

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Strategi Kepala Sekolah**

##### **2.1.1 Strategi**

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. “Strategi untuk memenangkan keseluruhan kejuaraan dengan taktik untuk memenangkan suatu pertandingan”. Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. (Hamali, 2016)

Barrey Render dan Jai Haizer mendeskripsikan pengertian strategi sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai mimpinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya. (Barry Render, 2008)

#### **2.2 Konflik**

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat orang-orang, kelompok atau organisasi-organisasi. (Wirawan, 2010)

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai.(Ekawarna, 2018)

Dari sini penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa konflik adalah suatu gejala sosial dimana seseorang, antar orang, kelompok dan antar kelompok, serta organisasi dan antar organisasi terjadi saling gap atau berbenturan atau ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai.

Konflik atau perbedan merupakan suatu hal yang sering terjadi didalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal berorganisasi tetapi hal ini juga sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam proses interaksi antara suatu hal dengan hal lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian antara individu atau kelompok pelaksananya.(Rusdiana, 2015)

Dalam manajemen, apabila orang-orang yang bekerjasama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mencapai tujuan bersama, maka lumrah terjadi perbedaan-perbedaan pandangan yang menyebabkan terjadinya konflik.

Bukan hanya terjadi pada aspek sosial saja konflik itu terjadi, melainkan konflik juga bisa terjadi dalam diri sendiri secara perseorangan, antara tujuan

yang ingin dicapai dengan keadaan yang terjadi pada dirinya saat itu. Hal itu juga merupakan sebuah konflik.

Begitu pula dalam dunia pendidikan, konflik kerap terjadi antara individu guru, peserta didik, dan pejabat struktural yang termasuk dalam struktur organisasi tersebut juga tidak dapat dihindari terjadinya konflik. Banyaknya tugas kepala sekolah yang tidak sesuai dengan fungsi dan penghargaan sebagai guru yang diberi tugas tambahan seringkali menimbulkan konflik, bahkan tidak sedikit yang menyebabkan stress. Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan langkah preventif secara tepat.

Konflik diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan. (Agusman, 2014)

Menurut Usman “konflik merupakan suatu pertentangan antara dua atau lebih terhadap suatu hal atau lebih baik sesama anggota organisasi ataupun dengan organisasi lain, dan pertentangan dengan hati nurani sendiri”. Sementara menurut Mulyasa Konflik dapat dikatakan sebagai suatu oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi, yang disebabkan oleh adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, serta timbulnya perbedaan pendapat, keyakinan, dan ide.

Kemudian Afzalur Rahim dalam Muzamil Qomar menyatakan bahwa “konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara etnis sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi”. Sedangkan menurut Wahjosumidjo yang mendefinisikan secara lebih simpel, “konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan”.

Dari penjelasan dari para ahli mengenai konflik sehingga dapat penulis pahami bahwa konflik merupakan suatu pertentangan, perbedaan, berlawanan baik yang terjadi pada dalam diri seseorang baik antar individu, antar kelompok ataupun dari organisasi yang disebabkan adanya perbedaan pendapat, salah paham, salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, dan terlalu sensitif.

### 2.2.1 Penyebab Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedentconditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

2.3.1.1 Komunikasi, komunikasi yang buruk antar individu, dalam arti perbedaan persepsi atau pandangan terhadap suatu hal, ide, maupun gagasan dalam organisasi, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

2.3.1.2 Struktur, struktur dalam konteks yang akan dibahas adalah mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, sistem imbalan dan derajat ketergantungan antar kelompok. Hal-hal diatas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

2.3.1.3 Variabel Pribadi. Penyebab konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Hal-hal diatas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi.(Wirawan, 2010)

Dari penyebab timbulnya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi, struktur, dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah lembaga organisasi pendidikan. Komunikasi yang buruk antar personal dan tidak adanya saling memahami satu sama lain menyebabkan konflik cepat terjadi. Begitu pula dengan perbedaan jenjang struktur yang ada di dalam organisasi, maka jika antar personil yang termaktub dalam anggota struktural suatu organisasi, saling ego, derajat spesialisasi yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya, ketidakjelasan dalam pembagian tugas seorang individu didalam organisasi, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, dan perbedaan sistem imbalan dengan cakupan pekerjaan yang dilakukan, membuat konflik bermula dan puncak konflik itu terjadi. Hal tersebut merupakan hal dalam ekstern penyebab konflik, faktor intern yang juga salah satu penyebab konflik adalah faktor perbedaan individu masing-masing, baik dari sifat, karakter, prinsip, keunikan, kemahiran, dan lain-lain

yang ada di dalam individu menjadi salah satu penyebab intern sebuah konflik terjadi.

## **2.2.2 Unsur – Unsur Konflik**

Dalam konflik memiliki suatu unsur diantaranya yaitu:

### **2.2.2.1 Ciri - Ciri Konflik**

Menurut Wijono (1993) Ciri-ciri Konflik adalah sebagai berikut :

2.3.2.1.1 Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.

2.3.2.1.2 Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.

2.3.2.1.3 Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosiopsikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

2.3.2.1.4 Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.

2.3.2.1.5 Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

#### 2.2.2.2 Pola Konflik

Konflik biasanya mengikuti suatu pola yang teratur, yang terdiri dari 4 macam tahapan diantaranya yaitu:

1. Timbul suatu krisis. Baik krisis SDA, SDM, krisis kepercayaan, krisis penyelesaian masalah (problem solving crisis), krisis kesantunan dan lain-lain.
2. Gejala eskalasi ketidaksesuaian paham terjadi. pada tahapan ini, personil yang terlibat dalam konflik mulai menampakkan ketidaksesuaian pendapat satu sama lain yang diakibatkan dari krisis yang timbul di atas, sehingga akan memicu “api” konflik dalam organisasi.
3. Konfrontasi menjadi pusat perhatian. Pada tahapan ini terjadi karena ketidaksesuaian paham terjadi di atas menimbulkan pembicaraan dan bahasan serius untuk dikenali dan dianalisis permasalahan dan solusinya guna untuk mencapai kesesuaian pendapat, sehingga akan terlihat pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

4. Pencaapaian penyelesaian konflik atau penolakan. Hal ini terjadi setelah adanya mediasi dan diskusi untuk menyelesaikan konflik. Pada tahap ini alternatif problem solving bisa diterima atau ditolak.

### **2.2.3 Jenis-Jenis Konflik**

Para ahli memberikan ragam jenis mengenai konflik. Menurut Polak M., konflik antara kelompok, konflik intern dalam kelompok, konflik antarindividu untuk mempertahankan hak dan kekayaan; dan konflik intern individu untuk mencapai tujuan. Menurut Handoko, jenis konflik antara lain konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antar individu dengan kelompok, konflik antarkelompok, dan konflik antarorganisasi. Keberagaman peristiwa dari wujud konflik sosial tersebut sesungguhnya dapat diklasifikasikan kedalam 6 kelompok konflik sosial. (Wirawan, 2010)

1. Konflik pribadi
2. Konflik kelompok
3. Konflik antarkelas sosial
4. Konflik rasial
5. Konflik politik

### **2.4.1 Strategi Penyelesaian Konflik**

Konflik harus diatasi, jangan sampai berlarut-larut karena yang dirugikan tidak hanya individu tetapi juga lembaga. Proses pembelajaran bisa terganggu dan kepuasan anak didik jauh dari harapan. Manajer dan pemimpin pendidikan harus cepat membaca potensi konflik, mengantisipasi konflik

muncul ke permukaan atau melebar, dan selalu menciptakan langkah-langkah seefektif mungkin.

Penyelesaian konflik harus segera mungkin dilakukan untuk menjaga reputasi lembaga yang bisa tercemar gara-gara konflik yang meruncing. Pendekatan persuasif yang sesuai dengan tradisi masyarakat sangat baik dikedepankan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.

Dalam menyelesaikan konflik, terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apa pun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini mendasar dalam mengatasi kesulitan:

#### 2.4.2.1 Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

#### 2.4.2.2 Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana konflik itu terjadi. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

#### 2.4.2.3 Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Seringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak sesuai. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik, dan carilah yang terbaik.

#### 2.4.2.4 Pelaksanaan

Setelah menyepakati keputusan bersama maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan apa yang sudah disepakati bersama. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pemecahan suatu konflik dapat terlaksana dan terselesaikan.

#### 2.4.2.5 Evaluasi

Berfungsi sebagai tahapan apakah penyelesaian konflik yang sudah diputuskan dan dilaksanakan dapat mengayomi semua pihak atau tidak. Jika tidak maka langkah selanjutnya adalah untuk memberikan tambahan solusi agar dapat mengakses seluruh keinginan dari semua anggota.

### 2.4.2 Ragam Model Strategi Mengatasi Konflik

#### a. Strategi Mengatasi Konflik dalam Diri Individu (*Intraindividual Conflict*)

Menurut Wijono (1993:42-66) untuk mengatasi konflik dalam diri individu, diperlukan tujuh strategi:

- 1) Menciptakan kontak dan membina hubungan
- 2) Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
- 3) Menumbuhkan kemampuan/ kekuatan diri sendiri
- 4) Menentukan tujuan

- 5) Mencari beberapa alternatif
  - 6) Merencanakan pelaksanaan jalan keluar.
- b. Strategi mengatasi konflik antarpribadi (*Interpersonal Conflict*)

Menurut Wijono ( 1993: 66-112) untuk mengatasi konflik antarpribadi diperlukan tiga strategi berikut.

1) Strategi kalah-kalah (*lose-lose strategy*)

Strategi ini berorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Strategi ini bisa diselesaikan dengan pihak ketiga yang mana bisa menggunakan arbitrase dan mediasi.

2) Strategi menang kalah (*Win-Lose Strategy*)

Terdapat beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy. a) Penarikan diri

b) Taktik-taktik penghalusan dan damai

c) Bujukan

d) Taktik paksaan dan penekan

e) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak. (Wijono, 1993:

44)

### 3) Strategi Menang-Menang (*Win-win Strategy*)

Strategi menang-menang jarang dipergunakan dalam organisasi dan industri, tetapi ada dua cara dalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemecahan masalah terpadu, usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan kedua belah pihak.
- b) Konsultasi proses antarpihak, diselesaikan oleh konsultan proses.

#### c. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (*Organizational Conflict*)

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi, diantaranya sebagai berikut.

##### 1) Pendekatan birokratis

Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

Pendekatan birokratis dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertikal didekati dengan cara menggunakan hierarki struktural.

2) Pendekatan intervensi otoratif dalam konflik lateral

Apabila terjadi konflik lateral, akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika konflik tersebut tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, manajer langsung melakukan intervensi secara otoratif kedua belah pihak.

3) Pendekatan sistem

Pendekatan sistem adalah mengoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dan produksi dalam suatu organisasi.

4) Reorganisasi struktural

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural untuk meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi nonformal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling ketergantungan tugas dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

### 2.3 Penelitian Relevan

No	Nama dan judul peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Irfan Ardian dengan judul Implementasi Manajemen Konflik di SMK Hasra Bojongsari Depok.	Sama-sama meneliti mengenai konflik	Pada penelitian irfan lebih berfokus pada menejemen konflik di SMA sedangkan peneliti berfokus pada cara penyelesaian koflik di MTs
2	Evi Yanti dengan judul penelitian Implementasi Manajemen Konflik di SMP PGRI 1 Ciputat. 2011	Sama-sama meneliti mengenai konflik di SMP atau MTs	Pada penelitian yang dilakukan oleh evi lebih berfokus pada konflik antar guru. Sedangkan peneliti lebih berfokus pada strategi kepala madrasah dalam penyeslesaian konflik individu dan individu dalam hal ini antar pendidik

			maupun kependidikan
3	Maida Sari dengan judul Implementasi Manajemen Konflik Dalam Peyeleaian Masalah di SDIT AR Raudah Tamir Bandar Lampung	Sama-sama meneliti mengenai Konflik	Pada penelitian Maida Sari penelitiannya berfokus pada manajemen konflik di SDIT sedang Peneliti berfokus pada strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik dan kependidikan di MTs

#### 2.4 Kerangka Pikir

Strategi penyelesaian Konflik bisa diartikan sebagai suatu upaya pelaksanaan pendekatan manajemen konflik yang di gunakan dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul dikalangan warga sekolah. Hal ini dikarenakan agar setiap warga sekolah dapat berfikir cerdas tentang aspek positif dan negatif dari setiap tingkah laku mereka. Selain itu, dengan adanya strategi konflik, diharapkan

setiap warga sekolah bisa lebih mudah berinteraksi antar sesama teman, sehingga tidak ada lagi perpecahan dan kelompok-kelompok kecil diantara mereka.

**Gambar 1. Kerangka Pikir**

