

KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Oleh
Iis Prasetyo, MM

A. Organisasi Formal dan Informal

Drs. M. Manulang: organisasi dalam arti dinamis (pengorganisasian) adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatalan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas.

James D. Mooney: *“Organization is form of human association for the attainment of common purpose.”* Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Koontz & O’Donnel: organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertical, maupaun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi.

Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro: organisasi adalah struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Aspek-aspek penting dari definisi-definisi di atas, adalah: 1) adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai, 2) adanya sistem kerja sama yang terstruktur dari sekelompok orang, 3) adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan, 4) adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi, 5) adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus di taati, 6) adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas, 7) adanya unsur-unsur dan alat-alat organisasi, 8) adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.

Organisasi sangat penting dalam manajemen, karena:

- a. Organisasi adalah syarat utama adanya manajemen, tanpa organisasi manajemen tidak ada;
- b. Organisasi merupakan wadah dan alat pelaksanaan proses manajemen dalam mencapai tujuan;
- c. Organisasi adalah tempat kerja sama formal dari sekelompok orang dalam melakukan tugas-tugasnya;
- d. Organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai.

Unsur-unsur organisasi

- a. Manusia (human factor), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
- c. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin di capai.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi baru ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi baru ada, jika terdapat unsur teknis.

- g. Lingkungan (environment eksternal social system), artinya organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

Tanda-tanda organisasi yang baik dan efektif, antara lain adalah:

- a. Tujuan organisasi itu jelas dan realistis.
- b. Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, subsistem-subsistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas.
- c. Organisasi itu harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan.
- d. Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- e. Unit-unit kerja (departemen-bagian) ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.
- f. Job description setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan.
- g. Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak.
- h. Sumber perintah dan tanggung jawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek.
- i. Jenis wewenang (authority) yang dimiliki setiap pejabat harus jelas.
- j. Mismatch manajemen penempatan karyawan tidak ada.
- k. Hubungan antara bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi.
- l. Pendelegasian, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi harus baik.
- m. Organisasi harus luwes dan fleksibel.
- n. Organisasi harus mempunyai Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

1. Pola Organisasi Formal

formal institutions as rules that are readily observable through written documents or rules that are determined and executed through formal position, such as authority or ownership (institusi formal adalah peraturan yang siap dan dapat diamati melalui dokumentertulis atau peraturan yang ditentukan dan dilaksanakan melalui posisi formal, seperti halnya otoritas ataupun kepemilikan).

Formal organizations are typically understood to be systems of coordinated and controlled activities that arise when work is embedded in complex networks of technical relations and boundary-spanning exchanges. But in modern societies, formal organizational structures arise in highly institutional contexts. Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.

Organisasi formal adalah organisasi yang dibentuk secara sadar dan mempunyai tujuan tertentu yang disadari pula dengan menggunakan sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab, maupun pertanggung jawaban dirancang oleh menejer agar pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati bersama.

Dalam organisasi formal semua hubungan kewenangan maupun responsibility akan terlibat dalam bagan struktur organisasi, dimana pada bagan tersebut akan diperlihatkan seberapa besar wewenang maupun tanggung jawab yang harus dipikul untuk masing-masing pekerjaan yang merupakan bagian dari pekerjaan yang lebih besar dengan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Pada bagan struktur organisasi ada 4 hal yang penting untuk dimengerti dan dipahami sehingga dalam menajlankan tugas atau pekerjaan yang telah menjadi bagian masing-masing tidak terjadi ketimpangan. Hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun bagan struktur organisasi adalah wewenang, tanggung jawab, koordinasi maupun pendelegasian wewenang.

Organisasi formal adalah organisasi yang dengan sengaja direncanakan dan strukturnya secara tegas disusun. Organisasi formal harus memiliki tujuan dan sasaran, dimana tujuan organisasi ini akan menentukan struktur organisasinya. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antara fungsi-fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya. Organisasi dengan struktur formal dikelola oleh mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola organisasi. Mereka menciptakan struktur formal agar mereka mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Biasanya struktur formal ini digambarkan dalam bentuk bagan organisasi.

Strategi dan struktur; Chandler menyimpulkan bahwa perubahan strategi mengakibatkan perubahan dalam desain organisasional. Peningkatan kompleksitas menyebabkan struktur tersentralisasi tidak efisien.

Dimensi-dimensi dasar struktur organisasi; terdiri dari pembagian kerja, wewenang, kekuasaan, tanggung jawab, rentang kendali, struktur flat dan struktur tall.

2. Organisasi Informal

We define informal institutions, in turn, as rules based on implicit understandings, being in most part socially derived and therefore not accessible through written documents or necessarily sanctioned through formal position. Thus, informal institutions include social norms, routines, and political processes.

Organisasi informal pada struktur organisasi tidak akan terlihat dan akan selalu mengikuti keberadaan organisasi formal. Organisasi informal ini keberadaannya tidak direncanakan tetapi terjadi secara otomatis karena hubungan antar perseorangan pada sesama anggota organisasi formal. Organisasi informal merupakan organisasi yang tercipta karena adanya hubungan antar pribadi yang secara tidak sadar terjadi keberadaannya tanpa didasarkan pada hubungan wewenang formal pada struktur organisasi maupun kesepakatan tujuan bersama.

Organisasi informal sering terjadi karena adanya komunikasi antar sesama anggota yang dengan cepat menyebarkan informasi melalui desas-desus dari mulut ke mulut. Adapun desas-desus itu bisa saja berlebihan, salah, kurang tepat maupun merupakan kebocoran informasi dari atasan yang mungkin benar. Untuk itulah agar organisasi informal bermanfaat bagi perusahaan maka sudah sepantasnya kalau setiap atasan harus bisa menggunakan segi positif keberadaan organisasi informal ini terutama dalam menyampaikan perintah.

Bagaimanapun, saat ini struktur informal banyak dikembangkan oleh kebanyakan organisasi berdasarkan pada realitas interaksi kehidupan sehari-hari antar anggota organisasi. Struktur informal ini mungkin berbeda dengan struktur yang telah dibuat dalam bagan. Struktur informal dibuat karena: a) orang-orang menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu yang mereka anggap lebih mudah dan menghemat waktu mereka, b) bentuk interaksi berdasarkan pertemanan kelompok atau hubungan lainnya, c) orang-orang melupakan struktur formal yang telah ada, d) lebih muda bekerja dalam struktur informal.

Pemimpin perlu untuk belajar bekerja baik dalam struktur formal maupun struktur informal. Pemimpin yang fleksibel dapat merealisasikan elemen dalam struktur informal untuk menjadi formal dengan mengadopsi struktur formal untuk memasukkan perbaikan dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaan sehari-hari dalam struktur informal.

B. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan

Manajemen adalah proses dua pihak, pertukaran dua arah. Pemimpin dan bawahan berbagi tanggung jawab, dan keduanya aktif dalam membantu proses-proses seperti

komunikasi, kepemimpinan dan kekuatan sosial. Bukan hanya manajer yang membutuhkan pelatihan bagaimana cara berkomunikasi. Setengah tanggung jawab berkomunikasi terletak pada bawahan.

Kepemimpinan adalah proses dua pihak, dua arah artinya, satu pihak harus mengetahui cara memimpin, dan pihak lain harus mengetahui cara mengikuti. Tetapi dalam pelaksanaannya, tidak ada hal-hal seperti pemimpin “murni” dan pengikut “murni”. Setiap pihak adalah pemimpin dan pengikut pada waktu bersamaan, dan kedua belah pihak memikul tanggung jawab untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan (Timpe, 2002).

Menurut sejarahnya, istilah kepemimpinan (*leadership*) baru muncul sekitar tahun 1800, definisi leadership bermacam-macam sesuai dengan selera pembuat definisi itu sendiri, dari mana mereka memandang. Meskipun demikian, masih dapat ditarik suatu garis yang sama dari definisi-definisi yang dibuat. Berbagai sudut pandang para pembuat definisi kepemimpinan itu adalah sebagai berikut: 1) titik tumpu proses kelompok, 2) kepribadian dan pengaruh, 3) seni dalam melaksanakan pekerjaan, 4) tindakan mempengaruhi orang lain, 5) perbuatan atau sikap seseorang, 6) bentuk persuasi dalam menggerakkan orang, 7) alat pencapaian tujuan, 8) pengaruh daripada interaksi, 9) peranan yang menonjol, 10) proses dari peranan yang orisinal (Martoyo, 1996). Dari penjelasan di atas, Martoyo mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama”.

Pengertian lain dari kepemimpinan atau “*leadership*” dapat diartikan sebagai berikut: “*leadership is a process of motivating others to work to meet specific objectives*” (Ebert & Griffin, 2003). Kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi lain dari kepemimpinan adalah: “*leadership as a social influence process in which the leader seeks the voluntary participation of subordinates in an effort to reach organizational goals*” (Kreitner & Kinicki, 2004), kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin meminta partisipasi secara sukarela dari bawahannya sebagai upaya untuk meraih tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi (Robins, 2002).

Definisi kepemimpinan seperti diungkapkan di atas, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan di bawah ini (Locke, 1997):

- a. Kepemimpinan menyangkut “orang lain”, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu “proses”. Agar bisa memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang dikonformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- c. kepemimpinan harus “membujuk” orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah visi.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan, karena setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain dan tidak tentu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari kepemimpinan lainnya (Reksohadiprojo, 1999).

Gaya kepemimpinan adalah cara dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah. Kesemuanya itu adalah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Jusuf S & Almasdi, 1996).

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dibuat mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.

Berdasarkan realita, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai (Alimuddin, 2002).

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahan. Para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) (Handoko, 2003). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka.

Gaya kepemimpinan pada hakikatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tersebut disebut gaya dan yang mempunyai sifat: 1) berorientasi kepada tugas (*a task oriented style*) dan 2) berorientasi pada bawahan (*an employee – oriented style*) (Wahjosumidjo, 1994).

Di dalam gaya yang pertama, ditandai dengan adanya beberapa hal seperti: 1) pemimpin memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahan, 2) pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, 3) pemimpin meyakinkan kepada bawahan, bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, 4) pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Sedang gaya kepemimpinan yang kedua, sebaliknya ditandai dengan berbagai gejala sebagai berikut: 1) pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan, 2) pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, 3) pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling hormat-menghormati di antara sesama anggota kelompok (Wahjosumidjo, 1994).

C. Metode, Tipe dan Jenis Kepemimpinan

Dalam praktek sehari-hari, seorag diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan, padahal macam pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedang kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Setiap orang mempunyai pengaruh atas pihak lain, dengan latihan dan peningkatan pengetahuan oleh pihak maka pengaruh tersebut akan bertambah dan berkembang. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam wujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih

dahulu. Dewasa ini kebanyakan para ahli beranggapan bahwa setiap orang dapat mengembangkan bakat kepemimpinannya dalam tingkat tertentu.

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Masalah yang selalu terdapat dalam membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dengan yang dipimpin menurut rules of the game yang telah disepakati bersama. Seseorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Dari batasan kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan di atas seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dalam organisasi pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (management members). Ketiga tingkatan tersebut adalah :

1. Manager puncak (Top Manager)
2. Manajer menengah (Middle manager)
3. Manajer bawahan (Lower manager/supervisor)

Seorang pemimpin mempunyai baik ketrampilan manajemen (managerial skill) maupun keterampilan teknis (technical skill). Semakin rendah kedudukan seorang teknis pemimpin dalam organisasi maka keterampilan lebih menonjol dibandingkan dengan keterampilan manajemen. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang bersifat operasional. Bertambah tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi maka semakin menonjol keterampilan manajemen dan aktivitas yang dijalankan adalah aktivitas bersifat konseptual.

Dengan perkataan lain semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi maka semakin dituntut dari padanya kemampuan berfikir secara konseptual strategis dan makro.

Di samping itu perlu dikemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka ia semakin generalist, sedang semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi maka ia menjadi spesialis.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa lebih mudah mengukur produktivitas pemimpin yang lebih rendah.

D. Kepemimpinan Formal dan Kepemimpinan Informal

Dalam setiap organisasi selalu terdapat hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal melahirkan organisasi formal dan hubungan informal melahirkan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang resmi yang ada pada diangkat dalam jabatan kepemimpinan.

Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarki dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan akan diterima menjadi kepemimpinan yang "sebenarnya" oleh bawahan. Penerimaan atas pimpinan formal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi apakah kepemimpinan formal tersebut sekaligus menjadi kepemimpinan nyata.

Kepemimpinan informal sering juga disebut dengan istilah headship. Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan. Jenis kepemimpinan ini tidak terlihat pada struktur organisasi.

Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan "memikat" hati orang lain.
2. Kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain.
3. Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai.
4. Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional.
5. Pemilihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Telah dikemukakan bahwa tidak ada pemimpin tanpa adanya pihak yang dipimpin. Pemimpin timbul sebagai hasil dari persetujuan anggota organisasi yang secara sukarela menjadi pengikut. Pemimpin sejati mencapai status mereka karena pengakuan sukarela dari pihak yang dipimpin.

Seorang pemimpin harus mencapai serta mempertahankan kepercayaan orang lain. Dengan sebuah surat keputusan, maka seseorang dapat diberikan kekuasaan besar tetapi hal tersebut tidak secara otomatis membuatnya menjadi seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya.

Di bawah ini akan dikemukakan perbedaan antara kepemimpinan dengan non pemimpin.

Pemimpin:

1. Memberikan inspirasi kepada bawahan
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahan
3. Memberikan contoh kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan
4. Menerima kewajiban-kewajiban
5. Memperbaiki segala kesalahan atau kekeliruan.

Non Pemimpinan :

1. Memberikan dorongan kepada bawahan
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengorbankan bawahan
3. Menanamkan perasaan takut pada bawahan dan memberikan ancaman.
4. Melimpahkan kewajiban kepada orang lain.
5. Melimpahkan kesalahan kepada orang lain dengan apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan.

E. Teori Kepemimpinan dan Tipe-tipe Kepemimpinan

Beberapa teori telah dikemukakan para ahli manajemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lainnya. Di antara berbagai teori mengenai lahirnya paling pemimpin ada tiga di antaranya yang paling menonjol yaitu sebagai berikut :

1. Teori Genetik

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan "leaders are born and not made". bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin ada karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Jika teori genetik mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu :

"Leaders are made and not born".

Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetis dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan yang jauh yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

4. Tipe kepemimpinan otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak.

Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

5. Tipe kepemimpinan militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.
- c. Sonang kepada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

6. Tipe pemimpin fathernalistis

Tipe kepemimpinan fathernalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kepatern. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil.

Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.

- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya tuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- e. Sering menganggap dirinya maha tau.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

7. Tipe kepemimpinan karismatis

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab. Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

8. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
- d. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- e. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- h. Dan sebagainya.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis.

9. Syarat-syarat pemimpin yang baik

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seorang yang tergolong sebagai pemimpin adalah seorang yang pada waktu lahirnya yang berhasil memang telah diberkahi dengan bakat-bakat kepemimpinan dan karirnya mengembangkan bakat genetisnya melalui pendidikan pengalaman kerja.

Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus dengan maksud agar yang bersangkutan semakin memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan.

Walaupun belum ada kesatuan pendapat antara para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa di antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum yang luas.
- b. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang generalist yang baik juga.
- c. Kemampuan berkembang secara mental
- d. Ingin tahu
- e. Kemampuan analitis
- f. Memiliki daya ingat yang kuat
- g. Mempunyai kapasitas integratif
- h. Keterampilan berkomunikasi
- i. Keterampilan mendidik
- j. Personalitas dan objektivitas
- k. Pragmatismo
- l. Mempunyai naluri untuk prioritas
- m. Sederhana
- n. Berani
- o. Tegas dan sebagainya.

F. Kepemimpinan dan Komunikasi

Komunikasi diartikan oleh Rogers sebagai berikut: komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Terdapat banyak sekali konteks komunikasi dalam praktiknya, termasuk salah satunya komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah komunikasi organisasional yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok.

Persoalan utama dalam komunikasi efektif adalah sejauh mana motif komunikasi komunikator terwujud dalam ciri komunikannya. Jika motif komunikasi dimaknai sebagai tujuan komunikasi maka dapat diartikan bahwa apabila hasil yang didapat sama dengan tujuan yang diharapkan maka hasil komunikasinya efektif, jika hasil yang didapatkan lebih besar dari tujuan yang diharapkan maka komunikasi sangat efektif, apabila hasil yang didapatkan lebih kecil dari tujuan yang diharapkan, dikatakan bahwa komunikasi tidak atau kurang efektif. Kata kunci komunikasi efektif adalah sejauh mana komunikator mampu berorientasi kepada komunikasi. Berorientasi artinya melihat dan memahami tingkat akal budi berikut peralatan jasmani yang dimiliki

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan kompleks, maka demikian juga dengan komunikasinya. Komunikasi secara fungsional dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu .

Arus komunikasi dari atasan ke bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan bawahan akan menyebabkan hambatan atau penolakan dalam menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pemimpin tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi bila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan tersebut di peganginya.

- b. Kepercayaan pada pesan tulisan
Kebanyakan para pemimpin lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pemimpin lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, manual yang mahal, buku dan film sebagai kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan. Hasil penelitian Dahle (1981) menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Komunikasi tatap muka lebih disenangi oleh bawahan dari pada media cetak.
- c. Pesan yang berlebihan
Karena banyaknya pesan yang dikirim secara tertulis maka bawahan dibebani dengan memo-memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan yang harus dibaca karyawan. Reaksi bawahan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak bawahan hanya membaca pesan-pesan tertentu saja yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain di biarkan tidak dibaca.
- d. Timing
Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah memperhitungkan faktor waktu yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku bawahan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dengan bawahan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan karyawan maka mungkin akan mempengaruhi efektivitasnya.
- e. Penyaringan
Pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka, tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan beberapa faktor diantaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada pengawas.

Memberikan umpan balik juga memerlukan penanganan serius, jangan sampai pesan yang diberikan tidak memberikan umpan balik yang efektif dari bawahan, berikut ini adalah karakteristik umpan balik komunikasi antar pribadi yang efektif dan yang tidak efektif:

Umpan balik yang efektif	Umpan balik yang tidak efektif
1. Cenderung untuk membantu bawahan	1. Cenderung memperkecil arti peranan bawahan
2. Khusus dan terperinci	2. Bersifat umum
3. Deskriptif	3. Bersifat menilai
4. Bermanfaat	4. Tidak bermanfaat
5. Memperhitungkan waktu	5. Tidak memperhitungkan ketepatan waktu
6. Kesiapan bawahan untuk menerima dan memberikan umpan balik	6. Membuat bawahan pertahan
7. Jelas	7. Tidak memudahkan pengertian
8. Sah dan benar	8. Tidak sah dan tidak benar

1. Faktor Penghambat Komunikasi

Ada begitu banyak faktor penghambat komunikasi yang baik hingga dalam semua organisasi muncul anggapan bahwa komunikasi buruk telah menjadi hal yang lumrah. Karena itu mengherankan bila pesan sampai ke tujuan tanpa terganggu. Meskipun jika seseorang

mencoba untuk berkomunikasi, mereka sering gagal. Penghambat utama dalam komunikasi adalah:

- a. Mengabaikan informasi yang berbenturan dengan yang telah kita ketahui; kita cenderung mengabaikan atau menolak informasi yang berbenturan dengan keyakinan kita sendiri. Seandainya tidak ditolak, dicari cara untuk memutarinya dan membentuk artinya agar sesuai dengan konsep yang telah terbentuk.
- b. Persepsi mengenai komunikator; penerima tidak saja mengevaluasi apa yang dia dengar berdasarkan latar belakangnya sendiri, tetapi dia juga mempertimbangkan pengirimannya. Prasangka mungkin menimbulkan motif yang sebelumnya tidak ada terhadap komunikator. Beberapa orang menganggap setiap tindakan kolektif sebagai persekongkolan.
- c. Pengaruh kelompok; kelompok yang mempengaruhi sikap dan peranan kita. Apa yang didengar kelompok tergantung kepada kepentingannya sendiri. Pengalaman dan kesukaan bersama akan lebih berpengaruh dari pada desakan pimpinan yang dirasakan bawahan bahwa mereka tidak memiliki kesamaan, dan sebaliknya.
- d. Suatu kata akan berarti lain bagi orang yang berbeda; kata-kata yang memiliki arti yang sangat khusus bagi beberapa orang, yang akibatnya bahwa mereka menyampaikan kesan yang berbeda dari yang dimaksudkan.
- e. Bahasa khusus; kita semua cenderung untuk menggunakan bahasa khusus atau jargon, berbicara menggunakan bahasa khusus sangat mudah bagi orang yang sama-sama tahu, tetapi menjadi penghambat yang tidak efektif dan menyakitkan di antara orang yang tahu dan orang yang tidak tahu.
- f. Keadaan emosi; emosi kita mewarnai kemampuan kita untuk menyampaikan atau menerima pesan. Jika kita berada dalam keadaan yang tidak aman atau khawatir, apa yang kita dengar tampaknya lebih menakutkan dari pada ketika merasa aman dan berada dalam dunia yang damai.
- g. Kebisingan; faktor-faktor luar dapat mengganggu penerimaan pesan. Hal ini dapat meliputi kebisingan yang sebenarnya yang menghalangi kata-kata yang didengar, atau kebisingan kiasan dalam bentuk kebingungan atau informasi yang tidak jelas yang mengganggu pesan tersebut.
- h. Ukuran; ukuran dan kerumitan organisasi modern dapat mengganggu komunikasi. Terlalu banyak tingkatan dalam sebuah organisasi menjadi salah satu alasan mengapa pesan-pesan menjadi terganggu.

2. Mengatasi Penghambat

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, kita perlu:

- a. Menyesuaikan diri dengan dunia penerima; berusaha sebaik-baiknya agar dia menerima pesan yang ingin disampaikan, memahami kebutuhan dan reaksi potensial, menggunakan empati dan menempatkan diri kita sendiri dalam posisinya.
- b. Gunakan umpan balik; dapatkan tanggapan dari penerima pesan yang akan menunjukkan kepada anda berapa jauh dia telah memahami pesan tersebut.
- c. Gunakan sarana penguat; sampaikan pesan dengan berbagai cara agar dapat diterima, gunakan berbagai saluran komunikasi, lisan atau tertulis.
- d. Gunakan komunikasi tatap muka; komunikasi tatap muka lebih baik dari kata-kata tertulis karena kita dapat mengamati pengaruh dari yang kita katakan dan mendapatkan umpan balik dari penerimanya. Kita kemudian dapat menyesuaikan pesan-pesan kita.
- e. Gunakan bahasa yang sederhana dan langsung; hal ini tampaknya sangat mutlak, tetapi banyak orang tidak melakukannya, dan karena itu komunikasi terganggu.

- f. Ikuti perkataan dengan perbuatan; jika kita mengatakan bahwa kita akan melakukan sesuatu, lakukanlah. Ucapan kita akan tetap dipercaya.
- g. Kurangi masalah mengenai ukuran; kurangi tingkatan manajemen, kurangi rentang pengendalian, pastikan bahwa semua kegiatan dikelompokkan berdasarkan kemudahan komunikasi bagi orang yang berkepentingan dengannya, desentralisasikan wewenang menjadi unit-unit kecil dan mandiri tetapi tetap dapat dipercaya. Untuk tujuan komunikasi yang baik "kecil itu indah". Hubungan langsunglah yang diperhitungkan.

G. Kepemimpinan dan Masalah (Konflik Organisasi)

Konflik dapat muncul dimana saja dan disebabkan oleh apa saja serta dalam ruang lingkup yang berbeda-beda. Menurut Osborn dkk, yang dimaksud dengan konflik (dalam lingkup organisasi adalah: *"conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organizational substance and/ or experience some emotional antagonism with one other"*).

arti kalimat di atas dapat dijabarkan sebagai berikut: konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Menurut Hani Handoko, konflik biasanya timbul dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya berbagai masalah dalam hal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi.

- a. Masalah komunikasi; penyebab konflik yang pertama ini diakibatkan karena salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten.
- b. Masalah struktur organisasi; hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Masalah pribadi; penyebab konflik yang ketiga ini disebabkan karena tidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Perbandingan pandangan lama dan pandangan baru mengenai konflik

Pandangan Lama (tradisional)	Pandangan Baru (Interaksionis)
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan karena kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan	4. Tugas manajemen adalah mengelola

konflik	tingkat konflik dan penyelesaiannya
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat berperan positif, tetapi juga dapat berperan negatif. Ini berarti bahwa konflik harus dapat dikelola sebaik-baiknya, karena potensial untuk dapat berkembang "positif" maupun "negatif" dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Sifat fungsional dari konflik adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik.
- b. Lebih mempersatukan para anggota organisasi.
- c. Pemimpin mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi.
- d. Mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi.
- e. Penggantian pemimpin yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

Konflik Struktural

Dalam wilayah struktural organisasi klasik terdapat empat daerah struktural dimana konflik sering timbul:

- a. Konflik Hierarki; yakni konflik antara berbagai tingkatan organisasi.
- b. Konflik Fungsional; yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi.
- c. Konflik Lini Staf; yakni konflik antara lini dan staf.
- d. Konflik Formal-Informal; yakni konflik organisasi formal dan informal.

1. Metode Penanggulangan Konflik

Dengan adanya suatu konflik dalam suatu organisasi jelas memerlukan penanganan atau penanggulangan yang sebaik-baiknya. Pandangan baru telah mengatakan bahwa konflik dapat membantu tetapi juga menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat atau tingkat. Ini menunjukkan bahwa konflik pun ada manfaatnya bagi organisasi, karena dengan demikian dapat diketahui manakah letak kelemahan-kelemahan organisasi. Oleh karena itu penanggulangan suatu konflik dalam organisasi perlu dicari metode yang setepat-tepatnya.

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka metode yang harus dipakai untuk menangani konflik dalam organisasi harus tepat dan secermat mungkin, karena kekurangtepatan dalam mengatasi konflik ini akan berakibat antara lain: rusaknya wibawa kepemimpinan organisasi, kacanya koordinasi, macetnya mekanisme kerja, melemahnya proses pengawasan dan pengendalian serta kemungkinan tertutupnya proses umpan balik atas data pelaksanaan kerja. Langkah awal yang perlu ditempuh dalam upaya penanganan konflik adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi masalah; pertama, diidentifikasi dengan sebaik-baiknya konflik tersebut, sebagai suatu masalah yang harus diatasi atau dipecahkan. Langkah ini sangat penting untuk secara tepat ditelaah. Dari identifikasi masalah ini dapat diketahui pokok permasalahannya. Keliru dalam mengidentifikasi masalah atau konflik tersebut akan berakibat kekeliruan pula dalam menentukan cara untuk mengatasinya.
- b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai; kedua, tentukanlah tujuan yang hendak dicapai apabila masalah dapat dipecahkan nanti. Tujuan tersebut dapat bersifat kualitatif ataupun kuantitatif.
- c. Menentukan kriteria keberhasilan; ketiga, tetapkanlah kriteria keberhasilan. Peranan kriteria tersebut adalah menilai keberhasilan pencapaian tujuan, setelah

- suatu saat alternatif tindakan dilaksanakan, untuk menyusun instrumen penilaian serta untuk menilai efektivitas suatu alternatif tindakan dalam pencapaian tujuan.
- d. Penjabaran alternatif-alternatif; beberapa alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik di antara alternatif-alternatif tersebut.
 - e. Memilih alternatif terbaik; dengan penjabaran berbagai alternatif tersebut pilihlah alternatif pemecahan masalah yang paling tepat yang mengarah pada tercapainya tujuan penanggulangan konflik tersebut.
 - f. Percobaan dan penyempurnaan, setelah alternatif dipilih perlu dicoba dilaksanakan dan apabila dalam percobaan pelaksanaan kurang tepat perlu disempurnakan atau diteliti efektivitasnya.
 - g. Pelaksanaan. Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka tahap berikutnya adalah menerapkan alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat tertanggulangi dengan baik dan tepat.

Disamping metode penanggulangan konflik, juga ada manajemen konflik yang terdiri dari tiga bentuk antara lain:

- a. Metode Stimulasi Konflik; suatu konflik dapat positif dan dapat negatif. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para bawahan takut berinisiatif dan menjadi pasif, karena kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang bekerja lebih baik, diabaikan, terjadi adanya toleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja dan sebagainya. Pemimpin dari kelompok yang demikian situasinya perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berefek "penggembengan". Metode ini dapat meliputi:
 - 1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok.
 - 2) Penyusunan kembali organisasi
 - 3) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
 - 4) Memilih pemimpin yang tepat.
 - 5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan,
- b. Metode pengurangan konflik. Metode ini menekankan adanya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik, yang diatasi dengan cara "mendinginkan suasana", namun menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Pendinginan suasana tersebut dilakukan dengan dua cara:
 - 1) Mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih dapat diterima oleh kedua pihak yang konflik.
 - 2) Mempersatukan kedua kelompok yang saling bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.
- c. Metode Penyelesaian Konflik. Metode ini berkaitan dengan kegiatan para pemimpin yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang saling bertentangan. Misalnya melalui perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi dan sebagainya.