

KEPUTUSAN RASIONAL PEMIMPIN DALAM MENANGANI KONFLIK TIM ORGANISASI

Astoeti Carlina Juniwardani¹, Siska Ainur Muliana²

Universitas Pawayatan Daha

Astoeticarlina1965@gmail.com¹, ainursiska02@gmail.com²

ABSTRAK

Konflik tim sering terjadi dalam organisasi dan berdampak pada kinerja serta hubungan kerja. Pemimpin berperan penting dalam mengambil keputusan yang tepat untuk menyelesaikannya. Penelitian ini bertujuan menggambarkan proses pengambilan keputusan pemimpin dengan pendekatan rasional. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam terhadap delapan pemimpin tim dari berbagai organisasi. Hasil menunjukkan sebagian besar pemimpin mengikuti tahapan pengambilan keputusan rasional, dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil. Namun, emosi dan tekanan sosial juga memengaruhi proses tersebut, menandakan pendekatan rasional tidak diterapkan secara murni. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan keterampilan pengambilan keputusan berbasis logika bagi pemimpin organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan, konflik tim, pengambilan keputusan rasional

ABSTRACT

Team conflict commonly occurs in organizations, affecting performance and relationships. Leaders play a key role in resolving such issues through effective decision-making. This study describes the decision-making process of leaders using a rational approach. A descriptive qualitative method was applied through in-depth interviews with eight team leaders from different organizations. The findings reveal that most leaders follow rational decision-making stages, from problem identification to outcome evaluation. However, emotional and social pressures also influence the process, indicating that the rational approach is not purely applied. This study highlights the need for logic-based decision-making training for leaders.

Keywords: leadership, team conflict, rational decision-making

Pendahuluan

Dalam lingkungan organisasi, kerja tim sangatlah penting untuk mencapai tujuan bersama. Namun, konflik di antara anggota tim sering kali tidak dapat dihindari. Adanya perbedaan kepentingan, gaya komunikasi yang berbeda, dan beban kerja yang tidak merata adalah beberapa penyebab konflik yang terjadi pada organisasi. Konflik dapat mengganggu kinerja, menimbulkan ketegangan, dan menghambat produktivitas tim jika tidak dikelola dengan baik.

Pemimpin mempunyai peran penting dalam menyelesaikan konflik. Salah satu pendekatan yang efektif adalah melalui pengambilan keputusan secara rasional, yaitu dengan melalui tahapan sistematis: mulai dari mengenali masalah, mengumpulkan informasi, mengevaluasi alternatif, hingga memilih solusi terbaik. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan keputusan yang adil, obyektif, dan berdampak positif jangka panjang bagi hubungan antar tim.

Namun, dalam kenyataannya, keputusan pemimpin tidak selalu sepenuhnya rasional. Faktor emosional, tekanan waktu, dan pengaruh sosial sering kali turut memengaruhi proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji sejauh mana pemimpin menerapkan pendekatan rasional dalam menangani konflik di dalam tim.

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif dari beberapa pilihan untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Dalam organisasi, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin sangat penting karena berdampak langsung pada efektivitas kerja tim dan pencapaian sasaran organisasi. Keputusan yang baik membutuhkan pertimbangan logis, informasi yang cukup, serta kemampuan berpikir kritis.

Pendekatan Perilaku Rasional

Model pengambilan keputusan rasional dikembangkan oleh Herbert A. Simon (1957) yang menyatakan bahwa individu mengambil keputusan dengan cara yang sistematis dan terencana, melalui tahapan berikut:

1. Identifikasi masalah
2. Pengumpulan informasi
3. Identifikasi alternatif solusi
4. Evaluasi alternatif
5. Pemilihan alternatif terbaik

6. Implementasi

7. Evaluasi hasil

Meskipun disebut "rasional", Simon juga memperkenalkan konsep bounded rationality, yaitu bahwa individu sering kali terbatas oleh waktu, informasi, dan kapasitas kognitif, sehingga tidak selalu membuat keputusan yang benar-benar optimal.

Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain agar bekerja secara efektif menuju pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 2013). Pemimpin yang efektif bukan hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi masalah, termasuk konflik dalam tim. Gaya kepemimpinan (seperti demokratis, otoriter, atau partisipatif) akan memengaruhi cara pemimpin merespons dan menangani situasi konflik.

Konflik dalam Tim Kerja

Konflik tim adalah perbedaan pendapat atau ketegangan antara anggota tim yang muncul karena perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, atau tujuan kerja (Greenberg, 2011). Konflik tidak selalu bersifat negatif jika dikelola dengan baik, konflik dapat meningkatkan kreativitas dan mendorong perbaikan proses kerja. Namun jika dibiarkan atau ditangani secara emosional, konflik dapat merusak kerja sama dan suasana kerja. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengelola konflik secara rasional dan adil.

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dalam menghadapi konflik tim. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami pandangan dan pengalaman subjektif narasumber secara kontekstual atau sesuai situasi.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah 8 orang manajer atau pemimpin tim dari berbagai perusahaan sektor jasa dan manufaktur di wilayah Jabodetabek. Pemilihan dilakukan secara purposive sampling, yaitu dipilih berdasarkan kriteria:

1. Memiliki pengalaman minimal 2 tahun sebagai pemimpin tim

2. Pernah menangani konflik antar anggota tim
3. Bersedia diwawancarai secara mendalam

Instrumen Penelitian

Instrumen utama yang digunakan adalah pedoman wawancara semi-terstruktur, yang disusun berdasarkan teori pengambilan keputusan rasional dari Simon (1957). Pedoman ini memuat pertanyaan terbuka yang fleksibel, sehingga memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman narasumber.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam secara langsung maupun daring (online), dengan durasi antara 30–45 menit per narasumber. Seluruh wawancara direkam (dengan persetujuan), kemudian ditranskrip secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik, yaitu mengelompokkan jawaban narasumber ke dalam tema-tema utama berdasarkan tahapan model perilaku rasional:

1. Identifikasi masalah
2. Pengumpulan informasi
3. Evaluasi alternatif
4. Pemilihan solusi
5. Evaluasi hasil

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini memastikan bahwa hampir sebagian besar pemimpin menggunakan langkah-langkah pengambilan keputusan rasional dalam menangani konflik di dalam tim mereka. Proses yang dilakukan sesuai dengan tahapan yang dijelaskan oleh Herbert A. Simon (1955), yaitu: mengenali masalah, mengumpulkan informasi, mengevaluasi pilihan, memilih solusi terbaik, dan mengevaluasi hasil keputusan.

Identifikasi Masalah

Semua anggota mampu mengenali adanya konflik dengan cepat, baik melalui informasi anggota tim, penurunan kinerja, maupun perubahan suasana kerja. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran awal terhadap pentingnya mengenali masalah sebagai tahap pertama dari pengambilan keputusan yang rasional.

Pengumpulan Informasi

Pemimpin melakukan berbagai cara untuk mengumpulkan informasi, seperti mengadakan diskusi dengan pihak-pihak yang terlibat, mencatat kronologi masalah, dan mencari tahu sumber konflik tersebut. Langkah ini mendukung temuan Greenberg (2011) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi sangat bergantung pada informasi yang lengkap dan akurat.

Evaluasi Alternatif

Para manajer mempertimbangkan berbagai solusi, mulai dari hubungan internal, pelatihan tim, rotasi kerja, hingga menata kembali kelompok kerja. Evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan dampak jangka pendek dan panjang, serta kesesuaian dengan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk mencapai keputusan yang logis dan optimal, sesuai dengan pendekatan rasional.

Pengaruh Emosi dan Sosial

Meskipun kebanyakan responden mengikuti tahapan rasional, ada beberapa yang mengakui bahwa emosi pribadi, tekanan atasan, atau hubungan dekat dengan anggota tim tertentu ikut memengaruhi keputusan mereka. Ini mendukung teori Simon tentang bounded rationality, yaitu keterbatasan manusia dalam mencapai keputusan yang benar-benar objektif karena dipengaruhi oleh faktor yang tidak logis.

Evaluasi Hasil

Sebagian besar pemimpin melakukan evaluasi sesudah keputusan diambil, seperti menilai kembali produktivitas tim atau meminta umpan balik dari anggota. Evaluasi ini membantu mereka memperbaiki proses pengambilan keputusan di masa depan, serta meningkatkan kualitas kepemimpinan.

Konteks Organisasi Berbeda

Menariknya, ditemukan bahwa perusahaan dengan struktur organisasi yang lebih terbuka dan mendukung komunikasi dua arah cenderung memudahkan pemimpin dalam menerapkan pengambilan keputusan rasional. Sebaliknya, pada organisasi yang birokratis dan otoriter, keputusan sering diambil dengan cepat tanpa evaluasi menyeluruh.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin organisasi menggunakan pendekatan perilaku rasional dalam proses pengambilan keputusan, khususnya saat menangani konflik dalam tim. Mereka umumnya melalui tahapan seperti identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, dan implementasi keputusan secara sistematis.

Namun demikian, keputusan yang diambil tidak sepenuhnya rasional, karena masih dipengaruhi oleh faktor-faktor emosional, tekanan sosial, dan keterbatasan waktu. Hal ini sejalan dengan konsep bounded rationality dari Herbert A. Simon, yang menyatakan bahwa kemampuan manusia untuk mengambil keputusan ideal seringkali terbatas oleh kondisi nyata di lapangan.

Saran

1. Bagi Organisasi:

Perlu disediakan pelatihan dan pendampingan bagi para pemimpin untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis, analisis situasi, serta teknik manajemen konflik berbasis rasional.

2. Bagi Pemimpin atau Manajer:

Disarankan untuk lebih menyadari pengaruh subjektivitas dalam proses pengambilan keputusan, serta mengembangkan pendekatan yang seimbang antara logika dan empati.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya:

Penelitian ini dapat diperluas dengan pendekatan kuantitatif atau studi longitudinal, serta melibatkan organisasi dari berbagai sektor agar hasilnya lebih general dan aplikatif.

Daft Ar Pustaka

Gati, I., & Asher, I. (2001). Prescreening, in-depth exploration, and choice: From decision theory to career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 50(2), 140–157.

<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00978.x>

Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-17). Salemba Empat.

JUMBA: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi

Vol. 04 No. 01 Tahun 2025

e-ISSN: 2828-8815

Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (2nd ed.). Free Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education. (Simon) (Gati)