

Undang-Undang Departemen Hukum dan Perundang-undangan.(2000). *Rancangan Undang-Undang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana*.

Muladi. (1995). *Kapita Selekta Sistem Peradilan Pidana*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Sudarto. (1986). *Kapita Selekta Hukum Pidana*. Bandung: Alumni.

\_\_\_\_\_ (1986). *Hukum dan Hukum Pidana*. Bandung: Bandung.

#### Biodata Penulis

**Sri Hartini**, lulus Sarjana Hukum FH UGM Yogyakarta 1984, Pascasarjana Ilmu Hukum UNDIP Semarang 2001. Mengabdikan diri sebagai tenaga edukatif di Program Studi PPKn FIS UNY sejak tahun 1985

## KEPEMIMPINAN, KONFLIK DAN STRATEGI PENANGGULANGANNYA

Oleh: Saliman

#### Abstrak

*Kelompok-kelompok yang terbentuk dalam masyarakat berangkat dari kebutuhan bersama, yaitu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama tersebut dapat dicapai melalui koordinasi. Koordinasi hanya dapat dilakukan apabila salah satu anggota kelompok mempunyai otoritas lebih besar daripada anggota lain, yang selanjutnya disebut pemimpin. Agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan secara optimal, maka harus memahami konsep pemimpin dan kepemimpinan, kapan terjadi kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif, dan strategi yang tepat dalam melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan.*

*Pemimpin yang akan berhasil secara teoritis adalah seorang pemimpin di samping dilahirkan, juga harus dibentuk oleh lingkungannya, dan lingkungan yang membentuk adalah lingkungan yang berkualitas, serta dapat dipertanggungjawabkan. Di samping itu seseorang dapat berhasil sebagai pemimpin apabila memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. Syarat mutlak yang harus dimiliki pemimpin yaitu: kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan. Pemimpin juga harus mampu menggunakan pendekatan kepemimpinan yang tepat dalam mengambil kebijakan dalam organisasinya.*

*Konflik dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Dalam batas-batas tertentu konflik tidak selamanya merugikan justru sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku yang efektif. Oleh sebab itu perlu seni mengelola konflik, yaitu: membuat standard an penilaian, menentukan masalah kontroversial dan konflik, menganalisa situasi dan evaluasi terhadap konflik, dan akhirnya pemimpin harus memilih tindakan yang tepat terhadap penyimpangan yang menimbulkan konflik.*

#### Pendahuluan

Kerjasama dan saling membantu telah muncul bersama-sama dengan peradaban manusia. Kerjasama tersebut muncul pada tata kehidupan sosial masyarakat atau kelompok-kelompok manusia dalam rangka untuk menyelesaikan permasalahan bersama. Kerjasama dalam suatu kelompok manusia akan berjalan secara efektif apabila ada yang mempunyai kemampuan untuk mengatur kelompok tersebut. Anggota kelompok yang dapat mengatur kelompoknya, pasti mempunyai kekuatan (*power*) yang lebih dibandingkan dengan anggota kelompok lainnya. Sekanjutnya anggota kelompok yang mampu mengatur kelompoknya disebut sebagai pemimpin.

Pada zaman dahulu orang yang dipilih menjadi pemimpin adalah orang yang mempunyai kelebihan segala-galanya dari yang dipimpinya. Contohnya: paling kuat, berani, berpengalaman, cerdik dan sebagainya. Pemimpin harus mampu memenuhi dan melayani kebutuhan kelompok, seorang pemimpin harus mampu melakukan segala sesuatu yang terkait dengan kebutuhan kelompok.

Zaman sekarang berbeda kalau dibandingkan dengan zaman dahulu. Pemimpin sekarang tidak mungkin mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan. Sekarang yang dibutuhkan bukan lagi pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas itu, tetapi seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan membuat rencana, melaksanakan rencana dan memutuskan segala sesuatu yang perlu.

Walaupun demikian pandangan kepemimpinan kuno dan modern terhadap pemimpin tetap sama, yaitu :

1. Pemimpin berkewajiban untuk melayani dan memenuhi kebutuhan kelompok. Bila kebutuhan kelompok tidak terpenuhi maka pemimpin tidak lagi dipandang sebagai pemimpin dan akan mencari pemimpin yang baru.
2. Pemimpin harus dapat menggerakkan dan mempengaruhi anak buah/ anggota kelompok sehingga mereka bersedia melakukan perintah.
3. Pemimpin memberi petunjuk jalan cara kerja anggota kelompok
4. Pemimpin tidak mementingkan diri sendiri, segala tindakan untuk kepentingan kelompok.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama antar manusia dalam kelompok, berangkat dari kebutuhan bersama. Dalam kerjasama tersebut mulailah unsur-unsur kepemimpinan. Orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tersebut ialah orang-orang yang paling kuat dan pemberani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama-sama, misalnya seorang pemimpin harus lahir dari keturunan bangsawan, sehat, kuat, berani, ulet, pandai, mempunyai pengaruh dan lain-lain. Hingga sampai sekarang seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang tidak ringan, karena pemimpin sebagai ujung tombak kelompok.

Dengan melihat kondisi tersebut, maka pemahaman akan konsep kepala, pemimpin dan kepemimpinan, sebab-sebab terjadinya kepemimpinan, bagaimana seharusnya seorang pemimpin melakukan gaya kepemimpinan yang efektif, bagaimana sikap pemimpin terhadap konflik dalam organisasi, dan strategi apa yang paling tepat untuk mengatasi konflik menjadi penting untuk dipahami oleh setiap pemimpin. Tulisan ini akan mencoba mengupas secara singkat hal-hat tersebut.

### Kepala dan Pemimpin

Antara kepala dan pemimpin dalam masyarakat sering dikacaukan pengertiannya, padahal istilah itu tidak sama. Kepala adalah seorang yang diangkat menurut peraturan tertentu oleh atasan/instansi yang berwenang untuk mengepalai suatu kantor jawatan dan bertanggungjawab tentang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepada bawahan memberikan perintah dan bertindak sebagai penguasa. Anak buah mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan cara dan waktu yang telah ditetapkan.

Apabila seorang kepala ingin berhasil harus kerja yang baik, ia harus menyakinkan anak buah agar mau menerima dan mengakuinya.

Pemimpin adalah seorang yang dipilih dari kelompoknya karena memiliki kelebihan-kelebihan tertentu, selanjutnya diberi tugas untuk memimpin anak buahnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok. Untuk kelancaran tugas diberikan hak-hak istimewa dibandingkan dengan anggota kelompok lain. Pemimpin dapat diterima bawahan karena dipilih diantara mereka.

Kepala dan pemimpin mempunyai persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah: (a) Kepala dan pemimpin membawahi anak buah; (b) Kepala dan pemimpin diberi tugas pekerjaan dan mempertanggung-jawabkannya. Sedangkan perbedaannya adalah: (a) Kepala diangkat oleh kekuasaan/instansi tertentu, pemimpin dipilih oleh anak buahnya; (b) Kepala kekuasaannya berasal dari kekuatan peraturan dan kekuasaan atasannya, sedangkan pemimpin kekuasaannya menurut peraturan dan berlandaskan kepercayaan anak buah; (c) Kepala bertanggung jawab kepada atasannya, sedang pemimpin bertanggung jawab terhadap atasan juga bersedia bertanggung jawab kepada anak buah; (d) Kepala bertindak sebagai penguasa, sedang pemimpin berperan sebagai pencetus ide organisator dan koordinator; (e) Kepala tidak merupakan merupakan bagian dari anak buah sedangkan pemimpin merupakan bagian dari anak buah.

### Pemimpin Formal dan Informal

Dalam masyarakat kita mengenal jenis-jenis pemimpin antara lain pemimpin negara, pemimpin agama, pemimpin seminar dan lain-lain. Sehingga dari berbagai jenis kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok besar yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal.

1. Pemimpin Formal, adalah orang yang dalam sebuah organisasi ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ciri-ciri pemimpin formal: (a) berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang; (b) memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan; (c) harus memenuhi persyaratan formal; (d) mendapat kenaikan pangkat; (e) dapat dimutasikan; (f) memperoleh imbalan akan balas jasa materiil dan imateriil; (g) bila melakukan kesalahan dapat dikenai sanksi atau hukuman; (h) selama menjadi pemimpin berhak mengatur sepenuhnya organisasi yang dipimpinya.

2. Pemimpin Informal, ialah seorang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin, tetapi merupakan kehormatan biasanya karena mempunyai kelebihan ditunjuk sebagai pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok. Ciri-ciri pemimpin formal: (a) Masyarakat/kelompok mengakui dirinya sebagai pemimpin; (b) Tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin; (c) Tidak dapat dimutasi; (d) Tidak punya atasan; (e) Jika melakukan kesalahan tidak dikenai hukuman hanya kurang kepercayaan terhadap dirinya; dan (f) Tidak mendapat balas jasa.

### Sebab-sebab Timbulnya Pemimpin

Keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Mengenai kemampuan seorang pemimpin dalam melakukan tugasnya, ada beberapa teori yang menjelaskan berdasarkan sebab-sebab timbulnya pemimpin. Berbagai pendapat tersebut apabila disimpulkan adalah sebagai berikut :

1. Teori Genetis, teori ini menyatakan: (a) Pada dasarnya pemimpin itu tidak dibuat melainkan lahir sebagai pemimpin, dan sudah ada sejak dia lahir; (b) Memang sudah ditakdirkan jadi pemimpin.
2. Teori Sosial, teori ini menyatakan: (a) Seorang pemimpin harus ditetapkan dan dibentuk, dengan kata lain tidak lahir begitu saja; (b) Setiap orang dapat jadi pemimpin.
3. Teori Ekologi, teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori di atas, menyatakan bahwa seorang akan sukses sebagai pemimpin jika sejak lahir sudah memiliki bakat kepemimpinan kemudian bakat itu dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan ekologi/lingkungan.

### Pemimpin dan Kepemimpinan

Tidak ada organisasi tanpa pemimpin. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Courtois (Sutarto:2001) mengatakan: "Kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki. Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin bahkan mereka tidak menghendaki yang lain daripada itu". Pendapat lain dikemukakan oleh Ralph Currier Davis (1962:161) menjelaskan bahwa suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja di bawah pengarahan pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan umum yang pasti. Dari dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada dasarnya adalah anggota kelompok yang dengan kekuatannya mampu mempengaruhi orang lain untuk secara bersama-sama atau sendiri-sendiri melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin pada saat melakukan tugasnya dikatakan telah melakukan kepemimpinan. Beberapa pendapat para ahli tentang kepemimpinan mengandung pengertian dan makna yang sama. Antara lain dikemukakan oleh: Sutarto (2001), kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Sondang P. Siagian (1982) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar melaksanakan pekerjaan bersama menuju suatu tujuan tertentu. Sedangkan Ordway Tead (1935) mengatakan *Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable* (Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan). George Terry (1972) memberikan batasan *Leadership is the relationship in which one person, or the leader,*

*influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires* (Kepemimpinan adalah hubungan yang erat ada dalam diri orang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai keinginan pemimpin). Sementara itu Franklyn S. Haiman (Sutarto:2001) memberikan pengertian *Leadership is an effort on his part to direct the behavior of others toward a particular end* (Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan perilaku orang lain guna mencapai tujuan khusus).

### Tipe Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh tipe atau gaya yang digunakan. Tidak ada tipe kepemimpinan yang paling tepat, sehingga sebaiknya seorang pemimpin memiliki dan memahami berbagai tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan tersebut dapat diterapkan sesuai kondisi yang dihadapi oleh pemimpin yang bersangkutan pada suatu saat. Kartini Kartono (1983) menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas:

1. Tipe Kharismatik, tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.
2. Tipe Paternalistik, tipe Kepemimpinan dengan sifat-sifat antara lain: (a) Menganggap bawahannya belum dewasa; (b) bersikap terlalu melindungi; (c) Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan; dan (d) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
3. Tipe Otoriter, pemimpin tipe otoriter mempunyai sifat sebagai berikut: (a) Pemimpin organisasi sebagai miliknya; (b) Pemimpin bertindak sebagai diktator; (c) Cara menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman.
4. Tipe Militeristik, dalam tipe ini pemimpin mempunyai sifat-sifat: (a) menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku; (b) lebih banyak menggunakan sistem perintah; (c) menghendaki keputusan mutlak dari bawahan; (d) formalitas yang berlebihan; (e) tidak menerima saran dan kritik dari bawahan; dan (f) sifat komunikasi hanya sepihak.
5. Tipe Demokrasi, tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan,, pembuatan rencana keputusan, disiplin.

dapat dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda.

Fremont E. Kast (1979) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari sub sistem dengan batas lingkungan supra sistem. Pandangan kontingensi menunjukkan pendekatan dalam organisasi adanya natar hubungan dalam sub sistm yang terdiri daari sub sistem maupun organisasi dengan lingkungannya. Kontingensi berpandangan bahwa azas-azas organisasi bersifat universal. Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan maka dapat dikatakan bahwa tiap-tiap organisasi adalah unik dan tiap situs harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

#### 4. Pendekatan Terpadu

Paul Kenneth H. Blanchard (1977), memadukan berbagai teori kedalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud menunjukkan kesamaan dari pada perbedaan diantara teori-teori tersebut. Teori-teori yang dipadukan adalah:

- a. Perpeduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- b. Perpaduan teori motivasi 2 faktor teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan situasional.
- c. Perpaduan antar 4 sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan situasional
- d. Perpaduan antara teori x dan y, teori tingkat kematangan bawahan dengan kematangan situasional
- e. Perpaduan antara pola perilaku A dan B, tori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- f. Perpaduan antara 4 anggapan tentang orang, teori kematangan bawahan dengan kepemimpinan situasional
- g. Perpaduan antara teori "*Ego State*", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- h. Perpaduan antara teori "*Life Position*", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- i. Perpaduan antara teori *system control*, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- j. Perpaduan antara teori dasar daya, teori tingkat kamatanan bawahan dengan pendekatan kepemikmpinan situasional.
- k. Perpaduan antara teori "*Parent effektiviness training*", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- l. Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- m. Perpaduan antara teori proses pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

- n. Perpaduan antara teori siklus perubahan, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- o. Perpaduan antara teori modivikasi perilaku, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- p. Perpaduan antara teori "*Force field analysis*", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

#### Konflik dan Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Konflik

Konflik adalah suatu organisasi atau hubungan antara kelompok merupakan suatu yang tidak dapat dihindarkan. Bahwa konflik tidak selalu merugikan kadang-kadang dalam batas-batas tertentu justru sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku yang efektif dalam organisasi. Konflik adalah benturan dari bermacam-macam paham, perselisihan, kurang mufakat, pergesekan, bahkan perkelahian, perlawanan dengan senjata perang.

Konflik menurut Adam Ibrahim Indrawijaya adalah bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi baik antara seseorang dengan orang yang lain, antara seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perseorangan dengan organisasi secara menyeluruh.

##### 2. Bentuk Konflik

Ada tiga macam bentuk konflik

- a. Konflik dalam kelompok, terjadi antara dua atau lebih anggota kelompok yang mencakup kelompok dalam arti umum atau satu kesatuan unit organisasi.
- b. Konflik antar organisasi, banyak sekali terjadi tergantung pada lingkungan sekitar. Dapat dipengaruhi politik, ekonomi dan social budaya mempengaruhi kehidupan organisasi atau perbedaan fasilitas antara pegawai yang setingkat di beberapa instansi. Konflik semacam inio penyelesaiannya harus dilakukan melalui pihak ketiga, apakah instansi yang lebih tinggi atau melalui pengadilan.
- c. Konflik antar kelompok, terjadi antar kelompok yang satu dengan kelompok yang lain, yang sering terjadi dalam organisasi.

##### 3. Merangsang Timbulnya Konflik

Konflik dapat berlangsung dalam setiap tingkat dalam struktur organisasi masyarakat. Konflik tidak dapat dihindari dan tidak dapat dihilangkan selama manusia masih dinamis. Oleh sebab itu perlu seni mengelola konflik tersebut, yaitu: (a) membuat standard penilaian; (b) menentukan masalah kontroversial dan konflik; (c) menganalisa situasi dan evaluasi terhadap konflik; (d) memilih tindakan yang tepat terhadap penyimpangan yang menimbulkan konflik.

Pada umumnya pimpinan lebih suka menghindari konflik karena pemimpin adalah penyembuh luka daripada menjadi stimulator konflik. Seperti dijelaskan di atas, tidak semua konflik merugikan, justru kalau dapat dikelola dengan baik maka

suasana baru akan muncul di lingkungan organisasi tersebut, gairah kerja akan muncul kembali pasca konflik. Organisasi tanpa konflik akan terasa hambar, tidak ada dinamika. Berkaitan dengan hal tersebut, ada beberapa cara untuk merangsang timbulnya konflik antara lain: (a) komunikasi diputuskan/dikacaukan; (b) mengacau struktur organisasi; (c) menempatkan orang-orang yang mayoritas ringan dan punya banyak masalah untuk menjadi tenaga pimpinan.

#### 4. Beberapa Strategi Penanggulangan Konflik

Secara garis besar ada delapan strategi penanggulangan konflik:

- a. Pemecahan persoalan, sebagai anggapan dasar bahwa semua pihak mempunyai keinginan untuk menanggulangi konflik, oleh sebab itu perlu dicari ukuran-ukuran yang dapat memuaskan pihak yang terlibat dalam konflik dan persoalan harus selalu dilalui dua tahap penting yaitu proses penemuan gagasan dan proses pematangannya.
- b. Musyawarah, dalam musyawarah terlebih dahulu ditentukan secara jelas apa yang menjadi persoalan. Kemudian kedua belah pihak yang sedang dalam pertikaian mengadakan pembahasan untuk mendapatkan titik pertemuan. Pada waktu musyawarah dapat dikembangkan suatu konsesus bahwa setelah terjadi kesepakatan, masing-masing pihak harus mencegah terjadinya konflik.
- c. Mencari lawan yang sama, dalam hal ini semua pihak diajak untuk lebih bersatu, karena harus menghadapi pihak ketiga sebagai pihak yang dianggap merupakan lawan dari kedua belah pihak yang bertikai.
- d. Mensub organisasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi. Dalam strategi ini usaha penanggulangan konflik dilakukan dengan menemukan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang bertikai.
- e. Peningkatan interaksi dan komunikasi, pihak-pihak yang berkonflik dapat meningkatkan interaksi dan komunikasi mereka, pada suatu saat mereka juga akan lebih mengerti dan menghargai dasar pemikiran dan perilaku pihak lain. Penghargaan dalam hal ini penting sekali karena dapat mengurangi pandangan buruk terhadap kelompok lain.
- f. Latihan kepekaan, pihak-pihak yang berkonflik diajak masuk dalam satu kelompok. Tiap kelompok diberi kesempatan menyatakan pendapatnya, termasuk pendapat negative pihak lainnya. Untuk pihak yang dikritik diharapkan mendengarkan lebih dahulu, kemudian dapat pula mengemukakan pendapatnya sehingga dengan masing-masing mengeluarkan pendapatnya akan merasa puas.
- g. Meminta bantuan kepada pihak ketiga, strategi ini bila terjadi konflik dalam suatu kelompok, bantuan pimpinan kelompok sangat ditunggu. Bila terjadi konflik antar kelompok dalam suatu organisasi bantuan pimpinan organisasi merupakan suatu strategi diharapkan dapat menyelesaikannya. Selanjutnya mengetahui di bidang apa terjadi pertikaian dengan konflik politik, konflik wewenang hukum. Ini penting pihak ketiga yang kiranya dianggap tepat untuk menanggulangi akibat negative dari suatu konflik.

h. Koordinasi, koordinasi dapat menimbulkan konflik dan dapat juga menangani konflik. Suatu usaha koordinasi dapat menjadi salah satu sumber konflik. Karena melalui koordinasi seseorang dapat menjadi koordinator sedang yang lain berperan sebagai yang dikoordinasikan. Pihak kedua dituntut perilaku untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan baik.

#### Kesimpulan

Kelompok-kelompok yang terbentuk dalam masyarakat baik secara formal maupun informal, berangkat dari kebutuhan bersama. Dalam kelompok tersebut terjadi kegiatan bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mewujudkan tujuan bersama diperlukan suatu koordinasi, agar setiap anggota kelompok dapat memberikan sumbangan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan. Koordinasi hanya dapat berjalan dengan baik apabila ada salah satu anggota kelompok yang mempunyai otoritas lebih besar daripada anggota yang lain. Selanjutnya anggota tersebut disebut sebagai pemimpin. Agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan secara optimal, maka seorang pemimpin harus memahami konsep pemimpin dan kepemimpinan, kapan terjadi kepemimpinan, bagaimana seharusnya seorang pemimpin melakukan gaya kepemimpinan yang efektif, dan strategi apa yang paling tepat dalam melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Ada beberapa teori yang melatarbelakangi munculnya pemimpin, antara lain: teori genetis, teori sosial, dan teori ekologi. Masing-masing teori tersebut mempunyai konsep yang berbeda. Akan tetapi seorang pemimpin yang baik harus berada pada interseksi antara ketiganya, yaitu seorang pemimpin di samping dilahirkan, juga harus dibentuk oleh lingkungannya, dan lingkungan yang membentuk adalah lingkungan yang berkualitas, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Seseorang dapat berhasil sebagai pemimpin apabila memiliki kualifikasi yang dibutuhkan, seperti: kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai, prestasi, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu, tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif, partisipasi aktif, stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul, dsb. Di samping syarat mutlak yang harus dimiliki yaitu: kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan. Seorang pemimpin juga harus mampu menggunakan pendekatan kepemimpinan yang tepat dalam mengambil kebijakan dalam kepemimpinannya.

Seorang pemimpin kadang menghindari terjadinya konflik dalam lembaga yang dipimpinnya. Tetapi perlu disadari bahwa konflik dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Dalam batas-batas tertentu konflik tidak selamanya merugikan justru sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku yang efektif. Oleh sebab itu perlu seni mengelola konflik, yaitu: membuat standard an penilaian, menentukan masalah kontroversial dan konflik, menganalisa situasi dan evaluasi terhadap konflik, dan akhirnya pemimpin harus memilih tindakan yang tepat terhadap penyimpangan yang menimbulkan konflik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adam Ibrahim Andrawijaya, 1986, *Perilaku Organisasi*, Bandung : Sinar Baru.
- Fremont E. Kast, 1979, *Organization ang Management A Systems and Contengency Approach*, Auckland: McGraw-Hill Inc.
- Kartini Kartono, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : CV RAJAWALI
- Lee James A., 1980, *Management Theories and Prescriptions*, Athens, Ohio : Ohio University Press.
- Mar'at, 1980. *Pemimpin dan kepemimpinan*, Bandung : Ghalia Indonesia
- Onong Uchajana Effendy, 1981, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung : Alumni.
- Ordway Tead, 1935, *The Art of Leadeship*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- Paul Kenneth H. Blanchard, 1977, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Third Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Sondang P. Siagian, 1982, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku*, Jakarta: PT Gunung Agung
- Stephen R. Covey, 2001, *Principle Centered Leadership*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sutarto, 1986, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : PT Rineka Cipta

**Biodata Penulis:**

Saliman, lahir di Kutasari, Purbalingga, 3 Agustus 1966 adalah lektor pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.

## PATOLOGI BIROKRASI DALAM ORGANISASI PUBLIK DAN UPAYA PENCEGAHANNYA

Oleh Rosidah

**Abstrak**

Pemerintah daerah mempunyai tanggung jawab terhadap pembangunan daerahnya, sebagaimana undang-undang Otonomi Daerah No. 7 tahun 1974.. Untuk mewujudkannya perlu upaya yang sungguh-sungguh, dengan modal sumber daya yang dimilikinya. Dalam proses pencapaian tujuan tidak lepas dari berbagai persoalan/ hambatan. Salah satu hambatan adalah yang terkait dengan SDM (Sumber Daya Manusia), yakni perilaku aparatur pemerintah.

Banyak upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja aparatur. Antara lain dengan diagnosa organisasi, analisis sitem dan prosedur. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan terjadi perilaku aparatur yang counter productive, sehingga menghambat laju perkembangan organisasi. Hal-hal yang nampak dari perilaku tersebut bisa jadi merupakan penyakit organisasi (patologi birokrasi), yang sudah merupakan budaya dalam organisasi tersebut.

Melalui tulisan ini akan dikupas beberapa patologi yang kemungkinan muncul dalam birokrasi pemerintahan, antara lain astigmatisme, xenophobia, paranoia, dll.; sebab-sebab terjadinya, bagaimana berproses dalam organisasi publik dan solusi yang ditawarkan serta pendekatan yang bisa diterapkan.

**Pendahuluan**

Seiring dengan diberlakukan kebijakan otonomi daerah, sebagaimana UU No. 7 tahun 1974 bahwa pemerintah daerah mempunyai kewajiban terhadap pembangunan daerahnya masing-masing maka sebenarnya pembangunan bertumpu pada daerah. Oleh karena itu kemajuan pembangunan daerah akan sangat tergantung pada kekuatan masing-masing daerah, yang meliputi kemampuan memberdayakan sumber daya alam, dan sumber daya manusia termasuk jajaran pegawai yang ada di Pemda tersebut. Banyak permasalahan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi publik (birokrasi pemerintah), antara lain yang terkait dengan proses penyelesaian pekerjaan di kantor. Bisa jadi permasalahan tersebut dirasakan bukan suatu masalah akan tetapi kalau hal tersebut berlangsung lama akan sangat merugikan dalam proses penyelenggaraan pembangunan. Berbagai asumsi diberikan pada organisasi publik/biokrasi pemerintah antara lain, misalnya: keengganan pegawai untuk bekerja keras, menunda pekerjaan, empire building, otokratik, kurang inovatif, berbelit-belit, opesif, paranoia, dll. Oleh Miftah Thoha (1994) hal tersebut dijelaskan sebagai patologi birokrasi. Kondisi di atas membutuhkan reformasi di