

IMPLEMENTASI KONSEPTUAL PEMIMPIN DAN KPEMIMPINAN ORGANISASI

Muhammad Faisal Tuheteru^{1*}, Datep Purwa Saputra²

¹Universitas Jayabaya

²Universitas Jayabaya

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords : <i>Conceptual Implementation Of Leader And Organizational Leadership Act noxx of xxxxx Leader, Leadership, Role, Function, Effective, Conflict</i></p>	<p><i>Leadership role in the community is very important in determining the direction of the management towards the achievement of a community / organization to achieve the vision. Shared equally by the members were in accordance with the planning step by step according to the function and role of the members work together towards the achievement of objectives. Leader of the organization / community with a variety of challenges in carrying out its functions, must have the knowledge and skills of planning, organizing, leading, controlling and empowering to know and understand how the resources are there, especially human resources. Style lead (leadership style) one skill that can determine the rhythm and direction of progress to be achieved, for example, patterns of behavior that are favored by the leader in directing and influencing the workers. The true leader is a person who has a different specificity with which ordinary people are able to look further, deeper, and wider. Different types of leadership styles must be a reference to anyone who was instrumental in leading the organization / community or even a non-commercial well on a commercial level. In principle, an organization / community sees the need of leaders with fundamental reason is the power / force in pushing the organization / community made up of people who work, generally as a regular person, adherents of routine life, minimalism, and passionate in accordance with sklus life. The purpose of this paper is none other than the parties to provide an overview of the organization's future leaders / commercial and non-commercial</i></p>
<p>*Corresponding author E-mail addresses: 20210102161010@pascajayabaya.ac.id</p> <p>Jurnal Penelitian Manajemen Volume xx Nomor x ISSN. 1411-8564 http://</p>	

community in order to successfully carry out their duties to achieve the vision and mission of the organization / community, so that the organization sustain, have a good level of sustainability in its operations. Many of the determinants of success in achieving objectives oerorganisasi / community both internal and external, but as a true leader with an understanding of course concepts and skills to lead then open it as a problem inhibiting achieve but with the advent of the open issues to achieve the goals of the organization / community with the formulate problems arising from the completion of stage-by-step in the operational process. So in the leadership of the organization / community, a leader must have an understanding of leadership, techniques / styles, roles and functions, as well as know the character and behavior of the members of the force to move in rhythm to achieve operational objectives. Thus the leader will earn trust, to inspire, to bring out the real impact of a positive transpormasi achieve the vision and mission of the organization / community.

Peran kepemimpinan dalam masyarakat sangat penting dalam menentukan arah manajemen menuju pencapaian suatu komunitas/organisasi untuk mencapai visi. Dibagikan secara merata oleh para anggota sesuai dengan perencanaan langkah demi langkah sesuai dengan fungsi dan peran para anggota bekerja sama menuju pencapaian tujuan. Pemimpin organisasi/masyarakat dengan berbagai tantangan dalam menjalankan fungsinya, harus memiliki pengetahuan dan keterampilan merencanakan, mengorganisir, memimpin, mengendalikan dan memberdayakan untuk mengetahui dan memahami bagaimana sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia. Gaya memimpin (leadership style) salah satu keterampilan yang dapat menentukan ritme dan arah kemajuan yang ingin dicapai, misalnya pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. Pemimpin sejati adalah orang yang memiliki kekhususan berbeda yang dengannya orang biasa dapat melihat lebih jauh, lebih dalam, dan lebih luas. Berbagai jenis gaya kepemimpinan harus menjadi acuan bagi siapa saja yang berjasa

dalam memimpin organisasi/masyarakat atau bahkan non-komersial baik pada level komersial. Pada prinsipnya suatu organisasi/masyarakat memandang perlunya pemimpin dengan alasan mendasar adalah kekuatan/kekuatan dalam mendorong organisasi/masyarakat yang terdiri dari orang-orang yang bekerja, umumnya sebagai orang biasa, penganut kehidupan rutin, minimalisme, dan bersemangat sesuai dengan kehidupan sklus. Tujuan dari penulisan ini tidak lain adalah para pihak untuk memberikan gambaran tentang pemimpin masa depan organisasi/komunitas komersial dan nonkomersial agar berhasil menjalankan tugasnya untuk mencapai visi dan misi organisasi/komunitas, sehingga keberlanjutan organisasi, memiliki tingkat keberlanjutan yang baik dalam operasinya. Banyak faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan oerganisasi / komunitas baik internal maupun eksternal, tetapi sebagai pemimpin sejati dengan pemahaman konsep dan keterampilan tentu saja untuk memimpin maka membukanya sebagai masalah penghambat pencapaian tetapi dengan munculnya masalah terbuka untuk mencapai tujuan organisasi/masyarakat dengan merumuskan masalah yang timbul dari penyelesaian tahap demi tahap dalam proses operasional. Maka dalam kepemimpinan organisasi/masyarakat, seorang pemimpin harus memiliki pemahaman tentang kepemimpinan, teknik/gaya, peran dan fungsi, serta mengetahui watak dan perilaku anggota kekuatan untuk bergerak seirama untuk mencapai tujuan operasional. Dengan demikian pemimpin akan mendapatkan kepercayaan, menginspirasi, memunculkan dampak nyata dari transpormasi positif mencapai visi dan misi organisasi/masyarakat.

Pendahuluan

Keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan sangat diperlukan adanya pemimpin dan proses kepemimpinan. Hal ini diperlukan karena berbagai kegiatan yang hendak dilakukan oleh semua anggota harus dapat seirama dalam arti semua anggota harus bekerjasama, bukan sama-sama bekerja. Dua kata istilah dalam manajemen akan menentukan arah keberhasilan tercapainya tujuan organisasi/komunitas, yaitu pemimpin dan kepemimpinan. Dari masing-masing istilah tersebut perlu dijabarkan secara mediteil, sehingga dapat dipahami kepada berbagai pihak yang berkepentingan sehingga mampu menginspirasi dan memberikan pengetahuan praktis bagaimana memimpin sebuah organisasi/komunitas. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja/tim dalam organisasi/komunitas, merupakan bagian keahlian yang cukup berpengaruh mempengaruhi tercapainya tujuan.

Dalam menjalankan operasional manajemen sebuah organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perlu dilakukan perancangan, dan persiapan yang meliputi desain struktur dan

proses manajemen. Bila suatu organisasi/perusahaan sedang berjalan, maksud dari perancangan dan persiapan di sini adalah ditinjau kembali efektivitas struktur dan proses manajemen yang sudah ada, bila ditemukan hal-hal yang kurang sesuai terhadap pencapaian tujuan perlu diredeasin kembali terhadap hal apa dan bagian apa sesuai dengan visi misinya. Struktur dan Proses manajemen, tidak lain adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen diantaranya meliputi *planning, organizing, leading, controlling*. Pada tahapan inilah secara konsisten operasional manajemen sebuah organisasi/perusahaan mengimplementasikan mekanisme *input, process, output* melalui alat manajemen yang disebut fungsi-fungsi manajemen tersebut.

Aktivitas kepemimpinan organisasi/perusahaan pada umumnya sekalipun telah melalui perancangan dan persiapan yang meliputi penataan struktur dan proses manajemen selalu tidak luput adanya konflik. Konflik pada kenyataannya memang ada yang bersifat positif dan ada kalanya justru dalam memperbaiki kinerja organisasi/perusahaan konflik diciptakan oleh pemimpin. Untuk itu perlu ditangani secara serius bagaimana meminimalkan sebuah konflik agar tidak menghambat *performance* kepemimpinan bahkan tujuan

organisasi/perusahaan. Ruang lingkup manajemen konflik yang harus diperhatikan meliputi ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan, perbedaan, ketidakcocokan, persaingan.

Pembahasan

Perlu dipahami secara mendalam kepemimpinan sebuah organisasi/perusahaan, keberhasilan mencapai tujuan harus dimulai dari perancangan dan persiapan, serta pengertian konsep proses memimpin. Tahapan-tahapan kepemimpinan dimulai dari :

Peran Pemimpin.

Peran pemimpin pada *The Vijay Sathe's Model* seperti dalam gambar di bawah, untuk dapat mencapai visi dan misi serta sasaran organisasi/perusahaan atau komunitas diperlukan serangkaian strategi perencanaan daya respon dan kualitasnya. Ini menunjukkan bahwa siapapun yang tergabung dalam komunitas atau kelompok dalam organisasi harus tepat memilih pelaksanaannya. Selanjutnya dalam model ini seorang pemimpin harus dapat memahami peran seorang pemimpin yaitu menciptakan dan mempertahankan aktivitas kelompok yang berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin itu sendiri dan seseorang agar kelompok dapat berfungsi secara efektif.



Gambar 1

Peran Pemimpin, The Vijay Sathe's Model

Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok, menjadi tugas utama dalam mengorganizing sumber daya manusia atau orang-orang yang ada di dalamnya. Untuk itu efektivitas implementasi peran pemimpin harus disertai dengan rancangan proses manajemen dan struktur organisasi sampai pada terciptanya budaya organisasi yang kondusif, sehingga kualitas orang-orang di dalamnya juga akan mempengaruhi keberhasilan yang akan dicapai.

Fungsi Utama Kepemimpinan

Pemimpin sesuai dengan perannya, memiliki fungsi utama yang harus dipahami secara mendalam terhadap fungsi yang berhubungan dengan tugas atau bahkan memecahkan masalah. Keutuhan dan kekompakan kelompok atau social merupakan fungsi selanjutnya yang pada umumnya sering diabaikan. *Leadership style* (gaya kepemimpinan) yang menggambarkan tentang pola tingkah laku pemimpin dalam proses pengarahan juga sebagai salah satu akan mempengaruhi perkerja yan ada.

Menurut Kouzes dan Posner, keberhasilan seorang pemimpin harus dapat memenuhi kaidah sebagai berikut : makna/keter panggilan; visi/arah yang jelas; kemampuan memeriksa dan menata pola kerja yang sudah ada; kemampuan mengembangkan orang; dan kemampuan mengangkat hati mereka. Sebagai pemimpin, berarti juga melaksanakan fungsi melayani dengan pengharapan sebagai *leading up* artinya memimpin ke atas dan berkembang, *leading across* yang berarti pemimpin juga memimpin kesamping yang artinya belajar dari orang lain, *leading down* atau memimpin ke bawah yang maknanya mengembangkan orang-orang di bawah, dan lainnya adalah *leading inside*.

Dalam dinamika operasional manajemen sering muncul pertanyaan mengapa organisasi/perusahaan atau komunitas perlu adanya pemimpin, menurut Stober dkk secara filosofis dapat dijelaskan bahwa pada prinsipnya diperlukan seseorang yang memamang memiliki kekhasan yang mampu memandang lebih jauh, lebih dalam, dan lebih luas. Tujuannya adalah; lebih dalam artinya pemimpin mampu mengenali makna dan merumuskan visi-misi pribadi kemudian potensi itu dimanfaatkan secara maksimum; lebih luas, artinya pemimpin mampu mendapatkan *trust* dan menginspirasi serta menghasilkan dampak nyata berupa transformasi;

lebih jauh, artinya pemimpin mampu mencari kontribusi jangka panjang sesuai kenyakinannya bersama-sama dengan orang yang ada dibawahnya.

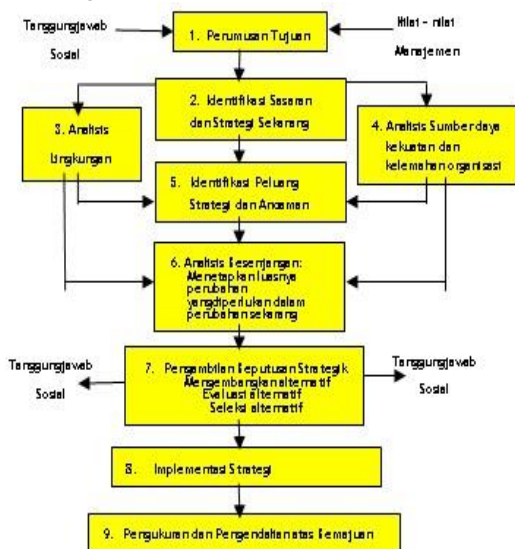
Selain diperlukan unsur pemimpin, juga sering muncul pertanyaan mengapa perlu kepemimpinan, karena pada kenyataannya seseorang menjabat sebagai pemimpin, namun sesungguhnya tidak melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan pada prinsipnya adalah suatu daya atau pengaruh seorang pemimpin mampu untuk menggali makna, menemukan visimisi, dapat menginspirasi atau menggerakkan orang, menstranformasi orang dan komunitasnya, serta mengangkat harkat timnya sepanjang operasional organisasi/ perusahaan atau komunitasnya.

Struktur dan Proses

Operasional manajemen organisasi/ perusahaan/komunitas dijalankan oleh seorang pemimpin melalui empat fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Langkah pertama perencanaan (*leading*) dalam sebuah manajemen operasional suatu kegiatan, menurut Philip Kotler *to do the right thing, thing to do right* dilakukan secara efektif (kemampuan untuk hal-hal yang benar) dan efisien (kemampuan untuk

melakukan hal-hal *secara benar*). Dua aspek penting dalam perencanaan adalah, menetapkan tujuan secara tepat, dan memilih sarana yang tepat. Tujuan yang jelas dan tepat, maka memberikan kepekaan arah (*sense of direction*), memberikan focus pada usahausaha kita (*focus*), memberi panduan pada rencana-rencana dan keputusan kita, dan selanjutnya membantu kita dalam menilai sebuah kemajuan yang dicapai. Menurut Charles W Heper & E Schendel dalam A.F. Stoner (1986) langkah-langkah perencanaan formal dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 2

Langkah-Langkah Proses Perencanaan Formal (Charles W Heper & E Schendel dalam AF, Stoner, 1986).

Pengorganisasian (*organizing*), sebagai langkah dalam operasional manajemen atau menjalankan kegiatan manajemen dengan membentuk

struktur guna membagi sejumlah kegiatan, kemudian diorganisasikan dan dikoordinasikan. Menurut Ernest Dale, langkah-langkah proses pengorganisasian adalah sebagai berikut :

1. Merinci semua pekerjaan, harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
2. Membagi semua beban kerja (*division of work*) menjadi kegiatan-kegiatan secara logis dan menyenangkan dan dapat dilaksanakan oleh satu atau kelompok kerja.
3. Departementalisasi yaitu menggabungkan tugas-tugas dengan cara yang logis dan efisien.
4. Menentukan mekanisme untuk koordinasi
5. Memantau efektifitas dari struktur organisasi dan melakukan penyesuaian bila dianggap perlu.

Bagan organisasi, pada dasarnya menggambarkan mekanisme alur kerja. Tugas, dan tanggung jawab dari masing-masing bagan untuk melaksanakan kerjasama dalam mencapai tujuan. Masih dijelaskan oleh Ernest Dale, bagan organisasi mengandung makna :

1. Menggambarkan pembagian kerja dan cara tugas-tugas melalui departemen talisasi.
2. Garis-garis yang tegas menunjukkan rantai komando, atau siapa melapor ke siapa dan bertanggung jawab kepada siapa.

3. *Span of control*, yaitu rentang kendali terhadap jumlah bawahan yang secara langsung melapor kepada pimpinan tertentu.

Berdasarkan banyaknya jenis kegiatan dalam suatu organisasi/perusahaan/komunitas, jenis struktur organisasi dapat dibedakan menjadi :

1. Berdasarkan pasar, karena kompleksnya jenis kegiatan di dalamnya biasanya dirujuk sebagai organisasi berdasarkan divisi.
2. Berdasarkan fungsi, menggabungkan unsur-unsur semua orang yang terlibat dalam suatu kegiatan atau beberapa kegiatan yang terkait menjadi satu bagian.
3. Berdasarkan matrik, merupakan dua jenis struktur yang berjalan secara bersama-sama, misal Bagian Fungsional tetap memiliki wewenang atas pelaksanaan standard professional mutunya, sementara tim proyek diciptakan untuk menjalankan program khusus.

Implementasi dari *organizing* ini agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, harus melakukan koordinasi dalam bekerjasama. Maksudnya adalah proses pemaduan sasaran kegiatan unit-unit kerja terkait (bagian-bagian fungsional) yang terpisah, sehingga semua

bagian/unit memiliki persepsi atau pandangan yang sama terhadap proses dan sasaran yang hendak dicapai.

Pemimpin dan Kepemimpinan (*leading*), orang sebagai pemimpin karena ditentukan oleh jabatan secara structural, namun hal ini belum dapat menjamin apakah mereka mampu menjalankan kepemimpinan yang semestinya. Pemimpin structural, adalah orang yang dipilih melalui seleksi dan dibayar serta memiliki tanggung jawab dan otoritas untuk mengelola sumber daya tertentu demi mencapai tujuan yang diberikan kepadanya. Disisi lain dalam operasional manajemen terdapat pemimpin relasional, yaitu orang yang aktif terlibat dalam timnya, memiliki ide-ide inovatif dan memiliki inisiatif untuk membuat perubahan positif. Pertanyaannya adalah mengapa hal ini bisa terjadi dalam operasional sebuah manajemen ? Berdasarkan situasi dilapangan pada umumnya pemimpin relasional terbentuk oleh adanya lima komponen, yaitu :

1. Inklusif, yang berarti memahami, menghargai dan berusaha mengoptimalkan perbedaan yang ada.
2. Memberdayakan, orang yang memimpin menyadari haknya untuk mengemukakan pendapatnya.
3. Bertujuan, memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan, baik

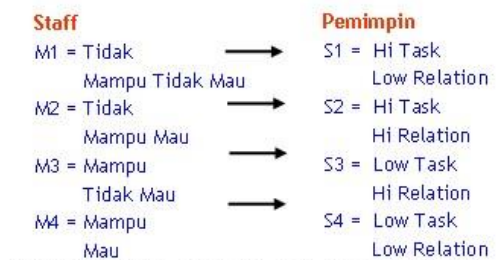
tujuan pribadi maupun tujuan bersama.

4. Etis, pemimpin bertindak berdasarkan nilai dan standard normal.
5. Berorientasi proses, pemimpin percaya bahwa proses tak kalah pentingnya dengan hasil akhir dan menghargai usaha yang dilakukan oleh semua orang.

Dengan demikian dapat dikatakan Kepe mimpinan Efektif dapat dicapai oleh seorang pemimpin manakala prinsip dasarnya terpenuhi, antara lain ; rasa saling percata; komunikatif; direktif; partisipatif; dan konsultatif. Sehingga pemimpin yang baik, harus dapat menilai kemampuan orang dan kemudian mendelegasikan yugas-tugas berdasarkan hasil penilaian yang tepat. Stoner at all, berpendapat bahwa pemimpin efektif memiliki karak teristik sebagai berikut :

1. Memiliki visi kedepan.
2. Cakap secara teknis.
3. Membuat keputusan yang tepat.
4. Berkomunikasi dengan baik.
5. Memberikan keteladanan dan contoh.
6. Mampu mempercayai orang.
7. Mampu menahan emosi.
8. Tahan menghadapi tekanan.
9. Bertanggung jawab.
10. Mengenali anggota.
11. Cekatan dan penuh inovasi.

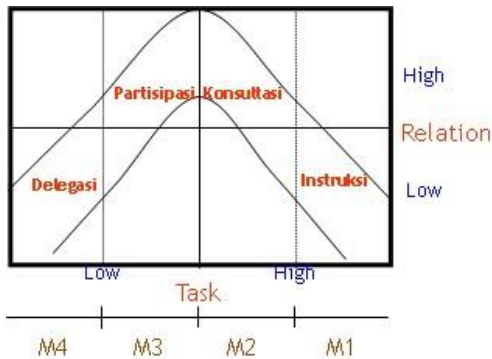
Mengingat bahwa pada kenyataan nya dilapangan bahwa tingkat pendidikan/ penge tahuan, kedewasaan/ kematangan, dan pengalaman yang berbeda-beda perlu adanya model yang dapat dipakai sebagai acuan memimpin organisasi dalam berbagai kondisi. Dalam kepemimpinan Kenneth Blanchard berusaha memadukan dua sisi penting yang dihadapi oleh pemimpin terhadap kematangan para staf dalam melaksanakan *leading*. Mereka memadukan hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kematangan Staf, sehingga dapat memasti kan bagaimana pemimpin menjelan kan fungsi dan peran dalam kepemimpinan dengan baik sekalipun latar belakang manusia yang berbeda-beda. Bagaimana proses penggambarannya antara kematangan staf terhadap gaya pemimpin yang harus diterapkan pada proses kepemimpinannya dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini :



Gambar 3 : Gaya Pemimpin dan Kematangan Staf (Kenneth Blanchard)

Selanjutnya dari hubungan formula notasi antara kematangan staf dan gaya pemimpin yang harus digunakan, tindakan pemimpin

dalam kepemimpinan dapat dilihat matrik di bawah ini.



Gambar 4 Hubungan Gaya Pemimpin Terhadap Kematangan Staf (Kenneth Blanchard).

Pengendalian (*leading*), sebagai proses yang memastikan bahwa aktivitas actual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian terhadap suatu kegiatan organisasi pada dasarnya telah dilakukan sejak pemimpin melakukan perencanaan. Contohnya dalam melaksanakan proses perencanaan, pemimpin melakukan perencanaan secara matang, tahap demi tahap, langkah demi langkah, secara rinci. Jika dirasakan dalam proses yang telah direncanakan tersebut dirasakan

Seorang pemimpin harus sebisa mungkin dapat memetakan keragaman kematangan staf ke dalam empat kelompok yaitu M1, M2, M3, dan M4. Kemudian Gaya Pemimpin dapat formulasikan kedalam S1, S2, S3, dan S4. Formula tersebut di atas secara berpasang-pasangan antara antara notasi staf dengan pemimpin, bila staf dengan notasi M1 maka notasi pimpinan berpasangan dengan S1, yang artinya bila koematangan staf *tidak mampu dan tidak mau* maka gaya pemimpin menggunakan gaya *hi task, low relation* demikian seterusnya (M2 ke S2, M3 ke S3, M4 ke S4).

terdapat hambatan, agar proses tetap berlangsung secara baik maka sekaligus diciptakan prosedur, kebijakan, bahkan kebijaksanaan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang mungkin akan timbul. Dengan demikian diharapkan semua elemen yang terlibat dalam kegiatan tersebut sejak awal dapat melakukan control secara mandiri dan lebih awal, jika timbul masalah maka mereka dapat melakukan koreksi dan perbaikan lebih awal.

Dengan melakukan control sejak awal mulai dilaksanakan suatu kegiatan maka tingkat kegagalan dapat ditekan semaksimal mungkin, dalam arti peluang tercapainya tujuan perusahaan/organisasi semakin besar. Ini berarti dapat menekan resiko kegagalan atas tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

Proses pengendalian terhadap kegiatan operasional manajemen, dapat dilakukan dengan cara :

1. Pertama menetapkan standard an metoda untuk pengukuran kinerja.
2. Kedua pengukuran kinerja, dilakukan sejak mulai kegiatan sampai kegiatan itu berakhir. Apakah kinerja yang dihasilkan sesuai dengan standar.

3. Jika kinerja sesuai dengan standar, maka kegiatan dilanjutkan. Namun jika tidak, maka perlu dilakukan pengambilan tindakan perbaikan.

Mengingat bahwa pengendalian/control suatu kegiatan organisasi telah dilakukan sejak awal kegiatan dilakukan, untuk dapat mencapai tingkat efektifitas yang maksimal, pengendalian dapat dilakukan dengan berbagai cara (Stoner al all, 1986) :

1. Pengendalian pra-tindakan (*pre action control*), yaitu tindakan-tindakan koreksi yang dilakukan sebelum kegiatan itu berlangsung. Misalnya dengan mempersiapkan langkah-langkah yang matang, persiapan sarana prasarana yang memadai, memeriksa prosedur baku yang telah ditetapkan terkait dengan peralatan yang ada.
2. Pra-Pengendalian (*pre-control*), pengendalian dilakukan sejak melakukan perencanaan, sebelum dilakukan kegiatan pengendalian telah dilakukan sejak melakukan perencanaan.
3. Pengendalian kemudi (*stering control*), pengendalian kemudi dirancang untuk mendeteksi penyimpangan-penyimpangan standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan tindakan perbaikan diambil sebelum suatu urutan diselesaikan
4. Pengendalian umpan ke depan (*feed forward control*), berfokus pada mencegah masalah yang telah diantisipasi sejak masalah itu terjadi di depan kegiatan kerja sesungguhnya.
5. Pengendalian penyaringan, merupakan suatu proses dimana aspek-aspek spesifik dari suatu prosedur harus disetujui atau syarat tertentu harus dipenuhi sebelum kegiatan dapat dilanjutkan.

Pengendalian ini sangat cocok sebagai alat pengecekan ulang.

6. Pengendalian purna tindakan (*post action control*), menukur hasil-hasil suatu tindakan yang telah diselesaikan.

Manajemen Konflik

Konflik dalam kegiatan kepemimpinan organisasi/perusahaan ataupun komunitas selalu terjadi, baik itu bersumber pada faktor internal maupun eksternal, tidak disengaja atau bahkan kadang kala diciptakan oleh pemimpin itu sendiri. Konflik yang diciptakan oleh pemimpin, biasanya dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang lebih baik dari biasanya dikarenakan orang-orang didalamnya enggan melakukan perubahan-perubahan perbaikan kinerja. Timbulnya konflik dalam suatu kegiatan menandakan perlu adanya regulasi/aturan, system operasional, dan manajemen sumber daya manusia yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Sumber konflik yang terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan ataupun komunitas dalam melaksanakan aktifitasnya biasanya dikarenakan :

1. Interdependensi (ketergantungan).
2. Perbedaan tujuan dan prioritas.
3. Faktor-faktor birokratik.
4. Kinerja yang tidak sesuai.
5. Persaingan untuk mencapai sumber daya.
6. Perbedaan-perbedaan komunikasi.

Jenis-jenis konflik yang timbul pada kegiatan organisasi/perusahaan yang dapat menghambat pelaksanaan kegiatan, antara lain :

1. Konflik laten, tidak adanya konflik terbuka tetapi ada potensi untuk konflik karena macam-macam faktor.

2. Konflik yang dipersepsi, subunit semakin menyadari adanya konflik dan mulai menganalisa terhadap penyebab dan dampaknya.
3. Konflik yang dirasakan, subunit bereaksi secara emosional terhadap satu sama lainnya dan sikap mulai terpolarisasi.
4. Konflik yang termanifestasi, subunit berupaya untuk bertempur, pertempuran dan agresi terbuka bersifat umum dan efektif.
5. Sesudah konflik terjadi, konflik diselesaikan dengan cara subunit ingin bekerjasama atau bahkan menentang.

Konflik yang terjadi pada organisasi perlu mendapatkan perhatian khusus terutama yang bersifat negative dalam proses kepemimpinan. Sekalipun bersifat positif tetap harus ditangani atau dimenit agar tidak melebar sampai batasan yang bersifat negative atau merugikan perusahaan karena menghambat kinerja. Pada dasarnya konflik memang sulit dihilangkan, namun ada beberapa cara/metoda yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengurangi konflik (Stoner al all, 1986), antara lain :

1. Kontak social yang menyenangkan antara kelompok-kelompok diintensifkan dengan jalan makan bersama, gathering, acara-acara keakraban, dll.
2. Masing-masing kelompok yang berselisih/berkonflik diberi informasi yang menguntungkan tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka.
3. Para pemimpin kelompok diminta untuk bernegosiasi dan memberikan informasi positif tentang kelompok

yang berhadapan dengan kelompok mereka.

Peran aktif pemimpin tentunya memiliki fungsi yang sangat penting bagaimana menciptakan susasana social di lingkungan kerja yang kondusif. Antar kelompok dapat saling bahu membahu, saling menghargai peran dan fungsinya, berkerjasama bahwa suatu pekerjaan dalam kegiatan saling terkait, hasil terbaik atas tercapainya tujuan organisasi/perusahaan merupakan tanggung jawab bersama. Kelompok/tim kerja yang kompak dalam sebuah organisasi/perusahaan ataupun komunitas merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sesekali konflik sedang atau bahkan terjadi pada proses operasional kepemimpinan organisasi/perusahaan, harus segera diselesaikan. Banyak teori yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik pada berbagai tingkatan manajemen, tetapi ada beberapa metode yang sering digunakan untuk penyelesaian konflik tersebut. Menurut Stevenin (dalam jurnal-sdm.blogspot.com), lima langkah dalam mengatasi konflik adalah sebagai berikut :

1. Pengenalan, Mengidentifikasi antara kesenjangan dengan keadaan terhadap bagaimana keadaan yang sesungguhnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (menganggap ada masalah, padahal sebenarnya tidak ada masalah).
2. Diagnosis, langkah penting melihat metode yang benar dan telah teruji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan baik. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

3. Menyetujui suatu solusi, kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik, tetapi cari yang terbaik.
4. Pelaksanaan, ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.
5. Evaluasi, penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaian tampak tidak berhasil kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Stevenin (dalam jurnal-sdm.blogspot.com), juga menyarankan ketika terjadi konflik, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan ditengah-tengah konflik, yaitu :

1. Jangan hanyut dalam perebutan kekuasaan dengan orang lain. Ada pepatah di masyarakat yang tidak dapat dipungkiri, yang berbunyi bila wewenang bertambah maka kekuasaanpun berkurang, demikian pula sebaliknya.
2. Jangan terlalu terpisah dengan konflik. Dinamika dan hasil konflik dapat ditangani secara paling baik dari dalam, tanpa melibatkan pihak ketiga.
3. Jangan biarkan visi dibangun oleh konflik yang ada. Jagalah cara pandang dengan berkonsentrasi pada masalah-masalah penting. Masalah yang paling mendesak belum tentu merupakan kesempatan yang terbesar.

Konflik antar pribadi, menurut Wijono (1993) dalam penyelesaiannya terdapat 3 Strategi, antara lain :

1. Strategi Kalah-Kalah (*lose-lose strategy*), berorientasi pada dua individu atau kelompok yang samasama kalah. Biasanya individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (kompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Ada dua tipe utama dalam campur tangan pihak ketiga yaitu; *Arbitration* dimana pihak ketiga mendengarkan kedua belah pihak yang berselisih, pihak ketiga sebagai hakim dan penengah dalam penentuan penyelesaian konflik melalui suatu perjanjian yang mengikat; *Mediation* menggunakan mediator untuk menyelesaikan konflik, mediator tidak memiliki wewenang secara langsung terhadap pihak yang bertikai dan rekomendasi yang diberikan tidak mengikat.
2. Strategi Menang-Kalah (*win-lose strategy*), dalam strategi ini saya menang anda kalah menekankan adanya salah satu pihak yang sedang konflik mengalami kekalahan tetapi yang lain mengalami kemenangan. Beberapa cara yang digunakan, adalah penarikan diri, taktik penghalusan dan damai, bujukan, taktik paksaan dan penekanan, taktik yang berorientasi pada tawar-menawar.
3. Strategi Menang-Menang (*win-win strategy*), penyelesaian yang dipandang manusiawi karena menggunakan segala pengetahuan sikap dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman, merasa dihargai, menciptakan suasana kondusif dan memperoleh kesempatan untuk

mengembangkan potensi masing-masing dalam upaya penyelesaian konflik. Ada dua cara dalam strategi ini yaitu, a). pemecahan masalah terpadu (*integrative problema solving*) yaitu penyelesaian secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak; b). konsultasi proses antar pihak (*interparty process consultation*) yaitu penyelesaian secara konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses.

Kesimpulan

Pemimpin dan kepemimpinan Suatu hal yang berbeda namun keberadaannya tidak dapat dipisahkan. Pemimpin pada dasarnya adalah menggambarkan sosok orangnya dengan berbagai prasyarat (*requeirmen*) tentang pemahaman konsep, keahlian dan keterampilan serta pengalaman sebagai pemimpin untuk menjalankan peran sebagai pemimpin. Dalam menjalankan perannya sebagai secara pribadi pemimpin dituntut memiliki mentalitas yang bagus dan kematangan emosi yang mantap. Hal ini diperlukan karena dalam menjalankan perannya akan berhadapan antar manusia dengan berbagai macam latar belakang baik tingkat pendidikan atau ilmu pengetahuan, kepribadian, tingkat emosi yang berbedabeda. Sehingga seorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mempertahankan aktivitas kelompok yang berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin itu sendiri yaitu mengarahkan para pelaksana tugas secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Untuk memastikan efektifitas dan efisiensi implementasi peran pemimpin harus disertai dengan rancangan proses manajemen dan struktur organisasi yang tepat seperti yang digambarkan pada

gambar 1. Peran Pemimpin yang disampaikan oleh *The Vijay Santhe's Model*.

Pemimpin ditinjau dari sisi proses dan fungsinya dalam menjalankan operasional sebuah manajemen organisasi, disebut dengan kepemimpinan dimana dalam melaksanakan proses dan perannya akan ditunjang dengan gaya kepemimpinan. Pada saat menjalankan peran, fungsi dalam prosesnya, pada dasarnya didukung dengan system yang berupa struktur, alat proses manajemen yang disebut dengan fungsifungsi manajemen. Keberhasilan seorang pemimpin dalam kepemimpinan sebuah organisasi sangat ditentukan bagaimana mereka memformulasikan sebuah fungsifungsi manajemen untuk menggambarkan langkah-langkah operasional dalam mencapai tujuan bersama-sama para anggotanya. Fungsifungsi manajemen yang dimaksud terdiri dari; perencanaan(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Perancangan fungsi-fungsi manajemen ini harus sejalan dengan visi-misi, dan keadaan internal dan eksternal organisasi/perusahaan.

Selanjutnya dengan berjalannya proses operasional organisasi/perusahaan, pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya guna menjaga kekompakan berkerjasama antar individu, kelompok, dan divisi/departemen, harus dapat memahami berbagai karakter atau tingkat kematangan staf agar tidak terjadi konflik. Manakala terjadi sebuah konflik, maka pemimpin harus dapat melihat mengapa konflik itu terjadi, kemudian paham berbagai jenis konflik dan penyebabnya, strategi mengatasi penyelesaian konflik, dan tidak kalah pentingnya tahu terhadap

tindakantindakan apa yang tidak boleh dilakukan apabila terjadi konflik dalam organisasi/perusahaan ataupun komunitas yang dipimpinnya.

REFERENSI

- Dermawan Wibisono, *Manajemen KInerja korporasi dan Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 2011.
- Griffin, *Bisnis*, Erlangga, Jakarta, 2008.
- Griffin, *Manajemen*, Edisi-7, Erlangga, Jakarta, 2005.
- Hendro, *Dasar-Dasar Kewirausahaan*, Erlangga, Jakarta, 2011.
- Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2011.
- Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, Erlangga, Jakarta, 2012.
- Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi-7, Erlangga, Jakarta, 2008.
- Ichsan S. Purba, Pratiwi A., *Sukses Dengan Soft Skills*, Direktorat Pendidikan ITB, 2005.
- John R. Schemerhom Jr., *Managemen*, 5th edition, John Willey & Son, Inc.
- James A.F. Stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Gilbeart JR., *Manajemen*, Sixth edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 1996.
- Jeff Madura, *Introduction To Business*, Salemba Empat, 4th edition, Jakarta, 2007.
- Muin Angkat A et all, *Orientasi Pengembangan Pendamping Kemahasiswaan*, Direktorat Kelembagaan, Dirjen DIKTI – DEPDIKNAS, 2006.
- Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi-10, Erlangga, Jakarta, 2009.
- Michael A.Hitt, *Manajemen Strategis*, Erlangga, Jakarta, 1997.

Randall S Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia 2*, Erlangga, Jakarta, 1999.

Robbin & Coulter, *Manajemen*, Edisi-10, Erlangga, Jakarta, 2010.

Stephen P Robbins, Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi 01, Erlangga, Jakarta, 2009.

Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, 2011.