

Manajemen Kinerja Kepemimpinan Dalam Mengelola Konflik Organisasi

Aswaruddin¹, Nadya Putri Mtd², Desmawati Ramadhani³, Uswatun Hasanah Sitompul⁴, Chairunnisa Sagala⁵

¹²³⁴⁵Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: desiisianipar0708@gmail.com

Abstrak

Dalam artikel ini membahas tentang bagaimana kinerja atau manajemen kinerja seorang pemimpin dalam menghadapi konflik yang ada dengan cara melakukan manajemen konflik dengan baik sehingga pengelolaan terhadap suatu organisasi atau lembaga yang dipimpin dapat dikelola dengan baik. Tujuan dalam penelitian ini adalah guna mengetahui bagaimana cara seorang pemimpin mengelola konflik dalam suatu perusahaan atau organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu penelitian basic dan menggunakan studi kepustakaan dengan melakukan penelaah terhadap penelitaian terdahulu baik berupa buku maupun artikel penelitian lainnya. Hasil penelitian ini mengungkapkan beberapa hal yang harus dilakukan seorang pemimpin ketika menghadapi konflik terutama pada bagian komunikasi, peran hingga keterampilan seorang pemimpin dalam organisasi agar kinerja pemimpin dalam kepemimpinan guna menghadapi konflik yang ada akan terlaksana secara efektif dan efisien.

Kata Kunci: Manajemen kinerja, Kepemimpinan, Mengelola konflik

Abstract

This article discusses how a leader's performance or performance management works in dealing with existing conflicts by carrying out conflict management well so that the management of an organization or institution led can be managed well. The aim of this research is to find out how a leader manages conflict within a company or organization. This research uses qualitative research methods, namely basic research and uses literature study by reviewing previous research in the form of books and other research articles. The results of this research reveal several things that a leader must do when facing conflict, especially in terms of communication, the role and skills of a leader in the organization so that the leader's performance in leadership in dealing with existing conflicts will be carried out effectively and efficiently.

Keywords: Performance management, Leadership, Managing conflict

Article Info

Received date: 30 November 2023

Revised date: 12 December 2023

Accepted date: 22 December 2023

PENDAHULUAN

Konflik merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi. cara mengelola konflik dalam organisasi akan menentukan karakter akhir dari konflik tersebut. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, akan mengakibatkan efek destruktif atau menurunnya kinerja organisasi tersebut. Namun mengelola konflik yang tepat dan konstruktif akan memberi keuntungan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Pihak yang berperan penting dalam mengelola konflik di organisasi adalah pemimpin karena pemimpin merupakan pemilik otoritas tertinggi dalam kinerja suatu organisasi. kualitas pemimpin bisa dilihat juga dalam kemampuannya dalam menangani konflik yang terjadi.

Dalam suatu organisasi tentunya memiliki pemimpin didalamnya, dan sosok pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peranan penting dalam mengendalikan suatu organisasi yang dipimpinnya. Suatu keberhasilan dari kepemimpinan yang dibuat oleh seorang pemimpin dalam organisasi tentunya dapat dilihat sejauh mana ia dapat meningkatkan suatu kelembagaan yang dipimpinnya dalam segala keadaan dalam proses kepemimpinannya salah satunya dalam menghadapi suatu konflik yang ada dalam suatu instansi yang dipimpinnya. Peran pemimpin dalam menjalankan organisasi sangat penting dikarenakan ia merupakan nahkoda didalam organisasi tersebut untuk berupa memberikan arahan, mengawasi sistem, hingga mengevaluasi dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Dari seorang pemimpinlah maka adanya pengambilan keputusan terhadap jalannya organisasi tersebut, hingga bagaimana cara ia mengambil langkah selanjutnya dalam mengembangkan organisasi tersebut. Dan dari kepemimpinan yang kuat dapat didefinisikan sebagai tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin untuk membujuk dan mengarahkan anggota organisasi lainnya untuk melakukan perubahan atau bisa disebut dengan inovasi.

Menurut Kouzes & Posner ada beberapa tanggung jawab dalam manajemen kepemimpinan. Hal ini dapat membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menjalankan organisasinya. Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika di dalamnya tidak ada peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut. Pemimpin itu tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berinteraksi dan membantunya. Adanya keterikatan antara pemimpin dan bawahan (karyawan) memungkinkan terjadinya konflik seperti ketidakcocokan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, kebijakan dan lainnya, sedangkan manajemen sebagai sarana perusahaan memiliki peran penting untuk menggerakkan dan mengawasi jalannya operasional perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan, baik demi kepentingan organisasi perusahaan maupun pekerja atau buruh serta lingkungan. Melalui peranan manajemen dalam perusahaan maka tujuan yang hendak dicapai dalam hubungan industrial yakni mewujudkan masyarakat adil dan makmur dengan cara menciptakan komunikasi yang harmonis, yang dilandasi dengan prinsip kemitraan dan keseimbangan dan didasari asas kekeluargaan serta musyawarah. Asas kekeluargaan serta musyawarah ini secara filosofis merupakan landasan bagi sikap mental dan sikap sosial dalam hubungan industrial.

Alasan mengapa pentingnya membahas kepemimpinan dalam manajemen konflik ialah guna mengetahui bagaimana seharusnya sikap dan peran dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin ketika berhadapan dengan konflik yang ada. Bagaimana seorang pemimpin melaksanakan manajemen konflik secara baik agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan secara baik.

METODE

Penelitian yang dilakukan ini bersifat deskriptif-analitik dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Nasution, 1988; dan Moleong, 1998).

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Koertjaraningrat, 1983). Sebagai alat pengumpul data dan informasi yang diperlukan, teknik tersebut diharapkan dapat menghasilkan data dan informasi yang saling menunjang dan melengkapi mengenai Manajemen Kinerja Kepemimpinan Dalam Mengelola Konflik Organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterampilan Pemimpin dalam Manajemen Konflik

Sebagai seorang pemimpin yang mampu mengelola permasalahan di dalam organisasinya, hendaknya memiliki perilaku adaptif yang dimana perilaku adaptif merupakan perilaku yang baik, yang sesuai dengan harapan dan keinginan, dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi, serta respon yang diberikan. Makna yang serupa dari perilaku adaptif yang sering digunakan oleh banyak orang adalah kemampuan sosial (*social skill*), jalinan interaksi dengan orang lain (*social maturity*), kapasitas adaptif, dan ketepatan menyesuaikan diri. (Nunu, dkk. 2023). Gorton mengatakan perilaku kepemimpinan merupakan perbuatan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin dan memengaruhi tenaga pendidik sebagai bawahan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Halpin mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan tenaga pendidik dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi dan penggunaan metode yang jelas dalam organisasi sekolah.

Megan & Colin mengatakan keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan menggunakan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di sekolah maupun mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan mengarahkan serta mengendalikannya secara efektif. Wagner mengatakan ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan konseptual, (b) keterampilan teknis, dan (c) keterampilan hubungan manusiawi. Cambell mengatakan manajemen konflik merupakan suatu strategi resolusi yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi destruktif melainkan dapat menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Owens mengemukakan manajemen konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu: (a) bekerjasama atau cooperativeness, dan (b) kegigihan atau *assertiveness*. (Rudolf, 2009:22-23).

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memajemen konflik, bahwa strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Adapun keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam manajemen konflik adalah keahlian dalam menyusun strategi.

Ada beberapa strategi mengatasi konflik individu yang dapat dilakukan menurut Joseph A. Devito, strategi itu antara lain sebagai berikut:

1. Penghindaran dan melawan secara aktif.
2. Memaksa dan berbicara.
3. Menyalahkan dan empati.
4. Mendinginkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka
5. Gunny sucking dan fokus pada masa sekarang.
6. Manipulasi dan spontan.
7. Penerimaan pribadi Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain
8. Melawan “di bawah dan di atas ikat pinggang” Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi
9. Argumentatif dan agresif verbal Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Sedangkan strategi mengatasi konflik organisasi (*Organizational Conflict*) adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Birokratis (*Bureaucratic Approach*)

2. Pendekatan Intervensi otoritatif dalam konflik Lateral (*Authoritative intervention in Lateral Conflict*)
3. Pendekatan Sistem (*System Approach*)
4. Reorganisasi Struktural (*Structural Reorganization*)

Komunikasi Pemimpin dalam Konflik

Komunikasi adalah sebuah bentuk interaksi antara 2 orang atau lebih yang memiliki makna dan pesan baik langsung atau tidak langsung seperti menggunakan media dan sejenisnya. Ada 4 fungsi komunikasi antara lain control, motivasi, ekspresi emosi dan informasi. Komunikasi efektif harus direncanakan dengan memperhatikan situasi, waktu, tempat dan pendengarnya. (Robert, 2021:212). Salah satu cara komunikasi pemimpin dalam menyelesaikan masalah adalah negosiasi. Robbins & Judge menjelaskan negosiasi yaitu sebagai suatu proses yang terjadi di mana dua pihak atau lebih menyepakati bagaimana cara mengalokasikan sumber daya yang langka. Ivancevich menyebutkan negosiasi merupakan sebuah proses di mana dua pihak (atau lebih) yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan. Sopiah menjelaskan negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah suatu upaya yang dilakukan antara pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencari jalan keluar untuk menyelesaikan pertentangan yang sesuai kesepakatan bersama. Negosiasi merupakan proses yang dinamis antara pihak-pihak yang terlibat dalam rangka memperkecil aspek perbedaan dengan mengembangkan aspek persamaan sehingga tujuan masing-masing pihak bisa dicapai dengan saling menguntungkan (Djoko, 2022:313).

Adapun beberapa strategi mencoba untuk menyelesaikan konflik dengan mengidentifikasi solusi yang sebagian memuaskan bagi kedua belah pihak tetapi sama sekali tidak memuaskan sepenuhnya bagi keduanya (Corkindale,).

Bersaing atau memaksa atau mendominasi untuk menang. Gaya ini dikenal sebagai skenario Win or Lose atau berusaha untuk memenangkan posisi dengan cara memaksa. Pihak yang mendominasi akan mencoba segala cara untuk memenangkan tujuannya. Mereka ingin mendapatkan apa yang mereka inginkan dan tidak takut untuk menyatakan pendapat mereka dan berupaya keras mendapatkannya. Akibatnya, sering kali mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain. Mendominasi dapat berarti membela hak dan atau mempertahankan posisi yang diyakini benar oleh pihak tersebut.

Menghindari. Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain. Ini juga dikenal sebagai strategi dengan cara mengabaikan adanya konflik. Strategi ini dikaitkan dengan sikap penarikan diri atau situasi "see no evil, hear no evil, speak no evil". Upaya ini berusaha untuk melakukan penundaan masalah sampai waktu yang lebih baik, atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam.

Mengakomodasi. Strategi gaya ini dikaitkan dengan upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Ada unsur pengorbanan diri dalam strategi ini. Hal tersebut dapat berupa kemurahan hati, melakukan perbuatan amal untuk pihak lain, atau kepatuhan pada perintah pihak lain. Pihak yang mengalah tidak pernah mempunyai tuntutan. Sebaliknya, mereka berusaha sekuat tenaga untuk mengakomodasi tuntutan pihak lain dan menyelesaikan konflik.

Kompromi. Strategi kompromi melibatkan 'take and give' atau berbagi di mana kedua belah pihak sama-sama menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Mereka mencoba menghilangkan perbedaan, bertukar konsesi, atau mencari posisi jalan tengah yang cepat. Strategi resolusi konflik yang kompromi bertujuan untuk menyelesaikan solusi yang dianggap adil. Semua orang bekerja sama, jadi tidak ada

yang benar-benar mendapatkan 100% keinginan mereka. Sebaliknya, setiap pihak membuat pengorbanan.

Mengintegrasikan atau berkolaborasi. Gaya ini adalah pendekatan pemecahan masalah (Problem Solving). Strategi ini melibatkan kolaborasi antara para pihak. Gray menggambarkan hal ini sebagai kolaborasi— “sebuah proses di mana pihakpihak mencoba melihat aspek dari sudut pandang yang berbeda dan dapat secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melampaui kepentingan sepihak mereka yang terbatas tentang apa yang mungkin”. Kolaborasi memaksimalkan kemampuan kerja sama masing-masing pihak.(Eko,dkk.2021:99).

Peran Pemimpin dalam Penyelesaian Konflik

Peran pemimpin dalam penyelesaian konflik yaitu:

1. Peran Pribadi . Menunjukkan bahwa sebagai pemimpin yang memiliki pribadi yang merakyat, ia menjadi panutan bagi pegawai untuk menunjukkan disiplin dalam bekerja.
2. Peran Pengambil Keputusan . Menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilaksanakan terkait perbaikan kinerja pegawai dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi segenap stakeholder
3. Peran Informasi. Menunjukkan bahwa pemimpin sering melibatkan pegawai dan meminta masukan yang nanti akan menjadi kebijakan bersama. (Meiman,2022).

Rivai mengatakan bahwa tindakan seseorang dalam suatu peran tertentu mendefinisikan mereka. Pemimpin organisasi memainkan peran dalam skenario ini dan memikul tanggung jawab atas perilaku pemegang posisi. Ada tiga peran kepemimpinan yang berbeda: dalam berbagai hal, termasuk pengambilan keputusan, penyelesaian konflik melalui kepemimpinan, dan mendorong tumbuhnya perubahan sikap dalam sumber daya manusia. (Riau,2023)

Contoh peran pemimpin dalam penyelesaian konflik dapat dilihat pada kepala Mtss Al-Istiqomah kecamatan Warudoyong-Kota Sukabumi,yang dimana pimpinan madrasah dituntut untuk memiliki control kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. (M.Alwi,2023),yang artinya pemimpin madrasah tersebut memiliki peran untuk mengendalikan konflik secara optimal.

Ada beberapa faktor penyebab terjadinya konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Komunikasi yang buruk. Komunikasi adalah salah satu alasan terburuk dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang buruk dapat disebabkan oleh perbedaan bahasa, pemahaman yang berbeda dan kegagalan untuk menyampaikan sesuatu.
2. Perbedaan kepribadian. Anggota organisasi memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda dalam pembentukan kepribadian, jika anggota organisasi tidak saling memahami dan menghargai karena perbedaan tersebut maka akan timbul konflik atau masalah.
3. Sumber daya tidak dibagi secara merata. Salah satu cara untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi adalah prinsip berbagi. Artinya, organisasi harus memiliki kebijakan manajemen yang mendistribusikan sumber daya yang tersedia secara merata dan berkelanjutan untuk menghindari konflik ini. Broussard et al. organisasi tersebut mungkin perlu mengetahui sumber perlakuan berbeda lainnya yang menimbulkan masalah etika.
4. Stres. Stres adalah kondisi seseorang yang memiliki terlalu banyak perasaan di bawah tekanan mental atau emosional. Tekanan menjadi stres ketika seseorang tidak bisa mengatasinya. Stres memengaruhi cara seseorang berpikir, berperilaku, dan bagaimana tubuh mereka bekerja. Tanda-tanda seseorang mengalami stres antara lain sulit tidur,

- kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan kurang konsentrasi saat bekerja. Hal ini menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan organisasi.
5. Pelecehan seksual Pelecehan seksual adalah masalah yang dihadapi seseorang karena ketidaknyamanan yang terkait dengan masalah seksualnya. Ketika sebuah organisasi tidak memiliki aturan etika yang mengatur hal-hal tersebut, konflik muncul di antara karyawan organisasi tersebut.
 6. Pengaruh Perselisihan Industrial terhadap Produktivitas dan Kelangsungan Hidup Organisasi Ketika seseorang berusaha memenuhi tekanan kebutuhan dalam hidupnya, dia akan melakukan apa yang diinginkan organisasi.
 10. Anggota meninggalkan organisasi. Terlalu banyak konflik dalam organisasi membuat seseorang merasa tidak nyaman dan keluar dari organisasi.
 11. Produktivitas Menurun : Seseorang yang tidak fokus pada pekerjaan menurunkan produktivitasnya sehingga menimbulkan konflik antara anggota dan pimpinan. (Ilham,2023).

SIMPULAN

Keberhasilan pemimpin dalam mengelola konflik akan menentukan bagaimana kinerja organisasi ke depan. Konflik merupakan suatu yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi. Kemampuan manajemen konflik dari seorang manajer dituntut untuk mengoptimalkan semua konflik menjadi fungsional. Kegagalan dalam manajemen konflik mengakibatkan efektivitas organisasi dipertaruhkan. Terdapat tiga pandangan dalam konflik, yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis. Proses konflik terdiri atas lima tahapan yaitu, potensi pertentangan atau ketidakselarasan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan akibat.

REFERENSI

- AF,M.Alwi & Mulyawan safwandy nugraha (2023) *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Konflik (Studi Kasus MTss Al-Istiqomah Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi)*. Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis (JUPSIM) Vol. 2, No. 2 Mei 2023 e-ISSN: 2808-8980; p-ISSN: 2808-9383, Hal 31-4
- Avicena,Muhammad,dkk.(2023) *Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Manajemen Konflik Terhadap Komitmen Organisasi Perum Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia Kantor Cabang Pembantu Bengkulu*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik Vol 3, No.2, Maret 2023 pp.149-155 E ISSN : 2775-5053
- Badu,Q.Syamsu & Novianty djafri (2017) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo; Ideas Publishing
- Ekawarna (2018) *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta timur ;PT Bumi Aksara
- Fauzi,Ilham (2023) *Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah*. Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin Vol. 1. No. 1., Mei 2023 Hal. 108-115
- Harahap,Riau rizki (2023) *Manajemen Perubahan Organisasi : Peran Kepemimpinan Management og Organizational Change:The Role og Leadership*. Journal of Nusantara Economic Science (JNES) e-ISSN: 2986-9463 Vol. 1 No. 2, Bulan 2023.
- Haya & Moh.Khusnuridho (2020) *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*. Probolinggo;Penerbit El-Rumi Press.
- Hidayat waruwu,Meiman (2022) *Analisis Peran Kepemimpinan Dalam Menatasi Konflik Kerja Pegawai*. JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI(JAMANE)Vol.1, No.2, November(2022),IPage368-374P-ISSN (2829-8888) & E-ISSN(2829-8462). <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i2.56>

- Hutahean,Wendy sepmady (2020) *Filsafat Dan Teori Kepemimpinan*. Malang;Ahlimedia Press.
- Kempa,Rudolf.(2009) *Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, Dan Kinerja Guru*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 16, Nomor 1, Februari 2009, hlm. 22-27
- Mirzani,dkk (2023) *Peran Komunikasi Organisasi Pada Manajemen Konflik*.