

# Peranan Pemimpin Dalam Pengendalian Konflik Kerja di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar

Heryanto

## Abstrak

Penelitian dilakukan di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar. Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1. Bagaimana peranan kepala desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian konflik? 2. Hambatan dan kesulitan apa yang dihadapi kepala desa dalam pengendalian konflik kerja? 3. Upaya-upaya kepala desa dalam pengendalian konflik kerja di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar? Metode penelitian yang digunakan penulis yaitu deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa dengan jumlah 8 orang. Berdasarkan hasil penelitian telah diketahui bahwa 1. peranan pemimpin dalam pengendalian konflik kerja di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar pada umumnya sudah berjalan cukup baik. 2. Hambatan yang dihadapi yaitu antara pihak-pihak yang terjadi konflik dapat diselesaikan oleh musyawarah ditingkat pemerintahan desa, kurang sadarnya pihak yang terjadi konflik untuk melaporkan permasalahannya terhadap pemerintah desa, hanya bisa menyelesaikan secara musyawarah keluarga, bawahan masih belum maksimal di dalam pemahaman tugas pokok dan fungsi masing-masing, selalu berubahnya peraturan-peraturan perundangan. 3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yaitu dimusyawarahkan kembali ditingkat desa dengan mengundang unsur dari kecamatan, Babinkamtibmas Desa (dari kepolisian), dan babinsa desa (dari ABRI), melaksanakan pembinaan terhadap pihak yang lebih dekat dengan masyarakat seperti ketua RT/RW dan Linmas supaya segera melaporkan dan memberitahukan kepada pemerintah desa apabila dimasyarakat terjadi konflik atau tidak ada indikasi yang dapat menimbulkan konflik, menyerahkan ketingkatan yang lebih tinggi untuk diselesaikan, selalu memberikan sosialisasi dan pengetahuan kepada bawahan dan masyarakat agar tidak terpengaruh kepada pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab yang akan membuat permasalahan-permasalahan dilingkup pemerintahan desa, mengadakan pelatihan-pelatihan kepada perangkat desa tentang tugas pokok dan fungsi didalam penyelenggaraan pemerintah desa, selalu berkoordinasi dengan pemberdayaan didalam penyelenggaraan pemerintahan desa, memberikan arahan-arahan dan tujuan adanya program yang bergulir dimasyarakat, mencoba mencari bantuan dari tingkat kota dan desa sendiri membuat Peraturan Desa tentang kejadian luar biasa sehingga apa yang akan dilaksanakan berpedoman kepada Peraturan Desa, mengundang kembali dan memberikan saran-saran agar pihak yang berkonflik memenuhi undangan dari pemerintah desa guna penyelesaian masalah.

*Kata Kunci: Pemimpin; Pengendalian Konflik Kerja*

## A. PENDAHULUAN

Peranan pemimpin dalam mengelola bawahan sangat terkait dengan gaya kepemimpinannya yang ditampilkan. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan dalam segala situasi, dan mampu memberi mengelola pegawainya dimasa-masa sulit sehingga tercipta rasa keyakinan akan atasan dalam diri para bawahannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sobri (2014:10) bahwa: "Pemimpin hadir untuk menggerakkan para pengikut agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan atau dikehendaki pemimpin".

Lebih lanjut Sobri (2014:10) menambahkan bahwa:

Didalam suatu organisasi keberadaan seorang pemimpin sangat penting karena

pemimpin merupakan otak pusatnya organisasi dalam mengelola segala sumber daya dalam organisasi. salah satu tugas yang sangat strategis dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, konflik kerja dalam organisasi pun relatif dapat diatasi, yang penting seorang pemimpin dapat menekan ego sendiri, menghargai kontribusi bawahan yang berdasarkan tataran etika organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka jelas bahwa dalam mencapai tujuan organisasi membutuhkan beberapa faktor pendukung yaitu alat, modal, alam dan manusia. Diantara faktor-faktor tersebut manusialah yang sangat dominan

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

Tugas dan fungsi pimpinan menurut Nawawi (1995:74) adalah sebagai berikut:

Tugas pimpinan adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi. Sedangkan fungsi pimpinan adalah fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya, serta fungsi sebagai top manajemen yakni mengadakan panning, organizing, staffing, directing, commanding dan controlling.

Salah satu peran pemimpin dalam organisasi adalah mampu mengendalikan konflik, baik konflik yang kecil maupun konflik yang besar. Hal ini sejalan dengan pendapat Sobri (2014:127) bahwa:

Konflik tidak bisa dihindari, sebab konflik ada dimana-mana. dimana ada interaksi, di situ ada konflik. karena itu yang diperlukan adalah bagaimana mengelola konflik secara profesional. Secara praktis setiap pemimpin dalam menghadapi konflik organisasi harus dapat memahami terlebih dahulu konflik yang terjadi, melalui sumber-sumber konflik sebelum menentukan cara untuk mengatasinya.

Dengan demikian maka untuk dapat mengendalikan konflik yang ada, maka pimpinan perlu mengetahui tanda-tanda awal konflik terjadinya konflik, yaitu dengan melihat peningkatan intensitas ketidak sepakatan diantara anggota-anggota dalam suatu organisasi, sementara itu konflik dalam diri individu dapat dilihat melalui keluh kesah, gerakan-gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, melamun, dan ucapan-ucapan yang ketus. Sedangkan konflik antar individu maupun kelompok ditandai dengan semakin menurunnya ketidak saling percayaan, ketidak saling terbuka, dan kerjasama kelompok diantara kedua belah pihak. Akibat adanya konflik yang terjadi disuatu organisasi berakibat pada

renggangnya hubungan antar individu di organisasi tersebut. Selain itu berakibat pula pada perkembangan organisasi itu sendiri. Jika tanda-tanda tersebut terjadi, maka seorang pimpinan harus dengan sigap mencari jalan keluar agar konflik yang ada tidak membesar. Sebab akibat adanya konflik akan menghambat perkembangan organisasi.

Tidak mudah bagi pemimpin dalam mengendalikan konflik yang terjadi di suatu organisasi yang dipimpinnya, sehingga pemimpin mempunyai hambatan dalam mengatasi konflik tersebut. Hal itu disebabkan adanya ketidak terbuka antara bawahan dan atasan. Menurut Sunyoto (2013:218) bahwa:

Pengertian dari konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Adapun indikator yang meyebabkan konflik itu terjadi, sebagaimana dikemukakan oleh Boles dan Donofrio (2001:25) bahwa, "Indikator-indikator konflik pekerjaan adalah: tekanan kerja; banyaknya tuntutan tugas, kurangnya kebersamaan keluarga, sibuk dengan pekerjaan, konflik komitmen dan tanggungjawab terhadap pekerjaan".

Berdasarkan studi pendahuluan diketahui prestasi/ hasilkerja para karyawan di desa Kujangisari Kecamatan Langensasi Kota Banjar masih rendah, hal ini dapat dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu. Begitu juga dengan peranan pemimpin dalam pengendalian konflik kerja masih kurang. hal ini dapat terlihat dari hal-hal sebagai berikut.

1. Pimpinan kurang mampu memprakarsai bawahannya untuk menyelesaikan konflik. Contoh konflik yang terjadi pada pemilihan kepala dusun (Kadus) di Dusun Sabrang yang seharusnya dilaksanakan pada bulan November 2015, sampai sekarang belum juga dilaksanakan. Sedangkan di dusun yang lain seperti di dusun Sindangasih dan dusun Sindangmulya sudah laksanakan tepat waktu. Faktor penyebabnya karena kurang maksimalnya peranan pimpinan dalam pengendalian konflik.
2. Terciptanya konflik intern di dalam organisasi. Seperti antar pegawai tidak saling menyapa. Factor penyebabnya karena pemberian tugas membagikan bantuan kepada masyarakat hanya ditugaskan pada

beberapa orang saja, sehingga timbul kecemburuan.

3. Kurangnya kerjasama antar pegawai seperti dalam menyelesaikan pekerjaan hanya terpaku pada seseorang. Faktor penyebabnya karena pimpinan kurang adil dalam pembagian insentif, sehingga timbul konflik dalam organisasi. Contoh adanya insentif yang diberikan kepada pegawai tidak merata, sehingga timbul masalah dalam tubuh organisasi yang tidak terpecahkan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana peranan kepala Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian konflik kerja?
2. Hambatan dan kesulitan apa yang dihadapi kepala desa dalam pengendalian konflik kerja?
3. Upaya-upaya kepala desa dalam pengendalian konflik kerja di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar?

## B. LANDASAN TEORITIS

Pemimpin berdasarkan konsep teoretis memiliki tanggung jawab yang besar baik dalam suatu organisasi pemerintahan maupun swasta. Dikatakan demikian karena kepemimpinan adalah inti dari pada manajemen yang merupakan motor penggerak bagi sumber dan fungsi manajemen serta lainnya. Dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan yang alami, sebagian besar sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Secara definisi pengertian kepemimpinan adalah "Seseorang yang mempunyai kemampuan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien" (Sinambela, 2014:101). Lebih lanjut Sinambela (2014:101) bahwa pimpinan dapat diartikan predikat yang disandang seseorang sebagai pemimpin yang memiliki kewenangan, maka pemimpin tersebut wajib melaksanakan fungsinya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka jelas bahwa pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat terselenggara dengan efisien.

Kepemimpinan (leadership) berbeda dengan pemimpin (leader). Kepemimpinan

adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk tujuan bersama. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi,

Peran seorang pimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Thoah (2006:271) adalah sebagai berikut:

1. Peranan sebagai *entrepreneur*
2. Peranan sebagai penghalau gangguan
3. Peranan sebagai pembagi sumber
4. peranan sebagai negosiator

Seorang pemimpin harus memiliki karakteristik kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo, (2014:267) bahwa:

Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. *personality*, kepribadian: tingkat energi, toleransi terhadap stres, percaya diri, kedewasaan, emosional dan integritas.
- b. *motivation*, motivasi: orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, emmulai diri, membujuk.
- c. *ability*, kemampuan: keterampilan interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.

Dalam prosesnya kepemimpinannya, seorang pemimpin juga dituntut untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sementara itu Fahmi (2013:149) menyebutkan bahwa: "Konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat sesuatu situasi dan kondisi yang selanjutnya terapkan ke dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu".

Langkah yang dilakukan untuk penanganan konflik sebagaimana dikemukakan oleh Robbin dan Judge dalam Wibowo (2014:227) sebagai berikut.

- a. *Competing*. competing terjadi ketika seseorang berusaha memuaskan kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan dampaknya pada pihak lain pada konflik.

- b. *Colaborating*. kolaborasi terjadi ketika masing-masing pihak, semua pihak yang terlibat dalam konflik berkeinginan sepenuhnya kepentingan semua pihak, sehingga terdapat kerjasama dan mencari hasil yang saling menguntungkan.
- c. *Avoiding*. penghindaran terjadi ketika orang mengetahui adanya konflik dan ingin menarik diri atau mendingkan.
- d. *Accomodating*. dalam akomodasi, pihak yang memenuhi tuntutan lawan mungkin ingin menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri.
- e. *Compromising*. Dalam kompromi tidak jelas siapa yang menang atau kalah. terdapat keinginan mendistribusikan objek konflik dan menerima solusi yang diberikan sebagian kepuasan dari kedua belah pihak yang berkepentingan, perbedaan karakteristik kompromi adalah masing-masing pihak bersedia menyerahkan sesuatu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka anggapan dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan sangat penting dimiliki setiap pemimpin organisasi untuk menciptakan suasana tempat kerja menjadi nyaman, harmonis, kekeluargaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai selain itu juga citra perusahaan akan naik.
2. Konflik kerja adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat sesuatu situasi dan kondisi yang selanjutnya terapkan ke dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu.
3. Peran pemimpin sangat penting dalam pengendalian konflik kerja dimana peran tersebut meliputi: peran sebagai entrepreneur, peran sebagai penghalau gangguan, peran sebagai pembagi sumber, peran sebagai negosiator.

### C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif analisis adapun yang dimaksud dengan metode deskriptif analisis terhadap Winarno Surakhmad adalah:

Metode deskriptif analisis yaitu teknik penyelidikan yang menuturkan dan menafsirkan data yang ada serta memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang

ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah actual sedangkan disebut analisis karena data dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian diinterpretasikan atau dijelaskan hubungan satu dengan yang lainnya.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan deskriptif analisis ialah suatu metode penelitian yang menggambarkan peristiwa (keadaan dan fakta) yang terjadi pada saat penelitian berlangsung selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat-alat penelitian.

### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Analisis Peranan Kepala Desa Kujangsari, Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian Konflik kerja

Untuk dapat menganalisis Peranan Kepala Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian konflik kerja, maka penulis mengacu lima dimensi dalam peranan Kepala Desa sebagai berikut:

##### 1.1 Peranan sebagai *Entrepreneur*

*Entrepreneur* yaitu suatu kemampuan untuk mengelola sesuatu yang ada dalam diri anda untuk dimanfaatkan dan ditingkatkan agar lebih baik sehingga bisa meningkatkan taraf hidup anda dimasa mendatang. Dalam dimensi ini penulis menjabarkan menjadi tiga indikator sebagai berikut :

##### a. Pemimpin mampu menjadi pemrakarsa dalam menyelesaikan konflik.

Mengenai pemimpin mampu menjadi pemrakarsa dalam menyelesaikan konflik di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah dilakukan cukup baik.

Jika mengacu pada pendapat Thoha (2006:271) bahwa peranan pimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peranan sebagai *entrepreneur*
2. Peranan sebagai penghalau gangguan
3. Peranan sebagai pembagi sumber
4. peranan sebagai negosiator

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepala Desa sudah berupaya dengan maksimal untuk memprakarsai penyelesaian konflik, hal ini terlihat bahwa pemimpin selalu mengambil jalan musyawarah untuk

menyelesaikannya serta tidak pernah berpihak pada pihak manapun.

**b. Pimpinan mampu merencanakan penyelesaian konflik**

Mengenai pimpinan mampu merencanakan penyelesaian konflik di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Kepala Desa sudah mampu merencanakan penyelesaian konflik, yakni memanggil pihak yang terjadi konflik satu persatu untuk mengetahui permasalahan penyebab terjadinya konflik dan mempelajari permasalahannya.

**c. Pimpinan mampu membuat membuat solusi dalam menyelesaikan konflik**

Mengenai pimpinan mampu membuat solusi dalam menyelesaikan konflik di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan konflik sudah baik. Hal ini terbukti dengan selalu selesainya konflik yang terjadi baik di dalam organisasinya maupun di luar organisasinya.

## **1.2 Peranan sebagai penghalau gangguan**

Peranan sebagai penghalau gangguan yaitu peran menuntut tanggung jawab manajer terhadap organisasi bila terancam bahaya dan melakukan tindakan koreksi. Dalam dimensi ini penulis menjabarkan menjadi tiga indikator sebagai berikut :

**a. Pimpinan bertanggungjawab untuk mengatasi gangguan dari luar organisasi**

Mengenai pimpinan bertanggungjawab untuk mengatasi gangguan dari luar organisasi di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam prosesnya pimpinan selalu berkoordinasi baik dengan bawahan maupun dengan atasan dalam hal ini pihak kecamatan dan pihak kota, agar tidak timbul konflik yang tidak berkepanjangan.

Hasil observasi diketahui bahwa dalam rangka mengatasi gangguan dari luar organisasi, maka pimpinan melakukan koordinasi dengan atasan maupun bawahannya.

Dengan demikian maka pelaksanaan indikator pimpinan bertanggungjawab untuk mengatasi gangguan dari luar organisasi, melalui kegiatan koordinasi antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan atasan.

**b. Pimpinan mampu menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya.**

Mengenai pimpinan mampu menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat beberapa langkah yang dilakukan pimpinan agar dapat menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya, seperti memberikan arahan-arahan kepada bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Hasil observasi diketahui bahwa langkah yang dilakukan pimpinan agar dapat menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya, seperti memberikan pembinaan serta arahan-arahan kepada bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Dengan demikian maka pelaksanaan indikator pimpinan mampu menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugasnya, adalah dengan pembinaan.

**c. Pimpinan bertanggung jawab membawa organisasinya dengan baik.**

Mengenai pimpinan bertanggung jawab di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa agar organisasinya tetap baik, pimpinan harus memberlakukan peraturan mengenai tata tertib pelaksanaan kerja yang dibuat atas dasar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa agar organisasinya tetap baik, pimpinan harus memberlakukan kebijakan dalam bentuk aturan yang mengatur semua aspek yang dilaksanakan. Melalui kebijakan tersebut semua stakeholders pemerintahan mampu menjalankannya dengan baik.

Oleh karena itu, kebijaksanaan menurut Anderson merupakan langkah tindakan yang sengaja dilakukan oleh aktor yang berkenaan dengan adanya masalah yang sedang di hadapi.

### **1.3 Peranan sebagai pembagi sumber**

Peranan sebagai pembagi sumber yaitu peranan untuk memutuskan kemana dana akan didistribusikan dengan cara yang bijaksana baik berupa uang, waktu, perbekalan, reputasi dan tenaga kerja. Dalam dimensi ini penulis menjabarkan menjadi tiga indikator sebagai berikut :

#### **a. Pimpinan mampu berlaku adil atas pendistribusian bantuan atau program yang bergulir di masyarakat.**

Mengenai pimpinan mampu berlaku adil atas pendistribusian bantuan atau program yang bergulir di masyarakat di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pimpinan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam berlaku adil atas pendistribusian bantuan/program yang bergulir di masyarakat. Seperti halnya dalam pendistribusian bantuan berupa PNPM, maka masing-masing dusun terbagi, sehingga dalam pelaksanaannya tidak ada konflik atau kecemburuan baik dari pegawai maupun dari masyarakat.

Hasil di atas sejalan dengan pendapat (Sutarto, 1991) bahwa “Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dengan demikian maka pimpinan mampu berlaku adil atas pendistribusian bantuan atau program yang bergulir di masyarakat.

#### **b. Pimpinan berusaha mengelola dana yang ada sesuai dengan penganggaran dan rencana kerja yang telah ditetapkan.**

Mengenai pimpinan berusaha mengelola dana yang ada sesuai dengan penganggaran dan rencana kerja yang telah ditetapkan di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa usaha pimpinan dalam mengelola dana yang ada sesuai dengan

penganggaran dan rencana kerja yang telah ditetapkan sudah baik.

Hasil di atas sejalan dengan pendapat Fatah (2005:65) bahwa “Manajemen keuangan dimaksudkan sebagai suatu manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Manajemen pembiayaan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan, yang meliputi sumber pendapatan dana dan penggunaan dana pembangunan”.

Dengan demikian maka pimpinan berusaha mengelola dana yang ada sesuai dengan penganggaran dan rencana kerja yang telah ditetapkan.

### **1.4 Peranan sebagai negosiator**

Peranan sebagai negosiator yaitu peran ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi kedalam maupun keluar organisasi.

#### **a. Pimpinan berpartisipasi aktif membantu mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik yang terjadi di wilayah kerjanya.**

Mengenai pimpinan berpartisipasi aktif membantu mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik yang terjadi di wilayah kerjanya di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kemampuan pimpinan dalam berpartisipasi aktif membantu mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik yang terjadi di wilayah kerjanya selalu dilakukan dengan musyawarah, dimana kedua belah pihak yang terlibat konflik dikumpulkan untuk memusyawarahkan apa yang menjadi penyebab konflik sudah baik.

Menurut Fasli Djalal dan Dedi Supriadi (2001: 201-202), dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

Dengan demikian maka pimpinan berpartisipasi aktif membantu mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik yang terjadi di wilayah kerjanya, telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.

**b. Pimpinan mampu melaksanakan negosiasi dengan pihak-pihak yang terlibat konflik**

Mengenai pimpinan mampu melaksanakan negosiasi dengan pihak-pihak yang terlibat konflik di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar sudah baik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kemampuan pimpinan dalam melaksanakan negosiasi dengan pihak-pihak yang terlibat konflik dengan memberikan saran-saran, himbauan kepada pihak yang terlibat konflik tentang pokok permasalahan atau penyebab terjadinya konflik juga akibatnya jika permasalahan tersebut tidak segera diselesaikan sehingga pihak-pihak yang berkonflik segera menyelesaikan permasalahan tersebut sudah baik.

Dengan demikian maka pimpinan mampu melaksanakan negosiasi dengan pihak-pihak yang terlibat konflik, dilaksanakan sesuai dengan aturan.

**2. Analisis Hambatan dan kesulitan yang dihadapi kepala desa dalam pengendalian Konflik kerja**

Hambatan yang dihadapi kepala desa dalam pengendalian Konflik kerja sebagian besar berasal dari SDM pegawai dan masyarakat yang terlibat konflik.

1. Antara pihak pihak yang terjadi konflik tidak dapat diselesaikan oleh musyawarah ditingkat pemerintahan desa.
2. Kurang sadarnya pihak yang terjadi konflik untuk melaporkan permasalahannya terhadap pemerintah desa
3. Hanya bisa menyelesaikan secara musyawarah keluarga sehingga karena emosi salah satu pihak tidak terjadi mufakat.
4. Adanya pihak ketiga yang tidak bertanggungjawab yang selalu membuat permasalahan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa.
5. Bawahan masih belum maksimal didalam pemahaman tugas pokok dan fungsi masing-masing.
6. Selalu berubahnya peraturan peraturan perundangan sehingga proses penyelenggaraan pemerintahan selalu berubah-ubah.
7. Masyarakat manja dan ingin selalu mendapatkan bantuan dari pemerintah padahal masyarakat mampu tanpa bantuan tersebut.

8. Adanya pembangunan yang tidak ada dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) tetapi keadaannya mendesak untuk dibangun.

9. Pihak pihak yang berkonflik ada yang tidak menanggapi undangan dari pemerintah desa yang membuat permasalahan tidak cepat terselesaikan.

10. Kurang sadarnya pihak pihak yang terjadi konflik untuk segera menyelesaikan permasalahannya yang membuat permasalahannya tidak cepat selesai

**3. Upaya-upaya kepala desa dalam pengendalian Konflik kerja di desa Kujangsari, Kecamatan Langensari Kota Banjar**

Untuk mengatasi hambatan tersebut maka kepala desa melakukan berbagai upaya sebagai mana tampak dalam deskripsi berikut.

1. Dimusyawarahkan kembali ditingkat desa dengan mengundang unsure dari kecamatan, Babinkamtibmas Desa (dari kepolisian), dan Babinsa Desa (dari ABRI). Dan apabila tidak terjadi kesepakatan menyerahkan kepada pihak yang lebih tinggi dai pemerintah desa.
2. Melaksanakan pembinaan terhadap pihak yang lebih dekat dengan masyarakat seperti para ketua RT, RW dan Linmas supaya segera melaporkan dan memberitahukan kepada pemerintah desa apabila dimasyarakat terjadi konflik atau ada indikasi yang dapat menimbulkan konflik.
3. Menyerahkan ketinggian yang lebih tinggi untuk diselesaikan.
4. Selalu memberikan sosialisasi dan pengetahuan kepada bawahan dan masyarakat agar tidak terpengaruh kepada pihak pihak yang tidak bertanggungjawab yang akan membuat permasalahan permasalahan dilingkup pemerintahan desa.
5. Mengadakan pelatihan-pelatihan kepada perangkat desa tentang tugas pokok dan fungsi didalam penyelenggaraan pemerintahan desa.
6. Selalu berkordinasi dengan Pemberdayaan didalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

7. Memberikan arahan arahan dan tujuan adanya program yang bergulir dimasyarakat.
8. Mencoba mencari bantuan dari tingkat kota dan desa sendiri membuat Peraturan Desa tentang kejadian luar biasa sehingga apa yang akan dilaksanakan berpedoman kepada Peraturan Desa.
9. Mengundang kembali dan memberikan saran saran agar pihak yang berkonflik memenuhi undangan dari pemerintah desa guna penyelesaian masalah.
10. Selalu memberikan pembinaan dan pandangan tentang akibatnya kepada pihak pihak yang terjadi konflik.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. Peranan kepala desa Kujangsari, Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian Konflik kerja diketahui bahwa dari empat dimensi yang diajukan dan 11 indikator yang mendukung dimensi tersebut, masih terdapat 5 indikator (45,45% yang belum dilaksanakan dengan maksimal. Sedangkan 7 indikator (54,55) telah dilaksanakan dengan maksimal. Hal ini membuktikan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan positif terhadap peranan Kepala Desa Kujangsari, Kecamatan Langensari Kota Banjar dalam pengendalian Konflik kerja.
- b. Hambatan dan kesulitan yang dihadapi kepala desa dalam pengendalian Konflik kerja adalah: Antara pihak pihak yang terjadi konflik tidak dapat diselesaikan oleh musyawarah ditingkat pemerintahan desa; Kurang sadarnya pihak yang terjadi konflik untuk melaporkan permasalahannya terhadap pemerintah desa; Hanya bisa menyelesaikan secara musyawarah keluarga sehingga karena emosi salah satu pihak tidak terjadi mufakat; Adanya pihak ketiga yang tidak bertanggungjawab yang selalu membuat permasalahan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa; Bawahan masih belum maksimal didalam pemahaman tugas pokok dan fungsi masing-masing; Selalu berubahnya peraturan peraturan perundangan sehingga proses penyelenggaraan pemerintahan selalu berubah-ubah; Masyarakat manja dan ingin selalu mendapatkan bantuan dari

pemerintah padahal masyarakat mampu tanpa bantuan tersebut; Adanya pembangunan yang tidak ada dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) tetapi keadaannya mendesak untuk dibangun; Pihak pihak yang berkonflik ada yang tidak menanggapi undangan dari pemerintah desa yang membuat permasalahan tidak cepat terselesaikan; Kurang sadarnya pihak pihak yang terjadi konflik untuk segera menyelesaikan permasalahannya yang membuat permasalahannya tidak cepat selesai.

- c. Upaya-upaya kepala desa dalam pengendalian Konflik kerja di desa Kujangsari, Kecamatan Langensari Kota Banjar, adalah dimusyawarahkan kembali ditingkat desa dengan mengundang unsure dari kecamatan, Babinkamtibmas Desa (dari kepolisian), dan Babinsa Desa (dari ABRI). Dan apabila tidak terjadi kesepakatan menyerahkan kepada pihak yang lebih tinggi dai pemerintah desa. Melaksanakan pembinaan terhadap pihak yang lebih dekat dengan masyarakat seperti para ketua RT, RW dan Linmas supaya segera melaporkan dan memberitahukan kepada pemerintah desa apabila dimasyarakat terjadi konflik atau ada indikasi yang dapat menimbulkan konflik. Menyerahkan ketinggian yang lebih tinggi untuk diselesaikan. Selalu memberikan sosialisasi dan pengetahuan kepada bawahan dan masyarakat agar tidak terpengaruh kepada pihak pihak yang tidak bertanggungjawab yang akan membuat permasalahan permasalahan di lingkup pemerintahan desa. Mengadakan pelatihan-pelatihan kepada perangkat desa tentang tugas pokok dan fungsi didalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Selalu berkordinasi dengan Pemberdayaan didalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Memberikan arahan arahan dan tujuan adanya program yang bergulir dimasyarakat. Mencoba mencari bantuan dari tingkat kota dan desa sendiri membuat Peraturan Desa tentang kejadian luar biasa sehingga apa yang akan dilaksanakan berpedoman kepada Peraturan Desa. Mengundang kembali dan memberikan saran saran agar pihak yang berkonflik memenuhi undangan



dari pemerintah desa guna penyelesaian masalah. Selalu memberikan pembinaan dan pandangan tentang akibatnya kepada pihak-pihak yang terjadi konflik agar pihak-pihak yang terjadi konflik segera ingin menyelesaikan permasalahannya.

## 2. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Peranan kepala desa dalam penyelesaian konflik hendaknya memperhatikan langkah penyelesaian konflik sebagaimana yang telah ditentukan dengan cara musyawarah baik secara kekeluargaan maupun jalur hukum.
- b. Kepala desa hendaknya segera mengatasi hambatan yang terjadinya dalam pelaksanaan penyelesaian konflik dengan cara bekerjasama antara pihak-pihak yang bersangkutan dengan pihak penengah agar konflik yang terjadi di Desa Kujangsari Kecamatan Langensari Kota Banjar cepat terselesaikan.
- c. Kepala desa hendaknya meningkatkan upaya penyelesaian konflik yang sudah dilaksanakan dan meningkatkan penyelesaian konflik yang belum berhasil dilaksanakan. Baik dengan memberikan kepuasan jasmani Perangkat Desa seperti memberikan barang atau sesuatu yang berkesan, harus ada agenda dan waktu khusus untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kemampuan dengan cara konseling dan Kepala Desa harus lebih sigap serta tanggap dalam menyikapi keterbatasan fasilitas dengan cara secepatnya mengajukan kelengkapan kepada Pemerintah Kabupaten Ciamis.
- d. Kepada peneliti yang akan datang hendaknya melakukan penelitian yang sama dengan objek yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam I. Indra Wijaya., 2009, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Arikunto, Suharsimi. 1985. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Bery, Davis. (1998). *Manajemen Information System, Conceptual Foundation Structure and Development*. Edisi Indonesia. New York : Penerbit MacMillan.
- Boles dan Donofrio. 2015. *Applied Human Relation and Organizational Approach*. Prentice Hall. Jakarta: Depdiknas
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi Dan Kasus*. Bandung: Alfabeta
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara Sutarto. 1993. *Organisasi dan Kesekretarian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, Sofyan. 2007. *Sistem Pengawasan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Quantum.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Heryanto, lahir di Ciamis tanggal 17 Desember 1992, tercatat sebagai Mahasiswa Program studi Ilmu Administrasi Negera Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh Ciamis.