

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan tentang Manajemen Konflik**

##### 1. Pengertian manajemen konflik

Konflik biasa disebut sebagai pertentangan yang terjadi pada suatu kondisi tertentu yang mengidentifikasi sebuah proses yang dilakukan oleh sumber daya yang tidak berjalan secara efektif.<sup>1</sup> Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interkasi-interkasi yang antagonis bertentangan.

Konflik menurut Luthans F yang dikutip oleh Wahyudi adalah "ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan bahwa perilaku konflik dimaksudkan adalah perbedaan kepentingan perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktivitas organisasi".<sup>2</sup>

Konflik juga diartikan sebagai suatu oposisi dan pertentangan atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau antara organisasi satu dengan yang lainnya.

Clinton F.Fink sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono menjelaskan bahwa "Konflik ialah relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interest-interest eksklusif dan tidak

---

<sup>1</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung : Alfabeta, 2012),

<sup>2</sup> Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik*. (Jakarta : Salemba Humanika, 2010),

bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda”.<sup>3</sup>

Asnawir dalam bukunya manajemen pendidikan “konflik adalah reaksi yang timbul karena seseorang merasa terancam, baik teritorialnya maupun kepentingannya, dengan menggunakan kekuatan untuk mempertahankan teritorial atau kepentingan tersebut”.<sup>4</sup>

Untuk menghadapi pertentangan atau perbedaan pendapat Abudin menyatakan “pertama, melihat perbedaan yang mau tidak mau harus diterima. Kedua, melihat bahwa pendapat yang dikemukakan oleh diri sendiri atau orang lain sebagai yang mungkin mengandung kebenaran dan kesalahan”.<sup>5</sup>

Kemudian Afzalur Rahim dalam Muzamil Qomar menyatakan bahwa “konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara etnitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi”.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Wahjosumidjo yang mendefinisikan secara lebih simpel, “konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan”.<sup>6</sup>

Sementara Robbins dalam "*organization behavior*" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya

---

<sup>3</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan (edisi baru)*.( Jakarta: CV Rajawali, 2003),

<sup>4</sup> Zaitun, *dkkI. Penempatan dan Pembinaan Tenaga Indonesia*. (Pekanbaru : Yayasan Pusaka Riau, 2011)

<sup>5</sup> 3Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan(Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, (Kencana, Jakarta : 2003)\_ , h., 238-239

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang :Gelora Aksara Pratama, 2007), h., 235

ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.<sup>7</sup>

Beberapa istilah konflik yang dijelaskan sebagai perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan, yaitu :

- a. Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena itu konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik.
- b. Persaingan sangat erat hubungannya dengan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus kearah konflik, terutama bila adalah persaingan yang bertentangan dengan aturan yang disepakati.
- c. Permusuhan bukanlah konflik karena orang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik. Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya.<sup>8</sup>

Kemudian konflik dapat dilihat dari dua pihak atau sisi sebagaimana diungkapkan oleh Sudjana yaitu isatu pihak, konflik dapat membahayakan keharmonisan kelompok apabila konflik laten (tersembunyi) diantara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi

---

<sup>7</sup> Zaitun, *dkk. Penempatan dan Pembinaan Tenaga Indonesia*. Pekanbaru; Yayasan Pusaka Riau, 2011, h.3

<sup>8</sup> Zaitun, *dkk. Op.cit.* h. 3

kebutuhan kelompok/organisasi dan perorangan. Dipihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila hal itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu memedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik yang disebut terakhir ini dapat dimanfaatkan agar kelompok dapat tanggap terhadap kebutuhan anggota.<sup>7</sup>

Dari uraian para ahli tersebut maka dapat disimpulkan konflik adalah suatu situasi atau proses intraksi yang terjadi akibat perbedaan pendapat atau pandangan antara dua orang atau lebih sesama anggota organisasi yang satu dengan yang lain, yang bersumber dari perbedaan latar belakang , tujuan keinginan serta kebutuhan, dan adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen.

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir atau berupa penyelesaian dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri kerjasama dalam memecahkan masalah.

Wirawan dalam bukunya mengemukakan bahwa manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

## 2. Jenis- jenis konflik

Menurut Navastara dalam artikelnya mengemukakan bahwa ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi sebagai berikut :

- a. Konflik intrapersonal (*Intrapersonal Conflict*) adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.
- b. Konflik Interpersonal (*Interpersonal Conflict*) adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.
- c. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok. Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasiorganisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja dan manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.
- e. Konflik antara organisasi, dalam pendidikan konflik semacam ini dapat terjadi seperti konflik antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ardy Maulidy Navastara. *Manajemen Konflik: Definisi dan Teori Konflik* (jepits.wordpress.com, 2017),

Menurut Heidjrachman dari berbagai penelitian dan percobaan ditemukan hasil-hasil yang mirip antara yang satu dengan yang lain situasi, yang timbul akibat adanya konflik, baik konflik yang fungsional maupun konflik yang infungsional. Di antaranya yang penting yaitu timbulnya kekompakan di antara anggota-anggota kelompok yang mempunyai konflik dengan kelompok yang lain.

### 3. Faktor penyebab konflik

Suatu konflik tidak selalu merugikan, didalam organisasi konflik diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti kegagalan pimpinannya.

Walaupun demikian pemimpin perlu memahami beberapa sebab yang dapat memahami suatu konflik, terutama untuk mendapatkan manfaat dalam menanganinya serta mampu menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan efektivitas organisasi.

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan, karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Ada beberapa sumber konflik dalam sebuah organisasi :

- a. Faktor Komunikasi (*communication factors*) yaitu faktor yang disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau komunikasi yang kurang baik antar bawahan, antar pimpinan ataupun antar bawahan dan pimpinan.

- b. Faktor Struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization structure*) yaitu faktor yang disebabkan oleh kurang baiknya susunan struktur organisasi yang dibuat.
- c. Faktor yang bersifat personal (*personal factors*) yaitu faktor yang disebabkan oleh faktor individu yang memang sudah saling memiliki konflik satu samalainnya
- d. Faktor lingkungan (*environmental factors*) yaitu faktor lingkungan yang kurang mendukung organisasi tersebut.

Sejalan dengan itu, konflik dapat berdampak positif maupun negatif sebagai mana diungkapkan Nawawi “konflik dalam organisasi biasanya menimbulkan dampak dan konsekuensi baik positif maupun negatif. Selain itu, juga dapat mendorong inovasi, kreatifitas, dan adaptasi dalam organisasi.

a. Dampak negatif

- 1) Menghambat kerjasama secara langsung maupun tidak langsung, konflik akan berdampak buruk terhadap kerjasama yang akan direncanakan
- 2) Saling menjatuhkan ini merupakan akibat yang paling nyata dari konflik yang terjadi didalam suatu organisasi, akan selalu muncul tindakan atau upaya saling menjatuhkan satu sama lain dan membuat kesan lawan masing-masing rendah dan penuh dengan masalah.
- 3) Merusak sistem organisasi merupakan sistem sosial yang saling berhubungan, saling membantu, dan saling tergantung satu sama lain

dalam mencapai tujuan organisasi. Konflik merusak suatu sistem dan dapat menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi.

- 4) Menurunkan mutu pengambilan keputusan, Konflik yang destruktif atau konflik tidak sehat akan menghilangkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi, dan sabotase, serta menghilangkan sikap percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber dalam pengambilan keputusan.
- 5) Kehilangan waktu kerja, jika konflik berkembang menjadi konflik destruktif, atau konflik yang tidak sehat. Hal ini mengurangi waktu untuk berproduksi dan menurunkan produktivitas organisasi, karena waktu digunakan untuk menyelesaikan konflik dan menyebabkan kerugian terhadap produktivitas perusahaan.

b. Dampak positif

- 1) Meningkatkan Prestasi kerja dengan adanya konflik bisa membuat orang yang terimajinasikan oleh konflik merasa mempunyai kekuatan sendiri untuk membuktikan bahwa ia mampu dan sukses.
- 2) Menciptakan Perubahan Konflik berpengaruh besar terhadap kehidupan manusia karena suatu konflik yang terjadi dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia.
- 3) Mendorong untuk kembali mengoreksi diri dengan adanya konflik yang terjadi mungkin akan membuat kesempatan bagi salah satu atau kedua belah pihak untuk saling merenungi kembali, berpikirlang kenapa konflik bisa terjadi diantara mereka.

- 4) Mengembangkan hubungan kerja yang baik : dengan adanya konflik yang terjadi membuat orang berpikir untuk mulai mencari alternatif yang lebih baik misalnya bekerjasama dengan orang lain.
- 5) Mampu memahami orang lebih baik, konflik membuat orang memahami adanya orang lain yang berbeda pendapat, berbeda pola pikir dan berbeda karakter. Perbedaan tersebut perlu dimanajementi dengan hati-hati agar menghasilkan solusi yang menguntungkan dirinya atau kedua belah pihak.

#### 4. Proses manajemen konflik

Setelah mengetahui jenis dan penyebab konflik selanjutnya terdapat proses dan tahapan manajemen konflik dalam penerapannya yaitu :<sup>10</sup>

##### a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan yang dilakukan ini meliputi kegiatan sebagai berikut :

##### 1) Identifikasi masalah

Tahapan awal yang berupa identifikasi masalah yang muncul dengan melihat gejala-gejala yang mempengaruhi seseorang sehingga menyebabkan timbulnya konflik. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui

---

<sup>10</sup> Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. (Bandung : Alfabeta, 2011),

masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

## 2) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik.

## 3) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

## b. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan

penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

1) Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok.

2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan dan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critikal*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa banyak cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik organisasi. Dalam pelaksanaannya yang terpenting adalah mengidentifikasi, analisis permasalahan, strategi penyelesaian dan yang terakhir melakukan evaluasi. Apapun pendekatan dan metode yang digunakan apabila diterapkan dengan baik pasti hasilnya akan baik dan sesuai dengan yang diharapkan pula.

Adapun menurut Mulyasa yang mengemukakan tahapan manajemen konflik sebagai berikut :<sup>11</sup>

1) Pertama, perencanaan analisis konflik.

Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber-sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.

2) Kedua, penilaian konflik.

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu

---

<sup>11</sup> Emulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007),

diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

- 3) Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka

## **B. Tinjauan tentang kepemimpinan kepala sekolah**

### 1. Pengertian kepemimpinan kepala sekolah

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok, mempengaruhi interpretasi pengorganisasian, untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dari orang-orang di luar organisasi. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termaksud dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah atau madrasah.

Pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang di pengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, intraksi dan otoritas.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang memiliki tugas dan tanggung jawab membina dan mengembangkan sekolah, baik berupa moral maupun material demi mencapai kemajuan sekolah dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang tua, masyarakat, ataupun pemerintah. Kepala madrasah juga penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada madrasah yang dipimpinnya.

Kepala madrasah merupakan seseorang pemimpin yang memiliki tugas dan tanggung jawab membina dan mengembangkan sekolah, baik berupa moral maupun material demi mencapai kemajuan sekolah dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh orang tua peserta didik, masyarakat, ataupun pemerintah.<sup>12</sup>

Seperti halnya Nafsaneh Nahavandi yang memberi batasan pemimpin sebagai seseorang yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi, membantu mereka dalam menetapkan tujuan, dan membimbing mereka kearah dalam pencapaian tujuan tersebut. Sehingga memungkinkan mereka untuk menjadi efektif.<sup>13</sup>

Ada juga yang membatasi sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala sesuatu organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.<sup>14</sup> Batasan ini selaras dengan definisi yang

---

<sup>12</sup>Tabrani Rusyan, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Jakarta : Pustaka Dinamika, 2012),

<sup>13</sup> Afsaneh Nahavandi dalam buku Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi* (Jakarta; Mitra Wacana Media,2014),h. 16.

<sup>14</sup> Hendyat Soetopo dalam buku Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi* .....,h. 17.

menyatakan kepemimpinan sebagai upaya untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang terdapat disekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

## 2. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah

Fungsi kepemimpinan yang merupakan bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi kepemimpinan disini dimaksudkan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan dan kegunaan suatu hal yang berkaitan dengan tugasnya. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan yang sulit, sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.

Proses kepemimpinan pada dasarnya merupakan intraksi antara manusia dengan makhluk sosial. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan situasi sosial yang terbentuk dan sedang berlangsung dilingkungan suatu organisasi. Oleh karena situasi itu selalu berkembang dan dapat berubah-ubah, maka proses kepemimpinan tidak dapat dilakukan sebagai kegiatan rutin dan diulang-ulang.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Rivai, Veitzal. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004),

Fungsi kepemimpinan tersebut memiliki dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan(*direction*) dan tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi, yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai komunikatormerupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang di nilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakn dengan maksud untuk memperoleh umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah di tetapkan.

c. Fungsi partisipatif

Dalam mengantifkan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpiny, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat

semaunya, tetapi dilaksanakan secara terkendali atau terarah berupa kerjasama sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain, keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan pelimpahan di berikan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian termaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.<sup>16</sup>

Dalam proses kepemimpinan selalu terlihat titik berat yang berbeda dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan, antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lainnya. Diantaranya ada yang lebih mengutamakan fungsi instruktif, sedang yang lainnya menerapkan fungsi delegasi, yang berikutnya partisipasi dan lain-lain. Disamping itu mungkin pula ada yang

---

<sup>16</sup> Shulhan, Muwahid. *Model Kepemimpinan Kepala madrasah*. (Yogyakarta : Sukses Offiet, 2013)

melaksanakannya dalam bentuk kombinasi. perbedaan-perbedaan tersebut mengakibatkan terjadinya berbagai tipe kepemimpinan.

Dengan melihat fungsi-fungsi tersebut tidaklah ringan beban yang ditemban oleh seorang pemimpin, sehingga menjadi seorang pemimpin dituntut persyaratan-persyaratan tertentu agar dalam melaksanakan kepemimpinannya berlangsung dengan baik.

### 3. Tugas kepemimpinan kepala sekolah

Sebagai seorang yang bertanggung jawab penuh dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah diharuskan menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif bagi siswa maupun bagi tenaga pendidik, sehingga menjadi nyaman dalam kegiatan belajar mengajar, baik itu dari siswa siswi maupun dari tenaga pendidik.

Adapun tugas kepala madrasah yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. sebagai administrator kepala madrasah harus ahli dalam bidang administrasi, sehingga dapatlah ditarik kesimpulan bahwa tugas kepala madrasah sebagai administrasi yaitu :
  - 1) Bertanggung jawab membuat perencanaan.
  - 2) Bertanggung jawab dan mengkoordinasi bawahannya
  - 3) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi kurikulum dan pembelajaran
  - 4) Bertanggung jawab dalam bidang kesiswaan

- 5) Bertanggung jawab dalam bidang sarana dan prasarana
- 6) Bertanggung jawab dalam bidang administrasi organisasi
- 7) Bertanggung jawab dalam bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah
- 8) Bertanggung jawab dalam bidang personalia dan kepegawaian

b. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor pendidikan

Tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah memberikan bantuan bimbingan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan yang berupa perbaikan program dan kegiatan pembelajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Disamping sebagai supervisor kepala madrasah juga mempunyai tugas yang lebih penting yakni membangkitkan semangat kerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

c. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidik

Kepala madrasah bertindak sebagai pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dia harus banyak menimbulkan kepercayaan pada orang yang dipimpinnya, karena kepercayaan itu disebabkan karena adanya kelebihan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga mendapatkan penghormatan dari orang yang dipimpinnya.

Sebagai pemimpin pendidik, kepala madrasah juga diharapkan dapat membimbing perkembangan dari tenaga pengajar yang ada secara kontinyu, sehingga para tenaga pengajar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam mewujudkan tugasnya, setiap kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan bawahannya. Dengan memberikan motivasi kepada bawahannya agar

mampu melakukan pekerjaan secara ikhlas. Menjadi atasan kepala madrasah haruslah bisa memahami dan menghayati perasaan serta pikiran bawahannya dan tidak menjauhkan diri dengan maksud menimbulkan perasaan takut dan ketidak sediaan.

#### 4. Macam-macam gaya kepemimpinan

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakantindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut diperoleh dari pengalaman kerja secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Dalam meleksanakan kepemimpinannya, berbagai cara ditempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Berikut gaya kepemimpinan yang dapat dibedakan menjadi tiga sebagai berikut :

##### a. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya ppemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap adapermasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu timyang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab parabawahannya.

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adalah gaya pemimpin yang memuatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin memberitahu sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut baik saran utamapun maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan memberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otoriter cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Dari penjelasan di atas maka seorang kepala sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan perannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan perannya sebagai seorang kepala sekolah, maka ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan kinerja yang harus dilakukannya. Ada banyak kompetensi kepala sekolah yang setidaknya harus sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam tugasnya sehari-hari di sekolah yang dipimpinnya. Kompetensi yang

dimiliki kepala sekolah adalah memahami bahwa sekolah adalah sebagai suatu sistem yang harus dipimpin, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Jadi kepemimpinan kepala sekolah harus menunjuk kepada suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.

Apabila terjadi konflik di lingkungan sekolah, maka yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai penyelesaian konflik yaitu :

a. Mengintegrasikan

Dalam cara ini, pihak yang berkepentingan dipertemukan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan permasalahan yang muncul dan akibatnya, mengumpulkan berbagai alternatif penyelesaian dan memilih cara penyelesaian masalah terbaik.

b. Membantu

Pihak yang membantu mengabaikan kepentingannya sendiri guna memuaskan kepentingan pihak lain. Gaya ini sering dinamakan memperluas dan memperkecil konflik

c. Mendominasi

Dalam gaya ini akan dipaksakan kepada pihak yang konflik mengakui kemenangannya atau kekalahannya secara jantan dan sehat.

d. Menghindarkan

Jika ada pihak yang berkonflik maka salah satu caranya adalah menghindarkan diri dari konflik tersebut

e. Mengkompromikan

Jika konflik yang dilakukan oleh pihak yang terkait mempunyai posisi yang sama dan salah satunya tidak mau mengalah, maka langkah yang paling tepat adalah melakukan mengkompromikan.

Kepala Sekolah juga mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Secara garis besar tugas dan peran kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pendidik (*Educator*)

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun perangkatperangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya,

b. Pemimpin (*leader*)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian dan pemberdayaan staf.

c. Pengelola (*manajer*)

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

d. Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi dan sosial-budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah

merupakan penanggungjawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

e. Penyedia (*Supervisor*)

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala Madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan. Supervise kepala sekolah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.<sup>17</sup>

Dari beberapa yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa bagi seorang pemimpin kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin yang memiliki wewenang tertinggi dilingkungan sekolah melainkan juga sebagai orang yang bertanggung jawab sebagai manager, leader, administrator, serta orang yang harus dapat berpartisipasi dalam kegiatan sosial masyarakat.

---

<sup>17</sup> Ibid,