BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Pengelolaan Konflik Vertikal

1. Pengertian Konflik vertikal

Berbicara tentang terminologi konflik vertikal, banyak sekali tokoh yang mendefinisikan dengan keragaman bahasa dan sudut pandang. Berikut ragam definisi yang diungkapkan oleh para ahli :

- a. Konflik Vertikal menurut Hardie Wirawan yang terjadi antar tingkat kelas atau antar atasan dan bawahan. Atau lebih mudahnya lagi yaitu konflik yang terjadi antar golongan yang berbeda, antara golongan rendah, dengan golongan yang lebih tinggi. 10
- b. Menurut Johns Drei' Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Konflik demikian terjadi antara tingkatan-tingkatan pada sebuah hirarki otoritas suatu organisasi. Misalnya, konflik antara atasan dan bawahan. Bisa jadi soal tujuan-tujuan tugas, waktu terakhir menyelesaikan tugas, dan pelaksanaan kinerja.¹¹
- c. Menurut Novi Susan konflik Vertikal yaitu konflik yang terjadi antara bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi, Misalnya antara bawahan dan atasan.¹²

٠

¹⁰ Winardi, *Pengantar Sosiologi Konflik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada),19-20

¹¹ Wirawan, Konflik dan Konflik Manajemen (Jakarta :Pustaka Agung Harapan). 30

¹² Susan Novi, Manajemen Konflik Sosial (Yogyakarta: Ull Press), 4

Dari kesekian definisi dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik vertikal itu terjadi antara atasan dan bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama oleh sebab itu bisa menimbulkan sebuah konflik antara atasan dengan bawahan.

2. Jenis-jenis konflik vertikal

Para ahli memberikan ragam jenis mengenai konflik vetikal. Menurut Polak M., konflik antara kelompok, konflik intern dalam kelompok: konflik antar individu untuk mempertahankan hak dak kekayaan dan konflik intern individu untuk mencapai tujuan. Menurut James A.F Stoner dan Charies Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar oranisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut: a) Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peran-peran yang bersaing b) Berabeka macam cara yang berbeda yang mendorong peran-peran dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan c) Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan d) Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan. Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya sering

kali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenagkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu:

- Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- 2) Konflik pendekatan penghindaran, contohnya orang-orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sangat menyulitkan.
- 3) Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negative sekaligus.

2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertentangan anatar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

3. Konflik Antar Individu-Individu Dan Kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu mengahdapi tekanan-tekanan untuk mencapai norma-norma produktifitas kelompok dimana ia berada.

4. Konflik Antar Kelompok Dalam Organisasi Yang Sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerjaan dan

pekerjaan menejemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

5. Konflik Antar Organisai

Konflik ini biasanya disebut dengan persaingan antara individu dengan kelompok. ¹³

Menurut Handoko, jenis konflik, antara lain konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antar individu dengan kelompok, konflik antar kelompok, dan konflik antar organisasi.Keberagaman peristiwa dari wujud konflik sosial tersebut sesungguhnya dapat diklasifikasikan kedalam enam kelompok konflik sosial, yaitu sebagai berikut.

a. Konflik Pribadi

Konflik pribadi merupakan pertentangan yang terjadi secara individual yang melibatkan dua orang yang bertikai. Misalnya, pertentangan yang terjadi antara dua teman, perselisihan suami dengan istri, pertentangan antara pemimpin dan salah seorang stafnya.

b. Konflik Kelompok

Konflik ini terjadi karena adanya pertentangan antara dua kelompok.

-

¹³ Jams, Manajemen konflik dalam organisasi (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada 1993),56

c. Konflik Antarkelas Sosial

Konflik antarkelas dapat terjadi pada status sosial yang berbeda, yang dapat disebabkan oleh perbedaan kepentingan atau perbedaan pandangan. Dalam kehidupan sehari-hari sering ditemukan bentuk konflik ini, seperti pertentangan antara yang kaya dan yang miskin, antara petani dan tuan tanah.

d. Konflik Ras

Ras, yaitu sekelompok manusia yang memiliki ciri-ciri badaniah yang sama dan berbeda dengan kelompok lainnya. Ciriciri tersebut dapat dilihat dari bentuk tubuh, warna kulit, corak rambut, bentuk muka, dan lain-lain yang sifatnya kasat mata sehingga dengan mudah dapat dibedakan dengan kelompok lain. Jadi, konflik rasial ini adalah pertikaian yang terjadi karena didasarkan perbedaan pandangan terhadap perbedaan ciri-ciri jasmaniah tersebut. Misalnya, ras kaukasoid dipandang lebih tinggi derajatnya dibandingkan dengan ras negroin sehingga sering terjadi pertikaian yang disebabkan oleh perbedaan ras tersebut, seperti *apartheid* dan diskriminasi di Amerika.

e. Konflik Politik

Politik merupakan salah satu aspek dalam sistem sosial yang menyangkut masalah kekuasaan, wewenag, dan pemerintahan. Konflik politik adalah pertentangan yang terjadi dalam masyarakat karena perbedaan pendapat atau ideologi yang dianut kaum penjajah dan pribumi, pertentangan antar kedua partai politik, pertentangan antar pemerintah dan rakyat.

f. Konflik Budaya

Konflik budaya adalah pertentangan yang terjadi dalam masyarakat disebabkan oleh adanya perbedaan budaya. Bentuk konflik ini sering terjadi pada penduduk pluralistik dengan latar belakang budaya yang berbeda sehingga dapat menimbulkan pertentangan antara budaya yang satu dan linna. Selain itu, dapat pula terjadi pertentangan antara budaya yang berasal dari luar atau pertentangan budaya Barat dan Timur.

g. Konflik Tingkat Tinggi

Konflik ini merupakan konflik yang posting karena pertentangan yang terjadi berlagsung secara lebih rasional berdasarkan pandangan yang berbeda, tetapi memiliki dasar pemikiran atau argumen yang jelas.

Konflik ini terjadi pada debat pendapat atau dalam rangka mencari solusi untuk suatu masalah sehinggan tujuan utamanya adalah ditemukannya kesamaan pendapat atau terpecahkannya masalah. Pihak yang terlibat konflik tidak memperpanjang pertentanganya, baik yang pendapatnya diterima maupun ditolak. Saat berakhirnya forum maka berakhir pula konflik tersebut. 14

¹⁴ Handoko, (*Manajemen Personalia dan sumber daya Manusia*, *Edisi ll, Cetakan keempat Belas*, (Yogyakarta:BPFE),131

Menurut Felman Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

a. Konflik Dilihat dari Fungsi. Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (Functional Conflict) dan konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi

- menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.
- b. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di dalamnya berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:
 - Konflik dalam diri individu (conflict within the individual).
 Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
 - 2) Konflik antar-individu (conflict among individuals). Terjadi karena perbedaan kepribadian (personality differences) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
 - 3) Konflik antara individu dan kelompok (conflict among individuals and groups). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma norma kelompok tempat ia bekerja. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (conflict among groups in the same organization). Konflik ini terjadi karena masing masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
 - 4) Konflik antar organisasi (conflict among organizations).
 Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi

- lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
- 5) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (conflict among individuals in different organizations).

 Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer public relations yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur
Organisasi Winardi membagi konflik menjadi empat macam,
dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi.
Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- 2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjandi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar bawahan, atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando,

- dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, et al. yang membagi konflik atas: substantive conflict, emotional conflict, constructive conflict, dan destructive conflict.¹⁵

 Orang mengelompokkan konflik kedalam:
 - 1. Konflik peranan yang terjadi didalam diri seseorang, dimana peraturan yang berlaku tidak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - Konflik antar peranan, dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan.
 - Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang.
 - 4. Konflik yang timbul karena disampaikan informasi yang saling bertentangan.

¹⁵ Felman, Psikologi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 67

Kelompok konflik yang pertama pada hakekatnya meminta kesadaran orang untuk memanfaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi. Kelompok konflik yang kedua dapat dihindari dengan mendefinisakan kembali tugas yang terlebih dahulu dispesialiskan dan dialokasikan pada seorang tertentu sehingga akibat negative dwi-fungsi diminimumkan. Sedangkan kelompok konflik ketiga dapat dihindari dengan memperlukan sama bagi semua pihak-pihak yang berkepentingan, Akhirnya kelompok konflik keempat dapat dihindari dengan sistem informasi yang lebih baik serta adanya buku pedoman atau petunjuk.

Dalam Kehidupan organisasi, konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, kita mengenal konflik menurut T. Hani Handoko:

- Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakanya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari pada kemampuanya.
- Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian.
 Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan.

- Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menaggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompokkerja mereka.
- 4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- 5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat untuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara.

3. Ciri Ciri Konflik Vertikal

Menurut Wijono menyebutkan ada 5 Ciri-ciri Konflik vertikal antara lain:

- 1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- 2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma-norma yang saling berlawanan.
- 3. Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

- 4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
- 5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya. 16

4. Bentuk-Bentuk Konflik Vertikal

Menurut Soejarwo menyebutkan ada lima bentuk khusus bentuk konflik vertikal yang terjadi. Kelima bentuk-bentuk itu adalah konflik pribadi, konflik sosial, konflik antar kelas sosial, dan konflik yang bersifat internasional.¹⁷

- Konflik pribadi, yaitu konflik yang terjadi diantara orang perorangan karena masalah-masalah pribadi atau perbedaan pandangan antar pribadi dalam menyikapi suatu hal.
- 2. Konflik politik, yaitu konflik yang terjadi akibat kepentingan atau tujuan politis yang berbeda antara seseorang atau kelompok.
- Konflik Ras, yaitu konflik yang terjadi di antara kelompok ras yang berbeda karena adanya kepentingan dan kebudayaan yang saling bertabrakan.
- Konflik antar kelas sosial, yaitu konflik yang muncul karena adanya perbedaan-perbedaan kepentingan diantara kelas-kelas yang ada di masyarakat.

¹⁶ Wiyanto, *psikologi* (Jakarta: Wijaya Kosuma, 2004), 25

¹⁷Sojarwo, Konflik Organisasi (Yogyakarta:Pustaka pelajar, Cetakan 1(2005:40), 87

 Konflik yang bersifat internasional, yaitu konflik yang melibatkan beberapa kelompok Negara karena perbedaan kepentingan masingmasing.

Bentuk-bentuk konflik menurut Lewis A. Coser membedakan konflik atas bentuk dan tempat terjadinya konflik.

1. Konflik berdasarkan bentuk

Berdasarkan bentuknya, kita mengenal konflik realities dan konflik nonrealitisis.

- a. Konflik realities adalah konflik yang berasal dari kekecewaan individu atau kelompok atas tuntutan-tuntutan maupun perkiraan-perkiraan keuntungan yang terjadi dalam hubugan-hubungan sosial.
- b. Konflik nonrealistic adalah konflik yang bukan berasal dari tujuantujuan saingan yang bertentangan, tetapi dari kebutuhan untuk meredakan ketegangan, paling dari salah satu pihak.

5. Faktor-faktor Penyebeb Terjadinya Konflik vertikal

Faktor penyebab konflik ada bermacam-macam. Beberapa faktor penyebab konflik vertikal diantaranya;

- Salah satu faktor penyebab konflik vertikal adalah saling bergantungan dalam pekerjaan terjadi jika dua kelompok organisasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lainya guna menyelesaikan tugas.
- Salah satu faktor penyebab konflik vertikal adalah perbedaan tujuan.
 Perbedaan tujuan yang terdapat terdapat diantara satu bagian dengan

bagian lain yang tidak sepaham bisa menjadi faktor penyebab munculnya konflik vertikal.

 Salah satu faktor penyebab konflik yaitu perbedaan persepsi atau pendapat. Dalam hal menghadapi suatu masalah, perbedaan persepsi yang ditimbulkan inilah yang menyebabkan munculnya konflik vertikal.¹⁸

Menurut Smith faktor penyebab terjadinya konflik diantara lain :

- Masalah komunikasi merupakan salah satu faktor penyebab konflik, vertikal yang bisa terjadi pada masing-masing atau gabungan dan unsur-unsur komunikasi, yaitu sumber komunikasi, pesan, penerimaan pesan, dan saluran.
- 2. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penyebab konflik vertikal, yang secara potensial dapat memunculkan konflik, pada setiap departemen atau fungsi dalam organisasi mempunyai kepentingan, tujuan dan programnya sendiri-sendiri yang sering kali berbeda dengan yang lain.
- 3. Faktor manusia merupakan slah satu faktor penyebab konflik vertikal, sifat manusia satu dengan yang lainya berbeda dan juga unik. Hal ini yang berpotensi memunculkan konflik vertikal.¹⁹

¹⁹ Handoko hani, Konflik (Jogjakarta:Retrika Jaya, 2001), 54

¹⁸ Ernie Tisnawati, *Manajemen konflik* (Jakarta kencana, 2005), 69

B. Konflik antara Kepala Sekolah dan Guru

1) Model-model konflik antara Kepala Sekolah dan Guru

Model-model konflik antara Kepala Sekolah dan Guru menurut Handoko yaitu antara lain:

- a. Kepala sekolah dianggap terlalu berorientasi pada uang
- Kepala sekolah dianggap guru mau menang sendiri dan cenderung tidak mau disalahkan
- c. Kepala sekolah pilih kasih dan cenderung takut dengan guru yang kebetulan lebih senior
- d. Kepala sekolah senang mengatas namakan ide gurunya, dianggap sebagai idenya sendiri
- e. Di depan orang tua murid guru merasa tidak dibela dan malah disalahkan oleh kepala sekolah.²⁰

2) Penyebab konflik antara Kepala Sekolah dan Guru

Soejono Soekanto mengemukakan 4 penyebab terjadinya konflik vertikal yaitu: Perbedaan antar individu, perbedaan kebudayaan, perbedaan kepentingan dan perubahan sosial.

- a. Perbedaan antar individu
 - Merupakan perbedaan yang menyangkut perasaan, pendirian, perasaan, atau ide yang berkaitan dengan harga diri, kebanggan dan identitas seseorang.

.

²⁰ Ibid, 32

b. Perbedaan Kebudayaan

Kepribadian seseorang dibentuk oleh individu. Tidak semua individu memiliki nilai-nilai dan norma yang sama. Apa yang dianggap baik oleh satu individu belom tentuk baik oleh lainya.

Interaksi sosial anatar individu atau kelompok dengan pola kebudayaan yang berlawanan dapat menimbulkan rasa amarah dan benci sehingga berakibat konflik.

c. Perbedaan Kepentingan

Setiap kelompok maupun individu memiliki kepentingan yang berbeda pula. Perbedaan kepentingan itu dapat menimbulkan konflik diantara mereka.

d. Perubahan Sosial

Perubahan yang terlalu cepat yang terjadi pada suatu masyarakat dapat menggangu keseimbangan system nilai dan norma yang berlaku, akibatnya konflik dapat terjadi karena adanya ketidak sesuaian antara harapan Kepala Sekolah dengan Guru.²¹

²¹ Ibid, 45

_

C. Strategi Pengelolaan Konflik vertikal antara Kepala Sekolah dan Guru

Menurut Robeet strategi Pengeloaan konflik denga cara yang positif. Ada tiga strategi pengelolaan yang paling umum untuk menangani konflik, diatarnya adalah:

1. Menang Kalah

Strategi menang kalah dapat mengelabui. Konflik sebenarnya hanya selesai dipermukaan, tetapi pihak yang kalah tidak benar-benar puas. (sedikit orang saja yang puas dengan kalah). Strategi menang kalah mengharuskan adanya solusi bagi pihak-pihak yang berselisih, yang membuat salah satu harus kalah. Startegi ini tidak dianjurkan, kecuali jika konflik berkelanjutan yang tidak bisa dipecahkan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat dan konflik itu menggangu kinerja organisasi.

2. Sama-sama Kalah

Strategi sama-sama kalah bisa ditemukan dalam tiga keadaan:

- a. Ada Kompromi dari semua pihak yang terlibat, setiap pihak harus berhenti menuntut apa yang semula mereka inginkan.
- b. Pihak-pihak yang terlibat menggunakan arbiter. Arbiter ini lalu mengusulkan solusi yang tidak membuat kedua belah pihak puas 100 persen.
- c. Pihak-pihak yang terlibat dipaksa tunduk pada peraturan tampa ada kelonggaran. Kedua pihak kalah karena aturan tersebut diikuti dengan tegas.

Strategi sama-sama kalah digunakan ketika anda membutuhkan solusi yang cepat. Dalam hal ini, biasanya tidak ada cukup waktu untuk melakukan negosisasi, tetapi strategi ini hanya memberikan perbaikan jangka pendek, karena ia hanya berfokus pada penyelesaian kilat bukan pada akar masalahnya.

3. Sama-sama Menang

Strategi sama-sama menang diarahkan pada akar permasalahannya yang menimbulkan konflik. Implementasi strategi ini menuntut kesabaran dan feleksibilitas mediator. Kuncinya adalah pada konsentrasi untuk mengidentifikasi solusi yang bisa diterima oleh setiap orang, untuk mencapai solusi sama-sama menang ini diperlukan rasa saling percaya dan kemampuan menyimak. Pihak-pihak yang terlibat tidak boleh bersikap kompetitif dan berfokus pada kemenangan. Pendekatan penyelesaian konflik oleh pemimpin dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerjasama/tidak kerjasama dan tegas/tidak tegas. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada 5 macam pendekatan penyelesaian konflik ialah:

a. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah win-lose orientation.

b. Akomodasi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.

c. Sharing

Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lainmenerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan.

d. Kolaborasi

Bentuk usaha penyelesaian konflik yang memuaskan kedua belah pihak. Usaha ini adalah pendekatan pemecahan problem (problemsolving approach) yang memerlukan integrasi dari kedua pihak.

e. Penghindaran

Menyangkut ketidak pedulian dari kedua kelompok. Keadaaan ini menggambarkan penarikan kepentingan atau mengacuhkan kepentingan kelompok lain.

Menurut pendapat Harjana, A. M dalam Wahyudi, didalam keberhasilan kepala sekolah tidak akan terlepas dari suatu permasalahan/ konflik. Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalamkehidupan organisasi, bahkan konflik selalu

hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok maupun organisasi.

Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah-masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, dan ada kondisi yang menjadi latar belakang, sebabsebab dan pemicunya. Konflik tidak terjadi secara mendadak tampa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendrick, W dalam wahyudi mengidentiikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama: peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, sedangkan yang ketiga: timbulnya pertentangan. Pendekatan dalam manajemen konflik menurut Griffin mengenalkan pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu bagaimana konflik dapat dikelola, diawasi, dan dikendalikan sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organiasi melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan tersebut adalah menstimulasi konflik, (stimulasi conflic) mengendalikan konflik (controlling conflic) dan menyelesaikan dan menghilankan konflik (resolving and eliminating conflict).

Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan oleh manajer terhadap yang tejadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulan yang menyebabkan pihak-pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organiasi. Selain memberikan stimulasi kepada pihak-pihak

yang terlibat konflik, pendekatan lain yang bisa digunakan adalah pengendalian konflik. Pengendalian konflik ini dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat senantiasa dihindari dan kalupun terjadi dengan segera bisa disesuaikan kembali Dua pendekatan diatas merupakan sebagian upaya untuk menjadikankonflik sesuatu yang dapat secara alamiah, namun tetap diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan konflik adalah dengan mempertemukan pihak-pihak yang bertikai untuk kemudianmeminta mereka untuk menyelesaikan konflik mereka dihadapan pihak ketiga atau antar mereka sendiri dengan desakan terhadap mereka untuk melakukan kompromi. ²²

.

²² Robeet, *Konflik*, (Bandung :PT. Grafindo Persada. 1999), 78

