

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Pola Komunikasi

1. Definisi Komunikasi

Sebelum membahas lebih luas dan dalam tentang apa itu komunikasi, terlebih dahulu disebutkan suatu ungkapan yang sangat populer di kalangan pemerhati dan pakar komunikasi yaitu satu kalimat yang berbunyi “*One Can Not Not Communicate*” yang kalau diartikan secara bebas bahwa manusia, siapa pun dia, pasti tidak luput dari berkomunikasi. Ini menggambarkan bahwa sejarah perkembangan komunikasi telah ada, karena pada dasarnya komunikasi adalah bagian dari perkembangan peradaban manusia. Dari persepsi agama, Tuhanlah yang mengajari kita berkomunikasi dengan menggunakan akal dan kemampuan berbahasa yang telah dianugerahkan-Nya kepada kita.¹

Allah SWT berfirman dalam Al-qur’an surah Ar Rahman(55) ayat 1-4 sebagai berikut :

الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (٤)

Pada ujung ayat tersebut di atas, kita dapati kata berbicara, yang kalau dikembangkan pengertiannya bisa berarti berkomunikasi.

¹Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 3.

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *Communication* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran, pemberian bagian, dalam hal ini si pembicara mengharapkan respon atau jawaban dari lawan bicara. Kata sifat dari *communication* adalah “*comunis*” yang berarti umum dan terbuka. Kata kerjanya adalah “*communicare*” yang dapat dimaknai berunding, berdialog atau bermusyawarah.²

Secara umum, agar terjadi suatu pertukaran pikiran dan pengertian antara komunikator dan komunikan, maka dalam proses komunikasi harus terdapat unsur kesamaan makna. Komunikasi dapat diartikan sebagai “transfer Informasi” atau pesan dari pengirim pesan kepada penerimanya.

Dalam karyanya yang berjudul “*On Defining Communication : Another Stab*”, Gerald A. Miller, mengatakan bahwa : *In the main Communication has as its central interest those behavioral situation in which a source transmits a message to a receiver with conscious intent to affect the latte’s behavior*”.³

Pada pokoknya komunikasi mengandung situasi perilaku sebagai minat sentral, di mana seseorang sebagai sumber menyampaikan sesuatu pesan kepada seseorang atau sejumlah penerima yang secara sadar bertujuan memengaruhi perilakunya.⁴

²Aini Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 5.

³Gerald R. Miller, "On Defining Communication: Another Stab“, *Journal of Communication* 16, Nr. 2 (1. Juni 1966): 88, <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1966.tb00020.x>.

⁴Uchjana Effendi Onong, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), h. 49.

Pengertian atau definisi yang dikemukakan Miller tersebut tidak hanya sekedar usaha memberitahu sesuatu kepada orang lain (lawan bicara) akan tetapi lebih jauh dikatakan bahwa di dalam komunikasi, tujuan utamanya adalah bagaimana seorang komunikator dapat memengaruhi seseorang komunikan untuk bertindak dan melakukan kegiatan atau tindakan tertentu.

2. Fungsi Komunikasi

Berdasarkan manfaat dan dampak yang ditimbulkan, komunikasi memiliki fungsi-fungsi yang sangat berperan dalam kehidupan masyarakat. Secara umum, fungsi komunikasi adalah sebagai berikut :⁵

- a. Sebagai kendali, fungsi komunikasi ini memiliki arti bahwa komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku orang lain atau anggota dalam beberapa cara yang harus dipatuhi.
- b. Sebagai motivasi, komunikasi memberikan perkembangan dalam memotivasi dengan memberikan penjelasan dalam hal-hal dalam kehidupan kita.
- c. Sebagai pengungkapan emosional, komunikasi memiliki peranan dalam mengungkapkan perasaan-perasaan kepada orang lain, baik itu senang, gembira, kecewa, tidak suka dan lain-lainnya.
- d. Sebagai informasi, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan dari setiap individu dan kelompok dalam mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pemilihan alternatif.

⁵ *Komunikasi Interpersonal Dan Intrapersonal* (Kanisius, o. J.), h. 20.

3. Unsur Komunikasi

Salah seorang peletak dasar komunikasi yang namanya tidak asing lagi di kalangan pemula, terutama para pakar komunikasi, yaitu Harold D. Lasswell memperkenalkan lima unsur komunikasi :⁶

- a. *Who*, yang berkaitan dengan siapa mengatakan apa
- b. *Says What*, yang berkaitan dengan mengatakan apa
- c. *In Which Channel*, yang berkaitan dengan saluran
- d. *To Whom*, yang berkenaan dengan ditujukan kepada siapa
- e. *With What Effect*, yaitu berkenaan dengan pengaruh apa.

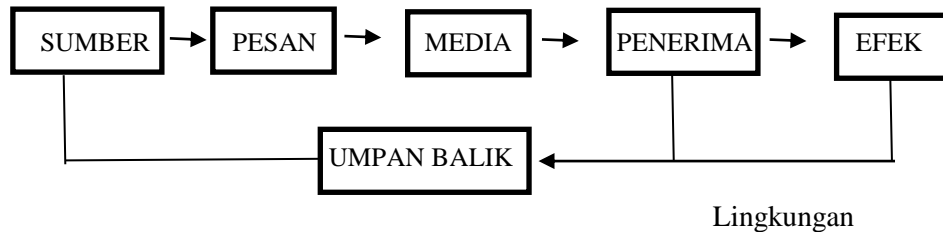
Formula Harold D. Lasswell di atas kalau diperjelas maka akan didapatkan lima komponen atau unsur komunikasi yaitu :

- a. Unsur Komunikator
- b. Unsur pesan
- c. Unsur sarana atau media
- d. Unsur komunikan
- e. Unsur pengaruh atau efek

Pakar lain dalam ilmu komunikasi yang berbicara tentang unsur-unsur komunikasi yaitu Prof. H. Hafied Cangara, M.Sc. Ph.D menyebutkan lebih dari lima unsur seperti terlihat pada gambar berikut :⁷

⁶Harold D. Lasswell, "The Structure and Function of Communication in Society", *The communication of ideas* 37 (1948): h.216.

⁷ Hafied Cangara, *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 34



Gambar tersebut menunjukkan terjadinya suatu proses komunikasi yang didukung oleh beberapa elemen atau unsur yaitu :

a. Sumber

Sumber ialah pihak yang mengirim pesan ditujukan kepada pihak penerima. Sumber dalam komunikasi memiliki banyak nama atau istilah antara lain : komunikator, pengirim, source, sender dan encoder.

b. Pesan

Pesan adalah pernyataan yang disampaikan pengirim kepada penerima. Dalam komunikasi ada dua model atau bentuk pernyataan :

- Dalam bentuk verbal (bahasa tertulis atau lisan)
- Dalam bentuk non-verbal (isyarat) yang bisa dimengerti dan dipahami oleh penerima.

c. Media

Media adalah alat yang dipergunakan untuk mengalihkan pesan kepada penerima dari sumber. Hingga saat ini media bisa berupa media massa yang mencakup surat kabar, radio, film, televisi dan internet. Juga media bisa berupa saluran, contohnya arisan atau pengajian, kelompok pendengar dan pemirsa, organisasi masyarakat, rumah ibadah, pesta rakyat, panggung kesenian serta

media alternatif lainnya misalnya poster, brosur, buku, spanduk, buletin, stiker, dan lain-lain.

d. Penerima

Penerima tidak lain adalah pihak yang menjadi obyek atau sasaran pesan yang dikirim dari sumber. Penerima bisa disebut dengan macam-macam sebutan atau panggilan, misalnya sasaran, target, obyek, khalayak, dan komunikan.

e. Efek atau Pengaruh

Efek atau pengaruh ialah disparitas antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh dapat juga dimaknai perubahan pada pengetahuan, sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat dari penerimaan pesan.

f. Umpan Balik

Umpan balik adalah respon atau tanggapan yang diberikan oleh penerima kepada sumber, baik menerima (positif) atau menolak (negatif) atas apa yang jadi materi pembicaraan dalam sebuah komunikasi.

g. Lingkungan

Unsur lingkungan adalah situasi yang memengaruhi jalannya komunikasi. Komunikasi lingkungan dapat diartikan dalam bentuk fisik sosial budaya psikologis dan dimensi waktu sebuah informasi tidak bisa dikirim karena terhambat oleh kendala fisik sehingga informasi itu tidak bisa diterima. Misalnya tempatnya jauh di daerah pegunungan, lingkungan psikologis masyarakat yang masih trauma akibat bencana yang baru menimpanya.

Dalam proses komunikasi secara umum, lingkungan sangat menentukan terciptanya komunikasi yang efektif dan efisien. Oleh karena itu sebuah komunikasi semaksimal mungkin harus terhindar dari rintangan atau gangguan. Menurut Shannon dan Weaver (1949) gangguan komunikasi terjadi jika terdapat intervensi terhadap salah satu komponen komunikasi, sehingga proses komunikasi tidak berlangsung secara efektif.⁸

4. Jenis Komunikasi

Komunikasi mempunyai aneka macam bentuk yang semuanya tergantung dari perspektif apa yang digunakan. Berikut adalah diantaranya :

- a. Dari segi penyampaian pesannya, komunikasi dapat dilakukan secara lisan dan secara tertulis, atau secara elektronik melalui radio, televisi, telepon, internet dan sebagainya.
- b. Dari segi kemasan pesan, komunikasi dapat dilakukan secara verbal (dengan berbicara) atau dengan non verbal (diwakili bahasa isyarat). Komunikasi verbal : diwakili dalam penyebutan kata-kata, yang pengungkapannya dapat dengan lisan atau tertulis. Komunikasi non verbal dapat dilihat pada ekspresi atau mimik wajah, gerakan tangan, mata dan bagian tubuh lainnya.
- c. Dari segi keresmian pelaku komunikasi, saluran komunikasi yang digunakan, dan bentuk kemasan pesan, komunikasi dapat dikategorikan sebagai bentuk komunikasi formal dan non formal.
- d. Dari segi pasangan komunikasi, komunikasi dapat dilihat sebagai :

⁸ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015) h.27-30

- 1) Komunikasi intrapersonal (*Intra Personal Communication*), ialah proses komunikasi dalam diri komunikator : pengirim dan penerima pesannya adalah dirinya sendiri (manusia sebagai makhluk rohani)
- 2) Komunikasi interpersonal (*Inter Personal Communication*), ialah interaksi tatap muka antara dua orang atau lebih dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima dapat menerima dan menanggapinya secara langsung pula (manusia sebagai makhluk sosial).

5. Proses komunikasi

Komunikasi sebagai suatu proses, mempunyai persamaan dengan bagaimana seseorang mengungkapkan perasaan, hal-hal yang kontradiktif, yang selaras atau serasi, serta mencakup proses menulis, mendengarkan, dan membagi informasi.

Menurut Bovee dan Thill, proses komunikasi terdiri atas enam tahapan, yaitu :⁹

- a. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan
- b. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan
- c. Pengirim menyampaikan pesan
- d. Penerima menerima pesan
- e. Penerima menafsirkan pesan

⁹„Business Communication Today 11th Edition, Bovee Thill Ebook Download PDF“, *Business Communication Today 11th Edition Pdf* (blog), 13. September 2013, 122, <https://businesscommunicationtoday11theditionpdf.wordpress.com/2013/09/13/business-communication-today-11th-edition-bovee-thill-ebook-download-pdf/>.

- f. Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim (walaupun terkadang pesan hanya cukup disimpan oleh penerima, tidak memberikan tanggapan)

Proses komunikasi dapat terjadi apabila ada interaksi antar manusia dan ada penyampaian pesan untuk mewujudkan motif komunikasi.

Tahapan proses komunikasi sebagai berikut :

1) Penginterpretasian

Hal yang diinterpretasikan adalah motif komunikasi, terjadi dalam diri komunikator. Artinya proses komunikasi tahap pertama diawali sejak motif komunikasi muncul hingga akal budi sebagai komunikator berhasil menginterpretasikan apa yang ia pikirkan dan rasakan ke dalam pesan yang masih abstrak. Proses penerjemahan motif komunikasi ke dalam pesan disebut *interpreting*.

2) Penyandian

Tahap ini masih ada dalam komunikator dari pesan yang bersifat abstrak berhasil diwujudkan oleh akal budi manusia ke dalam lambang komunikasi. Tahap ini disebut *encoding* dan akal budi manusia berfungsi sebagai *encoder*, sedangkan alat penyandi berfungsi untuk mengubah pesan abstrak menjadi pesan konkret.

3) Pengiriman

Proses ini terjadi ketika komunikator melakukan tindakan komunikasi, mengirim lambang komunikasi dengan peralatan jasmaniah yang disebut transmitter, alat pengirim pesan.

4) Perjalanan

Tahapan ini terjadi antara komunikator dan komunikan, sejak pesan dikirim hingga pesan diterima oleh komunikan.

5) Penerimaan

Tahapan ini ditandai dengan diterimanya lambang komunikasi melalui peralatan jasmaniah komunikan

6) Penyandian balik

Tahap ini terjadi pada diri komunikan sejak lambang komunikasi diterima melalui peralatan yang berfungsi sebagai receiver hingga akal budinya berhasil menguraikannya (decoding).

7) Penginterpretasian

Tahap ini terjadi pada komunikan, sejak lambang komunikasi berhasil diuraikan dalam bentuk pesan.

Proses komunikasi dipandang dari beberapa perspektif, yaitu :

1) Perspektif Biologis

Tahapan komunikator pada proses encoding, kemudian hasil encoding ditransmisikan kepada komunikan sehingga terjadi interpersonal.

2) Perspektif Mekanis

Tahapan disaat komunikator mentransfer pesan dengan bahasa verbal/non verbal. Perspektif ini dibagi lagi :

a) Proses komunikasi primer

Adalah penyampaian pikiran oleh komunikator kepada komunikan menggunakan lambang sebagai media.

b) Proses komunikasi sekunder

Merupakan penyampaian pesan dengan menggunakan alat setelah memakai lambang sebagai media pertama.

c) Proses komunikasi linier

Penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan sebagai titik terminal.

d) Proses komunikasi sirkulasi

Terjadinya *feed back* atau umpan balik dari komunikan ke komunikator.

Munculnya kesalahpahaman dalam proses komunikasi yaitu adanya kecenderungan beberapa pesan tidak dapat dimengerti oleh penerima pesan dengan baik. Adapun faktor penghambat komunikasi tersebut dapat dikelompokkan kedalam beberapa masalah utama yang mencakup antara lain :

- a. Masalah dalam mengembangkan pesan : mencakup munculnya keragu-raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masih asing dengan audiens, adanya pertentangan emosional atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.
- b. Masalah dalam menyampaikan pesan : adanya persaingan antara penglihatan dan suara, kursi yang tidak nyaman, lampu yang kurang terang, dan kondisi lain yang mengganggu konsentrasi audiens.
- c. Masalah dalam menafsirkan pesan : perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran dan perbedaan reaksi emosional.

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam proses komunikasi ini, maka dilakukan perbaikan komunikasi dengan melakukan komunikasi yang efektif,

yaitu memperhatikan hal-hal berikut : persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian, dan keharmonisan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi :

- a. Komunikasi bersifat dinamis
- b. Tahapan proses komunikasi bermanfaat untuk analisis
- c. Proses komunikasi dapat terhenti setiap saat
- d. Pesan komunikasi tidak harus diterima
- e. Tindak komunikasi merupakan indikasi komunikasi

6. Dasar-Dasar Kemampuan Komunikasi

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif sangat penting dalam hubungan, pendidikan dan pekerjaan. Untuk itu, harus dipahami dasar-dasar kemampuan komunikasi yaitu sebagai berikut:¹⁰

- a. Mengetahui apa yang dimaksud dengan komunikasi.

Komunikasi adalah proses mengirimkan sinyal/pesan antara pengirim dan penerima melalui beragam metode baik berupa tulisan, isyarat non verbal, maupun lisan. Komunikasi juga merupakan mekanisme yang kita gunakan untuk membangun dan memodifikasi hubungan.

- b. Milikilah keberanian untuk mengatakan apa yang dipikirkan.

Milikilah rasa percaya diri bahwa Anda dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam percakapan. Luangkan waktu setiap hari untuk

¹⁰Ngainun Naim, *Dasar-dasar Komunikasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 30.

mengenalinya pendapat dan perasaan Anda sehingga Anda dapat menyampaikan pada orang lain.

c. Berlatihlah

Mengembangkan kemampuan komunikasi yang baik dimulai dengan interaksi yang sederhana. Kemampuan komunikasi bisa dilatih setiap hari baik untuk interaksi sosial hingga profesional. Kemampuan komunikasi yang baru membutuhkan waktu untuk ditingkatkan. Setiap kali Anda berkomunikasi, maka Anda telah membuka diri untuk berbagai kesempatan dan hubungan di masa depan.

d. Tunjukkan sikap dan kepercayaan yang konstruktif.

Sikap yang Anda tunjukkan saat berkomunikasi akan memberikan pengaruh yang besar pada cara Anda mengatur diri dan berinteraksi dengan orang lain. Bersikaplah sensitif terhadap perasaan orang lain dan percaya pada kemampuan orang lain.

e. Kembangkan kemampuan mendengar yang efektif.

Seseorang tentunya dituntut untuk mampu berbicara secara efektif dan juga dituntut untuk mampu menjadi pendengar yang baik serta terlibat dalam pembicaraan yang sedang dibicarakan orang lain. Selanjutnya hindari sikap hanya mendengarkan akhir kalimatnya saja dan jangan berbicara pada saat yang bersamaan dengan orang lain yang sedang berbicara.

7. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi merupakan sebuah kegiatan mentransfer atau memindahkan sebuah informasi baik secara tulisan maupun lisan. Namun, tidak semua orang

mampu melakukan komunikasi dengan efektif. Terkadang ada orang yang mampu menyampaikan informasi secara tulisan tetapi tidak secara lisan, begitupun sebaliknya.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang menghasilkan perubahan sikap pada orang lain yang dapat dilihat dalam proses komunikasi. Lebih sederhana sering dikenal dengan komunikasi dua arah, yaitu komunikasi yang menghasilkan timbal balik atau feedback.

Adapun tujuan dari komunikasi efektif adalah memberikan kemudahan dalam memahami pesan yang disampaikan antara pemberi informasi dan penerima informasi sehingga bahasa yang digunakan oleh pemberi informasi lebih jelas dan lengkap, serta dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh penerima informasi, atau komunikan. Komunikasi efektif dilakukan agar pengiriman informasi dan umpan balik atau feedback dapat seimbang sehingga tidak terjadi monoton.¹¹

Komunikasi efektif dapat diwujudkan dengan menggunakan ketepatan (*accuracy*) bahasa antara komunikator dan komunikan dalam setiap komunikasi yang dilakukan. Selain itu juga, komunikasi yang efektif dapat melatih penggunaan bahasa nonverbal secara baik. Komunikasi yang lebih efektif terjadi apabila komunikator dan komunikan terdapat persamaan dalam pengertian, sikap dan bahasa.¹²

¹¹Ibid., h. 42.

¹²Ibid.

Berkomunikasi haruslah komunikatif, Ini merupakan kunci keberhasilan sebuah komunikasi. Bagaimana bisa berhasil berkomunikasi sesuai dengan target yang ingin dicapai, jika tidak mampu berkomunikasi dengan komunikatif. Berkomunikasi secara komunikatif berarti berkomunikasi yang efektif, penuh kehangatan, kedua belah pihak bisa saling meleburkan diri kedalam persoalan yang sedang dikomunikasikan. Dengan demikian kedua belah pihak bisa saling memahami dan saling dimengerti.

Memang harus diakui, bahwa tidak mudah menciptakan komunikasi yang komunikatif. Tetapi harus bisa diciptakan. Untuk bisa tercipta, setidaknya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak yang menginginkan tercapainya target tertentu dalam sebuah kesempatan berkomunikasi:¹³

- a. Persiapkan diri sebaik-baiknya sebelum komunikasi dilakukan.
- b. Pahami sebaik-baiknya lawan komunikasi anda
- c. Dahului dengan hubungan baik
- d. Jangan langsung ke pokok permasalahan ketika melakukan komunikasi
- e. Ciptakan kehangatan (tetapi jangan dibuat-buat)
- f. Jangan sombong
- g. Jangan suka membantah
- h. Jangan berbicara di luar konteks
- i. Ingat, anda bukan sedang menjadi guru

8. Syarat Komunikasi Efektif

Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila komunikasi yang dilakukan :

¹³Ibid., 112.

- a. Pesan dapat diterima dan dimengerti serta dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirimnya.
- b. Pesan yang disampaikan oleh pengirim dapat disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang diminati oleh pengirim.
- c. Tidak ada hambatan yang berarti untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.

Keterampilan berkomunikasi secara efektif dapat dipelajari dengan latihan secara rutin dan berkelanjutan. Ada beberapa hal yang tidak boleh dilakukan dalam berkomunikasi yaitu : menganalisa, menyalahkan, menghakimi, menasihati dan menginterogasi. Apabila hal ini dilakukan, maka komunikasi yang efektif tidak akan terwujud.

Adapun keterampilan yang harus dimiliki dalam melakukan komunikasi efektif adalah keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahami pembicaraan dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang memiliki keterkaitan atau hubungan dengan hal yang dibicarakan dan mengarah pada suatu solusi atau ketenangan untuk masing-masing pihak.

Komunikasi efektif perlu dilakukan untuk membangun sebuah kesamaan keinginan dari sebuah informasi yang disajikan dalam pembicaraan. Sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat dilakukan secara bersama-sama. Komunikasi efektif dapat dilakukan oleh setiap orang. Jika ada yang merasa tidak mampu, hal ini karena masalah pembiasaan saja. Melatih orang berkomunikasi secara efektif bisa dilakukan secara langsung pada prakteknya. Walaupun sepele, hal

ini dapat membantu setiap individu untuk mencapai sebuah kesuksesan baik di dalam kehidupan pribadinya maupun kehidupan karirnya.¹⁴

9. Pedoman Komunikasi Efektif

Komunikasi yang baik adalah komunikasi di mana pesan-pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik tanpa menimbulkan perasaan negatif. Ada beberapa pedoman untuk menjalin komunikasi yang baik, yaitu antara lain
.15

- a. Berkomunikasi dengan berpedoman pada nilai-nilai agama.
- b. Setiap situasi komunikasi mempunyai keunikan.
- c. Kunci sukses komunikasi adalah umpan balik.
- d. Komunikasi bersemuka adalah bentuk komunikasi yang paling efektif.
- e. Setiap pesan komunikasi mengandung unsur informasi sekaligus emosi.
- f. Kata adalah lambang untuk mengekspresikan pikiran atau perasaan yang terbuka untuk ditafsirkan.
- g. Semakin banyak orang yang terlibat, komunikasi semakin kompleks.
- h. Dapat terjadi gangguan dalam penyampaian pesan komunikasi.
- i. Perbedaan persepsi mengganggu keefektifan sampainya pesan.
- j. Orang berkomunikasi sesuai dengan situasi komunikasi yang diharapkan.

¹⁴Julia T Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik (Komunikasi Dalam Kehidupan Kita)*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 34.

¹⁵Ibid., h. 89

Selain itu juga, untk mencapai komunikasi yang efektif, diperlukan kemampuan :¹⁶

- a. Berikan kesan bahwa anda antusias berbicara dengan mereka.
- b. Ajukan pertanyaan tentang minat mereka
- c. Beradaptasi dengan bahasa tubuh dan perasaan mereka.
- d. Tunjukkan rasa persetujuan : Katakan kepada mereka apa yang anda kagumi tentang merea dan mengapa.
- e. Dengarkan dengan penuh perhatian semua yang mereka katakan.
- f. Beri mereka kontak mata yang lama.
- g. Ungkapkan diri anda sebanyak mungkin.
- h. Berikan kesan bahwa anda berdua berada di tim yang sama.
- i. Berikan mereka senyuman terbaik anda.
- j. Menawarkan saran yang bermanfaat.
- k. Beri mereka motivasi
- l. Tampil dengan tingkat energi yang sedikit lebih tinggi dibanding orang lain.
- m. Sebut nama mereka dengan cara yang menyenangkan telinga mereka.
- n. Tawarkan untuk menjalani hubungan selangkah lebih maju.

B. Manajemen Konflik

1. Pengertian Konflik

Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai

¹⁶Ibid., h. 100.

gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.

Konflik berasal dari kata kerja Latin “*configent*” 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.¹⁷

Berikut pengertian konflik menurut beberapa ahli :

- a. Gareth R. Jones memberikan pengertian konflik organisasi sebagai “perbenturan yang muncul kala perilaku mencapai tujuan tertentu yang ditunjukkan suatu kelompok dirintangi atau digagalkan oleh tujuan kelompok lain.” Karena tujuan, pilihan, dan kepentingan kelompok-kelompok pemangku kepentingan (stake holder) di dalam organisasi berbeda maka konflik adalah suatu yang tidak terelakkan di setiap organisasi. Jones beranggapan bahwa beberapa jenis konflik justru mampu memberi kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Alasan Jones bahwa konflik punya kontribusi positif karena ia mengungkap kelemahan suatu organisasi sehingga membuka jalan dalam upaya mengatasinya. Dengan demikian, konflik membimbing pada proses pembelajaran dan perubahan organisasi.¹⁸

¹⁷H.A. Rusdiana, *Manajemen Konflik*, (Jakarta: Pustaka Setia, 2015), h. 25.

¹⁸Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, und Melissa A. Schilling, *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (Cengage Learning, 2014), h. 80.

- b. M. Fazlur Rahim mengartikan konflik organisasi sebagai “proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di intra individu maupun inter entitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi. Rahim menyebut konflik sebagai proses interaktif bukan dengan maksud hendak membatasi kemungkinan konflik di dalam diri individu, karena seringkali seseorang mengalami konflik dengan dirinya sendiri.¹⁹
- c. Kurt T. Dirks and Judi McLean Parks menjelaskan bahwa konflik organisasi adalah “... interaksi antar entitas yang saling bergantung, yang menganggap adanya pertentangan sasaran, niat, atau nilai, sehingga menganggap entitas lainnya sebagai pengganggu potensial atas upaya mereka merealisasikan sasaran ini.”²⁰ Sehubungan dengan definisi ini, Dirks and Parks menyebutkan tiga konsep konflik yang muncul, yaitu: interaksi, kesalingtergantungan, dan sasaran yang tidak cocok. Mereka juga menggariskan entitas bukan orang, karena konflik kerap melibatkan tidak hanya orang tetapi juga kelompok, tim, divisi, departemen, dan organisasi-organisasi bisnis.
- d. Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead memberikan pengertian konflik organisasi sebagai “proses yang muncul dari interaksi dua pihak, bahwa mereka bekerja secara berseberangan satu sama lain dengan cara-cara yang

¹⁹Jerald Greenberg, *Organizational Behavior: The State of The Science*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), h. 269.

²⁰Linda K. Stroh u. a., *Organizational Behavior: A Management Challenge* (Psychology Press, 2003), h. 269.

berakibat pada perasaan tidak nyaman dan atau permusuhan.”²¹ Griffin and Moorheas menekankan bahwa konflik adalah sebuah proses, bukan peristiwa yang berdiri sendiri. Sebagai proses, konflik terus berlangsung dari waktu ke waktu. Keduanya juga menekankan bahwa pihak-pihak yang terlibat harus mengakui bahwa proses perseberangan kepentingan sebagai eksis. Terakhir, situasi ketidaknyamanan dan permusuhan juga harus nyata agar konflik dapat dikatakan ada.

- e. Ian Brooks mendefinisikan konflik organisasi sebagai “ ...menjadi jelas kala sekurangnya satu pihak menganggap bahwa konflik ada dan di mana kepentingan pihak tersebut mengalami penurunan kemungkinan untuk dipenuhi.”²² Konflik hadir antar individu, kelompok, atau departemen. Konflik pun dapat terjadi di antara mereka yang punya tugas wewenang berbeda bahkan kolega-kolega kerja mereka sendiri.
- f. Menurut Nardjana, konflik merupakan akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.²³
- g. Menurut Killman dan Thomas, konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

²¹Ricky W. Griffin und Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Cengage Learning, 2013), h. 401.

²²Ian Brooks, *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation* (Prentice Hall/Financial Times, 2009), h. 200.

²³H.A. Rusdiana, *op.cit.*, h. 30.

Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.²⁴

- h. Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn mendefinisikan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah:

*“Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another.”*²⁵

Konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

- i. Stoner mendefinisikan konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.²⁶
- j. Daniel Webster mengartikan konflik sebagai:
- 1) Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
 - 2) Keadaan atau perilaku yang bertentangan.²⁷

²⁴Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (XICOM, 1974), h. 5.

²⁵Lihat Jack Maxwell Wood u. a., *Organisational Behaviour: A Global Perspective* (Wiley, 2004), h. 201.

²⁶James A. F. Stoner, *Management* (Prentice Hall PTR, 1994), h. 135.

Konflik merupakan segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau suatu interaksi yang bersifat antafonistis (berlawanan, bertentangan atau berseberangan). konflik terjadi karena perbedaan, kesenjangan dan kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena disebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda secara ekstrim.

Kiranya, definisi-definisi konflik organisasi yang telah dipaparkan memiliki sejumlah persamaan. Pertama, adanya tujuan yang berseberangan atau terhalangi. Kedua, adanya pihak-pihak yang menganggap bahwa konflik ada, dan ini bisa individu, kelompok, tim, ataupun bagian-bagian di dalam organisasi terhadap sesamanya. Ketiga, konflik termanifestasi berupa rasa tidak nyaman atau permusuhan. Keempat, konflik dapat disikapi baik secara negatif maupun positif bagi perkembangan organisasi. Kelima, konflik adalah tidak terelakkan selama organisasi terus beroperasi karena terdiri atas entitas-entitas yang punya kepentingan dan tujuan masing-masing.

Konflik juga dapat dibedakan menjadi dua tingkatan yaitu *pertama*, Konflik fungsional yang merupakan konflik ringan yaitu konflik yang berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi. Hal ini bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi kerja organisasi. Konflik fungsional ini dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup dan terus berkembang. Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan

²⁷*How to Manage Conflict* (ESENSI, o. J.), h. 1.

goncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu, konflik ini dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. *Kedua*, konflik disfungsional yang dapat dikategorikan sebagai tingkatan konflik yang berat. Konflik ini berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi.²⁸

2. Sumber-Sumber Konflik

Konflik di dalam organisasi secara sederhana dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:²⁹

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 egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.

²⁸Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 98-99

²⁹Prof Dr Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap (edisi REVISI)* (Gramedia Widiasarana, 2014), h. 137-140.

b. Faktor Organisasi

1) Persaingan dalam menggunakan sumberdaya

Persaingan dalam menggunakan sumberdaya yang terbatas atau dibatasi baik berupa uang, material atau sarana lainnya dapat menimbulkan terjadinya konflik antar unit atau departemen dalam suatu organisasi.

2) Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi

Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai tujuan dan spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut.

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 lainnya.

4) Perbedaan nilai dan persepsi.

Suatu kelompok tertentu mempunyai pandangan atau persepsi yang negatif, karena merasa mendapatkan perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda (junior) memiliki anggapan bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana. Hal ini dapat menimbulkan terjadinya konflik antara manager senior dan junior.

5) Kekaburan yurisdiksional. Ketidakjelasan aturan dan landasan hukum dalam organisasi dapat menimbulkan konflik. Misalnya, batas-batas aturan tidak jelas dan adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.

- 6) Masalah “status”. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.
- 7) Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

Terdapat sumber konflik lain antara lain :

- a. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*)
Menurut Wijono, ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), yaitu:³⁰
 - 1) *Approach-approach conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain. Sebagai contoh, di waktu yang sama, seseorang harus membuat pilihan menerima promosi jabatan yang sudah lama didambakan atau pindah tempat tugas ke tempat lain dengan iming-iming gaji yang besar.
 - 2) *Approach-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuandan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut. Contoh

³⁰Hari Sucahyowati M.Si S. Pd, *Pengantar Manajemen*, (Wilis, 2017), h. 121.

kongkrit, seumpama seseorang disuruh memilih untuk dipindahkan kerja ke daerah lain pada lokasi yang tidak menyenangkan, atau tidak pindah ke tempat baru yang disuruh tapi gajinya diturunkan.

3) *Avoidance-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain. Dalam hal ini, *approach-approach conflict* merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal. Misalnya, orang itu akan memperoleh gaji yang sangat besar, tapi harus pindah ke tempat terpencil yang sangat tidak disukai.

b. Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius

Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap-sikap, nilai-nilai dan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Filley and House memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok yaitu:³¹

- 1) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
- 2) Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.
- 3) Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.

³¹Alan C. House, Robert J. Filley, *Managerial Process and Organizational Behavior*, (Scot, Foresmen, 1969), h. 50.

- 4) Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi .

Terdapat beberapa hal menurut para ahli yang melatarbelakangi terjadinya konflik antara lain:

a. Agus M. Hardjana mengemukakan sepuluh penyebab munculnya konflik , yaitu:

- 1) Salah pengertian atau salah paham karena kegagalan komunikasi
- 2) Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dipegang
- 3) Rebutan dan persaingan dalam hal yang terbatas seperti fasilitas kerja dan jabatan
- 4) Masalah wewenang dan tanggung jawab
- 5) Penafsiran yang berbeda atas satu hal, perkara dan peristiwa yang sama
- 6) Kurangnya kerja sama
- 7) Tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja yang ada
- 8) Ada usaha untuk menguasai dan merugikan
- 9) Pelecehan pribadi dan kedudukan
- 10) Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja sehingga orang menjadi merasa tidak jelas tentang apa yang diharapkan darinya.³²

b. Stoner sendiri menyatakan bahwa penyebab yang menimbulkan terjadinya konflik adalah :

- 1) Pembagian sumber daya (*shared resources*)
- 2) Perbedaan dalam tujuan (*differences in goals*)

³²H.A. Rusdiana, *op.cit.*, 128.

- 3) Ketergantungan aktivitas kerja (*interdependence of work activities*)
 - 4) Perbedaan dalam pandangan (*differences in values or perceptions*)
 - 5) Gaya individu dan ambiguitas organisasi (*individual style and organizational ambiguities*).³³
- c. Robbins sendiri membedakan sumber konflik yang berasal dari karakteristik perseorangan dalam organisasi dan konflik yang disebabkan oleh masalah struktural. Dari sini kemudian Robbins menarik kesimpulan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Konflik perseorangan ini disebut Robbins dengan konflik psikologis. Untuk itulah Robbins kemudian memusatkan perhatian pada sumber konflik organisasi yang bersifat struktural. Sumber-sumber konflik yang dimaksudkan Robbins, yaitu:³⁴
- 1) Saling ketergantungan pekerjaan
 - 2) Ketergantungan pekerjaan satu arah
 - 3) Diferensiasi horizontal yang tinggi
 - 4) Formalisasi yang rendah
 - 5) Ketergantungan pada sumber bersama yang langka
 - 6) Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan
 - 7) Pengambilan keputusan partisipatif
 - 8) Keanekaragaman anggota

³³*Ibid.*, h. 130.

³⁴Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, (Prentice Hall, 1974), h. 30.

9) Ketidaksesuaian status

10) Ketakpuasan peran

11) Distorsi komunikasi

d. Menurut Stevenin, ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi misalnya adanya.³⁵

- 1) Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
- 2) Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspadailah masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.
- 3) Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Sebagai manajer, manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.
- 4) Kalah/menang. Ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang amat kuat. Pada tingkat ini, sering kali pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagian di antaranya akan melakukan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
- 5) Pertarungan/penerbangan. Ini adalah konflik “penembak misterius”. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat

³⁵Ibid., h. 126.

kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Bila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.

- 6) Keras kepala. Ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”.

Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah karena biasanya hal ini tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Meskipun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.

- 7) Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus-terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan.

- e. Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. menyatakan bahwa, konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/departemen, dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.³⁶

³⁶Daniel C. Feldman und Hugh J. Arnold, „Individual Reactions to Interviewer Behaviors“, *Journal of Employment Counseling* 24, Nr. 1 (1. März 1987): 17–30, <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1987.tb00218.x>.

f. Tosi, H.L. Rizzo, J.R. dan Carrol, S.J. mengelompokkan sumber-sumber konflik menjadi tiga yaitu,³⁷

1) *Individual characteristic*

Perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat.

2) *Situational conditions*

Situasi kerja terdiri dari; saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, kekaburan bidang tugas.

3) *Organizations structure.*

Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu, spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian.

3. Jenis-Jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, ada yang membagi konflik dilihat dari fungsi dan ada juga yang membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam suatu organisasi.

a. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

³⁷ Henry L. Tosi und Massimo Pilati, *Managing organizational behavior: individuals, teams, organization and management* (Cheltenham, U.K: Edward Elgar, 2011), h. 99-100.

Jenis konflik ini disebut juga konflik intra keorganisasian. Dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, Winardi membagi konflik menjadi empat macam. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peranan, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

b. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner membagi konflik menjadi lima macam,³⁸ yaitu:

- 1) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya. Termasuk dalam konflik

³⁸Stoner, *Management*.

individual ini, menurut Altman, adalah frustrasi, konflik tujuan dan konflik peranan .

- 2) Konflik antar-individu (*conflict between individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- 3) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict between individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya. Masalah ini terjadi karena pada saat kelompok-kelompok makin terikat dengan tujuan atau norma mereka sendiri, mereka makin kompetitif satu sama lain dan berusaha mengacau aktivitas pesaing mereka, dan karenanya hal ini mempengaruhi organisasi secara keseluruhan .
- 5) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.

c. Konflik Dilihat dari Fungsi

Dilihat dari fungsi, Robbins membagi konflik menjadi dua macam,³⁹

yaitu:

- 1) konflik fungsional (*Functional Conflict*)

³⁹Stephen P. Robbins und Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 10. ed., global ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010), h. 120.

Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.

2) konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*).

Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional .

Berikut matrik berbagai pandangan mengenai bentuk konflik menurut beberapa ahli :

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
1.	Soekanto, S. (1981),	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik pribadi • Konflik rasial • Konflik antar kelas-kelas sosial • Konflik politik antar golongan-golongan dalam masyarakat • Konflik berskala internasional antar negara
2.	Polak, M. (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik antar kelompok • Konflik intern dalam kelompok • Konflik antar individu untuk

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
		mempertahankan hak dan kekayaan <ul style="list-style-type: none"> • Konflik intern individu untuk mencapai cita-cita
3.	Champbell, Corbally, dan Nystrand (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal conflict • Interpersonal conflict • Individual institusional conflict • Intraorganizational conflict • School community conflict
4.	Walton (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Conflict between members of a family • Conflict confined to two individuals in an organization • Conflict between organizational units • Conflict between institutions/organizations
5.	Owens (1991), Winardi (2004), Davis and Newstron (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal conflict • Interpersonal conflict • Intra group conflict • Intergroup conflict • Inter organization conflict.
6.	Wexley, et al. (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik antar individu dalam satu kelompok • Konflik bawahan dengan pimpinan • Konflik antar dua departemen atau lebih • Konflik antar personalia staf dan lini • Konflik antar serikat buruh dengan pimpinan (manajer)
7.	Handoko, T.H. (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik dalam diri individu • Konflik antar individu dalam organisasi • Konflik antar individu dengan kelompok • Konflik antar kelompok • Konflik antar organisasi
8.	Ruchyat (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik intrapersonal • Konflik interpersonal • Konflik intra grup • Konflik inter grup • Konflik intra organisasi • Konflik inter organisasi

Konflik secara umum yang terjadi dalam sebuah organisasi menurut Louis

A. Pondy meliputi:⁴⁰

- 1) Model Bargaining – Model ini didesain untuk menjelaskan konflik yang muncul akibat persaingan antara kelompok-kelompok kepentingan dalam memperebutkan sumber daya yang langka. Model ini secara khusus menganalisis hubungan pekerja-manajemen, proses penyusunan penganggaran, dan konflik staf-pekerja.

Parameter utama guna mengukur konflik-konflik potensial diantara sejumlah kelompok kepentingan adalah dengan mengidentifikasi perbedaan antara tuntutan pihak yang bersaing dengan sumber daya yang tersedia. Resolusi konflik jenis ini adalah pengurangan tuntutan kelompok atau peningkatan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks penyusunan anggaran, model ini menjelaskan bahwa konflik dipicu oleh persaingan antardepartemen dalam memperebutkan dana organisasi.

- 2) Model Birokratik – Model ini diterapkan guna menjelaskan konflik atasan-bawahan atau, secara umum, konflik di sepanjang garis vertikal dalam hirarki organisasi. Model ini utamanya bicara seputar masalah yang muncul akibat upaya lembaga untuk mengendalikan perilaku dan reaksi pihak-pihak yang dikendalikan tersebut atas organisasi.

Konflik vertikal biasanya muncul akibat atasan berusaha mengendalikan perilaku bawahan dan bawahan berupaya melawan kendali tersebut. Pola

⁴⁰Louis R. Pondy, „Organizational Conflict: Concepts and Models“, *Administrative Science Quarterly* 12, Nr. 2 (1967): 296–320, <https://doi.org/10.2307/2391553>.

hubungan yang mengandung otoritas ditentukan lewat adanya seperangkat kegiatan bawahan di mana mereka (bawahan) harus mengalah pada legitimasi atasan untuk mengatur. Potensi konflik terjadi tatkala atasan dan bawahan punya harapan berbeda seputar wilayah unik (*turf*) masing-masing. Bawahan lebih suka menganggap konflik telah terjadi tatkala atasan berupaya menerapkan kendali atas kegiatan yang oleh bawah dianggap berada di luar kewenangan atasan. Di sisi lain, atasan menganggap konflik terjadi tatkala upayanya untuk mengendalikan tersebut mengalami perlawanan dari bawahan.

Atasan cenderung memandang perlawanan bawahan sebagai wujud ketidaksukaan (*dislike*) mereka atas penerapan kekuasaannya secara pribadi. Dengan demikian, reaksi birokratis atas perlawanan bawahan merupakan substitusi (pengganti) aturan impersonal dengan kendali personal. Bawahan juga memandang upaya atasan mengatur sebagai pengurangan atas otonomi mereka. Ini terutama terjadi di dalam organisasi skala besar yang banyak melakukan delegasi wewenang. Kepentingan antara atasan dan bawahan menjadi sedemikian berbeda sehingga sasaran, kepentingan, atau klop-nya kebutuhan atasan-bawahan menjadi lebih sedikit kemungkinannya.

- 3) Model Sistem – Model ini bicara tentang konflik lateral, atau konflik antar pihak yang punya fungsi berbeda. Analisis atas masalah koordinasi dibicarakan secara khusus oleh model ini. Konflik dalam model ini juga dapat terjadi antara orang dengan level hirarki yang sama.

Jika model bargaining bicara tentang masalah persaingan, model birokratik bicara soal masalah kendali, maka model sistemn bicara tentang

masalah koordinasi. Misalnya, dua individu yang masing-masingnya bekerja pada posisi sama dalam organisasi dan memainkan peran formal yang juga sama, tatkala turun perintah untuk melakukan suatu pekerjaan, maka masing-masing cenderung menganggap bahwa pekerjaan tersebut merupakan bagian dari tugas dan wewenangnya, dan kala satu orang mengerjakan, orang lainnya menganggap sebagai pelanggaran atas turf -nya.

4. Pengertian dan Tujuan Manajemen konflik

a. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada

bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.⁴¹

Sementara Minnery menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota. Minnery juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.⁴²

⁴¹M. Ross und J. Rothman, *Theory and Practice in Ethnic Conflict Management: Theorizing Success and Failure* (Springer, 1999), h. 1.

⁴²John Minnery, „Urban planners and role conflicts“, *Urban Policy and Research* 3, Nr. 1 (1. März 1985): 25–30, <https://doi.org/10.1080/08111148508522608>.

Dari pandangan baru dapat kita lihat bahwa pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanaj konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Pengertian manajemen konflik Sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (intergrated) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam penanganan konflik, menetapkan cara-cara mencegahnya program-program dan tindakan sebagai tersebut maka dapat ditekkankan empat hal :

- 1) Manajemen konflik sangat terkait dengan visi, strategi dan sistem nilai/kultur organisasi manajemen konflik yang diterapkan akan terkait erat dengan ketiga hal tersebut.
- 2) Manajemen konflik bersifat proaktif dan menekankan pada usaha pencegahan. Bila fokus perhatian hanya ditujukan pada pencarian solusi-solusi untuk setiap konflik yang muncul, maka usaha itu adalah usaha penanganan konflik, bukan manajemen konflik.
- 3) Sistem manajemen konflik harus bersifat menyeluruh (corporate wide) dan mengingat semua jajaran dalam organisasi. Adalah sia-sia bila sistem manajemen konflik yang diterapkan hanya untuk bidang Sumberdaya Manusia saja misalnya.

4) Semua rencana tindakan dan program-program dalam sistem manajemen konflik juga akan bersifat pencegahan dan bila perlu penanganan. Dengan demikian maka semua program akan mencakup edukasi, pelatihan dan program sosialisasi lainnya.

b. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi, yaitu sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya teknologi. Berikut tujuan manajemen konflik, yaitu :

1) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.

Visi, misi dan tujuan strategis harus dicapai atau direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta mengalihkan energi dan kemampuan anggota organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang strategis dari organisasinya

2) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman

Dalam berorganisasi, harus memahami bahwa rekan kerja memiliki keanekaragaman dan berbagai perbedaan, suku, agama, bahasa, pribadi, perilaku, pola pikir dan sebagainya. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik memahami keberagaman tersebut.

3) Meningkatkan kreativitas

Dalam bukunya yang berjudul *From Conflict to Creativity: How to Resolving Workplace Disaggrement Can Inspire Innovation and Productivity*, Sy Landau, Barbara Landau, dan Daryl Landau menguraikan bahwa konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dimanajemeni untuk menciptakan kreatifitas dan inovasi, serta mengembangkan produktivitas.⁴³

4) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang

Konflik atau perbedaan pendapat memfasilitasi terciptanya berbagai alternatif keputusan dan penggunaan informasi yang akurat untuk memilih salah satu alternatif yang terbaik. Manajemen konflik harus memfasilitasi terjadinya alternatif dan pemilihan salah satu alternatif terbaik berdasarkan informasi yang akurat.

5) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama

Semua subsistem dan para anggota dalam organisasi harus bekerjasama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

6) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik

Prosedur dan mekanisme penyelesaian dikembangkan berdasarkan situasi konflik. Jika prosedur dan mekanismenya berhasil menyelesaikan

⁴³ Sy Landau, Barbara Landau, und Daryl Landau, *From Conflict to Creativity: How Resolving Workplace Disagreements Can Inspire Innovation and Productivity*, 1 edition (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

konflik secara berulang-ulang, hal ini akan menjadi norma budaya organisasi, jika tidak konflik menyebabkan disfungsional organisasi.

- 7) Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral, rendah, sikap saling curiga

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa berupa positif dan negatif. Jika persepinya negatif, perilaku kerja yang negatif akan tercipta sehingga mempengaruhi kerja pegawai dan organisasi.

- 8) Meningkatkan terjadinya pemogokan

Konflik bisa menciptakan kecurigaan antara buruh dan manajemen perusahaan. Kecurigaan akan merusak komunikasi diantara keduanya. Hal ini mengarahkan terbentuknya konflik desktruktif yang akan meningkatkan pemogokan.

- 9) Mengarahkan pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik

Jika konflik berakhir dengan *win* dan *lose solution*, serta pihak yang kalah dendam atas kealahannya, agresi dalam bentuk sabotase akan terjadi. Bentuk sabotase bisa berupa penggalan pelaksanaan program atau proyek.

- 10) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi

Penurunan loyalitas dan komitmen organisasi bisa disebabkan juga akibat dari terjadinya konflik. Hal ini bisa terjadi antar pemimpin dan bawahannya.

- 11) Tergantung proses produksi dan operasi

Konflik, terutama konflik destruktif, akan mengalihkan berbagai sumber-sumber organisasi, seperti tenaga, anggaran dan waktu.

12) Meningkatkan biaya pengadilan karena tuntutan karyawan yang mengajukan konflik ke pengadilan

Jika konflik antara manajemen perusahaan dan karyawan tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme penyelesaian konflik perusahaan (peraturan perusahaan, proses bipartit, dan proses tripartit).

5. Pengelolaan Konflik

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

- a. Disiplin: Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.
- b. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan: Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- c. Komunikasi: Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang

efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

- d. Mendengarkan secara aktif: Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

6. Teori-Teori Gaya Manajemen Konflik

a. Teori Grid

Kerangka teori gaya manajemen konflik itu disusun berdasarkan dua dimensi : (1) perhatian manajer terhadap orang/bawahan (*concern for people*) pada sumbu horizontal dan (2) perhatian manajer terhadap produksi (*concern for production*) pada sumbu vertical. Berdasarkan tinggi rendahnya kedua dimensi tersebut, mereka mengembangkan lima jenis gaya manajemen konflik, antara lain :

1) Memaksa (*forcing*)

Perhatian seorang manajer yang tinggi terhadap produksi, sedangkan perhatian rendahnya terhadap bawahannya. Ia berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan produksi dengan mengabaikan orang lain jika menghadapi konflik.

2) Konfrontasi (*confrontation*)

Perhatian seorang manajer yang tinggi terhadap produksi dan bawahannya cenderung menggunakan konfrontasi dalam manajemen

konflik. Ia berupaya berkonfrontasi untuk meningkatkan produksi dan dalam waktu yang bersamaan berkonfrontasi untuk memperhatikan orang yang dipimpinya.

3) Kompromi (*compromising*)

Perhatian seorang manajer yang perhatiannya rendah terhadap produksi dan bawahannya biasanya akan menarik diri jika menghadapi konflik. Ia mau berkompromi mengenai tingkat produksi organisasi demi memenuhi kesejahteraan bawahannya.

4) Menarik diri (*withdrawal*)

Perhatian seorang manajer yang perhatiannya rendah terhadap produksi dan bawahannya biasanya menarik diri jika menghadapi konflik. Ia lebih senang bersikap secara pasif, seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik.

5) Mengakomodasi (*smoothing*)

Perhatian seorang manajer yang perhatiannya rendah terhadap produksi, sedangkan tinggi perhatiannya terhadap bawahannya cenderung memberikan akomodasi jika menghadapi konflik. Ia menyerah kepada keinginan lawan konfliknya demi hubungan yang baik dan kesejahteraan bawahannya.



b. Teori Thomas dan Kilmann (1978)

Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Killmann mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dimensi : (1) kerjasama pada sumbu horizontal dan (2) keasertifan pada sumbu vertical. Kerja sama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik.⁴⁴

Berikut adalah gaya kelima jenis gaya manajemen konflik tersebut.

1) Kompetisi (*competing*)

Orang-orang yang cenderung ke arah gaya kompetitif mengambil sikap tegas, dan tahu apa yang mereka inginkan. Mereka biasanya beroperasi dari posisi kekuasaan, yang diambil dari hal-hal seperti posisi, pangkat, keahlian, atau kemampuan persuasif. Gaya ini dapat berguna bila ada keadaan darurat dan keputusan harus dibuat cepat, ketika keputusan itu tidak populer, atau ketika membela terhadap seseorang yang sedang mencoba untuk memanfaatkan situasi egois. Namun itu dapat meninggalkan orang merasa memar, tidak puas dan marah ketika digunakan dalam situasi yang kurang mendesak.

2) Kolaborasi (*collaborating*)

Orang cenderung ke arah gaya kolaboratif mencoba untuk memenuhi kebutuhan semua orang yang terlibat. Orang-orang ini dapat sangat tegas tapi tidak seperti pesaing, mereka bekerja sama secara efektif dan mengakui bahwa setiap orang adalah penting. Gaya ini berguna ketika Anda perlu menyatukan

⁴⁴ Thomas und Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*.

berbagai sudut pandang untuk mendapatkan solusi terbaik, ketika ada konflik sebelumnya dalam kelompok, atau ketika situasi yang terlalu penting untuk sederhana trade-off.

3) Kompromi (*Compromising*)

Orang yang suka gaya mengorbankan mencoba untuk menemukan solusi yang akan setidaknya sebagian memuaskan semua orang. Setiap orang diharapkan untuk memberikan sesuatu, dan kompromi dirinya sendiri juga mengharapkan untuk melepaskan sesuatu. Kompromi berguna ketika biaya konflik lebih tinggi daripada biaya kehilangan tanah, saat lawan kekuatan yang sama berada pada macet dan ketika ada batas waktu menjulang.

4) Akomodasi

Gaya ini menunjukkan kesediaan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dengan mengorbankan kebutuhan orang itu sendiri. Accommodator sering tahu kapan harus menyerah pada orang lain, tetapi dapat dibujuk untuk menyerah posisi bahkan ketika itu tidak dibenarkan. Orang ini tidak tegas tetapi sangat kooperatif. Akomodasi adalah tepat ketika isu-isu lebih penting ke pihak lain, ketika kedamaian lebih berharga daripada menang, atau ketika Anda ingin berada dalam posisi untuk mengumpulkan pada “bantuan” memberi Anda. Namun orang tidak mungkin kembali nikmat, dan secara keseluruhan pendekatan ini tidak mungkin untuk memberikan hasil terbaik.

5) Menghindar (*avoiding*)

Orang cenderung ke arah gaya ini berusaha untuk menghindari konflik sama sekali. Gaya ini ditandai dengan mendelegasikan keputusan kontroversial,

menerima keputusan default, dan tidak ingin menyakiti perasaan siapa pun. Hal ini dapat tepat ketika kemenangan adalah mustahil, ketika kontroversi adalah sepele, atau ketika orang lain berada dalam posisi yang lebih baik untuk memecahkan masalah. Namun dalam banyak situasi ini adalah pendekatan yang lemah dan tidak efektif untuk mengambil.

c. Teori Rahim

M.A. Rahim mengembangkkan model gaya manajemen konflik yang tidak jauh berbeda dengan model yang dikemukakan oleh Thomas dan Killman (1974). Klasifikasi gaya manajemen konflik Rahim disusun berdasrakan dua dimensi : (1) memperhatikan orang lain pada sumbu horizontal dan (2) memperhatikan diri sendiri.⁴⁵ Berdasarkan tinggi rendahnya, jenis gaya manajemen dibagi menjadi lima, antara lain :

1) Dominasi (*dominating*)

Pihak yang terlibat konflik, hanya berupa memenuhi tujuannya sendiri dan tidak memperhatikan kebutuhan lawan konfliknya.

2) Integrasi (*Integrating*)

Pihak yang terlibat konflik berusaha menciptakan resolusi konflik yang secara maksimal memenuhi tujuan dirinya sendiri dan tujuan lawan konfliknya.

3) Kompromi (*compromising*)

Pengguna gaya ini berusaha memenuhi sebagian tujuannya dan tujuan lawan onfliknya tanpa berupaya memaksimalkannya.

⁴⁵ M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations* (Transaction Publishers, 2010).

4) Menghindar (avoiding)

Pihak yang terlibat konflik menolak untuk berdiskusi mengenai konflik yang terjadi. Ia menolak untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri dan kebutuhan lawan konfliknya.

5) Menurut (obliging)

Pihak yang terlibat konflik, mengombinasikan perhatiannya yang tinggi terhadap lawan konfliknya dengan perhatiannya yang rendah terhadap dirinya sendiri.

7. Metode Manajemen Konflik

a. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini dilakukan dengan keyakinan bahwa konflik juga memiliki dampak positif dalam organisasi. Metode ini beranggapan konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Manajer perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek pengembelangan.

Adapun cara-cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Memasukkan dan menempatkan orang luar kedalam kelompok
- 2) Menyusun kembali organisasi
- 3) Menawarkan bonus, membayar insentif dan penghargaan untuk pendorong persaingan
- 4) Memilih manajer-manajer yang tepat
- 5) Memberikan perlakuan yang berbeda dengan biasanya.

b. Metode Pengurangan Konflik

Artinya adalah mengelola konflik dengan mendinginkan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah penyebab konflik. Metode ini bisa dilakukan dengan seperti berikut:

- 1) Mengadakan kontak sosial yang menyenangkan antara kelompok-kelompok dengan makan bersama atau liburan bersama.
- 2) Mengganti tujuan yang menimbulkan konflik dengan tujuan yang lebih biasa diterima kedua kelompok.
- 3) Mempersatukan kedua kelompok yang berkonflik untuk menghadapi musuh atau ancaman yang sama. Cara ini bisa dilakukan dengan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka sehingga mereka akan bernegosiasi untuk menghadapi.

c. Metode Penyelesaian Konflik

Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Dominasi dan penekanan, cara-caranya adalah dengan perincian di bawah ini:
 - a) Memaksakan atau kekerasan yang bersifat penekanan otokratik. Ketaatan harus dilakukan oleh pihak yang kalah kepada otoritas lebih tinggi atau kekuatan lebih besar.
 - b) Meredakan atau menenangkan, metode ini lebih terasa diplomatik dan manajer membujuk salah satu pihak untuk mengalah dalam upaya

menekan dan meminimasi ketidak sepahaman. Cara ini berisiko ada pihak yang merasa ada yang di anakmaskan oleh manajer.

- c) Menghindari, cara ini menuntut manajer untuk tidak ada pada satu posisi tertentu. Manajer berpura-pura bahwa tidak terjadi konflik dan mengulur-ulur waktu sampai mendapat lebih banyak informasi tentang hal tersebut. Apabila manajer memilih cara ini maka tidak akan ada pihak yang merasa puas.
- d) Penyelesaian melalui suara terbanyak, menyelesaikan konflik dengan melakukan pemungutan suara. Risikonya pihak yang akan merasa dirinya lemah tanpa kekuatan dan mengalami frustrasi.

2) Kompromi

Dalam metode ini manajer mencoba untuk mencari jalan tengah dengan meyakinkan para pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sasaran-sasaran tertentu. Hal ini dilakukan untuk memperoleh sasaran-sasaran lain yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik.

Cara-cara yang biasanya dilakukan adalah sebagai berikut:

- a) Pemisahan, pihak-pihak yang sedang berkonflik di pisahkan sampai menemukan solusi atas masalah mereka.
- b) Arbitrasi atau pewasitan, adanya peran orang ketiga biasanya sang manajer diminta pendapatnya untuk menyelesaikan masalah
- c) Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku ketika tidak ditemukan titik temu antara kedua belah pihak.

d) Ada juga yang melakukan tindakan penyuaipan yang dilakukan oleh salah satu pihak kepada pihak lain yang terlibat konflik untuk mengakhiri konflik.

3) Pemecahan masalah integratif

Metode ini dilakukan secara bersama untuk terbuka demi ditemukannya sebuah pemecahan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Metode ini menggunakan 3 pendekatan metode, sebagai berikut:

a) Konsensus

Dalam metode ini tidak akan ada pihak yang menang karena kedua belah pihak sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik bukan yang hanya menyelesaikan masalah dengan cepat.

b) Konfrontasi

Semua pihak yang berkonflik mengeluarkan pandangan mereka masing-masing secara langsung dan terbuka. Hal ini dilakukan untuk menemukan alasan-alasan terjadinya konflik untuk dicari penyelesaiannya secara terbuka. Metode ini membutuhkan kepemimpinan yang terampil untuk memperoleh solusi yang rasional.

C. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan

proses belajar mengajar.⁴⁶ Adapun kata pemimpin dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang mengandung arti : berjalan di depan bergerak lebih awal, mengambil langkah pertama, yang memelopori, berbuat paling dulu, mengarahkan pikiran / pendapat / tindakan orang lain, menuntun, membimbing, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menguraikan pengertian kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.⁴⁷

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁴⁸

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan dengan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁹

Wahjosumidjo memberikan definisi tentang kepala madrasah (sekolah)

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), h. 81

⁴⁷ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26

⁴⁸ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), h. 1-2.

⁴⁹ Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796

sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵⁰

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memimpin suatu madrasah di mana di dalam madrasah diselenggarakan kegiatan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab atas tercapainya proses pendidikan di madrasah tersebut. Ini dilakukan dengan cara menggerakkan bawahan untuk bekerjasama dalam kegiatan pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83

dalamnya sebagai pemimpin para pengajar.⁵¹ Tentunya harapan yang muncul dari siswa, para guru, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat menjalankan tugas kepemimpinannya dengan seefektif dan seefisien mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah. Selain itu juga, memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga pendidikan. Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar lagi.

Pihak madrasah dalam mencapai visi dan misi pendidikan perlu didukung oleh kemampuan seorang kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah. Namun demikian, tidak berarti bahwa hal tersebut membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus menunjukkan bahwa masih banyak kepala madrasah yang terpaku dan bergelut dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya urusan tersebut bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah

⁵¹ Sulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam, (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133

merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.⁵² Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah paling tidak harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manager, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

a. Kepala Madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator* (pendidik), kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberi dorongan kepada warga sekolah, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Kepala madrasah dalam perannya sebagai pendidik harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.⁵³

- a. Pembinaan mental yakni kepala madrasah bertugas membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin, watak dan akhlak. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan

⁵² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 98

⁵³ *Ibid.*, h. 99-100

suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

- b. Pembinaan moral yakni kepala madrasah bertugas membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah dan memberikan keteladanan dalam tingkah laku dan akhlak yang baik.
- c. Pembinaan fisik yakni kepala madrasah bertugas membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah yang profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- d. Pembinaan artistik yakni kepala madrasah bertugas membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan

segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵⁴

Kepala madrasah sebagai manager mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana seorang kepala madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).⁵⁵

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manager, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah dan memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya sebagai pendidik.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga madrasah melalui

⁵⁴ Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 1.

⁵⁵ Abdullah Munir, Menjadi Kepala Sekolah Efektif, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 16

program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.⁵⁶

Peranan kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat penyusunan, pencatatan, pengarsipan/dokumentasi seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Peran kepala madrasah sebagai supervisor dapat diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan bantuan yang sengaja diberikan oleh seorang supervisor kepada

⁵⁶Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), h. 17

guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar-mengajar termasuk memberikan rangsangan, mengkoordinasikan dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.⁵⁷

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan keterampilan kepemimpinan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu, kepemimpinan seorang pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manager yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

⁵⁷ Saiful Sagala, *Managemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 117

Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifatnya yakni: percaya diri, jujur, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan menjadi teladan.⁵⁸

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki langkah/strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Peran kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara : (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa peran kepala madrasah yakni harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga pendidikan

⁵⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 115.

sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional dan obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh madrasah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel dan fleksibel*, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁹

g. Kepala madrasah sebagai motivator

⁵⁹ *Ibid*, h. 118-119

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan suasana kerja, pengaturan lingkungan fisik, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁶⁰

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Definisi gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini :⁶¹

- h. Teori Genetis (Keturunan). Inti dari teori menyatakan bahwa “*Leader are born and nor made*” (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa

⁶⁰ *Ibid*, h. 120

⁶¹ Muhammad Ichlas el Qudsi, *Menjadi Pemimpin Efektif*, (Jakarta: PT Alexmedia Komputindo, 2013), h. 98

seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

- i. Teori Sosial. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- j. Teori Ekologis. Teori ini menerangkan bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik ditentukan apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

Dari ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, maka dalam praktiknya ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya otokrasi, gaya demokrasi, dan gaya Laissez Faire (pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif).⁶²

⁶² *Ibid*, h. 99.