

Komunikasi Tim dan Konflik



Rudy C Tarumingkeng

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 Agustus 2025

KK7. Komunikasi Tim dan Konflik

Penjelasan tentang **Komunikasi Tim dan Konflik** untuk bahan ajar dalam mata kuliah *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Struktur akan dibuat sistematis, mencakup definisi, teori, dinamika, studi kasus, refleksi, hingga implikasi praktis.

Komunikasi Tim dan Konflik

Bahan Ajar – Kepemimpinan dan Komunikasi

Pendahuluan

Komunikasi tim adalah aspek fundamental dalam keberhasilan organisasi modern. Di era kolaborasi lintas disiplin, tim menjadi unit penting dalam pencapaian tujuan. Namun, interaksi dalam tim tidak selalu berjalan mulus; perbedaan latar belakang, kepentingan, maupun gaya komunikasi sering melahirkan konflik. Oleh karena itu, mempelajari **komunikasi tim** dan **manajemen konflik** menjadi bekal utama bagi pemimpin dan anggota organisasi.

Menurut Katzenbach & Smith (1993), tim adalah sekelompok orang dengan keterampilan saling melengkapi yang berkomitmen pada tujuan bersama. Komunikasi menjadi "perekat" yang memungkinkan tim bekerja secara sinergis. Di sisi lain, Robbins (2022) menekankan bahwa konflik dalam tim bersifat *inevitable* (tak terhindarkan), namun jika dikelola dengan tepat bisa menghasilkan inovasi dan pertumbuhan.

Bagian I: Konsep Komunikasi Tim

1. Definisi Komunikasi Tim

Komunikasi tim adalah proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini melibatkan interaksi verbal maupun nonverbal, formal maupun informal.

2. Peran Komunikasi dalam Tim

Koordinasi: menyatukan upaya individu.

Informasi: memastikan setiap anggota memiliki data yang diperlukan.

Motivasi: memberi semangat dan dorongan moral.

Pemecahan Masalah: menyatukan perspektif berbeda.

Kepercayaan: membangun keterbukaan dan rasa aman.

3. Dimensi Komunikasi Tim

Arah: vertikal (pemimpin–anggota), horizontal (antaranggota), diagonal (lintas fungsi).

Saluran: formal (rapat, laporan) dan informal (obrolan santai, grup chat).

Konteks: tatap muka, virtual, atau hibrid.

Bagian II: Dinamika Komunikasi dalam Tim

1. Model Tahapan Tim (Tuckman, 1965)

Forming: komunikasi masih formal, cenderung berhati-hati.

Storming: muncul konflik akibat perbedaan visi, gaya, atau kepentingan.

Norming: tim mulai menyepakati aturan komunikasi.

Performing: komunikasi berjalan lancar, sinergi tinggi.

Adjourning: komunikasi difokuskan pada evaluasi dan perpisahan.

2. Gaya Komunikasi Anggota Tim

Analitis: fokus pada data, logis.

Ekspresif: penuh energi, inspiratif.

Amiable: ramah, berorientasi pada harmoni.

Driver: langsung, tegas, orientasi hasil.

Pemimpin harus mampu mengelola keberagaman gaya ini.

3. Hambatan Komunikasi Tim

Perbedaan bahasa dan jargon profesional.

Ego individu atau dominasi.

Noise (gangguan teknis, misalnya dalam rapat online).

Kurangnya kepercayaan.

Bagian III: Konflik dalam Tim

1. Definisi Konflik

Konflik adalah proses interaksi yang terjadi ketika satu pihak merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan, nilai, atau kepentingan dengan pihak lain (Robbins, 2022).

2. Sumber Konflik dalam Tim

Struktural: perbedaan peran, hierarki, dan tanggung jawab.

Komunikasi: miskomunikasi, misinterpretasi pesan.

Pribadi: perbedaan kepribadian, nilai, atau gaya kerja.

Sumber daya: perebutan dana, waktu, atau tenaga.

Kultural: perbedaan budaya, generasi, atau latar belakang.

3. Jenis Konflik

Konflik Tugas: terkait isi pekerjaan.

Konflik Hubungan: terkait hubungan interpersonal.

Konflik Proses: terkait cara kerja.

4. Dampak Konflik

Positif (fungsional): merangsang ide baru, mencegah stagnasi, memperkuat evaluasi.

Negatif (disfungsional): mengganggu kerja sama, menurunkan motivasi, memecah belah tim.

Bagian IV: Teori dan Model Manajemen Konflik

1. Model Thomas-Kilmann (1974)

Lima gaya manajemen konflik:

Competing (Bersaing): menekankan kemenangan diri.

Avoiding (Menghindar): menarik diri dari konflik.

Accommodating (Mengakomodasi): mengalah demi orang lain.

Compromising (Kompromi): saling mengalah sebagian.

Collaborating (Kolaborasi): mencari solusi menang-menang.

2. Teori Dual Concern

Konflik ditentukan oleh dua dimensi: kepedulian pada diri sendiri dan kepedulian pada orang lain. Kolaborasi dianggap strategi terbaik karena mengoptimalkan keduanya.

3. Pendekatan Komunikasi dalam Resolusi Konflik

Mendengar Aktif: memahami perspektif lawan bicara.

Empati: mengakui perasaan pihak lain.

Komunikasi Asertif: menyampaikan kepentingan tanpa menyerang.

Mediasi: menggunakan pihak ketiga.

Bagian V: Komunikasi Tim Virtual dan Konflik

1. Tantangan Komunikasi Virtual

Kehilangan sinyal nonverbal.

Zoom fatigue dan keterbatasan waktu.

Informasi mudah terdistorsi.

2. Konflik dalam Tim Virtual

Perbedaan zona waktu dan ritme kerja.

Salah paham akibat pesan tertulis.

Kurangnya kedekatan personal.

3. Strategi Mengelola

Gunakan media yang tepat (video call untuk diskusi sensitif).

Atur *netiquette* (aturan komunikasi online).

Tingkatkan frekuensi check-in tim.

Bagian VI: Studi Kasus

1. Konflik di Tim Proyek IT

Sebuah tim pengembang perangkat lunak mengalami konflik antara divisi teknis dan pemasaran. Tim teknis menginginkan kualitas sempurna (butuh waktu lama), sementara tim pemasaran menekan deadline. Konflik diatasi dengan komunikasi kolaboratif: rapat lintas fungsi, kompromi waktu rilis, dan roadmap bertahap.

2. Konflik Lintas Budaya di Perusahaan Multinasional

Tim Indonesia dan Jepang mengalami perbedaan gaya komunikasi. Tim Indonesia cenderung santai dan fleksibel, sedangkan tim Jepang

menekankan hierarki. Dengan pelatihan *cross-cultural communication*, mereka mulai memahami gaya satu sama lain.

3. Konflik di Startup

Konflik muncul antara CEO visioner dan COO yang realistis. Dengan fasilitasi pihak ketiga (investor), konflik diubah menjadi sinergi: CEO fokus pada visi, COO memastikan operasional realistis.

Bagian VII: Refleksi dan Diskusi

Refleksi

Apakah saya dalam tim lebih sering menjadi pendengar atau dominator?

Bagaimana reaksi saya saat menghadapi konflik: menghindar, menyerang, atau berkolaborasi?

Apakah saya sudah mampu melihat konflik sebagai peluang inovasi?

Diskusi Kelas

Mengapa komunikasi menjadi sumber utama konflik dalam tim?

Apakah semua konflik harus dihindari? Kapan konflik bisa produktif?

Gaya manajemen konflik mana yang paling cocok untuk konteks organisasi Indonesia?

Bagaimana teknologi digital memengaruhi eskalasi atau resolusi konflik tim?

Bagaimana peran pemimpin sebagai mediator dalam tim multigenerasi (baby boomers, milenial, Gen Z)?

Bagian VIII: Kesimpulan

Komunikasi tim adalah fondasi keberhasilan kolaborasi, sedangkan konflik adalah realitas yang tak terhindarkan. Hubungan keduanya bersifat dialektis: komunikasi yang buruk menimbulkan konflik, namun

komunikasi yang sehat mampu menyelesaikan konflik dan bahkan mengubahnya menjadi peluang inovasi.

Kunci utama adalah **pemimpin yang mampu mengelola komunikasi tim dengan keterampilan mendengar aktif, empati, asertivitas, dan kolaborasi**. Di era global dan digital, pemimpin juga dituntut memiliki kecerdasan budaya dan keterampilan teknologi agar komunikasi tetap inklusif dan konflik dapat dikelola secara konstruktif.



Elaborasi lebih dalam tentang **Komunikasi Tim dan Konflik**, supaya semakin komprehensif untuk bahan ini. Ditambahkan aspek teori lanjutan, perspektif praktis, serta refleksi manajerial.

Elaborasi Lanjutan

1. Komunikasi Tim sebagai Sistem Sosial

Tim bukan sekadar kumpulan individu, melainkan **sistem sosial** di mana setiap anggota berperan dalam membentuk dinamika komunikasi.

Komunikasi berfungsi sebagai “**perekat sosial**” yang menjaga kohesi.

Kualitas komunikasi tim menentukan **trust, psychological safety, dan engagement**.

Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* (rasa aman untuk berbicara tanpa takut disalahkan) sangat ditentukan oleh pola komunikasi yang inklusif.

2. Jenis-Jenis Komunikasi dalam Tim

Komunikasi Tugas: fokus pada pembagian peran, jadwal, dan koordinasi pekerjaan.

Komunikasi Sosial: membangun hubungan personal, keakraban, dan kohesi.

Komunikasi Inovatif: berbagi ide kreatif, brainstorming, diskusi solusi baru.

Komunikasi Krisis: koordinasi cepat saat menghadapi masalah mendesak.

 Tim yang sehat memiliki keseimbangan keempat jenis komunikasi ini.

3. Pola Komunikasi dalam Tim

Rantai (chain): komunikasi terpusat pada satu jalur (cocok untuk hierarki ketat).

Y-pattern: sebagian terpusat, sebagian menyebar.

Roda (wheel): semua komunikasi melalui pemimpin (efektif tapi rentan overload).

Lingkaran (circle): semua anggota punya akses, tapi agak lambat.

Jaringan penuh (all-channel network): semua anggota bisa berkomunikasi langsung (paling efektif untuk tim kreatif).

4. Konflik: Inevitable but Manageable

Konflik adalah **bagian alami dari interaksi manusia** dalam organisasi.

Paradigma lama: konflik dianggap destruktif, harus dihindari.

Paradigma baru: konflik bisa bersifat fungsional → melahirkan ide, mendorong evaluasi, menghindari "groupthink".

Perbedaan Konflik Fungsional vs Disfungsional

Aspek	Konflik Fungsional	Konflik Disfungsional
Tujuan	Memicu ide, solusi baru	Merusak hubungan
Dampak	Peningkatan kinerja	Penurunan kinerja
Sikap	Fokus pada isu, bukan pribadi	Fokus pada serangan pribadi
Hasil	Win-win atau kompromi	Win-lose atau deadlock

5. Faktor Budaya dan Generasi

Budaya:

Budaya **kolektivis** (Asia, termasuk Indonesia) cenderung menghindari konflik terbuka.

Budaya **individualis** (Amerika, Eropa Barat) lebih menerima debat terbuka.

Generasi:

Baby boomers: menghargai formalitas, cenderung menghindari konflik.

Generasi X: pragmatis, lebih terbuka kompromi.

Milenial & Gen Z: lebih ekspresif, terbiasa berdebat di ruang digital.

➔ Pemimpin tim lintas budaya & generasi harus menyesuaikan gaya komunikasi dan strategi manajemen konflik.

6. Strategi Komunikasi untuk Mencegah Konflik

Clarity (Kejelasan): pastikan tujuan, peran, dan ekspektasi jelas.

Transparency (Transparansi): sampaikan informasi secara terbuka agar tidak muncul gosip.

Feedback Rutin: gunakan *check-in* tim untuk mendeteksi masalah sebelum membesar.

Inclusive Communication: libatkan semua suara dalam diskusi, jangan hanya dominan satu pihak.

Conflict Anticipation: pemimpin proaktif mendeteksi potensi gesekan sejak dini.

7. Komunikasi Efektif dalam Resolusi Konflik

Mendengar aktif: tidak hanya mendengar kata, tetapi juga emosi di baliknya.

Bahasa netral: hindari kata yang memicu defensif.

Reframing: ubah perspektif dari “masalah pribadi” menjadi “isu bersama”.

Mediasi: gunakan pihak ketiga untuk menengahi konflik yang kompleks.

Negosiasi berbasis kepentingan: fokus pada *interest*, bukan *position*.

Contoh: Alih-alih “Saya ingin jam kerja fleksibel,” → reframing: “Saya butuh keseimbangan agar lebih produktif.”

8. Studi Kasus – Konflik sebagai Sumber Inovasi

Di Google, tim *Project Aristotle* menemukan bahwa **tim paling sukses bukan yang paling cerdas, tapi yang memiliki kualitas komunikasi terbaik**. Konflik ide sering muncul, tapi mereka punya *psychological safety* sehingga perbedaan pandangan justru memicu kreativitas.

Di sisi lain, kasus konflik internal di startup WeWork menunjukkan bagaimana komunikasi yang buruk, ego kepemimpinan, dan konflik kepentingan investor bisa berujung kehancuran organisasi.

9. Implikasi bagi Pemimpin

Pemimpin harus menjadi **role model komunikasi sehat**: terbuka, adil, dan empatik.

Pemimpin berperan sebagai **mediator** yang menjaga agar konflik tetap fungsional.

Pemimpin perlu menciptakan budaya **dialog terbuka** agar konflik bisa diolah menjadi inovasi, bukan perpecahan.

10. Refleksi dan Diskusi

Refleksi:

Apakah saya melihat konflik sebagai ancaman atau peluang?

Bagaimana gaya komunikasi saya dalam tim: mendengar, mendominasi, atau menghindar?

Apakah saya berani membuka ruang bagi konflik ide di tim saya?

Diskusi Kelas:

Apakah lebih berbahaya: tim tanpa konflik atau tim dengan konflik berlebihan?

Bagaimana teknologi digital (Slack, Zoom, WhatsApp) mempercepat atau memperburuk konflik tim?

Apakah gaya kepemimpinan otoriter atau partisipatif lebih efektif dalam mengelola konflik?

Bagaimana organisasi Indonesia sebaiknya mengelola konflik lintas generasi?

Kesimpulan Tambahan

Komunikasi tim dan konflik adalah dua sisi mata uang. **Komunikasi yang buruk** hampir selalu menghasilkan konflik disfungsional, sementara **komunikasi yang sehat** mampu mengubah konflik menjadi energi positif. Dengan pendekatan kolaboratif, pemimpin bisa memanfaatkan konflik sebagai katalis inovasi, menjaga keharmonisan, dan meningkatkan kinerja tim.

Baik 🙌, saya akan buat **tabel ringkasan visual** tentang *Komunikasi Tim & Konflik*. Tabel ini bisa dipakai langsung dalam modul atau slide ajar.

Ringkasan Komunikasi Tim & Konflik

Aspek	Komunikasi Tim	Konflik Tim	Hubungan Keduanya
Definisi	Pertukaran informasi, ide, dan perasaan antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama	Ketidaksesuaian tujuan, nilai, atau kepentingan antar anggota tim	Komunikasi buruk → konflik disfungsional; komunikasi sehat → resolusi & inovasi
Fungsi	Koordinasi, informasi, motivasi, kepercayaan, pemecahan masalah	Memunculkan ide baru (fungsional) atau menghambat kerja sama (disfungsional)	Komunikasi menjadi instrumen utama manajemen konflik
Jenis	- Tugas (koordinasi kerja) \n- Sosial (hubungan interpersonal) \n- Inovatif (brainstorming) \n- Krisis (respon cepat)	- Konflik Tugas \n- Konflik Hubungan \n- Konflik Proses	Konflik tugas sering bermanfaat jika diolah lewat komunikasi terbuka
Pola	Rantai, roda, lingkaran, all-channel	Individual, kelompok, lintas fungsi	Pola all-channel lebih efektif untuk mencegah eskalasi konflik
Hambatan	Ego, dominasi, perbedaan bahasa, noise	Perbedaan nilai, tujuan, perebutan sumber daya	Hambatan komunikasi adalah sumber utama konflik

Aspek	Komunikasi Tim	Konflik Tim	Hubungan Keduanya
Manajemen	Mendengar aktif, feedback, inklusif	Thomas-Kilmann Model (bersaing, menghindar, mengalah, kompromi, kolaborasi)	Komunikasi asertif dan kolaboratif paling efektif mengubah konflik jadi energi positif
Hasil	Kepercayaan, kohesi tim, kinerja optimal	Bisa fungsional (inovasi) atau disfungsional (perpecahan)	Komunikasi sehat menentukan apakah konflik jadi peluang atau ancaman

Berikut **Glosarium** untuk bahan ajar *Komunikasi Tim dan Konflik*.

Glosarium – Komunikasi Tim dan Konflik

A

Active Listening (Mendengar Aktif): Teknik mendengarkan penuh perhatian untuk memahami isi, maksud, dan emosi lawan bicara. Penting dalam mencegah dan menyelesaikan konflik.

All-Channel Network: Pola komunikasi di mana semua anggota tim saling terhubung langsung, efektif untuk tim kreatif dan kolaboratif.

Assertive Communication (Komunikasi Asertif): Kemampuan menyampaikan pendapat dengan jelas, jujur, dan menghargai orang lain tanpa agresi.

C

Circle Network: Pola komunikasi berbentuk lingkaran, di mana setiap anggota hanya berkomunikasi dengan dua orang di sekitarnya.

Collaboration (Kolaborasi): Gaya penyelesaian konflik dengan mencari solusi menang-menang yang memuaskan semua pihak.

Conflict (Konflik): Ketidaksesuaian tujuan, nilai, atau kepentingan antar individu atau kelompok dalam tim.

Conflict Functional: Konflik yang memberi dampak positif, seperti memunculkan ide baru atau mencegah stagnasi.

Conflict Disfunctional: Konflik yang bersifat destruktif, merusak hubungan, dan menurunkan kinerja tim.

D

Driver Style: Gaya komunikasi tegas, langsung, dan berorientasi pada hasil; sering memicu ketegangan jika tidak diimbangi empati.

E

Empathy (Empati): Kemampuan merasakan dan memahami perasaan orang lain, penting dalam komunikasi tim dan resolusi konflik.

Evasion (Avoiding): Gaya manajemen konflik dengan menghindari dari masalah, biasanya bersifat sementara.

F

Forming: Tahap awal pembentukan tim menurut model Tuckman; komunikasi masih formal dan berhati-hati.

G

Groupthink: Situasi ketika tim menghindari konflik sehingga kehilangan kemampuan berpikir kritis, sering menyebabkan keputusan buruk.

M

Mediation (Mediasi): Proses resolusi konflik dengan bantuan pihak ketiga yang netral.

Motivational Communication: Bentuk komunikasi yang mendorong semangat, kepercayaan diri, dan komitmen tim.

N

Norming: Tahap pembentukan tim ketika aturan komunikasi, nilai, dan peran mulai jelas dan diterima bersama.

Noise: Segala gangguan (teknis maupun psikologis) yang menghambat komunikasi.

P

Performing: Tahap ketika tim sudah solid, komunikasi efektif, dan kinerja optimal.

Process Conflict: Konflik terkait cara atau prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan.

Psychological Safety: Rasa aman anggota tim untuk berbicara tanpa takut disalahkan; inti dari komunikasi tim yang sehat.

R

Relationship Conflict: Konflik yang muncul karena gesekan personal atau interpersonal dalam tim.

Reframing: Teknik komunikasi dengan mengubah cara memandang masalah untuk menciptakan solusi lebih positif.

S

Storming: Tahap tim ketika muncul konflik awal karena perbedaan visi, gaya, atau kepentingan.

Structural Conflict: Konflik akibat perbedaan hierarki, peran, atau tanggung jawab dalam organisasi.

T

Task Conflict: Konflik yang berkaitan dengan isi pekerjaan atau tugas.

Thomas-Kilmann Model: Model manajemen konflik dengan lima gaya: competing, avoiding, accommodating, compromising, collaborating.

Trust (Kepercayaan): Fondasi komunikasi tim yang sehat; tanpa kepercayaan, konflik kecil bisa membesar.

👏 Berikut **Daftar Pustaka Akademik** untuk bahan ajar *Komunikasi Tim dan Konflik*.

Daftar Pustaka

Komunikasi Tim & Teori Organisasi

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Devito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book* (15th ed.). New York: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Boston: Pearson.

Konflik & Manajemen Konflik

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.

Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Model Tim & Dinamika Kelompok

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.

Komunikasi, Budaya, dan Generasi

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books.

Konteks Indonesia

Suryanto, A. (2017). *Komunikasi Organisasi dalam Konteks Multikultural*. Jakarta: Rajawali Pers.

Effendy, O. U. (2003). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Tjiptono, F. (2019). *Strategi Bisnis dan Kepemimpinan di Era Digital*. Yogyakarta: Andi Offset.

✦ Daftar pustaka ini memadukan:

Teori klasik & model tim (Tuckman, Katzenbach & Smith, Hackman).

Teori konflik & resolusi (Thomas-Kilmann, Pondy, Rahim, Jehn).

Perspektif budaya & generasi (Hofstede, Hall, Twenge).

Literatur Indonesia (Suryanto, Effendy, Tjiptono).