

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan keterampilan yang memadai. Keterampilan adalah kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*.

Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen memiliki pengertian yang sangat luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Seperti yang dikemukakan oleh (Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, halaman 18) tentang definisi manajemen.

“Manajemen adalah mengatur atau mengelola, sedangkan menurut istilah para ahli diantaranya, bahwa manajemen adalah kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksananya. Jadi intinya mengelola orang-orang sebagai pelaksana.”³

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kecerdasan seseorang yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Menurut Hani Handoko di dalam bukunya yang berjudul “Manajemen“, menerangkan bahwa keterampilan manajerial itu ada empat, yaitu:

- a. *Keterampilan konseptual (conceptual skills)* adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa, dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
- b. *Keterampilan kemanusiaan (Human Skill)* adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
- c. *Keterampilan administrative (administrative skills)*, adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan.
- d. *Keterampilan teknik (technical skills)* adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.⁴

³ Ngalm Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm. 18.

⁴ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), halaman. 36-37.

Pendapat lain menjelaskan ada tiga keterampilan efektivitas manajerial, yaitu:

- a. *Keterampilan teknis*. Termasuk dalam keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Keterampilan-keterampilan tersebut dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang-bidang yang terspesialisasi misalnya akuntansi, keuangan, pemasaran, hukum bisnis atau programmer komputer.
- b. *Keterampilan antar pribadi*. Termasuk keterampilan antar pribadi adalah pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan hubungan antar manusia tersebut adalah penting bagi efektivitas serta kemajuan.
- c. *Keterampilan konseptual*. Termasuk ke dalam keterampilan ini adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreatif dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.⁵

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, mengelola lembaganya dengan baik, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer

“Seorang manajer adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seseorang yang di dalamnya menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan bantuan orang lain. Sedangkan, seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalamnya pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain.”⁶

⁵ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), halaman. 23.

⁶ Pandji A Noraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), halaman. 5.

“Kedua istilah ini hakikatnya mempunyai arti yang sama-sama berfungsi memimpin akan tetapi mempunyai fungsi dan arti yang sama namun diciptakan dengan istilah yang berbeda-beda. Kiranya tidak jauh berbeda dengan istilah-istilah dalam bahasa Indonesia. Dalam bahasa kita kenal istilah “pemimpin“ akan tetapi dalam arti yang sama diciptakan istilah lain seperti “ketua“ dan “kepala“ belum lagi ditambah serapan dari bahasa asing “Direktur“, “Rektor“ dan “Manajer“.⁷

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu:

- a. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam menegrikan sesuatu.

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut sebagai berikut:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;

⁷ Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), halaman. 7.

- 2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
 - 3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik;
 - 4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.
- b. Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun, apapun tujuan spesifik dari organisasi tertentu,

manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Peran kepala sekolah sebagai manajer dapat dibagi tingkatannya dalam tiga tingkat, yaitu manajer puncak, manajer menengah, dan manajer tingkat bawah. Ketiga tingkatan manajer tersebut adalah juga pemimpin formal di organisasinya, karena masing-masing mempunyai pengikut. Karenanya, mereka juga memiliki peranan tertentu di dalam kedudukannya sebagai pemimpin atau manajer.

“Mengenai peranan manajer, apa pun tingkatannya menurut Henry Mintzberg ada 10 (sepuluh) macam. Peranan-peranan tersebut merupakan himpunan dari sejumlah aktivitas para manajer yang diperoleh melalui suatu studi yang mendalam. Kesepuluh peranan yang dimaksud adalah:

- a. Figurehead role (peran sebagai kepala); peranan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
- b. Leader role (peran pemimpin); peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.
- c. Liaison role (peran penghubung); peranan yang mengharuskan manajer melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.
- d. Monitor role (peran pemantau; peranan yang mengharuskan seorang manajer untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar supaya mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya.
- e. Disseminator role (peran penyebar); peran yang menempatkan manajer sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya.
- f. Spokesman role (peran juru bicara); peran manajer untuk mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya.
- g. Entrepreneur role (peran wirausaha); peran sebagai pemrakarsa dan perancang bagi sejumlah perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

- h. Disturbance-handler role (peran penghalau gangguan) yaitu peran yang membawa manajer untuk bertanggung jawab ketika organisasinya mengalami krisis yang seringkali tidak direncanakan sebelumnya.
- i. Resource allocator of role (peran pembagi sumber daya); peran manajer sebagai penentu di dalam mengalokasi sebagai sumber daya, seperti keuangan atau dana untuk kegiatan tertentu dalam organisasi.
- j. Negotiator role (peran perunding); peran yang menempatkan manajer sebagai perunding (negotiator) baik dengan pihak-pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalah-masalah yang dihadapi organisasi.”⁸

Berdasarkan uraian tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa “seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”⁹

2. Kepala Sekolah Sebagai Komunikator dan Guru yang Baik

Kinerja kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sebenarnya berjalan seiring dengan keteladanan. Kepala sekolah harus dapat memberi contoh, mengajarkan keahliannya, berbagai pendapat dan pengalaman, serta bekerja sama secara dengan komunitas sekolah lainnya, sekaligus mendidik mereka agar dapat menjadi pribadi-pribadi yang matang dan kreatif. “Untuk menjadi manajer sekaligus pendidik yang efektif, kepala sekolah harus

⁸ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 1997), halaman. 62-64

⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), halaman. 95-96.

mampu bertindak sebagai komunikator yang baik, berkepribadian mantap dan serba teratur, serta berorientasi kepada pencapaian tujuan secara optimal.

Dengan memberi intruksi, kepala sekolah pada dasarnya memberi inspirasi, motivasi, dan dorongan kepada wakil dan segenap staf pengajarnya. Jika kepala sekolah mampu bertindak dan bersifat demikian, komunikasi dalam struktur sekolah, baik yang ke atas maupun ke bawah, akan berjalan lancar, bermakna, dan akan dapat menghasilkan dampak positif yang diinginkan.

Kemampuan kepala sekolah sebagai manajer yang baik memegang peranan. Jika kepala sekolah itu juga seorang penulis yang baik, dia akan mampu menangani berbagai kertas kerja, kasus dan kesulitan secara tertulis, serta membuatnya lebih sederhana dan mudah dimengerti untuk menghasilkan dampak positif yang maksimal. Kepala sekolah juga harus mampu menjadi pembicara yang baik untuk “merangkul” semua individu dan membuat mereka merasa dihormati dan hasil-hasil kerjanya dihargai. Kepala sekolah juga dituntut menjadi pendengar yang baik, agar dia dapat menerima berbagai macam gagasan baru, kritik, dan umpan balik yang bisa dimanfaatkannya untuk memperbaiki kinerja sekolah serta menciptakan iklim kerja yang kompetitif, namun toleran. Sebagai komunikator yang dinamis, kepala

sekolah akan mampu memotivasi individu lain untuk bekerja dan berkarya lebih giat dan lebih baik dari waktu sebelumnya.¹⁰

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat di tarik kesimpulan bahwa seorang kepala sekolah tidak hanya di tuntutan untuk memiliki keahlian sebagai seorang manajer dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah juga harus bisa menjadi komunikator dan guru yang baik.

B. Konflik Dalam Organisasi

Setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja.

“Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, di antara dua departemen atau lebih dalam satu organisasi, antara personalia staf dan lini, serta antara serikat buruh dengan pimpinan (manajemen).”¹¹

¹⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), halaman. 96-97.

¹¹Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), halaman. 229.

Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas, kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

“Pengertian lain tentang konflik ialah suatu proses di mana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingannya.”¹²

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul ke permukaan adalah konflik disfungsi. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

Hal senada mengenai konflik juga dijelaskan (Roald F. Campbell, John E. Corbally, dan Raphael O. Nystrand, “*Introduction To Educational Administration*”, 184), bahwa:

¹² Ahmad Fadli, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta Pusat : Manhalun Nasyyi-In , 2002), halaman 74.

“Conflict is a word that in the vocabulary of most people refers to some kind of incompatibility and has a negative connotation. Most of us think of conflict as being unpleasant and resulting in consequences that are detrimental to some if not to all of the participants. In contrast, we usually think of competition as a healthy process.”¹³

Maksudnya, kata konflik memiliki makna bahwa kebanyakan orang mengacu pada beberapa ketidakcocokan dan memiliki konotasi negatif. Kebanyakan dari kita berpikir konflik sebagai hal yang tidak menyenangkan dan berakibat pada konsekuensi yang merugikan beberapa pihak. Sebaliknya kita yang secara terus-menerus berfikir tentang kompetisi adalah sebagai suatu yang sehat.

Pada dasarnya proses konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh, atau akan berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting.

1. Pandangan tentang konflik

Bagi kebanyakan orang istilah konflik organisasi memiliki nilai yang negatif, akan tetapi secara ilmiah ada terdapat tiga pandangan tentang konflik, yaitu pandangan tradisional, pandangan aliran hubungan manusiawi, dan pandangan interaksionis.

a. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi,

¹³Roald F. Cambell dkk, *Introduction To Educational Administration*, (Boston London Sydney Toronto: Allyn And Bacon, INC, 1983), halaman. 184.

kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

b. Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi

Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi.

c. Pandangan Interaksionis

Pandangan interaksionis mendorong konflik pada keadaan yang “harmonis“, tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.¹⁴

2. Jenis-Jenis Konflik

Konflik sebenarnya dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua, disatu sisi pedang dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif, dan sisi yang lain pedang juga dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang.

¹⁴ Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, Perilaku Keorganisasian, (Yogyakarta: BPFE, 2000), halaman. 98-99.

Demikian juga konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, meliputi:

- a. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
- c. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau dasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah

mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.¹⁵

Jadi yang namanya konflik itu ada berbagai macam jenis dan karakternya, seperti yang telah di jelaskan di atas kalau di lihat dari beragam konflik yang ada, hal tersebut menunjukkan pentingnya suatu usaha yang bertujuan untuk meminimalisir konflik tersebut agar tidak menjadi suatu yang negatif.

Kemudian konflik juga dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu “konflik personal dan konflik interpersonal.

a. Konflik personal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas, antara lain sebagai berikut:

1) Konflik pendekatan ke pendekatan (approach to approach conflict).

Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya.

2) Konflik menghindar ke menghindar (avoidance to avoidance conflict).

Konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari.

¹⁵ *Ibid*, Hani Handoko, halaman. 349.

3) Konflik pendekatan ke menghindar (approach to avoidance conflict).

Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama.

Konflik personal bisa juga terjadi pada diri seseorang yang mempunyai kepribadian ganda. Ia adalah seseorang yang munafik dan melakukan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan.

b. Konflik interpersonal

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi di antara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi profit dan nonprofit. Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh macam bentuk. Berikut adalah ketujuh bentuk tersebut.

- 1) Konflik antar manajer. Bentuk konflik di antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
- 2) Konflik antara pegawai dan manajernya. Konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan di bawahnya. Objek yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung pada aktivitas organisasinya.

- 3) Konflik hubungan industrial. Konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja; serta konflik antar serikat pekerja.
- 4) Konflik antar kelompok kerja. Dalam organisasi, terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi, kelompok-kelompok kerja tersebut saling memiliki ketergantungan.
- 5) Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya. Suatu kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalaman, dan kepribadian. Semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi tim kerjanya.
- 6) Konflik interes (conflict of interes). Konflik yang bersifat individual dan interpersonal. Konflik jenis ini terjadi dalam diri seorang pegawai yang terlibat konflik, yaitu antara keharusan melaksanakan ketertarikan organisasi dan ketertarikan individunya.
- 7) Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi. Konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan;

perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perusahaan dan masyarakat.¹⁶

Berdasarkan penejelasan di atas tentang konflik personal dan konflik interpersonal maka dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu konflik bisa terjadi baik dalam diri individu itu sendiri maupun faktor dari luar diri individu itu sendiri.

3. Konflik Fungsional dan Disfungsional

Seperti halnya pandangan tradisional masih banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional dan oleh karenanya harus dihindari. Pendapat seperti itu tentu tidak benar.pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang muncul kepermukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang desdruktif yang mengarah pada perpecahan.

a. Konflik Fungsional

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi. Hal ini, bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi kerja organisasi. Konflik fungsional 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

¹⁶ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: teori, aplikasi, dan penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), halaman. 55-56.

yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan goncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu, konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik harus dibatasi atau memiliki tingkat intensitas yang tepat. Jika tidak, maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

b. Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional 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. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot.¹⁷

Penjelasan di atas menegaskan bahwa, pandangan seseorang terhadap konflik akan mempengaruhi hasil yang akan di peroleh dari konflik tersebut, apakah nantinya akan bersipat positif atau pun negatif, sehingga konflik itu di golongankan menjadi dua seperti yang telah di jelaskan di atas, konflik itu bisa

¹⁷ *Ibid*, Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, halaman. 99-100.

bersifat fungsional atau pun disfungsional, tergantung dari jenis konflik itu sendiri.

4. Sumber-Sumber Konflik

Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan lain-lain. Sumber-sumber konflik merupakan dasar dari bermulanya suatu permasalahan, oleh karena itu, seorang manajer harus mengetahui sumber-sumber konflik yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi agar bisa menentukan strategi apa yang tepat untuk di gunakan dalam pemecahan masalah yang terjadi.

“Merupakan hal yang wajar bila dalam satu organisasi terjadi konflik menurut jenis-jenis yang telah di kemukakan di atas. Adapun sumber-sumber penyebab konflik beraneka ragam, seperti:

- a. Komunikasi, salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
- b. Struktur, pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi, ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.
- d. Kelangkaan sumber daya dan dana yang langka. Hal ini karena suatu individu atau organisasi yang memiliki sumber daya dan dana yang terbatas
- e. saling ketergantungan pekerjaan.
- f. Ketergantungan pekerjaan satu arah. Berbeda dengan sebelumnya, ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser, konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada dibawahnya.
- g. Ketidak jelasan tanggungjawab, terlebih mengenai hal-hal yang berakibat tidak atau kurang menguntungkan. Apabila hal ini menyangkut beberapa

pihak dan masing-masing tidak mau bertanggungjawab maka kejadian seperti ini dapat menimbulkan konflik.

- h. Ketidak terbuka terhadap satu sama lain.
- i. Ketidak saling percayaan antara satu orang dengan orang lain dalam organisasi.
- j. Ketidak jelasan pola pengambilan keputusan, pola pendelegasian wewenang, mekanisme kerja dan pembagian tugas.
- k. Kelompok pimpinan tidak responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi para bawahan.
- l. Adanya asumsi bahwa dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diserasikan.”¹⁸

Sumber-sumber konflik yang telah dijabarkan di atas memberikan pemahaman bagi kita bahwa setiap masalah yang terjadi pasti ada sumbernya, bagi seorang manajer dalam mengelola sebuah konflik dalam organisasi, hal yang perlu diidentifikasi terlebih dahulu adalah sumber konflik tersebut agar manajer dapat mengatur strategi yang tepat dalam pemecahan masalah tersebut.

5. Manfaat dan Dampak Buruk Konflik

Sudah merupakan hukum alam, bila segala sesuatu ada sisi positif dan negatifnya. Begitu pula tentang konflik, apabila konflik dapat dikelola dan dikemas dengan baik maka akan mendapatkan nilai tambah.

a. Manfaat Konflik

- 1) Motivasi meningkat, artinya konflik bisa digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang.

¹⁸ *Ibid*, Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, halaman. 77-78.

- 2) Identifikasi atau pemecahan masalah meningkat, artinya dengan adanya konflik seseorang menjadi memiliki suatu kemampuan dalam mengelola suatu permasalahan.
 - 3) Ikatan kelompok lebih erat, artinya dengan konflik bisa menghasilkan suatu hubungan kerjasama yang lebih baik dan kuat.
 - 4) Penyesuaian diri pada kenyataan, dengan konflik kita dapat memahami dan menyesuaikan diri dengan lingkungan.
 - 5) Pengetahuan atau keterampilan meningkat.
 - 6) Membantu upaya mencapai tujuan, dengan adanya konflik yang positif dapat dijadikan sebagai sarana untuk membantu pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
 - 7) Mendorong perubahan, dengan adanya konflik bisa mendorong suatu usaha seseorang maupun kelompok ke arah perubahan yang lebih baik.
- b. Dampak Buruk Konflik
- 1) Produktivitas menurun, konflik apabila tidak dikelola dengan baik maka akan menurunkan produktivitas kerja individu ataupun organisasi.
 - 2) Kepercayaan merosot, konflik dapat menimbulkan dampak yang selalu curiga dan kepercayaan seseorang terhadap suatu hal menjadi menurun.
 - 3) Pembentukan kubu-kubu, konflik dapat menjadi suatu perpecahan kelompok dalam suatu lingkungan kerjasama.

- 4) Informasi dirahasiakan dan arus komunikasi berkurang
- 5) Timbul masalah moral
- 6) Waktu terbuang sia-sia
- 7) Proses pengambilan keputusan tertunda¹⁹

Konflik juga merupakan proses pembelajaran. Melalui konflik seorang pimpinan setidaknya akan memperoleh berbagai hal, yaitu:

- a. Pemahaman mengapa konflik bisa terjadi dalam suatu organisasi;
- b. Pengalaman bagaimana pimpinan suatu organisasi mengambil tindakan untuk mengatasi konflik;
- c. Menilai tindakan yang diambil suatu organisasi untuk menyelesaikan konflik;
- d. Membuat solusi untuk menyelesaikan konflik di tingkat organisasi;
- e. Mengembangkan kesadaran terhadap keberbedaan;
- f. Pemahaman bahwa konflik merupakan realitas kehidupan sehari-hari dalam kehidupan organisasi;
- g. Mengembangkan kemampuan berfikir kritis;
- h. Melatih keterampilan sosial dan keterampilan emosional.²⁰

Artinya dengan adanya konflik seorang manajer akan memahami segala aspek tentang konflik dan ini akan mempengaruhi keterampilan seorang manajer dalam mengelola lembaganya.

C. Strategi Pengendalian atau Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi

Konflik akan terjadi sejalan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, oleh karenanya maka manajer atau pimpinan organisasi harus mampu mengendalikan

¹⁹ Peg Pickering, *How to Manage Conflict Kiat Menangani Konflik*, (Erlangga: Jakarta, 2006), halaman. 3.

²⁰<http://utsurabaya.files.wordpress.com/2010/08/adi-kepemimpinan-transformatif.pdf> www.linkpdf./download 5:00 Am.

konflik yang terjadi dalam organisasi. Kemampuan untuk mengendalikan konflik yang terjadi dalam organisasi membutuhkan keterampilan manajemen tertentu yang digunakan seorang manajer.

1. Pengendalian atau Pengelolaan Konflik

”Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

- a. Disiplin, artinya 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, artinya 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, artinya 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, artinya 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.²¹

2. Strategi Pengendalian Konflik Dalam Organisasi

Strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan.

²¹ <http://faisal14.wordpress.com>, *Peran Manajer –Dalam- Mengelola- Konflik- Organisasi*, Bandung 2010/download 4.30 Am.

”Strategi dalam penyelesaian konflik dapat dibagi menjadi lima, yaitu:

- a. *Menghindar*
Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”.
- b. *Mengakomodasi*
Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.
- c. *Kompetisi*
Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.
- d. *Kompromi atau Negosiasi*
Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
- e. *Memecahkan masalah atau kolaborasi*
 - 1) Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.
 - 2) Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.²²

Strategi lain dalam pengendalian atau pengelolaan juga bisa menggunakan strategi yang dinamakan interaksi win-win solution (berpikir menang-menang). ”Berpikir Menang-Menang merupakan sikap hidup, suatu kerangka berpikir yang menyatakan : “Saya dapat menang, dan demikian juga

²² *Ibid*, <http://faisal14.wordpress.com>.

Anda, kita bisa menang”. Berpikir Menang-Menang merupakan dasar untuk dapat hidup berdampingan dengan orang lain. Berpikir Menang-Menang dimulai dengan kepercayaan bahwa kita adalah setara, tidak ada yang di bawah ataupun di atas orang lain.

Hidup bukanlah kompetisi. Mungkin kita memang menjumpai bahwa dunia bisnis, sekolah, keluarga, olah raga adalah dunia yang penuh kompetisi, tetapi sebenarnya kita sendirilah yang menciptakan dunia kompetisi. Hidup sebenarnya adalah relasi dengan orang lain. Berpikir Menang-Menang bukanlah berpikir tentang Menang-Kalah, Kalah-Menang, atau pun Kalah-Kalah.

Interaksi win-win solution dibagi menjadi lima jenis interaksi, meliputi:

a. Win Lose (Menang-Kalah)

Paradigma ini mengatakan jika “saya menang, anda kalah “. Dalam gaya ini seseorang cenderung menggunakan kekuasaan, jabatan, mandat, barang milik, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan mengorbankan orang lain. Dengan paradigma ini seseorang akan merasa berarti jika ia bisa menang dan orang lain kalah. Ia akan merasa terancam dan iri jika orang lain menang sebab ia berpikir jika orang lain menang pasti dirinya kalah. Jika menang pun sebenarnya ia diliputi rasa bersalah karena ia menganggap kemenangannya pasti mengorbankan orang lain. Pihak yang kalah pun akan menyimpan rasa kecewa, sakit hati, dan merasa diabaikan. Sikap Menang-Kalah dapat muncul dalam bentuk :

- 1) Menggunakan orang lain , baik secara emosional atau pun fisik, untuk kepentingan diri
 - 2) Mencoba untuk berada di atas orang lain.
 - 3) Menjelek-jelekkan orang lain supaya diri sendiri nampak baik.
 - 4) Selalu mencoba memaksakan kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain.
 - 5) Iri dan dengki ketika orang lain berhasil
- b. Lose Win (Kalah-Menang)

Dalam gaya ini seseorang tidak mempunyai tuntutan, visi, dan harapan. Ia cenderung cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Karena paradigma ini lebih mementingkan popularitas dan penerimaan maka menang bukanlah yang utama. Akibatnya banyak perasaan yang terpendam dan tidak terungkapkan sehingga akan menyebabkan penyakit psikosomatik seperti sesak napas, saraf, gangguan sistem peredaran darah yang merupakan perwujudan dari kekecewaan dan kemarahan yang mendalam.

- c. Lose Lose (Kalah-Kalah)

Biasanya terjadi jika orang yang bertemu sama-sama punya paradigma Menang-Kalah. Karena keduanya tidak bisa bernegosiasi secara sehat, maka mereka berprinsip jika tidak ada yang menang , lebih baik semuanya kalah. Mereka berpusat pada musuh, yang ada hanya perasaan dendam

tanpa menyadari jika orang lain kalah dan dirinya kalah sama saja dengan bunuh diri.

d. Win (Menang)

Orang bermentalitas menang tidak harus menginginkan orang lain kalah. Yang penting adalah mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang bermentalitas menang menjadi egois dan akan mencapai tujuannya sendiri. Jika hal ini menjadi pola hidupnya maka ia tidak akan bisa akrab dengan orang lain, merasa kesepian, dan sulit kerja sama dalam tim.

e. Win-Win (Menang-Menang)

Menang-Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi. Menang-Menang berarti mengusahakan semua pihak merasa senang dan puas dengan pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Paradigma ini memandang kehidupan sebagai arena kerja sama bukan persaingan. Paradigma ini akan menimbulkan kepuasan pada kedua belah pihak dan akan meningkatkan kerja sama kreatif.²³

Dari penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi win-win solution ini bertujuan untuk mengatur suatu usaha dalam mengelola konflik agar tidak ada salah satu pihak pun yang akan merasa dirugikan dari proses penyelesaian masalah tersebut.

²³ <http://defickry.wordpress.com/2007/09/13/manajemen-konflik-dalam-organisasi/> 3:22 am.

3. Pendekatan-pendekatan Umum Dalam Pengendalian Konflik

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengelola konflik dalam organisasi, yaitu:

- a. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, menekankan perlakuan yang jujur terhadap pegawai, serta meredakan permusuhan yang dapat diramalkan.
- b. Mengubah peraturan arus kerja, disain pekerjaan, batas-batas bidang kerja serta aspek-aspek lain dari hubungan kerja antar pribadi dan antar kelompok, yang dengan cara ini dapat meningkatkan atau mengurangi kemungkinan konflik.
- c. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama.
- d. Mendirikan posisi-posisi khusus yang bertanggung jawab untuk mendiasi, arbitrase atau juru damai pihak ketiga agar dapat mempermudah penyelesaian jenis-jenis konflik yang dapat diramalkan.
- e. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berlainan terwakili dalam kelompok pembuat kebijaksanaan.
- f. Melatih pejabat-pejabat kunci mengenai penggunaan yang tepat tentang taktik-taktik untuk mengatasi konflik.²⁴

Berdasarkan dari keterangan di atas diketahui bahwa setiap tipe konflik dalam organisasi menuntut adanya suatu kombinasi pendekatan yang agak berlainan dalam mengelola konflik itu sendiri.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik

Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

²⁴ *Loc Cit*, Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, halaman. 256-257.

a. Faktor intern

1) Kemantapan organisasi

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2) Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3) Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4) Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

b. Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1) Keterbatasan sumber daya

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

2) Kekaburan aturan atau norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

3) Derajat ketergantungan dengan pihak lain

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

4) Pola interaksi dengan pihak lain

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.²⁵

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi konflik itu ada berbagai macam faktor. Hal ini sangat bermanfaat bagi seorang manajer dalam memahami suatu hubungan kerjasama yang ada dalam organisasi serta dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengendalian Konflik

Kepala sekolah di dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang manajer dalam sebuah lembaga pendidikan diuntut untuk memiliki sejumlah kemampuan atau keahlian dalam mengelola lembaganya. Akan tetapi, kemampuan atau keahlian tersebut tidak akan berjalan dengan lancar

²⁵ Juanita, *Memajemeni Konflik Dalam Suatu Organisasi*, (Fakultas Kesehatan Masyarakat Jurusan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Universitas Sumatera Utara: Usu Digital Library, 2002), halaman. 5.

apabila faktor-faktor pendukung ke arah tersebut tidak ada. ”Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan manajerial kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja.
- b. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas. Pendidikan di sini dapat berarti pendidikan formal, informal, maupun nonformal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas akan mendorong tenaga kependidikan yang bersangkutan bertindak produktif.
- c. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik. Tenaga kependidikan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang memadai.
- d. Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.
- e. Hubungan industrial, dapat:
 - 1) Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.

- 2) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
 - 3) Meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas sekolah.
- f. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
 - g. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.
 - h. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada tenaga kependidikan dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Jika jaminan sosial tenaga kependidikan mencukupi maka akan menimbulkan kesenangan bekerja, yang mendorong pemanfaatan seluruh kemampuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
 - i. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.

- j. Kualitas sarana pembelajaran berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, sarana pembelajaran yang tidak baik akan menimbulkan pemborosan.
- k. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
- l. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja.”²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Hal ini menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

²⁶ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007) hlm. 139-141