

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Peserta Didik

Menurut Al-Munawwir, kata manajemen berasal dari bahasa latin manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata ini digabungkan menjadi kata kerja “manajer”, yang berarti “menangani”. Dalam bahasa Arab, manajemen diartikan dengan “idaarah” yang berasal dari kata “adaara” yang berarti “mengorganisasikan”. Sedangkan kamus bahasa Inggris-Indonesia karya Echols dan Shadily dalam Juhji dkk, mengatakan bahwa manajemen berasal dari kata dasar Manage yang berarti mengelola, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan merawat. Manajemen adalah sesuatu yang dilakukan oleh manajer.¹⁵ Manajemen sendiri melibatkan suatu bentuk koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain. Menurut Ricky W. Griffin Manajemen diartikan sebagai pengorganisasian, perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁶

Manajemen peserta didik menurut Mulyasa (2003) dalam buku Manajemen Peserta Didik karya Mohammad Rifa’I adalah mengarahkan atau mengelola kegiatan yang berkaitan dengan siswa mulai dari penerimaan siswa hingga penarikan atau kelulusan.¹⁷ Manajemen kesiswaan atau pengelolaan kesiswaan adalah proses mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan kesiswaan, pembinaan sekolah mulai dari perencanaan penerimaan siswa, pelatihan selama siswa berada di sekolah sampai siswa menamatkan

¹⁵ Juhji et al., “Pengertian, Ruang Lingkup Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam,” *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 2 (2020): 113.

¹⁶ Misbahul Jannah and Nuril Mufidah, “Manajemen Rekrutmen Dan Seleksi Guru Bahasa Arab Di Pondok Tahfizh Putri Darul Mubarak Curup (Dmc),” *Manajemen Dewantara* 7, no. 1 (2022): 51–59, <https://doi.org/10.26460/md.v7i1.13742>.

¹⁷ Muhamma Rifa’i, *Manajemen Peserta Didik*, ed. Muhammad Fadhli Rusydi Ananda, *Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53 (Medan: CV. Widya Puspita, 2018).

pendidikannya. Pengelolaan kesiswaan adalah keseluruhan proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sengaja, serta pembinaan yang berkesinambungan bagi peserta didik, agar mereka dapat berpartisipasi secara efektif dan efisien dalam proses belajar mengajar sejak awal. Mulai dari penerimaan siswa hingga keluar sekolah.¹⁸

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen peserta didik/kesiswaan merupakan proses pengelolaan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari penerimaan peserta didik sampai peserta didik keluar dari sekolah.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki pengaruh secara sengaja diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk membimbing, menyusun, dan memberikan fasilitas sehingga terbentuk sebuah hubungan di dalam organisasi.¹⁹ Menurut Asmani dalam Mohamad Muspawi, kepala sekolah adalah pemimpin lembaga atau sekolah tempat siswa diajar dan menerima pengajaran. Menurut Yahya dalam Muhammad Muspawi, kepala sekolah adalah guru yang ditunjuk untuk memegang peranan struktural paling senior.²⁰

Menurut Malone, Sharp, & Thompson dalam Lia Yuliana kepala sekolah diharapkan dapat menjadi seorang pemimpin yang instruksional, sebagai motivator, psikolog dasar, sebagai ahli dalam hubungan dengan masyarakat, serta manajer yang baik. Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Bovalino dalam Lia Yuliana, kepala sekolah memiliki tugas untuk membentuk lingkungan organisasi yang kondusif dalam

¹⁸ Astuti, "Manajemen Peserta Didik," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2021): 44-133.

¹⁹ Yuliana, *loc. cit.*, hlm 64

²⁰ Mohamad Muspawi, "Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20, no. 2 (2020): 402, <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.938>.

proses Kegiatan Belajar Mengajar atau KBM di sekolah. Kepala sekolah juga terlibat dalam kegiatan sekolah yang berhubungan dengan guru, karyawan, siswa, dewan sekolah, dan orang tua. Menurut Rosdina dalam Lia Yuliana, peran utama dalam menjalankan manajemen di sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Kepala sekolah juga harus dapat mengelola sekolah agar mampu berkembang dari waktu ke waktu.²¹

Kepala sekolah bertugas mengawasi sekolah tempat pengajaran berlangsung dan terjadi kontak antara guru dan murid. Kepala Sekolah adalah pendidik yang berperan mengawasi pengelolaan satuan pendidikan yang diawasinya, dapat dipandang sebagai pemimpin dalam hal ini. Untuk membantu komunitas sekolah memahami dan menghargai pentingnya kegiatan sekolah, menyelesaikan konflik antar komunitas yang berbeda, menghilangkan keraguan dan ambiguitas, menciptakan budaya dan misi sekolah yang khas, dan menginspirasi semua orang untuk berjuang menuju masa depan, kepala sekolah harus memimpin dengan memberi contoh lebih besar.²²

Kepala sekolah juga memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen konflik karena kepala sekolahlah yang akan mengambil keputusan pengenaan sanksi atau sejenisnya. Begitu pula dengan tanggung jawab akhir yang akan terjadi dalam organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama segala urusan dilakukan oleh seluruh bawahannya.

²¹ Yuliana, *loc. cit.*, hlm. 69.

²² Syaiful Rizal and Titin Mariatul Qiptiyah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Menumbuhkan Nilai-Nilai Spiritual Siswa Di SDI Nurulhuda Jember," *Al-Riwayah : Jurnal Kependidikan* 1, no. 1 (2021): 163–84, <https://doi.org/10.47945/al-riwayah.v1i1.359>.

2. Peran dan Tugas Kepala Sekolah

Kepala sekolah mempunyai fungsi yang sangat strategis sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator. Menurut Mulyasa dalam I wayan Sudika, kepala sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan karena hal itu akan terlihat dari sikap, tindakan, dan kemampuannya dalam membimbing bawahannya.²³

Usman menyatakan, berikut tanggung jawab kepala sekolah:

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Peran kepala sekolah adalah sebagai pendidik, yang meliputi pengorganisasian, pengawasan, dan penilaian kegiatan pendidikan.

b. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah adalah pembuat kebijakan dengan peringkat tertinggi di sekolah karena peran mereka adalah mengelola dan mengembangkan kebijakan. Saat membuat rencana perbaikan sekolah, kepala sekolah melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap lingkungan ekonomi, politik, dan sosial budaya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Peran sebagai supervisor (pengawasan) kepala sekolah mengandung kewajiban kepala sekolah untuk memberikan supervisi yang kompeten kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Peran kepala sekolah adalah memimpin sekolah, artinya untuk mencapai tujuannya, kepala sekolah harus mampu mengarahkan seluruh sumber daya sekolah, khususnya guru dan tenaga pendukung.

²³ I Wayan Sudika, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Pada Era Revolusi Industri 4 . 0 Dan Pandemi Covid 19," *Jurnal Pendidikan Dasar* 1, no. 2 (2020): 24.

e. Kepala Sekolah Sebagai Entrepreneur

Sebagai seorang wirausaha, kepala sekolah berperan sebagai inspirator, melahirkan ide-ide orisinal dan kreatif dalam menjalankan lembaganya. Sekolah mendapat manfaat dari sumber daya dari masyarakat dan pemerintah, namun mereka juga memiliki sumber daya keuangan yang terbatas, sehingga solusi inventif dan kreatif ini diperlukan.

f. Kepala Sekolah sebagai *Working Climate Creator* (Pencipta Iklim Kerja)

Peran pengelola sekolah adalah menciptakan suasana kerja yang berarti menjadi motor penggerak peningkatan semangat kerja guru.

g. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Pengelolaan operasional siswa, pegawai, kurikulum, keuangan, bangunan dan prasarana, administrasi sekolah, serta interaksi sekolah dengan masyarakat merupakan peran kepala sekolah sebagai manajer atau administrator.²⁴

3. Keterampilan Kepala Sekolah

Beberapa keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah menurut Lia Yuliana, antara lain.

- a. Keterampilan konseptual yaitu keterampilan dalam memahami dan mengoperasikan organisasi.
- b. Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan untuk kerja sama, motivasi, dan kepemimpinan.

²⁴ Yuliana, *loc. cit.*, hlm. 70.

- c. Keterampilan teknis adalah suatu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugasnya.²⁵

Paul Hersey Menurut Cs. dalam Mirihan dan Sumarsih, setidaknya ada tiga jenis keterampilan teknis, manusia, dan konseptual yang diperlukan untuk melakukan kegiatan pengelolaan. Tergantung pada kedudukan manajer dalam perusahaan, ketiga kompetensi manajemen ini berubah. Tiga kategori tingkat manajer dibedakan oleh Hersey: manajer pengawas, manajer perantara, dan manajer puncak. Ketiga talenta ini diperlukan bagi manajer di semua tingkatan. Bakat konseptual adalah yang paling penting bagi manajer hebat. Namun keterampilan manusia manajer menengah adalah yang paling penting. Manajer tingkat supervisor sangat membutuhkan kemampuan teknis..²⁶

a. Keterampilan konsep

Kapasitas untuk memandang organisasi secara keseluruhan dikenal sebagai kemampuan konseptual. Hal ini memerlukan kemampuan untuk memahami posisi organisasi dalam konteks pembangunan yang lebih luas, memahami saling ketergantungan berbagai fungsi organisasi, dan menyadari bagaimana modifikasi pada satu aspek berdampak pada aspek lainnya. Singkatnya, keterampilan konseptual adalah bakat yang diperlukan untuk secara aktif berkontribusi pada penetapan tujuan dan sasaran utama kegiatan pendidikan. Keterampilan konseptual didefinisikan sebagai “kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks” oleh Stephen P. Robbins (1998) yang

²⁵ Yuliana, *loc. cit.*, hlm. 72.

²⁶ Mirihan and Sumarsih, “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah,” *Jurnal Manajer Pendidikan* 15, no. 03 (2021): 1–9.

dikutip oleh Mirihan dan Sumarsih. Pandangan para ahli di atas memperjelas bahwa bakat konseptual seorang kepala sekolah adalah kemampuan mentalnya untuk memahami keadaan organisasi sekolah secara keseluruhan. Menurut Sururi dan Suryadi (2003) yang dikutip oleh Mirihan dan Sumarsih, kepala sekolah memiliki keterampilan konseptual sebagai berikut: 1) Kemampuan menganalisis 2) Kapasitas berpikir beralasan. 3) Terampil atau mahir dalam berbagai gagasan. 4) Mampu menilai berbagai kejadian, dan mampu mengidentifikasi kecenderungan yang beragam. 5) Mampu mengantisipasi pesanan. 6) Mampu menelaah berbagai peluang dan permasalahan kemasyarakatan.²⁷

b. Keterampilan kemanusiaan

Keterampilan manusia didefinisikan sebagai “kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok” oleh Stephen P. Robbins (1996) yang dikutip oleh Mirihan dan Sumarsih. Sudut pandang di atas memperjelas bahwa bakat kemanusiaan kepala sekolah adalah kemampuannya dalam memahami dan menginspirasi seluruh komponen sekolah. Sururi dan Suryadi (2003) menyatakan bahwa di antara kemampuan manusia yang dibutuhkan kepala sekolah adalah: 1) Pemahaman tentang perilaku manusia dan proses kolaboratif 2) Kapasitas untuk memahami niat, sentimen, dan hati orang lain yaitu, alasan di balik kata-kata dan tindakan mereka. 3) Kapasitas komunikasi yang efektif dan jelas 4) Kapasitas menjalin kemitraan yang diplomatis, realistis, kooperatif, dan sukses. 5) Mampu berperilaku baik.²⁸

²⁷ *Ibid.* hlm. 4.

²⁸ *Ibid.* hlm. 5.

c. Keterampilan teknik

Menurut Stephen P. Robbins (1998) “kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus” merupakan komponen kemampuan teknis. Jelas dari sudut pandang di atas bahwa bakat teknis kepala sekolah adalah kemampuannya dalam menerapkan ilmunya. Menurut Sururi dan Suryadi (2003), kepala sekolah perlu memiliki keterampilan teknis sebagai berikut: 1) Memperoleh pemahaman tentang metode, prosedur, dan teknik yang terlibat dalam melaksanakan kegiatan tertentu. 2) Kapasitas untuk memanfaatkan sepenuhnya sumber daya termasuk peralatan dan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung aktivitas unik.²⁹

C. Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik menurut Ross dalam buku Manajemen Konflik karya Eko Sudarmanto, dkk adalah serangkaian langkah yang diambil pelaku konflik atau pihak ketiga dengan tujuan mengarahkan perselisihan menuju hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan penyelesaian konflik, ketenangan, dampak positif, dan kesepakatan bersama.³⁰

Istilah manajemen konflik mengacu pada serangkaian langkah-langkah yang beralasan dan tidak memihak yang diambil oleh pihak pelaku konflik atau oleh pihak ketiga. Tujuannya adalah mengendalikan keadaan dan lingkungan yang mengganggu yang melibatkan dua pihak atau lebih. Pendekatan manajemen konflik berpusat pada bagaimana interaksi para pihak dengan pihak ketiga mempengaruhi interpretasi dan kepentingan mereka.³¹

²⁹ *Ibid.* hlm. 5.

³⁰ Sudarmanto et al., *loc. cit.*, hlm. 6.

³¹ *Ibid.* hlm. 6.

Ketika para pihak tidak sepakat mengenai suatu masalah dan gagal mencapai solusi yang disepakati bersama, konflik akan terjadi. Dampaknya adalah pihak-pihak tersebut saling mencampuri urusan pribadi masing-masing.³² Konflik dapat merujuk pada keadaan pikiran yang disebabkan oleh persaingan ide atau perilaku. Adanya perselisihan atau perbedaan pendapat antar individu, kelompok, atau organisasi merupakan arti lain dari konflik. Kata Latin untuk konflik, *configere*, berarti saling menyerang. Menurut sosiologi, konflik adalah proses sosial yang terjadi ketika dua individu atau lebih berusaha menghilangkan satu sama lain dengan cara merusak atau melemahkan pihak lain. Kesulitan sosial merupakan hal yang konstan dalam kehidupan bermasyarakat. Kesulitan biasanya diakibatkan oleh perbedaan pendapat atau sudut pandang. Masalah-masalah sosial termasuk rasa tersinggung, kesalahpahaman, kurangnya pemahaman bersama, dan intoleransi terhadap kebutuhan masing-masing individu semuanya berkontribusi terhadap konflik.³³

Menurut Clinton F. Fink dalam Rony mendefinisikan konflik sebagai berikut:

- a. Antagonisme dalam psikologi mengacu pada tujuan yang bertentangan, kepentingan eksklusif dan tidak dapat didamaikan, disposisi emosional yang bermusuhan, dan nilai-nilai struktural yang berbeda.
- b. Hubungan yang bersifat permusuhan disebut sebagai konflik, dan hal ini dapat mencakup segala sesuatu mulai dari perilaku yang terlihat jelas hingga bentuk perlawanan yang terselubung, terkendali, tersembunyi, tidak langsung,

³² Haya and Moh. Khusnuridlo, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik* (Probolinggo: El-Rumi Press, 2020).

³³ *Ibid.* hlm. 34.

perjuangan dengan kekerasan yang tidak terkendali, konflik laten, pemogokan, kerusuhan, pengkhianatan, perang gerilya, dan sebagainya.³⁴

Kemudian, konflik secara mendasar muncul ketika ada dua atau lebih sudut pandang atau tindakan yang dinilai dalam suatu peristiwa, menurut Peg Pickering dalam Rony. Walaupun keadaan ini merupakan situasi konflik, namun konflik tidak serta merta berarti kekerasan..³⁵

Walaupun banyak definisi dan tafsir konflik yang ditawarkan oleh para ahli, namun secara umum konflik diartikan sebagai suatu tindakan atau perselisihan pendapat antara dua kelompok atau lebih yang saling berselisih karena perselisihan pendapat yang timbul dalam masyarakat, dalam suatu tempat ibadah, di bisnis, di sekolah, atau di lingkungan lain dan lokasi lain di mana konfrontasi dapat timbul.³⁶

Konflik pada hakikatnya adalah pertarungan antara pihak-pihak atau individu-individu dalam suatu organisasi yang mempunyai tujuan berbeda. Dengan kata lain, konflik dapat didefinisikan sebagai hubungan permusuhan atau konflik yang melibatkan dua orang atau lebih. Konflik dapat menimbulkan dampak negatif apabila tidak dikelola dengan baik, maka diperlukan adanya manajemen konflik.

2. Penyebab Timbulnya Konflik

Konflik dapat muncul di organisasi mana pun karena berbagai alasan. Ketidaksepakatan individu biasanya terjadi ketika seseorang tidak yakin dengan apa

³⁴ Rony, "Analisis Manajemen Konflik Di Sekolah," *Al-Mada; Jurnal Agama, Sosial Dan Budaya* 2, no. 2 (2019): 92–115.

³⁵ *Ibid.* hlm. 94.

³⁶ *Ibid.* hlm. 95.

yang harus dilakukan dan merasa bahwa penjelasan manajemen atau pengawasan tidak cukup jelas. Stres yang terkait dengan suatu posisi juga dapat menyebabkan konflik interpersonal.

Teori utama tentang penyebab konflik dalam organisasi, antara lain:

- a. Hipotesis keinginan manusia. Kebutuhan dasar manusia (fisik, mental, dan sosial) yang tidak terpenuhi atau terhambat dapat menimbulkan konflik. Topik inti perdebatan sering kali adalah identifikasi, pengakuan, otonomi, keterlibatan, dan keamanan. Metode: Tentukan persyaratan yang belum terpenuhi, berkolaborasi untuk mengatasinya, dan temukan solusi.
- b. Teori identitas, Identitas yang terancam, akibat hilangnya sesuatu atau rasa sakit yang tidak terselesaikan di masa lalu, inilah yang berujung pada konflik. Metode: Mendorong lokakarya dan komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk menunjukkan dengan tepat bahaya dan kecemasan guna menumbuhkan pemahaman dan penciptaan perdamaian.
- c. Teori hubungan masyarakat. Polarisasi, ketidakpercayaan, dan permusuhan di antara berbagai fraksi dalam masyarakat adalah akar penyebab konflik. Pendekatan: mengupayakan toleransi agar masyarakat lebih toleran terhadap agama lain, dan meningkatkan komunikasi dan pemahaman antar kelompok yang berseberangan.
- d. Teori kesalah pahaman antar budaya. Gaya komunikasi yang tidak sesuai antar budaya menimbulkan konflik. Meningkatkan pemahaman tentang budaya pihak lain, meningkatkan keterampilan komunikasi antar budaya, dan mengurangi prasangka buruk tentang pihak lain adalah beberapa strategi yang mungkin dilakukan.

- e. Teori transformasi konflik. Permasalahan ketimpangan dan ketidakadilan yang mengemuka sebagai isu sosial, budaya, dan ekonomi inilah yang berujung pada konflik.
- f. Sebuah filosofi negosiasi yang berprinsip. Perbedaan pendirian dan perbedaan pandangan di antara pihak-pihak yang bersengketa menjadi akar penyebab konflik. Dengan menggunakan metode ini, pihak-pihak yang bersengketa dapat belajar untuk menjauhkan emosi mereka dari kekhawatiran dan kesulitan lain, yang akan meningkatkan kapasitas mereka untuk bernegosiasi berdasarkan kepentingan mereka dan bukan berdasarkan pendirian yang telah ditentukan sebelumnya. kemudian dimulailah proses kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.³⁷

Gejala terjadinya konflik menurut Kuswantoro antara lain

a. Komunikasi Yang Tidak Efektif

Semua unit kerja suatu organisasi harus memiliki akses terhadap informasi, dan komunikasi internal harus efisien. Setiap anggota harus berpengalaman dengan kebijakan dan kemajuan organisasi mereka. Manajemen harus menciptakan saluran komunikasi baru jika saluran komunikasi yang ada saat ini dirasa kurang memadai. Pada saat yang sama, upaya-upaya harus diarahkan untuk menghilangkan segala hambatan dari jalur yang ada saat ini yang mungkin berpotensi menghambat aliran informasi. Mengirimkan informasi secara akurat dan tepat waktu membantu menjamin bahwa informasi tersebut tidak pernah ketinggalan jaman. Organisasi membutuhkan informasi yang tepat sasaran, cepat,

³⁷ Sudarmanto et al, *loc. cit.*, hlm. 7.

akurat, dan komprehensif. Bila diperlukan, perusahaan harus memiliki bank informasi yang menyimpan data apa pun yang saat ini tidak digunakan namun mungkin diperlukan untuk mendukung kebijakan atau mempercepat proses pengambilan keputusan.³⁸

b. Adanya Rasa Iri Hati

Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang kreatif, sensitif, dan memiliki niat, yang memiliki kualitas-kualitas ini sejak lahir. Orang yang berbeda dilahirkan dengan ketentuan yang berbeda; beberapa orang memiliki kelebihan di beberapa bidang sementara mengalami kekurangan di bidang lain. Ketika seseorang dikaruniai lebih banyak bakat daripada yang dibutuhkannya, mereka mungkin memanfaatkan pengetahuannya untuk meyakinkan atasannya agar memberi mereka lebih banyak sumber daya dibandingkan orang lain yang memiliki keahlian lebih sedikit. Kecemburuan dan kebencian terhadap orang atau kelompok lain akan tumbuh akibat adanya persepsi perlakuan tidak adil dari pimpinan terhadap bawahannya, baik secara individu maupun kolektif. Jika para pemimpin tidak menyadari hal ini, hal ini pada akhirnya akan meningkat menjadi permusuhan. Oleh karena itu, untuk menghindari terjadinya pertikaian yang berlarut-larut, hal ini perlu dihentikan sesegera mungkin.³⁹

c. Munculnya Perbedaan Pendapat Antarindividu

Suatu organisasi yang terdiri dari berbagai unit kerja yang mempunyai hubungan kerja yang berbeda-beda di antara mereka. Dalam kemitraan kerja jenis ini, dua individu mempunyai hubungan kerja yang saling mempengaruhi satu

³⁸ Kusworo, *Manajemen Konflik Dan Perubahan Dalam Organisasi* (Jatinangor: ALQAPRINT JATINANGOR, 2019).

³⁹ *Ibid.* Hlm. 38

sama lain. Ada kalanya dalam hubungan kerja ini ketika seseorang merasa lebih mampu mengendalikan orang lain. Gesekan akan muncul jika tidak ada kesepahaman di antara mereka sepanjang percakapan ini, dan jika hal ini terus terjadi, besar kemungkinan konflik akan muncul.⁴⁰

d. Moralitas Rendah

Kolaborasi yang harmonis antara satu satuan kerja dengan satuan kerja lainnya sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kerjasama tim. Kehadiran satu atau dua anggota tim yang kurang bermoral dapat menyebabkan gangguan dalam fungsi organisasi dan mempersulit pencapaian tujuannya. Dalam hal persahabatan, mereka yang memiliki standar moral rendah akan selalu menjunjung tinggi perasaan yang mungkin menimbulkan perselisihan. Orang yang bermoral rendah biasanya memiliki kinerja yang buruk, kurang disiplin dalam bekerja, dan tidak membuat perhitungan yang cermat. Oknum-oknum seperti ini tidak hanya akan mempengaruhi kinerja organisasi, namun juga akan semakin memperparah perselisihan di dalam unit kerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kerjasama tim. Kehadiran satu atau dua anggota tim yang kurang bermoral dapat menyebabkan gangguan dalam fungsi organisasi dan mempersulit pencapaian tujuannya. Dalam hal persahabatan, mereka yang memiliki standar moral rendah akan selalu menjunjung tinggi perasaan yang mungkin menimbulkan perselisihan. Orang yang bermoral rendah biasanya memiliki kinerja yang buruk, kurang disiplin dalam bekerja, dan tidak membuat

⁴⁰ *Ibid.* Hlm. 39

perhitungan yang cermat. Individu-individu seperti itu tidak hanya akan mempengaruhi efektivitas organisasi tetapi juga memicu konflik.⁴¹

3. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Kuswantoro, jenis-jenis konflik dapat ditinjau dari berbagai pandangan.

a. Ditinjau dari Pelakunya

Konflik ditinjau dari pelakunya terbagi menjadi tiga, yaitu

1) Konflik Vertikal

Konflik vertikal muncul ketika individu-individu yang terlibat dalam perselisihan berada pada tingkat atau hierarki yang berbeda dalam organisasi.⁴²

2) Konflik Horizontal

Konflik horizontal adalah konflik yang terjadi antara individu dengan individu yang memiliki kedudukan/ jabatan setingkat.⁴³

3) Konflik Diagonal

Suatu instansi pemerintah atau organisasi lain dapat mengalami konflik diagonal, yang disebabkan oleh tidak meratanya distribusi sumber daya organisasi di antara seluruh unit kerja dalam organisasi tersebut.⁴⁴

b. Ditinjau Dari Jangka Waktunya

1) Konflik Sesaat

Konflik sesaat merupakan jenis konflik yang muncul dengan sendirinya. Konflik dapat muncul secara tidak terduga, cepat, dan tanpa peringatan. Perselisihan semacam ini biasanya bermula dari penghinaan atau

⁴¹ *Ibid.* hlm. 40.

⁴² *Ibid.* hlm. 46.

⁴³ *Ibid.* hlm. 47.

⁴⁴ *Ibid.* hlm. 47.

miskomunikasi antara dua pihak. Jika kedua belah pihak berkomunikasi satu sama lain dan mengidentifikasi masalah utama, masalah ini akan segera teratasi. Lebih baik lagi jika seseorang dari luar berusaha memberikan penjelasan mengenai akar penyebab konflik. Nama lain dari perselisihan sementara ini adalah pertengkaran sementara.

2) Konflik Berkelanjutan

Konflik ini terus berlanjut dan tidak sama dengan konflik ini. Jika suatu resolusi diterapkan, perselisihan yang sedang berlangsung ini sering kali memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi dan durasi yang panjang. Sepanjang proses berlangsung, manajer atau individu lain yang dianggap berwenang di bidangnya harus dilibatkan. Diantaranya, tidak hanya membutuhkan waktu yang cukup lama, namun juga menuntut pihak-pihak yang bersengketa untuk menyadari situasi dan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sekalipun permasalahan tersebut dianggap telah selesai, bukan berarti hal tersebut tidak akan terjadi lagi di masa mendatang. Faktanya, penyelidikan lebih lanjut mengungkapkan bahwa konflik yang terjadi saat ini sebenarnya merupakan kelanjutan dari konflik-konflik sebelumnya. Oleh karena itu, pihak yang menangani perselisihan harus waspada, akomodatif, dan adil. Mereka juga harus mampu menangani masalah tanpa memihak, dan tidak boleh menyakiti perasaan siapa pun.⁴⁵

⁴⁵ *Ibid.* hlm. 48.

c. **Konflik Ditinjau Dari Segi Pengendaliannya**

1) **Konflik Yang Terkendali**

Ketika seorang manajer merasakan adanya konflik dalam organisasi yang diawasinya, mengambil tindakan cepat untuk mempertemukan pihak-pihak yang berselisih, dan permasalahan tidak cepat membesar, maka manajer dianggap telah mengendalikan konflik tersebut. Manajer dapat menyelesaikan perselisihan secara efektif dengan mempertemukan pihak-pihak yang bertikai (yang berkonflik) dan melibatkan mereka dengan mengadakan pertemuan dan menawarkan penjelasan komprehensif tentang organisasi kepada semua kelompok. Manajer mempunyai kemampuan untuk menangani masalah, sehingga tidak akan meningkat ke tingkat yang lebih tinggi.⁴⁶

2) **Konflik Yang Tidak Terkendali**

Konflik yang tidak terkendali adalah konflik yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat (terkadang dalam skala besar). Akibatnya, para manajer atau pihak lain yang menangani konflik jenis ini, jika mereka tidak memiliki pelatihan dan keahlian yang diperlukan, mungkin akan kesulitan menyelesaikannya. Selain itu, kemungkinan besar perselisihan tersebut akan menjadi lebih buruk dan bukannya membaik jika orang yang mengelola perselisihan tersebut kurang memiliki keahlian dalam bidang tersebut. Disarankan agar para manajer mengambil tindakan segera atau menyatukan individu-individu yang terlibat untuk menyelesaikan perselisihan tersebut daripada memperburuknya dan memberikan dampak buruk pada semua orang yang terlibat, termasuk bisnis.⁴⁷

⁴⁶ *Ibid.* hlm. 48.

⁴⁷ *Ibid.* hlm. 49.

3) Konflik Sosial

Konflik sosial sering kali muncul karena adanya perbedaan kepentingan sosial di antara orang-orang yang terlibat, atau mungkin timbul karena adanya kesenjangan sosial yang mendalam antara dua kelompok, atau bisa juga disebabkan oleh pelanggaran yang terjadi pada dua lapisan sosial yang berbeda. berujung pada perselisihan.⁴⁸

4) Konflik Agama

Konflik agama biasanya dilakukan karena adanya sentiment agama, antara agama yang satu dengan agama yang lainnya.⁴⁹

5) Konflik Antarsuku

Konflik terjadi dengan latar belakang perilaku, kebiasaan masing-masing suku yang berbeda-beda.⁵⁰

6) Konflik Antarpelajar

Siswa sering kali bertengkar satu sama lain, terutama di kota-kota besar, mengenai hal-hal seperti berkerumun di bus atau mengolok-olok satu sama lain saat menonton olahraga. Pada awalnya, konfrontasi antar siswa hanya terjadi secara terisolasi, namun melihat indikasi bahwa sekolah didukung oleh rasa kerja sama antar siswa membuat hal tersebut sering terjadi.⁵¹

7) Konflik Suporter

Pendukung tiga tim—Bonek dari Surabaya, Bobotoh dari Bandung, dan Jakmania dari Jakarta—melakukan konflik; ketika tim impian mereka bermain, mereka berubah menjadi rival yang ganas. Adanya korban jiwa dan

⁴⁸ *Ibid.* hlm. 50.

⁴⁹ *Ibid.* hlm. 50.

⁵⁰ *Ibid.* hlm. 51.

⁵¹ *Ibid.* hlm. 51.

korban jiwa akibat suporter lain yang terpecah belah dari rekannya dipukuli di tempat terbuka. Hingga tahun 2018, pemukulan hingga tewas telah merenggut nyawa lebih dari 34 orang.⁵²

d. Konflik Yang Berhubungan Dengan Pelakunya

Untuk mencegah kerugian bagi perusahaan, maka penanganan perselisihan harus dilaksanakan dan dikelola sebaik mungkin. Manajemen harus mengidentifikasi konflik sejak dini dan memilih teknik penyelesaian yang tepat agar dapat mengelolanya secara efektif dan efisien.⁵³

1) Konflik Dalam Diri Sendiri

Konflik yang terjadi pada diri sendiri (intrapersonal conflict) adalah individu yang mengalami konflik batin yang berkaitan dengan berbagai macam pilihan (dua pilihan atau lebih).⁵⁴

2) Konflik Antarpribadi

Sudut pandang yang berbeda, perbedaan status yang tidak dapat dikompromikan, dan variasi orientasi dapat memicu konflik antarpribadi antara dua individu atau lebih. Jika mereka tidak bisa berkomunikasi dengan baik satu sama lain, maka masalah interpersonal ini akan bertambah buruk. Perselisihan interpersonal dapat dengan mudah ditangani jika mereka memiliki keterampilan komunikasi; Hal ini terutama berlaku ketika ada manajemen yang karismatik. Konflik interpersonal dapat diminimalkan dengan mudah. Meskipun perselisihan antarpribadi tidak sering menghambat

⁵² *Ibid.* hlm. 52.

⁵³ *Ibid.* hlm. 52.

⁵⁴ *Ibid.* hlm. 52.

kemajuan tugas-tugas organisasi, perselisihan tersebut harus ditangani dengan benar jika mempunyai potensi untuk melakukannya..⁵⁵

3) Konflik Individu Dengan Kelompok

Konflik ini dapat terjadi jika kebijakan suatu kelompok tidak dapat disepakati secara bulat oleh anggota kelompok. Ada salah satu anggotanya merespons dengan emosional atas situasi yang kurang kondusif. Ketika seorang anggota kelompok yang mempunyai reaksi berbeda tersebut tidak dapat diselaraskan dengan keputusan kelompok, maka dalam situasi yang demikian telah muncul adanya konflik antara individu dengan kelompok. Hal ini bila berlanjut akan mengganggu kinerja baik individu maupun kelompok.⁵⁶

4) Konflik Antarkelompok

Terjadinya konflik antarkelompok atau konflik antarunit kerja dalam suatu organisasi karena masing-masing unit kerja memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda.⁵⁷

5) Konflik Dalam Organisasi

Konflik antara satu departemen dalam suatu organisasi dengan organisasi, karena pimpinan departemen tersebut akan dimutasi, yang bersangkutan tidak setuju dimutasi dan memengaruhi bawahannya untuk melakukan perlawanan terhadap organisasi.⁵⁸

6) Konflik Antar Organisasi

Konflik interpersonal dapat disebabkan oleh perbedaan sudut pandang, perbedaan status yang keras kepala, dan perbedaan orientasi antara dua orang

⁵⁵ *Ibid.* hlm. 53.

⁵⁶ *Ibid.* hlm. 53.

⁵⁷ *Ibid.* hlm. 54.

⁵⁸ *Ibid.* hlm. 54.

atau lebih. Masalah antarpribadi ini akan semakin parah jika mereka tidak mampu berkomunikasi secara efektif satu sama lain. Jika seseorang dapat berkomunikasi dengan baik, maka ia dapat menangani konflik interpersonal dengan mudah; manajemen karismatik menjadikan hal ini benar adanya. Meminimalkan konflik antarpribadi itu sederhana. Konflik interpersonal jarang menghambat penyelesaian tugas organisasi, namun jika terjadi, konflik tersebut perlu diselesaikan dengan tepat.⁵⁹

4. Strategi Penyelesaian Konflik

Blake and Mouton (1964) dalam (Rahim, 2001) pertama kali memperkenalkan 5 strategi mengatasi konflik. Thomas (1976) dalam (Rahim, 2001) memperbaiki 5 strategi dalam mengatasi konflik tersebut. Kelima strategi ini kemudian oleh Rahim (2001) dikelompokkan ke dalam dua dimensi yaitu perhatian pada diri sendiri dan perhatian pada orang lain. Dimensi perhatian pada diri sendiri menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik berusaha untuk memuaskan kepentingan. Dimensi kedua menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik mencoba untuk mengakomodasi pihak lawan.⁶⁰

a. Bersaing Atau Memaksa Atau Mendominasi Untuk Menang

Gaya ini dikenal sebagai skenario Win or Lose atau berusaha untuk memenangkan posisi dengan cara memaksa. Pihak yang mendominasi akan mencoba segala cara untuk memenangkan tujuannya. Mereka ingin mendapatkan apa yang mereka inginkan dan tidak takut untuk menyatakan pendapat mereka dan berupaya keras mendapatkannya. Akibatnya, sering kali mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain. Mendominasi dapat berarti membela hak dan

⁵⁹ *Ibid.* hlm. 55.

⁶⁰ Sudarmanto et al. *loc. cit.*, hlm. 10

atau mempertahankan posisi yang diyakini benar oleh pihak tersebut. Hal itu dapat menyebabkan perasaan frustrasi pada pihak lawan. Timbulnya rasa frustrasi ini akan menyebabkan pihak lawan mengambil pendekatan kompetitif untuk penyelesaian konflik, dan mengescalasi konflik tersebut.

b. Menghindari

Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain. Ini juga dikenal sebagai strategi dengan cara mengabaikan adanya konflik. Strategi ini dikaitkan dengan sikap penarikan diri atau situasi “see no evil, hear no evil, speak no evil”. Upaya ini berusaha untuk melakukan penundaan masalah sampai waktu yang lebih baik, atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam. Gaya ini sering dicirikan sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat konflik. Pihak yang melakukan strategi ini mungkin menolak untuk mengakui di depan umum bahwa ada konflik yang harus diselesaikan.

c. Mengakomodasi

Strategi gaya ini dikaitkan dengan upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Ada unsur pengorbanan diri dalam strategi ini. Hal tersebut dapat berupa kemurahan hati, melakukan perbuatan amal untuk pihak lain, atau kepatuhan pada perintah pihak lain. Pihak yang mengalah tidak pernah mempunyai tuntutan. Sebaliknya, mereka berusaha sekuat tenaga untuk mengakomodasi tuntutan pihak lain dan menyelesaikan konflik. Pihak yang patuh mengabaikan kepentingan sendiri untuk memuaskan pihak lain. Mencoba mengakomodasi pihak lain pasti menahan rasa frustrasi mereka atau mengabaikan perasaan mereka. Dalam jangka waktu

panjang, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan akan membuat harapan pihak lawan bahwa mereka akan selalu mendapatkan apa yang mereka inginkan.

d. Kompromi

Strategi kompromi melibatkan 'take and give' atau berbagi di mana kedua belah pihak sama-sama menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Mereka mencoba menghilangkan perbedaan, bertukar konsesi, atau mencari posisi jalan tengah yang cepat. Strategi resolusi konflik yang kompromi bertujuan untuk menyelesaikan solusi yang dianggap adil. Semua orang bekerja sama, jadi tidak ada yang benar-benar mendapatkan 100% keinginan mereka. Sebaliknya, setiap pihak membuat pengorbanan. Kompromi terdengar bagus pada awalnya, tetapi solusi yang adil tidak selalu merupakan solusi yang efektif. Strategi resolusi konflik ini masih fokus pada persaingan dan tidak mengenai tujuan penyelesaian konflik yang sebenarnya yaitu mencoba memahami apa yang dibutuhkan setiap pihak. Di situlah kolaborasi berperan.

e. Mengintegrasikan Atau Berkolaborasi

Gaya ini adalah pendekatan pemecahan masalah (Problem Solving). Strategi ini melibatkan kolaborasi antara para pihak. Gray (1989) dalam (Rahim, 2001) menggambarkan hal ini sebagai kolaborasi "sebuah proses di mana pihak- pihak mencoba melihat aspek dari sudut pandang yang berbeda dan dapat secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melampaui kepentingan sepihak mereka yang terbatas tentang apa yang mungkin". Kolaborasi memaksimalkan kemampuan kerja sama masing- masing pihak. Setiap pihak dapat mengungkapkan apa yang mereka butuhkan dan menggambarkan keseluruhan dari situasi dan tantangan yang mereka hadapi.

Dengan strategi ini, pihak-pihak yang terlibat akan bekerja sama untuk melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan setiap pihak semaksimal mungkin. Semua pihak akan merasa puas. Strategi ini mungkin tidak mudah dan sulit untuk dilaksanakan, tetapi itu layak untuk diperjuangkan.

5. Dampak Konflik

Konflik mempunyai pengaruh yang signifikan baik terhadap kehidupan individu maupun anggota organisasi. Konflik membawa keuntungan dan juga kerugian. Konflik dapat menimbulkan dua akibat/pengaruh tersebut, yang mempunyai kekuatan untuk mengubah keberadaan manusia. Eksistensi manusia dapat ditingkatkan dan dikembangkan secara positif melalui konflik. Kuswantoro menyatakan dampak konflik adalah:

a. Dampak Positif Konflik

Kehidupan manusia terkena dampak positif dengan adanya konflik. Berikut beberapa kelebihan konflik fungsional yang sering disebut konflik konstruktif:

1) Konflik Menciptakan Perubahan

Perlawanan yang dilakukan oleh pejuang-pejuang Indonesia terhadap penjajah Belanda selama 300 tahun lebih dan Jepang selama 3,5 tahun menghasilkan Indonesia menjadi negara yang merdeka, bersatu, berdaulat dan terbebas dari belenggu penjajah Belanda maupun Jepang yang telah lama bercokol di bumi Indonesia. Indonesia telah merdeka serta mengatur rumah tangganya sendiri berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.⁶¹

⁶¹ Kusworo, *loc. cit.*, hlm. 82.

2) Konflik Memunculkan Pemimpin Baru Yang Lebih Baik

Konflik akan menghasilkan pemimpin generasi muda yang lebih berani, revolusioner, dan memiliki pemikiran kontemporer, kritis, dan dinamis yang selaras dengan kebutuhan masa kini. Misalnya, Sekutu dan Jepang bertahan sangat lama pada Perang Dunia II. Jenderal MacArthur, sekutu mudanya, muncul dan menganjurkan perang melalui strategi lompatan besar berupa serangan sporadis yang menghindari konfrontasi langsung. Strategi ini membingungkan tentara Jepang dan membantu Sekutu memenangkan Perang Dunia II.⁶²

3) Menilai Orang Lain Lebih Baik

Individu (lawan konflik) belajar bahwa individu lain memiliki keyakinan, cara berpikir, kebiasaan, dan perilaku yang berbeda melalui konflik. Disparitas adalah sebuah anugerah yang jika ditangani dengan benar, dapat menghasilkan solusi yang menguntungkan bagi bisnis dan kedua belah pihak.⁶³

4) Memunculkan Objek Konflik Ke Permukaan

Tanpa konflik, kita tidak bisa yakin bahwa permasalahan yang sudah lama tersembunyi tidak akan muncul dan tidak mungkin untuk diatasi. Jika terjadi sesuatu yang tidak beres pada masa Soeharto, maka hal tersebut langsung direpresi dan dianggap meresahkan, sehingga menyebabkan semakin besarnya isu-isu tersembunyi di masyarakat (lihat teori gunung es).⁶⁴

⁶² *Ibid.* hlm. 82.

⁶³ *Ibid.* hlm. 82.

⁶⁴ *Ibid.* hlm. 83.

5) Menstimulus Pemikiran Yang Kreatif, Dan Inovatif

Pertarungan akan mendorong masyarakat untuk berpikir lebih kritis, imajinatif, dan kreatif baik terhadap dirinya sendiri maupun lawannya dalam pertarungan. Seseorang harus mempertahankan posisinya dan memahami mengapa pihak lain yang berselisih pendapat mempunyai pemikiran yang berbeda dengan kelompoknya. Untuk mendorong berkembangnya pemikiran kreatif dan inventif, manajer harus memberikan rangsangan.⁶⁵

6) Menciptakan Solusi Terbaik

Ketika konflik muncul dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh individu-individu yang bijaksana, maka akan ditangani dengan tenang dan strategis untuk mencari solusi yang memuaskan semua pihak dan menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai objek pertikaian, memulihkan interaksi sosial yang harmonis dan damai.⁶⁶

7) Menciptakan Budaya Kerja Yang Positif

Setelah konflik menghasilkan solusi yang memuaskan bagi kedua belah pihak, maka budaya kerja organisasi perlu dimantapkan. Hal-hal yang dulunya dianggap kurang kondusif untuk tahap selanjutnya ditingkatkan menjadi lebih baik. Budaya kerja yang baru merupakan revitalisasi budaya kerja yang lama untuk meningkatkan kinerja individu, kinerja kelompok maupun daya saing organisasi.⁶⁷

⁶⁵ *Ibid.* hlm. 83.

⁶⁶ *Ibid.* hlm. 83.

⁶⁷ *Ibid.* hlm. 84.

8) Mampu Menilai Kemampuan Diri Sendiri

Setelah konflik usai maka Karena setiap orang mampu mengevaluasi bakatnya sendiri, dampak baiknya adalah jika kemampuan seseorang berada di bawah rata-rata, mereka dapat terus mengejar ketertinggalan melalui berbagai aktivitas untuk menempatkan dirinya pada posisi yang setara dengan rekan-rekan kerjanya.⁶⁸

b. Dampak Negatif Konflik

1) Menurunkan Kepercayaan Pada Masyarakat

Seluruh operasi organisasi dipengaruhi oleh konflik, yang juga menurunkan standar layanan yang ditawarkan. Akibatnya, banyak keluhan dari pelanggan sehingga menurunkan kepercayaan konsumen dan menurunkan kualitas layanan yang ditawarkan.⁶⁹

2) Menurunkan Daya Saing Organisasi

Anggota dan manajer disibukkan dengan perselisihan internal organisasi, sehingga sulit untuk mendorong inovasi, kreativitas, transformasi organisasi, dan pertumbuhan melalui saluran lain seperti pelatihan. Hal ini akan menyebabkan menurunnya daya saing dan kualitas organisasi.⁷⁰

3) Menghasilkan Sikap Perilaku Yang Negatif

Sudah pasti bahwa individu-individu yang berkonflik dalam suatu organisasi tidak akan berperilaku rasional atau masuk akal; sebaliknya, mereka akan bertindak berdasarkan emosi dan kemarahan.⁷¹

⁶⁸ *Ibid.* hlm. 85.

⁶⁹ *Ibid.* hlm. 85.

⁷⁰ *Ibid.* hlm. 86.

⁷¹ *Ibid.* hlm. 87.