

**PERAN PIMPINAN DALAM MENYELESAIKAN
KONFLIK DI ORGANISASI**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Profesi Ahli Madya**



Oleh:

**Denis Yuniaty
10411134001**

**PROGRAM STUDI SEKRETARI DIII
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Denis Yuniaty
NIM : 10411134001
Program Study : Sekretari
Judul Tugas Akhir : Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan
Konflik Di Organisasi

Menyatakan bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil kerja sendiri dan sepanjang pengetahuan saya tidak berisi materi yang dipublikasikan atau dipergunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi oleh orang lain kecuali pada bagian-bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 9 April 2013

Yang menyatakan,



(Denis Yuniaty)

PERAN PIMPINAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK
DI ORGANISASI

TUGAS AKHIR

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal...4...Juni.....2013

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir
Program Studi Sekretari DIII Fakultas Ilmu Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Ketua Program Studi
Sekretari DIII



Rosidah, M.Si.

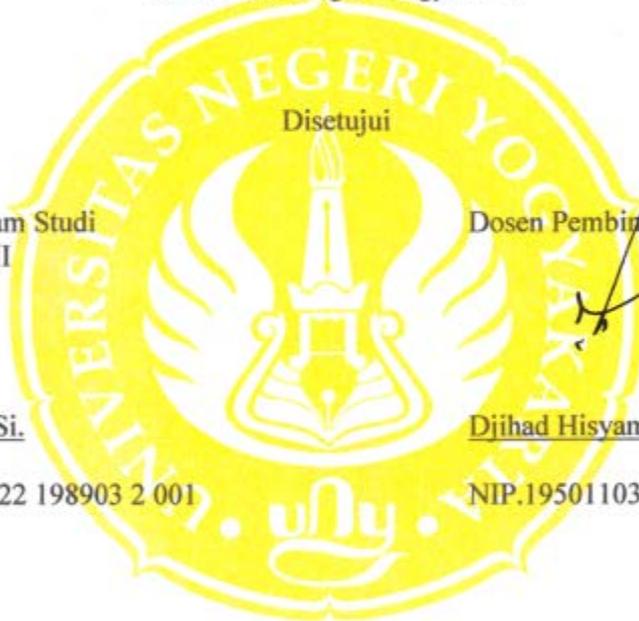
NIP. 19620422 198903 2 001

Dosen Pembimbing



Djihad Hisyam, M.Pd

NIP.195011031 97803 1 002



Disahkan Oleh
Ketua Pengelola
Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Wates



Dapan, M.Kes

NIP. 19571012 198502 1 001

TUGAS AKHIR

PERAN PIMPINAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK DI ORGANISASI

Disusun Oleh :
Denis Yuniaty
10411134001

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji Tugas Akhir
Program Studi Sekretari DIII
Fakultas Ekonomi – Universitas Negeri Yogyakarta
pada tanggal *17 Juni*.....2013 Dan dinyatakan telah memenuhi
Syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya

Susunan Tim Penguji

	Nama Lengkap
Ketua Merangkap Anggota	Joko Kumoro, M.Si
Sekretaris merangkap anggota	Djihad Hisyam, M.Pd

Tanda Tangan



Fakultas Ilmu Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 1983 03 1 002

Yogyakarta, *17 Juni*.....2013
Universitas Negeri Yogyakarta
kampus Wates
Ketua Pengelola,



Dapan, M.Kes
NIP. 19571012 198502 1 001

Motto

Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya
(HR. Bukhari Muslim)

janganlah kamu mencampur adukkan kebenaran dengan kebathilan dan janganlah kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahuinya
(QS. Al-Baqarah :42)

Wahai kaumku! Sesungguhnya kehidupan dunia ini hanyalah kesenangan sementara dan sesungguhnya akhirat itulah negeri yang kekal
(QS. Al-Mu'min :39)

Satu-satunya hal pasti di dunia ini adalah ketidakpastian itu sendiri
(Albert Einstein)

Anda tidak harus kaya untuk mencapai potensi anda
(Barrack Obama)

Tersenyumlah saat kau menyadari bahwa suatu kehilangan
Amatlah menyakitkan
(Penulis)

PERSEMBAHAN

Karya kecilku ini dengan ketulusan hati kupersembahkan untuk :

- ♥ Bapak dan Ibu tercinta yang slalu mendoakanku dan mengorbankan waktu serta materi dan selalu ada ketika dalam keadaan terbaik dan terburuk maupun dalam keadaan sedih dan bahagia .
- ♥ Almarhum Mas Agus tersayang yang berada disisi Tuhan yang setia memberikan semangat dan kasih sayang dimasa hidup hingga almarhum tiada.
- ♥ Almamater.

ABSTRAK

PERAN PIMPINAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK DI ORGANISASI

Oleh :

Denis Yuniaty
104111343001

Tulisan ini bertujuan untuk menguraikan (1) pengertian kepemimpinan (2) hubungan kepemimpinan dengan organisasi (3) konflik yang berpengaruh terhadap perkembangan organisasi (4) peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi.

Pembahasan permasalahan pada tulisan ini, dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deduktif yaitu membahas permasalahan yang akan dikaji dengan cara menulis topik-topik pembahasan yang digambarkan secara umum kemudian ditarik suatu kesimpulan secara khusus.

Hasil pembahasan menjelaskan bahwa (1) Kepemimpinan adalah suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dengan bawahannya yang berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan, mengambil andil dalam pembagian tugas, dan mampu mengarahkan bawahannya agar tujuan dapat tercapai. (2) Seorang pemimpin memerlukan organisasi karena pengorganisasian adalah proses manajemen yang berhubungan erat dengan kegiatan kerjasama antar manusia, fungsi dan faktor jasmaniah sehingga dapat membentuk satuan manajemen yang terawasi dan merupakan rangka dasar tempat orang-orang melakukan sesuatu. (3) Konflik merupakan masalah yang serius yang dapat merugikan suatu organisasi. Konflik dapat bersifat menguntungkan dan merugikan, konflik yang merugikan dapat menghambat laju perkembangan organisasi yang nantinya menyebabkan kemunduran dalam organisasi. (4) Peran seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dapat ditempuh dengan berbagai cara : pertama , apabila konflik terjadi karena muncul dari dalam dirinya sendiri yang dapat meredakan bagi orang yang berhubungan dengan dirinya yaitu :memberikan beberapa saran yang membuat rasa percaya diri timbul, memberikan kesempatan bawahan untuk merenung dan introspeksi, kedua, apabila konflik terjadi antar individu strategi yang dapat digunakan adalah dengan menghindari konflik, Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, Mempersatukan tujuan dan Menghindari konflik agar tidak merusak perkembangan di dalam organisasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. atas segala nikmat dan rahmat-Nya yang diberikan sehingga Tugas Akhir yang berjudul : “PERAN PIMPINAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK DI ORGANISASI ” dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagai syarat penyelesaian studi pada program Diploma III Universitas Negeri Yogyakarta, untuk memperoleh gelar Ahli Madya Sekretari (A.Md).

Terselesaikannya penyusunan Tugas Akhir ini , penulis tidak sendiri dan berkat dukungan serta mendapat bantuan dari berbagai pihak , penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A Rektor Universitas Negeri Yogyakarta
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
3. Bapak Dapan, M.Kes Pengelola Universitas Negeri Yogyakarta Kampus Wates
4. Ibu Rosidah, M.Si Ketua Program Studi Diploma III Sekretari
5. Bapak Djihad Hisyam M.Pd selaku Dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, dan arahnya disela – sela kesibukannya.
6. Kedua orang tua yang dengan tulus memberikan doa serta dukungannya sehingga penulis dapat melewati segala hambatan dalam penyusunan Tugas Akhir ini .

7. Seluruh Teman- teman seperjuangan Sekretari angkatan 2010 yang saling bekerjasama dan saling memberikan semangatnya.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dan membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Disadari sepenuhnya bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu saran dan kritik selalu diharapkan guna tersempurnakannya Tugas Akhir ini dan bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 9 April 2013

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Denis Yuniaty', with a stylized flourish at the end.

Denis Yuniaty.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Tugas Akhir.....	6
E. Manfaat Tugas Akhir.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
A. Pengertian kepemimpinan	8
B. Sifat Kepemimpinan.....	16
C. Gaya dan Tipe Kepemimpinan.....	20
D. Pengertian Konflik.....	27
E. Faktor Penyebab Konflik.....	29
F. Pengaruh Terjadinya Konflik	30
G. Pentingnya Organisasi	34
BAB III METODE PENGKAJIAN.....	36
A. Pendekatan.....	36
B. Metode Pengumpulan data	36
C. Metode Pemecahan Masalah	37

BAB IV PEMBAHASAN.....	38
A. Hubungan Kepemimpinan dengan Organisasi	39
B. Konflik Berpengaruh Terhadap Perkembangan Organisasi	44
C. Peran Pimpinan dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi.....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	56
A. Kesimpulan.....	56
B. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	59

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejarah manusia telah memperlihatkan bahwa sejak zaman dahulu manusia yang hidup berkelompok sudah mengenal pemimpin yang akan memimpin mereka. Ada beberapa macam pemimpin misal pemimpin formal, pemimpin informal, pemimpin bidang keagamaan, pemimpin bidang politik, pemimpin perusahaan, pemimpin rumah tangga dan masih banyak lagi macamnya sesuai dengan bidang yang dihadapi.

Gaya seorang pemimpin dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan, norma-norma dan budaya organisasi dipandang sebagai suatu kunci kesuksesan pencapaian tujuan organisasi.

Peranan pemimpin dalam membina pegawai sangat terkait dengan gaya kepemimpinannya yang ditampilkan. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan dalam segala situasi, dan mampu memberi motivasi dimasa-masa sulit sehingga tercipta rasa keyakinan akan atasan dalam diri para bawahannya.

Didalam suatu organisasi keberadaan seorang pemimpin sangat penting karena pemimpin menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Maka tugas pemimpin adalah mempengaruhi bawahannya untuk mencapai perubahan dengan menciptakan koordinasi yang lebih mudah, membentuk tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin menekan ego sendiri, menghargai kontribusi orang lain dan menunjukkan pada bawahan bahwa mereka sangat dihargai. Pemimpin mendorong keberanian untuk menerima kegagalan dan kesalahan, mendengar apa yang dikatakan bawahan, menunjukkan kepercayaan pada orang lain dan mau belajar dari orang lain termasuk dengan bawahannya.

Dalam mencapai tujuan organisasi membutuhkan beberapa faktor pendukung yaitu alat, modal, alam dan manusia. Diantara faktor-faktor tersebut manusialah yang sangat dominan untuk memegang peranan penting dalam menentukan masa depan organisasi. Walaupun modal yang tersedia besar dan teknologi yang digunakan canggih, organisasi tidak akan mampu berjalan dengan baik jika tidak ada manusia yang berada di organisasi tersebut. Dan perlu di sadari bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dengan didukung seorang pemimpin yang mampu memimpin suatu organisasi, dituntut untuk mempunyai pemikiran terbuka, mau menerima ide-ide baru, rela menerima kritikan dan mau belajar serta mendengarkan kebenaran yang disampaikan oleh bawahannya.

Pemimpin dituntut untuk menciptakan hubungan personal dengan orang lain dari pada kebutuhannya sendiri, dan harus berani menerima kegagalan. Setiap pemimpin perlu menyadari bahwa untuk mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif, perlu memiliki kemampuan memperlakukan orang lain sebagai subyek bukan objek, sebagaimana layaknya benda mati, yang dapat diperlakukan sekehendak hati. Istilah dalam kepemimpinan "*Return On Individual*" yang artinya agar pemimpin menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinya.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Jadi, pemimpin ialah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman, sehingga pemimpin mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Tanda-tanda awal konflik terlihat dalam peningkatan intensitas ketidak sepakatan diantara anggota-anggota. Konflik dalam diri individu dinyatakan melalui keluhan kesah, gerakan-gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, melamun, dan ucapan-ucapan yang ketus. Sedangkan konflik antar individu maupun kelompok ditandai dengan semakin menurunnya ketidak saling percayaan, ketidak saling terbuka, dan

kerjasama kelompok diantara kedua belah pihak. Akibat adanya konflik yang terjadi disuatu organisasi berakibat pada renggangnya hubungan antar individu di organisasi tersebut. Selain itu berakibat pula pada perkembangan organisasi itu sendiri.

Perkembangan organisasi adalah menghabiskan waktu atau energi yang seharusnya dapat digunakan untuk kegiatan yang lebih bermanfaat dan kinerja karyawan menjadi rendah sehingga sulit mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Akibat konflik yang timbul tidak seluruhnya menghambat perkembangan organisasi. Ada konflik yang dapat menjamin kehidupan dan kemajuan organisasi, dikatakan demikian karena adanya situasi-situasi konflik dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan juga dapat memfasilitasi perubahan-perubahan secara positif dan inovatif. Walaupun demikian konflik yang sudah melampaui batas kewajaran yang dapat menghambat perkembangan organisasi harus segera diatasi.

Tidak mudah bagi pemimpin dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di suatu organisasi yang dipimpinnya, sehingga pimpinan mempunyai hambatan dalam mengatasi konflik tersebut. Hal itu disebabkan adanya ketidak terbukaannya antara bawahan dan atasan.

Di dalam suatu organisasi memang terdapat sumber daya manusia yang terdiri dari bermacam-macam individu atau pribadi. Setiap individu

pasti memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Salah satu tugas atau peran pimpinan yaitu harus dapat menyelesaikan konflik yang sifatnya merugikan untuk menciptakan suatu organisasi yang sehat dan tertib dengan cara menggunakan metode pendekatan penyelesaian yang tepat untuk menangani konflik sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Dari latar belakang tersebut, penulis akan membahas lebih lanjut mengenai konflik yang dapat merugikan organisasi, maka penulis mengambil judul tentang **“Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi”**.

B. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sangatlah menarik untuk dikaji, namun penulis memfokuskan bidang yang dikaji dalam penulisan ini yaitu peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah, penulis merumuskan permasalahan yang akan dibahas yaitu :

1. Bagaimana Hubungan Kepemimpinan dengan Organisasi?
2. Bagaimana Suatu Konflik Berpengaruh Terhadap Perkembangan Organisasi ?

3. Bagaimana Peran Pimpinan dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi ?

D. Tujuan Tugas Akhir

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu ataupun kelompok, oleh suatu organisasi pasti memiliki tujuan, ini dimaksudkan agar langkah yang ditempuh atau diambil terarah dan jelas. Begitu juga penulisan Tugas Akhir memiliki tujuan untuk mengetahui :

1. Persyaratan memperoleh gelar profesi ahli madya
2. Hubungan kepemimpinan dengan organisasi.
3. Konflik yang berpengaruh terhadap perkembangan organisasi
4. Peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi.

E. Manfaat Tugas Akhir

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh penulis diatas, maka manfaat yang dapat diperoleh dari pembahasan ini adalah :

1. Secara Teoritik

Menambah pengetahuan dan pengalaman dari penyusunan tugas akhir ini terutama mengetahui peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi berdasarkan teori yang telah diperoleh selama dibangku kuliah.

2. Secara Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Mahasiswa dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman dari penyusunan tugas akhir ini

b. Bagi Perguruan Tinggi

Mengetahui sejauh mana mutu dan kualitas pendidikan yang telah diberikan kepada mahasiswa sehingga dapat mengevaluasi serta meningkatkannya, dan dapat menghasilkan calon sekretaris yang produktif dari Universitas Negeri Yogyakarta.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok, mempengaruhi interpretasi pengorganisasian, untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dari orang-orang di luar organisasi.

Menurut Josept C.Rost dikutip oleh Triantoro Safaria (2004:3), Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan bawahan yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama

Menurut Oemar Hamalik (2005:168) Kepemimpinan adalah Suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Maka kepemimpinan mempunyai ciri-ciri:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
- b. Kepemimpinan tampak pada perbedaan pembagian kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota kelompok atau organisasi, dapat sama atau berbeda.

- c. Kepemimpinan harus dapat mempengaruhi anggotanya. Pemimpin tidak hanya memberitahukan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan bawahannya agar memahami perintah yang diberikan kepada mereka untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pada masa kini banyak sekali yang berpendapat tentang kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan sebagai seni : menempatkan bakat sebagai faktor penting dan berpengaruh besar terhadap kemampuan mewujudkan, artinya kepemimpinan akan efektif dan efisien bila di tangan orang-orang yang berkuantitas, bakatnya besar dan tinggi.
- b. Kepemimpinan sebagai ilmu : lebih menitikberatkan pada proses belajar dan latihan, artinya kepemimpinan akan efektif dan efisien, bila di tangan orang yang terampil/terlatih dan ahli dalam memimpin. Kemampuan itu dapat diperoleh melalui proses belajar dan melatih diri secara intensif.
- c. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Menjadi seorang pemimpin kerap kali menghadapi perubahan dalam dirinya sebagai hasil proses antara pematangan jiwa dan perubahan yang terjadi diluar dirinya termasuk dalam menghadapi konflik saat berjalannya suatu organisasi, konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan dan anagonistik antara dua atau lebih pihak.

Mengelola suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola sumber daya manusia, memerlukan prinsip-prinsip manajemen termasuk prinsip dan teori kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam memimpin organisasinya, terutama dalam hal manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian seorang pimpinan dalam suatu organisai merupakan faktor yang menentukan atas keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Menurut Luther Gulick sebagaimana dikutip oleh Sutarto (1993:28) tentang pengertian organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan mengatakan bahwa :

“Organization is the means of interrelating the subdivisions of work by allotting them to men who are placed in a structure of authority, so that to work may be coordinated by orders of superior to subordinates, reaching from the top to the bottom of the entire enterprice”. (organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dair seluruh badan usaha)

Seorang pemimpin akan berhasil apabila menempatkan orang-orang yang benar ke dalam posisi yang tepat seperti ungkapan “*The Right Man In The Right Place*”. Apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diorganisasi adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin didalam organisasi yang dipimpinnya. Menurut Oemar Hamalik (2005:166) ada 5(lima) hal yang perlu diperhatikan agar pemimpin dapat berperan baik didalam organisasi yang dipimpinnya. Meliputi :

a. Peran sebagai katalisator

Seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinannya, agar tindakan yang dilakukan dapat bermanfaat untuk kepentingan semua anggota organisasi. Para anggota merasa bahwa hasil kerja pimpinannya tidak semata-mata menguntungkan dirinya, tetapi menguntungkan semua anggota organisasi secara keseluruhan. Maka pemimpin harus melaksanakan tugas :

- 1.) Melakukan identifikasi masalah yang dihadapi oleh kelompok, baik masalah intern maupun masalah ekstern. Sebagai contoh masalah intern adalah masalah yang ada didalam organisasi seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem

pengambilan keputusan dan lain-lain, sedangkan masalah ekstern dapat dilihat dari cara melakukan kerjasama antar organisasi.

- 2.) Merumuskan masalah yang paling penting dan masalah yang sangat sering terjadi dan dihadapi oleh oleh anggota kelompok. Misalnya seperti perbedaan persepsi oleh komunikasi yang digunakan kurang jelas sehingga sulit dipahami.
- 3.) Merumuskan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya masalah dan mencari berbagai alternatif pemecahannya. Sebagai missal faktor-faktor tersebut adalah adanya sumber daya yang langka sehingga alternative yang ditempuh oleh seorang pimpinan adalah memperbesar sumber daya tersebut.

b. Peran sebagai Fasilitator

Seorang pemimpin harus dapat mendorong dan menumbuhkan kesadaran para kelompok di suatu organisasi yang dipimpinnya supaya kesadaran para kelompok di suatu organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan perkembangan suatu organisasinya. Pemimpin harus dapat memberikan berbagai kemudahan bagi para kelompoknya dengan cara :

- 1.) Mengorganisasikan kegiatan para kelompok untuk memudahkan organisasi mencapai tujuannya.
- 2.) Membuat keputusan yang mengacu kepada penyusunan skala prioritas tugas-tugas yang hendak dikerjakan oleh organisasi dan para kelompoknya.

c. Peran sebagai pemecah masalah

Seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat, dan tanggap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut dengan secepat-cepatnya. Pemimpin harus mampu menentukan saat dan bentuk pemberian bantuan kepada anggota atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

d. Peran sebagai penghubung sumber

Seorang pemimpin harus dapat mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

e. Peran sebagai komunikator

Seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan gagasannya kepada orang lain, yang kemudian disampaikan kepada orang lain, yang kemudian disampaikan kepada orang lain secara berlanjut. Bentuk komunikasi harus dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

Sesuai dengan peran-peran tersebut, seorang pemimpin harus mampu mengelola organisasi. Apabila salah satu individu maupun kelompok mempunyai perbedaan pendapat yang kemudian menimbulkan suatu konflik, maka seorang pemimpin harus dapat mengatasi konflik dengan penuh kewibawaan tanpa memihak salah satu dari mereka yang sedang berkonflik sehingga masalah tersebut dapat segera berkyurang atau teratasi dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Dengan demikian peran kepemimpinan sangat penting dimiliki setiap pemimpin organisasi untuk menciptakan suasana tempat kerja menjadi nyaman, harmonis, kekeluargaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai selain itu juga citra perusahaan akan naik.

Sedangkan menurut konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu :

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial. Yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

B. Sifat Kepemimpinan

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali mulai dari zaman Yunani Kuno dan Zaman Roma. Teori *The Great Man* mengatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin, ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

Mengingat pentingnya peranan pimpinan, selain memperhatikan beberapa hal yang dapat mengakibatkan konflik antar individu maupun kelompok yang terjadi di dalam organisasi, sebaiknya pimpinan perlu memiliki sifat-sifat yang baik dan tepat sehingga dapat dengan mudah memberikan pengarahan maupun bimbingan kepada individu yang memiliki konflik dengan rekannya. Menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono (2003: 41-44), sifat pemimpin yang unggul adalah:

a. Kekuatan.

Kekuatan Badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi yang sering tidak menentu. Oleh karena itu daya tahan untuk mengatasi berbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.

b. Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun damai, harmonis, dan menyenangkan.

c. Pengetahuan Tentang Hubungan antar manusia

Salah satu pokok pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menikahi kelebihan dan keterbatasan bawahannya sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan masing-masing individu.

d. Kejujuran

Pemimpin yang baik harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain terutama bawahannya, dia selalu menepati janji, berlaku adil terhadap semua orang dan dapat dipercaya.

e. Bersifat Obyektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif seorang pemimpin akan mencari bukti-bukti dan sebab-sebab kejadian yang dapat memberikan alasan yang rasional untuk menolaknya.

f. Motivasi Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk memimpin harus muncul dari dalam pribadinya sendiri dan bukan paksaan dari luar dirinya, dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

g. Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar, mudah memahami maksud para anggotanya, juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia dan mahir mengintegrasikan berbagai opini untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

h. Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa(orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran tertentu dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan teknis tertentu dan menambah pengalaman. Yang dituju ialah para bawahan yang bisa mandiri mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

i. Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat potensinya. Pemimoin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok. Pemimpin bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya-memercayai. Pemimpin menghargai pendapat orang lain, untuk bisa memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

j. Kecakapan teknis

Pemimpin harus seperti superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah agar tercapainya efektivitas kerja, keuntungan maksimal dan kebahagiaan-kesejahteraan anggota sebanyak banyaknya.

C. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan strategis untuk mencapai organisasi yang kompetitif. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai kelompoknya.

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cirri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerjasama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan diterapkan bergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin sesuai dengan tingkat kematangan bawahan.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Wahyudi (2011:3) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemamouan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan, dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Macam-macam gaya kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adalah gaya pemimpin yang memuaskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin memberitahu sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut baik saran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin harus menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu

anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya sesuatu perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lainnya, ada 5 Tipe Kepemimpinan dikutip oleh Sondang P.Siagian (1999:31) :

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang yang secara subjektif di interpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasi seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain. Pemimpin cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang

ditempuh untuk pencapaian tujuan. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjol :

- a. Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi dengan demikian kurang menghargai mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan itu dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan

Efektivitas kepemimpinan yang otokratik sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang punitif, yang nantinya membuat ketaatan para bawahan mengendor dan disiplin kerja pun merosot.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe Pemimpin Paternalistik terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, salah satu cirri dari masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi ditunjukkan oleh anggota masyarakat kepada seseorang yang dituakan.

Seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam organisasi diwarnai harapan para pengikutnya harapan itu berwujud keinginan agar pemimpin mampu berlaku sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk. Pemimpin Paternalistik berusaha

memperlakukan semua orang yang ada di organisasi seadil dan setara mungkin.

3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik mempunyai daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya pemimpin ini adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, jumlah pemimpin kharismatik tidak besar dan mungkin jumlahnya sedikit.

4. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Seorang pemimpin *Laissez Faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan sesuai temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi bisa dijalankan dan digerakkan. Nilai-nilai yang dianut pemimpin *Laissez Faire* dalam menyelenggarakan fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak belakang dari filsafat hidup bahwa manusia memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama.

Dengan sikap yang pesimis, perilaku seorang pemimpin cenderung mengarah kepada tindak-tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, hanya saja kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan sebagai akibat adanya struktur organisasi.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Tipe pemimpin yang ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Diakui bahwa pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang efektif dalam kehidupan organisasional. Karena ada kalanya, dalam bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi mendorong para bawahan menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativinya. Jika terjadi kesalahan, pimpinan akan meluruskan permasalahan sehingga bawahan tersebut bisa belajar dari kesalahannya dan lenih bertanggung jawab.

D. Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia, walaupun kehidupan masyarakat kelihatan sangat damai dan rukun belum tentu masyarakat itu tidak mempunyai konflik. Konflik sering terjadi karena terdapat beraneka ragam karakter, sifat, perilaku yang dimiliki individu yang berbeda satu sama lain.

Konflik terjadi apabila dalam hubungan antara dua orang atau kelompok, perbuatan yang satu berlawanan dengan perbuatan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Perbuatan dapat mengganggu karena tidak didukung, tidak memudahkan kegiatan yang sedang berlangsung atau dapat merugikan sehingga dengan adanya suatu konflik yang terjadi merusak suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu selalu muncul dan terjadi pada setiap organisasi. Menurut Luthans,F dikutip oleh Wahyudi (2011:17) mengartikan “konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut;perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan perilaku kerja,perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi”. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih

anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi kegiatan-kegiatan kerja karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam mencapai suatu tujuan yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi dan nilai.

Menurut Clinton F. Fink sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono (2003:213) mendefinisikan sebagai berikut:

“Konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan; interest-interest eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda”

Jadi pengertian tersebut penulis dapat menyimpulkan definisi konflik yaitu suatu perbedaan pendapat antara dua atau lebih pihak yang dapat menimbulkan perilaku pada emosi yang tidak sama yang kemudian akan mengarah pada permusuhan yang menyebabkan ketidakpercayaan dan kerjasama tidak dapat terjalin diantara kedua belah pihak di organisasi tempat kerja. Maka peran pimpinan adalah memperhatikan dan juga meredam bahkan menyelesaikan konflik yang sedang terjadi diorganisasi supaya pihak-pihak yang telah berkonflik dapat saling mempercayai satu sama lain, sehingga didalam organisasi dapat tercipta suasana kerjasama dan rasa kekeluargaan. Dengan demikian seorang pemimpin sangat diperlukan dimanapun ia berada

guna memimpin negaranya maupun didalam organisasi yang dikelolanya yang sedang mengalami suatu konflik.

E. Faktor Penyebab Konflik

Suatu konflik tidak selalu merugikan, didalam organisasi konflik diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pimpinannya.

“konflik seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada dalam atau sedang berdiri di ambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang pengungkapan perbedaan pendapat, kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas”. (Adam, 2009:170)

Walaupun demikian pemimpin perlu memahami beberapa sebab yang dapat memahami suatu konflik, terutama untuk mendapatkan manfaat dalam menanganinya serta mampu menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan efektivitas organisasi.

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan, karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya.

Ada beberapa sumber konflik dalam sebuah organisasi :

1. Faktor Komunikasi (*communication factors*) : disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau komunikasi yang kurang baik antar bawahan, antar pimpinan ataupun antar bawahan dan pimpinan.
2. Faktor Struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization structure*) : disebabkan oleh kurang baiknya susunan struktur organisasi yang dibuat
3. Faktor yang bersifat personal (*personal factors*) : disebabkan oleh faktor individu yang memang sudah saling memiliki konflik satu sama lainnya
4. Faktor lingkungan (*environmental factors*) : faktor lingkungan yang kurang mendukung organisasi tersebut

F. Pengaruh Terjadinya Konflik

Konflik mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan manusia , baik secara individual maupun kelompok. Konflik mempunyai pengaruh positif dan negative. Kedua pengaruh tersebut menciptakan perubahan bagi kehidupan manusia. Konflik mengubah dan mengembangkan manusia menjadi lebih baik.

1. Pengaruh Negatif :

- a. Menghambat kerjasama : secara langsung maupun tidak langsung, konflik akan berdampak buruk terhadap kerjasama yang akan direncanakan
- b. Saling menjatuhkan : ini merupakan akibat yang paling nyata dari konflik yang terjadi didalam suatu organisasi, akan selalu muncul tindakan atau upaya saling menjatuhkan satu sama lain dan membuat kesan lawan masing-masing rendah dan penuh dengan masalah.
- c. Merusak sistem organisasi : organisasi merupakan sistem sosial yang saling berhubungan, saling membantu, dan saling tergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Konflik merusak suatu sistem dan dapat menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi.
- d. Menurunkan mutu pengambilan keputusan : Konflik yang desktruktif atau konflik tidak sehat akan menghilangkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi, dan sabotase, serta menghilangkan sikap percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber dalam pengambilan keputusan.
- e. Kehilangan waktu kerja : Jika konflik berkembang menjadi konflik dekstruktif, atau konflik yang tidak sehat. Hal ini mengurangi waktu untuk berproduksi dan menurunkan produktivitas organisasi,

karena waktu digunakan untuk menyelesaikan konflik dan menyebabkan kerugian terhadap produktivitas perusahaan.

2. Pengaruh Positif :

- a. Mendorong untuk kembali mengoreksi diri: dengan adanya konflik yang terjadi mungkin akan membuat kesempatan bagi salah satu atau kedua belah pihak untuk saling merenungi kembali, berpikir ulang kenapa konflik bisa terjadi diantara mereka.
- b. Meningkatkan Prestasi kerja : dengan adanya konflik bisa membuat orang yang terimajinasikan oleh konflik merasa mempunyai kekuatan sendiri untuk membuktikan bahwa ia mampu dan sukses dan tidak pantas untuk “dihina”
- c. Mengembangkan hubungan kerja yang baik : dengan adanya konflik yang terjadi membuat orang berpikir untuk mulai mencari alternatif yang lebih baik misalnya bekerjasama dengan orang lain.
- d. Menciptakan Perubahan : Konflik berpengaruh besar terhadap kehidupan manusia karena suatu konflik yang terjadi dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia. Seperti contoh di Indonesia konflik menciptakan perubahan kehidupan politik
- e. Mampu memahami orang lebih baik : Konflik membuat orang memahami adanya orang lain yang berbeda pendapat, berbeda pola pikir dan berbeda karakter. Perbedaan tersebut perlu dimanajementi

dengan hati-hati agar menghasilkan solusi yang menguntungkan dirinya atau kedua belah pihak.

- f. Meningkatkan kreativitas dan cara berpikir yang kritis : Konflik akan menstimuli orang untuk berpikir kritis terhadap posisi lawan konfliknya dan posisi dirinya sendiri. Orang harus memahami mengapa lawan konfliknya mempunyai pendapat yang berbeda dan mempertahankan pendapatnya. Meningkatnya kreativitas digunakan dalam menyusun strategi dan traktik untuk menghadapi konflik tersebut.
- g. Manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik : Jika suatu konflik yang terjadi dimanajemeni dengan baik dapat menghasilkan solusi yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat. Solusi yang memuaskan akan menghilangkan perbedaan mengenai objek konflik. Hilangnya perbedaan membawa keduanya kembali dalam interaksi sosial yang harmonis.
- h. Konflik menciptakan revitalisasi norma : norma yang berlaku dan mengatur kehidupan masyarakat berkembang lebih lambat daripada perkembangan anggota masyarakat. Perubahan norma sering dimulai dengan terjadinya perbedaan pendapat mengenai norma yang berlaku antara pihak yang ingin mempertahankannya dan mengubahnya. Perbedaan tersebut berkembang menjadi suatu konflik destruktif, apabila konflik tersebut dimanajemeni dengan

baik, maka norma baru yang merupakan revitalisasi norma yang akan berkembang.

G. Pentingnya Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai suatu pengaturan orang-orang yang sengaja untuk mencapai tujuan tertentu, karena setiap organisasi harus mempunyai tujuan. Tujuan dicerminkan oleh sasaran-sasaran yang dilakukan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan organisasi yaitu keuntungan (*profitability*), pertumbuhan (*growth*), bertahan hidup (*survive*). ketiganya harus berjalan berkesinambungan demi kemajuan organisasi. Menurut Oliver Shelcdon yang dikutip oleh Sutarto (2006:22) mengemukakan :

“Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the facilities necessary for the execution that the duties, so formed, provide the best channels for the efficient, systematic, positive, and coordinated application of the available effort.”(Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan para individu atau kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.)

Menurut Darwis Suyantoro, penting adanya organisasi adalah :

1. Organisasi sebagai pencapaian tujuan, pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik
2. Organisasi dapat mengubah kehidupan masyarakat, jika organisasi bergerak dibidang kesehatan dapat membentuk masyarakat menjadi

dan memiliki pola hidup sehat. organisasi kepramukaan akan menciptakan generasi muda yang tangguh dan ksatria.

3. Organisasi menawarkan karir, karir berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan karir untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadi solusi.
4. Organisasi cagar ilmu pengetahuan, organisasi selalu berkembang seiring dengan munculnya fenomena-fenomena munculnya organisasi tertentu. Peran penelitian dan pengembangan sangat dibutuhkan sebagai dokumentasi yang nanti akan mengukir sejarah ilmu pengetahuan.

Menurut William G. Scott yang dikutip oleh Sutarto (2006:32) mendefinisikan organisasi adalah “suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerjasama kearah suatu tujuan bersama dibawah wewenang dan kepemimpinan”.

BAB III

METODE PENGAJIAN

A. Pendekatan

Pendekatan merupakan keseluruhan proses yang digunakan untuk menyusun karya ilmiah, mulai dari awal sampai akhir baik dari menjawab perumusan masalah yang dikaji dan kemudian sampai pada penarikan kesimpulan.

Pendekatan kualitatif adalah pendekatan pemecahan masalah dengan berdasarkan uraian yang tidak berwujud angka. Dengan adanya pendekatan tersebut diatas, maka penulis dalam menyusun tugas akhir yang berjudul : Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi yaitu dengan menggunakan pendekatan kualitatif,

B. Metode Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data dengan menggunakan:

1. Studi Pustaka

Metode studi pustaka yaitu mengumpulkan berbagai data informasi dari berbagai sumber seperti buku, internet, majalah, Koran, dan lain-lain yang relevan sesuai dengan permasalahan yang dibahas yaitu tentang peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara mencatat dokumen sumber-sumber data yang tersedia.

C. Metode Pemecahan Masalah

Untuk memecahkan permasalahan permasalahan yang dihadapi, langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan pengkajian masalah menggunakan metode deduktif, antara lain :

1. Mengumpulkan sumber-sumber pustaka yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas
2. Mempelajari dan mengkaji sumber-sumber pustaka dengan demikian dapat diketahui permasalahan yang timbul tentang topic yang dibahas.
3. Menarik kesimpulan dari permasalahan yang dibahas.

BAB IV

PEMBAHASAN

Di dalam suatu organisasi terdapat beranekaragam orang yang memiliki perilaku, emosi, watak, kepribadian yang berbeda-beda satu sama lain. Dengan adanya perbedaan-perbedaan tersebut di dalam organisasi dapat mengakibatkan timbulnya suatu konflik. Konflik merupakan suatu hal yang membutuhkan pikiran, waktu, tenaga dan lain-lain untuk menyelesaikannya. Apabila di dalam organisasi itu sering terjadi konflik dan dalam penyelesaiannya memerlukan waktu yang cukup lama akan memperlemah kedudukan pihak-pihak yang saling berkonflik dan organisasi secara keseluruhan. Pihak-pihak yang berkonflik menjadi lemah dan lesu untuk melaksanakan tugas-tugas sampai konflik tersebut terselesaikan dan memuaskan semua pihak.

Adanya Masalah yang muncul sebagai akibat adanya konflik membutuhkan peran seorang pimpinan untuk segera menyelesaikan konflik yang dapat merusak dan merugikan organisasi. Dengan adanya peran pimpinan maka di dalam organisasi dapat tercipta suasana atau keadaan organisasi yang sehat. Suasana organisasi tersebut muncul berdasarkan proses yang dapat dilihat dari peran seorang pemimpin. Antara lain bagaimana seorang pimpinan mampu mengambil keputusan yang tepat tanpa ada pihak yang merasa dirugikan, dan bagaimana pimpinan menciptakan sesuatu yang positif sehingga mengurangi resiko

terjadinya konflik. Selain itu peran seorang pimpinan harus dapat memotivasi bawahannya supaya bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan. Jadi peran seorang pemimpin sangat diperlukan dalam mengelola organisasi yang didalamnya terdapat berbagai macam daya alam maupun sumber daya manusia.

A. Hubungan Kepemimpinan dengan Organisasi

Suatu Organisasi yang kuat merupakan hasil dari kepemimpinan yang unggul. Organisasi tanpa pemimpin yang unggul ibarat kapal perang yang besar tanpa nahkodanya. Kapal perang tersebut akan kehilangan arah dan orientasi, tanpa tujuan dan makna. Akibat yang bisa dirasakan bagi organisasi tanpa pemimpin yang unggul adalah kemunduran produktivitas organisasi, inovasi yang terhambat, iklim dan budaya organisasi tidak adaptif yang nantinya akan menghambat perkembangan organisasi di masa depan.

Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk melihat masa depan, mampu memprediksikan perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa depan, mampu melihat hambatan sekaligus peluang yang menghadang organisasi pada tahun 10 tahun sampai 20 tahun ke depan. Pemimpin dituntut untuk menggunakan seluruh potesinya secara harmonis dalam mengembangkan dan mengarahkan organisasi.

Pemimpin tidak semata-mata membuat keputusan berdasarkan objektif, rasionalitas, teknik-teknik statistic, dan riset-riset yang mendalam, tetapi juga harus mampu menggunakan rasa ingin tahunya, intuisinya,emosinya, pemikiran yang mendalam, pengalaman pribadi,mimpi-mimpinya dan harapan-harapannya. Visi dan strategi yang terlalu berdasarkan rasionalitas kadang tidak mampu menciptakan daya dorong dan pengaruh kuat bagi seluruh anggota organisasinya. Ketika pemimpin hanya mendasarkan diri pada perencanaan strategis formal, analisis persaingan , atau riset pasar, mereka bisa jadi kehilangan kesempatan dan peluang. Sebab, data-data objektif belum mampu menjelaskan apa-apa tanpa kemampuan pemimpin untuk menterjemahkannya menjadi sesuatu yang bermakna.

Pemimpin yang memiliki visi yang tinggi, tetapi tidak di implementasikan dalam tindakan hanya pemimpin yang suka bermimpi, pemimpin yang tidak memiliki visi kedepan dan tidak banyak melakukan tindakan stragtegis dikatakan sebagai pemimpin yang tidak terlibat. Pemimpin yang banyak melakukan tindakan strategis, tetapi tanpa visi yang jelas sering dikatakan sebagai pemimpin pekerja yang hanya mampu mengerjakan hal-hal yang rutin. Pemimpin yang unggul adalah pemimpin yang memiliki visi kedepan, serta dibarengi dengan tindakan yang strategis yang tinggi juga, maka akan menghasilkan pemimpin visioner dan efektif. Pemimpin jenis ini ingin mengembangkan organisasi menuju tujuan yang tinggi.

Dalam buku Office management Handbook dikemukakan 12 macam kelemahan-kelemahan organisasi, yaitu :

1. Jenjang organisasi yang terlalu panjang
2. Kemungkinan kekembaran fungsi
3. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok
4. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari atasan
5. Pengangkatan atau pemakaian pembantu yang salah
6. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang kepala
7. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya
8. Satuan organisasi yang membawahkan hanya satu satuan organisasi lainnya padahal hanya seorang
9. Satuan-satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama
10. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan dibawah satuan lain secara salah
11. Penanaman suatu fungsi yang tidak jelas
12. Ketidaktepatan dalam menempatkan fungsi yang penting

Pemimpinan mempunyai hubungan berfokus pada orang yang menginspirasi dan memotivasi bawahan berdasarkan pada kekuasaan personal, berlaku seperti pelatih, fasilitator dan pelayanan. Pemimpin dipilih karena sifat serta kualitas pribadinya yang menonjol dibandingkan dengan orang lain dan lebih banyak dianggap sebagai seorang pahlawan. Pemimpin mempunyai pengetahuan mengatur segala jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin bekerja untuk menciptakan budaya organisasi, strategi yang melingkupi seluruh organisasi. Partisipasi dan pendelegasian tugas menjadi prioritas, dan pemimpin menciptakan kemampuan organisasi untuk menjadi pembelajaran bagi dirinya sendiri.

Cara pandang (*paradigma*) pemimpin dalam memahami dunia sangat mempengaruhi keputusannya dan bagaimana dia bertindak didalam organisasi. Pemimpin yang memiliki perspektif yang sempit cenderung terjebak dalam sudut pandang yang memenjarakan diri sendiri, membuatnya tidak mampu melihat masalah dengan wawasan yang lebih luas. Pemimpin menjadi kurang efektif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Jika pemimpin hanya memusatkan perhatian pada satu perspektif semata, maka organisasi yang dipimpinnya akan sulit berkembang secara cepat dan beradaptasi dengan efektif terhadap perubahan global. Cara pandang yang luas tidak hanya membantu pemimpin dalam pemecahan masalah, tetapi juga akan membuat pemimpin tajam dalam mengevaluasi setiap kejadian yang akan mempengaruhi organisasinya.

Empat sudut pandang (*paradigma*) organisasional pemimpin :

1. Paradigma Struktural : pemimpin yang berfokus pada pemikiran structural ini akan melihat organisasi sebagai mesin yang menuntut efisiensi , dan membuat keputusan berdasarkan efisiensi ekonomik. Pemimpin melihat organisasi dengan menggunakan sistem rasional, mengklarifikasikan tugas-tugas secara mendetail. Pemimpin menuntut adanya deskripsi pekerjaan yang jelas, kebijakan dan prosedur spesifik dalam kegiatan kerja, semua ini untuk menyediakan keteraturan, efisiensi dan kontinuitas kinerja.

2. Paradigma Sumber Daya Manusia : Pemimpin lebih banyak berusaha menyesuaikan sistem yang ada di organisasinya agar sesuai dengan kebutuhan manusia dan anggotanya. Pemimpin menghargai hubungan manusiawi, perasaan dan memimpin melalui pemberdayaan dan dukungan. Pemimpin memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesionalitas bawahannya, dengan memberikan ruang terbuka untuk mengemukakan pendapatnya, mau membantu dan melayani bawahannya.

3. Paradigma Politik : Pemimpin yang memiliki cara pandang seperti ini membangun jaringan kerja dan koalisi kekuasaan untuk mempengaruhi keputusan. Hal positif dari pemimpin adalah kemampuannya dalam membangun koalisi kekuasaan, mampu melakukan negosiasi, dan kemampuan menyatukan seluruh anggota organisasi dalam satu visi agar kebutuhan organisasi terpenuhi. Bahaya yang muncul dari pemimpin ini adalah munculnya penipuan, kebohongan public dan bermain politik untuk kepentingan diri sendiri.

4. Paradigma Simbolik : Pemimpin memandang organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang penuh dengan nilai-nilai yang harus dipenuhi. Pemimpin simbolik berfokus pada visi bersama, budaya dan nilai-nilai dalam memimpin organisasi dan secara terus-menerus memberikan inspirasi bawahannya agar mencapai tingkat tertinggi dalam kinerja dan komitmennya terhadap organisasi. Bahaya yang

mungkin muncul adalah pemimpin yang pada akhirnya mementingkan diri sendiri disbanding dengan organisasi dan bawahannya.

Dengan pemimpin mengembangkan keempat perspektif di atas maka pemimpin akan lebih efektif di dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi. Sebaliknya, jika pemimpin hanya berfokus pada satu perspektif saja, maka kemampuan pemimpin di dalam memecahkan masalah menjadi kurang efektif, pemahamannya akan terlalu sempit organisasi bisa mengalami kemunduran yang nyata.

B. Konflik Berpengaruh Terhadap Perkembangan Organisasi

Setiap organisasi yang didalamnya terdapat banyak individu mungkin pernah mengalami konflik. Didalam kehidupan organisasi, meskipun telah terdapat seorang pemimpin yang handal dan berkualitas yang mampu memimpin para bawahannya dengan penuh bijaksana, masih juga konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindarkan. Konflik pada dasarnya sangat mudah terjadi di dalam situasi-situasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya.

Konflik merupakan segala sesuatu yang membuat seseorang menjadi tidak percaya, was-was dan tidak nyaman berada ditempat kerja. Konflik dapat terjadi diantara pimpinan dan bawahan, hal itu dapat disebabkan oleh adanya perbedaan pendapat, kepentingan, ketidakpastian pekerjaan, dan pertentangan pekerjaan diantara kedua

belah pihak yang akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi rendah yang kemudian berdampak pada perkembangan organisasi tersebut.

Adanya konflik yang dapat merusak dan merugikan organisasi disebabkan oleh manusia yang selalu membesar-besarkan masalah yang ada dan menyebarkan isu-isu yang belum jelas permasalahannya kepada orang lain. Ada berbagai jenis konflik yang mampu merusak perkembangan suatu organisasi. Jenis-jenis organisasi yaitu:

1. Konflik Personal dan Konflik Interpersonal

Konflik Personal adalah konflik yang terjadi di dalam diri individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas

- a. Konflik pendekatan ke pendekatan (*approach to approach conflict*).
Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya. contohnya : seorang lulusan SMA yang akan melanjutkan sekolah harus memilih dua universitas negeri yang sama kualitasnya.
- b. Konflik menghindar ke menghindar (*avoidance to avoidance conflict*). Konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari. Sebagai contoh, seseorang harus memilih apakah harus menjual mobil untuk melanjutkan sekolah atau tidak menjual mobil, tetapi tidak bisa melanjutkan sekolah.
- c. Konflik pendekatan ke menghindar (*approach to avoidance conflict*).
Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif

dan negatif terhadap sesuatu yang sama. Sebagai contoh, amin mengambil telepon untuk menyatakan cintanya kepada Aminah. Akan tetapi, ia takut cintanya ditolak. Oleh karena itu ia tutup kembali teleponnya.

Konflik personal juga bisa terjadi pada diri seseorang yang mempunyai kepribadian ganda. Ia adalah seseorang yang munafik dan melaksanakan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan.

Konflik Interpersonal adalah konflik yang terjadi didalam organisasi atau konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi diantara mereka bekerja untuk suatu organisasi profit-nonprofit. Konflik interpersonal adalah pada suatu organisasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

- a. Konflik antarmanajer. Bentuk konflik diantara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi
- b. Konflik antar pegawai dan manajernya. Konflik ini terjadi antara manajer unit karyawan dan karyawan dibawahnya, objek yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung dari aktivitas organisasinya.

- c. Konflik antar kelompok kerja. Dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Konflik Interes (Conflict of Interest)

Jenis konflik yang mempunyai ciri konflik individual dan konflik interpersonal adalah konflik kepentingan dan konflik interest (*conflict of interest*). Konflik ini berkaitan dengan konflik dalam diri seorang individu dalam suatu sistem sosial (organisasi atau perusahaan) yang membawa implikasi bagi individu dan sistem sosialnya. Konflik interest adalah suatu situasi konflik dimana seorang individu mempunyai interest personal lebih besar daripada interest organisasinya sehingga mempengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan (tujuan) sosial.

3. Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

- a. Konflik Realistis. Konflik yang terjadi karena perbedaan ketidakefahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Dalam konflik jenis ini, interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidakefahaman mengenai substansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh pihak yang terlibat konflik. Metode manajemen konflik yang

digunakan adalah dialog, persuasi, musyawarah, voting, dan negosiasi. Kekuasaan dan agresi sedikit sekali digunakan.

- b. Konflik nonrealistic. Konflik yang terjadi tidak berhubungan dengan isu penyebab konflik. Konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya . manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan, dan paksaan.

4. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

Konflik Konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik.

Karakteristik Konflik Konstruktif :

- a. Berusaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik
- b. Berhasil mendefinisikan dan mengklarifikasikan permasalahan konflik
- c. Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing-masing
- d. Berupaya mengendalikan emosi, marah, keawatiran, dan stress

Konflik Destruktif, pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik yang didefinisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya.

Karakteristik Konflik Destruktif :

- a. *Polarisasi* perbedaan
- b. Berkurangnya kerjasama
- c. Konflik tidak berpusat pada substansi konflik
- d. Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan meninggi

Selain jenis konflik yang merusak perkembangan suatu organisasi ada pula permasalahan yang timbul dari rendahnya kedisiplinan dalam suatu organisasi yang nantinya dapat berdampak bagi organisasi, yaitu :

1. Meningkatnya jumlah absensi karyawan/bawahan dan seringnya bawahan/karyawan mangkir pada jam-jam kerja berlangsung seperti ngobrol berjam-jam, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada ditempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas. Hal ini disebabkan oleh pimpinan yang kurang disiplin sering tidak masuk kerja sehingga bawahan akan mengikuti pola pemimpin yang kurang disiplin.
2. Banyak bawahan /karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan

tanggung jawab. Hal demikian disebabkan oleh struktur organisasi yang kurang jelas selain itu juga dapat disebabkan oleh adanya sifat senioritas yang dimiliki.

3. Seringnya bawahan/karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat trik-trik yang merugikan orang lain. Hal ini disebabkan oleh pimpinan yang selalu menekan para bawahan untuk memproduksi barang yang sebanyak-banyaknya sedangkan kemampuan bawahan terbatas.

Konflik diperlukan untuk menciptakan perubahan dan kemajuan. Konflik merupakan proses untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi para anggota tim. Konflik yang terjadi di manajemen dengan baik dan diarahkan menjadi konflik konstruktif untuk menciptakan pembelajaran organisasi, dapat disimpulkan adanya permasalahan tersebut menurunkan kinerja organisasi dan akhirnya mengancam laju perkembangan organisasi karena dapat menyebabkan pemborosan sumber daya di dalam organisasi dan akhirnya dapat merusak kehidupan di organisasi.

C. Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi

Tugas seorang pemimpin yaitu mampu memecahkan masalah dengan baik, mampu mengembangkan konflik sehingga dapat mencapai titik kritis namun jangan sampai tiba pada titik kepatahan atau “*breaking point*” , adalah betul-betul mengandung resiko dan bahaya dan merupakan tugas yang sangat berat. Seorang Pemimpin memerlukan jiwa yang dinamis, kreatif, berani, bertanggung jawab dan berdedikasi penuh pengabdian, yang hanya dimiliki oleh pribadi pemimpin yang berkarakter kuat.

Pemimpin modern harus mampu mendorong bawahannya agar menemukan ide-ide sendiri, berpartisipasi aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan keragaman. Lalu menciptakan kondisi yang merangsang konflik positif yang terkendali dan menyelesaikannya dengan baik. Adapun cara pemimpin untuk mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi, yaitu:

1. Konflik dari dalam diri individu (*individual conflict*)

Konflik yang terjadi dalam organisasi jika dibiarkan akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan, konflik yang ada didalam diri individu dapat menyebabkan seseorang merasa bimbang bingung sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bisa dilakukan dengan maksimal. Peran seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan terhadap bawahannya, yaitu :

- a. Memberikan waktu kepada bawahan untuk merenung dan memikirkan jalan keluarnya
- b. Apabila cara tidak berhasil, pimpinan mencarikan beberapa alternatif, saran, masukan yang baik dan memberikan rasa percaya diri kepada bawahan supaya yakin apa yang akan dipilih adalah solusi terbaik untuk menentukan tujuan yang dilaksanakannya.

2. Konflik antar individu maupun antar kelompok

Banyak cara untuk memecahkan persoalan konflik antar pribadi maupun antar kelompok, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh kepercayaan terhadap orang lain. Ada beberapa strategi untuk mengurangi konflik di organisasi, yaitu :

Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif

Bila dua kelompok atau dua individu memiliki tujuan yang berbeda karena masing-masing menganut sistem nilai yang berbeda, maka penyelesaian masalahnya ialah:

- a. Duduk bersama, berunding, dan bermusyawarah
- b. Melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya
- c. Melalui sikap kooperatif orang berusaha melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak prinsipil, untuk lebih banyak menemukan titik-titik persamaan

- d. Tidak selalu mau menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah. Bersedialah mengalah dengan itikad baik untuk memecahkan masalah.

Mempersatukan tujuan

Tujuan yang dipersatukan ini sama dengan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok yang tengah berselisih. Tujuan bersama itu harus bisa dicapai karena sifatnya imperative atau memaksa. Melalui jalan kooperatif dan disertai rasa solidaritas tinggi, orang harus bisa bekerjasama atas dasar saling percaya-memercayai satu sama lain.

Menghindari konflik

Cara paling wajar dan mudah yaitu menghindari suatu konflik, yang bertujuan untuk tidak melakukan, menentang, lalu mendesak semua kesebalan dan kekecewaan kedalam ketidaksabaran sehingga menjadi kompleks-kompleksterdesak, yang sering menjadi sumber pengganggu bagi ketenangan batin sendiri. Dengan jalan pendesakan bertujuan menghindari kesusahan. Yang penting adalah menghindari orang yang tidak disenangi, dan menghindari konflik terbuka. Selanjutnya cepat atau lambat orang harus berani saling berkonfrontasi dan mencari jalan penyelesaiannya.

Memperhalus konflik

Memperhalus konflik itu berarti melicinkan jalan atau memperhalus penyelesaian konflik dengan jalan:

- a. Mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai
- b. Dan memperbesar titik persamaan/ titik singgung dari tujuan atau kepentingan bersama, yang harus dicapai dengan cara kooperatif.

Dengan memperhalus konflik dan melicinkan jalan penyelesaian orang berusaha dengan sengaja dan sadar menyingkirkan perbedaan untuk lebih menonjolkan persamaan serta kepentingan bersama, sehingga jalan damai dapat ditempuh untuk memecahkan masalah yang dipertengkarkan.

Kompromi

Kompromi merupakan proses saling berjanjian antara kedua belah pihak yang bersedia melepaskan sebagian dari tuntutan mereka. Dalam peristiwa kompromi boleh dikatakan tidak ada pihak yang menang dan yang kalah secara mutlak. Kedua belah pihak bersedia mengorbankan sedikit dari pendirian dan tuntutan mereka sehingga tersapai satu keputusan bersama, sekalipun keputusan itu tidak bisa disebut sebagai hasil yang optimal bagi kedua belah pihak. Keputusan hasil kompromi itu merupakan produk penalaran, saling

mengalah, saling memberi dan menerima dimana kedua belah pihak saling terpuaskan.

Tindakan yang otoriter

Dalam struktur organisasi formal dengan adanya relasi atasan-bawahan, maka otoritas dan kewibawaan pemimpin yang berkedudukan paling tinggi merupakan suara pemutus bagi konflik antar-individu dan antar-kelompok. Kekuasaan formal merupakan bentuk *arbitrage* atau *perwasitan* dan sebagai alat penentu. Kepemimpinan otoriter dengan tindakan-tindakan yang tegas dan drastis itu disaat genting itu bisa menegakkan orde, bisa menjadi alat koordinasi yang efektif.

Mengubah struktur individual dan struktur organisasi

Cara lain untuk mengurangi konflik yaitu dengan cara mengubah struktur organisasi. Memindahkan dan mempertukarkan anggota-anggota kelompok dan pemimpinnya, dengan semboyan "*the right man in the right place*", membentuk badan koordinasi, memperkenalkan sistem konsultasi dan sistem apel, memperluas partisipasi aktif para anggota dan anak buah.

Dengan menukar-nukar anggota dan pemimpin dapat tercapai iklim psikis baru, sehingga suasana kompetitif dan konfliktilius bisa dikurangi menjadi seminim mungkin.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diambil, maka penulis dapat mengambil kesimpulan mengenai peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik di organisasi yaitu:

1. Organisasi tanpa pemimpin ibarat kapal perang yang besar tanpa nahkodya yang terjadi nantinya adalah kemunduran produktivitas didalam organisasi. Pemimpin mempunyai hubungan dalam mempengaruhi jalannya organisasi dengan visi misi yang sedang dijalankan dengan berbagai sudut pandang sebagai seorang pemimpin, sudut pandang structural, sumber daya manusia, politik dan simbolik.
2. Konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi yang dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Konflik dapat bersifat menguntungkan atau konstruktif bagi organisasi, namun ada konflik yang bersifat destruktif yang dapat mengganggu laju perkembangan organisasi akan menurun, dan mengakibatkan kemunduran dalam organisasi.

3. Peran pemimpin dalam menangani konflik antara lain harus dapat membuat keputusan yang tepat dan tidak merugikan kedua belah pihak atau pihak yang berkonflik. Pendekatan konflik yang digunakan oleh pemimpin untuk mengurangi konflik yang ada di organisasi antara lain adalah Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, Mempersatukan tujuan, Menghindari konflik, Memperhalus konflik, Kompromi, Tindakan yang otoriter, Mengubah struktur individual dan struktur organisasi. Beberapa pendekatan yang digunakan untuk menangani konflik yang terjadi di organisasi tergantung pada permasalahan dan situasi konflik.

B. Saran

1. Seorang pemimpin hendaknya menerapkan dan memiliki gaya yang dimiliki oleh ketiga gaya kepemimpinan (*Otoriter, Demokratis, Laissez Faire*) karena ketiga gaya tersebut memiliki sifat disiplin, melindungi, berkharisma, bertanggung jawab dan partisipatif sehingga perusahaan menjadi sejahtera dan menciptakan kinerja yang kondusif.

2. Seorang pemimpin mampu menuntut orang-orang yang ada di dalam organisasi supaya mempunyai rasa introspeksi diri dan mengevaluasi diri sendiri ketika konflik terjadi di organisasi sehingga adanya sikap tersebut konflik tidak akan terjadi berlarut-larut.
3. Seorang pemimpin sebaiknya dapat mengetahui perilaku dari masing-masing bawahan untuk membantu dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan cara seorang pemimpin harus mengetahui secara mendalam mengenai perilaku setiap individu seperti sifat-sifat yang dimiliki setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam I. Indrawijaya.(2009).*Perilaku Organisasi*.Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Hani Handoko.(2003). *Manajemen Edisi2*. Yogyakarta : BPFE
- Heidjrachman dan Suad Husnan.(1986).*Manajemen Personalia Edisi Ketiga*.Yogyakarta:BPFE
- Harry L.Wylie.(1958).*Manajemen Handbook*.New York: Ronal Press
- Kartini Kartono.(2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan (edisi baru)*. Jakarta: CV Rajawali
- Komarudin.(1985).*Menejemen Kantor, Teori dan Praktek*.Jakarta: Sinar Baru
- Oemar Hamalik.(2005).*Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*.Jakarta:PT Bumi Aksara
- Sutarto.(1993).*Dasar-Dasar Organisasi*.Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Suyanto.(2006).*Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*.Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Sondang P.Siagan MPA.(1999). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Triantoro Safaria.(2004).*Kepemimpinan*.Yogyakarta: Graha Ilmu
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi.(2012).*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Wahyudi.(2011).*Manajemen Konflik dalam Organisasi*.Bandung:Alfabeta

William Hendricks.(2004).*Bagaimana Mengelola Konflik*.Jakarta:PT Bumi Aksara

Wirawan.(2010).*Konflik dan Manajemen Konflik*.Jakarta: Salemba Humanika

<http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli/#ixxz1ijX4CPTU>

[http://organisasi.org/jenis dan macam gaya kepemimpinan pemimpin k
lasik otoriter demokratis dan bebas manajemen sumber daya
manusia](http://organisasi.org/jenis-dan-macam-gaya-kepemimpinan-pemimpin-klasik-otoriter-demokratis-dan-bebas-manajemen-sumber-daya-manusia)

http://Wapannuri.com/a.kepemimpinan/kepemimpinan_efektif.html