BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha, baik dunia bisnis maupun dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara dan lain-lain.[1] Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab, pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama), dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis. Berbagai pendapat ahli mendefinisikan kepemimpinan (*Leadership)* antara lain yang diungkapkan Terry , "*Leadership is activity of influencing people to strive willing for mutual objective",*

[1]Abdul Wah ab H. dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2011) h. 79.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.[2]

Menurut Wahjosumidjo, Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi.[3] Menurut Siagian, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain sebagai usaha pencapaian sebuah tujuan.[4]

Seorang pemimpin tentunya akan menjalankan proses kepemimpinan. Menurut Soepardi, kepemimpinan yaitu :[5]

> Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara aktif dan efisien.

Menurut Gibson dkk yang dikutip oleh H Hadari Nawawi mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan berbagai jenis pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu[6].

---

[2]Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Bumi Aksara, 2011). h. 249.
[3]Wahjosumidjo, *op.cit.,* h. 4.
[4]Siagian P, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1999). h. 20.
[5]E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2009). h. 107.
[6]H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan mengefektifkan Organisasi.* (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2006) h. 21.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana yang disebutkan Robbins yang dikutip oleh Bahar Agus mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan)[7].

"Leadership is the activity of influencing people to corporate toward some goal which come to find desirable"[8]*.* Kepemimpinan aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan.

> Menurut Koontz, O'Donnel dan Weihrich yang dikutip oleh Wahjosumidjo mengatakan bahwa "*Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.* Kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi[9].

Berdasarkan pendapat diatas dapat disintesakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

---

[7]Bahar Agus Setiawan & Abd Muhith, *Transformasional Leadership Ilustrasi dibidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2013) h. 14.
[8]Soekarso et.al., *Teori Kepemimpinan*. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), h. 15.
[9]Wahjosumidjo, *op.cit,* h. 103.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitasnya, pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor, sebagaimana dikemukakan oleh Joseph sebagai berikut[10] :

a. Aspek-aspek Fungsi Kepemimpinan

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu:

1) Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya;
2) Fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling* dan sebagainya.

b. Dimensi-dimensi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu:

1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpin;
2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan

[10]H.A Hamdan Dimyati, *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2010) hh. 39-43.

dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

c. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi[11]. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction)* dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support)* atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

[11]Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014) h. 42-43.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu[12]:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemipinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk

[12]*Ibid*.

memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back)* untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif, dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti

kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut[13] :

a) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja;
b) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk arah yang jelas;
c) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat;
d) Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis;
e) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing;

[13]Veithzal Rivai, *op.cit*h. 44.

f) Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangakan kemampuan memikul tanggung jawab;
g) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

B. Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[14]

Sedangkan menurut Rahman dkk. mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Sementara itu menurut Daryanto yang dikutip oleh Hasan Jamal Ma'mur mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga pendidikan[15].

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disintesakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu

---

[14]Wahjosumidjo, *op cit.,* h. 83.
[15]Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Jogjakarta : Diva Press, 2012) h. 16-17.

sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mecapai tujuan bersama.

1. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut UU No. 13 tahun 2007 Ada 5 kompetensi yang harus dipunyai oleh seorang guru untuk melaksanakan tugas tambahannya menjadi kepala sekolah yaitu sebagai berikut :

a. Kompetensi Kepribadian

1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya, dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

b. Kompetensi Manajerial

1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4) Melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
.

d. Kompetensi Supervisi

1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Uhar Suharsaputra menjelaskan Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kemampuan mempengaruhi anggota organisasi sekolah mulai dari guru, pegawai tata usaha, dan *stakeholder* lainnya (SDM Pendidikan)

untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah.[16] Dalam hal ini Kepala sekolah menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Menurut Law, Smith, dan Sinclair kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen. Lebih lanjut mereka mengemukakan posisi kepemimpinan dalam konteks sekolah sebagai berikut :[17]

> *"Leadership, in the context of school, help bring meaning and a sense of purpose to the relationship between the leader, the staff, the students, the parent, and the wider school community. Leadership is not only a matter of what a leader does, but how a leader makes people fell about themselves in the work situation and about the organization itself."*

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memberi makna dan kesatuan tujuan antara pemimpin, staf, siswa, orang tua siswa serta masyarakat secara keseluruhan. Kepemimpinan tidak hanya berbicara apa yang dilakukan pemimpin, namun juga berkaitan dengan bagaimana pemimpin membuat orang/pegawai nyaman dan bersemangat dalam bekerja dan di dalam organisasi itu sendiri.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan kepala sekolah diatas dapat disintesakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan

---

[16]Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama, 2016),h. 140.
[17]*Ibid*, h. 141.

para guru, staf administrasi, murid dan komponen lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya ke arah pencapaian tujuan sekolah.

Ciri – ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke – 21 menurut (Reinhartz & Beach):[18]

1. Kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran dan memg ziliki nilai-nilai utama.
2. Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua dan anggota komite sekolah.
3. Kemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama.
4. Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya.
5. Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu.
6. Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi.
7. Kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

D. Regrouping

1. Pengertian *Regrouping* atau penggabungan

Regrouping atau penggabungan merupakan reorganisasi dari suatu kelompok atau organisasi. Penggabungan merupakan kata lain dari *merger* yang biasanya terjadi di kalangan bisnis atau di kalangan

[18]Husaini Usman, *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan.* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013) h. 324.

perusahaan profit seperti dalam dunia usaha perbankan. Definisi *merger* berasal dari kata *merge* yaitu memfusikan/menggabungkan.

Merger menurut definisi *Encyclopedia of Banking and Finance* adalah "*a combination of two or more corporations, where the dominant unit absorbs the passive unit, the former continuing, usually under the same name".*[19]Merger adalah kombinasi dari dua atau lebih perusahaan di mana unit yang dominan menyerap unit pasif, perusahaan yang digabung beroperasi terus-menerus, biasanya dengan nama yang sama.

Istilah penggabungan dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pada Pasal 1, butir 9 dijelaskan bahwa penggabungan diartikan sebagai berikut:

> Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada Perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Perseroann yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.

Menurut Peraturan Bupati Purworejo No 37 Tahun 2009, "*Regrouping* merupakan penggabungan terhadap sekolah dasar yang secara operasional tidak lagi layak atau tidak lagi memenuhi

[19]Gunawan Widjaja, *Merger Dalam Perspektif Monopoli,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002), h.47.

persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar."[20]

Istilah penggabungan atau merger kemudian mengalami perkembangan yang lebih luas seperti di dunia pendidikan. Penggabungan di dalam dunia pendidikan atau yang biasa disebut dengan *regrouping* yaitu penggabungan antara dua sekolah atau lebih menjadi satu pengelolaan atau manajemen sekolah.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disintesakan bahwa penggabungan sekolah adalah proses menyatukan dua atau lebih sekolah guna mencapai pengelolaan yang lebih efektif dan efisien guna meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Sama halnya seperti penggabungan badan usaha, di dalam penggabungan sekolah terdapat peleburan aset yang diharapkan aset tersebut mampu memenuhi standar pelayanan minimal bagi sekolah yang bersangkutan.

2. Tujuan *Regrouping* atau Penggabungan Sekolah

Dalam surat Nomor 421.2/2501/Bangda/1998 tentang Pedoman Pelaksanaan Penggabungan Sekolah Dasar yang telah dikeluarkan oleh pemerintah melalui Menteri Dalam Negeri juga berisi tujuan regrouping SD. Tujuan regrouping tersebut adalah

[20] http://jdih.purworejokab.go.id/download/perbup-37-tahun-2009/ diakses pada 26 Maret 2018 Pukul 13.30 WIB.

untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga guru, peningkatan mutu, efisiensi baiaya bagi perawatan gedung sekolah, dan sekolah yang ditinggalkan dimungkinkan penggunaannya untuk rencana pembukaan SMP kecil/SMP kelas jauh atau setara sekolah lanjutan sesuai ketentuan setempat untuk menampung lulusan sekolah dasar.

Sesuai dengan peraturan dari penggabungan sekolah, yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) Tahun 2000-2004 diterangkan bahwa salah satu Kegiatan pokok dalam mengupayakan pemerataan pendidikan dasar adalah melaksanakan revitalisasi serta penggabungan *(regrouping)* sekolah-sekolah terutama SD, agar tercapai efisiensi dan efektivitas sekolah yang didukung dengan fasilitas yang memadai.

Secara lebih spesifik, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui Peraturan Gubernur Nomor 105 Tahun 2012 Tentang Prosedur Pendirian, Penggabungan, dan Penutupan Lembaga Pendidikan Pada Pasal 21 disebutkan bawa penggabungan lembaga pendidikan di lakukan dalam rangka untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan.

Pada dasar hukum yang digunakan, tujuan *regrouping* sekolah telah tertera dengan sangat jelas. Landasan hukum sebagai dasar pijakan pelaksanaan *regrouping* harus dilaksanakan, terutama upaya pencapaian tujuannya. Tujuan *regrouping* tersebut dapat dilihat keberhasilannya dengan bercermin pada tujuan yang tertera dalam landasan hukum. Kriteria keberhasilan *regrouping* yang berdasar pada landasan hukum yaitu: (1) Pemenuhan jumlah tenaga pendidik/guru; (2) Peningkatan mutu pendidikan; (3) Peningkatan efisiensi biaya pendidikan; (4) Efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

3. Dasar Hukum *Regrouping* atau penggabungan Sekolah.

Pada dasarnya *regrouping* atau penggabungan sekolah dilakukan demi tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah. Untuk itu pemerintah mengelurkan beberapa dasar hukum mengenai hal ini.

Dasar Hukum yang pertamasudah ada sejak tahun 1998 dibuktikan dengan adanya Surat yang dikuarkan oleh Mendagri yaitu Surat Nomor 421.2/2501/Bangda/1998 tentang Pedoman Pelaksanaan Penggabungan (Regrouping) Sekolah Dasar. Akan tetapi kebijakan *regrouping* ini hanya dilakukan di daerah daerah terpencil. Kemudian munculah Undang-Undang Nomor 25 Tahun

2000 Tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) Tahun 2000-2004 dinyatakan bahwa salah satu Kegiatan pokok dalam mengupayakan pemerataan pendidikan dasar adalah melaksanakan revitalisasi serta penggabungan *(regrouping)* sekolah-sekolah terutama SD, agar tercapai efisiensi dan efektivitas sekolah yang didukung dengan fasilitas yang memadai.

Selanjutnya Menteri Pendidikan Nasional mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 060/U/2002 tentang Pedoman Pendirian Sekolah, dalam pasal 23 ayat (1) dinyatakan bahwa pengintegrasian sekolah merupakan peleburan atau penggabungan dua atau lebih sekolah sejenis menjadi satu sekolah.

Lalu munculah Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta Nomor 105 Tahun 2012 Tentang Prosedur Pendirian Penggabungan dan Penutupan Lembaga Pendidikan. Pada Pasal 20 ayat (1) dinyatakan bahwa penggabungan lembaga pendidikan merupakan peleburan atau penggabungan dua atau lebih lembaga pendidikan yang sejenis menjadi satu lembaga pendidikan.

Pada akhirnya Gubernur Provinsi DKI Jakarta mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 1921 Tahun 2014 tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri yang menyatakan bahwa dalam rangka efektivitas, efisiensi dan optimalisasi penyelenggaraan pendidikan

serta demi peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri, perlu dilakukan upaya penataan. Penataan tersebut dilakukan dengan menggabungkan Sekolah Dasar Negeri yang nama sekolahnya tercantum dalam lampiran.

E. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi terciptanya sekolah efektif. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang ditugaskan kepadanya untuk tampil mewakili anggotanya, terutama dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bagian unsur pokok dari kepemimpinan dalam proses manajemen. Menurut Curtis R. Finch dan Robert L. Mc Gough dalam bukunya yang berjudul "*Administering and supervising Educational Occupation",* mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan tindakan dari sejumlah alternatif yang ada, mereka juga memandang pengambilan keputusan sebagai fungsi dasar kepemimpinan.

Sedangkan H. Malayu Hasibuan memberikan pengertian bahwa Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dan sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.[21]

---

[21]Nur Aedi, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan,* (Yogyakarta : Gosyen Publishing , 2015) h. 131.

Stephen Robbins berpendapat bahwa "*decision making is which on choses between two or more alternative".* Pengambilan keputusan yaitu memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok.[22]

> Sejalan dengan pendapat diatas Mondy dan Premeaux menjelaskan bahwa "*decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choises among them".* Pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.[23]

Berdasarkan pengertian menurut ahli diatas, maka dapat disintesakan pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif yang ada untuk melakukan aktivitas atau suatu tindakan tertentu dimasa yang akan datang.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu : 1) Identifikasi masalah, 2) mendefinisikan masalah, 3) memformulasikan dan mengembangkan alternatif, 4) implementasi keputusan, dan 5) evaluasi keputusan.[24] Tahap identifikasi masalah meliputi kegiatan pengumpulan informasi, proses informasi, dan pertimbangan yang mendalam. Tahap mendefinisikan masalah yaitu tahap mengartikan

---

[22]Syarifuddin, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan,* (Jakarta : PT Grasindo, 2006) h. 45.
[23]Ibid, h. 46.
[24]Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h. 152.

sebuah masalah serta menentukan tujuan dan sasaran yang dapat diukur.

Tahap memformulasikan dan mengembangkan alternatif dilakukan sebelum pemimpin melakukan pengambilan keputusan. Pengembangan alternatif merupakan proses pencarian dimana lingkungan internal dan eksternal yang relevan dari organisasi diperiksa untuk memberikan informasi yang dapat dikembangkan menjadi alternatif yang mungkin. Pemimpin harus mempertimbangkan konsekuensi dari masing-masing alternatif pemecahan masalah tersebut.

Tahap implementasi keputusan yaitu pelaksanaan dari hasil keputusan yang telah diambil oleh pemimpin. Implementasi mencakup penyampaian keputusan itu kepada orang-orang yang terkait pada keputusan tersebut. Kemudian tahap evaluasi keputusan adalah tahap yang dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan tujuan yang dicapai. Jika ternyata tujuan tidak tercapai, pimpinan dapat melakukan respon dengan cepat misalnya mengubah keputusan atau memilih keputusan terbaik kedua, menggantikan keputusan pertama yang telah gagal mencapai tujuan. Pemimpin juga dapat kembali ke langkah awal, yaitu kembali mengidentifikasi masalah.

Sedangkan menurut G. R. Terry, sebagaimana yang dikutip oleh Athoillah, proses pengambilan keputusan didasarkan pada hal-hal berikut:[25]

1. Intuisi; kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan perasaan yang sifatnya subjektif, yang dapat membantunya dalam merumuskan keputusan yang akan dihasilkan
2. Pengalaman; kepala sekolah mengambil keputusan dengan memerhatikan pengalaman yang dimiliki sekolahnya untuk memperkirakan keadaan sesuatu, atau memerhatikan untung rugi dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.
3. Wewenang; suatu keputusan yang diambil harus dilakukan oleh orang yang memiliki kewenangan untuk itu, yaitu kepala sekolah itu sendiri atau dengan mewakilkan kepada bawahan yang dipercayakannya.
4. Fakta; kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta empiris atau sesuatu yang senyatanya sehingga keputusan yang diambil memiliki tingkat kesolidan yang tinggi untuk dilaksanakan.
5. Rasional; kepala sekolah mengambil keputusan dengan mengedepankan pertimbangan yang masuk akal, tidak gegabah, dan sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional harus memerhatikan kejelasan tujuan, orientasi tujuan, pengetahuan alternatif, preferensi yang jelas, dan pencapaian hasil yang maksimal.

Dilihat dari siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan, menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn ada tiga jenis pengambilan keputusan yaitu: *(1) authority decision; (2) consultative decision; (3) group decision.*[26]*Authority decision* adalah ketika keputusan dibuat secara individu, pengambil keputusan menggunakan informasi yang dimiliki dan

[25]Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen,*(Bandung: Pustaka Setia, 2010),h.28
[26]Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, *Organizational Behavior* (United States of America: John Wiley & Sons, Inc.,2003)*,* h.359

memutuskan tanpa melibatkan orang lain. Pengambilan keputusan mencerminkan hak prerogratif dari posisi formal seseorang dalam organisasi. Sebaliknya, dalam *consultative decision*, masukan-masukan tentang masalah dikumpulkan dari orang lain. Berdasarkan informasi tersebut dan interpretasi atas informasi tersebut maka pengambil keputusan membuat keputusan akhir. Pada kasus yang lain, *group decision* dilakukan baik dengan melakukan konsultasi dengan yang lain maupun dengan mempersilahkan mereka untuk membuat keputusan akhir.

F. Pendelegasian

Pendelegasian berhubungan dengan pemberian tanggung jawab tambahan kepada para bawahan dan kewenangan tambahan di dalam melaksanakan tugas tersebut. Pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan suatu organisasi tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan ke para staf atau bawahannya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Menurut salah satu ahli yaitu Yukl memberikan batasan mengenai konsep delegasi yaitu:[27]

> *"Delegation is additional, responsibilities and authority can make a subordinate's job more interesting, challenging, and meaningful… giving junior managers more task, responsibility and authority, with*

[27]Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, penerjemah Budi Supriyanto* (Jakarta: PT Indeks, 2010), h.4.

> *a commensurate increase in empowerment and salary, reduces the likelihood that they will be lured away to other companies in times of stiff competition for managerial talent."*

Berdasarkan definisi di atas, dijelaskan bahwa pendelegasian adalah memberikan wewenang, tugas, dan tanggung jawab kepada bawahan dengan tujuan dapat membuat pekerjaan lebih menarik, menantang dan bermakna. Melimpahkan tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan harus diselaraskan dengan peningkatan penghasilan yang sepadan sehingga bawahan dapat diberdayakan, yang akan mengurangi minat bawahan untuk pindah ke perusahaan lain. Dengan pendelegasian, akan meningkatkan rasa kepuasan dan tanggung jawab bawahan, dan dapat meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, serta akan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan rencana.

Menurut Stoner dalam Kasumajaya, pendelegasian adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.[28] Pendelegasian adalah konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar

---

[28]Br. Pratama, *Teori Pendelegasian Wewenang,*http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/52615/4/Chapter%20II.pdf 2015 diakses 1 April 2018 pukul 15.00 WIB.

pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.

Pendelegasian umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan yang berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Menurut Hasibuan, Pendelegasian adalah memberikan wewenang pekerjaan atau wewenang lain oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.[29]

Menurut Robbins dan Coulter, *"delegation is the assignment of authority to another person to carry out specific duties".*[30] Artinya delegasi adalah tugas wewenang kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Sedangkan menurut Atherton, pendelegasian yaitu:

> Pendelegasian adalah mempercayakan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang didefinisikan dengan jelas dan disetujui di bawah pengawasan anda, sambil tetap memegang seluruh tanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan tersebut.[31]

Dari pendapat para ahli di atas dapat disintesakan bahwa pendelegasian adalah pelimpahan wewenang pekerjaan kepada staff bawahan atau penerima wewenang untuk melakukan aktivitas tertentu.

---

[29]Yukl, *op.cit.,* h. 118 – 119.
[30]Stephan P. Robbins dan Mary Coulter, *op.cit.,* h.492.
[31]Tony Atheron.*How To Be At.... Delegating And Coaching,* penerj. M. Samosir (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2000), h.34.

Tujuan adanya pendelegasian yaitu, agar seorang pemimpin dapat melaksanakan tugas lainnya yang bersifat penting dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas yang tingkatannya melebihi tugas yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. Heller menyebutkan beberapa tujuan dari pendelegasian yaitu: (1) meluangkan waktu; (2) mengurangi stress; (3) mendelegasikan untuk motivasi[32]

Berdasarkan kutipan di atas, nampak bahwa tujuan pendelegasian tidak hanya berguna bagi pimpinan tetapi juga bermanfaat bagi pegawai. Pendelegasian tugas kepada bawahan menjadikan pimpinan memiliki waktu luang untuk mengurus masalah-masalah yang bersifat *important* yang berkaitan dengan organisasi. Tugas rutin yang lebih ringan tersebut dapat didelegasikan sehingga kegiatan perencanaan strategis organisasi, pengawasan, serta kegiatan pelatihan lebih fokus dikerjakan oleh pimpinan. .

Sebelum pimpinan melakukan pendelegasian kepada pegawai, pemimpin harus terlebih dahulu memahami makna dari pendelegasian. Seorang pemimpin harus mengetahui maksud dan tujuan pemberian delegasi kepada karyawan karena jika salah pemberian tugas maka akan berdampak pada keberhasilan tujuan organisasi. Untuk itu Heller,

[32]Robert Heller, *How To Delegate, Alih Bahasa Christian Iskandar* (Jakarta: Dian Rakyat, 2004), h 8-9.

menyebutkan tahap-tahap dalam memahami pendelegasian yaitu 1) menetapkan pedoman, 2) menghindari tumpang tindih, dan 3) membagi pertanggungjawaban.[33]

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa sebagai pimpinan harus mengetahui dan memahami tahapan didalam melakukan pendelegasian. Secara sistematis pimpinan harus paham bahwa setiap delegat akan bertanggung jawab untuk tugas yang diberikan. Pimpinan harus memberikan pengertian kepada delegat dengan jelas dan memastikan bahwa mereka mamahami tugas tersebut. Selanjutnya pimpinan harus mengetahui pegawai yang memiliki kompetensi sesuai di dalam tugas yang nantinya akan diberikan. Untuk menghindari adanya tumpang tindih di dalam pertanggungjawaban pemberian tugas maka tugas maka tugas tersebut diurai menjadi beberapa elemen dan berikan tugas pada tiap elemen tersebut kepada beberapa orang. Sesuai dengan struktur yang telah diberikan setiap pegawai bertanggung jawab akan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Tahap selanjutnya yaitu membagi pertanggungjawaban pada setiap delegat yang dipercayai untuk mengerjakan tugas yang diberkaitan dengan organisasi. Hal ini menghindari kecenderungan suatu pihak menyalahkan pihak lain atas pekerjaan yang dilakukan. Pertanggung

---

[33]Heller, *Op. Cit.,* h. 26-27

jawaban tersebut terdiri dari pertanggung jawaban individu dan kelompok. Pertanggung jawaban individu adalah tugas yang diberikan berbeda-beda dengan delegat lainnya sehingga mereka bertangung jawab secara individu kepada pimpinan. Menurut Yukl, dalam mendelegasikan tugas tanggung jawab kepada bawahan terdapat pedoman-pedoman sebagai berikut:[34]

1. Spesifikasikan tanggung jawab secara jelas
2. Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya
3. Perinci persyaratan pelaporan
4. Pastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pedoman-pedoman tersebut mengarahkan pimpinan agar pendelegasian yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif. Dimulai dari pemberian spesifikasi tugas yang jelas dan pemberian otoritas yang sesuai dengan tingkat tugas yang diberikan. Selanjutnya perincian laporan yang harus diserahkan dan dipertanggungjawabkan oleh pegawai serta pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Yukl menyebutkan mengenai pentingnya pendelegasian di dalam organisasi, sebagai berikut:[35]

1. Mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri pegawai

[34]Yukl, *Op. cit.,* h. 126-127
[35]Yukl, *Op.cit.,*h.120.

2. Membuat bawahan mampu menghadapi masalah dengan cepat
3. Meningkatkan keputusan dengan memindahkannya dekat dengan tindakan
4. Meningkatkan komitmen bawahan terhadap sebuah tugas
5. Membuat pekerjaan lebih menarik bagi bawahan
6. Mengurangi beban kerja pemimpin agar mengelola waktu dengan baik
7. Memuaskan atasan yang mengingikan anda untuk lebih banyak mendelegasikan
8. Menghilangkan tugas-tugas membosankan yang tidak ingin pimpinan lakukan.

Kepala sekolah sebelum memberikan pendelegasian harus mengetahui langkah-langkah yang benar dalam memilih orang yang tepat sebagai delegat agar memperoleh hasil yang maksimal. Jika pemilihan delegat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas maka akan memberikan hasil yang maksimal terhadap pekerjaan tersebut. Heller, menyebutkan langkah-langkah pemilihan delegat yang baik sebagai berikut : (1) Memutuskan dengan cepat, (2) bersikap obyektif, (3) menilai staf dan (4) melatih staf.[36]

Pemilihan tugas yang akan didelegasikan disesuaikan dengan tujuan dari pendelegasian yang dilakukan. Yukl menyebutkan beberapa tugas yang dapat didelegasikan adalah sebagai berikut:[37]

1. Delegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan

[36]Heller, *Op.Cit.,* h. 28-29.
[37] Yukl, *Op.Cit.,*h. 124-126.

2. Delegasikan tugas yang mendesak namun bukan yang merupakan prioritas tinggi
3. Delegasikan tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan
4. Delegasikan tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai
5. Delegasikan tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan
6. Delegasikan tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.

G. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan itu dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Para ahli manajemen mempunyai pendapat yang berbeda – beda satu sama lainnya dalam memberi pengertian manajemen. Menurut H.B Siswanto, yaitu :[38]

> Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Selain itu, Sondang P. Siagian juga mendefinisikan yaitu :[39]

> Sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk

[38]H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta:Bumi Aksara, 2004), h. 5.
[39]Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta:Bumi Aksara, 2004), h. 5.

memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Sedangkan konflik dapat diartikan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua kepentingan atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat suatu kegiatan yang saling bertentangan pada waktu bersamaan. Inti konflik adalah suatu interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua pihak atau lebih.[40] Menurut Hani Handoko yang dikutip Mukhneri mengatakan bahwa konflik yaitu segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak.[41]

Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai : (1) persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain; (2) keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya, pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antarindividu); (3) perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan; (4) perseteruan.[42]

Menurut Hardjaka yang dikutip oleh Abdul Aziz manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat

---

[40]Didin dan Imam, *Manajemen Pendidikan:Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta:Ar Ruzz Media, 2012), h. 263.
[41]Mukhneri, *op.cit.*, h. 189.
[42]Peg Pickering, *How to Manage Conflict (Kiat menangani Konflik),* Masri Maris (penerj.) (Jakarta:Esensi Erlangga, 2006), h. 1.

menanggapi konflik.[43] Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah yang dilakukan oleh pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik.[44] Sedangkan menurut Criblin manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.[45] Menurut E. Mulyasa Manajemen konflik yaitu kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu.[46]

Menurut Tosi, H. L. et al yang dikutip Khomsahrial berpendapat bahwa, ”*Conflict management mean that a manager takes an active role in adressing conflict situations and intervenes if needed.*[47] Manajemen konflik berarti seorang manajer mengambil peran aktif dalam menangani situasi konflik dan melakukan intervensi jika diperlukan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesakan bahwa manajemen konflik adalah teknik yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam menangani, mengatur atau mengelola situasi konflik

---

[43]Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 355.
[44]Ibid.
[45]Ibid.
[46]E. Mulyasa, *loc.cit,.* h. 247.
[47]Khomsahrial, *Komunikasi Organisasi Lengkap* (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014), h. 139.

antar individu maupun antar kelompok. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

2. Mengelola Konflik Dalam Organisasi

Konflik yang terjadi dalam organiasi harus dikelola sehingga menjadi potensi bagi kemajuan dan produktivitas organisasi. Terdapat lima metode yang lazim digunakan dalam rangka menyelesaikan / mengelola konflik. Salah satunya menurut Kreitner dan Kinicki, sebagaimana yang dikutip oleh Didin dan Imam. Mereka menggunakan istilah *integrating, obliging, dominating, avoiding,* dan *compromising.*[48]

a. *Integrating (Problem Solving).* Dalam gaya ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah-masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan, dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah.
b. *Obliging (Smoothing).* Seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* (melicinkan) karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan diantara pihak-pihak yang terlibat.
c. *Dominating (Forcing).* Orientasi pada diri sendiri yang tinggi dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang,

[48]Didin dan Imam,*op.cit.,* h. 271.

kamu kalah". Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing)* karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah.

d. *Avoiding.* Taktik menghindar (*avoiding)* digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh.

e. *Compromising.* Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Gaya ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give and take approach)* dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai, terdapat tiga penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integratif.[49]

a. Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan cara :

1) Kekerasan (*forcing)* yang bersifat penekanan otokratik.
2) Penenangan (*smoothing)* merupakan cara yang lebih diplomatis.
3) Penghindaran (*avoidance)* : manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.
4) Aturan mayoritas (*majority rule),* mencoba untuk menyelesaikan antarkelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting)* melalui prosedur yang adil.

[49]Veithzal Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2005), h.515.

b. Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk – bentuk kompromi sebagai berikut :

1) Pemisahan (*separation)* : pihak-pihak yang sedang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai tujuan.
2) Perwasitan (*arbitrasi)* : pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberikan pendapat.
3) Kembali kepada peraturan-peraturan yang berlaku: kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik.
4) Penyuapan *(bribing)*: salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

c. Pemecahan masalah integratif. Konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian optimum agar tercapai penyelesaian integratif. Ada tiga macam metode penyelesaian masalah integratif, yaitu :

1) Konsensus : kedua belah pihak bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka dan bukan mencari kemenangan satu pihak.
2) Konfrontasi : kedua belah pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil secara kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan.
3) Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Terdapat dua hal penting yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah. *Pertama;* jika kepala sekolah yakin bahwa konflik yang terjadi belum mencapai titik kritis, maka sebaiknya dilakukan pencegahan untuk menghindari dampak negatif. *Kedua;* jika kepala sekolah belum yakin dengan konflik yang terjadi, dan memerlukan pengalaman untuk memastikannya, maka sebaiknya berkonsultasi dengan ahli.[50]

[50]E. Mulyasa, *op.cit.,* h. 252.

H. Hasil Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan *regrouping.* **Pertama,** Penelitian yang dilakukan Murdono (2012) dalam tesisnya yang berjudul , Pengelolaan Sekolah Dasar *Regrouping* (Studi Situs SDN Gondosuli 2 dan 3 Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang)[51]. Penelitian ini menyebutkan bahwa setelah diselenggarakan *regrouping* menjadi SDN Gondosuli 2, prestasi yang diukirkan terus meningkat. Hal ini tidak lepas dari peran SDM yang berkualitas seperti kepala sekolah, guru, dan juga siswa sebagai objek penelitian. Kepala SDN Gondosuli 2 memiliki sikap yang sabar-demokratis, agamis dan juga berdedikasi tinggi. Sikap sabar dari Kepala SDN Gondosuli 2 terlihat dari kemampuannya dalam menyelesaikan masalah guru dan siswa. Sikap demokratis yang dimiliki Kepala SDN Gondosuli 2 terlihat dari pelibatan berbagai pihak seperti dewan guru, komite sekolah, bahkan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Untuk sikap religius ditunjukkan dengan memasukkan kegiatan Islam dalam kegiatan ekstrakurikuler.

Dari hasil penelitian tersebut bahwa *regrouping* dapat meningkatkan prestasi sekolah dengan peran SDM yang berkualitas

---

[51]Murdono, dalam tesis berjudul: *Pengelolaan Sekolah Dasar Regrouping (Studi Kasus SDN Gondosuli 2 dan 3 Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang* (Solo: Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012)(http://eprints.ums.ac.id/22402/10/12), diakses pada 13 April 2018 Pukul 09.00 WIB.

salah satunya Kepala Sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting yang menjadikan suatu sekolah berkualitas atau tidak. Seperti yang dikemukakan Fred M. Hechinger, “naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya”[52]

Kedua, penelitian yang dilakukan Sari Puspita Dewi (2015) dalam skripsinya yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Islam Al Azhar Kelapa Gading Jakarta Utara.[53] Penelitian ini dilakukan pada bulan April hingga Juni 2015. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat disimpulkan kepala sekolah secara umum menjalankan perannya sebagai pemimpin. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah melalui beberapa tahap diantaranya tahap identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, mencari dan mengembangkan alternatif, implementasi hasil keputusan dan evaluasi keputusan. Bentuk motivasi yang diberikan kepada warga sekolah adalah pemberian arahan, pemberian teladan, mengatur lingkungan kerja fisik, serta pemberian penghargaan dan hukuman.

---

[52]E. Mulyasa, *loc.cit,.* h. 97.

[53]Sari Puspita Dewi, dalam skripsi berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Islam Al Azhar Kelapa Gading Jakarta Utara* (Jakarta : Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2015).

Ketiga, penelitian yang dilakukan Muhammad Nurdin dan Husaini Usman (2013) dalam jurnalnya yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Taliwan Kabupaten Sumbawa Barat.[54] Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *leader*, bentuk dukungan dari *followers,* dan situasi sekolah yang kondusif bagi kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Taliwan.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *leader* yang diwujudkan dengan memberikan keteladanan, motivasi, dan mendukung warga sekolah untuk meningkatkan kompetensinya. 2) Bentuk dukungan dari *followers* bagi kepemimpinan Kepala Sekolah berupa loyalitasnya untuk menjalankan tugas dan arahan yang diberikan oleh kepala sekolah 3) Bentuk dukungan dari situasi sekolah berupa lingkungan yang nyaman dan kondusif untuk mendukung keberhasilan proses pembelajaran.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Zahara Mardila (2015) dalam skripsinya yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Bosowa Bina Insani Bogor.[55] Hasil penelitian tersebut menerangkan bahwa pendelegasian yang dilakukan

---

[54]Muhammad Nurdin dan Husaini Usman. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Taliwan Kabupaten Sumbawa Barat*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan. Volume 1 No.2, http://jurnal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2395.

[55]Zahara Mardila, dalam skripsi berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Bosowa Bina Insani Bogor* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2015).

kepala sekolah berdasarkan pemahaman yang dimiliki kepala sekolah. Proses pendelegasian tersebut dimulai dari memahami maksud atau konten dari tujuan pendelegasian, menentukan orang yang akan didelegasi, menyampaikan perincian tugas, melakukan pengawasan, dan melakukan evaluasi serta tindak lanjut dari hasil pendelegasian. Sedangkan kegiatan pemberdayaan melalui proses mengamati kebutuhan sekolah akan pemenuhan tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, memilih tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk dilakukan pemberdayaan, melakukan pengawasan, dan melakukan evaluasi terhadap pekerjaan tersebut.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Miftahudin Edy (2015) dalam tesisnya yang berjudul Manajemen Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan 8 Surakarta.[56] Jenis penelitian ini adalah kualitatif dan metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini yaitu, sumber-sumber konflik yang ada di SMK Negeri 8 Surakarta, ada tiga yaitu, 1) Bersumber dari komunikasi, 2) bersumber dari struktur organisasi, dan 3) Bersumber dari faktor manusia. Sumber konflik yang ada di SMK Negeri 8 Surakarta tersebut bisa terjadi

[56]Miftahudin Edy, dalam tesis berjudul: *Manajemen Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan 8 Surakarta.* (Solo: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015) (http://eprints.ums.ac.id/33327/2) diakses 14 April 2018 Pukul 10.00 WIB.

jika ada perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal-hal yang menunjukkan ketidaksamaan pendapat satu dengan yang lain. Sedangkan manajemen penanganan konflik yang ada di SMK Negeri 8 Surakarta ada tiga yaitu, 1) Memakai strategi kolaborasi, 2) Memakai strategi akomodasi, dan 3) Memakai strategi kompromi. Dengan ketiga cara penanganan konflik yang ada di SMK Negeri 8 Surakarta tersebut memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat, sehingga menjadi sekolah rujukan tingkat nasional.