

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “stragos” yang berarti jenderal atau panglima. strategi dapat diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang yang maksimal.¹ Namun Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah sebagai ilmu dan seni yang menggunakan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai diarahkan tempat tertentu.² Jika dilihat dari pandangan lain strategi juga berarti suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus yang tepat sesuai harapan.

Strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch adalah rencana yang terkumpul, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan. Dengan tantangan lingkungan dirancang untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi juga bisa dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus berjalan mengikuti sebuah alur yang terstruktur, dan selalu mengalami peningkatan dan dilakukan melalui sudut pandang tentang apa

¹ W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Grasindo, 2008), hal. 1

² Lubis Grafura, *Strategi Implementasi Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014), hal. 63

yang di inginkan serta yang diharapkan oleh konsumen dimasa depan, sehingga bisa tercapai segala gapaian yang ingin diharapkan.³ Strategi dalam sebuah organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing dalam sebuah lembaga/organisasi.⁴

Melihat diruang lingkup pendidikan, strategi bisa disebutkan sebuah cara atau teknik yang digunakan berulang-ulang bahkan terus berganti supaya menemukan pemecahan masalah yang sesuai. Strategi adalah suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar terjadi kesesuaian dengan teknik yang diinginkan dalam mencapai tujuan. Strategi sendiri adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (goal) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.⁵ Sehingga Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁶ Dengan demikian dapat tersimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara/metode sebuah kebijakan yang digunakan oleh seseorang dengan harapan dapat mencapai sebuah tujuan yang diinginkan.

³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2014), hal. 2

⁴ David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet. Ke-16, hal. 16

⁵ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006) hal.12

⁶ Syaful Bahri Djamarah, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1997), hal. 5.

Menurut Mintzberg mengemukakan pengertian strategi menjadi lima bentuk yang dikenal 5 P yaitu perencanaan (plan), pola (patern), posisi (position), perspektif (perspective) dan permainan atau taktik (play). Berikut adalah penjelasan 5 P tersebut antara lain:

a. Strategi adalah Perencanaan

Konsep strategi tidak lepas, dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan, untuk mencapai tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan. Hal ini disebabkan, karena strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya.

b. Strategi adalah Pola

Definisi strategi kedua adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai intended strategy dan disebut demikian, karena belum terlaksana dan berorientasi pada masa depan, tetapi disebut juga sebagai realized strategy, pada saat strategi telah dilakukan oleh perusahaan.

c. Strategi adalah Posisi

Definisi strategi ketiga adalah strategi adalah posisi, yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg, cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik, di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan dan melihat ke luar, yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d. Strategi adalah Perspektif

Definisi strategi yang keempat adalah perspektif. Jika dalam kedua dan ketiga, cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya

dalam strategi perspektif, cenderung lebih melihat kedalam, yaitu ke dalam organisasi dan ke atas, yaitu melihat visi utama dari perusahaan.

e. Strategi adalah Permainan

Strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan. Jika didalam sebuah pabrik produk. Mereka membuat Suatu merek, setelah itu meluncurkan kembali merek kedua, agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh dengan merek-merek pesaing. Karena diluar sana banyak para pesaing sibuk berperang melawan pabrik kita. Pada penjelasan mengenai strategi kepala madrasah, strategi yang dimaksud adalah pola atau perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah dengan mempertimbangkan kondisi baik dari segi kelemahan dan kelebihan yang dimiliki dimadrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Strategi dibuat untuk membantu dalam pelaksanaan progam kerja kepala madrasah dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Karena langkah-langkah pelaksanaan telah dirinci sebelumnya pada saat perencanaan.⁷

2. Manfaat strategi

Dengan menggunakan strategi, maka para manajer disemua tingkat dalam suatu lembaga ataupun organisasi berintraksi dalam perencanaan dan implementasi. Dengan menggunakan strategi sebagai instrument untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui peminana keputusan, maka dari itu, paparan dari strategi dalam suatu lembaga atau

⁷ Dearlina Sinaga, Kewirausahaan: *Pedoman untuk Kalangan Praktisi dan Mahasiswa*, (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), hal 188.

organisasi. menurut Greenly dalam bukunya David akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut :

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang
- b. Memberikan pandangan yang obyektif atas masalah manajemen
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang baik
- d. Meminimalkan efek dari kondisi perubahan yang jelek
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan baik tujuan yang telah ditetapkan
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumberdaya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi
- g. Memungkinkan alokasi sumberdaya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal staf
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu dalam usaha bersama
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan atau lebih inovatif
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang
- m. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.⁸

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian

⁸ David, freed R, *Manajemen Strategi*,...hal.20.

Di dalam sebuah instansi pendidikan ada yang namanya Kepala sekolah. Ia awalnya adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah atau naik pangkat.⁹ Kepala sekolah terdiri dari dua suku kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga dalam lingkup pendidikan.¹⁰ Dan “sekolah” yakni sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹¹ didalam lembaga pendidikan kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai dan sesuai dengan keinginan.

2. Karakteristik Kepala Sekolah yang Efektif

Menurut Syaiful Sagala dalam buku Erjati Abas karakteristik kepala sekolah yang efektif, yaitu: Manusiawi, Memandang jauh ke depan, Inspiratif (kaya akan gagasan), dan Percaya diri.¹² Hal lain menyebutkan ada beberapa syarat untuk menjadi pemimpin yang efektif yaitu:

- a. Berpegang pada tujuan yang ingin dicapai
- b. bijaksana dalam mengambil keputusan
- c. Jujur
- d. Cerdas.

⁹ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal 14.

¹⁰ *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), hal 420.

¹¹ *Ibid.*, Hal.189.

¹² Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2007), hal 54.

e. Berpegang pada tujuan yang ingin dicapai.¹³

Seorang kepala sekolah yang efektif dalam pelaksanaannya harus memiliki sebuah sikap / jiwa-jiwa kepemimpinan dan juga memiliki mental yang kuat untuk menghadapi semuanya. Adapun beberapa sikap mental yang dimiliki seorang pemimpin yaitu:

- 1) Visioner
- 2) Meyakini sekolah sebagai wahana belajar
- 3) Berorientasi pada kepuasan kerja
- 4) Menghargai SDM
- 5) Pro-aktif
- 6) Berkomunikasi efektif
- 7) Berani mengambil risiko.¹⁴

3. Tugas dan fungsi kepala sekolah

Menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* menyebutkan bahwa:

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, inovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam rangka paradigma baru manajemen pendidikan, kepala

¹³ *Ibid.*, hal 55

¹⁴ Alben ambarita, *kepemimpinan kepala sekolah*,...hal 89.

sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).¹⁵

Jika kita lihat saat ini bahwa, pekerjaan kepala sekolah saat ini tidak hanya sebagai EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figur dan mediator (EMASLIM-FM). Semua itu harus difahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi, dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan hal tersebut menjadi sebuah tugas nyata yang harus dilaksanakan.

Pendapat lain mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama yaitu:

- a. Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan peserta didik yang ada dilingkungan sekolah.
- b. Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru.
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain.
- d. Bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu.
- e. Bertanggung jawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.¹⁶

¹⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal 98.

Penjabaran diatas melihtakan bahwa menjadi seorang pemimpin harus memiliki sebuah skill lebih dalam segala bidang dan harus memiliki sebuah tanggung jawab yang super ekstra karena melihat beban tanggungannya yang begitu banyak.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.¹⁷ Hal tersebut menjadi sebuah ciri khas yang melekat pada seorang pemimpin. Teori Path Goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori Path Goal membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

a. Kepemimpinan Direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

b. Kepemimpinan supportif

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan partisipatif

¹⁶ Makmur & Suparman, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, (Makasar: Aksara Timur, 2018), hal 50.

¹⁷ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal 50.

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.¹⁸

5. Prinsip-prinsip kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya yang begitu besar haruslah memiliki prinsip dalam memimpin, dalam kaca umum prinsip kepemimpinan antara lain:

- a. Konstruktif kepala sekolah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
- b. Kreatif kepala sekolah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun dia harus selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.
- c. Partisipasif memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktivitas sekolah.
- d. Kooperatif: kepala sekolah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

¹⁸ *Ibid.*, Hal 51.

- e. Delegatif: kepala sekolah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan deskripsi tugas / jabatannya.
- f. Integratif: untuk menghasilkan suatu sinergi yang besar, kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatannya agar tujuan sekolah dapat tercapai.
- g. Rasional dan objektif: kepala sekolah berupaya untuk menjadi pemimpin yang bijak dalam melaksanakan tugasnya dan bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif, bukan dengan emosional.
- h. Pragmatis: kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan dan target harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan riil yang dimiliki oleh sekolah.
- i. Tidak memaksakan diri untuk melakukan kegiatan di luar kemampuan dan target.
- j. Keteladanan: kepala sekolah sebagai seorang figur yang patut memberikan keteladanan kepada seluruh staf, guru dan para siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa menunjukkan perilaku-perilaku yang baik dan mampu menunjukkan perilakunya sebagai pemimpin.
- k. Adaptable dan Fleksibel: kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung staf untuk cepat beradaptasi.¹⁹

¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999). Hal 24.

C. Manajemen konflik

1. Pengertian

Konflik dapat disebutkan sebagai suatu oposisi dan pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau antara organisasi satu dengan yang lainnya. Dalam bahasa Yunani konflik yaitu *configure*, *conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis atau bertentangan.²⁰ Menurut Wirawan konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.²¹

konflik juga dapat diartikan dengan ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja yang kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.²² Dari pemaparan di atas konflik dapat diartikan sebagai, situasi atau proses interaksi yang terjadi akibat perbedaan pendapat atau pandangan antara dua orang atau lebih. Sesama anggota organisasi yang satu dengan yang lain, yang bersumber dari perbedaan latar belakang, tujuan keinginan serta

²⁰ Hendyat Soetopo. *Prilaku Organisasi, Teori dan Praktek Dibidang Pendidikan* (Bandung:Remaja Rosdakarya.2010), hal. 267.

²¹ Wirawan, *konflik dan manajemen konflik*, (jakarta: salemba humaira, 2010), hal 5.

²² T. Hani Handoko, *Manajemen*, Ed.2. Cet.21, (Yogyakarta: 2011)., hal.346.

kebutuhan, dan adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen. Dalam bahasa arab konflik merupakan “ikhtilaf” seperti yang telah tertera dalam ayat suci al-quran surat al-baqarah ayat 213 sebagai berikut:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Manusia itu (dahulunya) satu umat. Lalu Allah mengutus para nabi (untuk) menyampaikan kabar gembira dan peringatan. Dan diturunkan-Nya bersama mereka Kitab yang mengandung kebenaran, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Dan yang berselisih hanyalah orang-orang yang telah diberi (Kitab), setelah bukti-bukti yang nyata sampai kepada mereka, karena kedengkian di antara mereka sendiri. Maka dengan kehendak-Nya, Allah memberi petunjuk kepada mereka yang beriman tentang kebenaran yang mereka perselisihkan. Allah memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki ke jalan yang lurus.²³

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi antara pelaku maupun pihak luar dalam satu konflik. Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk

²³ Al-Quran Surah Al-Baqarah, Departemen Agama RI, Al-Quran Dan Terjemah Syamil Qur'an, (Bandung : Syamil Qur'an, 2007) hal. 33.

mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi atau sebuah solusi yang diinginkan.²⁴ Pada intinya manajemen konflik adalah sebuah cara yang dilakukan oleh pihak ketiga untuk mengatasi sebuah permasalahan yang ada. Kemudian diarahkan dan dikelola supaya menjadi hal yang positif yang dapat diterima oleh pelaku konflik.

2. Jenis-jenis dan tipe konflik

1) Jenis-jenis konflik

Menurut Winardi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Konflik Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, konflik dibagi menjadi dua jenis yakni:

a. Konflik destruktif

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu, individu atau organisasi, organisasi atau organisasi yang terlibat di dalamnya konflik seperti ini biasanya terjadi apabila tidak efektifnya kerjasama dan tidak adanya kesesuaian sebuah paham tentang tujuan-tujuan dari kelompok maupun dari individu di dalam sebuah organisasi konflik seperti ini jika timbul secara besar maka akan menyebabkan berkurangnya efektifitas individu individu kelompok kelompok dan organisasi organisasi karena menjadikan gejala penyusutan produktivitas dan kepuasan dari pihak-pihak tadi.

b. Konflik konstruktif

²⁴ Winardi, *Manajemen Konflik Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, (Bandung : Mandar Maju, 1994), hal 129.

konflik konflik konstruktif menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan bagi individu-individu atau kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Keuntungan yang didapat dari konflik demikian adalah kreativitas dan inovasi yang meningkat upaya peningkatan di dalam bekerja maupun ikatan semakin kuat karena terciptanya sebuah persaingan yang menyebabkan daya kerja meningkat.

2) Tipe-tipe konflik

a. Konflik di dalam individu sendiri

Konflik di dalam individu sendiri adalah suatu pertentangan yang terjadi pada masing-masing individu karena adanya suatu masalah yang dialami. Konflik dapat terjadi apabila seseorang mendapat beban berlebih atau apabila seseorang mendapat tanggung jawab yang terlampaui banyak sehingga menjadikan sebuah kesetresan di dalam berfikir.

b. Konflik antar pribadi

Konflik ini terjadi antara seseorang individu atau lebih sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional, adanya sebuah pancingan di dalam emosional seseorang sehingga menjadi tidak terkendali.

c. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok adalah situasi konflik yang melibatkan individu-individu yang terkumpul dalam suatu kelompok situasi konflik ini muncul di dalam organisasi atau sebuah lembaga yang

mana jaringan kerjanya berkelompok dan memiliki sebuah satu tujuan yang dikerjakan bersama.

d. Konflik antar organisasi teroris

Pada konflik ini adalah ketidak sesuaian paham antara serikat-serikat dan organisasi-organisasi yang memperkerjakan anggota-anggota mereka atau hilangnya sebuah kepercayaan dikarenakan sesuatu problem sehingga tidak ada ada kedamaian yang terjadi di dalam kerjasama antar kelompok.²⁵

Selain penjelasan secara umum, terdapat pengelompokan kembali bentuk-bentuk dari sebuah konflik yang terdapat 6 bentuk konflik yang sering ada di oragnisasi atau lembaga yaitu:

- a. Konflik Intrapersonal (konflik dalam individu). Yaitu konflik yang terjadi dalam diri individu. Konflik ini terjadi pada saat seorang individu dibenturkan pada dua atau lebih pilihan yang sulit untuk ditentukan oleh dirinya sendiri.
- b. Konflik Interpersonal (konflik antar individu). Yaitu konflik yang terjadi antar individu ketika adanya perbedaan isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.
- c. Konflik Intragroup Konflik (konflik antar anggota dalam kelompok). Konflik ini terjadi dalam dua macam yaitu konflik substantive dan efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda sedangkan konflik efektif

²⁵ *Ibid.*, hal 5-11.

dikarenakan adanya tanggapan yang emosional terhadap situasi tertentu.

- d. Konflik intergroup (konflik antar kelompok). Konflik ini terjadi pada saat adanya tekanan akan tuntutan peningkatan keahlian, perbedaan tujuan, perbedaan skripsi, dan adanya ketergantungan antar kelompok.
- e. Konflik intraorganisasi (konflik yang terjadi antar bagian dalam pada suatu organisasi). Dalam konflik ini terdapat 4 (empat) sub jenis, yaitu:
 1. Konflik vertikal, merupakan konflik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan karena adanya perbedaan pandangan mengenai cara menyelesaikan sesuatu
 2. Konflik horizontal, konflik yang terjadi antar karyawan atau antar departemen yang memiliki kekuasaan yang sama dalam satu organisasi.
 3. Konflik lini-staf, biasanya terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan oleh manajer lini.
 4. Konflik peran, terjadinya konflik ini karena adanya lebih dari satu peran yang dibebankan pada seseorang.
 5. konflik Inter Organisasi (konflik yang terjadi antar organisasi). Konflik ini terjadi karena adanya saling ketergantungan antar organisasi. Dengan kata lain, konflik terjadi tergantung pada

tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.²⁶

3). Faktor- Faktor Penyebab Konflik

Penyebab konflik didalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor Manusia

1. Ditimbulkan oleh atasan terutama karena gaya kepemimpinannya
2. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku.
3. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual. Antara lain sikap egostis, sikap fanayic dan sikap otoriter.

b. Faktor Organisasi

1. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan tujuan antara unit-unit organisasi, tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai fungsi, tugas dan bidangnya.perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat atau unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relative rendah dengan tujuan untuk menarik konsumen, sementara untuk produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

²⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 243-244.

3. Interdependensi tugas, konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok yang lain.
4. Perbedaan nilai dan persepsi, suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negative, karena merasa mendapat perilaku yang tidak adil. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit. Sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.
5. Konflik terjadi karena batas-batas aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.
6. Masalah status, konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status dengan unit yang lain menganggap sebagai suatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.
7. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahwa pemimpin dapat menimbulkan konflik antar unit.²⁷

4). Metode-metode manajemen konflik

Winardi dalam, menyebutkan ada tiga metode dalam mengelola konflik yaitu:

²⁷ Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal 19-20

a. Menstimulasi Konflik

Pada keadaan konflik yang rendah akan mengakibatkan timbulnya sikap pasif pada anggota atau karyawan yang ada di sebuah lembaga maka untuk meningkatkan kinerja sehingga bisa menjadi optimal adalah dengan cara menstimulasi konflik dan mengendalikan sesuai dengan arahan dan juga saran.

Metode stimulasi konflik antara lain:

1. Menyertakan orang luar.
2. Bertindak bertentangan dengan apa yang umum berlaku.
3. Merestrukturisasi organisasi yang bersangkutan.
4. Merangsang persaingan Mau milih manajer yang tepat.

b. Metode Mengurangi Konflik

Metode mengurangi konflik mengurangi antagonisme yang timbul karena konflik metode tersebut manajemen konflik dengan jalan mendinginkan situasi yang panas tetapi mereka tidak mempersoalkan kausa yang menyebabkan timbulnya konflik.

Metode yang digunakan untuk mengurangi konflik antara lain :

1. Menyediakan informasi kepada masing-masing kelompok tentang kelompok lain tetapi dengan impresi negatif yang telah muncul sehingga mereka menolaknya.

2. Memperbanyak kontak-kontak yang menyenangkan antar kelompok kelompok yang ada. sehingga tidak terfokus pada sebuah konflik dan tidak terjadi konflik baru.
3. meminta agar para pemimpin kelompok melakukan perundingan dan memberikan informasi positif antara masing-masing kelompok

c. Metode Mengelola Konflik

Konflik dapat dikelola menggunakan empat aspek fundamental yakni:

1. Disiplin, dengan disiplin adanya perbedaan persepsi bisa disamakan untuk seluruh personil organisasi sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik.
2. Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan, konflik dapat dikelola dengan mendukung bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan dalam hidupnya.
3. Komunikasi, terciptanya komunikasi yang baik akan menjadikan lingkungan lebih kondusif karena menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-sehari sebagai satu cara yang dinamis untuk menghindari konflik.

Pemecahan konflik. Tahapan ini merupakan action dari tahapan sebelumnya untuk memecahkan konflik termasuk mengendalikan stimulus.²⁸

²⁸ E. Mulyasa, *Menjadi*, hal. 246.

Mengenai kiat-kiat dalam mengelola konflik diantaranya yaitu dengan pendekatan konflik. Pendekatan konflik dibutuhkan agar kepala sekolah mampu mengenal konflik yang sedang terjadi dan mampu memilih pendekatan mana yang paling tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan konflik.

1. Mempersatukan (*integrating*), pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang penyelesaian konfliknya melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mencari titik kesesuaian dan perbedaan yang menyebabkan terjadinya konflik serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini mendorong adanya kreatifitas dalam berfikir yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun pendekatan ini membutuhkan waktu yang lama dan tidak efektif jika ada pihak yang bersangkutan komitmennya kurang.
2. Membantu (*obliging*), meninggikan nilai orang lain sementara dirinya sendiri dianggap rendah nilainya. Cara ini sengaja dipakai untuk mengangkat dan menghargai oranglain, sehingga membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Dalam hal ini maka dapat memberi keuntungan dalam penyelesaian konflik karena

akan menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan karena tanpa disadari pendekatan ini dapat membuat 34 orang secara cepat rela untuk mengalah. Melalui ini juga kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan melunagkan waktunya untuk memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

3. Mendominasi (*dominating*), pendekatan ini dilakukan dengan mengunggulkan diri sendiri dan meremehkan orang lain, sehingga kewajiban dapat dikalahkan oleh kepentingan pribadi. Pendekatan ini dapat digunakan pada saat menentukan keputusan yang permasalahannya kurang penting dan paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak dan yang masih sesuai dengan hati nurani.
4. Menghindar (*avoiding*), pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada siapapun, tetapi menghindarinya, yang memiliki aspek negatif menghindar dari tanggung jawab dan kenyataan bahkan mengelak. Pendekatan ini paling cocok digunakan untuk menyelesaikan peristiwa yang tidak penting, sehingga boleh ditangguhkan guna mendinginkan konflik, namun hal ini membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat dan

menjadikan konflik bagaikan bom waktu yang siap meledak di ujung waktunya.

5. Mengadakan kompromi (*compromising*), pendekatan ini berada diantara pendekatan mendominasi dan menghindar yakni 35 sebagai jalan tengahnya yang tidak menekankan pada salah satu pihak saja. Sehingga cara ini sering dijadikan sarana pemecah masalah oleh semua pihak yang berselisih untuk mendapatkan jalan keluar, setelah gagal menggunakan pendekatan yang lain.²⁹

d. Metode menyelesaikan konflik

Seorang manajer menyelesaikan konflik yang ada dengan menggunakan metode:

1. Dominasi yaitu manager menekankan konflik dan bukan menyelesaikan dengan jalan memaksa konflik tersebut selesai atau menimbulkan situasi menang kalah dengan pihak yang kalah terpaksa mengalah.
2. Kompromis yaitu dengan cara manager menghimbau pihak-pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sasaran sasaran tertentu guna mencapai sasaran lain yang lebih baik.
3. Pemecahan problem integratif yaitu pihak-pihak yang berkonflik bekerjasama dengan memecahkan problem

²⁹ William Hendrick, *Bagaimana Mengelola Konflik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 48-52.

yang timbul di antara mereka sehingga konflik akan hilang seperti sedia kala.³⁰

Selain hal tersebut terdapat teori yang lain mengenai kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola konflik yang terjadi di sekolah begitu beragam dengan berbagai tingkatan pula. Terkait dengan hal tersebut, berikut ini akan dipaparkan

D. Penelitian terdahulu

Melihat hasil pengamatan peneliti yang telah dilakukan sampai saat ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang membahas / mengkaji strategi kepala sekolah dan manajemen konflik yang dikemas dalam bentuk karya tulis ilmiah baik berupa tesis, skripsi maupun jurnal. Dengan demikian, sebagai upaya menambah literatur pendukung penelitian kali ini, maka peneliti telah mengidentifikasi beberapa penelitian terdahulu yang relevan yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wuri Retnowati dalam tesisnya yang berjudul “Manajemen Konflik Antar Pelajar (studi kasus di SMK Islam 1 Blitar dan SMK Katolik Santo Yusup Blitar)” Tahun 2014 di Fakultas Ilmu Pendidikan UM. beliau mengkaji, bagaimana manajemen konflik antar pelajar/ siswa, di SMK Islam 1 Blitar dan di SMK Katolik Santo Yusup Blitar. Hasil dari penelitiannya adalah beliau lebih memfokuskan pada permasalahan bagaimana usaha sekolah dalam manajemen konflik antar pelajar, sehingga tercipta proses belajar mengajar yang baik.³¹

³⁰ *Ibid.*, 79

³¹ Wuri Retnowati, Tesis, *Manajemen Konflik Antar Pelajar studi kasus di SMK Islam 1 Blitar dan SMK Katolik Santo Yusup Blitar*, 2014,

1. Penelitian yang dilakukan oleh Irvan Ardian dengan judul tesis penelitian “Implementasi Manajemen Konflik di SMK AL-Hasra Bojongsari Depok”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2014. Adapun hasil penelitiannya disebutkan bahwa penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan satu variabel. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai penerapan manajemen konflik di SMK AL-Hasra Bojongsari Depok. Selain itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dalam mengoptimalkan penerapan manajemen konflik.³²
2. Sesuai dengan Tesis yang ditulis oleh hafeesee soh dengan judul tesis penelitian “manajemen konflik di madrasah samphan vittaya school thailand selatan” penelitian ini dilakukan pada tahun 2018. peneliti sendiri menempuh pembelajaran di Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Adapun hasil penelitian ini adalah peneliti mengulas dan membahas permasalahan yang terjadi antara sekolah dengan dinas pendidikan dan terfokuskan pada konflik yang terjadi didalam sekolah dengan fokus di perbedaan agama atau kepercayaan yang dianut sehingga dari kepala sekolah membedakan kaum minoritas.³³
3. Agus zaki, dengan skripsinya yang berjudul “persepsi guru tentang kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di mts soebono mantofani jomban-ciputat-tangsel” peneliti berasal dari jurusan manajemen pendidikan islam UIN Syarif Hidayaulah Jakarta 2010. peneliti pada kali ini menggunakan metode kuantitatif dalam metodenya dan fokus dari peneliti

³² Irvan Ardian, Tesis, *Implementasi Manajemen Konflik di SMK AL-Hasra Bojongsari Depok*, (universitas malang, 2014),

³³ hafeesee soh, tesis, *manajemen konflik di madrasah samphan vittaya school thailand selatan*, (UIN raden intan lampung, 2018)

yakni mengkaji dan menganalisis cara kerja kepala sekolah dalam mengelola konflik melalui pandangan guru, jadi lebih ditekankan atau terfokus pada penilaian guru dalam menilai suatu kinerja kepala sekolah.³⁴

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun tabel analisis komparasi sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis Komparasi Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	“Manajemen Konflik Antar Pelajar (studi kasus di SMK Islam 1 Blitar dan SMK Katolik Santo Yusup Blitar)”	Peneliti memfokuskan pada permasalahan bagaimana usaha sekolah dalam manajemen konflik antar pelajar, sehingga tercipta proses belajar mengajar yang baik	Meneliti sebuah konflik yang terjadi di sekolah dan salah satu fokus penelitiannya	Penelitian ini terfokus pada sebuah strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik yang ada di keorganisasiannya. Terfokus pada guru
2.	Implementasi Manajemen Konflik di SMK AL-Hasra Bojongsari Depok	penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan satu variabel. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai penerapan manajemen konflik	Mendapatkan gambaran dalam mengelola konflik di sekolah.	Pembahasan sedikit lebih luas dengan jangkauan beberapa objek
3.	“manajemen konflik di madrasah samphan vittaya school thailand selatan”	peneliti mengulas dan membahas permasalahan yang terjadi antara sekolah dengan dinas pendidikan dan terfokuskan	Mengulas sebuah manajemen konflik yang ada	Lebih terfokus pada permasalahan internal tanpa mengungkit permasalahan agama yang

³⁴ Agus Zaki, Persepsi Guru Tentang Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal Di Mts Soebono Mantofani Jomban-Ciputat-Tangse, (Uin Syarif Hidayaulah Jakarta 2010)

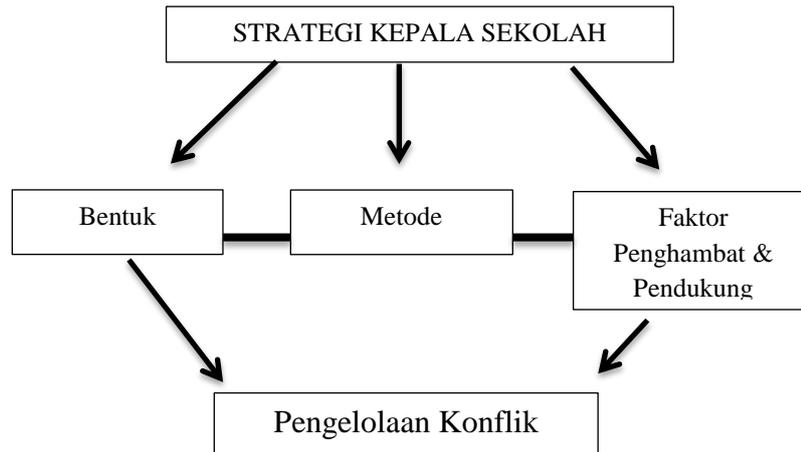
		pada konflik yang terjadi didalam sekolah dengan fokus di perbedaan agama atau kepercayaan yang dianut sehingga dari kepala sekolah membedakan kaum minoritas		dianut
4.	persepsi guru tentang kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di mts soebono mantofani jomban-ciputat-tangsel	peneliti menggunakan metode kuantitatif dalam metodenya dan fokus dari peneliti yakni mengkaji dan menganalisis cara kerja kepala sekolah dalam mengelola konflik melalui pandangan guru		Menggunakan penelitian kualitatif dan lebih terfokuskan pada kinerja dari kepala sekolah secara langsung atau strategi yang diamilnya.

Dari deskripsi penjelasan masing-masing penelitian terdahulu serta penyajian tabel komparasi diatas, dapat disimpulkan bahwa distingsi dari penelitian “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Tulungagung” pada hal ini berfokus pada strategi kepala sekolah untuk mengelola sebuah konflik yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

E. Paradigma Penelitian

Berdasarkan hasil pemaparan penjelasan dari kajian dan teori-teori diatas, dapat digambarkan bahwa strategi kepala sekolah dalam mengelola sebuah konflik harus melalui tahapan-tahapan tertentu supaya bisa tepat sasaran dalam mencapa hasil yang ingin didapatkan yakni penyelesaian / pengelolaan sebuah konflik. Penglihatan bentuk suatu , upaya seorang leader

dalam mengelola konflik dan pengidentifikasian faktor-faktor pendukung maupun penghambat menjadi kesempurnaan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam mengelola konflik. Sehingga paradigma penelitian ini dapat digambarkan dengan peta konsep sebagai berikut:



Gb. 2.1. Paradigma Penelitian