

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinannya, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Kondisi tersebut menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan tingkat sekolah (Mulyasa, 2015: 16).

Kepala sekolah yang ideal mampu mensinergikan kemampuan manajemen dan kemampuan kepemimpinan secara simultan.¹ Pada tataran perilaku interaksi antar manusia organisasional dan pemberdayaan sumber daya pendukungnya, kedua kemampuan itu sulit dipisahkan, karena memang praktis kepemimpinan dan manajemen tidak mudah dibedakan (Sudarwan Danim dan

¹ Menurut Dr. Aso Sentana (2006), simultan adalah sesuatu yang terjadi atau dilakukan pada waktu yang bersamaan yang tidak saling menunggu. Dalam KBBI, simultan diartikan terjadi atau berlaku pada waktu yang bersamaan; serentak (2012: 1310).

Suparno, 2009: 1). Antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan, kepemimpinan akan menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas kepala sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu *Educator* (pendidikan), *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Leader* (pemimpin), *Innovator* (pencipta), dan *Motivator* (pendorong). Dalam melaksanakan tugasnya kepemimpinan akan diterapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan harus terpadu dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah (Zainal Aqib, 2015: 91) dan (Wahjosumidio, 2013: 82-104).

Selain ketujuh tugas kepala sekolah tersebut, kepala sekolah juga harus menguasai pengetahuan dan ketrampilan tentang manajemen konflik. Sebab, dalam melaksanakan tugas, mereka pasti menghadapi konflik, konflik tersebut dapat terjadi baik konflik dengan sesama pengelola lembaga pendidikan, guru, murid maupun pegawai. Tanpa pengetahuan dan ketrampilan dalam manajemen konflik, mereka tidak akan mampu menyelesaikan konflik yang mereka hadapi.

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi. Dari sinilah ada benarnya jika sejarah umat manusia merupakan sejarah konflik. Konflik selalu terjadi di dunia, dalam sistem sosial, yang bernama Negara, bangsa,

organisasi, perusahaan dan bahkan dalam sistem sosial terkecil yaitu keluarga dan pertemanan, konflik terjadi dimasa lalu, sekarang, dan pasti akan terjadi dimasa yang akan datang (Wirawan, 2016: 1-2).

Menurut Luthans Fred (1985), yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016:292) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan anggota organisasi. Selanjutnya, T. Hani Handoko yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016:292) menyatakan bahwa pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Lebih jauh lagi, T. Hani Handoko mengatakan tentang konflik organisasi, yaitu: ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, disisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan,

tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan (Mulyasa, 2015:259).

Berdasarkan manfaatnya, konflik dapat dikelompokkan ke dalam konflik fungsional dan disfungsional. Menurut Gibson (1996) dalam Mulyasa (2015: 295-230), konflik fungsional adalah suatu konfrontasi² di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja. Pertentangan antar-kelompok yang fungsional dapat memberikan manfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Konflik ini tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas. Kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan yang menghasilkan solusi lebih baik dan kreatif. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang. Adapun konflik disfungsional adalah konfrontasi atau pertentangan antar-kelompok yang merusak, merugikan, dan menghalang pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap organisasi harus mampu menangani dan mengelola, serta mengurangi konflik agar memberikan dampak positif, dan meningkatkan prestasi, karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan prestasi dan kinerja organisasi.

² Konfrontasi: permusuhan, pertentangan (KBBI, 2012: 723).

Sebagian besar pakar mengklasifikasikan pandangan tentang konflik terdiri dari pandangan lama (tradisional) dan pandangan baru (kontemporer). Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik, sedangkan pandangan baru menganggap konflik tidak dapat dihindarkan, karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang (Gibson, J.L., 1996, dalam Wahyudi, 2017: 24). Lebih lanjut dikemukakan oleh Robbins (1990) bahwa, pandangan *interactionist* meyakini suatu organisasi yang bebas dari konflik merupakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan.

Menurut Wahyudi (2017: 25) menyatakan bahwa pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangkan kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa, konflik itu baik dan harus di dorong agar tetap muncul. Pandangan baru ini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami yang terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.

Berkaitan dengan hal di atas, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an QS. Al-Nisa ayat 59, sebagaimana berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
 الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن
 كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rosul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalilah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. Al-Nisa: 59).

Dalam menghadapi konflik, pemimpin harus berusaha untuk tidak ikut menjadi unsur yang mengobarkan dan memperuncing pertentangan yang terjadi. Pimpinan harus menghindari sikap dan perilaku memihak dan pilih kasih yang akan semakin merugikan organisasi. Demikian juga pemimpin tidak boleh membiarkan konflik itu terus berlangsung sehingga tujuan organisasi sulit diwujudkan. Kepemimpinan yang efektif harus berusaha menyelesaikan konflik yang berlangsung, dengan bersikap dan berperilaku untuk membantu setiap anggota, tanpa menimbulkan kesan memihak untuk menguntungkan/merugikan salah satu pihak, guna mewujudkan kepentingan organisasi atau kepentingan bersama (Veithzal Rivai Zainal, dkk., 2014: 274).

Setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan/sekolah, menuntun anggotanya untuk melakukan kerjasama secara harmoni. Agar keharmonisan organisasi tetap terjaga, diperlukan adanya pengaturan, pengendalian, dan

penataan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam Setiap kelompok organisasi, pasti akan terjadi interaksi antara satu dengan lainnya yang mana memiliki kecenderungan akan timbulnya konflik. Kecenderungan terjadinya konflik dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

Sekolah adalah tempat yang ditandai dengan suasana, perilaku, dan proses belajar-mengajar yang damai dan nir-kekerasan. Demikianlah seharusnya. Murid, guru, dan staf sekolah bertemu, berkomunikasi, dan berinteraksi dalam rangka mendidik siswa supaya dapat tumbuh menjadi warga negara yang terdidik dan dapat menciptakan situasi yang mendukung perdamaian. Akan tetapi, segala peristiwa dapat terjadi dalam hubungan berbagai pihak di sekolah, termasuk konflik. Konflik dapat melibatkan murid-murid, guru-guru, dan segenap urusannya. Konflik tidak dapat dihindarkan sehingga harus dikelola agar keadaan menjadi lebih baik, supaya konflik tersebut tidak mengalami eskalasi³ dan menjadi kekerasan terbuka (Rizal Panggabean, dkk., 2015: 8).

Pemimpin organisasi dituntut untuk bisa mengelola konflik melalui manajemen sebagai alat penyelesaian konflik. Menurut Wahyudi (2015: 67), manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang

³ Eskalasi: kenaikan, bertambahnya (KBBI, 2012: 381)

bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan produktifitas organisasi. Manajemen konflik menunjukkan penggunaan resolusi dan tehnik stimulasi untuk mencapai tingkat konflik yang diharapkan (Wibowo, 2015: 268).

Menurut Ross (1993) yang dikutip oleh H. A. Rusdiana (2015: 170), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Sementara Minnery dalam H. A. Rusdiana (2015: 170), menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Selanjutnya Minnery berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya model model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Mengelola konflik secara konstruktif, menciptakan mekanisme penyelesaian masalah antarpribadi, dan membangun dialog adalah beberapa contoh kegiatan yang menekankan pada aspek pemberdayaan manusia daripada praktik-praktik tradisional yang represif.⁴ Model alternatif ini dapat mengembangkan kognisi dan emosi anak didik sehingga mereka menjadi orang

⁴ Represif: bersifat represif (menekan, mengekang, menahan, atau menindas), (KBBI, 2012: 1167).

yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, mandiri, dan bertanggung jawab terhadap persoalan sosial yang ada (Rizal Panggabean, 2015: 8).

Konflik, tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi, begitu pula di lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang mencetak calon pemimpin bangsa juga masih dihadapkan oleh berbagai tantangan, sebagaimana dikemukakan oleh Sonhaji (1996) dalam Wahyudi (2017: 5), bahwa dalam mengelola organisasi pendidikan diperlukan kualitas personil yang memadai dalam arti penempatan orang yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk berkinerja secara efektif dan efisien. Kelangkaan pemimpin pendidikan yang berkompeten dipertegas oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Nurtain (1989) dalam Wahyudi (2017: 5) yang menyimpulkan adanya kemerosotan mutu hasil belajar murid bukan saja karena kurangnya motivasi siswa, atau belum penuhnya perhatian orang tua dan kelemahan-kelemahan di pihak guru, tetapi secara meyakinkan juga diperburuk oleh perilaku kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna. Sedangkan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh De Roche (1987) menunjukkan kuatnya hubungan yang signifikan antara peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dengan produktivitas, prestasi guru dan siswa. Maka dari itu untuk mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor penting, karenanya pendidikan harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional, dalam arti mampu mendayagunakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota organisasi dapat

ditingkatkan secara optimal. Dengan meningkatnya kinerja anggota organisasi, maka pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Manajemen konflik di sekolah pada dasarnya tidak terlepas dari manajemen pendidikan di sekolah. Manajemen pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang ada yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan (Machali, 2016: 6). Adapun hasil yang diharapkan dari manajemen pendidikan adalah produktivitas lembaga pendidikan. Produktivitas lembaga pendidikan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah kesepadanan antara masukan yang merata dan keluaran yang banyak dan bermutu tinggi. Adapun efisiensi adalah merujuk pada motivasi belajar yang tinggi, semangat belajar, kepercayaan berbagai pihak dan pembayaran, waktu dan tenaga yang sekecil dengan hasil yang sebesar-besarnya (Machali, 2016: 7).

Dalam penelitian ini, peneliti memilih SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sebagai tempat penelitian. Dimana, SMP yang mempunyai Visi “Berprestasi berlandaskan iman dan taqwa” dan Misi “Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, bagi siswa sesuai potensi masing-masing” ini, merupakan SMP yang memiliki siswa, guru dan karyawan yang menganut lima agama, yaitu Islam, Kristen, Katolik, Hindu dan Budha. Selain itu, siswa, guru dan karyawan SMP Negeri 1 Lempuing Jaya juga terdiri dari berbagai macam suku bangsa, ada Jawa, Bali, Sunda, Komerling, dan lain sebagainya. Dengan heterogenitas warga di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini, hakekatnya sangat rawan

terhadap terjadinya konflik antar warga sekolah. Namun, pada kenyataannya di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya jarang terjadi konflik antar warga sekolah, meskipun terjadi konflik, konflik yang terjadi dalam tingkat rendah. Hal ini, mengakibatkan sekolah dalam kondisi stagnan dan tidak ada perubahan.⁵

Kondisi ini, mengakibatkan warga sekolah, baik siswa maupun guru dan juga karyawan kurang memiliki motivasi untuk menjadi lebih baik, padahal SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini termasuk sekolah model yang sudah mempertahankan hingga tahun ini (2017). Hal inilah, yang memicu kepala sekolah untuk mengadakan suatu rangsangan/stimulasi konflik kepada warga sekolah.⁶

Dari uraian diatas, serta hasil observasi awal, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kepala sekolah dituntut dapat menciptakan, menyikapi serta mengatasi konflik melalui manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan dari satuan pendidikan, maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dengan harapan, peneliti dapat menganalisis serta mendeskripsikan tentang manajemen konflik melalui stimulasi konflik dan dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah pada SMP Negeri 1 Lempuing Jaya Kabupaten Ogan Komering Ilir.

⁵ Wawancara dengan Bapak Joni, S.Pd., M.Si., Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, pada hari Sabtu, tanggal 28 Oktober 2017 pukul 08.00-10.00 WIB.

⁶ Wawancara dengan Bapak Joni, S.Pd., M.Si., kepala SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, pada harii Senin, tanggal 30 Oktober 2017 pukul 10.00-11.00 WIB.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, peneliti dapat mengemukakan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya?
2. Bagaimana dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis tentang manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.
2. Untuk menganalisis dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis.
Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan ilmu pengetahuan dalam manajemen konflik di sekolah.
2. Secara Praktis.
 - a. Sebagai rekomendasi untuk dijadikan acuan dalam memutuskan kebijakan tentang manajemen konflik di sekolah.

- a. Mampu memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan juga memberikan referensi baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam disiplin ilmu pendidikan terutama untuk kajian tentang manajemen konflik di sekolah.
- b. Memberikan bahan pertimbangan dalam menentukan langkah dalam manajemen konflik pada SMP Negeri 1 Lempuing Jaya maupun di SMP lainnya.
- c. Sebagai bahan dokumentasi historis proses manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.
- d. Sebagai bahan evaluasi ke depan dalam manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

E. Tinjauan Pustaka

Mengenai penelitian yang relevan dengan pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kemiripan atau relevansi dengan penelitian yang akan peneliti teliti sekalipun dikemas dalam berbagai kalimat judulnya yang berbeda akan tetapi secara urgensi maknanya sama, antara lain:

1. Wilibordus Cornelis Usboko, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang tahun 2013, dengan Judul “Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1 Kefamenanu dan SMAK Warta Bakti Kefamenanu, Timor, NTT)”. Tesis ini menjelaskan tentang: 1) pihak-pihak dan penyebab konflik

interpersonal, 2) strategi manajemen konflik interpersonal, 3) pengorganisasian dalam manajemen konflik interpersonal, dan 4) prosedur dalam manajemen konflik interpersonal. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif kualitatif dengan desain studi multi kasus. Peneliti sebagai instrument utama. Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Analisis data menggunakan analisis model air dan induktif konseptual. Pengumpulan data melalui observasi dilakukan menggunakan *handycam*, pedoman wawancara, dan lembar pengamatan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi, *member check*, dan kecukupan referensi. Hasil penelitian ini konflik interpersonal melibatkan siswa dan siswa, siswa dan pihak luar, siswa dan pegawai, siswa dan guru, siswa dan kepala sekolah, guru dan orang tua, guru dan pegawai, guru dan guru, dan kepala sekolah dan guru/pegawai. Strategi manajemen konflik yang digunakan menggunakan model preventif dan model kuratif. Pengorganisasian dalam manajemen konflik adalah 1) pengorganisasian pihak-pihak yang menyelesaikan konflik dan tugas yang akan dilaksanakan, 2) penetapan kualitas konflik berdasarkan kategori pelanggaran yang dibuat, 3) pengorganisasian manajemen konflik secara umum lebih melihat pada konflik interpersonal yang dibuat oleh siswa, dan 4) pengorganisasian manajemen konflik sifatnya bertahap yakni dengan melihat dari mana konflik tersebut harus diselesaikan. Adapun temuannya mencakup 1) tahap kesadaran adanya konflik dapat dilihat atas dua hal yaitu stimulus

konflik dan konflik yang muncul secara terang-terangan, 2) tahap penentuan strategi didasarkan pada siapa, apa penyebab, bentuk konflik, dan dampak konflik yang dapat terjadi, 3) tahap penyelesaian berupa implementasi strategi yang dipilih dan adanya pihak berwenang dalam menyelesaikan konflik; dan 4) hasil yang dicapai terbinanya persaudaraan, meningkatkan profesionalisme guru, motivasi belajar meningkat dan taat pada kesepakatan bersama (Wilibrordus Cornelis Usboko, 2013: 1).

2. Prahesti Khasanah, Jurnal Psikopedagogia Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta Vol. 3. No. 2 tahun 2014, dengan judul “Meningkatkan Kemampuan Manajemen Konflik Melalui Konseling Kelompok di SMK Negeri 1 Seyegan Sleman Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas konseling kelompok dalam meningkatkan manajemen konflik siswa. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian tindakan dalam bimbingan dan konseling (PTBK). Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 5 Yogyakarta. Subjek penelitian siswa kelas XI kayu A SMK N 5 Yogyakarta yang berjumlah 8 siswa. Pengambilan sampel menggunakan tehnik *purposive sampling* dan tehnik analisis data digunakan untuk menguji perbedaan rerata *pretest* dan *posttest* setelah dilakukan tindakan menggunakan rumus *t-test*. Hasil penelitian ini terjadi peningkatan kemampuan manajemen konflik pada siswa berdasarkan hasil *pretest* dan *posttest* yang menunjukkan bahwa sebelum diberi tindakan berupa layanan konseling kelompok pada kategori sedang dengan jumlah frekuensi 6 sebesar

75% dan pada kategori dengan frekuensi 2 sebesar 25%. Setelah diberi tindakan berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 4 sebesar 50% dan kategori sangat tinggi dengan frekuensi 4 sebesar 50% (Prahesti Khasanah, 2014: 68).

3. Miftahudin Edy, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan PPs. Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2015, dengan judul “Manajemen Konflik di Sekolah Kejuruan Negeri 8 Surakarta”. Tesis ini mendeskripsikan tentang: 1) Sumber-sumber konflik; 2) Jenis-jenis konflik; dan 3) Manajemen penanganan konflik. Jenis penelitian ini adalah kualitatif model penelitian fenomenologi. Subjek penelitian ini kepala sekolah, dan guru. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Tehnik analisis data menggunakan triangulasi. Hasil penelitian yaitu: 1) Sumber-sumber konflik terdiri dari, komunikasi, struktur organisasi, faktor manusia. 2) Jenis-jenis konflik yaitu konflik dalam diri sendiri, konflik antar individu, konflik antar kelompok, dan 3) Manajemen penanganan konflik melalui kolaborasi, akomodasi, dan kompromi (Miftahudin Edy, 2015: viii).
4. Siti Nurnisa Dewanta, Tesis Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2013, dengan judul “Penerapan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah di SMA Negeri 6 Yogyakarta dan SMA Kolese de Britto Yogyakarta”. Tesis ini mendiskripsikan tentang 1) kondisi konflik dan latar belakang konflik yang terjadi di sekolah, dan 2)

bagaimana sekolah mengelola konflik yang terjadi dalam organisasinya. studi ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data berupa penelusuran dokumen dan rekaman arsip, wawancara, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Penelusuran dokumen, arsip serta wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, peserta didik, alumni, pengamatan langsung untuk mendalami manajemen konflik di sekolah masing-masing. Hasil penelitian ini: 1) konflik yang terjadi diantara para peserta didik, individu maupun kelompok bisa berwujud tindakan saling mendiamkan, *bullying*, tidak ada kerjasama, perkelahian dan tawuran, 2) konflik yang terjadi disebabkan karena perbedaan persepsi, tujuan dan ketergantungan di antara mereka, 3) konflik yang terjadi mengakibatkan sikap yang kurang sopan terhadap guru, mengabaikan pelajaran, mengganggu kerja guru, meninggalkan kelas, bolos sekolah, mengancam dan menyerang guru secara fisik, 4) konflik yang terjadi karena karena karakter individu guru, kesiapan dalam menerima sikap kritis dan kelugasan peserta didik, serta ketidaksamaan persepsi dan tujuan antara peserta didik dan guru, 5) sekolah menyelesaikan konflik dengan cara mendatangkan tokoh, menciptakan konflik baru, dengan penerapan progam-progam sekolah untuk membangun komitmen, komunikasi yang terbuka dan keakraban satu sama lain, dan 6) guru harus membangun keakraban dan komunikasi yang terbuka dengan

peserta didik, untuk dapat menyelesaikan konflik diantara mereka dengan mudah (Siti Nurnisa Dewanta, 2013: vii).

Dari penelitian terdahulu, terdapat perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini. Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan manajemen konflik melalui stimulasi konflik dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah. Adapun rincian secara detail terdapat pada lampiran 2.1. Tabel 1.1 Rincian Detail Tinjauan Pustaka.

F. Definisi Konseptual

Konflik merupakan salah satu esensi dalam kehidupan dan perkembangan manusia manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik serta budaya dan tujuan hidupnya. Perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi. Menurut Webster dalam Pruitt dan Rubbin mengemukakan bahwa istilah “*conflict*” didalam bahasa aslinya berarti suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Kemudian istilah tersebut berkembang sampai pada aspek psikologi dibalik konfrontasi yang terjadi selain konfrontasi fisik itu sendiri (Dean G. Pruitt dan Jeffery Z. Rubbin, 2009: 9). Definisi konflik menurut Webster yang kedua dalam Pruitt dan Rubin (2009: 9), mengemukakan bahwa konflik berarti persepsi mengenai

perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*) atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan.

Konflik sangat erat dalam kehidupan manusia. Konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan. Manusia selalu berjuang melawan konflik yang terjadi pada masa lampau yang cukup menyisakan pengaruh terhadap kehidupan (William Hendricks, 2012: 1).

Menurut Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge yang dikutip oleh Wibowo (2015: 257), konflik merupakan suatu proses yang di mulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang memengaruhi secara negatif, tentang sesuatu yang diketahui pihak pertama. Menurut McShane dan Von Glinow yang dikutip oleh Wibowo (2015: 257), memberikan definisi konflik sebagai suatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2015: 258) juga memberikan definisi konflik sebagai sesuatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya telah ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Menurut mereka konflik dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada sifat dan intensitasnya.

Menurut Luthans Fred (1985), yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016: 292) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan anggota organisasi. Selanjutnya, T. Hani Handoko yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016: 292) menyatakan bahwa pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai

segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Lebih jauh lagi, T. Hani Handoko mengatakan tentang konflik organisasi, yaitu: ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Begitu pula menurut Aldag, R. J dan Stearns, T. M yang di kutip oleh Wahyudi (2015: 18), mengartikan konflik adalah ketidak sepahaman antara dua kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain konflik timbul karena satu pihak mencoba untuk menghalangi atau megganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Sebagian besar pakar mengklasifikasikan pandangan tentang terdiri dari pandangan lama (tradisional) dan pandangan baru (kontemporer). Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik, sedangkan pandangan baru menganggap konflik tidak dapat dihindarkan, karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang (Gibson, J.L., 1996, dalam Wahyudi, 2017: 24). Lebih lanjut dikemukakan oleh Robbins (1990) bahwa, pandangan *interactionist* meyakini suatu organisasi yang bebas dari konflik merupakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan.

Menurut Wahyudi (2017: 25) menyatakan bahwa pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa, konflik itu baik dan harus di dorong agar tetap muncul. Pandangan baru ini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami yang terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.

Berdasarkan beberapa teori di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan atau konfrontasi antara individu dengan individu lainnya mengenai perbedaan kepentingan akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sehingga antara kedua belah pihak terlibat konflik jika tidak dikelola atau dimanajemen dengan baik dan benar. Sebab, dengan adanya konflik dapat menjadikan sebuah organisasi lebih produktif.

Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan produktifitas organisasi (Wahyudi, 2017: 50). Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap,

perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar, kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog/*Mail address*. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Wahyudi, 2017: 50).

Menurut Wirawan (2014: 129), manajemen konflik didefinisikan sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Sedangkan Abi Sujak (2010: 150) menjelaskan bahwa manajemen konflik mengacu kepada suatu intervensi yang didesain untuk mengurangi konflik yang meledak atau untuk meningkatkan konflik dengan harapan dapat mengatasi kelesuan organisasi.

Menurut Ross (1993) yang dikutip oleh H. A. Rusdiana (2015: 170), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang

mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Suatu model yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Simon Fisher, dkk (2001:7) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan:

- a) Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b) Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c) Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- d) Resolusi konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- e) Transformasi konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap

sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik (Simon Fisher, dkk., 2001: 7).

Sementara Minnery (1983: 220) dalam H. A. Rusdiana (2015: 170), menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Selanjutnya Minnery berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya model model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Manajemen konflik menurut Criblin yang dikutip oleh Wahyudi (2017: 47), merupakan teknik yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Manajemen konflik sebagai suatu proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik akan menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkan. Manajemen konflik merupakan upaya untuk mengarahkan konflik destruktif menjadi konflik konstruktif sehingga akan menimbulkan dan mengembangkan kreatifitas dan inovasi”.

Kajian terori tentang manajemen konflik berguna bagi manajer atau pimpinan organisasi dalam merespon setiap konflik yang muncul pada organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Konflik selalu muncul pada setiap organisasi

dan keberadaan konflik tidak dapat dielakkan, tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar tetap produktif. Pengelolaan konflik yang baik didahului dengan identifikasi sumber-sumber konflik dan jenis-jenis konflik, mengetahui proses terjadinya konflik, klasifikasi konflik berdasarkan keuntungan dan kerugian bagi kelangsungan organisasi, memilih pendekatan sesuai dengan masalah dan tujuan yang akan dicapai (Wahyudi, 2017: 67).

Berdasarkan beberapa teori para tokoh di atas dan sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses atau cara yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam lingkungan organisasinya, melalui model yang sesuai dengan konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penelitian tesis ini terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian depan, bagian utama, dan bagian akhir. Bagian yang satu dengan bagian yang lain merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling berhubungan.

Secara kronologis sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagian Depan

Bagian depan terdiri dari halaman sampul, halaman persyaratan keaslian tesis, lembar pernyataan lulus ujian proposal, lembar persetujuan pembimbing, lembar persetujuan tim penguji ujian tertutup, lembar pengesahan persetujuan

akhir, kata pengantar, moto, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar singkatan, daftar lampiran, pedoman transliterasi, abstrak.

2. Bagian Utama

Bagian utama merupakan inti dari tesis yang mencerminkan seluruh proses dan hasil penelitian. Bagian utama pada tesis ini terdiri dari lima (5) bab sebagai berikut:

Bab I menguraikan tentang pendahuluan. Bab pendahuluan ini terdiri dari latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, definisi konseptual, dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang kerangka teoretis yang digunakan dalam penelitian. Bab ini terdiri dari subbab pengertian manajemen konflik, tujuan manajemen konflik, pendekatan dan gaya manajemen konflik, stimulasi (*stimulation*) manajemen konflik organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi manajemen konflik, manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi, prosedur implementasi model manajemen konflik, dan Kerangka Berfikir.

Bab III menguraikan metodologi penelitian. Bagian ini terdiri dari beberapa sub pembahasan, yaitu jenis penelitian, lokasi dan subjek penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, uji keabsahan data, dan tehnik analisa data.

Bab IV memaparkan tentang hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini membahas gambaran umum SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Hasil penelitian tentang manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, dan pembahasan penelitian.

Bab V merupakan bab penutup bagian utama tesis yang berisi beberapa poin kesimpulan yang menjawab tuntas permasalahan yang telah dirumuskan dibagian pendahuluan penelitian ini, saran-saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir

Bagian akhir merupakan pelengkap dari bagian utama. Bagian ini berisi daftar pustaka, lampiran, dan riwayat hidup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *managio* yang berarti pengurusan, atau *managiare* yang berarti melatih dan mengatur langkah-langkah. Beberapa ahli menyamakan istilah manajemen dengan administrasi. Namun, ada pula yang membedakannya, bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi. Hersey dan Blanchard (1982) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan pada semua bentuk jenis organisasi. Menurut Terry (1968), manajemen merupakan suatu proses yang khas yang meliputi: *planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC)* yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Gullick (dalam Ranupandojo, 1990) memilah kegiatan manajemen meliputi: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting (POSDCORB)*. Koontz, O'Dannel, dan Weihrich (1984), menyatakan bahwa manajemen meliputi: *planning, organizing, staffing, directing, controlling, dan evaluating*. Pierce II dan Robinson (1989) mengemukakan bahwa manajemen meliputi: *planning, organizing, directing, dan controlling*.

Pendapat-pendapat para ahli tentang proses manajemen berbeda-beda, tabel 2.1 berikut merupakan perbandingan pendapat-pendapat tersebut.

Tabel 2.1 Kegiatan Manajemen Menurut Beberapa Pakar

Nama Pakar	Kegiatan Manajemen													
	P	O	A	C	D	Cor	S	AR	F	Com	R	B	M	E
GR Terry	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
H Fayol	-	V	-	V	-	V	-	-	V	V	-	-	-	-
Koonzt	V	V	-	V	V	-	V	-	-	-	-	-	-	-
Newman	V	V	-	V	V	-	-	V	-	-	-	-	-	-
L. Gulick	V	V	-	-	V	V	V	-	-	-	V	V	-	-
OL Lee	V	V	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-
JF Mee	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LA Allen	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mnomara	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	V	V
SP Siagian	V	V	-	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LF Urwick	V	V	-	V	-	V	-	-	V	V	-	-	-	-
JD Miller	-	-	-	-	V	-	-	V	-	-	-	-	-	-
Dikmenum	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V

Keterangan:

P = Planning	Cor = Coordinating	R = Reporting
O = Organizing	S = Staffing	B = Budgeting
A = Actuating	AR = Arranging Resources	M = Motivating
C = Controlling	F = Fasilitating	E = Evaluating
D = Directing	Com = Commanding	

Sumber: Effendi, Mataheru, dan Mantja (1999:6), dengan adaptasi.

Berdasarkan perbandingan seperti pada table 2.1, Effendi, Mataheru dan Mantja (dalam Dikmenum, 1996/1997), dan Winardi (2000) berpendapat bahwa kegiatan manajemen yang dikemukakan para ahli pada intinya sama dengan pendapat Terry (POAC).

Menurut Terry (1968), *planning* (perencanaan) adalah tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang diikuti. *Organizing*

(pengorganisasian) adalah tindakan mendistribusikan pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan-hubungan yang diperlukan. *Actuating* (penggerakan) berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kemauan yang baik dan antusias. *Controlling* (pengawasan) berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana. Aktivitas-aktivitas penting dalam manajemen terangkum dalam table 2.2.

Tabel 2.2 Aktifitas-aktifitas Penting dalam Manajemen

No	Perencanaan	Pegorganisasian	Penggerakan	Pengawasan
1.	Penjelasan, perbedaan, dan penetapan sasaran-sasaran	Membagi pekerjaan dalam tugas-tugas operatif	Mengusahakan adanya partisipasi semua pihak yang dipengaruhi oleh keputusan dan tindakan.	Membandingkan hasil dengan rencana semua.
2.	Melakukan tindakan peramalan	Mengelompokkan tugas-tugas operatif dalam posisi-posisi operatif	Memimpin dan merangsang pihak lain agar bekerja sebaik mungkin.	Menaikkan hasil dibandingkan dengan standar pelaksanaan pekerjaan.
3.	Menentukan kondisi-kondisi serta asumsi dengan apa pekerjaan akan dilaksanakan	Menggabungkan posisi-posisi operatif ke dalam kesatuan-kesatuan yang dapat dikelola dan yang berhubungan satu sama lain.	Memotivasi anggota	Mengusahakan adanya media yang efektif untuk mengukur pekerjaan.
4.	Memilih dan menyatakan tugas-tugas guna mencapai sasaran	Menjelaskan syarat-syarat tentang posisi.	Melakukan komunikasi secara efektif.	Menyiarkan media pengukuran.
5.	Menetapkan sebuah rencana secara menyeluruh mengenai pelaksanaan pekerjaan dengan menekankan kreativitas guna	Memilih dan menentukan individu pada pekerjaan yang tepat.	Mengembangkan anggota sehingga dapat memnfaatkan potensinya secara maksimal.	Mentransfer data terperinci dalam bentuk formulir yang menunjukkan perbandingan serta penyimpangan-

	mendapatkan cara-cara baru yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.			penyimpangan.
6.	Menetapkan kebijaksanaan, prosedur, standar dan metode kerja.	Memfaatkan dan menetapkan otoritas yang tepat untuk setiap anggota manajemen.	Memberikan penghargaan dan bayaran untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.	Menyarankan tindakan koreksi apabila diperlukan.
7.	Mengantisipasi problem-problem masa yang akan datang yang mungkin timbul	Menyediakan fasilitas personel serta sumber-sumber lain.	Memenuhi kebutuhan para pekerja melalui usaha kerja mereka.	Memberikan keterangan kepada para anggota penilai.
8.	Mengubah rencana sesuai dengan hasil pengawasan	Menyesuaikan organisai sehubungan dengan hasil pengawasan.	Merevisi usaha penggerakan sehubungan dengan hasil pengawasan.	Melakukan perbaikan pengawasan sehubungan dengan hasil pengawasan.

Sumber: Terry (1968: 135), dengan adaptasi.

Manajemen pendidikan sebagai proses keseluruhan rangkaian bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi aplikasi prinsip, konsep, fungsi dan teori manajemen dengan menggunakan atau memanfaatkan keseluruhan sumber daya yang tersedia dan sesuai, baik personil, materil, maupun spirituil dalam mencapai tujuan pendidikan secara produktif, efektif dan efisien (Nur Aedi, 2016: 21).

Menurut Wibawa (2017: 62), manajemen pendidikan tidak terlepas dari pengertian manajemen pada umumnya, yaitu mengandung unsur adanya proses kegiatan yang dilakukan dengan mengoordinasikan berbagai kegiatan dan semua sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Machali (2016: 6) manajemen pendidikan sebagai seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang ada yang dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya dalam konteks manajemen pendidikan adalah berupa *mans* (manusia = guru, siswa, karyawan), *money* (uang = biaya), *materialis* (bahan/alat-alat pembelajaran), *methods* (teknis/cara), *machines* (mesin = fasilitas), *market* (pasar), dan *minutes* (waktu) yang bisa di sebut 7 M.

Me-manage atau mengelola sekolah berarti mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah (Ditjenkmenum, 2000). Secara sederhana, proses pengelolaan sekolah mencakup tahap perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Pada tahap perencanaan, kepala sekolah merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada tahap pengorganisasian, kepala sekolah memfungsikan organisasi untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan. Pada tahap penggerakan, kepala sekolah menggerakkan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing. Pada tahap pengawasan, kepala sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pada beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen, untuk mengintegrasikan sumber daya pendidikan secara efisien, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang lebih produktif, efektif dan efisien.

2. Pengertian Konflik

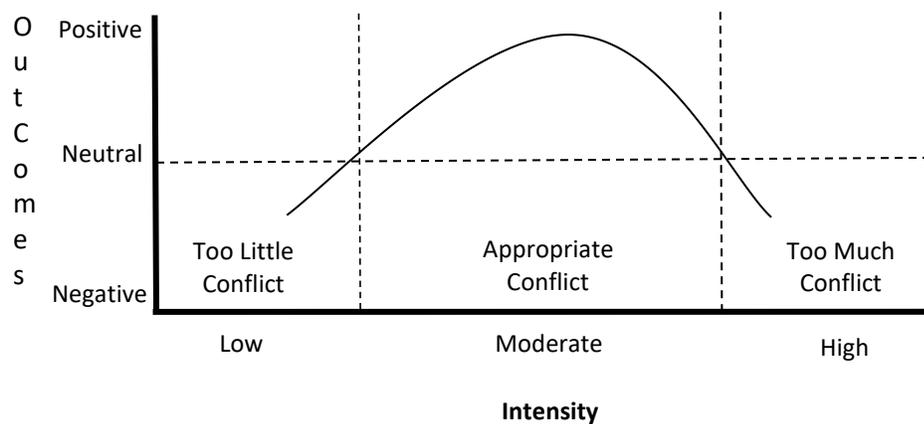
Dalam setiap organisasi yang melibatkan banyak orang, disamping ada proses kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang juga terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah muncul terang-terangan. Dengan demikian, konflik merupakan kewajaran dalam suatu organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan (Mujamil Qomar, 2007: 234-235).

Konflik merupakan salah satu esensi dalam kehidupan dan perkembangan manusia manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik serta budaya dan tujuan hidupnya. Perbedaan inilah yang menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi. Menurut Webster dalam Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubbin (2009: 9) mengemukakan bahwa istilah "*conflict*" didalam bahasa aslinya berarti suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan yaitu berupa konfrontasi fisik antara

beberapa pihak. Kemudian istilah tersebut berkembang sampai pada aspek psikologi dibalik konfrontasi yang terjadi selain konfrontasi fisik itu sendiri. Definisi konflik menurut Webster yang kedua dalam Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubbin (2009: 9) mengemukakan bahwa konflik berarti persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*) atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan.

Konflik sangat erat dalam kehidupan manusia. Konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan. Manusia selalu berjuang melawan konflik yang terjadi pada masa lampau yang cukup menyisakan pengaruh terhadap kehidupan (William Hendricks, 2012: 1). Menurut Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge yang dikutip oleh Wibowo (2015: 257), konflik merupakan suatu proses yang di mulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang memengaruhi secara negatif, tentang sesuatu yang diketahui pihak pertama. Menurut McShane dan Von Glinow yang dikutip oleh Wibowo (2015: 257) memberikan definisi konflik sebagai suatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2015: 258) juga memberikan definisi konflik sebagai sesuatu proses di mana satu pihak merasa bahwa kepentingannya telah ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain. Menurut mereka konflik dapat bersifat positif atau negatif tergantung pada sifat dan

intensitasnya. Namun, organisasi dapat menderita dari terlalu sedikitnya konflik. Selanjutnya, Wibowo (2015: 258) menyimpulkan bahwa konflik pada dasarnya adalah proses atau hasil interaksi di mana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya. Kreitner dan Kinicki menggambarkan konflik sebagai suatu kontinum seperti di bawah ini:



Gambar 2.1 Hubungan antara Intensitas Konflik dengan Manfaat

Menurut Noer Rohmah dan Zaenal Fanani (2017: 178) konflik adalah suatu pertentangan dan ketidaksesuaian kepentingan, tujuan, dan kebutuhan dalam situasi formal, sosial, dan psikologis, sehingga menjadi antagonis, ambivalen, dan emosional. Dengan demikian unsur-unsur konflik terdiri atas: 1) adanya pertentangan, ketidaksesuaian, perbedaan, 2) adanya pihak-pihak yang berkonflik, 3) adanya situasi dan proses, 4) adanya tujuan, interes/kepentingan, kebutuhan.

Menurut Luthans Fred (1985), yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016: 292) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan anggota organisasi. Selanjutnya, T. Hani Handoko yang dikutip oleh Irham Fahmi (2016: 292) menyatakan bahwa pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Lebih jauh lagi, T. Hani Handoko mengatakan tentang konflik organisasi, yaitu: ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik adalah (1) pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain, dan (2) pertentangan dengan hati nurani sendiri. Konflik bertujuan untuk: (1) mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi maupun kelompok yang disebut politik belah bambu; (2) meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik, dan (3) menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik (Husaini Usman, 2014: 504).

Begitu pula menurut Aldag, R. J dan Stearns, T. M yang di kutip oleh Wahyudi (2015: 18), mengartikan konflik adalah ketidak sepahaman anatar dua kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain konflik timbul karena satu pihak mencoba

untuk menghalangi atau mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi (Afzalur Rahim, 1986: 113). Sedangkan menurut Wahyosumidjo (2013: 166) yang mendefinisikan secara simpel, konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan.

Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu, di samping juga terkadang membawa dampak positifnya. G. W. Allport sebagaimana dikutip E. Mark Hanson (1990: 298-299), menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh-pengaruh konstruktik atau destruktif, tergantung pada manajemennya.

Pimpinan (manajer) yang mempunyai pandangan konvensional dan ingin mempertahankan kekuasaan dengan cara menekan bawahan, menganggap perbedaan pendapat, pertentangan akan mengganggu keutuhan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya kesalahan dalam melaksanakan program-program yang digariskan organisasi. Sedangkan pimpinan (manajer) yang berpandangan modern menyikapi konflik lebih realistis. Timbulnya persaingan dan

perbedaan pendapat antar individu ataupun kelompok sebagai bentuk dinamika organisasi. Tanpa konflik berarti organisasi tidak mengalami perubahan, anggota organisasi saling bertoleransi terhadap kesalahan sehingga masalah-masalah yang penting luput dari perhatian (Wahyudi, 2017: 24-25).

Aldag, R.J. dan Stearns, T. M. (1987: 415) menampilkan pandangan tradisional dan kontemporer tentang konflik organisasi pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3 Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer tentang Konflik Organisasi

Konflik dari sudut pandang tradisional	Konflik dari sudut pandang Kontemporer
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik adalah hal yang buruk dan harus dihilangkan atau dikurangi 2. Konflik tidak perlu terjadi 3. Konflik berasal dari kesalahan komunikasi, kurangnya saling pengertian, kepercayaan, dan keterbukaan antar grup/kelompok 4. Manusia itu pada dasarnya baik, benar, kooperatif dan menyenangi kebaikan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik adalah hal baik dan harus didorong, konflik juga diatur, oleh karena itu konflik dapat ditangani. 2. Konflik pasti terjadi 3. Konflik berasal dari perjuangan untuk mendapatkan penghargaan yang terbatas, persaingan dan tekanan potensial. Tekanan potensial untuk sebuah tujuan merupakan kondisi yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi 4. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.

Sumber: Khomsahrial Romli (2011: 113)

Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa, konflik itu baik dan harus di dorong agar tetap muncul.

Pandangan masa kini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami yang terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar dapat berprestasi dan mau bersaing (Wahyudi, 2017: 25).

Konflik bertujuan untuk: 1) mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi maupun kelompok yang di sebut politik belah bambu; 2) meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik, dan 3) menimbulkan dinamika pencapaian kondisi yang lebih baik (Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, 2017: 178).

Sedangkan bahwa konflik memiliki fungsi atau nilai negatif (merugikan) dan nilai positif (menguntungkan). Nilai negatif konflik antara lain: 1) menyebabkan timbulnya perasaan “tidak enak” sehingga menghambat komunikasi, 2) membawa organisasi ke arah disintegrasi, 3) menghalangi kooperasi antar individu dan sub sistem organisasi, 4) memindahkan perhatian anggota dari tujuan organisasi, 5) memungkinkan munculnya kelompok-kelompok kecil dalam organisasi yang bergerak sendiri-sendiri sehingga menghambat tujuan umum organisasi. Di samping itu dampak negatif, yang bersifat psikologis yakni menarik diri dari komunitas sekolah, tidak aktif, bolos, terlambat dan sebagainya (Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, 2017: 178).

Adapun nilai positif konflik mencakup; 1) memungkinkan ketidakpuasan dalam organisasi yang tersembunyi muncul dipermukaan, sehingga organisasi dapat mengadakan penyesuaian untuk mengatasinya, 2)

memungkinkan timbulnya norma-norma baru untuk menyempurnakan norma lama, 3) dapat mengukur struktur kekuasaan yang ada pada organisasi, 4) memperkuat ciri kelompok, sehingga kelompok memiliki identitas yang pasti, 5) menyatukan komponen yang tadinya terpisah-pisah, dan 6) merangsang usaha mengatasi stagnasi dalam kelompok. Di samping itu dampak positifnya dalam lembaga pendidikan biasanya adalah konflik bisa menyebabkan seseorang berusaha untuk meningkatkan diri dan mencari cara berprestasi paling efektif, sehingga ini dapat meningkatkan fungsionalisasi organisasi, misalkan dengan cara adanya kesadaran untuk menyatu, bekerjasama dan bersaing secara sehat, memecahkan masalah secara tepat dan demokratis (Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, 2017: 178-179).

Berdasarkan beberapa teori di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan atau konfrontasi antara individu dengan individu lainnya mengenai perbedaan kepentingan akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sehingga antara kedua belah pihak terlibat konflik jika tidak dikelola atau dimanajemen dengan baik dan benar. Konflik tidak selalu berdampak jelek, namun adanya konflik juga dapat menjadikan keadaan organisasi semakin membaik dan lebih produktif.

3. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan

produktifitas organisasi (Wahyudi, 2017: 50). Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar-menawar, kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog/*Mail address*. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Wahyudi, 2017: 50).

Menurut Wirawan (2014: 129), manajemen konflik didefinisikan sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Sedangkan Abi Sujak (2010: 150) menjelaskan

bahwa manajemen konflik mengacu kepada suatu intervensi yang didesain untuk mengurangi konflik yang meledak atau untuk meningkatkan konflik dengan harapan dapat mengatasi kelesuan organisasi.

Menurut Ross (1993) yang dikutip oleh H. A. Rusdiana (2015: 170), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan pihak ketiga. Suatu model yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Simon Fisher, dkk (2001:7) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan:

- a) Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b) Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c) Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.

- d) Resolusi konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- e) Transformasi konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik (Simon Fisher, dkk., 2001:7).

Sementara Minnery (1983: 220) dalam H. A. Rusdiana (2015: 170), menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Selanjutnya Minnery berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya model model manajemen konflik perencanaan kota secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Manajemen konflik menurut Criblin yang dikutip oleh Wahyudi (2017: 47), merupakan teknik yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Manajemen konflik sebagai suatu proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik

akan menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkan. Manajemen konflik merupakan upaya untuk mengarahkan konflik destruktif menjadi konflik konstruktif sehingga akan menimbulkan dan mengembangkan kreatifitas dan inovasi”.

Kajian terori tentang manajemen konflik berguna bagi manajer atau pimpinan organisasi dalam merespon setiap konflik yang muncul pada organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Konflik selalu muncul pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dielakkan, tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar tetap produktif. Pengelolaan konflik yang baik didahului dengan identifikasi sumber-sumber konflik dan jenis-jenis konflik, mengetahui proses terjadinya konflik, klasifikasi konflik berdasarkan keuntungan dan kerugian bagi kelangsungan organisasi, memilih model sesuai dengan masalah dan tujuan yang akan dicapai (Wahyudi: 2017: 67).

Berdasarkan beberapa teori para tokoh di atas dan sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses atau cara yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam lingkungan organisasinya, melalui model yang sesuai dengan konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

B. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan hal yang akan dapat menghambat tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Seperti halnya di sekolah, konflik dapat menghambat peningkatan akreditasi sekolah, menghambat dalam peralihan sekolah menjadi sekolah percontohan atau sekolah model, juga menghambat sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa. Dalam hal ini tentu butuh kerja sama yang baik dari semua *stakeholder* dalam sebuah sekolah tersebut mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan sampai staff sekolah dan aspek lainnya yang terkait.

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar-menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan model untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan (A. Rusdiana, 2015: 171).

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Walton, R.E., 1987; 79; Owens, R.G., 1991). Selanjutnya, manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994).

Berkaitan dengan manajemen konflik, Fisher Simon, dkk., (2001: 7) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b. Penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c. Pengelolaan konflik bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- d. Resolusi konflik menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berkonflik.
- e. Transformasi konflik mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kekuatan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik sehingga setiap tahap akan melibatkan tahap sebelumnya, misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik (Fisher Simon, dkk., 2001: 8).

Selain itu, menurut Wirawan (2014: 132) dan A. Rusdiana (2015: 172-173) lebih spesifik tujuan manajemen konflik, adalah sebagai berikut:

- 1) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.

Organisasi yang mapan tentunya memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Dan ketiganya harus dicapai atau direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang direncanakan. Terjadinya konflik dapat mengganggu perhatian serta energi dan kemampuan anggota organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang strategis. Jika tidak dapat dimanajemeni dengan baik konflik akan berkembang. Maka dari itu, konsep manajemen konflik yang matang tentu akan dapat mencegah terjadinya konflik yang dapat mengganggu para anggota dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi yang akan dicapai.

2) Memahami orang lain dan keberagaman.

Dalam interaksi sosialnya manusia itu saling berkomunikasi namun antara satu individu dengan individu yang lain memiliki keberagaman karakteristik. Individu harus memahami perbedaan suku, agama, ras, bahasa pribadi, perilaku, pola pikir, dan sebagainya. Manajemen konflik diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik memahami keragaman tersebut.

3) Meningkatkan kreatifitas

Menurut Sy. Landau, Barbara Landau, dan Daryi Landau yang dikutip oleh Wirawan (2014: 132), konflik jika dimanajemeni akan menciptakan kreativitas dan inovasi, serta mengembangkan kreativitas pada pihak-pihak yang terlibat konflik.

4) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama. Semua subsistem dan para anggota dalam organisasi harus

bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

5) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Organisasi yang mapan dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Dari pembelajaran tersebut, prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik dikembangkan. Jika prosedur dan mekanisme berhasil menyelesaikan konflik secara berulang-ulang, hal ini akan menjadi norma budaya organisasi. Namun jika tidak dimenejemeni dengan baik, konflik akan menyebabkan disfungsional organisasi (Wirawan, 2014: 133).

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan judul penelitian tujuan manajemen konflik di sekolah yaitu agar kepala sekolah memahami perbedaan yang menyebabkan terjadinya konflik sehingga kepala sekolah dapat segera mengelola konflik tersebut menjadi konflik yang sifatnya membangun. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik tetapi harus didorong karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Menurut Edelman, R. J. yang dikutip oleh Wahyudi (2015: 47) menegaskan bahwa jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerja sama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreatifitas dan produktivitas. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi karena setiap model mempunyai kelebihan dan kekurangan.

C. Pendekatan dan Gaya Manajemen Konflik

Dalam menyelesaikan konflik, Allah SWT berfirman dalam surat An-Nisa ayat 35, sebagai berikut:

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا
 وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ
 اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٣٥﴾

Artinya: “Dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam (orang yang tidak curang dan memelihara rahasia) dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang ini bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberikan taufik kepada suami-istri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS. An-Nisa: 35)

Ayat ini memberi pemahaman bahwa: (1) Anjuran untuk sesegera mungkin menyelesaikan konflik secara dini; (2) Cara menyelesaikan konflik adalah melalui mediator yang disebut *hakam*; (3) Mediator (*hakam*) merupakan sosok pribadi yang benar-benar bisa diteladani; (4) Mediator (*hakam*) itu sebanyak dua orang yang mewakili masing-masing pihak (dalam konteks ayat tersebut berarti suami-istri); dan (5) Ada keinginan kuat untuk melakukan *islah* (penyelesaian konflik) dari masing-masing pihak (Mujamil Qomar, 2007: 243-244).

Ayat tersebut mengandung pesan penyelesaian konflik yang terjadi dalam “lembaga” pendidikan keluarga. Namun, pesan resolusi konflik dalam ayat ini bisa diterapkan juga pada lembaga pendidikan yang lebih luas/besar, yakni di lembaga pendidikan formal seperti sekolah, madrasah, perguruan tinggi, maupun pesantren (Mujamil Qomar, 2007: 243-244).

Selanjutnya, dalam Panduan Manajemen Sekolah (1998: 192) strategi penyelesaian konflik, ada tiga tahapan yang harus dilalui:

- 1) Perencanaan analisis konflik.
- 2) Evaluasi konflik.
- 3) Pemecahan konflik.

Menurut Handoko (1992) yang dikutip oleh Wahyudi (2017: 48), secara umum terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu, (1) stimulasi konflik, (2) pengurangan atau penekanan konflik, dan (3) penyelesaian konflik. Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kinerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha

menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik daripada menstimulasi konflik. Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat memengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Senada dengan pendapat di atas, Aldag, R. J. dan Stearns, T. M (1987: 416) mengatakan sebagai berikut: *“Regardless, we can identify techniques that are design to prevent conflict, reduce conflict, and increase or stimulating conflict in the organization. All are techniques that managers can implement in order to manage conflict in an organization.”*

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada: (1) Tujuan organisasi lebih penting daripada kelompok/unit, (2) Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan, (3) Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit yang berbeda, (4) Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain. Pengurangan konflik diperlukan apabila konflik yang terjadi merintangai pencapaian tujuan. Tehnik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah, (1) Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang baru, (3) Meningkatkan interaksi antar kelompok, (4) Memfungsikan peran integrator, (5) Mendorong negosiasi, (6) Meminta bantuan konsultan pihak ketiga, (7) Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, (8) Mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (9) Mengadakan pelatihan pekerjaan (*job training*). Sedangkan Stimulasi konflik dilakukan dengan cara, (1)

Meningkatkan kompetisi dan peluang konflik, (2) Menumbuhkan ketidakpastian antar kelompok, (3) Memperbaharui sistem penggajian (Wahyudi, 2017: 49).

Demikian halnya, Winardi (1994) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; (1) Menstimulasi konflik, (2) Mengurangi atau menekan konflik, dan (3) Menyelesaikan konflik.

Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis (Wahyudi, 2017: 50).

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian. Metode pengurangan konflik dengan jalan mensubsitisi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar dihadapi secara bersama, dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok (Wahyudi, 2017: 50).

Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (1994) adalah dominasi, kompromi, dan pemecahan problem secara integratif.

Hendricks, W. (2012: 48) menyamakan istilah tehnik pendekatan konflik dengan gaya (*style*) manajemen konflik yang diterapkan dalam menyelesaikan konflik yaitu, 1) Gaya penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*); 2) Gaya penyelesaian konflik dengan cara kerelaan untuk membantu (*obliging*); 3) Gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*); 4) Gaya penyelesaian konflik dengan menghindar (*avoiding*); dan 5) Gaya penyelesaian konflik dengan kompromi (*compromising*).

Gaya penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*) adalah salah satu gaya konflik. Individu yang memilih gaya ini saling melakukan tukar menukar informasi. Kemudian ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Penyelesaian konflik dengan gaya ini dapat mendorong tumbuhnya *creative thinking* (berfikir kreatif), mengembangkan alternatif, dan dapat menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mensintesis informasi dari perspektif yang berbeda.

Gaya penyelesaian konflik dengan cara kerelaan untuk membantu (*obliging*) adalah gaya yang dapat membantu menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Gaya ini mungkin

mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Strategi rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antara kelompok dan mendorong untuk mencari persamaan dasar. Gaya ini dengan tidak disadari dengan cepat dapat membuat orang rela untuk mengalah.

Gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*) yaitu gaya yang lebih menekankan pada diri sendiri. Gaya mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Gaya ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan. Gaya ini terlihat dengan adanya penyerangan untuk menang. Gaya mendominasi sangat membantu jika kurangnya pengetahuan tentang isu yang menjadi faktor munculnya konflik.

Gaya penyelesaian konflik dengan menghindari (*avoiding*) adalah gaya yang menghindari dari persoalan diantaranya menghindari dari tanggung jawab. Penggunaan gaya penyelesaian konflik menghindari cukup dirasa efektif bila memang dibutuhkan dalam waktu tertentu.

Gaya penyelesaian konflik dengan kompromi (*compromising*) adalah gaya yang perhatian pada diri sendiri maupun pada orang lain yang berada pada tingkatan sedang. Kompromi akan efektif bila masalah yang dihadapi cukup kompleks. Kompromi bisa menjadi pemecah perbedaan. Kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua kelompok yang berselisih untuk memberikan sesuatu untuk mendapatkan jalan keluar atau pemecah.

Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh Wibowo (2015: 265), gaya pengelolaan manajemen konflik sebagai berikut:

- a. *Competiting*. *Competiting* terjadi ketika seseorang berusaha memuaskan kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan dampaknya pada pihak lain pada konflik. Kita bersaing ketika kita menempatkan taruhan dengan pengertian bahwa hanya satu orang yang dapat menang. Dalam *competing*, orang bersifat tegas dan tidak kooperatif.
- b. *Collaborating*. Kolaborasi terjadi ketika masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik berkeinginan sepenuhnya kepentingan semua pihak, sehingga terdapat kerjasama dan mencari hasil yang saling menguntungkan. Dalam kolaborasi, para pihak bermaksud menyelesaikan perbedaan daripada mengakomodasi berbagai sudut pandang. Berusaha mencari solusi *win-win* di mana tujuan kedua pihak dicapai sepenuhnya.
- c. *Avoiding*. Penghindaran terjadi ketika orang mengetahui adanya konflik dan ingin menarik diri atau mendiamkan. Ia berusaha mengabaikan konflik dan menghindari orang lain dengan siapa kita tidak setuju.
- d. *Accomodating*. Dalam akomodasi, pihak yang memenuhi tuntutan lawan mungkin ingin menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri, berkorban untuk menjaga hubungan. Misalnya dengan mendukung pendapat seseorang meskipun sebenarnya kita keberatan.
- e. *Compromising*. Dalam kompromi jelas siapa menang atau kalah. Terdapat keinginan mendistribusikan objek konflik dan menerima solusi yang memberikan sebagian kepuasan dari kedua pihak yang berkepentingan.

Perbedaan karakteristik kompromi adalah masing-masing pihak bersedia menyerahkan sesuatu.

Pengelolaan konflik menurut McShane dan Von Ginov yang dikutip oleh Wibowo (2015: 266-267), pada dasarnya sama dengan menggunakan variabel *Assertiveness* dan *Cooperativeness*. *Assertiveness* menunjukkan motivasi untuk memuaskan kepentingannya sendiri. Sedangkan *Cooperativeness* menunjukkan motivasi untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Perbedaan di antara mereka adalah pada terminologi yang dipergunakan dalam masing-masing gaya pengelolaan konflik, diantara:

- a. *Problem solving*. *Problem solving* berusaha menemukan solusi yang saling menguntungkan atas ketidaksepakatan. Ini dikenal sebagai *win-win orientation* karena orang yang menggunakan gaya ini percaya bahwa sumber daya yang dipertaruhkan dapat diperluas, daripada tetap, apabila para pihak bekerja bersama menemukan solusi kreatif. Gaya *problem solving* sebenarnya kurang lebih sama dengan *collaborating*.
- b. *Forcing*. *Forcing* berusaha memenangkan konflik atas beban kerugian pihak lain. Orang yang menggunakan gaya ini mempunyai *win-lose orientation*, mereka percaya bahwa apabila satu pihak menerima lebih banyak maka pihak lain mendapat lebih sedikit. Gaya *forcing* sebenarnya sama dengan *competing*.
- c. *Avoiding*. *Avoiding* berusaha mengurangi atau menghindari situasi konflik seluruhnya. *Avoiding* menunjukkan perhatian rendah baik pada dirinya

sendiri maupun pihak lain. *Avoider* berusaha mencegah berfikir tentang konflik.

- d. *Yielding*. *Yielding* menyangkut memberikan sepenuhnya pada harapan pihak lain atau paling tidak bekerja sama, dengan sedikit atau tanpa perhatian pada kepentingan sendiri. Gaya ini menyangkut membuat konsesi secara sepihak dan janji tanpa syarat, demikian pula menawarkan bantuan tanpa harapan bantuan sebaliknya. Pengertian *yielding* disini mendekati atau bahkan lebih kuat daripada *accomoditing* dalam memberikan toleransi pada kepentingan pihak lain.
- e. *Compromising*. *Compromising* menyangkut mencari posisi di mana kita memberi konsesi sampai pada suatu tingkat tertentu. *Compromising* menyangkut menyelesaikan kondisi pihak lain, membuat janji bersyarat atau tantangan, dan secara aktif mencari dasar tengah antara kepentingan kedua pihak.

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) model manajemen konflik yang masing-masing memiliki arti yang berbeda, yaitu; (1) menstimulasi konflik, (2) mengurangi atau menekan konflik, dan (3) menyelesaikan konflik. Sedangkan dalam penyelesaian konflik terdapat lima (5) gaya penyelesaian konflik, yaitu: a) *Problem solving* berusaha menemukan solusi yang saling menguntungkan atas ketidaksepakatan, b) *Forching* berusaha memenangkan konflik atas beban kerugian pihak lain, c) *Avoiding* berusaha mengurangi atau menghindari situasi

konflik seluruhnya, d) *Yielding* menyangkut memberikan sepenuhnya pada harapan pihak lain atau paling tidak bekerja sama, dengan sedikit atau tanpa perhatian pada kepentingan sendiri, dan e) *Compromising* menyangkut mencari posisi di mana kita memberi konsesi sampai pada suatu tingkat tertentu. Maka dari itu kepala sekolah diharapkan untuk memahaminya, sehingga jika terdapat konflik kepala sekolah dapat menggunakan model serta gaya manajemen konflik yang cocok terhadap konflik yang terjadi.

D. Stimulasi (*Stimulation*) Konflik Organisasi

Konflik tidak selalu nampak di permukaan, dan bahkan seringkali konflik tidak muncul dalam aktivitas organisasi, maka pada saat itu konflik pada tingkatan yang sangat rendah. Intensitas konflik pada taraf rendah biasanya dicirikan oleh motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, hasil tidak maksimal, kegiatan yang dilaksanakan sekedar mengerjakan tugas, target tidak tercapai, dan bahkan masing-masing anggota saling bertoleransi terhadap kesalahan yang terjadi. Menyikapi hal seperti ini diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreativitas anggota. Maka pilihan pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah model stimulasi konflik organisasi (Wahyudi, 2017: 101).

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumberdaya yang terlibat dan kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal eksternal organisasi. Yang bersumber dari internal organisasi antara lain adalah; keterbatasan sumberdaya,

perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi adalah; adanya perkembangan Iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat (Wahyudi, 2017: 103).

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional dijelaskan oleh Gibson, et. all (1996) yang dikutip oleh Wahyudi (2017: 103), adalah perbedaan, pertentangan atau perselisihan antar individu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.

Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja dalam organisasi terlalu lambat dalam melakukan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Pimpinan perusahaan perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berdampak peningkatan kinerja karyawan (Wahyudi Husodo, 2008: 23). Akibat-akibat disfungsional mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangai pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

Untuk itu, T. Hani Handoko (1992: 374) berpendapat sebagai berikut:
....Situasi konflik yang terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif, sedangkan perilaku

dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan.” Selanjutnya Handoko menyarankan agar diciptakan konflik apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

Intensitas konflik yang rendah perlu dilakukan stimulasi berupa peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan. (Wahyudi, 2017: 103).

Stimulasi konflik menurut James A. F. Stoner et. al., (1992: 562) meliputi:

- a. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok;
- b. Penyusunan kembali organisasi;
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan;
- d. Pemilihan manajer yang tepat;
- e. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

Menurut Noer Rohmah dan Zaenal Fanani (2017: 185), stimulasi konflik, meliputi:

- 1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- 2) Penyusunan kembali organisasi
- 3) Penawaran bonus, pembayaran intensif dan penghargaan untuk mendorong persaingan

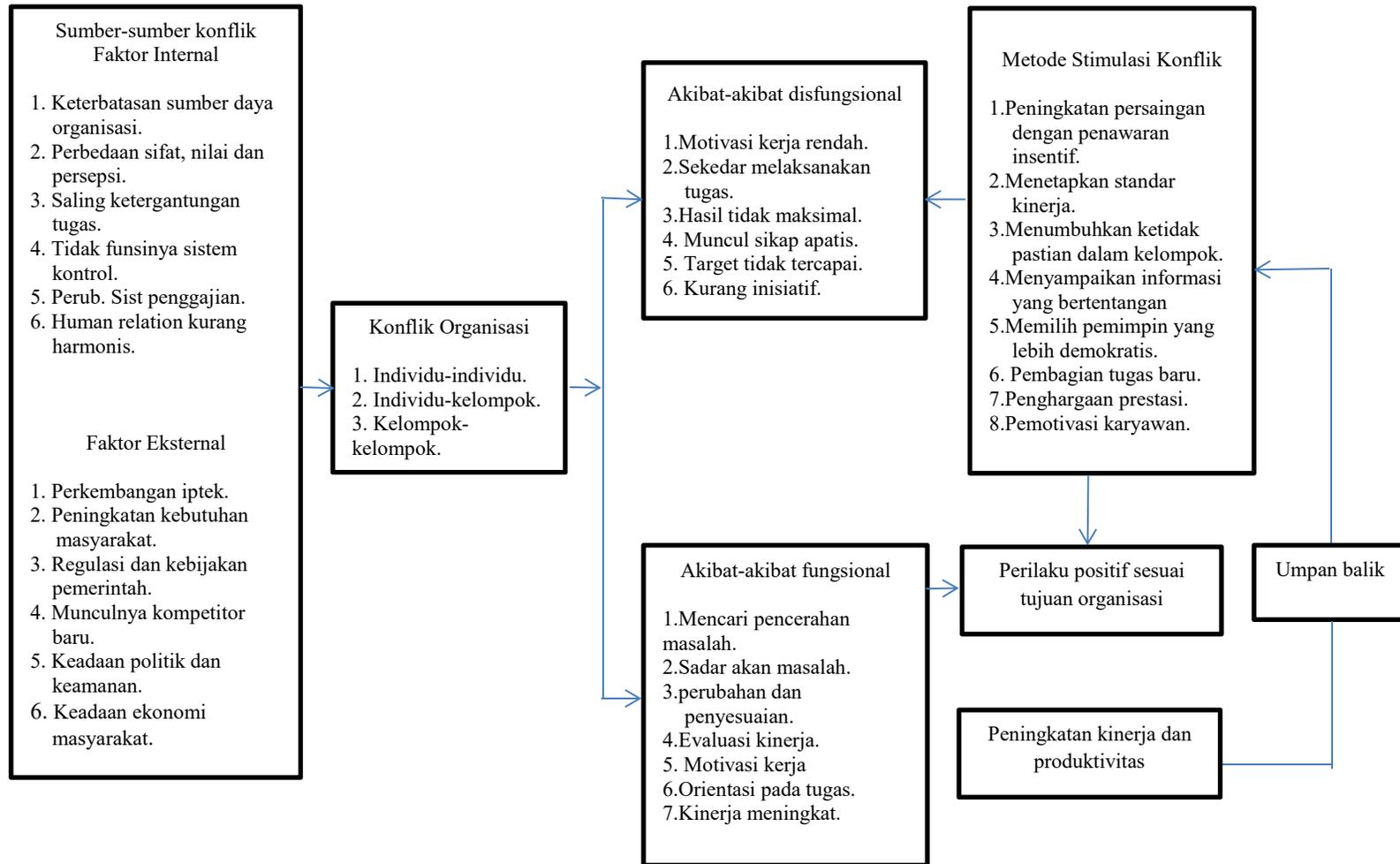
- 4) Pemilihan manajer-manajer yang tepat
- 5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

Pendekatan dalam menstimulasi konflik menurut Winardi (2008: 79), meliputi:

- a. Rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru;
- b. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami;
- c. Memilih pemimpin baru yang lebih demokratis;
- d. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan;
- e. Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.

Sementara itu, Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2012: 810) mengatakan bahwa menstimulasi konflik digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi di mana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif. Stimulasi konflik ini meliputi hal-hal berikut:

- 1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- 2) Penyusunan kembali organisasi
- 3) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
- 4) Pemilihan manajer-manajer yang tepat
- 5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan



Gambar 2. 2 Model Stimulasi (*stimulation*) Konflik Organisasi

Kinerja dan produktivitas lembaga menurun ataupun tetap (konstan) maka pimpinan melakukan kegiatan stimulasi. Usaha yang dilakukan pimpinan dalam menciptakan/menimbulkan (*stimulation/increase*) konflik adalah sebagai berikut (H.A. Rusdiana, 2015: 210), meliputi:

- 1) Memberitahukan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas produksi agar tidak ditinggalkan pelanggan atau konsumen.
- 2) Memotivasi karyawan agar meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelanggan tidak beralih pada lembaga pelatihan yang lain.
- 3) Mengeluarkan peraturan tentang pembagian Insentif Kontribusi Bagian (IKB) sebesar 20% dari pendapatan bersih (*net income*) setiap departemen sehingga sebagai unit produksi dan jasa kompetisi mencari *omset* pelatihan ataupun barang jadi.
- 4) Memotivasi karyawan agar mengikuti pendidikan lanjutan tingkat sarjana (S-1) atau tingkat magister (S-2) karena promosi jabatan mempersyaratkan kualifikasi pendidikan.
- 5) Mewajibkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui *on the job training* atau pun kursus-kursus sesuai dengan kebutuhan lembaga. Apabila tidak meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tidak diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan di luar institusi.
- 6) Mengevaluasi *credit point*, bagi yang tidak mencapai jumlah angka minimal akan ditinjau kembali. Dengan demikian, menimbulkan semangat kerja.

- 7) Menilai calon pegawai yang sedang menjalani masa orientasi, bagi yang tidak mampu dan kurang disiplin tidak di usulkan menjadi pegawai tetap.
- 8) Untuk meningkatkan daya saing dengan industri dan perusahaan, instansi/organisasi/perusahaan melakukan efisiensi sumber daya. Dengan demikian, setiap program melakukan inovasi terhadap produk-produk unggulan.

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa menstimulasi konflik dapat dilakukan melalui; 1) peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, 2) menetapkan standar kinerja, 3) menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok, 4) menyampaikan informasi yang betentangan, 5) memilih pimpinan yang lebih demokratis, 6) pembagian tugas baru, 7) penghargaan prestasi, dan 8) memotivasi karyawan. Maka dari itu, hendaklah kepala sekolah memahami macam-macam stimulasi konflik yang dapat dilakukan di sekolah, agar konflik disekolah berdampak positif bagi peningkatan produktivitas organisasi sekolah.

E. Faktor-faktor yang Memengaruhi Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Gaya manajemen konflik ada bermacam-macam dan digunakan dalam situasi dan kondisi yang berbeda-beda tergantung pihak yang berkonflik dan jenis konfliknya.

Menurut Rahim (2002), manajemen konflik harus memiliki kriteria sebagai berikut:

a) Pembelajaran kelompok dan keefektifan.

Kelompok yang dimaksud pada pihak-pihak yang terlibat konflik. Keefektifan jangka panjang disebabkan oleh pembelajaran kelompok. Untuk mencapai keefektifan itu. Gaya manajemen konflik harus dibuat agar menjunjung pemikiran yang kritis dan inovatif sehingga dapat menelaah proses intervensi konflik.

b) Kebutuhan akan *stakeholder*.

Gaya manajemen konflik harus dibuat agar memenuhi kebutuhan dan ekspektasi dari lingkungan sekitarnya dan mempertahankan keseimbangan pada mereka. Terkadang pihak yang berkonflik dapat berjumlah lebih dari dua, dan tantangan yang harus dijawab oleh manajemen konflik adalah bagaimana melibatkan pihak-pihak terkait dalam proses penyelesaian konflik, dengan harapan bahwa proses tersebut akan mengarah pada kepuasan *stakeholder*.

c) Etika

Seseorang harus bersikap etis, dan untuk dapat bersikap etis seseorang sebaiknya terbuka dengan informasi baru dan bersedia untuk mengubah pola pikirnya.

Wirawan (2016: 135-138) menyatakan bahwa manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

1. Asumsi seseorang mengenai konflik.

Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

2. Persepsi mengenai penyebab konflik.

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya.

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.

4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik.

Konflik merupakan proses interaksi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling mengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan

menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respon sesuai dengan yang diinginkan.

5. Kekuasaan yang dimiliki.

Konflik merupakan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

6. Pengalaman menghadapi situasi konflik.

Proses interaksi dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

7. Sumber yang dimiliki.

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.

8. Jenis kelamin.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.

9. Kecerdasan emosional.

Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam manajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu fikiran.

10. Kepribadian.

Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, atau tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

11. Budaya organisasi sistem sosial.

Budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olah raga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

12. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik.

Organisasi birokrasi atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin.

13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik.

Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat memengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan.

14. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik.

Jika A terliba konflik dengan B, C dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.

15. Keterampilan berkomunikasi.

Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

Sementara itu menurut Boardman dan Horowitz yang dikutip oleh Thontowi (2001: 83), karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik individu. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal/antarpribadi.

Dengan komunikasi interpersonal yang berlangsung antara dua orang atau lebih tatap muka termasuk yang terjadi antara anak remaja perempuan dengan orangtua akan membantu seseorang menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dirinya, melalui kata-kata isyarat-isyarat, ekspresi, suara dan tindakan yang muncul saat berlangsungnya proses komunikasi, dan mengandung maksud tujuan yang jelas.

2. Kecenderungan agresif.

Suatu tindakan cara untuk mencapai tujuan tertentu, guna mengembangkan kemampuan dalam menggunakan gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi konflik yang sedang dihadapi untuk meminimalisir kecenderungan perilaku agresifnya.

3. Kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai.

Mampu mengontrol dan menguasai konflik yang terjadi sangat diperlukan agar tidak terjadi perilaku yang tidak diinginkan.

4. Orientasi kooperatif atau kompetitif.

Memiliki keinginan untuk memenuhi keinginan untuk mencapai kepuasan pada pihak yang berkepentingan dengan berkompetisi.

5. Kemampuan berempati.

Seseorang yang memiliki kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan bertindak sesuai untuk membantu dalam manajemen konflik.

6. Kemampuan menemukan alternatif manajemen konflik.

Dalam manajemen konflik seseorang harus memiliki beberapa alternatif untuk manajemen konflik. Bila dengan satu alternatif tidak bisa terselesaikan, bisa digunakan alternatif lain untuk menyelesaikan konflik.

Dalam manajemen konflik seseorang harus memiliki beberapa alternatif untuk manajemen konflik. Bila dengan satu alternatif tidak bisa terselesaikan, bisa digunakan alternatif lain untuk menyelesaikan konflik.

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa kriteria manajemen konflik adalah; a) pembelajaran kelompok dan keefektifan, b) kebutuhan akan *stakeholder*, dan c) etika. Sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi manajemen konflik adalah; 1) asumsi seseorang mengenai konflik, 2) persepsi mengenai penyebab konflik, 3) ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya, 4) pola komunikasi dalam interaksi konflik, 5) kekuasaan yang dimiliki, 6) pengalaman menghadapi situasi konflik, 7) sumber yang dimiliki, 8) jenis kelamin, 9) kecerdasan emosional, 10) kepribadian, 11) budaya organisasi sistem sosial, 12) prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik, 13) situasi konflik dan posisi dalam konflik, 14) pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik, dan 15) keterampilan berkomunikasi.

F. Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi

Perbedaan pendapat, pertentangan, ataupun perselisihan merupakan peristiwa yang lazim ditemui pada organisasi. Konflik dapat dikategorikan sebagai indikator dinamika dan perubahan organisasi, karena itu keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar tetap berada pada tingkat yang terkendali (H. A. Rusdiana, 2015: 202).

Konflik yang diabaikan dapat mengarah pada perilaku menyimpang dari aturan, prosedur kerja, dan mengganggu pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik dikelola secara baik dapat meningkatkan dinamika organisasi, menumbuhkan kreativitas, menghargai perbedaan, dan meningkatkan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi (Wahyudi, 2017: 100).

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Hasilnya bias obyektif dan bias subyektif. Aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, sedangkan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dari aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Karena itu untuk menganalisis kinerja seseorang dapat dilakukan dengan cara mempelajari karakteristik perilaku kerja yang diperhatikan. Karakteristik

dimaksud antara lain; mempunyai semangat tinggi, bertanggung jawab, bersikap positif, kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan atasan, rekan kerja, dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja adalah semua perilaku dan kemampuan individu sebagai ungkapan kemajuan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas berupa barang maupun jasa layanan kepada masyarakat (H. A. Rusdiana, 2015: 203). Sementara Robbins, S.P. (1996) yang dikutip oleh Wahyudi menjabarkan hubungan konflik dengan keefektifan organisasi ke dalam tabel sebagai berikut (Wahyudi, 2017: 90):

Tabel: 2.4 Hubungan Konflik dengan Efektivitas Organisasi

Situasi	Tingkat Konflik	Dampak Konflik	Karakteristik Internal Organisasi	Efektivitas Organisasi
A	Rendah	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> –Apatis –Stagnasi –Lambat beradaptasi –Kurang ide/gagasan –Sedikit perubahan 	Rendah
B	Optimal	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> –Inovatif –Kritis terhadap intern organisasi –Tanggap terhadap perubahan –Kreatif dan cepat beradaptasi 	Tinggi
C	Tinggi	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> –Saling menghambat pekerjaan –Tidak kooperatif –Ego kelompok tinggi –Sikap otoritarian –Agresivitas individu 	Rendah

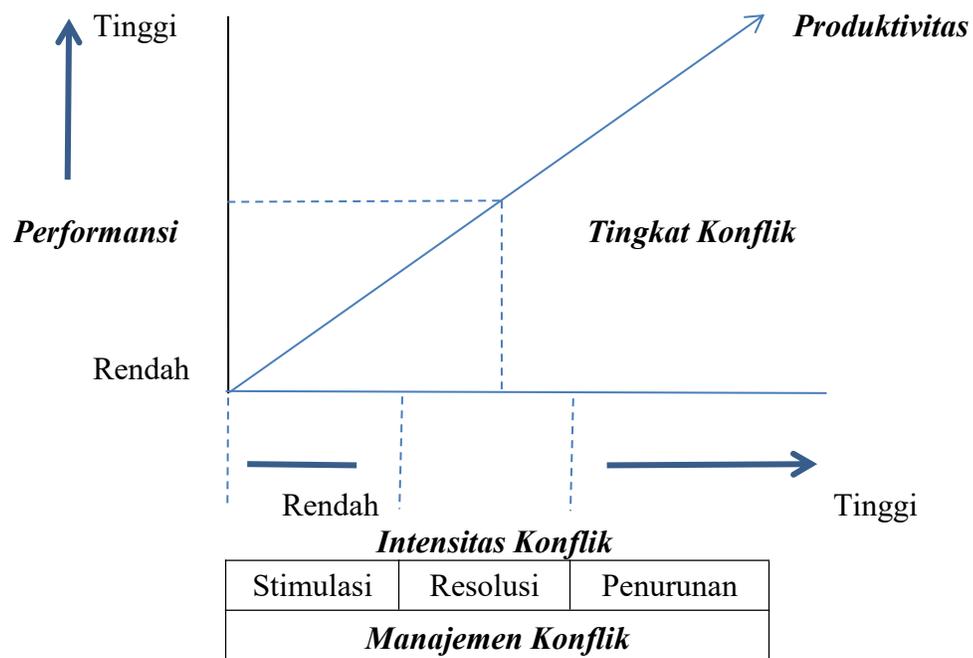
Sumber: Wahyudi (2017: 90).

Pada sebuah organisasi, tingkat konflik optimal (posisi B) merupakan jenis konflik yang fungsional sehingga organisasi menjadi efektif dan mempunyai karakteristik; inovatif, kritis terhadap intern organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan. Di satu sisi, ketika tingkat konflik terlalu rendah, organisasi terlihat apatis, mengalami stagnasi, lambat beradaptasi, dan pada akhirnya tidak mengalami perubahan. Menghadapi situasi konflik yang terlalu rendah, maka pimpinan harus menstimuli konflik agar mendapatkan manfaat dari segi fungsional konflik. Jika tingkat konflik berada posisi A (rendah) terus berlanjut, maka kelangsungan organisasi dapat terancam. Sedangkan konflik yang terlalu tinggi dan berada pada posisi C (tinggi) dapat berupa tingkah laku saling menghambat pekerjaan, tidak kooperatif, ego kelompok tinggi, dan terjadi pemborosan dana, waktu, ataupun tenaga. Tugas pimpinan (manajer) dalam menghadapi konflik yang terlalu tinggi adalah melakukan upaya penurunan (*reduce conflict*) (Wahyudi, 2017: 89-90).

Produktivitas dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi orang/individu. Dari dimensi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang antara lain, mempunyai kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan, kreatif, tidak mudah putus asa, mempunyai motivasi kerja, dan inovatif. Sedangkan konsep produktivitas yang lebih menekankan pada dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli ekonomi yang mengemukakan, produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan

kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia). Produktivitas adalah hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara *output* dan *input*. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas karena alat produksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan karya manusia (H. A. Rusdiana 2015: 204-230).

Pengaruh manajemen konflik terhadap performansi kerja dan produktivitas organisasi dapat digambarkan dalam grafik berikut:



Gambar: 2.3 Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Performansi Kerja dan Produktivitas Organisasi

Sumber: Wahyudi (2017: 92)

Berdasarkan pemaparan di atas sesuai dengan judul penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh manajemen konflik terhadap performansi kerja dan produktivitas organisasi pada gambar di atas menunjukkan bahwa apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik berada pada taraf fungsional dengan ciri-ciri anggota yang inovatif, kritis terhadap persoalan organisasi, kreatif, tanggap terhadap perubahan sehingga berdampak pada peningkatan performansi kerja dan produktivitas organisasi. Bila konflik terlalu rendah, performansi kerja dan produktivitas organisasi mengalami stagnasi, dan organisasi menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan, maka tugas pimpinan adalah menstimulasi konflik agar timbul inisiatif, kreativitas, dan dinamika organisasi. Di satu sisi, jika tingkat konflik terlalu tinggi, maka akan berakibat munculnya kekacauan, kepentingan kelompok lebih dominan daripada kepentingan organisasi dan dapat menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Menghadapi kemungkinan timbulnya dampak negatif yang disebabkan oleh konflik yang terlalu tinggi, pimpinan melakukan penurunan (*reduce*) konflik dengan melakukan dialog, menetapkan peraturan, dan mengadakan kegiatan bersama bagi pihak-pihak yang konflik sehingga aktivitas mengarah pada peningkatan performansi kerja dan produktivitas organisasi (Wahyudi, 2017: 92-93).

G. Prosedur Implementasi Model Manajemen Konflik

Menurut Wahyudi (2017: 110-117), prosedur implementasi model hipotemik manajemen konflik dapat dilakukan sebagai berikut: (a) Asumsi

model, (b) proses manajemen konflik, dan (c) Kriteria keberhasilan. Sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Asumsi Model

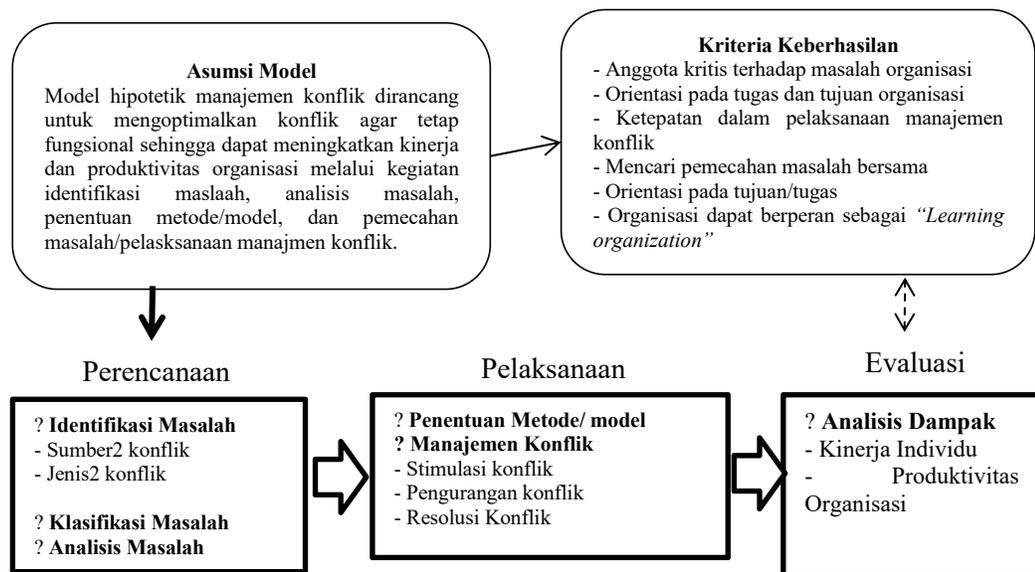
Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat optimal yang bercirikan kritis (*critical*) terhadap permasalahan intern organisasi, terjadi kompetisi yang positif antar individu/kelompok, kreatif dan cepat beradaptasi, mencari penyelesaian masalah, dan tanggap terhadap perubahan.pada kenyataan, konflik tidak selalu berdampak positif dan fungsional akan tetapi dapat mengarah pada perilaku disfungsional yaitu perilaku yang menghambat pencapaian tujuan, karena itu diperlukan langkah-langkah untuk menerapkan model hipotetik manajemen konflik agar konflik dapat meningkatkan kinerja anggota dan secara keseluruhan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Dengan demikian konflik dapat menguntungkan atau merugikan organisasi bergantung pada masalah dan model manajemen konflik yang dilakukan.

Organisasi pendidikan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumberdaya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. Karena itu, konflik harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara

bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Model hipotetik manajemen konflik merupakan model konseptual yang dirumuskan dan dideskripsikan berdasarkan kondisi nyata institusi pendidikan dan pelatihan yang tidak terlepas dari persoalan konflik yang dapat memengaruhi kinerja anggota dan produktivitas organisasi. Keberhasilan penerapan model hipotetik manajemen konflik bergantung pada ketepatan dalam mengidentifikasi sumber-sumber konflik dan pemilihan pendekatan manajemen konflik. Karena itu perlu dirumuskan prosedur implementasi model hipotetik manajemen konflik organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun asumsi model, proses manajemen konflik, dan kriteria keberhasilan dapat diperiksa pada gambar berikut:



Gambar 2.4 Prosedur Implementasi Model Manajemen Konflik Organisasi

Sumber: Wahyudi (2017: 111)

2. Proses Manajemen Konflik

Terdapat beberapa model manajemen konflik yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, dan penerapan model dilakukan melalui tahapan sebagai berikut (Wahyudi, 2017: 112-116):

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah:

1) Identifikasi Masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus mampu memisahkan antara konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis, atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga, namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau disain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui 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 terjadi 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 dalam pengelolaannya perlu dilakukan pengelompokan/pengklasifikasian sumber-sumber konflik. Dari berbagai macam sumber konflik, Fieldman dan Arnold (1983: 513) membagi kelompok dan kelemahan sistem kontrol organisasi. Kurangnya koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi berkenaan dengan kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit bagian, aturan main tidak berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antar individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas

organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumberdaya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

3) Analisis Masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Sebagai contoh, banyak organisasi yang menunda untuk menambah sumberdaya organisasi (peralatan kerja/mesin) karena memerlukan dana yang banyak dan waktu yang lama untuk mengembalikan modal "*rate of return*". Demikian juga banyak organisasi kurang tertarik untuk melakukan restrukturisasi organisasi karena terikat dengan aturan/regulasi yang berlaku dalam institusi pemerintahan. Berbeda dengan institusi swasta lebih leluasa untuk mengadakan perubahan struktur organisasi baik yang menyangkut

bagian sebagai alur mekanisme kerja maupun pergantian personel sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, perubahan struktur organisasi sebagai pilihan atau alternatif terakhir setelah gagal melakukan berbagai pendekatan.

b. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode/model manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

1) Penentuan Metode/Pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan model harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu dan kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik. Pertimbangan pemilihan pendekatan tersebut dijelaskan secara lebih terinci pada bab-bab sebelumnya.

2) Penyelesaian Masalah melalui Manajemen Konflik

model manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan/fungsional

dan merugikan atau menghambat 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 kerja 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. Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan berusaha mengevaluasi diri kinerja masing-masing, maka dapat dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar menawar (*bargaining*).

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 (*critical*) karena sebagai

landasan untuk melakukan koreksi ataupun pementapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan. Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja, berusaha mencari pemecahan masalah setiap terjadi perbedaan atau pertentangan, mengadakan evaluasi selama proses kegiatan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada tujuan/tugas. Sebaliknya sikap dan perilaku yang perlu mendapat perhatian adalah munculnya sikap apatis, sekedar melaksanakan tugas, motivasi kerja rendah, dan sekedar melaksanakan tugas tanpa usaha yang sungguh-sungguh untuk berprestasi.

Manajemen konflik yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang ditunjukkan dalam perilaku kerja dan hasil kerja. Performansi kerja yang dimaksud dalam pengertian disini diartikan sebagai perilaku kerja dan hasil kerja yang telah dilakukan di dalam organisasi. Perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan hasil kerja merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan anggota organisasi yang berupa barang yang dibuat/diciptakan, banyaknya layanan atau meningkatnya layanan yang telah diberikan,

informasi yang berguna bagi peningkatan keterampilan/pengetahuan masyarakat.

Kinerja individu secara keseluruhan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat diukur dari efisiensi organisasi yaitu perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap masukan/setiap sumber yang digunakan. Produktivitas organisasi tidak hanya dilihat secara kuantitatif, akan tetapi juga dikaji secara kualitatif yaitu komitmen terhadap tugas, sikap kompetitif, dan bertambahnya pengalaman individu.

3. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan merupakan standar yang harus dicapai setelah implementasi manajemen konflik. Kriteria secara kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut: (Wahyudi, 2017: 116-117)

Pertama, organisasi mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis dan menjadikan organisasi sebagai “*learning organization*”

Kedua, setiap anggota organisasi menyadari perbedaan-perbedaan: pendapat, kreativitas, tujuan, kepentingan, nilai atau perbedaan persepsi dalam melaksanakan program organisasi sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindarkan. Setiap anggota organisasi menjadi semakin dewasa (*mature*) dalam menyikapi konflik yang terjadi dalam aktivitas pencapaian tujuan.

Ketiga, pimpinan mampu menentukan strategi manajemen konflik secara tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi sehingga dapat memuaskan (*satisfaction*) kedua belah pihak yang mengalami konflik.

Keempat, setiap anggota organisasi kritis (*critical*) terhadap persoalan yang mengganggu aktivitas pencapaian tujuan dan bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

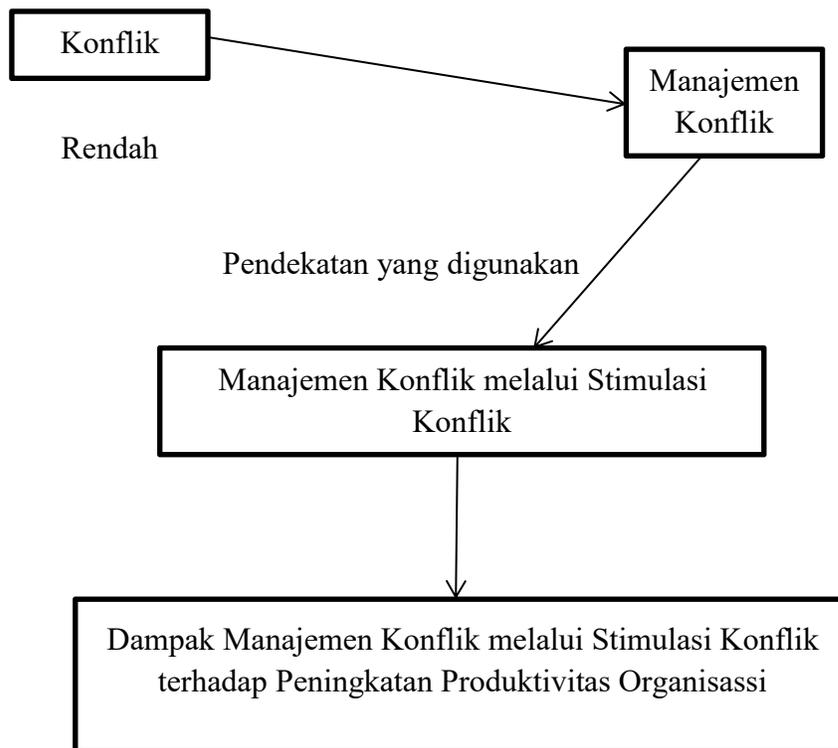
Kelima, pimpinan dan anggota organisasi bersikap positif terhadap peristiwa konflik, konflik dipersepsi sebagai dinamika organisasi, pendorong perubahan organisasi, dapat menimbulkan kreativitas anggota organisasi, dan dapat mengidentifikasi berbagai masalah yang merintangi pencapaian tujuan organisasi.

Keenam, pendekatan manajemen konflik yang diterapkan berdampak positif dan fungsional sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap gagasan orang lain, saling bekerjasama untuk menyelesaikan masalah, komitmen terhadap tugas, dan meningkatkan kualitas pelatihan dan pelayanan.

Ketujuh, dapat meningkatkan kinerja karyawan dan secara keseluruhan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

H. Kerangka Berfikir

Agar mempermudah peneliti, serta membatasi permasalahan yang akan diteliti, disini perlu adanya kerangka berfikir. Kerangka berfikir dalam penelitaian ini disajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Fokus penelitian adalah manajemen konflik di Sekolah (Studi pada SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Untuk menjawab fokus penelitian tersebut dibutuhkan subfokus yang mempertanyakan bagaimana manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, dan dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu menggunakan objek penelitian sebagai sumber perolehan data atau informasi-informasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, karena peneliti berkeinginan untuk memahami secara mendalam kasus di lokasi di atas.⁷ Rancangan penelitian ini dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan metode kualitatif, umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan (Sukidin, 2005: 23).

⁷ Menurut Suprayogo, secara umum, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami (*understanding*) dunia makna yang disimpulkan dalam perilaku masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri. Lihat Imam Suprayogo, et.all, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 9.

Dalam penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu memberikan gambaran sebagaimana yang ada dan terjadi pada objek penelitiannya. Suatu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan data-data, fakta-fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan masalah yang dipecahkan (Iqbal Hasan, 2009: 33). Data deskriptif biasanya dikumpulkan dengan observasi fenomena yang diamati, wawancara secara lisan dan dokumentasi (Ahmad Tanzeh, 2011: 50).

Penggunaan metode deskriptif kualitatif ini untuk mengumpulkan data-data (kata-kata), fakta-fakta, informasi dan tindakan (fenomena) tentang manajemen konflik pada SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Menurut Sugiyono (2013: 397), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Pada penelitian kualitatif, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebagai pertanyaan penelitian bukan hanya mencakup: apa, siapa, di mana, kapan, bagaimana, tetapi yang terpenting harus mencakup pertanyaan mengapa. Pertanyaan mengapa, menuntut jawaban mengenai hakekat yang ada dalam hubungan di antara gejala-gejala atau konsep, sedangkan pertanyaan apa, siapa, di mana dan kapan, menuntut jawaban mengenai jawaban mengenai identitas,

dan pertanyaan bagaimana menuntut jawaban mengenai proses-prosesnya (Sugiyono, 2013: 340).

Sugiyono (2013: 351), menambahkan bahwa metode kualitatif mempunyai sifat *artistic*, *interpretative*, dan *naturalistic*. Dikatakan *artistic*, karena proses penelitian dengan metode ini lebih bersifat seni (kurang terpola); disebut *interpretative* karena data hasil penelitiannya lebih berkenaan dengan interpretasi peneliti terhadap data yang ditemukan di lapangan; dan disebut *naturalistic*, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) dan tanpa adanya rekayasa, manipulasi dan sebagainya, juga karena penelitiannya sesuatu yang bersifat alamiah dan berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dan bahkan kehadiran peneliti tidak begitu memengaruhi dinamika pada objek yang diteliti itu. Pendapat lain dikemukakan oleh S. Nasution (2012: 15), bahwa penelitian kualitatif pada hakikatnya upaya mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami dengan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

Selanjutnya Nana Syaodih Sukmadinata (2012: 94) menyatakan: “penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran persepsinya.”

Dalam penelitian kualitatif, peneliti turun kelapangan untuk melakukan wawancara, studi dokumenter dan observasi. Menurut Sukmadinata (2012: 94), penelitian kualitatif menuntut perencanaan yang matang untuk menentukan

tempat, partisipasi dan memulai pengumpulan data. Rencana ini bersifat *emergent* atau berubah dan berkembang sesuai dengan perubahan dalam temuan di lapangan. Desain yang berubah atau *emergent* tersebut bersikap sirkuler karena penentuan sampel yang bersifat *purposive*, pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara *simultan* dan merupakan langkah yang bersifat interaktif bukan terpisah-pisah. Dalam metode kualitatif ini, peneliti diharapkan mampu berbaur dengan responden dan mengerti apa yang dikehendaki dan tidak dikehendaki oleh mereka..

Melalui metode kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu social, diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil dan membatasi studi tentang fokus.

Selanjutnya Sudarwan Danim (2002: 34) mengemukakan ciri-ciri dominan penelitian deskriptif sebagai berikut: (a) bersifat mendeskripsikan kejadian atau peristiwa yang bersifat *factual*; (b) dilakukan secara *survey*, dalam arti luas penelitian ini mencakup seluruh metode penelitian kecuali bersifat historis dan eksperimental; (c) bersifat mencari informasi faktual; (d) mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapat justifikasi keadaan dan

praktek-praktek yang sedang berlangsung; (e) mendeskripsikan subjek yang sedang dikelola oleh kelompok orang tertentu dalam waktu bersamaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif ini berusaha mengamati dan meneliti suatu keadaan dalam suatu organisasi sesuai apa adanya (natural), lalu hasil dari penelitian tersebut berusaha menggambarkan objek penelitian berdasarkan fakta dan data serta kejadian berusaha menghubungkan kejadian-kejadian atau objek penelitian sekaligus menganalisanya berdasarkan konsep-konsep yang telah dikembangkan sebelumnya sehingga memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.

Hubungan dengan penelitian ini adalah untuk mengamati, mempersepsikan, dan menginterpretasikan tindakan-tindakan yang direncanakan oleh masing-masing komponen dalam manajemen konflik yang bekerja secara sistemik. Pemilihan metode deskriptif kualitatif ini didasarkan pada pertimbangan untuk menelusuri secara lebih mendalam tentang manajemen konflik yang ada di SMP Negeri I Lempuing Jaya dan dampak yang terjadi akibat adanya manajemen konflik, khususnya manajemen konflik melalui stimulasi konflik serta dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah.

B. Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah SMP Negeri 1 Lempuing Jaya OKI, yaitu SMP Negeri 1 Lempuing Jaya yang difokuskan pada manajemen konflik melalui

stimulasi konflik dan dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktifitas organisasi sekolah.

Untuk menentukan subjek penelitian menggunakan tehnik sampel bola salju atau *purposive snowballing sampling*, yaitu tehnik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar (Sugiyono, 2016: 368).

Adapun subjek penelitian pada penelitian ini meliputi: 1) Kepala Sekolah, 2) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, 3) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, 4) Koordinator BK, 5) Kepala Perpustakaan, 6) Kepala Laboratorium Komputer, 7) Guru PAI, dan 8) Kepala Keamanan Sekolah.

C. Data dan Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu manajemen konflik di sekolah, data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, foto kamera, *Hand Phone*, video, dokumen perorangan, memorandum, dan dokumen resmi (Ruslan Ahmadi, 2005: 63).

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Wahid Murni, 2008: 31). Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang bermasalah.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci (*key informants*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subjek penelitian ini ada dua, yaitu:

a. Sumber Data primer

Yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti. Data ini merupakan sumber data yang langsung berhubungan dengan subjek penelitian, yaitu terdiri dari 1) Kepala Sekolah, 2) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, 3) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, 4) Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana, 5) Koordinator BK, 6) Kepala Perpustakaan, 7) Kepala Laboratorium Komputer, 8) Guru PAI, 9) Kepala Keamanan Sekolah, 10) Guru, 11) Pembina ROHIS, 12) Wali Murid, dan 13) Siswa.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Data ini juga dapat berupa hasil penelitian dan karya ilmiah, peraturan, buku pedoman, jurnal, artikel, dan lain sebagainya yang memang dapat menunjang dalam memberikan arahan dalam penelitian yang terkait dengan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

D. Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Wawancara secara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan (Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, 1982: 95).

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1995: 124) yaitu: 1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; 2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; 3) mengawali atau membuka alur wawancara; 4) melangsungkan alur wawancara; 5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; 6) menulis

hasil wawancara kedalam catatan lapangan; dan 7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.

Informan dalam penelitian ini, yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang fokus penelitian. Yang menjadi informan utama atau objek wawancara adalah kepala sekolah. Sedangkan informan pendukung adalah wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, koordinator BK, kepala perpustakaan, kepala laboratorium komputer, guru PAI, kepala keamanan sekolah, guru, pembina ROHIS, wali murid, dan siswa.

Dalam wawancara ini, yang menjadi informan utama adalah kepala sekolah, dan dalam hal ini peneliti ingin memperoleh data tentang bagaimana manajemen konflik melalui stimulasi konflik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah. Sedangkan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat, peneliti juga mewawancarai wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, koordinator BK, kepala perpustakaan, kepala laboratorium komputer, guru PAI, kepala keamanan sekolah, guru, pembina ROHIS, wali murid, dan siswa. Adapun pertanyaan yang peneliti tanyakan sama dengan

pertanyaan yang peneliti tanyakan kepada kepala sekolah. Pedoman wawancara terlampir pada lampiran 3.1 Pedoman wawancara tentang manajemen konflik melalui stimulasi konflik, dan 3.2 Pedoman wawancara tentang dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

2. Observasi partisipan

Observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistik atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi (Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, 1982: 216).

Menurut Guba dan Lincoln (1995: 125), observasi berperan serta dilakukan dengan alasan: a) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, b) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, c) pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data, d) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan e) dalam kasus-kasus tertentu dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Teknik ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, sarana dan prasarana,

kegiatan sekolah, kondisi siswa dan lain sebagainya. Selain itu, peneliti juga mengobservasi hal-hal yang berkenaan dengan manajemen konflik melalui stimulasi konflik serta dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, seperti suasana pada saat jam masuk sekolah di pagi hari, suasana kegiatan mukhadarah sekolah setiap hari jum'at minggu pertama setiap bulan, suasana hari jum'at, observasi sarana prasarana sekolah terutama perpustakaan sekolah, kondisi referensi dan rak-rak buku, juga observasi kegiatan jam tambahan untuk persiapan O2SN dan juga observasi suasana pemakaian seragam di hari jum'at. Yang mana semua itu sangat dibutuhkan oleh peneliti dalam menunjang keabsahan penelitian peneliti. Adapun pedoman observasi terdapat pada lampiran 3.3 Pedoman observasi.

3. Dokumentasi

Selain menggunakan tehnik observasi dan wawancara, data penelitian dalam penelitian ini juga dapat dikumpulkan dengan cara dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian. Data dalam bentuk dokumentasi tersebut utamanya berkenaan dengan manajemen konflik melalui stimulasi konflik dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, seperti dokumen foto kegiatan sekolah, foto penghargaan sekolah, dokumen prestasi siswa, dokumen keamanan sekolah, dokumen kegiatan, dokumen perpustakaan, serta dokumen lain yang menunjang penelitian

peneliti. Adapun pedoman dokumentasi terdapat pada lampiran 3.4 Pedoman Dokumentasi.

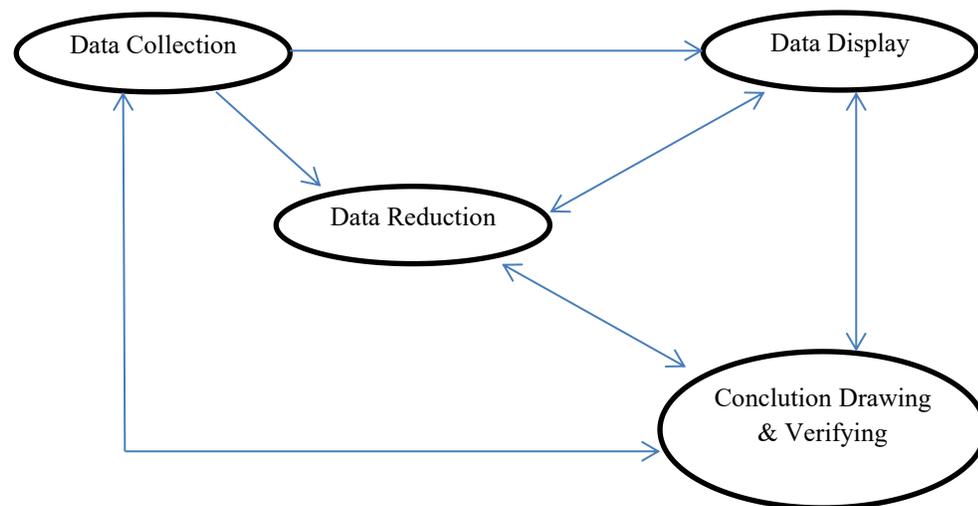
E. Tehnik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan proses penelaahan dan pengaturan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, pengalaman seseorang, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun dengan tujuan untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori sebagai hasil penelitian. Oleh karena itu, analisis data dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis (Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, 1982: 235).

Lexy J Moelong (2010: 15) mengklasifikasikan tiga model analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu (1) metode perbandingan konstan (*constant comparative method*) seperti yang dikemukakan oleh Glaser & Strauss, (2) metode analisis data menurut Spradley, dan (3) metode analisis data menurut Miles & Huberman. Diantara ketiga metode tersebut, metode yang pertama yang paling banyak digunakan.

Dala penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis data menurut Miles & Huberman (1994: 20), yaitu analisis model interaktif. Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses

pengumpulan data dengan alur tahapan: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing & verifying*). Teknik analisa data model interaktif tersebut dapat dibagankan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Teknik/Analisis Data Model Interaktif

Peneliti menggunakan model analisis interaktif yang mencakup tiga komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan konseptualisasi, kategorisasi, dan diskripsi dikembangkan atas dasar kejadian (*incidence*) yang diperoleh ketika di lapangan. Karenanya antara kegiatan pengumpulan data dan analisis data menjadi satu kesatuan yang tidak mungkin dipisahkan keduanya berlangsung secara simultan dan serempak. Langkah-langkah menganalisa data adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*); merupakan proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada peyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah

atau data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Tjetjep R.R., 1992: 16). Dengan kata lain reduksi data ialah proses penyederhanaan data, memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data dalam penelitian kualitatif berlangsung secara simultan selama proses pengumpulan data berlangsung, baik dalam bentuk ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan membuat gugus-gugus, membuat partisipan dan menulis memo. Dalam penelitian kualitatif, reduksi data merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari analisis data. Dalam tahap reduksi data ini, peneliti melampirkan seluruh hasil wawancara, observasi dan dokumentasi pada lampiran 4.1 Transkrip hasil wawancara tentang manajemen konflik, 4.2 Transkrip hasil wawancara tentang dampak manajemen konflik, 4.3 Transkrip Observasi, 4.4 Dokumen tata tertib sekolah, dan 4.5 Foto pendukung data penelitian.

2. Penyajian data (*data display*); dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah di analisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya maka akan bisa dilanjutkan pada tahap pemeriksaan kesimpulan-kesimpulan sementara. Akan tetapi jika ternyata data yang disajikan belum selesai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan melainkan harus dilakukan reduksi data kembali.

3. Penarikan kesimpulan (*verifikasi*); hal ini dimaksudkan untuk memberi arti atau memakai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

Langkah-langkah penganalisan selama pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu: (1) setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan ringkasannya. Format ringkasan catatan lapangan yang digunakan dalam penelitian mengikuti pola yang dikembangkan oleh Nur Ali (2008: 154); (2) semua catatan-catatan lapangan dan semua ringkasan yang telah dibuat, dibaca lagi dan dibuatkan ringkasan-ringkasan sementara, yaitu ringkasan hasil sementara yang mensitesiskan apa yang telah diketahui tentang masalah yang dijadikan latar penelitian, dan menunjukkan apa yang masih harus diteliti. Pembuatan ringkasan ini bertujuan untuk memperoleh catatan yang terpadu mengenai masalah yang menjadi latar penelitian; (3) setelah seluruh data yang diperlukan telah selesai dikumpulkan dan peneliti meninggalkan lapangan penelitian, maka catatan lapangan yang telah dibuat selama pengumpulan dan dianalisis lebih lanjut secara lebih intensif. Langkah ini disebut dengan analisis setelah pengumpulan data. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis setelah pengumpulan data adalah sebagai berikut:

Pertama, pengembangan sistem kategori pengkodean. Pengkodean dalam penelitian ini dibuat berdasarkan lokasi penelitian, tehnik pengumpulan data, sumber data, fokus penelitian, waktu kegiatan penelitian. Pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Sistem Pengkodean Analisis Data

No	ASPEK PENGKODEAN	KODE
1.	Lokasi Penelitian: SMP Negeri 1 Lempuing Jaya	I
2.	Tehnik Pengumpulan Data: a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	W O D
3.	Responden: 1. Kepala Sekolah 2. Wakil Kepala Sekolah Bid. Kurikulum 3. Wakil Kepala Sekolah Bid. Kesiswaan 4. Wakil Kepala Sekolah Bid. Sarana Prasarana 5. Koordinator BK 6. Kepala Perpustakaan 7. Guru Pendidikan Agama Islam 8. Kepala Laboratorium Komputer 9. Kepala Keamanan Sekolah 10. Guru 11. Pembina ROHIS 12. Wali murid 13. Siswa	KS WKS. Kur WKS. Sis WKS. Sar KBK KP GPAI KLK KKS Gr PR WM Sis
4.	Fokus Penelitian: a. Manajemen Konflik melalui model Manstimulasi Konflik b. Dampak Manajemen Konflik terhadap Peningkatan Produktivitas Organisasi Sekolah	Mk Dmk
5.	Waktu Penelitian	10-04-18

Pengkodean ini digunakan dalam kegiatan analisis data. Kode fokus penelitian digunakan untuk mengelompokkan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi. Kemudian pada bagian akhir catatan atau transkrip wawancara dicantumkan; kode lokasi

penelitian, tehnik pengumpulan data, sumber data, tanggal, bulan, dan tahun.

Berikut disajikan contoh penerapan kode dan cara membacanya:

I-W-1-KS-Mk-10-04-18

Keterangan:

I = Lokasi penelitian
W = Wawancara
1 = Nomor Responden
KS = Kepala Sekolah
Mk = Manajemen Konflik
10-04-18 = Tanggal, bulan dan tahun

Kedua, penyortiran data. Setelah kode-kode tersebut dibuat lengkap dengan pembatasan operasionalnya, masing-masing catatan lapangan dibaca kembali, dan setiap satuan data yang tertera di dalamnya diberi kode yang sesuai. Yang dimaksud dengan satuan disini adalah potongan-potongan catatan lapangan yang berupa catatan lapangan yang berupa kalimat paragraph, atau urutan alinea. Kode-kode tersebut dituliskan pada tepi lembar catatan lapangan. Kemudian semua catatan lapangannya difotokopi. Hasil kopinya dipotong-potong berdasarkan satuan data, sementara catatan lapangan yang asli disimpan sebagai arsip. Potongan-potongan catatan lapangan tersebut dipilah-pilah atau dikelompok-kelompokkan berdasarkan kodenya masing-masing sebagaimana tercantum pada bagian tepi kirinya. Untuk memudahkan pelacakannya pada catatan lapangan yang asli maka pada bagian bawah setiap satuan data tersebut diberi motasi.

Ketiga, perumusan kesimpulan-kesimpulan sebagai temuan-temuan sementara pada setiap masalah tunggal dilakukan dengan cara mensintesis

semua data yang terkumpul. Untuk kepentingan itu terlebih dahulu dibuatkan beberapa diagram konteks yang dimaksudkan untuk mendiagramkan peran berbagai pihak dalam kegiatan-kegiatan manajemen konflik melalui model menstimulasi konflik dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah dengan catatan bisa dibuat diagram. Jika tidak bisa, maka hanya dibuat kesimpulan-kesimpulan saja.

F. Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin kesahihan dan keabsahan data, maka peneliti berupaya menggunakan uji keabsahan data temuan. Dalam penelitian ini, uji keabsahan data didasarkan pada kriteria-kriteria untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh melalui penelitian. Menurut Moeloeng (2009: 324-325) kriteria tersebut ada 4, yaitu: kredibilitas, keteralihan, kebergantungan dan konfirmasi. Sementara peneliti hanya menggunakan 3 metode dari empat metode uji keabsahan data, yaitu:

1. *Kredibilitas* (derajat kepercayaan), yaitu merupakan pengukur kebenaran atas data penelitian yang berasal dari nara sumber. Menurut Moeleong (2009: 325) tujuan uji kredibilitas data yaitu untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Adapun teknik yang digunakan dalam uji kredibilitas data adalah *Triangulasi*, dan menurut Sugiyono (2016: 270) ada tiga langkah, yaitu sebagai berikut:

- a) Menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, seperti hasil wawancara dengan kepala sekolah ditanyakan kembali dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, koordinator BK, kepala perpustakaan, kepala laboratorium komputer, guru PAI, kepala keamanan sekolahguru, pembina ROHIS, wali murid, dan siswa. Sehingga, peneliti dapat memperoleh informasi yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.
- b) Menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi.
- c) Menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data pada waktu yang berlainan. Dalam hal ini, wawancara dilaksanakan pada waktu dan tempat yang berbeda.

2. *Dependabilitas* (kebergantungan) atau yang dikenal istilah lain dengan sebutan reliabilitas merupakan suatu sifat dari konsistensi penelitian jika dilakukan peneliti ulang yang sama oleh peneliti lain, maka dengan defendabilitas menguji apakah refleksi penelitian ini benar-benar akan menghasilkan penelitian yang teruji kebenarannya. Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan dan menginterpretasikan data, sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. *Konfirmabilitas* (kepastian), kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi serta interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada. Dalam pelacakan ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa catatan lapangan dari hasil pengamatan penelitian tentang proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen konflik melalui model menstimulasi konflik dan dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah, dan data transkrip wawancara serta catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metodologi, strategi serta usaha keabsahan.

Dengan demikian metode konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data. Upaya konfirmabilitas untuk mendapat kepastian data yang diperoleh itu obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, guru BK, guru PAI, satpam sekolah serta keterangan dari informan lain perlu diuji kredibilitasnya. Hal itulah yang menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan objektifitas dan subjektifitas untuk menuju suatu kepastian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Sasaran Penelitian

Berdiri sejak tahun 1998 dengan nama SLTP Negeri 8 Kayuagung, kemudian berubah menjadi SMP Negeri 3 Lempuing, Pada Tahun pelajaran 2006/2007 berubah menjadi SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Lokasi yang strategis, fasilitas yang sangat memadai dan diasuh oleh para tenaga yang profesional serta didukung manajemen yang akuntabel, sehingga SMP Negeri I Lempuing Jaya terakreditasi dengan nilai A (Amat Baik). Pada tahun pelajaran 2011/2012 meningkat menjadi SSN (Sekolah Standar Nasional), dan di tahun 2017 SMP Negeri I Lempuing Jaya menjadi sekolah model.

SMP Negeri 1 Lempuing Jaya terletak di Lokasi yang sangat strategis dan mudah dijangkau dengan berbagai angkutan. Kegiatan belajar mengajar yang sangat kondusif karena di dukung oleh lingkungan yang nyaman, rindang dan bersih. Menempati areal seluas 1,6 Ha sehingga sangat mendukung untuk berbagai aktivitas siswa. SMP Negeri 1 Lempuing Jaya beralamatkan di Jl. Lintas Timur Km. 123 Desa Lubuk Seberuk Kecamatan Lempuing Jaya Kabupaten Ogan Komering Ilir Provinsi Sumatera Selatan. SMP yang memiliki Nomor Statistik Sekolah (NSP): 201110200525, dan NPSN: 10600525 ini, sejak tahun pelajaran 2017/2018 SMP Negeri 1 Lempuing Jaya di pimpin oleh Bapak Joni, S.Pd, M.Si., sebagai kepala sekolah.

SMP Negeri 1 Lempuing Jaya mempunyai visi, misi serta tujuan sebagai berikut:

1) Visi Sekolah

“Unggul dalam prestasi, religius dan cinta lingkungan”

Indikator Visi:

- a. Unggul dalam prestasi akademik dan non akademik.
- b. Unggul dalam persaingan melanjutkan ke SM/SMK Negeri
- c. Unggul dalam lomba olahraga dan seni
- d. Unggul dalam kedisiplinan
- e. Unggul dalam aktifitas keagamaan dan sosial
- f. Unggul dalam pemanfaatan lingkungan sekolah

2) Misi Sekolah

- a. Melaksanakan pembelajaran dengan metode eklektik (memadukan berbagai metode).
- b. Melaksanakan pembelajaran secara efektif dengan mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik.
- c. Melaksanakan tata kelolah yang demokratis, partisipatif, transparansi dan akuntabel dan berbasis pelayanan prima dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).
- d. Menumbuhkan potensi siswa bidang akademik dan non akademik
- e. Membudayakan budaya kompetitif bagi siswa dalam upaya peningkatan prestasi.

- f. Meningkatkan sarana dan prasarana di bidang olah raga dan seni.
 - g. Mengembangkan dan menyalurkan bakat dan minat siswa dalam bidang olah raga dan seni.
 - h. Mengembangkan pribadi yang cinta tanah air.
 - i. Mengembangkan karakter siswa melalui pengkondisian, pembiasaan dan keteladanan.
 - j. Mampu membaca dan menulis huruf Al-Qur'an bagi siswa muslim dan menjalankan perintah agama yang bertanggung jawab.
 - k. Menumbuhkan rasa kekeluargaan yang tinggi dari seluruh warga sekolah melalui berbagai kegiatan sosial.
 - l. Menanamkan sikap religius dengan pembiasaan melaksanakan nilai-nilai keagamaan.
 - m. Meningkatkan kesadaran terhadap kelangsungan lingkungan melalui kegiatan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan.
 - n. Memanfaatkan limbah sintetis menjadi produk yang bernilai ekonomis.
- 3) Tujuan Sekolah

Tujuan SMP Negeri I Lempuing Jaya merupakan penjabaran dari visi dan misi sekolah, yaitu:

- a. Rata-rata nilai UN minimal mencapai 72.
- b. Juara olimpiade SAINS tingkat kabupaten, dan provinsi meliputi Matematika, IPA, dan IPS.

- c. Jumlah lulusan yang diterima di SM/SMK Negeri minimal 85 persen.
- d. Juara O2SN tingkat kabupaten dan provinsi.
- e. Juara FLS2N tingkat kabupaten dan provinsi.
- f. Dilaksanakannya pentas seni akhir tahun.
- g. Pelanggaran disiplin siswa disekolah kurang dari 0,5 persen.
- h. Juara dalam bidang keagamaan ditingkat kabupaten maupun provinsi.
- i. Melaporkan perkembangan siswa kepada orang tua secara berkala melalui paguyuban orang tua.
- j. Mampu mengolah limbah plastik lunak menjadi berbagai produk.
- k. Juara dalam bidang keagamaan ditingkat kabupaten maupun provinsi.
- l. Melaporkan perkembangan siswa kepada orang tua secara berkala melalui paguyuban orang tua.
- m. Mampu mengolah limbah plastik lunak menjadi berbagai produk kerajinan yang bernilai ekonomis.

Kegiatan belajar mengajar di dukung oleh fasilitas yang memadai antara lain: ruang belajar 18 kelas, perpustakaan, ruang laboratorium, pusat pelatihan komputer, ruang multi media, ruang serba guna, musholla, lapangan volly, lapangan bulu tangkis, lapangan basket, lapangan takraw, lapangan tenis meja, ruang UKS, ruang bimbingan dan konseling, ruang OSIS, dan kantin sekolah.

Untuk meningkatkan iman dan taqwa, jiwa seni, bakat prestasi, dan disiplin SMP Negeri 1 Lempuing Jaya melaksanakan kegiatan non akademik

berupa: kerohanian Islam, basket, volly, bulu tangkis, sepak takraw, sepak bola, drum band, majalah dinding, pramuka, UKS, seni tari dan teater.

Prestasi yang pernah dicapai oleh SMP Negeri 1 Lempuing Jaya meliputi:

- a. Dalam bidang olahraga berprestasi di tingkat kabupaten dan provinsi.
- b. Dalam bidang sains berprestasi di tingkat kabupaten dan provinsi.
- c. Dalam bidang pramuka berprestasi di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.
- d. Dalam bidang seni berprestasi di tingkat kabupaten dan provinsi.

B. Hasil Penelitian

Dalam sub bab hasil penelitian ini diuraikan tentang; a). Manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, dan b). Dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik terhadap produktivitas organisasi sekolah di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

a. Manajemen konflik melalui stimulasi konflik

Pemaparan hasil penelitian tentang manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sebagaimana dialog Kepala Sekolah (KS) dengan peneliti (P) sebagai berikut:

Bagaimana bapak mengansumsikan konflik yang terjadi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini? (1. W. Mk-P. 02-03-18).

Konflik di SMP ini sebenarnya tidak begitu terlihat, meskipun demikian, disini tetap ada konflik. Ya...bisa dikatakan kategori rendah begitu. Nah, dengan asumsi model konflik yang rendah ini, saya memberikan

suatu rangsangan konflik kepada warga sekolah ini (1. W. Mk-KS. 02-03-18).

Bapak tadi menyatakan bahwa konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini tergolong rendah, darimana bapak mengetahui bahwa tingkat konflik di sini rendah? dan bapak tadi menyebutkan memberikan rangsangan konflik kepada warga sekolah, bagaimana bentuk rangsangan tersebut dan apa tujuan bapak memberikan rangsangan konflik ini? (1. W. Mk-P.02-03-18)

Saya mengansumsikan konflik disini rendah, hal ini saya lihat tidak terjadi suatu masalah yang berakibat fatal, seperti sampai mengeluarkan siswa ataupun guru. Jadi, dengan kondisi yang bisa dikatakan stagnan/tetap aman ini, saya sepertinya perlu memberikan suatu rangsangan agar warga sekolah bisa lebih aktif, kreatif, inovatif dan dapat merubah suasanya menjadi lebih baik (1. W. Mk-KS.02-03-18).

Adapun rangsangan yang saya berikan diantaranya mengubah jam belajar-mengajar, mengubah cara berpakaian siswa, memberi tugas baru, mengadakan program baru, juga saya sering memberikan motivasi kepada bawahan saya melalui briefing secara berkala (1.W. Mk-KS.02-03-18)

Dari penjelasan di atas telah jelas bahwa konflik yang terjadi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya termasuk kategori konflik rendah, sehingga memicu kepala sekolah untuk memberikan suatu rangsangan atau stimulasi konflik dengan tujuan agar warga sekolah dapat lebih aktif, kreatif, inovatif dan dapat meningkatkan produktivitas organisasi sekolah.

Dalam manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, pada mulanya kepala sekolah melakukan perencanaan manajemen konflik, pelaksanaan manajemen konflik dan evaluasi manajemen konflik. Sebagaimana dalam wawancara berikut ini:

Adakah suatu cara tersendiri yang bapak lakukan dalam manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini? (1. W. Mk-P.02-03-18)

Iya, ada. Dalam manajemen konflik di sini melalui tiga (3) tahap manajemen yaitu, perencanaan, pelaksanaan dan juga evaluasi... (1. W. Mk-KS.02-03-18).

1) Perencanaan Manajemen Konflik

Perencanaan merupakan kunci dari proses manajemen, jika perencanaan tidak ada, maka tidak ada keputusan dan tidak ada proses manajemen. Menurut kepala sekolahnya, perencanaan manajemen konflik ini mengacu pada 3 (tahap) perencanaan, meliputi; identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. Sebagaimana dalam wawancara berikut ini:

Apa saja yang bapak lakukan dalam perencanaan manajemen konflik? (1. W. Mk-P. 02-03-18)

Adapun perencanaan dalam manajemen konflik yang saya lakukan yakni untuk mengetahui masalah apa yang bisa menimbulkan konflik disini, mula-mula saya mengidentifikasi masalah terlebih dulu, jika sudah ditemukan permasalahan yang terjadi, saya baru memilah masalah dari yang ringan sampai yang parah, dan yang terakhir saya analisis, dari situ saya dapat menentukan bagaimana langkah penyelesaian yang tepat bagi masalah yang terjadi (1. W. Mk-KS. 02-03-18).

Bagaimana langkah-langkah identifikasi masalah yang bapak lakukan?(1. W. Mk-P. 02-03-18)

Identifikasi masalah ini saya lakukan melalui pengamatan secara langsung, memeriksa dokumentasi, serta mendengar keluhan dari para wakil kepala sekolah, staf dan karyawan (1. W. Mk-KS. 02-03-18).

Dalam hal ini, kepala sekolah juga menyatakan bahwa siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya merupakan siswa yang homogen, terdiri dari berbagai suku dan agama. Sebagaimana terdapat dalam wawancara sebagai berikut:

Dari hasil identifikasi masalah, masalah apa saja yang didapatkan bapak?(1. W. Mk-P. 02-03-18)

Siswa disini sangat heterogen sekali, terdiri dari berbagai suku dan agama, ada suku Jawa, Sunda, Komerling, dan Bali. Begitu pula dengan agama yang dianut oleh siswa sangat beragam, ada yang beragama Islam, Hindu, Budha, Kristen Katolik dan Kristen Protestan. Nah, dengan adanya keberagaman suku dan agama, di sekolah ini sangat rentan sekali terhadap konflik. Seperti dalam menentukan kegiatan sekolah, harus benar benar di persiapkan dan disesuaikan dengan latar belakang suku dan agama siswa. Sebagai contoh masalah yang dapat memicu konflik adalah penentuan tata tertib sekolah misalnya, tata tertib memakai busana muslim dihari jum'at bagi siswa yang beragama Islam, sedang agama lain tetap mengenakan pakaian seragam yang lain (misal seragam pramuka), hal ini selain mengakibatkan kurang rapi dipandang, juga mengakibatkan adanya kekurang kompakn antar siswa itu sendiri (1. W. Mk-KS. 02-03-18).

Selain dari kepala sekolah, keterangan tentang identifikasi masalah dalam perencanaan konflik juga dikonfirmasi kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum (WKS-Kur), wakil kepala sekolah bidang kesiswaan (WKS.-Sis), kepala perpustakaan (KP), koordinator BK (KBK), dan juga Keamanan sekolah (KKS). Sebab, masalah yang ada di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ini sangat beragam. Hal ini sebagaimana penjelasan sebagai berikut:

Bagaimana kondisi siswa di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya....yang mana siswa disini termasuk siswa yang homogen?(1. W. Mk-P. 03-03-18)

Siswa di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya termasuk heterogen, baik dari segi penganut agama maupun etnis. Di SMP ini terdapat lima agama yang dianut oleh siswa maupun guru dan karyawan. (1. W. Mk-WKS. Kur. 03-03-18).

Agama apakah yang dianut oleh mayoritas siswa di SMP ini?adakah masalah yang terjadi(1. W. Mk-P. 03-03-18)

Meskipun siswa disini mayoritas beragama Islam, namun pada kenyataannya masih terdapat siswa belum bisa membaca Al-Qur'an dengan baik, hal ini disebabkan karena kegiatan kerohanian Islam belum berjalan dengan baik (1. W. Mk-WKS. Kur. 03-03-18).

Bagaimana kondisi guru di SMP ini? (1. W. Mk-P. 03-03-18)

Jumlah guru di SMP ini berjumlah 40 orang, dan Alhamdulillah hampir semua guru berlatar belakang pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu. Dari 40 guru, hanya terdapat 2 (dua) orang guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu, yakni guru Bahasa Indonesia 1 (satu) orang dengan latar belakang PAI dan guru Prakarya 1 (satu) orang. Namun, dari 40 orang guru hanya terdapat 17 guru yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan 23 orang guru lainnya berstatus non PNS. Hal ini menyebabkan banyak guru yang non-PNS yang mempunyai jam mengajar di sekolah lain. Sehingga, guru tersebut hanya datang ke sekolah ketika ada jam mengajar saja, meskipun tidak memengaruhi kegiatan belajar namun hal ini menyebabkan kurang adanya kedekatan siswa dengan guru yang bersangkutan karena waktunya kurang (1. W. Mk-WKS. Kur. 03-03-18).

Meskipun jumlah guru PNS dan non PNS lebih banyak guru non PNS, namun suasana kerja di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya didominasi suasana kekeluargaan. Semua guru, staf serta karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Adapun konflik tidak begitu tampak, sehingga terkesan stagnan tanpa ada upaya peningkatan produktivitas di dalamnya (1. W. Mk-WKS. Kur. 03-03-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS-Kur memperlihatkan Dokumen jumlah siswa, agama siswa, jumlah guru dan kualifikasi guru.

Prestasi atau penghargaan apakah yang pernah diraih oleh SMP ini?(1. W. Mk-P. 03-03-18)

Sejak tahun 2017, Alhamdulillah SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ditunjuk sebagai sebagai sekolah model di wilayah kecamatan Lempuing Jaya dan Lempuing, ya tepatnya pada tahun ini telah memasuki tahun ke-2 (dua), malahan, di tahun ini juga diusulkan menjadi sekolah rujukan. Hal ini menjadi sebuah PR besar ya, dimana sekolah ini mengharuskan adanya perbaikan di semua bidang terutama dalam memenuhi 8 (delapan) standar pendidikan Nasional, yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Pendidikan

dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan (1. W. Mk-WKS. Kur. 03-03-18).

Bagaimana dengan pencapaian siswa dalam prestasi akademik dan non akademik?(1. W. Mk-P. 05-03-18)

Begitu pula dalam prestasi akademik siswa kondisinya rata-rata. Ya, hal ini dapat dilihat dari hasil partisipasi kegiatan OSN (Olimpiade Sain Nasional) tingkat kabupaten, dalam satu tahun ini belum bisa meraih prestasi yang memuaskan. Namun, kalau prestasi akademik yang diraih oleh siswa dalam proses belajar mengajar sudah dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari ketuntasan belajar siswa sudah mencapai 95%. Dan kelulusan siswa mencapai 100% (1. W. Mk-WKS. Sis. 05-03-18).

Kalau prestasi non akademik siswa disini sangat mendominasi dengan prestasi yang sangat memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari partisipasi siswa dalam kegiatan O2SN (Olimpiade Olahraga Siswa Nasional) ataupun FLS2N (Festival dan Lomba Seni Siswa Nasional) tingkat kabupaten Ogan Komering Ilir, SMP ini dapat memperoleh juara dalam semua cabang yang diikuti (sambil mengingat-ingat). Terutama dalam kegiatan seni dan bidang olah raga (1. W. Mk-WKS. Sis. 05-03-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS-Sis memperlihatkan buku catatan prestasi siswa baik non akademik dan akademik. WKS-Sis juga memperlihatkan trophy penghargaan yang diraih oleh siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Bagaimana proses seleksi penerimaan siswa baru di SMP ini, adakah kendalanya? Jika ada, bagaimana solusinya?(1. W. Mk-P. 05-03-18)

Seleksi penerimaan siswa baru dilakukan dengan cara perangkingan dari nilai raport kelas IV semester 1 sampai kelas VI semester 1, namun yang dilihat hanya 4 nilai mata pelajaran (Matematika, Bahasa Indonesia, Sains, dan IPS). Dari perangkingan tersebut, terdapat beberapa siswa yang tidak dapat di terima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Nah, cara perangkingan ini, juga menimbulkan konflik meskipun tingkat rendah. Konflik ini terjadi antara panitia penerimaan siswa dengan wali murid, terutama wali murid dari siswa yang non muslim, menurut wali murid dari siswa non muslim tersebut mengatakan jika anaknya tidak diterima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, maka siswa yang bersangkutan tidak dapat masuk di sekolah lain, karena selain

SMP Negeri 1 Lempuing Jaya tidak terdapat SMP lain (adanya SMP di dalam pesantren dan MTs/Madrasah Tsanawiyah) di sekitar lingkungan tempat tinggal anak tersebut (1. W. Mk-WKS. Sis. 05-03-18).

Adakah suatu tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam merangsang timbulnya konflik di SMP ini?(1. W. Mk-P. 06-03-18)

Adanya perubahan Tata tertib sekolah sejak kepala sekolah baru, yakni masuk pada jam 07.15 WIB, namun proses belajar mengajar baru dimulai jam 07.30 WIB, nah hal ini menjadikan keterlambatan siswa, guru, staf dan karyawan, karena mereka beranggapan kalau masih ada toleransi 15 menit sebelum jam belajar dimulai dan mereka masih bisa bersantai (1. W. Mk-KKS. 06-03-18).

Bagaimana kondisi perpustakaan di SMP ini?bagaimana kondisi minat baca siswa?(1. W. Mk-P. 06-03-18)

Bahan bacaan di sini (perpustakaan) sangat minim sekali, sehingga hal ini berpengaruh pada minat baca siswa, nah ini dapat dilihat dari daftar kunjungan perpustakaan yang dominan rendah (sambil menunjukkan buku kunjungan perpustakaan), padahal pemerintah mewajibkan literasi bagi siswa dan guru (1. W. Mk-KP. 06-03-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas KP memperlihatkan buku daftar kunjungan siswa ke perpustakaan. KP juga memperlihatkan kondisi perpustakaan SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Bagaimana fungsi BK di SMP ini? Bagaimana penerapan aktivitas BK?(1. W. Mk-P. 06-03-18)

BK di SMP ini masih berfungsi sebagai pengentasan saja, yakni pengentasan/penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi siswa, baik masalah kesulitan belajar maupun masalah pergaulan dan juga masalah kenakalan anak. Dan aktivitas tersebut masih dilakukan di ruang BK saja, belum ada pertemuan khusus di dalam kelas (1. W. Mk-KBK. 06-03-18).

Setelah melakukan identifikasi masalah, kepala sekolah mengklasifikasikan masalah mulai dari mengenali sumber-sumber konflik, dan jenis-jenis konflik. Sebagaimana wawancara berikut ini:

Nah...setelah melakukan identifikasi masalah, bapak tadi mengatakan mengklasifikasikan masalah tersebut, berdasarkan apa klasifikasi tersebut? (1. W. Mk-P. 07-03-18)

Klasifikasi masalah ini, berdasarkan sumber-sumber konflik dan juga jenis konflik. Adapun sumber-sumber konflik di sini ya diantaranya: meliputi perubahan jam masuk sekolah, ketidakseragaman dihari jum'at antara siswa muslim dan non muslim, kegiatan ROHIS yang belum berjalan dengan baik, adanya kebijakan pemerintah dengan adanya wajib literasi bagi siswa dan guru ini juga menjadi sumber konflik bagi kami karena kurangnya bahan bacaan disini, adanya prestasi siswa yang belum maksimal. Juga sistem perangkan dalam proses penerimaan siswa baru ini, juga dapat menimbulkan konflik (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Kalau dilihat dari sumber konfliknya, sepertinya konflik yang terjadi terjadi di SMP ini bersifat fungsional, yaitu terjadi karena adanya perbedaan pemikiran. Dan menurut saya, konflik yang terjadi di sini (SMP Negeri I Lempuing Jay, red) tidak terlalu terlihat, bahkan sepertinya tidak ada konflik (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Dalam analisis masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah diperoleh hasil sebagai berikut:

Nah...dari klasifikasi konflik yang bapak lakukan, kira-kira konflik di SMP ini bagaimana bapak? (1. W. Mk-P. 07-03-18)

Tingkat konflik yang terjadi di sini termasuk rendah, sehingga terkadang terkesan kurang adanya saling kompetisi dan memperbaiki lembaga...saya kira perlu adanya pancingan atau stimulasi konflik yang harus saya munculkan disini agar kondisi sekolah lebih baik lagi. Karena bagi saya, konflik itu perlu di munculkan agar terjadi perbaikan di lembaga ini (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dalam perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya terdapat tiga tahap yaitu; identifikasi masalah, klasifikasi masalah dan analisis masalah. Dalam identifikasi masalah didapat permasalahan sebagai berikut; 1) siswa yang homogen, 2) terdapat siswa yang beragama Islam yang belum bisa membaca al-qur'an, 3) terdapat 2 (dua) tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan, 4) jumlah tenaga pendidik yang Non PNS lebih banyak dari yang PNS, 5) sudah 2 (dua) tahun ini SMP Negeri 1 Lempuing Jaya menjadi sekolah Model untuk wilayah Lempuing Jaya dan Lempuing dan tahun ini diusulkan menjadi sekolah rujukan, 6) prestasi yang diraih dalam O2SN dan OSN kurang maksimal, 7) sistem perangkingan dalam PSB, 8) perubahan jam belajar-mengajar, 9) program wajib literasi, dan 10) kurang maksimalnya fungsi BK. Setelah diklasifikasikan, sumber-sumber konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah; perubahan jam masuk sekolah, ketidakseragaman siswa dihari jum'at, kegiatan ROHIS yang belum berjalan dengan baik, adanya kebijakan pemerintah dengan adanya wajib literasi bagi siswa dan guru, prestasi siswa dalam OSN dan O2SN kurang maksimal, dan sistem perangkingan dalam penerimaan siswa baru. Dilihat dari jenisnya, konflik yang terjadi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya termasuk konflik fungsional, yaitu dikarekan adanya perbedaan pemikiran, dan konfliknya termasuk kategori rendah. Adapun hasil analisis masalah, konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya termasuk kategori rendah, meskipun kategori rendah namun hal

ini juga perlu adanya manajemen yang pas dalam penanganan konflik yang ada di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

2) Pelaksanaan Manajemen Konflik

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode/pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih dan dipertimbangkan resiko minimalnya. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah melalui stimulasi konflik, sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut.

Tingkat konflik yang terjadi di sini termasuk rendah, sehingga terkadang terkesan kurang adanya saling kompetisi dalam memperbaiki lembaga...saya kira perlu adanya pancingan atau stimulasi konflik yang harus saya munculkan disini agar kondisi sekolah lebih baik lagi. Karena bagi saya, konflik itu perlu di munculkan agar terjadi perbaikan di lembaga ini, jadi manajemen konflik yang saya gunakan disini adalah menggunakan model menstimulasi konflik (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Konflik yang terjadi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya termasuk kategori rendah, sehingga kepala sekolah memilih stimulasi konflik dalam manajemen konflik yang diterapkan di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Adapun pelaksanaan manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah sebagaimana dalam wawancara berikut ini:

Bapak telah memilih manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP ini, nah..sebagaimana yang saya ketahui bahwa dalam menstimulasi konflik terdapat; peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, penetapan standar kinerja, menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok, menyampaikan informasi yang bertentangan,

memilih pemimpin yang lebih demokratis, pembagian tugas baru, penghargaan prestasi, dan pemotivasian karyawan. Apakah kesemuanya itu bapak lakukan? (1. W. Mk-P. 07-03-18)

Kalau dalam hal peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, disini tidak saya lakukan, karena pada dasarnya kita disini semua sama, tidak ada yang bersaing. Kalau penetapan standar kinerja disini, saya menganjurkan kepada seluruh warga disekolah ini agar mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan sehingga dapat mencapai standar yang sudah ditetapkan, sebagai contoh; adanya perubahan jam mulai belajar, pada awal penerapan banyak siswa maupun guru yang terlambat, namun alhamdulillah, lambat laun keterlambatan mereka berkurang dan bahkan tidak ada yang terlambat (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Keterangan tentang hal tersebut di atas juga diperjelas oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan (WKS-Sis), sebagaimana berikut ini:

Adanya penetapan standar kinerja melalui tutup gerbang jam 07.15 WIB pada awalnya membuat kami syok, karena kami harus lebih pandai lagi dalam mengatur waktu agar tidak datang terlambat ke sekolah....(1. W. Mk-WKS.Sis. 07-03-18)

Kalau dalam hal menumbuhkan ketidakpastian kelompok, apa yang bapak lakukan?(1. W. Mk-P. 07-03-18)

Dalam hal ini, saya menetapkan diadakannya program *mukhadharah* dihari jum'at pada minggu pertama setiap bulan. Dalam pelaksanaan program ini dinilai adanya unsur ketidakpastian, sebab ketika siswa yang beragama Islam melaksanakan program tersebut, siswa non muslim tidak mempunyai program yang pasti, sehingga terlihat disana banyak siswa yang berkeliaran di luar kelas. Nah....akhirnya saya mangajak wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memprogram kembali dan mengatur pelaksanaan program mukhadharah ini, dan alhamdulillah akhirnya dapat solusi yaitu bagi siswa non muslim diarahkan ke perpustakaan maupun laboratorium untuk mengisi kekosongan tersebut, jadi kan...waktu mereka tetap produktif... (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Keterangan tentang hal tersebut di atas juga diperjelas oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum (WKS-Kur), dan pembina ROHIS (PR), sebagaimana berikut ini:

Nah, karena kegiatan ROHIS belum bisa berjalan dengan baik, maka diadakan kebijakan kegiatan *mukhadharoh* (penampilan pidato, dll) setiap hari jum'at minggu pertama setiap bulan. Kegiatan ini diikuti oleh siswa yang beragama Islam selama 40 menit jam pertama. Pada awalnya, kebijakan ini dianggap mendiskreditkan siswa non-muslim, sebab hanya siswa yang beragama Islam saja yang bisa mengikuti kegiatan tersebut, namun dengan adanya penjelasan bahwa kegiatan tersebut merupakan upaya untuk melatih mental siswa untuk lebih berani tampil di depan dan sebagai upaya untuk mengaktifkan kegiatan kerohanian Islam (ROHIS), maka siswa non muslim dapat menerima kegiatan tersebut, bahkan di saat kegiatan tersebut berlangsung, siswa non muslim dapat menambah pengetahuannya melalui laboratorium IPA, maupun membaca buku di perpustakaan sekolah (1. W. Mk-WKS. Kur. 07-03-18).

Seperti yang dinyatakan oleh Waka Kurikulum, bahwa benar...kegiatan ROHIS di SMP ini kurang maksimal, sehingga perlu adanya pembenahan yakni melalui kegiatan *mukhadharoh*...memang pada awal pelaksanaan terkesan semrawut sebab ketika pelaksanaan *mukhadharoh* siswa non muslim tidak memiliki kegiatan yang pasti....(1. W. Mk-PR. 07-03-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS-Kur memperlihatkan dokumen foto kegiatan *mukhadharah* di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Selain *mukhadharah*, setiap hari jum'at jam pertama semua siswa diberi materi-materi keagamaan yang diampu oleh guru yang sesuai dengan agama yang dianut oleh masing-masing siswa. Hal ini, sebagai upaya agar siswa lebih dapat memahami agamanya. Nah, dengan adanya kebijakan ini, pada awalnya terdapat masalah yaitu berkurangnya jam belajar mengajar. Namun, setelah di selaraskan dengan jam materi agama, maka tidak terjadi pengurangan jam belajar mengajar. Bahkan dengan adanya kebijakan tersebut dapat meningkatkan pemahaman beragama siswa (1. W. Mk-WKS. Kur. 07-03-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS-Kur memperlihatkan dokumen foto kegiatan keagamaan di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Nah...selanjutnya bapak...adakah penyampaian informasi yang bertentangan di sini?(1. W. Mk-P. 07-03-18).

Kalau dalam informasi yang bertentangan yaitu informasi tentang pemakaian seragam khas hari jum'at baik bagi siswa non muslim maupun muslim, nah...pada awalnya peraturan yang saya tetapkan tidak sama, jadi...siswa yang muslim memakai seragam atau busana muslim, namun siswa non muslim tetap memakai seragam hari jum'at. Nah...hal ini menjadikan kurang kompak dan kurang tertiban sehingga saya ubah kembali yaitu memakai seragam khas hari jum'at, namun seragam khas ini justru menuai protes, sebab ada beberapa wali siswa yang mengatakan bahwa seragam tersebut identik dengan busana muslim, jadi kurang pas kalau dipakai oleh siswa non muslim, namun setelah dijelaskan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan maka wali siswa bisa menerima dengan baik (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Keterangan tentang hal tersebut di atas juga diperjelas oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan (WKS-Sis), dan Wali Murid (WM), sebagaimana berikut ini:

Untuk perubahan baru tentang seragam khusus hari jum'at, yaitu semua siswa baik muslim maupun non-muslim untuk memakai baju muslim (baca: baju khas hari jum'at) pada setiap hari jum'at. Jadi, seragam ini dibuat oleh SMP Negeri sebagai seragam khas, bukan seragam muslim, meskipun bentuknya (baca: model) seperti baju muslim. Lagi-lagi kebijakan memakai baju khas hari jum'at ini pada awalnya menuai protes dari guru dan wali murid non-muslim, sebab mereka beranggapan bahwa seragam tersebut identik dengan busana muslim, namun dengan adanya penjelasan bahwa seragam tersebut bukan busana muslim melainkan baju khas hari jum'at SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, maka guru dan wali murid non-muslim dapat menerima dan ikut melaksanakan kebijakan tersebut. Kebetulan yang protesnya kepada saya yang kebetulan saya sendiri beragama kristen, sehingga penjelasan saya lebih diterima oleh mereka (sambil tersenyum) (1. W. Mk-WKS. Sis. 07-03-18).

Ketika saya diberitahu oleh anak saya bahwa ada penyeragaman di hari jum'at, dan setelah saya tahu bahwa seragamnya seperti busana muslim, saya agak emosi juga...sebab dalam hati saya...ini sekolah negeri kok kayak pondok saja...masak seragamnya seperti busana muslim, masak anak saya disuruh memakai busana muslim? Namun setelah ada penjelasan dari kepala sekolah dan juga ibu wakil kesiswaan, saya baru paham kalau seragam tersebut bukan seragam muslim melainkan seragam khas. (1. W. Mk-WM. 07-03-18).

Kalau soal memilih pemimpin yang lebih demokratis disini, apakah sudah pernah dilakukan bapak? (1. W. Mk-P. 07-03-18)

Soal memilih pemimpin yang lebih demokratis yaa, kalau disini belum pernah ada, sebab kalau kepala sekolah dipilih atau ditentukan oleh wilayah, bukan dipilih secara langsung (1. W. Mk-KS. 07-03-18)

Sudah pernahkah di adakan pembagian tugas baru? (1. W. Mk-P. 07-03-18).

Sudah, setiap awal tahun ajaran baru pasti ada penambahan tugas baru. Seperti contoh pada tahun ini ada tugas baru bagi guru pembimbing OSN dan O2SN, tugas baru mereka adalah adanya penambahan jam belajar setelah proses belajar-mengajar selesai yakni di sore hari. Nah...pada awalnya mereka kurang sependapat dengan saya, alasannya jam sore kurang efektif buat belajar, karena kondisi siswa maupun gurunya capek. Namun, setelah saya jelaskan kepada mereka bahwa dengan adanya penambahan jam belajar bagi siswa peserta OSN dan O2SN dapat meningkatkan prestasi siswa, akhirnya mereka menyetujuinya. Yang jelas, juga ada tambahan insentif bagi gurunya...(sambil tersenyum) (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Keterangan tentang hal tersebut di atas juga dibenarkan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan (WKS-Sis), sebagaimana berikut ini:

Iya, agar prestasi yang diraih siswa dalam OSN dan O2SN dapat meningkat, bapak kepala sekolah membuat kebijakan penambahan jam belajar bagi siswa yang akan di kirim dalam Olimpiade Sains Nasional (OSN) juga Olimpiade Olah Raga dan Seni Nasional (O2SN), selain menambah jam belajarnya juga mendatangkan guru yang professional di masing-masing bidang. Namun, dalam praktiknya, di SMP ini kurang adanya tenaga professional yang sesuai dengan bidang yang di ampu,

terutama bidang seni tari. Nah, pada akhirnya guru pembina seni tari diminta agar belajar secara outodidak melalui media sosial. Selain keterbatasan guru pengampu, juga keterbatasan waktu bagi siswa dalam belajar. Sehingga jam belajar siswa di tambah di luar jam sekolah atau pada sore hari (1. W. Mk-WKS. Sis. 23-07-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS.Sis mengajak peneliti untuk melihat pelaksanaan latihan Seni Tari di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Selain tugas belajar tambahan bagi siswa peserta OSN dan O2SN, dalam ikut serta mensukseskan wajib literasi, kepala sekolah juga memberikan tugas baru kepada kepala perpustakaan (KP) untuk mengubah tatanan perpustakaan, sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala perpustakaan sebagai berikut.

Bapak kepala sekolah menghimbau supaya ada pembenahan dalam perpustakaan, baik penambahan bahan bacaan maupun penempatan rak-rak buku di lorong-lorong yang strategis, penempatan rak buku di gazebo dan juga ruang kelas. Namun, permasalahannya bahan bacaan yang akan disajikan masih kurang, sehingga dalam pelaksanaan pembenahan perpustakaan masih kurang maksimal (1. W. Mk-KP. 23-07-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas KP mengajak peneliti untuk melihat ruang perpustakaan, rak-rak buku yang ada di lorong-lorong, gazebo dan juga ruang kelas di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

Bagaimana dengan penghargaan prestasi bagi siswa maupun guru ataupun karyawan bapak? (1. W. Mk-P. 07-03-18)

Saya selalu menghargai prestasi yang diperoleh oleh siswa, guru maupun karyawan. Misalnya, bagi siswa yang berprestasi akan kami berikan piagam penghargaan dan juga hadiah meskipun kecil nilainya, sedang untuk guru dan karyawan juga demikian, kami beri piagam penghargaan dan juga reward yang pantas untuk mereka (1. W. Mk-KS. 07-03-18)

Hal apa saja yang bapak lakukan dalam pemotivasian warga sekolah ini?
(1. W. Mk-P. 07-03-18)

Motivasi yang saya berikan kepada siswa, guru dan karyawan disini melalui penghargaan kecil-kecilan, sering saya ajak ngobrol, *sharing* pendapat dan menjadi suri tauladan. Jadi...untuk dapat mematuhi peraturan sekolah misalnya, saya sendiri juga harus memberi contoh kepada mereka agar saya tidak melanggar peraturan sekolah (1. W. Mk-KS. 07-03-18).

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dalam pelaksanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah melalui stimulasi konflik, dalam hal ini kepala sekolah menggunakan cara; 1) menetapkan standar kinerja melalui perubahan jam belajar yakni yang semula masuk jam 07.30 WIB di ubah menjadi jam 07.15 WIB, kebijakan tersebut menuai konflik antar kepala sekolah-guru-dan juga siswa, yang mana pada awal penerapan banyak siswa dan guru yang datang terlambat; 2) menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok melalui penetapan program *mukhadharoh* dihari jum'at pada minggu pertama setiap bulannya bagi siswa yang beragama Islam, sedangkan siswa yang non muslim tidak memiliki kegiatan yang pasti disaat siswa muslim melaksanakan kegiatan *mukhadharoh*, sehingga kebijakan ini menimbulkan konflik antar siswa non muslim dengan pembina ROHIS, siswa non muslim beranggapan bahwa kebijakan ini mendiskreditkan siswa non muslim; selain pelaksanaan *mukhadharoh*, ketidakpastian dalam kelompok yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah adanya pemberian materi-materi keagamaan pada setiap hari jum'at jam pertama, yang mana hal ini mengakibatkan berkurang jam belajar mengajar, sehingga terdapat beberapa guru yang kurang setuju dengan kebijakan

tersebut; 3) menyampaikan informasi yang bertentangan, hal ini melalui kebijakan memakai seragam khas pada hari jum'at bagi seluruh siswa baik muslim maupun non muslim, yang mana hal ini menuai konflik antara wali murid non muslim dengan kepala sekolah, karena wali murid menganggap bahwa seragam tersebut identik dengan busana muslim; 4) pembagian tugas baru melalui penambahan jam belajar di sore hari bagi peserta OSN dan O2SN, hal ini menimbulkan pro kontra antara kepala sekolah dan guru pembimbing, sebab dengan adanya jam tambahan di sore hari guru pembimbing merasa bahwa hal tersebut kurang efektif karena kondisi capek setelah seharian belajar; selain penambahan jam belajar, penambahan tugas baru tersebut juga di amanahkan kepada kepala perpustakaan untuk mengadakan pembenahan dan penambahan buku bacaan perpustakaan, namun hal ini tidak sesuai dengan kondisi buku bacaan yang ada di perpustakaan masih sangat kurang, sehingga dalam pelaksanaan pembenahan perpustakaan masih kurang optimal; 5) penghargaan prestasi, dalam hal ini kepala sekolah memberikan piagam penghargaan dan juga hadiah bagi guru dan siswa serta karyawan yang berprestasi; 6) pemotivasian karyawan dilakukan melalui penghargaan prestasi dan suri tauladan kepala sekolah kepada guru, siswa dan karyawan sekolah.

3) Evaluasi Manajemen Konflik

Dalam evaluasi ini, kepala sekolah tidak mempunyai pedoman khusus evaluasi, sebagaimana wawancara sebagai berikut:

Setelah ada perencanaan yang dilanjutkan dengan pelaksanaan, nah...pasti ada yang namanya evaluasi. Apa, yang bapak lakukan dalam evaluasi ini? Apakah bapak mempunyai pedoman yang khusus untuk evaluasi? (1. W. Mk-P. 09-04-18)

Dalam evaluasi manajemen konflik, saya tidak menggunakan metode khusus yang baku, disini saya hanya melakukan evaluasi melalui pengamatan, baik mengamati perubahan sikap warga sekolah maupun mengamati buku catatan prestasi siswa dan buku catatan lainnya dari masing-masing wakil kepala sekolah, guru agama, kepala perpustakaan, keamanan sekolah maupun guru BK. Dengan demikian, tidak menjadi suatu beban tersendiri bagi mereka. Prinsipnya tetap koordinasi dan kekeluargaan, jika ada kekurangan saya tidak segan-segan menegur dan memberikan solusinya (1. W. Mk-KS. 09-04-18).

Dari hasil evaluasi tersebut, kepala sekolah menyatakan bahwa dengan adanya kebijakan yang diambil, terdapat perubahan yang signifikan terhadap perilaku warga sekolah. Hal ini sebagaimana dalam wawancara berikut ini:

Lantas, bagaimana hasil evaluasi tersebut bapak? (1. W. Mk-P. 09-04-18).

Setelah hampir setahun saya menerapkan tutup gerbang dan mulai belajar pada jam 07.15 WIB, terdapat perubahan pada kedisiplinan siswa dan seluruh warga sekolah, keseragaman berbusana di hari jum'at juga menjadikan suasana lebih tertib dan rapi. Begitu juga dengan adanya kegiatan hadroh di hari jum'at minggu pertama, saya amati siswa sangat antusias mengikuti kegiatan tersebut dan terlihat berusaha untuk bisa tampil dengan baik didepan teman-temannya, bahkan siswa yang non muslim juga ikut serta menyaksikan penampilan teman-temannya. Adapun kegiatan keagamaan yang dijalankan sangat membantu sekali dalam menambah pengalaman beragama bagi siswa kami. Sedangkan, adanya penempatan rak-rak buku di lorong-lorong ruang kelas dapat meningkatkan motivasi membaca bagi siswa dan guru, sebab mereka bisa dengan mudah menjumpai buku-buku bacaan di sekitar mereka tanpa harus pergi ke perpustakaan sekolah (1. W. Mk-KS. 09-04-18).

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dalam evaluasi manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, kepala sekolah tidak

menggunakan metode evaluasi yang baku, melainkan melalui cara pengamatan, baik mengamati perubahan sikap warga sekolah maupun mengamati buku catatan prestasi siswa dan buku catatan lainnya dari masing-masing wakil kepala sekolah, guru agama, kepala perpustakaan, keamanan sekolah maupun guru BK.

b. Dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik terhadap produktivitas organisasi sekolah

Adapun dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik yang diterapkan oleh bapak kepala sekolah di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas organisasi sekolah, hal ini sebagaimana wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

Bagaimana dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya? (1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Dampak manajemen konflik disini, sangat bagus sekali, hal ini terlihat dari perubahan ke arah positif bagi semua warga sekolah di SMP ini, melalui penetapan standar kinerja berdampak baik bagi kedisiplinan siswa, melalui penambahan tugas baru yakni penambahan jam belajar dapat meningkatkan prestasi, melalui penambahan tugas baru yakni meletakkan rak-rak buku di teras, lorong-lorong kelas dan gazebo dapat meningkatkan minat baca siswa, dengan menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok melalui kegiatan *mukhadharoh* dapat merubah mental anak menjadi lebih berani, melalui kegiatan keagamaan mengaji anak-anak juga semakin membaik, pemahaman keagamaan mereka juga semakin baik (1. W. Dmk-KS. 09-04-18).

Bagaimana dampak bagi guru dan karyawan di SMP ini?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Adapun dampak bagi guru dan karyawan juga ada, dimana dengan adanya stimulasi konflik guru dan karyawan melalui penetapan standar kinerja membuat guru dan karyawan semakin disiplin, meskipun pada awal penerapan tutup gerbang terdapat guru dan karyawan yang

terlambat, namun lambat laun sudah berkurang. (1. W. Dmk-KS. 09-04-18).

Kira-kira apa penyebabnya bapak...?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Yaa...karena sudah terbiasa itulah bu....selain itu juga...karena saya memberi reward bagi guru dan karyawan yang selalu datang lebih awal...yakni melalui penambahan uang transport (1. W. Dmk-KS. 09-04-18).

Dampak yang lainnya apa bapak...?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Dampak yang lainnya....mereka lebih giat dalam bekerja, juga semakin kreatif dan inovatif. Dan harapan saya tahun depan bisa semakin baik lagi tanpa konflik (sambil tersenyum) (1. W. Dmk-KS. 09-04-18).

Keterangan tersebut di atas dikonfirmasi dengan keterangan dari kepala keamanan sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, guru agama, kepala perpustakaan, wali murid dan siswa, sebagai berikut:

Bagaimana dampak manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMP ini bu?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Dampak manajemen konflik dengan diadakannya penyeragaman busana di hari jum'at ini, sangat jelas sekali bahwa siswa terlihat lebih rapi sehingga meningkatkan kerapian dan ketertiban sekolah (1. W. Dmk-WKS. Sis. 09-04-18).

Bagaimana dampak bagi guru dan karyawan serta wali murid?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Kalau dampak bagi guru dan karyawan yaa...senang aja...melihat siswa berperilaku sama, sehingga lebih enak dipandang mata...tambah rapi gitu....kalau bagi wali siswa...yang jelas...wali siswa tidak mempermasalahkan lagi tentang seragam...toh itu semua..demi kebaikan bersama...(1. W. Dmk-WKS.Sis. 09-04-18).

Kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat bagus, dengan adanya penyeragaman, bisa menciptakan suasana yang kompak dan

rapi..coba kalau seragamnya bermacam-macam...kan jadi kurang enak dipandang mata...(1. W. Dmk-WM. 09-04-18)

Kalau...adanya kegiatan *mukhadharoh*...apa dampaknya bagi siswa, guru dan karyawan bu....?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Dampak Kegiatan *mukhadharoh* yang dilaksanakan setiap hari jum'at minggu pertama tiap bulannya memiliki dampak yang luar biasa, terutama bagi terlaksananya program kegiatan Kerohanian Islam (ROHIS) di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, selain itu, dengan adanya kegiatan *hadroh* dapat meningkatkan keberanian siswa untuk tampil di depan umum....kalau bagi guru...guru-guru disini bisa lebih kreatif dalam membina anak didiknya untuk maju tampil pada saat *mukhadaroh*...yang mana dalam pelaksanaan kegiatan ini, guru dilibatkan dalam persiapan penampilan...jadi...mereka berlomba untuk menampilkan anak didiknya secara baik...(1. W. Dmk-GPAI. 09-04-18).

Dengan adanya kegiatan *mukhadharoh* ini saya dan teman-teman sangat senang dan semangat sekali, sebab dengan kegiatan ini, kami semua dapat berekspresi dan menampilkan penampilan kami yang terbaik, selain itu juga dapat melatih mental kami untuk maju di depan umum....(1. W. Dmk-Sis. 09-04-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberikan keterangan, GPAI juga menunjukkan foto-foto dokumentasi kegiatan Kerohanian Islam (ROHIS) kepada peneliti, sebagaimana berikut:



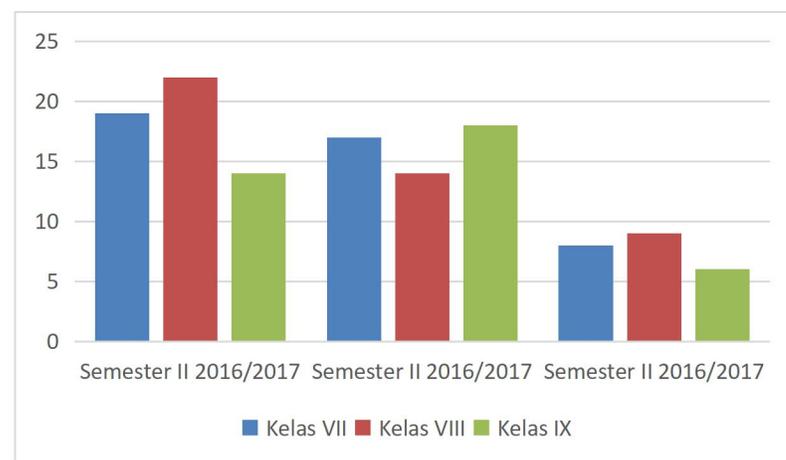
Gambar 4.1 Foto Kegiatan Mukhadharoh ROHIS

Kalau menurut bapak selaku keamanan sekolah...bagaimana dampak manajemen konflik yang diterapkan di SMP ini?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Setelah diterapkannya jam tutup gerbang dan mulai belajar belajar pada jam 07.15 WIB, ternyata terdapat peningkatan kesidiplinan siswa dan guru. Lambat laun, tidak ada lagi siswa maupun guru yang terlambat datang kesekolah dan memulai jam belajarnya (1. W. Dmk-KKS. 09-04-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas KKS memperlihatkan data pelanggaran siswa yang semakin menurun setelah adanya manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Sebagaimana dapat dilihat dari gambar diagram pelanggaran siswa berikut ini:



Sumber: Dokumen Satpam SMP Negeri 1 Lempuing Jaya

Gambar 4.2 Diagram Pelanggaran Siswa

Bagaimana dampak manajemen konflik menurut ibu selaku kepala perpustakaan, bagi guru, karyawan dan siswa?(1. W. Dmk-P. 09-04-18).

Dampak manajemen konflik di SMP ini terlihat dari adanya penempatan rak-rak buku di lorong-lorong ruang kelas, dapat meningkatkan motivasi membaca siswa, hal ini juga berdampak pada peningkatan kehadiran siswa di perpustakaan, selain itu juga siswa lebih bisa memanfaatkan waktunya dengan sebaik-baiknya yaitu dengan membaca...adapun dampak bagi guru, guru-guru disini semakin mudah dalam penyampaian materi, karena siswa sudah mau membaca materi

sebelum materi mata pelajaran di berikan...sedangkan bagi karyawan....terutama staff perpustakaan....dapat meningkatkan kreatifitas dan inovatif dalam mengatur penempatan rak-rak buku pada tempat yang sesuai dan dengan desain yang menarik...sehingga dapat menarik siswa untuk membaca buku....(1. W. Dmk-KP. 09-04-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas KP memperlihatkan foto rak-rak bahan literasi siswa di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Sebagaimana berikut ini:



Gambar 4.3 Foto Literasi Siswa di Lorong Ruang Kelas

Bagaimana dampak bagi siswa dan guru dengan adanya kebijakan penambahan jam belajar bagi siswa yang akan di kirim dalam Olimpiade Sains Nasional (OSN) juga Olimpiade Olah Raga dan Seni Nasional (O2SN)?(1. W. Dmk-P. 09-04-18)

Dengan adanya kebijakan penambahan jam belajar bagi siswa yang akan di kirim dalam Olimpiade Sains Nasional (OSN) juga Olimpiade Olah Raga dan Seni Nasional (O2SN), dapat meningkatkan prestasi siswa dalam OSN maupun O2SN, hal ini dapat diketahui dari perolehan medali dalam olimpiade pada tahun ini alhamdulillah mengalami peningkatan dan bahkan untuk cabang olah raga dan seni SMP Negeri 1 Lempuing Jaya memperoleh juara umum pada tingkat kabupaten Ogan Komering Ilir. Adapun dampak bagi guru, guru pengampu mata pelajaran maupun kegiatan yang dilombakan dituntut untuk semakin kreatif dan inovatif dalam mempersiapkan siswa yang akan dikirim dalam olimpiade.....guru pengampu sangat inovatif dalam mencari modul bahan olimpiade, mereka tidak hanya menggunakan modul yang

diberikan oleh diknas, namun mereka juga menggunakan modul dari media sosial....(1. W. Dmk-WKS. Kur. 09-04-18).

Catatan Peneliti:

Ketika memberi keterangan di atas WKS. Kur memperlihatkan data prestasi siswa di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Sebagaimana berikut ini:

Tabel 4.1 Daftar Prestasi Siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya pada dua tahun terakhir

No	Tahun	Jenis Kegiatan	Prestasi	Tingkat
1	2016/2017	O2SN	Juara I Atletik Putra	Kab.
2	2016/2017	O2SN	Juara III Bulu Tangkis Putri	Kab.
3	2016/2017	O2SN	Juara III Karate Putri	Kab.
4	2016/2017	O2SN	Juara III Pencak Silat Putra	Kab.
5	2016/2017	FLS2N	Juara II Menyanyi Solo	Kab.
6	2016/2017	FLS2N	Juara III Tari Kreasi	Kab.
7	2017/2018	O2SN	Juara II Atletik Putri	Kab.
8	2017/2018	O2SN	Juara II Atletik Putra	Kab.
9	2017/2018	O2SN	Juara II Bulu Tangkis Putri	Kab.
10	2017/2018	O2SN	Juara III Pencak Silat Kelas Tunggal Putri	Kab.
11	2017/2018	O2SN	Juara III Pencak Silat Kelas Tunggal Putra	Kab.
12	2017/2018	O2SN	Juara I Pencak Silat Kelas E Putri	Kab.
13	2017/2018	FLS2N	Juara II Gitar Solo	Kab.
14	2017/2018	FLS2N	Juara II Menyanyi Solo	Kab.
15	2017/2018	FLS2N	Juara II Kreatifitas Tari	Kab.
16	2017/2018	FLS2N	Juara II Musik Tradisional	Kab.
17	2017/2018	FLS2N	Juara III Desain Poster	Kab.

Sumber: Dokumen Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dampak manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya mempunyai dampak yang luar biasa, melalui stimulasi penetapan standar kinerja terdapat perubahan pada kedisiplinan siswa dan seluruh warga sekolah, dengan adanya

penyampaian informasi yang betentangan melalui keseragaman berbusana di hari jum'at juga menjadikan suasana lebih tertib dan rapi. Begitu juga dengan ketidakpastian dalam kelompok melalui kegiatan *mukhadharoh* di hari jum'at minggu pertama, siswa sangat antusias mengikuti kegiatan tersebut dan terlihat berusaha untuk bisa tampil dengan baik didepan teman-temannya, bahkan siswa yang non muslim juga ikut serta menyaksikan penampilan teman-temannya. Adapun kegiatan keagamaan yang dijalankan sangat membantu sekali dalam menambah pengalaman beragama bagi siswa. Sedangkan, adanya penambahan tugas baru melalui penempatan rak-rak buku di lorong-lorong ruang kelas dapat meningkatkan motivasi membaca bagi siswa dan guru, sebab mereka bisa dengan mudah menjumpai buku-buku bacaan di sekitar mereka tanpa harus pergi ke perpustakaan sekolah.

Sedangkan dampak bagi guru dan karyawan, guru dan karyawan dengan stimulasi penetapan standar kinerja melalui perubahan peraturan tutup gerbang jam 07.15 WIB, semakin meningkat kedisiplinan guru dan karyawan, karena selain sudah terbiasa masuk jam 07.15 WIB, juga terdapat *reward* bagi guru dan karyawan yang tidak pernah terlambat. Dengan penambahan tugas baru bagi karyawan perpustakaan melalui pembenahan perpustakaan dan penambahan bahan bacaan, guru semakin giat dalam bekerja, karena siswa lebih siap untuk menerima materi pelajaran, sebab mereka sudah membaca materi terlebih dahulu. Dengan adanya stimulasi menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok melalui kegiatan *mukhadharoh*, dapat meningkatkan semangat guru dan karyawan, juga

menumbuhkan kreatifitas dan inovasi mereka untuk melatih anak didik yang maju/tampil dalam acara *mukhadharoh*, sehingga tercipta situasi saling kompetisi untuk menampilkan penampilan sebaik mungkin. Dengan adanya penambahan tugas baru, karyawan semakin inovatif dan kreatif dalam menata rak-rak buku di lorong-lorong sekolah, agar siswa dan guru tertarik untuk membaca. Selain itu, dampak bagi guru pengampu O2SN dan OSN, guru lebih kreatif dan inovatif dalam melatih dan membina siswa yang akan mengikuti olimpiade. Hal ini di tunjukkan dengan semangat guru dalam mencari modul bahan olimpiade dari berbagai sumber dan media sosial.

C. Pembahasan Penelitian

1. Manajemen Konflik melalui Stimulasi Konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya

Manajemen konflik dapat diartikan sebagai cara atau strategi dalam menyelesaikan dan mengendalikan sebuah konflik yang sedang terjadi dalam sebuah organisasi, dengan harapan dapat memperbaiki keadaan dan mencapai tujuan yang diharapkan (1. W. Mk-KS. 02-03-18). Manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya meliputi; perencanaan manajemen konflik pelaksanaan manajemen konflik dan evaluasi manajemen konflik. Sebagaimana penjelasan berikut ini:

1) Perencanaan Manajemen Konflik

Perencanaan merupakan kunci dari proses manajemen, jika perencanaan tidak ada, maka tidak ada keputusan dan tidak ada proses manajemen. Dalam

perencanaan manajemen konflik, peran kepala sekolah sangat berpengaruh, sebab apabila seorang kepala sekolah tidak dapat merencanakan dengan baik, maka konflik yang terjadi di sekolah tidak dapat terselesaikan dengan baik sehingga dapat memengaruhi kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri I Lempuing Jaya terdapat 3 (tahap) perencanaan, meliputi; identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

Identifikasi masalah dalam perencanaan manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri I Lempuing Jaya melalui pengamatan secara langsung, memeriksa dokumentasi, serta mendengar keluhan dari para wakil kepala sekolah, staf dan karyawan (hasil Wawancara dengan KS SMP N 1 Lempuing Jaya). Dalam hal ini mendapatkan hasil sebagai berikut:

- a. Siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya merupakan siswa yang heterogen, terdiri dari berbagai suku dan agama, ada suku Jawa, Sunda, Komerling, dan Bali. Adapun agama yang dianut oleh siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah agama Islam, Hindu, Budha, Kristen Katolik dan Kristen Protestan. Dengan adanya keberagaman suku dan agama, di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sangat rentan terhadap konflik. Seperti dalam menentukan kegiatan sekolah, harus benar benar di persiapkan dan disesuaikan dengan latar belakang suku dan agama siswa. Adapun masalah yang dapat memicu konflik adalah penentuan tata tertib memakai busana muslim bagi siswa

- yang beragama Islam, sedang agama lain tetap mengenakan pakaian seragam yang lain.
- b. Masih terdapat siswa yang beragama Islam yang belum bisa membaca Al-Qur'an dengan baik, hal ini disebabkan karena kegiatan kerohanian Islam belum berjalan dengan baik.
 - c. Pada dasarnya prestasi akademik siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dalam kondisi rata-rata. Hal ini dapat dilihat dari hasil partisipasi kegiatan OSN (Olimpiade Sain Nasional) tingkat kabupaten, dalam satu tahun ini belum bisa meraih prestasi yang memuaskan. Menurut WKS. Sis, hal ini bukan disebabkan karena tingkat pemahaman ataupun kurangnya pembinaan yang dilakukan di sekolah, namun hal ini disebabkan karena soal yang diujikan lebih mengarah pada penalaran siswa, padahal dalam pembinaan siswa diberikan arahan untuk menjawab soal secara nalar. Sehingga, siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, hanya bisa sampai pada tingkat kabupaten saja, belum mampu untuk meraih prestasi tingkat provinsi. Namun, prestasi akademik yang diraih oleh siswa dalam proses belajar mengajar sudah dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari ketuntasan belajar siswa sudah mencapai 95%. Dan kelulusan siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya mencapai 100%.
 - d. Dalam prestasi non akademik siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sangat mendominasi dengan prestasi yang sangat memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari partisipasi siswa dalam kegiatan O2SN (Olimpiade Olahraga

Siswa Nasional) ataupun FLS2N (Festival dan Lomba Seni Siswa Nasional) tingkat kabupaten Ogan Komering Ilir, SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dapat memperoleh juara dalam semua cabang yang diikuti. Hal ini salah satunya disebabkan karena dalam kegiatan seni terdapat pembinaan yang cukup baik dengan seorang guru yang berkompeten di bidangnya. Begitu juga dalam bidang olah raga, prestasi siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya juga sangat memuaskan, terutama dalam bidang olah raga sepak bola, sepak takraw, dan juga bulu tangkis.

- e. Untuk seleksi penerimaan siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dilakukan dengan cara perangkingan dari nilai raport kelas IV semester 1 sampai kelas VI semester 1, namun yang dilihat hanya 4 nilai mata pelajaran (Matematika, Bahasa Indonesia, Sains, dan IPS). Dari perangkingan tersebut, terdapat beberapa siswa yang tidak dapat di terima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Namun, dengan cara perangkingan ini, juga menimbulkan konflik meskipun tingkat rendah. Konflik ini terjadi antara panitia penerimaan siswa dengan wali murid, terutama wali murid dari siswa yang non muslim, menurut wali murid dari siswa non muslim tersebut mengatakan jika anak nya tidak diterima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, maka siswa yang bersangkutan tidak dapat masuk di sekolah lain, karena selain SMP Negeri 1 Lempuing Jaya tidak terdapat SMP lain di sekitar lingkungan tempat tinggal anak tersebut.

- f. Keadaan guru SMP Negeri 1 Lempuing Jaya berjumlah 40 orang, dan hampir semua guru berlatar belakang pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu. Hanya terdapat 2 (dua) orang guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang di ampu, yakni guru Bahasa Indonesia 1(satu) orang dan guru Prakarya 1 (satu) orang. Namun, dari 40 orang guru hanya terdapat 17 guru yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan 23 orang guru lainnya berstatus non PNS. Hal ini menyebabkan banyak guru yang non-PNS yang mempunyai jam mengajar di sekolah lain. Sehingga, guru tersebut hanya datang ke sekolah ketika ada jam mengajar saja.
- g. Suasana kerja di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya didominasi suasana kekeluargaan. Semua guru, staf serta karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Adapun konflik tidak begitu tampak, sehingga terkesan stagnan tanpa ada upaya peningkatan produktivitas di dalamnya.
- h. Tata tertib sekolah sebelum dipimpin oleh KS, masuk pada jam 07.15 WIB, namun proses belajar mengajar baru dimulai jam 07.30 WIB. Menurut KKS, hal ini mengakibatkan adanya keterlambatan siswa, guru, staf dan karyawan, karena mereka menganggap masih ada toleransi 15 menit sebelum jam belajar dimulai.
- i. SMP Negeri 1 Lempuing Jaya ditunjuk sebagai sebagai sekolah model di wilayah kecamatan Lempuing Jaya dan Lempuing, dan pada tahun ini telah memasuki tahun ke-2 (dua), bahkan menurut WKS. Kur, di tahun ini juga

diusulkan menjadi sekolah rujukan. Hal ini mengharuskan adanya perbaikan di semua bidang terutama dalam memenuhi 8 (delapan) standar pendidikan Nasional, yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

- j. Terdapat kekurangan bahan bacaan di Perpustakaan SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, padahal pemerintah pusat mewajibkan literasi bagi seluruh siswa maupun tenaga pendidik. Selain kekurangan bahan bacaan, menurut KP minat baca siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dari daftar kunjungan perpustakaan yang dominan rendah.
- k. Fungsi BK di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya masih dalam fungsi pengentasan saja, yakni pengentasan/penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi siswa, baik masalah kesulitan belajar maupun masalah pergaulan dan juga masalah kenakalan anak. Menurut KBK, penerapan fungsi pengentasan tersebut, baru di lakukan di ruang BK saja, belum ada pertemuan khusus di dalam ruang belajar siswa.

Setelah melakukan identifikasi masalah, kepala sekolah mengklasifikasikan masalah mulai dari mengenali sumber-sumber konflik, jenis-jenis konflik, dan juga klasifikasi konflik. Menurut KS, sumber-sumber konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah sebagai berikut:

- a) Peraturan sekolah-siswa, adanya peraturan sekolah yakni bel masuk jam 07.15 WIB tetapi proses belajar mengajar baru di mulai pada jam 07.30 WIB, berakibat pada banyaknya siswa yang terlambat karena mereka beranggapan bahwa masih ada waktu 15 menit sebelum proses belajar dimulai. Selain itu, adanya kebijakan menggunakan busana muslim bagi siswa yang beragama Islam, sehingga menimbulkan kesan ketidakseragaman dalam berpakaian. Ketidak seragaman kegiatan di hari jum'at pagi juga menimbulkan kesan adanya diskriminasi antara siswa yang beragama Islam dan siswa non-muslim.
- b) Guru-wali murid, dalam hal ini terjadi karena adanya sistem perankingan dalam proses seleksi penerimaan siswa baru. Yang mana, dalam hal ini mengakibatkan adanya siswa yang tidak bisa diterima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dikarenakan nilai yang diperoleh siswa tidak masuk dalam perankingan, padahal siswa tersebut beragama non-muslim, dan jika siswa tersebut tidak diterima di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, siswa tersebut tidak dapat melanjutkan sekolahnya, karena SMP Negeri 1 Lempuing Jaya merupakan sekolah terdekat dari tempat tinggal siswa yang bias menerima siswa non-muslim, sebab SMP lainnya berada di lingkungan pondok pesantren.
- c) Kebijakan pemerintah-sarana perpustakaan sekolah. Dalam hal ini, pemerintah menganjurkan siswa dan guru wajib literasi, yaitu sadar akan membaca. Dengan adanya kebijakan tersebut, pihak perpustakaan

mengakui adanya kurangnya sarana yang dapat meningkatkan minat baca siswa.

Adapun jenis konflik yang terjadi di SMP Negeri I Lempuing Jaya menurut KS termasuk konflik yang bersifat fungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, hal ini terlihat adanya perbedaan pemikiran dalam jam dimulainya proses belajar mengajar dengan jam masuk. Adanya Inisiatif atau pertentangan antar individu atau kelompok yang terlihat dari adanya perbedaan berseragam pada hari jum'at dan adanya sistem perangkan dalam penerimaan siswa baru. Hal ini menjadikan konflik antar wali murid non muslim dengan guru maupun pihak pengelola sekolah. Adanya kebijakan pemerintah tentang wajib literasi juga memicu adanya konflik pada kebijakan pemerintah-sarana prasarana sekolah. Konflik yang terjadi di SMP Negeri I Lempuing Jaya masuk klasifikasi konflik tingkat rendah.

Setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi. Dalam analisis masalah yang dilakukan oleh kepala sekolah diperoleh hasil sebagai berikut:

Tingkat konflik yang terjadi di sini termasuk rendah, sehingga terkadang terkesan kurang adanya saling kompetisi dan memperbaiki lembaga...saya kira perlu adanya stimulasi konflik yang harus saya

munculkan disini agar kondisi sekolah lebih baik lagi. Karena bagi saya, konflik itu perlu di munculkan agar terjadi perbaikan di lembaga ini (1. W. Mk-KS. 02-03-18).

Dari penjelasan yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sudah terkonsep dengan baik, yakni melalui identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. Dalam perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, KS sudah melibatkan semua *stakeholder* yang ada di sekolah. Hal ini dilakukan, agar konflik yang ada dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat. Meskipun kepala sekolah tidak memiliki perencanaan manajemen konflik yang terprogram, namun dengan kebersamaan dan keterbukaan dengan semua *stakeholder* yang ada, KS dapat merencanakan manajemen konflik dengan baik.

2) Pelaksanaan Manajemen Konflik

Setelah melakukan proses perencanaan manajemen konflik, KS melakukan proses pelaksanaan manajemen konflik. Dalam pelaksanaan manajemen konflik ini, KS memilih menerapkan manajemen konflik melalui stimulasi konflik atau menciptakan konflik. Stimulasi konflik yang diterapkan oleh KS melalui beberapa metode, diantaranya: 1) penetapan standar kinerja, 2) menumbuhkan ketidak pastian dalam kelompok, 3) menyampaikan informasi yang bertentangan, 4) pembagian tugas baru, 5) penghargaan prestasi, dan 6) pemotivasian karyawan/bawahan. Sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, dalam penetapan standar kinerja, KS menganjurkan seluruh warga sekolah agar mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan sehingga dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Meskipun ada perubahan peraturan jam masuk dari jam 07.30 WIB di ubah menjadi jam 07.15 WIB, KS tetap optimis bahwa warga sekolah bisa mematuhi peraturan tersebut, meskipun pada awal penerapan masih banyak ditemui siswa dan guru yang terlambat, namun lambat laun keterlambatan siswa dan guru berkurang bahkan tidak ada yang terlambat lagi.

Kedua, penerapan metode menumbuhkan ketidakpastian kelompok ini dimunculkan melalui diadakannya program kegiatan *mukhadharah* setiap jum'at pertama awal bulan bagi siswa yang beragama Islam, hal ini dinilai ada unsur ketidakpastian, sebab ketika siswa yang beragama Islam melaksanakan kegiatan tersebut, siswa non muslim tidak mempunyai program yang pasti, sehingga siswa non muslim hanya berkeliaran di luar kelas. Namun, setelah kepala sekolah melakukan musyawarah dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memprogram kembali dan mengatur pelaksanaan program *mukhadharah*, yaitu dengan mengarahkan siswa non muslim ke perpustakaan dan laboratorium, sehingga waktu yang kosong dapat bermanfaat untuk kegiatan yang lebih produktif.

Ketiga, penyampaian informasi yang bertentangan. Dalam hal ini berkenaan dengan seragam hari jum'at, yang mana setiap hari jum'at semua siswa wajib memakai seragam khas hari jum'at. Yang mana sebelumnya, ada

perbedaan seragam antara siswa yang beragama Islam dan siswa non muslim, dimana siswa yang beragama Islam diwajibkan memakai busana muslim, dan siswa non muslim tetap memakai seragam hari jum'at, sehingga terlihat kurang kompak dan kurang tertib, karena adanya perbedaan dalam berseragam. Namun akhirnya, ada perubahan seragam hari jum'at yakni semua siswa memakai seragam khas hari jum'at. Akan tetapi, perubahan ini justru menimbulkan protes terutama dari siswa non muslim, karena menurut mereka seragam khas hari jum'at tersebut sangat bertentangan dengan agama mereka, sebab identik dengan busana muslim. Pada akhirnya, setelah dijelaskan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan bahwa seragam tersebut bukan busana muslim melainkan seragam khas hari jum'at, maka siswa dapat menerima dengan baik dan memakai seragam khas tersebut.

Keempat, pembagian tugas baru. Dalam pembagian tugas baru ini, kepala sekolah menugaskan kepada guru pembimbing OSN dan O2SN untuk menambah jam belajar bagi siswa peserta OSN dan O2SN setelah pulang sekolah (sore hari). Dengan pertimbangan agar peserta OSN dan O2SN lebih siap dalam menghadapi olimpiade secara maksimal. Selain tugas belajar tambahan bagi siswa peserta OSN dan O2SN, dalam ikut serta mensukseskan wajib literasi, kepala sekolah juga memberikan tugas baru kepada kepala perpustakaan untuk mengubah tatanan perpustakaan dengan menambah rak-rak buku di lorong-lorong kelas, gazebo dan juga depan kelas.

Kelima, penghargaan prestasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara memberi piagam penghargaan serta hadiah (*reward*), meskipun nilai hadiah (*reward*) tidak besar namun makna hadiah (*reward*) yang diberikan sangat besar bagi si penerima.

Keenam, pemotivasian karyawan yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan penghargaan kepada karyawan, mengajak karyawan *sharing*, juga dengan cara menjadi suri tauladan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, KS memilih menggunakan manajemen konflik melalui stimulasi konflik, hal ini dilakukan agar semua *stakeholder* dapat bersama-sama berfikir inovatif dalam penyelesaian konflik yang ada di sekolah. Selain itu, stimulasi konflik merupakan pilihan yang tepat yang dipilih oleh kepala sekolah dengan alasan kondisi yang stagnan di lingkungan SMP Negeri 1 Lempuing Jaya membutuhkan adanya stimulasi konflik.

3) Evaluasi Manajemen Konflik

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 (*critical*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Dalam evaluasi ini, kepala sekolah tidak mempunyai pedoman khusus evaluasi, metode yang dilakukan kepala sekolah dalam evaluasi ini hanya sebatas pengamatan, baik mengamati perubahan sikap warga sekolah maupun mengamati buku catatan prestasi siswa dan buku catatan lainnya dari masing-masing wakil kepala sekolah, guru agama, keamanan sekolah maupun guru BK.

Menurut peneliti, manajemen konflik melalui stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, sudah sesuai dengan ajaran agama Islam, hal ini terlihat dari cara yang dilakukan oleh kepala sekolah, dimana dalam manajemen konflik, kepala sekolah selalu memberi perhatian terhadap prinsip-prinsip bersama, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surat Ali-'Imron ayat 64 sebagai berikut:

قُلْ يٰٓأَهْلَ ٱلْكِتَآبِ تَعَالَوْٓا۟ إِلَىٰ كَلِمَةٍ سَوَآءٍ بَيْنِنَا وَبَيْنِكُمْ ۖ ٱلَّا نَعْبُدُ ٱللَّهَ
وَلَآ نُشْرِكُ بِهِۦ شَيْئًا ۖ وَٱلَّآ يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّن دُونِ ٱللَّهِ ۚ فَاِن تَوَلَّوْٓا۟
فَقُولُوٓا۟ أَشْهَدُوٓا۟ بِأَنَّا مُسْلِمُونَ ﴿٦٤﴾

Artinya: “Katakanlah, “Hai ahli kitab, marilah (berpegang teguh) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah dan tidak kita persekutukan. Dia dengan sesuatu pun tidak (pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai tuhan selain Allah.” Jika mereka berpaling, maka katakanlah kepada mereka, “Saksikanlah, bahwa kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah).” (QS. Ali-'Imron: 64).

Ayat di atas menjelaskan kepada *Ahl Kitab* akan pentingnya persatuan. Dari ayat tersebut jelas bahwa kepala sekolah dalam manajemen konflik yang diterapkannya, selalu mengajak kerjasama dengan orang-orang yang mempunyai prinsip yang sama dengan kepala sekolah. Hal ini dilakukan agar tujuan organisasi sekolah dapat tercapai dengan mudah dan menghasilkan hasil yang terbaik bagi perkembangan organisasi sekolah yang dipimpinnya.

Selain memberikan perhatian terhadap prinsip-prinsip bersama, dalam manajemen konflik, kepala sekolah juga selalu mendialogkan segala sesuatu yang akan dilakukan dengan para *stakeholder* sekolah yang dipimpinnya melalui dialog secara damai. Dialog secara damai, dalam agama Islam diartikan sebagai “*jidat ahsan*”, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Ankabut ayat 46 berikut ini:

❖ وَلَا تَجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ وَقُولُوا ءَامَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَأُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَإِلَهُنَا وَإِلَهُكُمْ وَاحِدٌ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿٤٦﴾

Artinya: “Dan janganlah kamu berdebat dengan ahli kitab, melainkan dengan cara yang paling baik, kecuali dengan orang-orang yang zalim di antara mereka, dan katakanlah, “Kami telah beriman kepada (kitab-kitab) yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepadamu; Tuhan kami dan Tuhan-mu adalah satu; dan kami hanya kepada-Nya berserah diri.” (QS. Al-Ankabut: 46)

Dari ayat di atas, telah dijelaskan bahwa dalam menyelesaikan suatu masalah, hendaklah didialogkan dengan cara yang baik. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam manajemen konflik di sekolah, kepala sekolah selalu mengajak para *stakeholder* untuk berdialog guna memperoleh kesempatan yang baik yang akan diterapkan di sekolah yang dipimpinnnya.

2. Dampak Manajemen Konflik melalui Stimulasi Konflik terhadap Peningkatan Produktivitas Organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya

Dengan adanya manajemen konflik melalui stimulasi konflik yang dilakukan oleh KS memiliki dampak yang baik bagi produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Melalui stimulasi penetapan standar kinerja dengan cara mengubah kebijakan jam masuk sekolah dari jam 07.30 WIB menjadi 07.15 WIB menjadikan siswa, guru dan karyawan lambat laun lebih disiplin dan keterlambatan menjadi berkurang. Sehingga, proses belajar-mengajar dapat berjalan lebih efektif dan tepat waktu.
- b) Stimulasi melalui penyampaian informasi yang bertentangan yakni dengan adanya kebijakan penyeragaman seragam hari jum'at, yang awalnya menimbulkan kontroversi, namun pada akhirnya setelah diterapkan dan dilaksanakan dapat menciptakan suasana yang kompak dan meningkatkan kerapian dalam berbusana. Adapun dampak bagi wali murid, guru dan karyawan, dengan adanya penyeragaman siswa

mempunyai ciri khas bahwa seragam tersebut merupakan siswa SMP Negeri 1 Lempuing Jaya.

- c) Melalui stimulasi penambahan tugas baru dengan kebijakan penambahan jam belajar bagi siswa yang akan mengikuti OSN dan O2SN pada sore hari yang pada awalnya ada beberapa guru yang kurang setuju dengan alasan kurang efektif karena kondisi siswa capek, namun pada akhirnya mereka menyetujui karena dengan jam tambahan dapat meningkatnya prestasi siswa dan sekolah. Selain berdampak kepada siswa, kebijakan ini juga berdampak pada peningkatan kreatifitas dan inovasi guru pengampu OSN dan O2SN dalam mencari modul dan bahan olimpiade, yang mana selain menggunakan modul dari diknas, mereka juga mencari modul dari media sosial. Sehingga, cara pembinaan yang mereka lakukan lebih kreatif dan inovatif. Adanya kebijakan penempatan rak-rak buku di lorong-lorong kelas dalam menunjang wajib literasi, pada awalnya terdapat guru yang kurang setuju sebab dengan menempatkan rak-rak buku di lorong-lorong kelas menjadikan buku-buku yang ada akan cepat rusak karena ditempatkan ditempat terbuka, namun dengan dibuatnya peraturan yang telah disetujui bersama, maka penempatan rak-rak buku di lorong-lorong kelas tersebut sangat bermanfaat dan pada akhirnya dapat membantu dalam meningkatkan minat baca siswa. Adapun dampak bagi guru, dengan adanya wajib literasi dan dengan adanya penempatan rak buku di lorong kelas dapat menambah semangat guru dalam proses

belajar-mengajar, hal ini disebabkan karena dengan membaca siswa lebih mudah memahami materi pelajaran yang diajarkan karena mereka telah membaca terlebih dahulu. Dampak bagi karyawan, mereka lebih kreatif dan inovatif untuk menata rak dan buku lebih menarik dan pada tempat-tempat yang strategis, sehingga siswa dan guru yang ingin membaca buku dapat mengakses buku secara mudah dan nyaman.

- d) Melalui stimulasi menumbuhkan ketidakpastian dalam kelompok melalui kegiatan *mukhadharoh* setiap hari jum'at minggu pertama pada tiap bulan pada awalnya menuai protes, sebab dengan adanya kegiatan tersebut dinilai mengurangi jam belajar siswa dan dapat menimbulkan konflik antar siswa, sebab siswa di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya merupakan siswa yang homogen baik agama maupun sukunya, namun dengan adanya penjelasan dari pembina ROHIS dan bidang kurikulum, akhirnya kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik dan pada akhirnya dapat melatih anak untuk berani tampil di depan umum. Adanya kegiatan ini, juga berdampak pada peningkatan semangat dan kreativitas guru dalam melatih siswa yang akan tampil dalam acara *hadrah/mukhadaroh*, guru saling berkompetisi untuk menampilkan penampilan siswa terbaiknya. Adapun adanya kebijakan kegiatan keagamaan pada hari jum'at jam pertama, pada awalnya juga ada beberapa guru yang kurang setuju, sebab dapat menyita waktu belajar-mengajar. Namun, dengan penjelasan dari bapak kepala sekolah bahwa kegiatan penambahan materi keagamaan tersebut dapat

meningkatkan pemahaman siswa akan agama yang dianut, maka kegiatan tersebut pada akhirnya mendapat dukungan dari semua *stakeholder* dan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan.

Dari penjelasan yang diuraikan di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dengan manajemen konflik melalui stimulasi konflik yang diterapkan oleh bapak kepala sekolah memiliki dampak terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya. Meskipun pada awal penerapannya menuai konflik dan protes dari berbagai pihak, namun setelah kurang lebih satu tahun diterapkan, sudah mulai terlihat adanya peningkatan yang lebih baik.

Stimulasi konflik sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, dengan adanya stimulasi konflik organisasi sekolah dapat mengubah kondisi organisasi yang stagnan menjadi lebih inovatif, kritis, kreatif dan cepat tanggap dalam menyikapi suatu perubahan. Seperti halnya kondisi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sebelum adanya stimulasi konflik dalam kondisi yang stagnan, namun dengan adanya stimulasi konflik yang diterapkan oleh bapak kepala sekolah dapat mengubah kondisi stagnan menjadi lebih inovatif, kritis, kreatif dan cepat tanggap dalam menyikapi suatu perubahan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di lapangan, penelitian yang difokuskan pada manajemen konflik melalui stimulasi konflik serta dampak manajemen konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi sekolah di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya menggunakan cara stimulasi konflik, hal ini dikarenakan konflik yang terjadi tidak terlalu tinggi, sehingga kepala sekolah menganggap perlu adanya stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas organisasi sekolah. Adapun manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melalui; perencanaan manajemen konflik, pelaksanaan manajemen konflik, serta evaluasi manajemen konflik. Perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya sudah terkonsep dengan baik, yakni melalui identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. Dalam perencanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, kepala sekolah sudah melibatkan semua *stakeholder* yang ada di sekolah. Hal ini dilakukan, agar konflik yang ada dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat. Meskipun kepala sekolah tidak memiliki perencanaan manajemen konflik yang terprogram, namun dengan kebersamaan dan keterbukaan dengan semua *stakeholder* yang ada, kepala

2. sekolah dapat merencanakan manajemen konflik dengan baik. Dalam pelaksanaan manajemen konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, kepala sekolah memilih stimulasi konflik, hal ini dilakukan agar semua *stakeholder* dapat bersama-sama berfikir inovatif dalam penyelesaian konflik yang ada di sekolah. Selain itu, stimulasi konflik merupakan pilihan yang tepat yang dipilih oleh kepala sekolah dengan alasan kondisi yang stagnan di lingkungan SMP Negeri 1 Lempuing Jaya membutuhkan adanya stimulasi konflik. Adapun stimulasi konflik yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah melalui metode; 1) penetapan standar kinerja, 2) menumbuhkan ketidak pastian dalam kelompok, 3) menyampaikan informasi yang bertentangan, 4) pembagian tugas baru, 5) penghargaan prestasi, dan 6) pemotivasian terhadap warga sekolah. Sedangkan, dalam evaluasi ini manajemen konflik kepala sekolah tidak mempunyai pedoman khusus evaluasi, metode yang dilakukan kepala sekolah dalam evaluasi ini hanya sebatas pengamatan, baik mengamati perubahan sikap warga sekolah maupun mengamati buku catatan prestasi siswa dan buku catatan lainnya dari masing-masing wakil kepala sekolah, guru agama, keamanan sekolah maupun guru BK.
3. Dampak yang ditimbulkan dari manajemen konflik melalui stimulasi konflik terhadap peningkatan produktivitas organisasi di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya adalah sebagai berikut; 1) semakin meningkatnya kedisiplinan warga sekolah, 2) meningkatnya prestasi siswa baik prestasi akademik maupun non

akademik, 3) meningkatnya minat baca siswa, 4) meningkatnya mental siswa untuk tampil di depan umum, 5) meningkatnya kemampuan mengaji siswa muslim, 6) meningkatnya pemahaman beragama bagi semua siswa, 7) meningkatnya kerapian berpakaian, 8) meningkatnya motivasi warga sekolah, 9) meningkatnya semangat guru dalam mendidik siswa, dan 10) meningkatnya kreativitas dan inovasi guru dan karyawan. Konflik jika dimanajemen dengan baik akan berdampak baik juga terhadap produktivitas organisasi.

B. Saran

1. Bagi kepala sekolah, hendaknya kepala sekolah lebih inovatif lagi dalam stimulasi konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara optimal.
2. Bagi *stakeholder*, hendaknya lebih kooperatif dengan kepala sekolah dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik di SMP Negeri 1 Lempuing Jaya, sehingga konflik yang ada tidak menjadi besar dan cepat terselesaikan.
3. Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengembangkan fokus lain sehingga hasilnya dapat mendukung teori manajemen konflik di sekolah. Peneliti juga menganjurkan untuk mencari kasus lain yang memiliki karakteristik berbeda dengan kasus penelitian ini.

باب لپا فنونوف

1. كوسيفولن

بورداساركن حاسيل دان فومپاسن فنوليتيان دي لافغان، فنوليتيان يڭ ديفوكوسكن فدا مناجومين كونفليك مولالوي ستيولاسي كونفليك سورتا دامفاك مناجومين كونفليك تورهداف فينڭكاتن فرودوكنفييتاس اوركانيساسي سوكله دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا موغحاسيلكن كوسيفولن سوبانكي بوريكوت:

1. مناجومين كونفليك دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا موغكونكن چارا ستيولاسي كونفليك، حال اين ديكارنكن كونفليك يڭ تورجادي تيداق تورلانو تيغكي، سوهيغكا كوفلا سوكله مغاڭكاف فورلو اداڭ ستيولاسي كونفليك دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا دغن حارفن دافت منيغكاتن فرودوكنفييتاس اوركانيساسي سوكله. اداون مناجومين كونفليك يڭ ديلاكون اوليه كوفلا سوكله اداله مولالوي؛ فورونچنان مناجومين كونفليك، فولاكسنان مناجومين كونفليك، سورتا ايفالواسي مناجومين كونفليك. فورونچنان مناجومين كونفليك دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا سوده توركونسيف دغن بائيك، يعني مولالوي ايدنتيفيكاسي مساله، كلاسيكاسي مساله، دان اناليسيس مساله. دالم فورونچنان مناجومين كونفليك دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا، كوفلا سوكله سوده مولياتكن سمو سوتاكحولدير يڭ ادا دي سوكله. حال اين ديلاكون، اكار كونفليك يڭ ادا دافت تورسولوساين دغن چوفت دان توفت. موسكيفون كوفلاسوكله تيداق موميلكي فورونچنان مناجومين كونفليك يڭ تورفروگرام، نامون دغن كوبرسائ دان كتوربوكان دغن سمو سوتاكحولدير يڭ ادا، كوفلا سوكله دافت مورونچنان مناجومين كونفليك دغن بائيك. دالم فولاكسنان مناجومين كونفليك دي س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا، كوفلا سوكله موميله ستيولاسي كونفليك، حال اين ديلاكون اكار سمو سوتاكحولدير دافت بورساسا بورفيكير اينوفاتيف دالم فپولساين كونفليك يڭ ادا دي سوكله. سولائين ايت، ستيولاسي كونفليك موروفكن فيليهان يڭ توفت يڭ ديفيله اوليه كوفلا سوكله دغن الاسن كونديسي يڭ سوتاكنان دي ليغكوغن س.م.ف نوکوري 1 لومفويڭ جايا موموتكن اداڭ ستيولاسي كونفليك. اداون ستيولاسي كونفليك يڭ ديتورافكن اوليه كوفلا سوكله اداله مولالوي ميتودي؛ (1) فوتافن ستاندار كينورجا، (2) مونومپكن كوتيداك فاستيان دالم كولومفوك، (3) مويامفيكن اينفورماسي يڭ بورتوتتاغن، (4) فومباكيان توكاس بارو، (5) فوغهاركان فريستاسي، دان (6) فوموتيفاسيان

تورهادف واركا سوکوله. سوداغن، دالم ایفالواسی این مناجومین کونفلیک کوفلا سوکوله تیداق مومفویئی فودومان خصوص ایفالواسی، میتودی یغ دیلاکون کوفلا سوکوله دالم ایفالواسی این حایا سوباتس فوغتاتن، بایک مغتی فورویهان سوکاف وارکا سوکوله ماو فون مغتی بوکو چتاتن فریستاسی سیوا دان بوکو چتاتن لاینن داری ماسیغ-ماسیغ واکیل کوفلا سوکوله، کورو اکاما، کومانان سوکوله ماوفون کورو ب.ک.

2. دامفاک یغ دیتیبولکن داری مناجومین کونفلیک مولالوئی ستهولاسی کونفلیک تورهادف فنیغکاتن فرودوکتیفیتاس اورکانیساسی دی س.م.ف نوکوری 1 لومفویغ جایا اداله سوباکئی بوری کوت؛ (1) سوماغکین منیغکاتن کودیسفیلینان وارکا سوکوله، (2) منیغکاتن فریستاسی سیسوا بایک فریستاسی اکادومیک ماوفون نون اکادومیک، (3) منیغکاتن مینات باجا سیسوا، (4) منیغکاتن مینتال سیسوا اوتتؤ تامفیل دی دوفان عموم، (5) منیغکاتن کومامفوان مغتی سیسوا موسلم، (6) منیغکاتن فوممان بوراکاما باکی سموا سیسوا، (7) منیغکاتن کورافیان بورفاکیان، (8) منیغکاتن موتیفاسی وارکا سوکوله، (9) منیغکاتن سوماغه کورو دالم موندیدیک سیسوا، دان (10) منیغکاتن کریاتیفیتاس دان اینوفاسی کورو دان کاریوان. کونفلیک جیکا دیمناجومین دغن بایک اکن بوردامفاک بایک جوکا تورهادف فرودوکتیفیتاس اورکانیساسی.

2. ساران

1. باکی کوفلا سوکوله، هونداقن کوفلا سوکوله لوبیه انوفاتیف لاکئی دالم ستهولاسی کونفلیک دی س.م.ف نوکوری 1 لومفویغ جایا، سوهیغکا دافت منیغکاتن فرودوکتیفیتاس اورکانیساسی سوچارا اوفتیال.
2. باکی سوتاکحولیر، هونداقن لوبیه کوأوراتیف دغن کوفلا سوکوله دالم موغهادافی دان مپولسایکن کونفلیک دی س.م.ف نوکوری 1 لومفویغ جایا، سوهیغکا کونفلیک یغ ادا تیداق مونجادی بوسار دان چوفات تورسلوسیکن.
3. باکی فنولیتی بوری کوتن دیسارانکن اوتتؤ مولاکون فنولیتیان لوبیه لاجوت دغن مغومباغن فوکوس لاین سوهیغکا حاسیلن دافت موندوکوغ تیوری مناجومین کونفلیک دی سوکوله. فنولیتی جوکا مغانجورکن اوتتؤ مونجاری کاسوس لاین یغ مومیلیکی کاراکتوریستیک بوریدا دغن کاسوس فنولیتیان این.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. (2016). *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Ahmadi, Abu. (2009). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmadi, Ruslan. (2005). *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: UIN Press.
- Aldag, R. J. & Stearns, T. M. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Anoraga, Panji. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aqib, Zainal. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert C. dan San R. Biklen. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Cornelis USBoko, Wilibrordus. (2013). *Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1 Kefamenanu dan SMAK Warta Bakti Kefamenanu ,Timor, NTT)*. Malang: Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Criblin, J. (1982). *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*. New York: Amacom.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
-
- _____ dan Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan.*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Dewanta, Siti Nurnisa. (2013). *Penerapan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah di SMA Negeri 6 Yogyakarta dan SMA Kolese de Britto Yogyakarta*. Yogyakarta: Tesis Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Edy, Miftahudin. (2015). *Manajemen Konflik Di Sekolah Kejuruan Negeri 8 Surakarta*. Surakarta: Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan PPs. Universitas Muhammadiyah.
- Emzir. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Everard, et. all,. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Fahmi, Irham. (2014). *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Medika.
- Fisher, Simon, et. all,. (2001). *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak (edisi bahasa Indonesia)*. Jakarta: The British Council.
- Hardjana, A. M. (1994). *Konflik di tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, Hani T. (1997). *Manajemen, edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanson, E. Mark. (1990). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hasan, Iqbal. (2009). *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Helmawati. (2014). *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hendricks, William. (2012). *How to Manage Conflict*. diterjemahkan oleh Arif Santoso. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husodo, Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Kartono, Kartini. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Khasanah, Prahesti. (2014). *Meningkatkan Kemampuan Manajemen Konflik Melalui Konseling Kelompok di SMK Negeri 1 Seyegan Sleman Yogyakarta*. Yogyakarta: Jurnal Psikopedagogia Universitas Ahmad Dahlan.
- Kompri. (2017). *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: model Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Lincoln and Guba. (1995). *"Naturalistic Inquiry"*. New Delhi: Sage Publication, inc.
- Luthan, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. (2016). *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Miles, M. B dan Huberman. (1994) *Qualitatif Data Analysis*. Alih bahasa Tjejep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press.
- Moleong, J. Lexy. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif. edisi revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, et., all,. (2011). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyasa. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Manyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (2015). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Murni, Wahid. (2008). *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan model Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Program Pascasarjana UIN Malang.
- Nasution, S. (2012). *Metode Research; Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Noor, Juliansyah. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana.
- Nurtain. (1989). *Supervisi Pengajaran*. Jakarta: Depdikbud. Dirjen Dikti, P2LPTK.
- Owens, Robert G. (tt). *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Panggabean, Rizal, et. all,. (2015). *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Pustaka Alvabet.
- Pickering, Peg. (2001). *How to Manage Conflict; Kiat Menangani Konflik*. Alih Bahasa: Masri Maris, Jakarta: Erlangga.
- Pruitt, Dean. G., et all,. (2009). *Teori Konflik Sosial, cet. II*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Penerbit Erlangga.
- Rivai Zainal, Veithzal, et all,. (2012). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- _____, et all,. (2013). *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, et all,. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- _____, et all,. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- _____, et all,. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rahim, Afzalur. (1986). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger.
- Rohmah, Noer dan Zaenal Fanani. (2017). *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang: Madani.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.

- Rusdiana, H. A. (2015). *Manajemen Konflik*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sanjaya, Wina. (2014). *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Kencana.
- Santosa, Edi. (2017). *Materi Pokok Manajemen Konflik*. Banten: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: model Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. (2010). *Kepemimpinan Manajemen: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajawali Press.
- Sukidin, et. all,. (2005). *Metode Penelitian: Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda Dalam Dunia Penelitian*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suprayogo, Imam, et. all,. (2003). *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Susan, Novri. (2009). *Pengantar Sosiologi Konflik*. Jakarta: Kencana.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1992). *Management*. Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Tanzeh, Ahmad. (2011). *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- Thoha Miftah. (2011). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Trisnawati Sule, Ernie dan Kurniawan Saefullah. (2013). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Usman, Husaini. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, edisi 4*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2017). *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta.

- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wibawa, Basuki. (2017). *Manajemen Pendidikan: Teknologi Kejuruan dan Vokasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Winardi J. (1990). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju..
- _____. (2008). *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. (2016). *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.