TINGGI IKATAN PELAJAR NAHDLATUL ULAMA IKATAN PELAJAR PUTRI NAHDLATUL ULAMA UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA (STUDI KASUS PKPT IPNU IPPNU UNESA)**

**Siti Aisyah**

15040254005 (PPKn, FISH, UNESA) [sitiaisayah14@mhs.unesa.ac.id](mailto:sitiaisayah14@mhs.unesa.ac.id)

**Harmanto**

0001047104 (PPKn, FISH, UNESA) [harmanto@unesa.ac.id](mailto:harmanto@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Landasan teori yang digunakan adalah teori peran dari Biddle dan Thomas. Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resolusi konflik yang dipilih pimpinan di PKPT IPNU IPPNU UNESA dalam menghadapi kasus yang dapat menimbulkan konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA antara lain: (1) Kasus kekurangan dana saat akan melaksanakan LAKMUD (Latihan Kader Muda) 2019 berupa konflik antara individu (pengurus yang belum membayar iuran) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). (2) Kasus kesenjangan fasilitas di Lidah Wetan dan di Ketintang pada saat rapat kader kontrol berupa konflik antar kelompok (pengurus di Lidah Wetan) dengan kelompok (pengurus di Ketintang) dalam organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). (3) Kasus kurang maksimalnya pelaksanaan proker JULING (Jualan Keliling) berupa konflik antar kelompok (lembaga kewirusahaan) dengan kelompok (departemen atau lembaga lain). Resolusi konflik yang digunakan adalah kolaborasi (*collaborating*). (4) Kasus pelaksanaan rapat caturwulan dan rapat lain di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang sering telat dari jadwal yang telah direncanakan berupa konflik antara individu (pengurus yang telat datang saat rapat) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). Peran pemimpin yang terlihat adalah peran berhubungan dengan antar individu atau pribadi (*interpersonal role*), peran berhubungan dengan informasi bagi organisasi (*informational role*), dan peran berhubungan dengan pembuat keputusan di organisasi (*decisional role*).

**Kata Kunci:** Peran Pemimpin, Konflik, Resolusi Konflik, PKPT IPNU IPPNU UNESA.

**Abstract**

This study aims to describe the role of leaders in conflict resolution in PKPT IPNU IPPNU UNESA. The role theory of Biddle and Thomas is the theoretical basis used. The approach used is qualitative research with research methods using case studies. Determination of informants using snowball sampling with 2 key informants and 4 additional informants. The technique of collecting data uses observation, interviews, and documentation. The data analysis technique uses the Miles and Huberman models. The results showed that the role of leaders in conflict resolution in PKPT IPNU IPPNU UNESA in cases that caused conflict in PKPT IPNU IPPNU UNESA included: (1) Cases of underfunding when implementing the LAKMUD (Latihan Kader Muda) 2019 in the form of conflicts between individuals (administrators who have not paid contributions) and organizational group (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Used conflict resolution is a compromise model. (2) Cases of facility disparity between Lidah Ketintang during the kader kontrol meeting in the form of inter-group conflicts (administrators in Lidah Wetan) with groups (administrators in Ketintang) in PKPT IPNU IPPNU UNESA. Used conflict resolution is a compromise model. (3) Cases of the lack of maximum implementation of the JULING (Jualan Keliling) project in the form of conflicts between groups (entrepreneurship institutions) with groups (other departments or institutions). Used conflict resolution is a collaboration model. (4) Cases of caturwulan meetings and other meetings in PKPT IPNU IPPNU UNESA which are often late from the planned schedule in the form of conflicts between individuals (administrators who arrive late at meetings) and organizational groups (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Used conflict resolution is a compromise model. The role of the leader seen is interpersonal role, informational role, and decisional role.

**Keywords:** Role of Leaders, Conflict, Conflict Resolution, PKPT IPNU IPPNU UNESA.

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi pasal 22 menjelaskan bahwa pemerintah memperhatikan bagian akademik, dan kemahasiswaan. Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan berperan dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satunya melalui organisasi mahasiswa yang dinilai penting sebagai wadah untuk mengembangkan bakat, minat, potensi, atau kepribadian mahasiswa ke arah yang positif dan bermakna. Universitas Negeri Surabaya (UNESA) merupakan universitas negeri yang peduli akan pentingnya organisasi mahasiswa sebagai sarana untuk mencapai tujuan pendidikan.

Di dunia kampus organisasi mahasiswa tidak dapat diabaikan. Berbagai macam organisasi mahasiswa tersebut ada organisasi intra kampus, organisasi ekstra kampus, Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM), dan komunitas-komunitas. Banyaknya organisasi mahasiswa memberikan pandangan bahwa pendidikan akademik harus diimbangi dengan kemampuan bersosialisasi yang baik. Mahasiswa yang aktif di bidang akademik dan organisasi memiliki manfaat dalam berfikir, berkomunikasi, dan kepercayaan diri yang baik. Hal ini dibutuhkan mahasiswa sebagai bagian dari masyarakat yang diharapkan nanti dapat melakukan perubahan yang lebih baik lagi.

Munculnya organisasi IPNU IPPNU bermula dari perkumpulan-perkumpulan di daerah yang tersebar dan tidak mempunyai wadah untuk berhubungan atau berkominikasi karena perbedaan nama. Namun perkumpulan tersebut memiliki persamaan yaitu islam yang *ahlus sunnah wal jamaah* (Ridwan, 2019:45). Berawal dari hasil rapat di Surabaya yang menyetujui terbentuknya NU pada tanggal 31 Januari 1926, hingga akhirnya lahir perkumpulan-perkumpulan remaja NU di seluruh wilayah Indonesia. Perkumpulan-perkumpulan remaja tersebut menyebar dan memiliki banyak anggota dengan asal daerah yang berbeda termasuk perkumpulan yang dibentuk pada tahun 1936 dengan nama TSAMROTUL MUSTAFIDIN merupakan perkumpulan dengan anggota yang terdiri dari remaja-remaja NU di Surabaya. Selanjutnya perkumpulan-perkumpulan di Malang yang merupakan bagian dari NU dan dibentuk pada tahun 1941 dengan nama Persatuan Murid NU. Kondisi Indonesia yang pada saat itu masih dikuasai oleh Jepang tidak menjadi penghalang bagi remaja NU untuk membentuk perkumpulan-perkumpulan sehingga perkumpulan yang terbentuk semakin berkembang, dan bertambah banyak seperti IJMAUTTOLABIAH yang berdiri pada tahun 1945 merupakan perkumpulan NU di daerah Madura dan masih banyak lagi perkumpulan-perkumpulan lainnya (Mansoor *et al.*, 1965:7).

Banyaknya perkumpulan-perkumpulan NU yang terbentuk menginspirasi para pendiri IPNU IPPNU untuk membentuk wadah organisasi sebagai sarana berhubungan atau berkominikasi. IPNU merupakan perkumpulan remaja pelajar putra NU yang didirikan di Semarang dengan ketua pertamanya K.H. M. Tolchah Mansur pada

tanggal 24 Februari 1954 M. Sedangkan IPPNU merupakan perkumpulan remaja pelajar putri NU yang didirikan di Solo setahun setelah IPNU terbentuk tepatnya pada tanggal 2 Maret 1955 M dengan ketua pertama Ny. Umroh Mahfudzah (Fadeli dan Subhan, 2007:52-55).

Kedudukan dan posisi IPNU IPPNU dalam masyarakat secara intern merupakan bagian dari NU yang sejajar dengan perkumpulan-perkumpulan NU lainnya yang berlandaskan budaya-budaya NU seperti muslimat atau fatayat yang merupakan perkumpulan-perkumpulan wanita NU di Indonesia (Ridwan, 2019:37). Sedangkan secara ekstern IPNU IPPNU sejajar dengan ormas-ormas kepemudaan di Indonesia yang bergabung dalam wadah pembinaan dan pengembangan generasi muda.

Proses interaksi yang terjadi antar individu atau kelompok pasti terjadi perbedaan, sehingga konflik merupakan hal yang pasti terjadi dalam kelompok baik konflik kecil atau konflik besar. Konflik diambil dari kata latin "*configure*" yang berarti pukulan, kemudian bahasa inggrisnya disebut dengan "*conflict*", dan dalam penulisan bahasa indonesia menggunakan konflik (Wirawan, 2010:4).

Pengertian konflik menurut Rivai dan Mulyadi (2011:279) yang melihat konflik dari dua pemikiran berbeda yaitu: pertama melihat konflik dari sisi negatif, selalu merugikan, harus dihindari, dan disinomimkan dengan kekerasan (*violence*) pandangan ini dikenal dengan sebutan pandangan yang masih bersifat tradisional. Kedua melihat konflik sebagai hal yang pasti terjadi di dalam masyarakat dan merupakan bagian dari hubungan yang ada di masyarakat sehingga konflik merupakan hal yang wajar apabila terjadi dalam suatu hubungan. Ketiga konflik tidak selalu buruk atau negatif, karena konflik juga dibutuhkan dan diperlukan untuk meningkatkan kinerja kelompok.

Konflik yang terjadi dalam kelompok atau organisasi tidak muncul secara tiba-tiba pasti ada penyebab yang melatarbelakangi timbulnya konflik. Sumber konflik yang dijelaskan Wirawan (2010:7-14) antara lain: kurangnya sumber, perbedaan tujuan masing-masing individu, saling tergantung antar kelompok dalam organisasi, pembagian kerja yang berbeda dalam kelompok, balasan yang tidak pantas, tindakan yang kurang manusiawi, perlakuan yang melanggar hak dan hukum di masyarakat atau negara, keberagaman karakter yang dimiliki anggota, kapribadian masing-masing individu yang beragam, sikap emosional dan irasional seseorang dalam bertindak, perbedaan mental masing-masing orang, dan kebiasaan atau pola pikir setiap individu yang berbeda terkait situasi atau kondisi yang dapat disebut sebagai konflik.

Menurut Mulyasa (2015:261-262) konflik dapat terjadi karena salah satu pihak mengalami kerugian materil atau tidak materil yang disebabkan karena: (1) pandangan yang berbeda tiap-tiap individu tentang sesuatu yang menjadikan perbedaan tersebut sangat mencolok dan menyebabkan rasa kurang enak, atau ketegangan; (2) perbedaan pemikiran masing-masing individu terkait situasi tertentu terhadap pandangan terhadap kondisi atau perbuatan yang dapat dikatakan baik atau buruk tergantung pemikiran atau sudut pandang masing-masing orang dan apabila penafsirannya berbeda dapat berpotensi



menimbulkan konflik karena adanya salah paham; (3) pihak-pihak yang merasa dirugikan karena perbuatan atau tindakan pihak lain; (4) perasaan emosional dan sensitif yang dimiliki seseorang terkait tindakan atau keadaan yang dianggap menyimpang bahkan melukai orang lain.

Menurut Tika (2006:85-86) ada tujuh penyebab adanya konflik diantaranya: (1) perbedaan pandangan atau pendapat antar orang yang berbeda; (2) perbedaan maksud tiap individu sehingga timbul salah paham dalam hubungan; (3) terdapat pihak yang mengalami kerugian; (4) perasaan emosional atau sensitif yang dimiliki seseorang; (5) pengaturan kerja yang berbeda; (6) tindakan mengganggu atau tindakan tidak menyenangkan bagi orang lain; (7) faktor di luar organisasi atau kelompok yang memicu adanya konflik.

Sumber terjadinya konflik dapat dikendalikan apabila diketahui secara dini sebelum konflik berdampak merugikan bagi kelompok atau organisasi. Lima tahap yang umumnya dilalui saat konflik menurut (Mulyasa, 2015:260) dijelaskan sebagai berikut: (1) penyebab konflik atau sumber konflik telah muncul seperti perbedaan karakter antar individu, perbedaan pandangan antar individu, kelompok, atau organisasi yang disebut dengan tahap potensial dari proses konflik; (2) tahap ketika perbedaan yang terjadi antar individu, kelompok atau organisasi mulai dirasakan dan dipikirkan oleh pihak yang terlibat dalam konflik; (3) tahap ketika sumber konflik atau penyebab konflik semakin jelas, tampak dan terus berkembang menjadi konflik yang terjadi antar individu atau kelompok sehingga mulai timbul pertentangan; (4) perselisihan mulai terbuka menjadi pertengkaran, dan permusuhan antar individu atau kelompok; (5) tahap adanya dampak dari konflik yang terjadi baik dalam kehidupan di masyarakat atau kinerja yang ada di dalam organisasi.

Proses terbentuknya konflik dalam kelompok atau organisasi menurut S.P Robbins (dalam Tika, 2006:81-83) dibagi menjadi lima proses yang harus dilalui antara lain: (1) keadaan yang menimbulkan kesempatan adanya konflik seperti kurangnya komunikasi yang disebut dengan tahap oposisi; (2) perasaan dan emosi seseorang yang lebih mendominasi sehingga membentuk persepsi individu yang kemudian tahap ini disebut dengan tahap kongnisi dan personalia; (3) pertimbangan seseorang dalam mengambil sebuah keputusan untuk bertindak atau tahap ketika pihak yang berkonflik ingin menunjukkan maksud atau tujuan yang diinginkan dan konflik terjadi ketika ada salah penafsiran dengan pihak lawan; (4) perilaku dan tindakan yang ditunjukkan dari adanya konflik, ketika pihak yang terlibat konflik secara jelas menginginkan tujuannya tercapai atau terlaksana; (5) dampak dari munculnya konflik bisa fungsional yang berarti menguntungkan bagi perkembangan organisasi atau *disfungsional* yang berarti menghalangi perkembangan organisasi

Sedangkan menurut Wirawan (2010:123-127) ada empat tahap terjadinya konflik yaitu: (1) fase laten, ketika penyebab konflik sudah ada tetapi belum diekspresikan oleh pihak yang terlibat konflik; (2) fase pemicu, ketika pihak yang terlibat konflik sudah mengekspresikan pertentangan melalui sikap, perilaku, kata-kata lisan atau

tulisan; (3) fase eksklasi, ketika konflik semakin membesar dengan perbedaan semakin tajam dan pihak yang terlibat konflik mulai menghalangi tujuan lawan konflik; (4) fase krisis, ketika konflik melibatkan pihak lain kemudian konflik menjadi irasional, emosional dan tidak terjadi solusi; (5) fase resolusi konflik, ketika ada pencarian solusi yang dipilih oleh pihak-pihak yang terlibat konflik atau orang ketiga yang mencari solusi dari konflik yang terjadi; (6) fase pasca konflik, ketika terjadi dampak dari konflik baik menguntungkan atau merugikan.

Konflik yang muncul dalam organisasi berpengaruh bagi seluruh lapisan di dalam organisasi. Menurut Muhyadi (1989:269) dampak konflik ada dua yaitu: (1) konflik yang merugikan (*dysfunctional conflict*), seperti tawuran antar kelompok pelajar (“gang”) yang sering terjadi di sekolah-sekolah menengah pada kota-kota besar, dimana konflik seperti itu umumnya merugikan kedua belah pihak, anggota, maupun organisasi; (2) konflik yang menguntungkan organisasi (*fungsional conflict*), seperti persaingan antar kelompok belajar pada suatu sekolah, ketika setiap kelompok berusaha mengalahkan kelompok lain dalam hal prestasi belajar. Hal tersebut dibuktikan melalui penelitian dari Wartini, Sri (2015) dengan melihat strategi penyelesaian konflik di Unnes atau Universitas Negeri Semarang terhadap kerja kelompok *teamwork* di universitas dengan hasil dari pembahasan membuktikan bahwa strategi yang digunakan dalam manajemen konflik memiliki pengaruh yang positif dan meningkatkan kinerja dalam kelompok *teamwork*.

Konflik dapat terjadi pada semua tindakan manusia yang dijelaskan sebagai berikut: pertama konflik yang dialami individu itu sendiri dan disebut dengan konflik intrapersonal. Kedua berupa konflik antara individu dengan individu atau antar pengurus yang dikenal dengan konflik interpersonal. Ketiga konflik yang terjadi antar pengurus dalam sebuah kelompok organisasi disebut dengan konflik intragroup yang terjadi karena keterampilan-keterampilan yang dimiliki anggota berbeda, dan perbedaan reaksi antar individu atau perbedaan emosi setiap pengurus terhadap kondisi tertentu. Keempat konflik yang dialami kelompok dan kelompok dalam organisasi yang biasa disebut dengan konflik intergroup. Kelima merupakan konflik yang dialami bagian-bagian di dalam sebuah organisasi dan dibagi menjadi konflik antara ketua dengan anggota yang berbeda pandangan tentang sesuatu yang dianggap baik untuk perkembangan organisasi, kemudian konflik antar pengurus departemen atau pengurus lembaga yang memiliki kedudukan sama di dalam organisasi, kemudian konflik antar pengurus yang sama atau sejajar karena adanya perbedaan pendapat terkait keterlibatan anggota atau pengurus dalam proses penentuan keputusan dan kebijakan oleh manajer, ketua departemen atau ketua umum, kemudian konflik yang terjadi karena pengurus atau anggota memiliki lebih dari satu peran yang dipegang. Keenam merupakan konflik antar organisasi yang disebut dengan konflik interorganisasi (Mulyasa, 2015:262-264).

Sedangkan menurut Pandji Anoraga *et al.*, (dalam Tika, 2006:81) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi yaitu: (1) konflik yang dialami satu individu saja, diakibatkan adanya ketidakpastian terkait

pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki anggota kelompok seperti beban tugas dalam pekerjaan yang berlebihan; (2) perbedaan karakter yang dimiliki masing-masing individu yang dapat terjadi diantara dua individu baik pengurus, anggota atau ketua; (3) konflik karena adanya tuntutan yang sama dan diberikan kepada individu dalam kelompok yang memiliki beragam karakter; (4) perbedaan keinginan antar kelompok di organisasi menjadi faktor utama konflik antar kelompok departemen atau lembaga dalam sebuah organisasi ketika mereka dihadapkan dengan keinginan-keinginan tiap departemen yang tidak jarang berbeda; (5) organisasi memiliki prinsip yang berbeda-beda, dan perbedaan ini yang dapat menjadikan konflik antar organisasi.

Kondisi ini menuntut pimpinan untuk dapat menyelesaikan, dan mengendalikan konflik dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan sebuah proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai kehendaknya dengan berbagai cara diantaranya memandu, menasehati atau mengarahkan orang lain (Sutrisno, 2009:213). Kepemimpinan disebut juga dengan sarana atau media bagi seseorang untuk mengajak orang lain untuk bertindak sesuatu secara tidak sadar atau sukarela (Rivai & Mulyadi, 2011:2). Jadi kepemimpinan merupakan bentuk perilaku seorang pimpinan untuk memimpin orang lain agar berbuat sesuatu untuk tujuan organisasi secara tulus dan rela. Sedangkan pimpinan adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan.

Rivai dan Mulyadi (2011:274) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang dapat menyelesaikan konflik dengan sikap, dan perilaku menyelamatkan organisasi agar terhindar dari dampak negatif adanya konflik. Peran pimpinan dalam organisasi menurut Widodo (2007:32) dikategorikan dalam tiga bentuk.

Pertama peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), ketika pimpinan menjadi orang yang melakukan hubungan dengan pengurus atau anggota di dalam organisasi atau orang di luar organisasi yang dipimpin karena status yang dimiliki. Peran hubungan antar pribadi dibedakan menjadi tiga yaitu: (1) pimpinan sebagai *figurehead* ketika pimpinan merupakan simbol (figur) yang mewakili organisasi yang dipimpinnya seperti menerima undangan, menghadiri upacara, dan kegiatan yang bersifat serimonial lainnya; (2) pimpinan sebagai *leader* ketika pimpinan menjalankan hubungan interpersonal dengan anggotanya seperti memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikannya; (3) pimpinan sebagai perantara antara teman sejawat, staf, anggota dan orang di luar organisasi.

Kedua peran berhubungan dengan informasi (*informational role*) ketika pimpinan merupakan orang yang menjadi pusat informasi bagi organisasinya. Peran berhubungan dengan informasi dibedakan menjadi tiga yaitu: (1) pimpinan sebagai monitor ketika pimpinan sebagai orang yang menerima dan mengumpulkan informasi bagi organisasinya. Melalui peran ini pimpinan mampu mengidentifikasi persoalan dan melakukan perubahan; (2) pimpinan sebagai *disseminator* dimana pimpinan menjadi orang yang mentransformasikan

informasi baik dari dalam ke luar organisasi atau sebaliknya; (3) pimpinan sebagai *Spokesman* ketika pimpinan sebagai juru bicara organisasi terutama tentang rencana, kebijakan, dan hasil yang dicapai organisasi.

Ketiga peran pembuat keputusan (*decisional role*), ketika pimpinan menjadi orang yang memiliki kekuasaan atau otoritas formal, dan mengetahui semua informasi bagi organisasi. Hal ini memberikan jaminan bahwa keputusan yang diambil pimpinan merupakan keputusan yang lebih baik. Menurut Sutrisno (2009:221) terdapat tiga bentuk keputusan pimpinan yaitu: (1) entrepreneur, ketika pimpinan memahami situasi organisasi dan memanfaatkannya untuk melakukan perubahan; (2) peredam gangguan, ketika pimpinan dapat mengambil keputusan bersama agar terhindar dari dampak negatif; (3) pimpinan sebagai pembagi sumber dana dan daya, ketika pimpinan memiliki wewenang untuk mempromosikan orang atau menempatkan orang pada posisi tertentu dalam organisasi.

Pimpinan yang dibutuhkan pada abad 21 adalah pimpinan yang memiliki sifat *superleadership* yang memiliki arti seorang pimpinan harus dapat membimbing orang lain untuk membimbing atau memimpin diri mereka sendiri karena seorang pimpinan tidak dapat menjalankan tugasnya sendiri tanpa dibantu oleh anggota. Kepemimpinan disebut efektif apabila kepemimpinan itu sesuai dengan lingkungan, situasi atau keadaan ketika kepemimpinan tersebut dijalankan. Menurut Sutrisno (2009:226-228) teori kepemimpinan dibagi menjadi tiga sebagai berikut.

Pertama teori sifat (*trait theory*) menjelaskan bahwa kepemimpinan dilahirkan dari orang-orang yang memiliki sifat pimpinan seperti fisik yang baik, mental yang baik, dan kepribadian yang baik. Namun teori sifat tidak membantah jika kepemimpinan dapat dilahirkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup. Meskipun demikian Truman, Gandhi, Napoleon, dan Stalin memberikan contoh individu yang berpostur tubuh kecil tetapi dapat mencapai jenjang kepemimpinan yang tinggi, sehingga teori sifat gagal menjelaskan kepemimpinan yang efektif.

Kedua teori perilaku (*behavior theory*) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk melalui proses pendidikan, latihan, dan pengalaman yang cukup. Pokok teori perilaku adalah seseorang dapat menjadi pimpinan walaupun tidak memiliki bakat kepemimpinan karena kepemimpinan dapat dibentuk. Namun teori perilaku juga gagal menjelaskan kepemimpinan yang efektif untuk segala situasi.

Ketiga teori kepemimpinan situasional (*situational theory*) mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan ketika kepemimpinan tersebut dijalankan. Kepemimpinan dikatakan berhasil saat kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan kondisi dan situasi sesuai lingkungan kepemimpinan. Kepemimpinan situasional menjadikan seorang pimpinan harus memahami perilakunya sendiri agar sesuai kebutuhan lingkungan yang sedang dihadapi.

Pimpinan dalam memilih resolusi konflik harus melihat orang lain sebagai subjek bukan objek, seperti istilah "*Return on individual*" (ROI) yang memiliki arti



seorang ketua atau pimpinan harus memperhatikan setiap anggota yang dipimpinnya. Pimpinan juga harus bertanggung jawab terhadap konflik yang sedang terjadi dengan memilih resolusi konflik terbaik sesuai dengan lingkungan yang dipimpinnya. Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Rahmawati, Dila (2013) menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik mahasiswa aktivis organisasi Himpunan Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta dalam menangani konflik menggunakan dua gaya yaitu kompromi dan kolaborasi. Hasil yang berbeda dipaparkan oleh Tambunan, Abai M, Huda M, dan Degeng, I Nyoman S (2017) yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* dan manajer dalam mengelola konflik menggunakan strategi kalah menang, menang menang, atau kalah kalah.

Pimpinan memiliki tanggung jawab untuk mencari resolusi konflik terbaik bagi organisasi yang dipimpin. Resolusi konflik (*conflict resolution*) adalah tahap untuk menyelesaikan konflik dengan menggunakan metode penyelesaian konflik baik melalui bantuan pihak ketiga atau metode penyelesaian konflik yang dipilih sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik (Wirawan, 2010:177). Manajemen konflik sebagai proses disaat pihak-pihak yang sedang berkonflik memilih penyelesaian konflik agar konflik dapat dikendalikan dan menguntungkan bagi pihak-pihak yang sedang mengalami konflik (Wirawan, 2010:129). Berikut ini adalah teori-teori gaya manajemen konflik ada teori Grid, teori Rahim, dan teori Thomas dan Kilmann.

Penelitian ini menggunakan teori resolusi konflik dari Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann (1974) ketika melihat resolusi konflik yang dipilih pimpinan di PKPT IPNU IPPNU UNESA dalam menyelesaikan kasus yang menjadi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann membagi resolusi konflik berdasarkan pada dua hal yaitu (1) kerja sama (*cooperativeness*), ketika pihak yang terlibat konflik lebih mementingkan lawan konflik yang dalam teori ini berada pada garis horizontal, (2) keasertifan (*assertiveness*), ketika pihak yang terlibat konflik lebih mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan lawan konflik pada teori ini berada di garis vertikal (Wirawan, 2010:140).

Kelima resolusi konflik yang digunakan dalam teori Thomas dan Kilmann dibagi sebagai berikut: (1) resolusi konflik menggunakan model kompetisi (*competing*), ketika resolusi konflik yang digunakan berorientasi pada kekuasaan dengan ciri kerja sama rendah dan keasertifan tinggi; (2) resolusi konflik menggunakan model kolaborasi (*collaborating*), ketika terjadi musyawarah antar pihak-pihak yang terlibat konflik dengan tidak mengorbankan salah satu kepentingan pihak yang berkonflik dengan ciri kerja sama dan keasertifan tinggi; (3) resolusi konflik menggunakan model kompromi (*compromising*), ketika ada musyawarah atau kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencari jalan tengah dari konflik yang sedang berlangsung dengan mengorbankan sebagian keinginan masing-masing pihak berkonflik dan memiliki ciri kerja sama sedang dan keasertifan sedang; (4) resolusi konflik menggunakan model menghindar

(*avoiding*), ketika kedua pihak yang sedang berkonflik tidak ingin menyelesaikan masalah dan resolusi ini memiliki ciri dengan keasertifan rendah dan kerja sama rendah; (5) resolusi konflik menggunakan model akomodasi (*accomodating*), ketika pihak yang berkonflik memperhatikan kepentingan lawan konflik dengan mengorbankan kepentingan diri sendiri atau mengabaikan kepentingan sendiri dengan ciri resolusi ini adalah kerja sama tinggi dan keasertifan rendah” (Wirawan, 2010:140-142).

Pimpinan dianggap sebagai orang yang bertanggung jawab menyelesaikan konflik atau mencari resolusi konflik terbaik bagi organisasinya agar berdampak positif bagi perkembangan organisasi. Hal ini dikarenakan pimpinan dianggap sebagai orang yang mengetahui kondisi lingkungan konflik, dan mempunyai kekuasaan di lingkungan konflik. Diharapkan dengan semua itu pimpinan dapat membawa konflik ke arah yang positif bagi perkembangan organisasi. Namun tidak semua pimpinan dapat mengendalikan konflik yang sedang berlangsung, tetapi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA dapat diselesaikan dengan baik karena adanya peran dari pimpinan organisasi. Hal ini terlihat dengan adanya konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA tetap terjalin kerjasama, dan hubungan yang harmonis antar semua komponen dalam organisasi. Kondisi tersebut perlu dipelajari agar setiap individu dapat memilih resolusi konflik terbaik untuk setiap konflik yang muncul terutama konflik dalam organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Sebab konflik bukan hanya berdampak negatif dengan penanganan yang sesuai konflik dapat berdampak positif bagi perkembangan organisasi.

Rumusan masalah yang diambil berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini adalah bagaimana peran pemimpin dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA? Penelitian ini mempunyai manfaat teoritis untuk menambah pengalaman dan pengetahuan tentang teori peran (*Role Theory*) dari Biddle & Thomas terkait peran pemimpin dalam organisasi. Manfaat praktis yang diperoleh mahasiswa dari adanya penelitian ini adalah dapat memahami peran atau statusnya sebagai mahasiswa dan anggota organisasi. Bagi PKPT IPNU IPPNU UNESA dapat menyelesaikan konflik, dan menjadikan konflik sebagai alat untuk meningkatkan solidaritas kelompok atau perubahan ke arah yang lebih baik. Bagi Universitas Negeri Surabaya dapat mengenal organisasi-organisasi ekstra kampus terutama PKPT IPNU IPPNU UNESA.

## METODE

Untuk menemukan peran pimpinan PKPT IPNU IPPNU UNESA dalam resolusi konflik serta hal-hal utama yang harus sesuai dengan rumusan masalah di awal penelitian, tujuan dilakukan penelitian, dan manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode yang dipilih berupa studi kasus. Alasan pemilihan pendekatan kualitatif agar data yang terkumpul lebih detail, lebih jelas, dan lebih akurat sesuai dengan tujuan penelitian, dan rumusan masalah di awal penelitian. Data dipandang lebih

sempurna apabila digunakan metode penelitian studi kasus karena: (1) terdapat kasus di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang menjadi konflik. Kasus yang diambil adalah kasus yang ada di PKPT IPNU IPPNU UNESA selama masa khidmat 2018-2019; (2) penelitian dilakukan pada kondisi alamiah dan menekankan makna dibalik data yang diamati; (3) data yang diperoleh bukan berbentuk angka tetapi berbentuk ucapan, tindakan, dan perilaku yang ditunjukkan oleh sumber data penelitian.

Fokus penelitian ini melihat kasus-kasus di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang menyebabkan konflik internal di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Konflik internal tersebut dibagi menjadi dua yaitu: pertama konflik antara individu dan kelompok di PKPT IPNU IPPNU UNESA atau konflik intragroup yang terjadi karena pengurus dan anggota memiliki latar belakang keahlian yang berbeda-beda, tanggapan emosional masing-masing anggota atau individu yang berbeda terhadap situasi yang dialami organisasi, dan tuntutan organisasi terhadap individu sebagai anggota atau pengurus. Kedua konflik antar kelompok-kelompok di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang disebabkan karena perbedaan keinginan antar departemen atau lembaga organisasi yang disebut dengan konflik intergroup di PKPT IPNU IPPNU UNESA.

Resolusi konflik yang digunakan dalam penelitian ini memilih teori dari Thomas dan Kilmann yang membagi gaya manajemen konflik menjadi lima antara lain: pertama resolusi konflik dengan metode kompetisi, ketika pimpinan dalam menyelesaikan konflik berpegang teguh pada pendirian, menggunakan keterampilan berdebat atau membatah, membandingkan pandangan dan perasaan diri sendiri serta perasaan orang lain yang menjadi lawan dalam berkonflik, menunjukkan kedudukan diri dengan jelas kepada lawan konflik, kebiasaan menambah kekuasaan untuk diri sendiri, kebiasaan mengurangi kekuasaan yang dimiliki lawan konflik, dan menggunakan bermacam-macam teknik untuk dapat mempengaruhi.

Kedua resolusi konflik dengan metode kolaborasi, ketika pimpinan dalam menyelesaikan konflik memperdulikan setiap pendapat yang diucapkan dari lawan konflik, kemampuan untuk melakukan musyawarah bersama lawan konflik, pertikaian atau pertentangan yang tidak mengancam secara langsung, menilai setiap saran yang diterima, dan menggunakan konsesi.

Ketiga resolusi konflik dengan metode kompromi, ketika pimpinan dalam menyelesaikan konflik menggunakan kemampuan untuk berunding atau bermusyawarah bersama lawan konflik, memikirkan dan memperhatikan dengan baik pendapat lawan konflik, menilai pandangan lawan konflik, mendapatkan alternatif jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi, dan menggunakan konsesi.

Keempat resolusi konflik dengan menggunakan metode menghindar, ketika pimpinan dalam menyelesaikan konflik selalu ada keinginan untuk selalu menghindar dari masalah, tidak menyelesaikan masalah secara tuntas, dan kemampuan selalu menyepelekan setiap masalah yang sedang dihadapi.

Kelima resolusi konflik dengan menggunakan akomodasi, ketika pimpinan dalam menyelesaikan konflik mementingkan lawan konflik dengan megesampingkan

kepentingan diri sendiri, dan resolusi konflik ini lebih memperhatikan kepentingan dan keinginan lawan konflik, serta mencoba memenuhi keinginan atau kebutuhan dari lawan konflik.

Penentuan lokasi menggunakan metode *purposive area*, ketika lokasi penelitian sudah ditentukan dari awal karena alasan-alasan tertentu seperti keterbatasan waktu, dana, dan tenaga (Arikunto, 2006:117). Lokasi penelitian yang dipilih berada di jalan Ketintang Baru, No 63 Gayungan, Surabaya atau lokasi sekretariat PKPT IPNU IPPNU UNESA. Alasan dipilihnya tempat penelitian ini adalah: (1) tempat tersebut merupakan pusat aktivitas atau tempat kegiatan yang ada di PKPT IPNU IPPNU UNESA, seperti rapat atau kegiatan lainnya; (2) kesediaan organisasi sebagai tempat dilakukannya penelitian dan adanya kerjasama yang baik dari pihak PKPT IPNU IPPNU UNESA.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *snowball sampling* dengan kriteria informan adalah mereka yang menjalankan peran pimpinan di organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA, dan terlibat saat memilih resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Informan dalam penelitian ini menggunakan key informan 1 bernama Bagus Hermansyah yang menjabat sebagai ketua IPNU UNESA masa khidmat 2018-2019, dan key informan 2 bernama Alif Lailatus Safiyah yang menjabat sebagai ketua IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019. Selanjutnya ditambah dengan informan 1 bernama Ahmad Baidowi yang menjabat sebagai ketua Pesma pusat masa khidmat 2018-2019, informan 2 bernama Ajiono yang menjabat sebagai wakil ketua 1 IPNU masa khidmat 2018-2019, informan 3 bernama Mia Anggraini yang menjabat sebagai wakil ketua 1 IPPNU masa khidmat 2018-2019 sekaligus ketua Pesma Jamillah, dan informan 4 bernama Nurul Azizha yang menjabat sebagai kalem INFOKOM (Ketua Lembaga Pers dan Infokom).

Data yang dipilih untuk penelitian ini adalah data utama yang disebut data primer, dan data tambahan yang disebut data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil observasi partisipatif di lapangan, dan hasil wawancara mendalam bersama informan yang telah dipilih. Sedangkan data sekunder untuk penelitian terkait peran pimpinan dalam resolusi konflik berupa dokumen-dokumen di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang mendukung penelitian seperti struktur kepengurusan, latar belakang sejarah organisasi, peraturan-peraturan di PKPT IPNU IPPNU UNESA, dan lain-lain.

Data dalam penelitian dikumpulkan menggunakan observasi partisipatif karena pengumpul data terlibat dalam keseharian sumber data penelitian, kemudian menggunakan wawancara mendalam karena pengumpul data meminta pendapat atau ide informan penelitian terkait peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA, dan dokumentasi yang mendukung penelitian.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dengan langkah-langkah sebagai berikut: pertama pengumpulan data (*Data Collection*), ketika data dari hasil observasi partisipatif di lapangan, wawancara



mendalam bersama informan, dan dokumentasi-dokumentasi terkait dengan peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA dikumpulkan, dicatat dan ditulis. Kedua data yang telah terkumpul dilakukan pemilihan data yang disebut dengan reduksi data (*Data Reduction*) agar sesuai dengan tujuan penelitian. Ketiga data yang telah terkumpul diolah agar pembaca mudah memahami hasil penelitian yang disebut dengan penyajian data (*Data Display*) dan penyajian data penelitian ini menggunakan bentuk naratif atau kata-kata yang berisi ungkapan informan, hasil observasi, dan dokumentasi yang menggambarkan peran pimpinan PKPT IPNU IPPNU UNESA dalam resolusi konflik. Keempat penarikan kesimpulan (*Verification*), pada tahap ini sama dengan tahap pengecekan maksud dan tujuan penelitian sudah terjawab atau belum. Penarikan kesimpulan yang menyimpang akan dilakukan kembali pada tahap reduksi data agar penyajian data sesuai dengan tujuan dan manfaat awal dilakukan penelitian. Hingga akhirnya penarikan kesimpulan data tidak akan menyimpang dari tujuan utama dilakukannya penelitian.

Data dinyatakan valid ketika data yang diperoleh sama dengan data yang berada dilapangan tanpa dirubah (Sugiyono, 2013:119). Penelitian ini memilih triangulasi teknik ketika data diperoleh dari sumber yang sama tapi menggunakan cara pengumpulan data yang berbeda, dan triangulasi sumber ketika data dicek dengan cara yang sama tetapi sumber penelitian yang berbeda untuk melihat peran pemimpin dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Peran Pimpinan dalam Resolusi Konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA

PKPT IPNU IPPNU UNESA (Pimpinan Komisariat Perguruan Tinggi Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama-Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama Universitas Negeri Surabaya) merupakan wadah mahasiswa NU atau benteng kader muda NU dalam regenerasi demi menjaga kebangkitan NU dalam bidang sosial, agama, dan ilmu pengetahuan di perguruan tinggi. PKPT IPNU IPPNU UNESA merupakan bagian dari organisasi mahasiswa ekstra kampus yang bergerak dalam bidang keagamaan di UNESA.

Sejarah berdirinya PKPT IPNU IPPNU UNESA antara lain: pertama banyaknya gerakan transnasional di UNESA, seperti HTI (Hizbut Tahrir Indonesia) yang mendoktrin mahasiswa baru. Kedua kerinduan mahasiswa UNESA kepada budaya-budaya NU seperti dihibah', tahlil, dan istigosah yang jarang ada di lingkungan kampus. PKPT IPNU IPPNU UNESA sudah dikonsepsi sejak 2001 oleh rekan Sentot (ketua pertama PKPT IPNU IPPNU UNESA), yang pada saat itu menjabat sebagai anggota UKKI (Unit Kegiatan Kerohanian Islam), dan sekretaris Pimpinan Anak Cabang Wonokromo Surabaya. Hingga pada akhirnya tanggal 17 April 2002 berdirilah PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan ketua pertama dari IPNU bernama Rekan Sentot (mahasiswa UNESA jurusan kimia angkatan 1998) dan ketua pertama dari IPPNU bernama Rekanita Bibit (mahasiswa UNESA jurusan biologi angkatan 1998). PKPT IPNU IPPNU UNESA masih ada sampai tahun

kepengurusan 2018-2019 dengan ketua dari IPNU bernama Bagus Hermansah (mahasiswa UNESA jurusan teknik elektro angkatan 2016) dan ketua IPPNU bernama Alif Lailatus Sufiyah (mahasiswa UNESA jurusan pendidikan ekonomi angkatan 2016) dan pergantian ketua baru setiap tahunnya.

PKPT IPNU IPPNU UNESA merupakan organisasi yang terdiri dari dua struktur kepengurusan berbeda yaitu struktur kepengurusan IPNU (Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama) dan struktur kepengurusan IPPNU (Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama) yang keduanya bekerja bersama-sama dalam satu organisasi bernama PKPT IPNU IPPNU UNESA. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan bahwa,

"...dari IPNU sudah jelas Mbak, tapi kalo IPPNU kurang tahu kan formaturnya sendiri-sendiri Mbak dari dulu aku sudah menyarankan IPNU dan IPPNU iku buat struktur bareng soalnya kan kepengurusan kita bareng..." (Wawancara, 8 April 2019).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Alif Lailatus Sufiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

"...iya terpisah antara IPNU dan IPPNU yang seharusnya digabung Mbak, soalnya kita kan kerja bareng tapi ya itu tadi alumni meyarankan untuk dipisah karena dari pusat sudah terpisah..." (Wawancara, 23 April 2019).

Selanjutnya diperkuat dengan pernyataan dari Ahmad Baidowi selaku ketua Pesma pusat masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

"...di pengurus pusat sendiri IPNU dan IPPNU itu berbeda tapi PKPT (Pimpinan Komisariat Perguruan Tinggi) terdiri dari IPNU dan IPPNU yang keduanya kerja bareng..." (Wawancara, 1 Maret 2019).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Ajiono selaku wakil ketua 1 IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

"...seharusnya dari dulu saat formatur kepengurusan IPNU dan IPPNU digabung tapi ternyata terpisah. Itu menurutku yang segera harus dirubah, disini IPNU dan IPPNU bekerja bareng tapi pembentukan struktur kepengurusan sendiri-sendiri hanya karena aturan dari atas IPNU dan IPPNU pisah..." (Wawancara, 9 April 2019).

Di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 memiliki beberapa status seperti: kader (mahasiswa angkatan 2018), pengurus (mahasiswa angkatan 2017 dan 2016), demisioner (mahasiswa angkatan 2015), alumni (mahasiswa angkatan 2014 ke atas), dan pembina. Kepengurusan di PKPT IPNU IPPNU UNESA mendapat kontrol dari pembina, alumni, dan demisioner atau Pesma pusat. Pesma merupakan kepanjangan dari Pesantren Mahasiswa. Di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 memiliki 6 Pesma antara lain: 4 Pesma putri bernama Pesma Darussalam di Lidah Wetan, Pesma Jamillah di Ketintang, Pesma Babussalam di Ketintang, Pesma Al Kawaakib di Ketintang, serta 2 Pesma putra bernama Pesma Padepokan Aswaja di Ketintang, dan Pesma Bintang Sembilan di Ketintang.

PKPT IPNU IPPNU UNESA juga terdiri dari Badan Pengurus Harian (BPH), lembaga-lembaga, dan departemen yang mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki pengurus, anggota, atau kader di PKPT IPNU IPPNU UNESA seperti organisasi pada umumnya. Pengembangan potensi tersebut disalurkan oleh anggota, pengurus, atau kader melalui proker (Program Kerja) di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Proker (Program Kerja) merupakan kegiatan yang dilakukan masing-masing departemen atau lembaga selama kepengurusan. Di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 setiap departemen atau Lembaga mempunyai berbagai proker (Program Kerja) yang dijelaskan seperti pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA

No	Departemen atau Lembaga	Proker (Program Kerja)
1.	Badan Pengurus Harian (BPH).	- <i>Upgrading</i> . -Raker. -Pendataan Anggota dan Pengurus. -Pelantikan. -Pembuatan Jas. -Iuran Kas. -Rapat Catur Wulan. -Administrasi dan Inventaris. -RAT.
2.	Departemen Kaderisasi	- <i>Meet and Greet</i> . -MAKESTA. -LAKMUD. -Kader Kontrol.
3.	Departemen Dakwah dan Pengembangan Masyarakat (DPM).	-KARUNIA. -Taman Sholawat. -Wisata Religi. -PHBI. -PENUM.
4.	Departemen Bakat dan Minat (BAKMI).	-Muhadloroh. -Banjari. -Olahraga. -Latihan Futsal. -Duta IPNU IPPNU.
5.	Departemen Pengembangan Organisasi (DPO).	-Sharing Organisasi. -Kunjungan Museum NU. -Pelatihan Penulisan. -Diskusi.
6.	Lembaga Pengembangan Intelektual Pelajar (LPIP).	-Olimpiade Aswaja. -TO SBMPTN. -TOT. -CC se PKPT Metropolis. -Lomba Essay.
7.	Lembaga Pers dan Infokom (INFOKOM).	-WAFO. -OTW. -Web IPNU IPPNU. -Bulletin.
8.	Lembaga Kewirausahaan (KWU).	-Kantin Pesma. -JULING. -Santripreneur.

Seluruh organisasi dalam mencapai tujuan mustahil tidak menghadapi konflik. Hal ini disebabkan dalam suatu

organisasi pasti terdapat beragam karakter, pandangan dan pendapat para anggota yang berbeda-beda dan tidak jarang bertentangan. Penelitian ini melihat kasus-kasus di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang menyebabkan konflik internal di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Konflik internal tersebut dibagi menjadi konflik antara individu dan kelompok di PKPT IPNU IPPNU UNESA atau konflik intragroup dan konflik antar kelompok-kelompok di PKPT IPNU IPPNU UNESA atau konflik intergroup dalam organisasi.

Pimpinan sebagai orang yang mempunyai kekuasaan dan mengetahui kondisi lingkungan konflik diharapkan dapat menjadikan konflik sebagai fasilitas untuk melakukan perubahan yang lebih baik bagi perkembangan organisasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lapangan terkait dengan peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA ditemukan beberapa kasus yang menjadi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Kasus-kasus yang menyebabkan konflik tersebut dijelaskan sebagai berikut.

**Kasus 1: LAKMUD 2019 dari Departemen Kaderisasi**  
LAKMUD (Latihan Kader Muda) merupakan proker (program kerja) dari departemen kaderisasi berupa pengkaderan kedua setelah MAKESTA (Masa Kesetiaan Anggota) di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Berdasarkan dokumen tentang laporan pertanggung jawaban PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 telah dilaksanakan LAKMUD pada tanggal 22-24 Maret 2019 di Villa Taruna Loka, Claket, Pacet, Mojokerto.

Tujuan diadakannya LAKMUD (Latihan Kader Muda) adalah untuk mencetak kader yang memiliki rasa tanggung jawab dan prinsip hidup dengan menerapkan ajaran islam yang *ahlusunnah wal jamaah* dalam kehidupan sehari-hari ketika berada di masyarakat, mencetak kader yang dapat mencari solusi bagi setiap permasalahan yang muncul dengan mengambil keputusan yang bijak dan tepat, memahami prinsip-prinsip dasar yang dibutuhkan organisasi dengan bertanggung jawab terhadap tujuan bersama, mempunyai kemampuan dan pengetahuan umum yang dibutuhkan untuk berorganisasi, kader yang memiliki loyalitas, komitmen, solidaritas tinggi, dan pemahaman budaya disiplin.

Berdasarkan wawancara bersama beberapa pengurus ditemukan kasus berupa kekurangan dana saat akan melaksanakan LAKMUD 2019 karena banyak pengurus yang belum membayar iuran. Konflik yang terjadi berupa konflik antara individu (pengurus yang belum membayar iuran) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Konflik intragroup atau konflik antara individu dan kelompok organisasi di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang terjadi antar pengurus dalam organisasi (Mulyasa, 2015:263). Penyebab konflik intragroup dibedakan menjadi dua yaitu: perbedaan kemampuan pengurus dan anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan beban tuntutan yang sama, dan perasaan emosi setiap individu yang berbeda-beda dalam menghadapi situasi di organisasi (Ardana, Mujiati, Sriathi, 2009:116). Konflik tersebut dikarenakan PKPT IPNU IPPNU UNESA merupakan organisasi mahasiswa ekstra kampus di perguruan tinggi yang sumber dana terbesar diperoleh dari iuran pengurus. Kondisi ini menjadikan keuangan menjadi sumber



penyebab terjadinya konflik di organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA, sesuai pernyataan dari Alif Lailatus Sufiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, "...kita termasuk organisasi ekstra kampus dimana biaya organisasi diperoleh dari iuran pengurus..." (Wawancara, 23 April 2019).

Selanjutnya hal yang sama juga dinyatakan oleh Mia Angraini selaku wakil ketua 1 IPPNU masa khidmat 2018-2019 sekaligus ketua Pesma Jamillah yang menyatakan,

"...iya, soalnya kita termasuk organisasi luar kampus yang dananya berbeda dengan ormawa intra kampus. Jika ormawa intra kampus dana itu dari RBA yang sudah disediakan kampus, kalo PKPT itu dananya dari iuran pengurus dan terkadang itu belum bisa menutupi kekurangan. Contohnya acara LAKMUD kemarin kurangnya banyak karena yang belum bayar banyak..." (Wawancara, 5 April 2019).

Kendala yang dialami ketua IPNU atau IPPNU dalam menyelesaikan konflik ini adalah banyaknya pengurus yang telat membayar iuran. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama Alif Lailatus Sufiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, "...kendalanya tidak ada kalo setiap pengurus mau membayar iuran tepat waktu, jadi ya kendalanya nagih uang di pengurus..." (Wawancara, 23 April 2019).

Solusi yang dipilih ketua IPNU atau IPPNU untuk menghadapi kendala tersebut adalah membuat kesepakatan bersama pengurus tentang batas akhir pembayaran seperti pernyataan dari Alif Lailatus Sufiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan:

"...ya, ditagih terus dan dibuat kesepakatan tentang batas terakhir untuk pembayaran. Kalo misal belum bisa membayar setidaknya beri konfirmasi dan alasan yang jelas..." (Wawancara, 23 April 2019).

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di lapangan memberikan gambaran bahwa ketua IPNU atau IPPNU dalam menghadapi konflik ini menunjukkan perilaku sebagai berikut. (1) Ketua IPNU atau IPPNU melakukan negosiasi bersama pihak yang berkonflik untuk mencari jalan keluar dari konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan membuat kesepakatan batas terakhir pembayaran iuran pengurus. (2) Ketua IPNU atau IPPNU mendengarkan semua pengurus yang memberikan pendapat pada saat diskusi atau rapat seperti keluhan pengurus yang sebagian besar belum mempunyai uang untuk membayar iuran. (3) Memilih resolusi konflik yang menguntungkan bagi organisasi. (4) Ketua IPNU atau IPPNU memberikan jalan tengah jika ada dua pendapat dari pengurus yang tidak kunjung ditemukan penyelesaian yang tepat.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk menghadapi konflik ini ketua IPNU atau IPPNU memilih resolusi konflik berupa kompromi (*compromising*). Berdasarkan teori gaya manajemen konflik dari Thomas dan Kilmann kompromi merupakan resolusi konflik dengan keasertifan sedang (resolusi konflik yang mementingkan diri sendiri) dan kerjasama

sedang (resolusi konflik yang mementingkan orang lain) (Wirawan, 2010:140-141).

Peran pimpinan yang terlihat dalam konflik ini berupa peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), ketika pimpinan sebagai monitor atau orang yang menerima dan mengumpulkan informasi bagi organisasinya, sehingga pimpinan mampu mengidentifikasi persoalan dan melakukan perubahan (Widodo, 2007:33). Pimpinan dalam kasus ini harus bisa mencari alternatif lain, seperti mencari sponsorship atau orang-orang di luar organisasi yang bersedia memberi bantuan dana tambahan bagi PKPT IPNU IPPNU UNESA.

## Kasus 2: Kader Kontrol dari Departemen Kadernisasi

Kader kontrol merupakan proker (program kerja) dari departemen kadernisasi berupa rapat yang dihadiri oleh perwakilan dari Pesma pusat, dan masing-masing ketua Pesma dengan agenda rapat mencari solusi dari masalah yang dialami oleh kader dan anggota di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Berdasarkan dokumen PKPT IPNU IPPNU UNESA hasil RAT (Rapat Anggota Tahunan) berupa laporan pertanggung jawaban masa khidmat 2018-2019 telah dilaksanakan proker kader kontrol selama tiga kali selama kepengurusan. Pelaksanaan pertama pada Rabu, 7 November 2018, kedua pada Rabu, 27 Februari 2019, dan ketiga pada Selasa, 21 Mei 2019. Pelaksanaan rapat kader kontrol dilaksanakan pukul 19.00-22.00 WIB dengan lokasi rapat berada di sekretariat PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan alamat jalan Ketintang Baru III Gayungan, Surabaya.

Kasus berupa kesenjangan fasilitas antara Lidah Ketintang terlihat pada saat pelaksanaan rapat kader kontrol kedua tanggal 27 Februari 2019. Berdasarkan dokumen tentang sarana dan prasarana PKPT IPNU IPPNU UNESA ditemukan bahwa di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 memiliki 6 Pesma (Pesantren Mahasiswa) yang diuraikan dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pesantren Mahasiswa di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019

No	Nama Pesma	Alamat
1.	Pesma Padepokan Aswaja.	Jl. Ketintang Madya, No 63.
2.	Pesma Bintang Sembilan.	Jl. Ketintang Gg IV B No.15 Q.
3.	Pesma Darussalam.	Lidah Wetan Gg. 4 Buntu No.143.
4.	Pesma Jamillah	Jl. Ketintang Baru III, No 40.
5.	Pesma Al-Kawaakib.	Jl Karangrejo XI, No 31.
6.	Pesma Babussalam.	Jl. Ketintang Baru IX, No 2.

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat satu Pesma putri di Lidah Wetan bernama Pesma Darussalam. Kondisi ini menjadi sumber penyebab konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA karena jarak antara Lidah Ketintang, dan perbedaan fasilitas antara Lidah Ketintang. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama Ahmad Baidowi

selaku ketua Pema pusat masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan bahwa,

“...salah satu penyebab Lidah Ketintang adalah jarak antara Lidah dan Ketintang lumayan apalagi untuk anak-anak yang tidak memiliki sepeda motor, dan kembali lagi fasilitas antara Lidah Ketintang belum bisa dikatakan seimbang karena hampir semua kegiatan PKPT IPNU IPPNU UNESA sebagian besar dilakukan di Ketintang terutama kegiatan rutin yang wajib diikuti anggota...” (Wawancara, 1 Maret 2019).

Selanjutnya hal yang sama juga dinyatakan oleh Nurul Azizha selaku ketua Lembaga Pers dan Infokom (Kalem INFOKOM) yang menyatakan, “...kalo keluhan anak Lidah itu jauh Mbak, kalo ketintang biasanya masalah tugas...” (Wawancara, 31 Maret 2019).

Konflik yang terjadi berupa konflik antar kelompok (pengurus di Lidah Wetan) dengan kelompok (pengurus di Ketintang) dalam organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Konflik antar kelompok pengurus di organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA disebut juga dengan konflik intergroup (Mulyasa, 2015:263). Konflik antar kelompok pengurus disebabkan karena perbedaan kepentingan masing-masing kelompok yang berbeda di satu organisasi (Tika, 2006:81).

Kendala yang dihadapi ketua IPNU atau IPPNU dalam menyelesaikan konflik ini adalah keterbatasan fasilitas di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Bagus Hemansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang mengatakan,

“...masalahnya bukan hanya fasilitas Mbak tapi juga pada kegiatan. Aku rasa asalkan anak Lidah masih berkontribusi dalam acara besar di PKPT anak Ketintang juga paham Mbak...” (Wawancara, 8 April 2019).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Ajiono selaku wakil ketua 1 IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...itu Mbak fasilitas yang kurang di Lidah, dan jumlah pengurus di Lidah juga masih terbatas...” (Wawancara, 9 April 2019).

Solusi yang diberikan untuk kendala tersebut adalah dibuat dua orang sebagai penanggung jawab kegiatan di Lidah dan Ketintang. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama Mia Angraini selaku wakil ketua 1 IPPNU masa khidmat 2018-2019, sekaligus ketua Pema Jamillah yang menyatakan,

“...kalo masalah Lidah dan Ketintang misal kita buat seperti UKKI. UKKI punya dua masjid dengan satu ketua tapi tetap ada dua penanggung jawab acara jadi acara di Ketintang atau Lidah tetap jalan...” (Wawancara, 5 April 2019).

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di lapangan memberikan gambaran bahwa ketua IPNU atau IPPNU dalam menghadapi konflik ini menunjukkan perilaku sebagai berikut. (1) Ketua IPNU atau IPPNU melakukan negosiasi untuk mencari jalan keluar dari konflik. (2) Ketua IPNU atau IPPNU mendengarkan dengan baik semua pengurus yang memberikan pendapat pada saat diskusi atau rapat. (3) Ketua IPNU atau IPPNU mempertimbangkan atau mengevaluasi pendapat sendiri

dan pendapat orang lain. (4) Biasanya ketua IPNU atau IPPNU menyertakan alasan dari solusi yang diambil.

Jadi berdasarkan uraian tersebut resolusi konflik yang dipilih ketua IPNU atau IPPNU untuk konflik ini adalah kompromi (*compromising*). Berdasarkan teori gaya manajemen konflik dari Thomas dan Kilmann kompromi merupakan resolusi konflik dengan keasertifan sedang (resolusi konflik yang mementingkan diri sendiri) dan kerjasama sedang (resolusi konflik yang mementingkan orang lain) (Wirawan, 2010:140-141).

Peran pimpinan yang terlihat berupa peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), ketika pimpinan melakukan hubungan dengan orang-orang didalam organisasi atau orang-orang diluar organisasi karena status yang dimiliki (Widodo, 2007:32). Konflik ini menuntut pimpinan melaksanakan peran sebagai *leader*, menjadi orang yang melakukan hubungan interpersonal dengan pengurus di Lidah, seperti memberikan motivasi, memberikan pengertian, dan mengembangkan potensi-potensi anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA.

### Kasus 3: JULING dari Lembaga Kewirausahaan

JULING (Jualan Keliling) merupakan proker (program kerja) dari lembaga kewirausahaan berupa kegiatan untuk menjual jajanan atau minuman secara langsung dengan dibantu oleh anggota lain. Berdasarkan dokumen laporan pertanggung jawaban PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 telah dilaksanakan proker JULING pada tanggal 9-10 Juli 2018 pada saat kegiatan wafo di UNESA.

Kasus yang terjadi pada proker JULING adalah pelaksanaan proker (program kerja) yang kurang maksimal. Hal ini terlihat ketika proker JULING hanya dilakukan sekali dalam kepengurusan padahal banyak acara-acara besar yang memberikan peluang untuk dagang atau jualan seperti pada saat wisuda 94, dan lain-lain. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Nurul Azizha selaku ketua Lembaga Pers dan Infokom (INFOKOM) yang menyatakan,

“...anak yang diberada di departemen KWU adalah mereka yang kurang aktif di organisasi. Jadi kurang ada perkembangan atau inovasi baru menurutku itu Mbak...” (Wawancara, 31 Maret 2019).

Hal yang sama juga ditemukan berdasarkan hasil wawancara bersama Ahmad Baidowi selaku ketua Pema pusat masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan bahwa, “...kalo menurutku arek-arek itu menyepelkan dan tidak mau berinovasi atau mengembangkan proker...” (Wawancara, 1 Maret 2019).

Sumber penyebab konflik ini yang pertama ketergantungan kerja dimana dalam melaksanakan proker JULING lembaga kewirausahaan perlu dibantu dengan lembaga atau departemen lain. Hal ini berdasarkan wawancara bersama Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

“...tiap departemen atau lembaga seharusnya saling membantu karena setiap kegiatan di PKPT adalah kegiatan bersama. Walaupun ada beberapa Proker yang tidak melibatkan seluruh pengurus tapi kan secara umum kita kerja bareng Mbak...” (Wawancara, 8 April 2019).



Sumber penyebab konflik yang kedua pengurus yang mengunggulkan proker (program kerja) dari lembaga atau departemennya sendiri. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, "...mereka iku lebih mengunggulkan proker nya sendiri, dan mengutamakan departemennya sendiri padahal kita bekerja bareng..." (Wawancara, 8 April 2019).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Nurul Azizha selaku ketua Lembaga Pers dan Infokom (INFOKOM) yang menyatakan, "...pertama ada rasa megunggulkan departemen masing-masing padahal departemen dan lembaga itu dibawah PKPT..." (Wawancara, 31 Maret 2019).

Konflik yang terjadi berupa konflik antar kelompok (lembaga kewirusahaan) dengan kelompok (departemen atau lembaga lain) di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Konflik antar kelompok-kelompok dalam organisasi disebut juga konflik intergroup. Konflik intergroup merupakan konflik yang terjadi antar departemen atau antar lembaga dalam kelompok organisasi (Mulyasa, 2015:263). Konflik antar departemen atau lembaga ini disebabkan karena adanya perbedaan kepentingan antar kelompok departemen atau antar kelompok lembaga dalam organisasi (Tika, 2006:81).

Kendala yang dihadapi ketua IPNU atau IPPNU untuk meyelesaikan konflik ini yang pertama adalah komitmen yang kurang antar pengurus di organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki komitmen didalamnya. Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seseorang terikat kepada diri sendiri atau orang lain yang terlihat melalui tindakannya. Kurangnya komitmen di PKPT IPNU IPPNU UNESA menjadi kendala berdasarkan hasil wawancara bersama Ahmad Baidowi selaku ketua Pesma pusat masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

"...seharusnya mereka punya komitmen misal ketika ditempatkan pada departemen yang dirasa kurang mereka harus bisa merubah atau memberikan inovasi baru bagaimana caranya harus lebih baik..." (Wawancara, 1 Maret 2019).

Kendala ketua IPNU atau IPPNU yang kedua adalah solidaritas yang kurang antar pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Hal ini terlihat ketika banyak pengurus yang tidak ikut berpartisipasi pada proker JULING. Kurangnya solidaritas pengurus menjadi kendala ketua IPNU atau IPPNU sebab keberhasilan suatu proker (program kerja) dalam organisasi dipengaruhi oleh pengurus dan anggota dalam organisasi itu sendiri. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama Alif Lailatus Sufiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

"...anak-anak di PKPT perlu ditingkatkan solidaritas, komitmen, tanggung jawab, profesional iku harus benar-benar ditingkatkan soalnya itu mulai luntur, dan untungnya di PKPT itu ada Pesma (Pesantren Mahasiswa) mau tidak mau mereka tetap berangkat walaupun telat, kalo kita lihat organisasi lain mereka yang males budal ya benar-benar gak budal..." (Wawancara, 23 April 2019)

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di lapangan memberikan gambaran bahwa ketua IPNU atau IPPNU dalam menghadapi konflik ini menunjukkan perilaku sebagai berikut. (1) Ketua IPNU atau IPPNU mendengarkan semua pendapat pengurus dengan baik ketika memberikan inovasi atau masukan untuk setiap pelaksanaan proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA. (2) Ketua IPNU atau IPPNU mengidentifikasi setiap pendapat, saran atau kritik dari pengurus, demisioner, alumni atau orang-orang diluar organisasi untuk memilih resolusi konflik terbaik dan menguntungkan bagi PKPT IPNU IPPNU UNESA. (3) Ketua IPNU atau IPPNU selalu menanyakan berulang-ulang alasan pengurus yang tidak mengikuti proker (program kerja) atau kegiatan di PKPT IPNU IPPNU UNESA. (4) Ketua IPNU atau IPPNU untuk konflik antar departemen atau Lembaga memberikan penyelesaian konflik yang tidak merugikan salah satu pihak yang terlibat konflik.

Jadi berdasarkan uraian tersebut resolusi konflik yang dipilih ketua IPNU atau ketua IPPNU untuk konflik ini adalah kolaborasi (*collaborating*). Kolaborasi merupakan resolusi konflik dengan keasertifan tinggi (resolusi konflik yang mementingkan diri sendiri) dan kerjasama (resolusi konflik yang mementingkan orang lain) (Wirawan, 2010:140).

Peran pimpinan yang terlihat berupa peran sebagai pembuat keputusan (*decisional role*), ketika pimpinan sebagai pembagi sumber dan daya di PKPT IPNU IPPNU UNESA karena memiliki kekuasaan dan otoritas formal dalam organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Pimpinan dalam hal ini dapat menempatkan dan memilih pengurus sebagai kadep (ketua departemen) atau kalem (ketua lembaga) di PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan wewenang yang dimiliki. Keputusan yang diambil pimpinan dianggap sebagai keputusan yang lebih baik karena pimpinan mengetahui segala informasi dalam organisasi.

#### **Kasus 4: Rapat Caturwulan di PKPT IPNU IPPNU UNESA**

Rapat caturwulan merupakan kegiatan rutin tiga kali sebulan di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang bertujuan untuk mengevaluasi proker-proker yang telah terlaksana, mempersiapkan proker yang akan dilaksanakan, men-*setting* ulang jadwal agar tidak ada waktu pelaksanaan proker yang bersamaan, dan memberi rekomendasi untuk kepengurusan selanjutnya. Rapat caturwulan dilaksanakan pukul 19.00 WIB dengan tempat pelaksanaan berada di jalan Ketintang Madya No 63 Gayungan, Surabaya yang merupakan lokasi sekretariat PKPT IPNU IPPNU UNESA. Rapat caturwulan dilaksanakan tiga kali pada kepengurusan masa khidmat 2018-2019. Berdasarkan dokumen di PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 telah dilaksanakan rapat caturwulan I pada 25 Oktober 2018 yang membahas tentang semua kegiatan di PKPT IPNU IPPNU UNESA agar konsep dan jadwal kegiatan dapat terkoordinasi dengan baik kepada seluruh pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Rapat caturwulan II pada 19 Februari 2019 yang membahas tentang pelaksanaan proker yang sudah dijalankan di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang sudah terlaksana, dan

rapat caturwulan III pada 8 Mei 2019 membahas evaluasi seluruh proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang sudah terlaksana.

Berdasarkan wawancara dan observasi terdapat kasus berupa pelaksanaan rapat yang sering telat dari jadwal yang telah direncanakan. Seperti rencana rapat dimulai pukul 19.00 WIB tetapi kenyataannya rapat baru dimulai pukul 19.30 atau 20.00 WIB. Hal ini terjadi pada pelaksanaan rapat caturwulan atau rapat lain di PKPT IPNU IPPNU UNESA berdasarkan pernyataan dari Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan,

“...kemarin sudah diterapkan rapatnya jam 19.00 WIB undangannya jam 18.00 WIB tapi ya datangnya 19.30 WIB atau jam 20.00 WIB terus bagaimana Mbak...” (Wawancara, 8 April 2019).

Selanjutnya hal yang tidak jauh berbeda dinyatakan oleh Alif Lailatus Safiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 saat wawancara yang menyatakan, “...rapatnya selesai malam soalnya anak-anaknya sendiri juga datangnya saja telat pasti selesainya juga molor...” (Wawancara, 23 April 2019).

Sumber penyebab konflik ini adalah komunikasi yang kurang antar pengurus di organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2019-2018 yang menyatakan,

“...tapi sebenarnya Mbak yang diharapkan anak-anak itu konfirmasi Mbak misal dia gak bisa ikut rapat ya bilang kenapa gak ikut rapat setidaknya kalo mereka bilang kan yo gak ditunggu. Rapat dimulai sampai malam kan biasanya nunggu anak-anak, kalo ada komunikasi kan jelas oh...anak ini izin...” (Wawancara, 8 April 2019).

Konflik yang terlihat berupa konflik antara individu (pengurus yang telat datang saat rapat) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Hal ini dikarenakan rapat tidak bisa dimulai tanpa kehadiran dari pengurus. Konflik intragroup atau konflik antara individu dan kelompok organisasi di PKPT IPNU IPPNU UNESA terjadi antar pengurus dalam organisasi (Mulyasa, 2015:263). Penyebab konflik intragroup dibedakan menjadi dua yaitu: perbedaan kemampuan pengurus dan anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA yang diberikan beban tuntutan yang sama, dan perasaan emosi individu yang berbeda-beda dalam menghadapi situasi di organisasi (Ardana, Mujiati, Sriathi, 2009:116).

Kendala yang dihadapi ketua IPNU atau IPPNU untuk menyelesaikan konflik ini adalah kesadaran pengurus yang kurang. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...kendalanya pertama tingkat kepekaan anak-anak yang rendah dan kurang berkomitmen...” (Wawancara, 8 April 2019).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Alif Lailatus Safiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...cara mengajak anak-anak Mbak yang paling sulit seperti sekarang waktunya rapat molor, dan yang datang sedikit...” (Wawancara, 23 April 2019).

Solusi ketua IPNU atau IPPNU untuk kendala tersebut adalah memanfaatkan teknologi seperti *chatting*. Hal ini

berdasarkan pernyataan dari Alif Lailatus Safiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...ya solusinya terus ditanya baik saat rapat atau lewat *chat* tanpa bosan, pasti mereka juga cerita lama-lama...” (Wawancara, 23 April 2019).

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di lapangan memberikan gambaran bahwa ketua IPNU atau IPPNU dalam menghadapi konflik ini menunjukkan perilaku sebagai berikut. (1) Ketua IPNU atau IPPNU melakukan negosiasi untuk mencari jalan keluar agar rapat dapat dilaksanakan tepat waktu. (2) Ketua IPNU atau IPPNU mendengarkan dengan baik semua alasan pengurus yang tidak menghadiri rapat atau terlambat saat rapat. (3) Ketua IPNU atau IPPNU mempertimbangkan atau mengevaluasi pendapat sendiri dan pendapat orang lain, apakah alasan yang digunakan pengurus untuk tidak menghadiri rapat dapat diterima dan logis.

Jadi berdasarkan uraian tersebut resolusi konflik yang dipilih ketua IPNU atau IPPNU untuk konflik ini adalah kompromi (*compromising*). Berdasarkan teori gaya manajemen konflik dari Thomas dan Kilmann kompromi merupakan resolusi konflik dengan keasertifan sedang (resolusi konflik yang mementingkan diri sendiri) dan kerjasama sedang (resolusi konflik yang mementingkan orang lain) (Wirawan, 2010:140-141).

Peran pimpinan yang terlihat sebagai pembuat keputusan (*decisional role*). Pimpinan karena memiliki kekuasaan dan otoritas formalnya dapat membuat keputusan bersama untuk meredam gangguan yang dapat berdampak negatif bagi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Bagus Hermansah selaku ketua IPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...kalo memang mereka gak mau berkontribusi sama sekali di PKPT kenapa tidak untuk kita keluarkan...” (Wawancara, 8 April 2019).

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan dari Alif Lailatus Safiyah selaku ketua IPPNU masa khidmat 2018-2019 yang menyatakan, “...biasanya anak-anak diberi *punishment* seperti yang telat datang rapat minta maaf kepada anggota rapat dan alasannya...” (Wawancara, 23 April 2019).

## PEMBAHASAN

Setiap jabatan di masyarakat membawa peran yang menentukan perilaku seseorang. Teori Biddle & Thomas membagi peran dalam kehidupan bermasyarakat menjadi dua sebagai berikut: pertama *actor* (actor), merupakan orang yang bertindak sesuai dengan peran yang dimiliki atau dibawa seseorang dalam struktur masyarakat (Sarwono, 2008:216). Aktor dalam penelitian ini adalah pimpinan PKPT IPNU IPPNU UNESA. Kedua *other* (target), merupakan orang lain yang terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari bersama aktor (Sarwono, 2008:216). Target dalam penelitian ini adalah anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA.

Perilaku yang harus ditunjukkan oleh aktor dan target menurut Biddle & Thomas dikelompokkan menjadi empat antara lain: *Expectation* (harapan) merupakan keinginan dari masyarakat terkait perilaku yang harus ditunjukkan oleh pemegang peran (Sarwono, 2008:217). Pada penelitian ini harapan ditujukan kepada ketua IPNU dan



ketua IPPNU sebagai aktor atau orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan organisasi. Ketua IPNU dan ketua IPPNU dengan kekuasaan dan otoritas formal yang dimiliki diharapkan dapat membawa organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA terhindar dari dampak negatif adanya konflik sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Ketua IPNU dan ketua IPPNU sebagai orang yang bertanggung jawab atas perkembangan organisasi harus bisa mengarahkan anggotanya untuk melaksanakan proker (Program Kerja) di PKPT IPNU IPPNU UNESA sesuai dengan hasil RAKER (Rapat Kerja) yang dilaksanakan di gedung MWC NU Jambangan, Surabaya pada tanggal 19 Agustus 2018.

Contohnya harapan atau target dari proker LAKMUD 2019 yang berdasarkan dokumen pertanggung jawaban PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 harapan atau target yang diinginkan antara lain: (1) diikuti oleh lebih dari 75% peserta dari target 50 peserta; (2) tercapainya tujuan LAKMUD yaitu mencetak kader yang memiliki rasa tanggung jawab dan prinsip hidup dengan menerapkan ajaran islam yang *ahlusunnah wal jamaah* dalam kehidupan sehari-hari ketika berada di masyarakat, mencetak kader yang dapat mencari solusi bagi setiap permasalahan yang muncul dengan mengambil keputusan yang bijak dan tepat, memahami prinsip-prinsip dasar yang dibutuhkan organisasi dengan bertanggung jawab terhadap tujuan bersama, mempunyai kemampuan dan pengetahuan umum yang dibutuhkan untuk berorganisasi, kader yang memiliki loyalitas, komitmen, solidaritas tinggi, dan pemahaman budaya disiplin; (3) mengenal pengetahuan lebih dalam tentang NU; (4) peserta LAKMUD merupakan 75% dari alumni MAKESTA (Masa Kesetiaan Anggota); (5) mampu melaksanakan RTL LAKMUD. Harapan atau target dilaksanakannya proker kader kontrol adalah dapat memberikan solusi dari masalah atau konflik yang dialami pengurus, anggota atau kader di PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan harapan konflik tidak bertambah buruk atau berdampak negatif bagi perkembangan organisasi.

Harapan dilaksanakannya rapat caturwulan adalah untuk mengevaluasi proker-proker yang telah terlaksana, mempersiapkan proker yang akan dilaksanakan, *setting* ulang jadwal agar tidak ada waktu pelaksanaan proker yang bersamaan, dan memberi rekomendasi untuk kepengurusan selanjutnya.

Harapan atau target dilaksanakannya proker JULING adalah melatih pengurus dan anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA dalam bidang kewirausahaan atau bisnis. Harapan atau target dari RAT mendapat pertanggung jawaban dari setiap kinerja pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA mulai dari ketua, Badan Pengurus Harian (BPH), departemen atau lembaga, serta pemilihan ketua baru untuk kepengurusan selanjutnya.

Harapan atau target dari diadakannya RAKER yaitu merencanakan program kerja yang berkualitas guna mengembangkan organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA dan menetapkan program kerja yang akan dilaksanakan pada satu kepengurusan. Proker untuk *upgrading* pengurus targetnya untuk memperkenalkan nama-nama pengurus dan anggota yang ada di PKPT IPNU IPPNU UNESA, dan harapan-harapan atau target proker lainnya.

Ketua IPNU dan IPPNU diharapkan dapat mengontrol dan bertanggung jawab agar semua tujuan dari proker-proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA terwujud sesuai harapan bersama.

*Norm* (norma) merupakan bagian dari harapan. PKPT IPNU IPPNU UNESA merupakan organisasi mahasiswa dengan aturan-aturan yang tidak boleh dilanggar oleh anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA, seperti peraturan Pesma (Pesantren Mahasiswa). Berdasarkan dokumen tentang sarana PKPT IPNU IPPNU UNESA kepengurusan masa khidmat 2018-2019 memiliki 6 Pesma antara lain: 4 Pesma putri bernama Pesma Darussalam di Lidah Wetan, Pesma Jamillah di Ketintang, Pesma Babussalam di Ketintang, Pesma Al Kawaakib di Ketintang, serta 2 Pesma putra bernama Pesma Padepokan Aswaja di Ketintang, dan Pesma Bintang Sembilan di Ketintang.

Peraturan pesma merupakan peraturan yang wajib diikuti oleh seluruh anggota PKPT IPNU IPPNU UNESA. Peraturan pesma masa khidmat 2018-2019 dibuat oleh Pesma pusat atau demisioner yang merupakan mahasiswa angkatan 2015 dan masih tinggal di pesma. Peraturan pesma berdasarkan dokumentasi merupakan aturan-aturan tentang perilaku yang harus ditunjukkan oleh penghuni pesma termasuk kader, pengurus, ketua IPNU atau IPPNU, bahkan demisioner. Peraturan-peraturan itu antara lain: (1) menjaga nama baik Pesma IPNU IPPNU UNESA baik di dalam atau di luar Pesma; (2) wajib mengikuti kegiatan rutin, kecuali ada kepentingan yang mendesak dan tidak dapat ditinggalkan. Kegiatan rutin tersebut adalah sholat berjama'ah (maghrib dan subuh), tadarus Al-Qur'an (setiap hari), kultum (minimal 1 minggu sekali), kajian rutin (senin dan selasa), sholawat diba', yaa siin dan tahlil (malam jum'at); (3) diwajibkan kepada seluruh penghuni PESMA dan tamu mengenakan pakaian yang sopan di dalam maupun di luar Pesma; (4) dilarang membuat gaduh dari pukul 22.00-04.00 WIB; (5) dilarang berkata-kata kotor di lingkungan Pesma; (6) menjaga hubungan baik antar teman dan lingkungan sekitar Pesma; (7) dilarang berinteraksi (berinteraksi yang menimbulkan fitnah atau kecurigaan, misal dijemput dan diantar serta mengobrol terlalu lama dengan lawan jenis baik anggota Pesma atau luar Pesma); (8) orang lain yang bukan penghuni Pesma diharapkan izin ke anggota Pesma sebelum masuk ke Pesma tersebut kecuali demisioner, alumni, pengurus dan keluarga PKPT IPNU IPPNU UNESA; (9) dilarang merokok di dalam Pesma; (10) dilarang MIRASANTIKA (Minuman Keras dan Narkotika) di lingkungan maupun di luar Pesma; (11) jam malam dan batas berkunjung untuk Rekan maksimal adalah pukul 23.00 WIB, dan untuk Rekanita maksimal adalah pukul 22.00 WIB; (11) jika ada peraturan yang belum tertera, maka dapat dilaksanakan sesuai dengan kebijakan masing-masing Pesma

*Performance* (Wujud Perilaku) berbeda dengan harapan dan norma, wujud perilaku ini nyata dan beragam. Orang dengan peran sama dapat menampilkan wujud perilaku yang berbeda, seperti pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang memiliki beragam pandangan dan membentuk wujud perilaku yang berbeda-beda. Contohnya ketika ada rapat di PKPT IPNU IPPNU UNESA berbagai wujud perilaku ditunjukkan oleh

pengurus seperti pengurus yang datang tepat waktu saat rapat dan pengurus yang sengaja terlambat saat rapat.

Penilaian dan sanksi (*Evaluation and sanction*) berdasarkan harapan orang lain terhadap norma (Sarwono, 2008:220). Pimpinan dengan status yang dimiliki bertanggung jawab atas pelaksanaan proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA sesuai hasil RAKER (Rapat Kerja). Penilaian dan sanksi dari organisasi kepada pimpinan PKPT IPNU IPPNU UNESA yaitu ketua IPNU dan ketua IPPNU dilaksanakan ketika RAT (Rapat Anggota Tahunan). Berdasarkan dokumen pertanggung jawaban PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 RAT (Rapat Anggota Tahunan) telah dilaksanakan pada tanggal 1-2 juni 2019 yang bertempat di MI Darun Najah, Kletek, Taman, Sidoharjo. RAT merupakan pertanggung jawaban ketua IPNU atau IPPNU tentang pelaksanaan program kerja (proker) selama masa khidmat 2018-2019.

Penilaian dan sanksi dari ketua IPNU atau ketua IPPNU kepada pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA terjadi ketika rapat caturwulan. Rapat caturwulan merupakan rapat yang berisi pertanggung jawaban dari kadek (ketua departemen) dan kalem (ketua lembaga) kepada ketua IPNU atau IPPNU terkait proker (program kerja) yang akan dilaksanakan atau yang sudah terlaksana. Berdasarkan laporan pertanggung jawaban PKPT IPNU IPPNU UNESA masa khidmat 2018-2019 telah dilaksanakan rapat caturwulan tiga kali. Tempat pelaksanaan rapat caturwulan berada di sekretariat PKPT IPNU IPPNU UNESA yaitu jalan Ketintang Madya No 63 Gayungan, Surabaya pada pukul 19.00 WIB. Rapat caturwulan I pada 25 Oktober 2018 membahas tentang semua kegiatan di PKPT IPNU IPPNU UNESA agar konsep dan jadwal kegiatan dapat terkoordinasi dengan baik kepada seluruh pengurus di PKPT IPNU IPPNU UNESA. Rapat caturwulan II pada 19 Februari 2019, dan rapat caturwulan III pada 8 Mei 2019 membahas evaluasi seluruh proker di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang sudah terlaksana. Rapat caturwulan dilaksanakan sebelum RAT (Rapat Anggota Tahunan).

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil penelitian tentang peran pimpinan dalam resolusi konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA menunjukkan bahwa resolusi konflik yang dipilih ketua IPNU atau IPPNU dalam menghadapi kasus-kasus yang dapat menimbulkan konflik di PKPT IPNU IPPNU UNESA antara lain: (1) Kasus kekurangan dana saat akan melaksanakan LAKMUD 2019 berupa konflik antara individu (pengurus yang belum membayar iuran) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). (2) Kasus kesenjangan fasilitas di Lidah Wetan dan di Ketintang pada saat rapat kader kontrol berupa konflik antar kelompok (pengurus di Lidah Wetan) dengan kelompok (pengurus di Ketintang) dalam organisasi PKPT IPNU IPPNU UNESA. Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). (3) Kasus kurang maksimalnya pelaksanaan proker JULING berupa konflik antar kelompok (lembaga kewirusahaan) dengan kelompok

(departemen atau lembaga lain). Resolusi konflik yang digunakan adalah kolaborasi (*collaborating*). (4) Kasus pelaksanaan rapat caturwulan dan rapat lain di PKPT IPNU IPPNU UNESA yang sering telat dari jadwal yang telah direncanakan berupa konflik antara individu (pengurus yang telat datang saat rapat) dan kelompok organisasi (PKPT IPNU IPPNU UNESA). Resolusi konflik yang digunakan adalah model kompromi (*compromising*). Peran pimpinan yang terlihat adalah peran berhubungan antar individu atau pribadi (*interpersonal role*), peran berhubungan dengan informasi bagi organisasi (*informational role*), dan peran berhubungan dengan pembuat keputusan di organisasi (*decisional role*).

### Saran

Berdasarkan simpulan yang telah ditemukan dalam penelitian ini diperoleh saran sebagai berikut.

(1) Bagi pimpinan di PKPT IPNU IPPNU UNESA dapat memanfaatkan konflik yang ada untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. (2) Bagi pengurus, anggota atau kader di PKPT IPNU IPPNU UNESA dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk PKPT IPNU IPPNU UNESA dengan menunjukkan loyalitasnya kepada PKPT IPNU IPPNU UNESA melalui tindakan nyata.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang; Mujiati, Ni Wayan; Ayu Sriathi, Anak Agung. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fadeli, Soeleiman, dan Subhan, Mohammad. 2007. *Antologi NU Buku I: Sejarah, Istilah, Amaliah, Uswah*. Surabaya: Khalista
- Mansoer, Tolchah et al. 1965. *Sedjarah Perjuangan IPNU dari Masa ke Masa*. Yogyakarta: Jajasan Lima Empat.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mulyasa. 2015. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi*.
- Rahmawati, Dila. 2017. *Gaya Manajemen Konflik Mahasiswa Aktivistis Organisasi Himpunan Mahasiswa Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*. *Jurnal Riset Mahasiswa Bimbingan dan Konseling*. Vol 3 (8).
- Ridwan, Nur Khalik. 2019. *Masa Depan NU*. Yogyakarta: IRCiSoD.



- Rivai, V. & Mulyadi, D. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2008. *Teori-Teori Psikologi Sosial*. PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: KencanaTika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tambunan, Abai M., Huda dan Degeng N S. 2017. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan *Full Day School*. *Jurnal Pendidikan*. Vol 2 (6): 848-852
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wartini, Sri. 2015. Strategi Manajemen Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja *Teamwork* Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol VI (1).
- Widodo, Joko. 2007. *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Banyumedia.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

