

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA
KONFLIK DI SDN UPT TAPIN BINI KECAMATAN LAMANDAU
KABUPATEN LAMANDAU**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:

**RUSMAN ARIFIN
NIM 18013245**

**PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
1442 H/ 2020 M**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : pasca@iain-palangkaraya.ac.id
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

NOTA DINAS

Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola
Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau
Kabupaten Lamandau.

Nama : Rusman Arifin

NIM : 18013245

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Jenjang : S2

Dapat diajukan didepan penguji Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada program
Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)



Palangka Raya, September 2020

Direktur Pascasarjana

Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola
Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau
Kabupaten Lamandau.

Nama : Rusman Arifin

NIM : 18013245

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

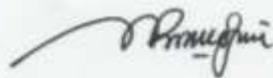
Jenjang : S2

Setelah membaca, mencermati, mengarahkan dan melakukan koreksi terhadap
tema dan isi tesis di atas, kami menyatakan setuju untuk menempuh ujian tesis.

Palangka Raya, September 2020

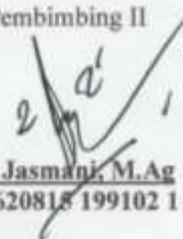
Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

Pembimbing II



Dr. Jasmanti, M.Ag
NIP. 19620818 199102 1 001

Mengetahui :

Direktur Pascasarjana



Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PASCASARJANA

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111
Telp. (0536) 3222105 Fax 3222105 Email: pasca@iaian-palangkaraya.ac.id
Website: <http://pasca@iaian-palangkaraya.ac.id>

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau", oleh Rusman Arifin, NIM: 18013245 telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 25 Safar 1442 H/ 13 Oktober 2020
Pukul : 07.30 – 09.00 WIB
Tempat : Aula Pascasarjana IAIN Palangka Raya

Palangka Raya, Oktober 2020

Tim Penguji:

1. Dr. Hj. Muslimah, M.Pd.I
Ketua Sidang
2. Dr. H. Abu Bakar HM, M.Ag
Penguji Utama
3. Dr. H. Normuslim, M.Ag
Penguji
4. Dr. Jasmani, M.Ag
Penguji/ Sekretaris

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana



Normuslim

Dr. H. Normuslim, M.Ag
19650429 199103 1 002

ABSTRAK

Rusman Arifin, NIM: 18013245, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, Pembimbing I Dr. H. Normuslim, M. Ag. dan Pembimbing II Dr. Jasmani, M.Ag., pada Pascasarjana IAIN Palangka Raya 2020.

Terjadinya konflik dan perubahan pada organisasi memerlukan perubahan dan penyesuaian pada pengelolaan atau manajemen yang ada pada organisasi. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai wawasan kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas. Terlalu longgarnya kepala sekolah terhadap guru-guru yang ada di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau menjadi akar permasalahan yang dapat memicu konflik, konflik yang terjadipun bahkan bisa barlarut-larut dan susah diselesaikan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk, 1) menganalisis bagaimana konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau. 2) Mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis kualitatif deskriptif. Tempat penelitian di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah dan informan penelitian adalah guru, staf dan siswa. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, sedangkan teknik pengabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber data dan triangulasi metode, kemudian teknik analisis data dilakukan dengan beberapa tahap yaitu data *collection*, data *reduction*, data *display* dan *conclusions drawing/ verifying*.

Hasil penelitan ini adalah: 1) Konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau ada tiga yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu dan konflik antara atasan dan bawahan atau konflik antara garis-staf. 2) Gaya kepemimpin kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan ciri kepemimpinan dan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi, hal ini didasari dari cara kepala sekolah dalam mengelola konflik yang selalu mengutamakan situasi dan kondisi yang terjadi pada konflik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Konflik

ABSTRACT

Rusman Arifin, SRN: 18013245, Principal's Leadership Style in Managing Conflict at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency, First Advisor Dr. H. Normuslim, M.Ag. and Second Advisor Dr. Jasmani, M.Ag., On Postgraduate Program at *IAIN PALangka Raya*.

Conflict and change happen in organization need change and adaptation on management that exist in organization. So when conflict and change happen also change the management system. Because of that the principal must have knowledge, managerial skill, charisma leadership and deep knowledge about task and function as principal, with those skills will be able to guide all the components that exist in its school to achieve improvement maximally. The laxness principal toward the teachers in *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency become the source problem that trigger conflict, the conflict happen lately and difficult to solve, and in the end will affect performance. Based on that thing, the purpose of this research are: 1) To analyze how is the conflict happen at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency. 2) To know the Principal's leadership style in managing conflict at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency.

This research used qualitative approach, with qualitative descriptive. The place of research was at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency, with subject of research was the principal and the informant of this research was teacher, staff and students. The data collection technique used observation, interview and documentation, while the data validation technique used source data method triangulation, then the data analysis technique used in four phases, they were data collection, data reduction, data display and conclusion drawing/verifying.

The result of this research shown that : 1) There was three conflicts happened at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency, they were internal individual conflict, between individual conflict, and conflict between superior and subordinate or staff conflict. 2) The Principal's leadership style in managed conflict at *SDN UPT Tabin Bini Lamandau* Subdistrict *Lamandau* Regency was using situational leadership style with characteristics leadership and behavior that appropriated with demand leadership situational and situation that faced by organization.

Key Words : Leadership Style, Principal, Conflict.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau” adalah benar karya saya sendiri dan bukan penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, September 2020
Yang Membuat Pernyataan

A yellow rectangular stamp with the text "METERAI TEMPEL" at the top, "KEBUNCAHF 392527430" in the middle, and "Rp 6000" at the bottom. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Rusman Arifin
NIM. 18013245

MOTO

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”(Q.S Al-Hujarat [49]:10)



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād		es (dengan titik di bawah)

ض	dād	ṣ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ḍ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ṭ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	ẓ	koma terbalik di atas
غ	gain	‘	ge
ف	fā'	g	ef
ق	qāf	f	qi
ك	kāf	q	ka
ل	lām	k	el
م	mīm	l	em
ن	nūn	m	en
و	wāw	n	w
هـ	hā'	w	ha
ء	hamzah	h	apostrof
ي	yā'	‘	Ye
		Y	

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
عَلَّة	ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliya'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----◌-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----◌-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----◌-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Fathah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>ḏukira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathah + alif	ditulis	<i>ā</i>
جاهليّة	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>

2. fathah + ya' mati	ditulis	<i>ā</i>
تَنسَى	ditulis	<i>tansā</i>
3. Kasrah + ya' mati	ditulis	<i>ī</i>
كَرِيم	ditulis	<i>karīm</i>
4. Dammah + wawu mati	ditulis	<i>ū</i>
فُرُوض	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati	ditulis	<i>ai</i>
بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>bainakum</i>
2. fathah + wawu mati	ditulis	<i>au</i>
قَوْل	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>A'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْشُكْرْتُمْ	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal "al"

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاء	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذو بالفروض	ditulis	<i>Żawi al-furūd</i>
أهل السنّة	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT, Tuhan penguasa alam semesta yang selalu memberikan karunia kekuatan dan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan tahapan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam selalu tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat hingga akhir zaman.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak sekali merasakan kemudahan yang diberikan, bimbingan dari dosen pembimbing, saran perbaikan yang membangun dan segala bantuan untuk selesainya tesis ini. Dengan segala kerendahan hati dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor IAIN Palangka Raya, Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M. Ag yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan di IAIN Palangka Raya dan memberikan motivasi kepada seluruh mahasiswa agar kuliah dengan semaksimal mungkin;
2. Direktur Pascasarjana sekaligus sebagai Pembimbing I, Bapak Dr. H. Normuslim, M. Ag yang telah memberikan kemudahan perizinan dalam penelitian dan pengesahannya serta selalu bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis agar karya ilmiah yang dihasilkan bisa lebih bermanfaat secara nyata;
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana sekaligus sebagai Pembimbing II, Bapak Dr. Jasmani, M.Ag yang telah

memberikan persetujuan penelitian dan dorongan agar sesegera mungkin untuk selesai serta bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis agar karya ilmiah yang dihasilkan ini bisa lebih bermakna dan bermanfaat secara nyata;

4. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang memberikan pelajaran, ilmu pengetahuan sejak penulis kuliah di kampus ini. Semoga ilmu yang diberikan bermanfaat dan dapat penulis amalkan;
5. Bapak/Ibu Staf Pascasarjana yang selama ini memberikan bantuan dan kemudahan kepada penulis dalam urusan kuliah dari awal sampai akhir;
6. Kepala sekolah SDN UPT Tapin Bini, Ibu Magdalena Pusung, S.Pd.SD yang telah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada penulis untuk melakukan penelitian di SDN UPT Tapin Bini dan memberikan semangat yang luar biasa agar penelitiannya memperoleh hasil yang bermanfaat khususnya di lingkungan SDN UPT Tapin Bini;
7. Teman-teman guru dan staf tata usaha di SDN UPT Tapin Bini, terima kasih atas segala kerjasamanya yang telah banyak membantu menjadi informan, membagi pengalaman hingga akhirnya tesis ini selesai. Semoga selalu menjadi pendidik yang mencetak generasi yang bermartabat dan berakhlak mulia;
8. Semua teman di Pascasarjana IAIN Palangka Raya Khususnya MMPI angkatan 2018 dari Kota Palangka Raya, Kapuas, Katingan, Sampit, Seruyan, Lamandau, Tamiang Layang dan Barito Utara terima kasih telah memberikan waktu terindah saat kebersamaan selama masa perkuliahan;

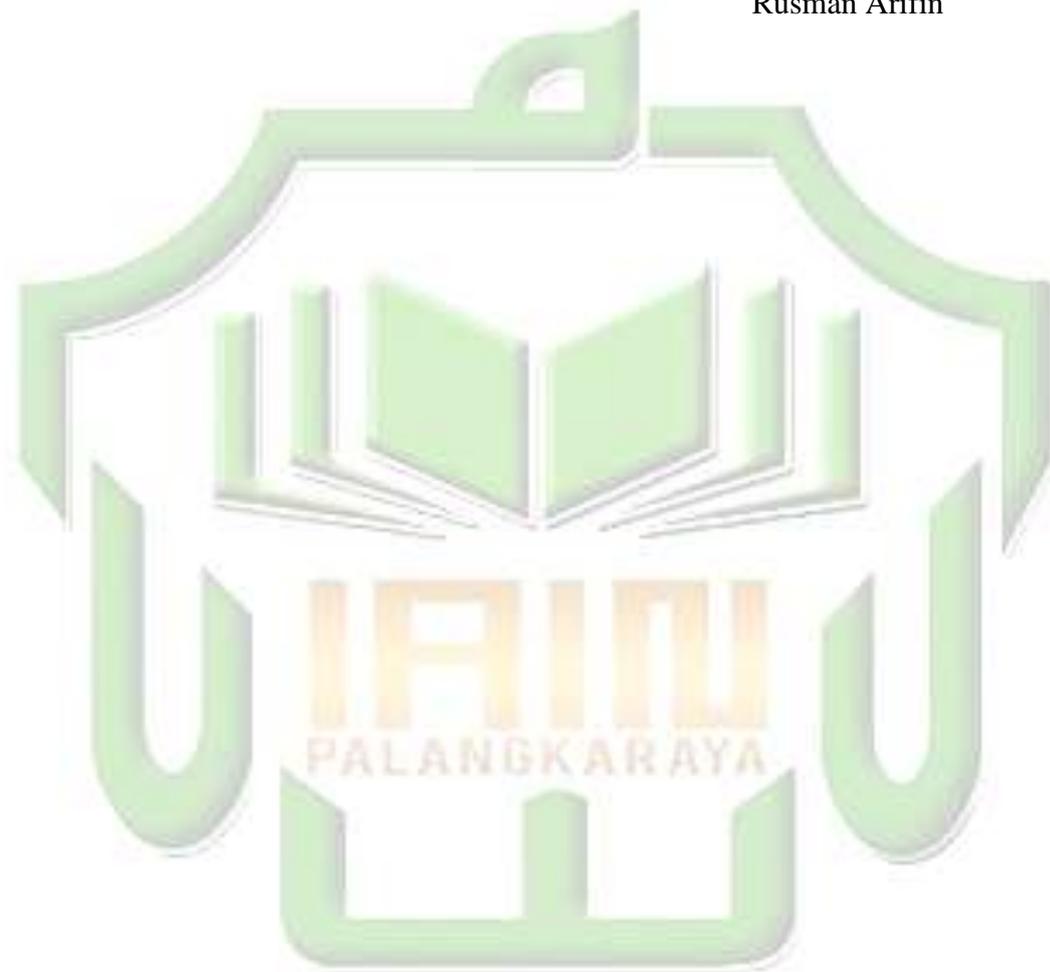
9. Ayahnda Almarhum Tajiri dan Ibunda tercinta Almarhumah Gasiah. Terima kasih telah melahirkan, membesarkan dan mendidik serta memberikan kasih sayang yang tiada terbalas jasanya, semoga amal jariah ayah dan bunda selalu mengalir serta kuburnya dijadikan taman sorga;
10. Spesial terima kasih tak terhingga untuk istri tercinta Siti Aminah, S.Pd yang selalu memberikan semangat, dukungan, motivasi, arahan, pengorbanan dan kerelaan kehilangan sebagian waktu bersama selama proses pengerjaan tesis ini. Semoga barakah dari Allah selalu terlimpah kepada kita;
11. Anak-anakku Ghaida Azzahra dan Hafizh Azhary. Anakku Ghaida Az-Zahra, kini (2020) angkau telah menduduki kelas V SDN 1 Palingkau Lama. Hafizh Azhary, Kini (2020) engkau juga sekolah di bangku Nol Besar TK PGRI Palingkau Lama Kecamatan Kapuas Murung Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. Kalian berdua adalah buah hati tercinta yang turut menjadi pemberi semangat hingga tesis ini selesai;
12. Seluruh keluarga baik dari pihak penulis sendiri ataupun pihak istri yang turut pula memberikan perhatian kepada penulis, kerabat, kolega dan orang-orang yang berjasa yang tidak dapat disebutkan satu persatu memberikan do'a dan memberikan dukungan.

Akhirnya hanya kepada Allah tempat memohon, semoga Allah SWT memberikan balasan yang tak terhingga kepada mereka yang telah memberikan peran baik secara langsung ataupun tidak langsung. Penulis menyadari karya ilmiah ini tidak lepas dari kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang

membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan tesis ini selanjutnya dan semoga bermanfaat untuk kita semua.

Palangka Raya, September 2020
Penulis,

Rusman Arifin



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR LOGO	ii
NOTA DINAS	iii
PERSETUJUAN	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS	viii
MOTO	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	x
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	9
2. Manajemen.....	23
3. Konflik	29
4. Manajemen Konflik	36
B. Kajian Penelitian Terdahulu	38
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	46
1. Jenis Penelitian	46
2. Tempat Penelitian	47
3. Waktu Penelitian.....	48
C. Prosedur Penelitian	48
D. Data dan Sumber Data	50
1. Data	50
2. Sumber Data	51
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	52
1. Teknik Pengumpulan Data.....	52
2. Prosedur Pengumpulan Data.....	56
F. Analisis Data	56
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	58
H. Kerangka Pikir.....	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	62
A. Profil Lokasi Penelitian	62
1. Sejarah Singkat SDN UPT Tapin Bini	62
2. Visi, Misi, dan Tujuan SDN UPT Tapin Bini.....	63
3. Struktur dan Muatan Kurikulum.....	65
4. Tujuan Sekolah	66
B. Hasil Penelitian.....	67
1. Konflik yang Terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau	67
2. Gaya Kepemimpina Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.....	80
C. Pembahasan	93
1. Konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau	93
2. Gaya Kepemimpina Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.....	105
BAB V PENUTUP.....	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Rekomendasi	118
DAFTAR PUSTAKA	120

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindari dan selalu akan terjadi. Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu hubungan sosial kemasyarakatan. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, budaya, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa-sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial.¹ Konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap hubungan sosial kemasyarakatan. Konflik dan Integrasi saling berhubungan dan menjadi hal yang natural dalam tata kehidupan masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi, namun apabila integrasi dicapai dengan tidak sempurna maka akan dapat menciptakan konflik. Konflik selalu terjadi di dunia, dalam sistem sosial yang bernama negara, bangsa, organisasi, perusahaan, dan bahkan dalam sistem sosial terkecil yang bernama keluarga dan pertemanan. Konflik terjadi di masa lalu, sekarang dan pasti akan terjadi di masa mendatang.

Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang berinteraksi untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama dan terikat oleh ketentuan yang telah

¹ Nieke, *Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat*, Volume XII Nomor 02 September 2011 ISSN 1411-1829, h. 51

disepakati bersama. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3P, yaitu *purpose*, *people* dan *plan*.² Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purpose*), anggota (*people*), dan rencana (*plan*). Organisasi sebagai sebuah sistem merupakan sebuah kesatuan dengan jumlah komponen yang saling berinteraksi, dan saling mempengaruhi satu sama lainnya secara keseluruhan. Dalam mengklasifikasikan sistem, biasanya dibedakan sistem tertutup dan sistem terbuka. Konsekuensi dari organisasi dengan sistem terbuka adalah berinteraksi dengan lingkungan yang mengelilinginya.

Beranjak dari pengertian organisasi di atas jelaslah bahwa orang-orang perlu bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Mereka akan saling berinteraksi dan bekerja sama dengan berbagai latar belakang baik pendidikan, sifat, budaya, agama, suku, persepsi dan pemikiran yang berbeda. Mengingat latar belakang terjadinya konflik disebabkan oleh hal tersebut maka perbedaan ini sudah lah pasti berpotensi menjadi pertentangan dan konflik. Konflik jika tidak dikelola dan diarahkan dapat berdampak buruk bagi aktivitas organisasi tersebut dan selanjutnya dapat menurunkan kinerja. Tidak selamanya sebuah organisasi berada dalam keadaan stabil di mana segenap aktivitas dapat dilaksanakan secara normal. Pada kondisi-kondisi tertentu, organisasi mengalami guncangan atau perubahan yang disebabkan oleh factor-faktor internal serta faktor-faktor eksternal lingkungan. Situasi semacam ini membawa perubahan pada pola aktivitas, dan pada gilirannya menuntut perubahan sikap, perilaku anggota, teknologi dan struktur organisasi.

² Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 4

Terjadinya konflik dan perubahan pada organisasi tentu memerlukan perubahan dan penyesuaian pada pengelolaan atau manajemen yang ada pada organisasi tersebut, manajemen sendiri adalah sebuah pekerjaan mental (pikiran, intuisi, perasaan) yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam konteks organisasi.³ Sehingga dengan adanya konflik dan perubahan organisasi maka perubahan pada sistem manajemen yang ada tentunya pasti akan berubah juga.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang kendali sangat penting, dibandingkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menggerakkan seluruh aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini organisasi sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan terhadap seluruh tenaga pendidik yang ada dan semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolahnya termasuk konflik yang terjadi di intern sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai kharisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi kepala sekolah, dengan kemampuan seperti itu akan mampu menghantarkan dan membimbing semua komponen yang ada di sekolahnya untuk mencapai peningkatan kualitas dan mutu sekolah secara maksimal.

³ Kast, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002, h. 7

SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau merupakan salah satu Sekolah Dasar Negeri yang berada di Kabupaten Lamandau tepatnya berada di Kelurahan Tapin Bini Kecamatan Lamandau, Sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah yang menerapkan kurikulum 2013, dan merupakan salah satu Sekolah Dasar yang bisa dikatakan cukup baik di Kabupaten Lamandau, hal ini terbukti dari cukup banyaknya prestasi yang dicapai sekolah tersebut baik tingkat kecamatan maupun kabupaten.

SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau satu lembaga pendidikan yang memiliki pemimpin yang ideal bagi penulis, hal ini terbukti ketika penulis melakukan observasi awal di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau pada hari Senin 4 November 2019, penulis melihat langsung mengenai kultur sekolah yang baik dalam hal kedisiplinan yakni setiap guru selalu datang tepat waktu, para guru laki-laki tidak merokok karena di sekolah tersebut terdapat larangan merokok di lingkungan sekolah, interaksi antara kepala sekolah dengan guru ataupun guru dengan siswa yang sangat baik terbukti dari sikap guru yang sangat menghormati kepala sekolah dan siswa yang juga sangat menghormati guru dan kepala sekolah. Kebersihan sekolah juga sangat baik karena warga sekolah selalu membuang sampah pada tempatnya. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya sampah yang beserakan, hasil observasi tersebut membuktikan bahwa manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah ini sangat baik.⁴

⁴ Observasi, 4 November 2019

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau mengenai konflik yang terjadi di sekolah, guru tersebut menerangkan bahwa keadaan yang terlihat tidak sesuai dengan yang dialami di intern sekolah, dalam intern sekolah sering terjadi konflik antara guru dengan guru dan bahkan dengan kepala sekolah. Konflik yang muncul kadang dipicu hal-hal ringan saja seperti perbedaan pendapat, kehadiran guru, dan keaktifan guru. Akar permasalahan yang ada disebabkan karena terlalu longgarnya kepala sekolah terhadap guru-guru yang ada, sehingga guru merasa leluasa dan kadang semaunya sendiri. Selain itu, dari hasil penuturan guru tersebut juga diketahui bahwa konflik yang terjadi kadang bahkan bisa barlarut-larut dan susah diselesaikan.⁵ Selaian itu berdasarkan keterangan kepala sekolah salah satu konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini adalah mengenai kehadiran petugas piket di mana ada salah seorang guru yang sering tidak melaksanakan tugas piket akan tetapi meskipun sudah ditegur tidak terjadi perubahan sehingga guru-guru yang lain beranggapan bahwa kepala sekolah tidak mengambil tindakan, yang mengakibatkan konflik makin meluas.⁶

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau tersebut, maka timbulah pertanyaan di benak penulis mengapa sekolah yang berada di sebuah desa tersebut bisa memiliki kultur baik, meskipun di dalamnya terjadi konflik yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi di sekolah

⁵ Wawancara dengan Waka Kurikulum 4 November 2019

⁶ Wawancara dengan Kepala sekolah 4 November 2019

tersebut. Dari pertanyaan-pertanyaan tersebut penulis merasa perlu untuk melakukan sebuah penelitian secara mendalam mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan konflik atau manajemen konflik di sekolah tersebut dengan dengan Judul penelitian “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalahnya, yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

D. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu ilmu mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik disekolah yang mungkin dapat ditiru oleh sekolah lain dalam pengelolaan manajemen pembinaan mutu tenaga pendidik.
- b. Sebagai bahan kajian lebih lanjut khususnya bagi peneliti dan akademisi yang terkait dengan bidang pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantara adalah:

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Kepala SDN UPT Tapin Bini atau bagi kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan yang lain dalam mengambil kebijakan, mengenai manajemen konflik di sekolah.
- b. Sebagai wahana untuk dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama studi di program pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya dalam kondisi lapangan yang sebenarnya terkait dengan manajemen pendidikan Islam.

- c. Sebagai bahan referensi bagi para penulis dan peneliti lain mengenai masalah yang sama di masa mendatang.
- d. Sebagai bahan informasi bagi setiap pembaca yang menggunakan penelitian ini sebagai bahan bacaan, pertimbangan dan pengetahuan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar *pemimpin*, dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti kata yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁷ Lebih lanjut dalam proses tersebut diharapkan pemimpin mampu menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok, mampu membangun komunikasi yang menyenangkan, bertindak arif dan bijaksana dalam membangun kesamaan persepsi untuk mewujudkan visi organisasi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan.

Menurut Gordon, seperti yang dikutip oleh Syaifulah Sagala, kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam mengambil kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.⁸

⁷Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012, h, 47.

⁸Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 143.

Selanjutnya, definisi kepemimpinan menurut para ahli seperti yang dikutip oleh H. Engkoswara dan Aan antara lain menurut Northouse, P.G, kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.⁹

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing serta menginspirasi bawahan, di suatu organisasi atau institusi dalam rangka mencapai tujuan bersama secara komprehensif yang tertuang dalam visi dan misi atau program yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Berikut penulis jelaskan tentang kepala sekolah. Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰ Dengan demikian, kepala sekolah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan..

2. Teori Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh pemimpin dalam mengelola suatu organisasi, di antaranya:

⁹H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012, h. 177.

¹⁰ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Pustaka Setia, 2014, h 40.

a. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformational terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan kepada mereka. Pimpinan tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri (c) mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.¹¹

Sedangkan Covey 1989 dan Peters 1992 mengemukakan sebuah teori kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki

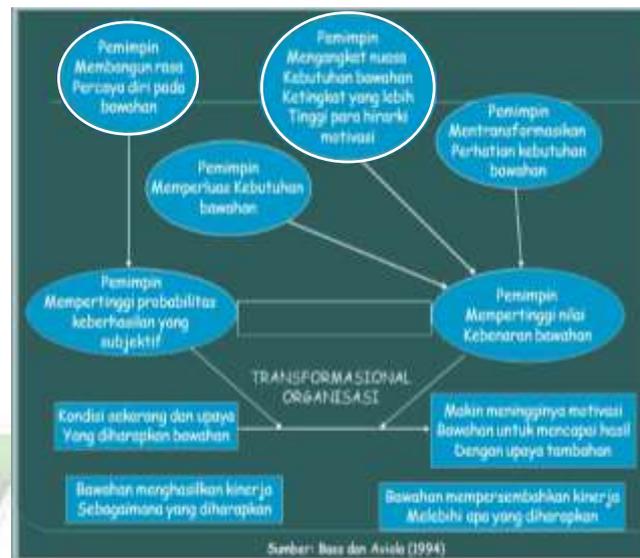
¹¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan *Universitas Indonesia, Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 149.

gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasar dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mandasar.¹²

Pemimpin berperan sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator merupakan sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, Selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi dan mewujudkan visi organisasi. Lebih lanjut, menurut Jasmani yang mengutip dari Bernard Bass dalam Masaong, mengemukakan bahwa model kepemimpinan transformasional dapat dipahami seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini.¹³

¹²H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan ...*, h, 193

¹³Jasmani, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Madrasah (Studi Multi Situs Pada MIN Langkai dan MIN Pahandut Palangkaraya)", *Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim*, Malang, 2014, Tidak Diterbitkan.



Gambar 1
Model Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan bagan di atas dapat kita ketahui bahwa dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan kondisi dengan apa yang diharapkan oleh bawahan selain itu pemimpin juga harus mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk mencapai hasil dengan sebuah upaya tambahan. Langkah tersebut dapat dilakukan dengan cara pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif dan mempertinggi nilai kebenaran bawahan, sehingga pada akhirnya bawahan akan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan dan bawahan akan mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan.

Model kepemimpinan transformasional memang sangat perlu diterapkan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang kependidikan. Ada enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi organisasi:

- 1) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- 3) Membangun komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- 4) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- 5) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- 6) Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.¹⁴

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi/instansi bahkan suatu Negara.
- b) Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/ instansi tersebut.

¹⁴ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012. h. 38

- c) Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut.
- d) Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem, maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem negara.¹⁵

b. Model Kepemimpinan Situasional

Penemu model kepemimpinan situasional ini, adalah Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard, yang dikutip di dalam buku “*Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*” Jerry H. Makawimbang menyatakan:

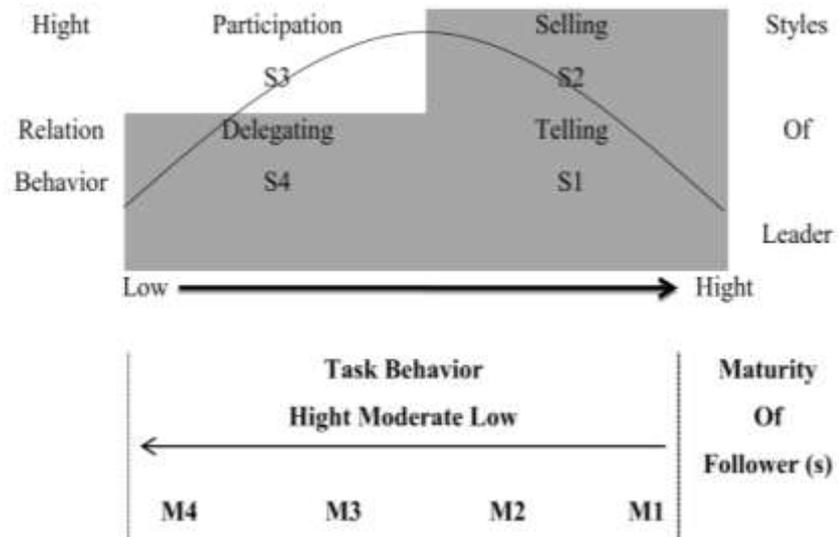
Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori ini adalah situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.¹⁶ Selanjutnya menurut Fred E. Fiedeler teori kepemimpinan situasional seperti diikuti oleh H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah menyatakan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk seluruh situasi. Namun juga tidak mudah mengganti gaya kepemimpinan dari satu situasi kepada situasi lain. Hal ini tergantung pada motivasi seorang pemimpin.¹⁷

Kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan gabungan yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti terlihat pada gambar berikut:

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.* h, 13.

¹⁷ H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, h. 187.



Gambar 2
Model Kepemimpinan Situasional
 Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dalam menggerakkan bawahan, Paul Hersey dan H. Blanchard seperti yang dikutip oleh Jejen Musfah membagi empat gaya kepemimpinan efektif sebagai berikut:

a) Gaya S1: Memberitahu (*Telling*).

Pada gaya ini perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai hubungan satu arah. Pemimpin membatasi perannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan

tingkat kematangan yang rendah atau orang merasa tidak mampu atau tidak mau (M1), mereka ini dikatakan juga komponen atau tidak yakin, karena ketidakyakinannya untuk menyelesaikan suatu tugas.¹⁸

b) Gaya S2: Mempromosikan (*Selling*),

Pada gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), orang tidak mampu tetapi berkeinginan memiliki keterampilan untuk memikul tanggung jawab.

c) Gaya S3: Berpartisipasi (*Participating*),

Pada gaya ini perilaku hubungan sedang dan tugas sedang pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3), orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu

¹⁸ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Aplikasi, Strategi dan Inovasi*, Jakarta: Prenada Media, 2018, h. 50.

tugas yang dibebankan dan biasanya hal ini disebabkan kurangnya keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.¹⁹

d) Gaya S4: Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini perilaku hubungan rendah dan tugas rendah, hal ini disebabkan karena anggapan pemimpin bahwa bawahan telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi baik dalam melakukan tugas maupun secara psikologis.²⁰ Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangannya yang tinggi (M4), orang-orang yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab sehingga gaya ini hanya memberikan sedikit pengarahan.

Gaya pertama kepala sekolah lebih banyak memberikan instruksi terhadap pelaksanaan tugas serta memantaunya secara ketat. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan dan kepercayaan diri guru masih rendah.

Gaya kedua kepala sekolah perlu memberi penjelasan tentang keputusan yang akan diambil, memperhatikan saran-saran guru serta meminta penyelesaian tugasnya dengan segera. Hal ini disebabkan guru kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh

¹⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2016, h. 80.

²⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, *Manajemen Pendidikan* Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 140

pekerjanya tetapi memiliki kemampuan yang kuat untuk melaksanakan tugas.

Gaya ketiga, kepala sekolah perlu membantu menyelesaikan tugas-tugas guru dan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh karena guru mempunyai kemampuan tetapi tidak mau, kurang yakin atau kurang mempunyai motivasi bekerja.

Gaya keempat kepala sekolah memberikan wewenang kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya serta menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan tugas tersebut kepada mereka. Hal ini disebabkan karena guru mempunyai kemampuan dan motivasi yang kuat atau guru yang memiliki tingkat kematangan psikologis yang tinggi.

3. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memahami unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Seorang kepala sekolah harus memiliki pemikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru, yang mungkin selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif pandangan kepala sekolah tersebut terhadap sesuatu.
- 2) Keberanian, kepala sekolah yang mencintai perkerjaannya akan memiliki keberanian yang lebih tinggi, karena dengan kecintaan

terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakan sesuatu dengan hati.

- 3) Kemampuan untuk bekerja dengan alam yang realitas, kepala sekolah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana fakta.²¹

Kepemimpinan yang dinamis di sekolah akan mampu mengadakan proyek-proyek rintisan yang akan menonjolkan sumbangan positif sekolah bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf nasional, kepemimpinan sekolah yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.²²

Kepala sekolah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya di sekolah yang ada di sekolah harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan, pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.²³ Menurut Katz, bahwasanya seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memiliki tiga kemampuan dasar yaitu:

²¹Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, h. 40.

²²Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996, h. 5.

²³Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 310.

- 1) Keterampilan konseptual.
- 2) Keterampilan Manusiawi.
- 3) Keterampilan Teknis.²⁴

Ketiga keterampilan di atas, sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan manapun, terlebih halnya di lembaga pendidikan seperti di sekolah. Dengan keterampilan tersebut diyakini pemimpin di sekolah mampu menjalankan tugas dan fungsinya, mampu memecahkan masalah, menyikapi persoalan dengan bijaksana, mampu memberikan pemahaman, pembinaan, dan pelayanan yang baik dalam interaksinya kepada warga sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April tahun 2007, secara umum kepala sekolah harus memiliki standar kualifikasi antara lain:(a) Harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, (c) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

²⁴Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h, 296.

Sedangkan kualifikasi khusus yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu: (a) Berstatus sebagai guru SMP (b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP dan (c) Memiliki sertifikat kepala SMP yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.²⁵

Jadi, berdasarkan kualifikasi yang harus dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan seperti halnya yang dipaparkan di atas, diharapkan seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah mampu memberdayakan, menggerakkan, mengarahkan, melakukan pembinaan, memberikan keteladanan, memotivasi, dan menginspirasi semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dengan baik, bertanggung jawab baik kepada sang pencipta maupun terhadap tugas yang diamanahkan negara kepadanya.

Lebih lanjut, tentang tugas kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus dalam kepemimpinan di sekolah, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Ambiya* [21]:73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah²⁶

²⁵Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, h. 41.

²⁶Kementerian Agama RI, *Al-Qur`an dan Terjemahannya*..., h. 456.

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

4. Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *manajement* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan.²⁷ Manajemen sering disebut sebagai pengelolaan untuk mencapai tujuannya.²⁸ Menurut menurut Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, manajemen atau pengelolaan adalah sebuah pekerjaan mental (pikiran, intuisi, perasaan) yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam konteks organisasi.²⁹

²⁷Syaiful Bahri Djamarah, *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006, h. 147.

²⁸Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007, h. 80.

²⁹Kast, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002, h. 7.

Pengelolaan atau yang sering disebut manajemen pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan. Menurut Terry dalam bukunya *Principles of Manajemen* menyatakan bahwa fungsi dari manajemen yang dijalankan oleh manajer atau coordinator meliputi fungsi *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.³⁰ Berikut dijelaskan perinciannya:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.³¹

Pada umumnya perencanaan yang baik menurut Manulang berisikan atau memuat enam unsur, yaitu: *the what, the why, the where, the whene, the who, and the how*. Jadi perencanaan yang baik harus memberikan jawaban kepada enam pertanyaan berikut, yaitu:

- a) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- b) Apa sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
- c) Di manakah tindakan itu harus dilaksanakan?
- d) Kapankah tindakan itu harus dilaksanakan?

³⁰*Ibid*

- e) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- f) Bagaimana caranya melakukan tindakan itu?.³²

Oleh karena itu, perubahan yang hendak dilakukan agar sampai pada tujuan efektif dan efisien harus direncanakan terlebih dahulu, langkah-langkah harus tersusun rapi beserta langkah alternatif yang disediakan. Kebiasaan untuk menyusun rencana adalah sikap positif untuk menuju perubahan nasib seseorang sangat ditentukan oleh individu atau kaum itu sendiri.³³ Sebagaimana firman Allah dalam surat Ar Ra'd [13] : 11

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالٍ ۝ ۱۱

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.³⁴

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa perencanaan adalah pedoman pelaksanaan untuk menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara sistematis, sehingga terlaksana kegiatan yang efektif dan efisien.

³² M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012, h.7

³³ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung; CV pustaka Setia, h. 31

³⁴ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahnya*, h. 337

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Nanang Fatah menyebutkan bahwa istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama*, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.³⁵

Tujuan pengorganisasian adalah untuk mengelompokkan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan ekonomis. Pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi.³⁶ Pengorganisasian dimaksud merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungannya yang melingkupinya.³⁷

³⁵ *Ibid*, h. 58

³⁶ Muammar, *Manajemen Komunikasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Dalam Pelaksanaan Pekan Budaya Daerah (Birau) 2014 Di Kabupaten Bulungan Ismet* eJournal Ilmu Komunikasi, Volume 3, Nomor 3, 2015, h. 389

³⁷ Muammar, *Manajemen Komunikasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Dalam Pelaksanaan Pekan Budaya Daerah (Birau) 2014 Di Kabupaten Bulungan Ismet* eJournal Ilmu Komunikasi, Volume 3, Nomor 3, 2015, h. 389

c. Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi penggerakan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.³⁸ Fungsi penggerakan tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya.³⁹

Pemimpin harus peka dengan kodrat manusia yaitu mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional. Karenanya tujuan dari fungsi penggerakan (*actuating*) ini adalah:

- 1) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien.
- 2) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf.
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf.
- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis.⁴⁰

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik,

³⁸ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, 1998, h. 96.

³⁹ Siagan Sondang, *Fungsi-fungsi manajemen*, Jakarta: bumi aksara 2012, h. 36.

⁴⁰ *Ibid.*, h. 37

membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.⁴¹

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁴²

Adapun yang menjadi sasaran dalam pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana,
- 2) Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana.
- 3) Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinyu dan sistematis.
- 4) Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
- 5) Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana,

⁴¹ Mutakallim, *Pengawasan, Evaluasi Dan Umpan Balik Strategik*, Jurnal Pendidikan volume V, Nomor 2, Juli - Desember 2016. h. 352

⁴² *Ibid.*, h. 353

- 6) Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar personal *likes* and *dislike*,
- 7) Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun keuangan.⁴³

Melakukan pengawasan, ada beberapa tahap yang harus dilakukan. Adapun yang menjadi tahapan dalam pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Tahap penetapan standar tujuannya.
- 2) Tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
- 3) Tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan.
- 4) Tahap perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa Penyimpangan.
- 5) Tahap pengambilan tindakan koreksi.⁴⁴

5. Konflik

a. Pengertian Konflik

Teori konflik berasal dari teori Maxian dan pemikiran konflik sosial dari Simel yang cenderung menekankan aspek materi sebagai sumber penyebab konflik. Dalam struktural fungsional masyarakat selalu dipandang dalam keteraturan dan harmonis, maka dalam pandangan teori konflik, kehidupan masyarakat selalu ditandai dengan

⁴³ *Ibid.*,h. 355

⁴⁴ *Ibid.*,h. 356

dengan persaingan yang mengarah pada terjadinya pertentangan atau konflik, demikian juga di dunia pendidikan.⁴⁵

Banyak ditemukan definisi konflik dalam berbagai kelompok masyarakat maupun literatur. Nike menjelaskan,

bahwa konflik berasal dari istilah bahasa Latin, '*configere*' yang berarti saling memukul. Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami situasi yang menyangkut '*persepsi*' adanya konflik dan ketidakcocokan antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya.⁴⁶

Dalam kamus Bahasa Inggris Webster, istilah *conflict* secara asal berarti suatu "perkelahian, peperangan, atau perjuangan" atau "berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak." Tetapi, arti kata itu kemudian berkembang dengan makna "ketidak-sepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan, ide, dan lain-lain." Dengan kata lain, istilah tersebut sekarang juga menyentuh aspek psikologis di balik konfrontasi fisik yang terjadi, selain konfrontasi fisik itu sendiri.⁴⁷ Secara singkat, istilah *conflict* menjadi begitu meluas sehingga beresiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal.

The human relation view atau pandangan hubungan manusia, berkeyakinan bahwa konflik merupakan proses alami dalam masyarakat atau organisasi termasuk sekolah yang tidak dapat

⁴⁵ Normuslim, *Kerukunan Antar Umat Beragama Keluarga Suku Dayak Ngaju*, Palangka Raya, Lembaga Lestari Dayak, 2016. h. 41-42

⁴⁶ Nieke, *Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat*, Volume XII Nomor 02 September 2011 ISSN 1411-1829, h. 51

⁴⁷ Taufik Ajuba, *Aradigma Resolusi Konflik Dan Studi Agama Dalam Pemikiran Amin Abdullah*, Jurnal Farabi Volume 13 Nomor 2 Desember 2016, h. 311

dielakkan sehingga ada kalanya konflik sebaiknya dihadapi secara proporsional.⁴⁸

Menurut Johan Galtung, ahli studi perdamaian, konflik adalah segala sesuatu yang menyebabkan seseorang menjadi terhalang untuk mengaktualisasikan potensi diri secara wajar. Penghalang dimaksud adalah sesuatu yang bisa dihindarkan. Artinya, konflik bisa dihindarkan kalau penghalang itu disingkirkan.⁴⁹

Konflik juga merupakan bentrokan sikap-sikap, pendapat-pendapat, perilaku-perilaku, tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan yang bertentangan termasuk juga perbedaan asumsi, keyakinan dan nilai-nilai.⁵⁰

Dari beberapa pengertian konflik di atas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu keadaan dari akibat adanya pertentangan antara kehendak, nilai atau tujuan yang ingin dicapai yang menyebabkan suatu kondisi tidak nyaman baik di dalam diri individu maupun antar kelompok.

b. Bentuk Konflik

Pajar Hatma Indra Jaya membagi empat bentuk konflik yang sering terjadi, yaitu:

- 1) *No Konflik*: situasi ini dianggap sebagai kondisi ideal karena dirasakan tidak terjadi konflik sama sekali (zero konflik) di masyarakat. Meskipun demikian beberapa orang mengatakan

⁴⁸ Nieke, *Manajemen ...* h. 52

⁴⁹ *Ibid...*

⁵⁰ Sabian Utsman, *Anatomi Konflik dan Solidaritas Masyarakat Nelayan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007, h. 16

bahwa situasi tanpa konflik membuat masyarakat tidak berkembang.

- 2) *Latent Konflik*: Situasi ini merupakan situasi di mana tidak ada tanda-tanda terjadinya konflik. Namun sebenarnya benih-benih konflik telah ada di masyarakat akan tetapi tidak muncul di permukaan. Konflik ini masih berada dalam hati (sikap) masyarakat yang berupa kecurigaan. Jika benih-benih tersebut dibiarkan tumbuh, konflik tinggal menunggu waktunya.
- 3) *Surface Konflik*: Konflik yang nampak dipermukaan. Dalam situasi ini masyarakat mengalami konflik, bahkan telah termanifestasikan dalam kehidupan sehari-hari. Namun orang tidak mengetahui apa akar atau penyebab utama dari persoalan konflik tersebut. Bentuk konflik ini sering timbul karena miskomunikasi atau kesalahpahaman.
- 4) *Open Konflik*: merupakan konflik yang telah muncul dan sebab akibatnya cukup mudah dibaca.⁵¹

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat empat bentuk konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan manusia yaitu, no konflik, laten konflik, surface konflik dan open konflik.

c. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Jame A. F. Stone, Chaeles Wanker, terdapat limamacam konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan keorganisasian. Adapun macam-macam yang dimaksud sebagai berikut:

1. Konflik individual, konflik individual terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan daripadanya untuk dilakukan apabila tuntutan-tuntutan tertentu dan pekerjaan tersebut berbenturan (berkonflik) dengan tuntutan-tuntutan lain, atau apabila individu tersebut diekspektasi untuk

⁵¹Pajar Hatma Indra Jaya, *Resolusi Konflik Dalam Kerja Pengembangan Masyarakat*, Jurnal Dakwah, Vol. XI, No. 1 Tahun 2011, h. 4-5

melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya. Tipe konflik demikian seringkali mempengaruhi cara bagaimana seorang individu bereaksi terhadap tipe-tipe konflik keorganisasian lainnya.

2. Konflik antar individu, konflik antar individu terjadi di dalam organisasi yang sama dan seringkali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Konflik-konflik yang demikian seringkali timbul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan (seperti halnya terjadi antara para manajer dan bawahan mereka) atau dari cara dengan apa orang-orang mempersonalisasi konflik-konflik antara kelompok
3. Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok sering berhubungan dengan cara para pribadi menghadapi tekanan akan konformitas, yang dipaksakan terhadap diri mereka oleh kelompok kerja mereka.
4. Konflik antara kelompok-kelompok, antara garis-staf dan konflik-konflik antara manajemen dan pekerja merupakan dua macam bidang konflik yang berkaitan dengan konflik internal kelompok.
5. Konflik antara organisasi di dalam lingkup ekonomi di Amerika Serikat dan banyak Negara lain dianggap sebagai sebuah bentuk konflik yang inheren dan yang dikehendaki.⁵²

⁵² Inu Kencana Syafie, DKK, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: PT Rineka Cipta 1999, h. 437.

d. Penyebab Konflik

Penyebab konflik dari berbagai teori dalam ilmu sosial, dikenal beberapa teori yang dapat dijadikan acuan untuk menelusuri berbagai masalah konflik. Persoalan konflik memang relatif beragam, akan tetapi akar persoalan konflik biasanya memiliki sifat universal yang dapat berlaku.

Nike menjelaskan ada beberapa teori yang dapat dijadikan acuan dalam mengamati sebuah konflik dalam masyarakat antara lain:

1) Teori Hubungan Masyarakat

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat atau organisasi.

2) Teori Negosiasi Prinsip

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh para pihak yang terlibat konflik.

3) Teori Kebutuhan Manusia

Tidak jarang bahwa konflik yang terjadi dalam masyarakat atau organisasi disebabkan oleh adanya kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Mengacu pada Needs Theory dari A. Maslow, maka tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dasar, rasa aman, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri sebagai individu adalah sebagai pemicu lahirnya konflik.

4) Teori Identitas

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan adanya ancaman terhadap identitas masyarakat atau organisasi, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu prinsip/ idealisme atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

5) Teori Kesalahpahaman Antar Budaya

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh adanya ketidak-cocokan dalam cara-cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang beragam.

6) Teori Transformasi Konflik

Meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai masalah ketidak-setaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai persoalan-persoalan ekonomi, sosial dan budaya dalam masyarakat ataupun organisasi.⁵³

Selain ke enam teori di atas Nyi dalam Sabian Utsman menyatakan bahwa setidaknya terdapat liama sumber penyebab terjadinya konflik yaitu sebagai berikut:

- 1) Kompetisi, suatu pihak yang berupaya meraih sesuatu dengan mengorbankan pihak lain,
- 2) Dominasi, suatu pihak berusaha mengatur yang lain sehingga merasa haknya dibatasi dan dilanggar
- 3) Kegagalan, menyalahkan pihak tertentu bila terjadi kegagalan,
- 4) Provokasi, suatu pihak sering menyinggung perasaan pihak yang lain,

⁵³*Ibid Nieke, Manajemen, h. 52*

- 5) Perbedaan nilai, terdapat patokan yang berbeda dalam menetapkan benar ataupun salah.⁵⁴

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik akan muncul apabila ada beberapa aktifitas yang saling bertentangan dan menyebabkan aktivitas orang lain menjadi tidak dan atau kurang efektif. konflik itu paling tidak mempunyai lima sumber penyebab, yaitu kompetisi, dominasi, kegagalan, provokasi dan perbedaan nilai.

6. Manajemen Konflik

a. Pengertian Manajemen Konflik

Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.⁵⁵

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku ataupun pihak luar dan cara memengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.⁵⁶

⁵⁴ *Ibid* Sabian Utsman, *Anatomi Konflik...*, h. 16

⁵⁵ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009, h. 129

⁵⁶ H. A. Rusdiana, *Manajemen konflik*, Bandung: Pusataka Setia, 2015, h. 168

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses para pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun langkah-langkah strategis penyelesaian konflik dan menghasilkan resolusi yang diterima para pihak.

b. Tujuan Manajemen Konflik

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

Wirawan menjelaskan bahwa terdapat tiga tujuan dalam manajemen konflik, yaitu:

a. Memahami orang lain dan memahami keberagaman

Bahwa saat melakukan pekerjaan, akan ada saatnya muncul bantuan dari pihak-pihak lain. Saat kita berusaha memahami orang lain yang dalam hal ini telah membantu kita, dan kita menemukan perbedaan antara diri sendiri dan orang tersebut.

b. Meningkatkan kreativitas

Dalam usaha manajemen konflik, akan muncul upaya untuk mengurangi konflik. Upaya tersebut memunculkan kreativitas dan bahkan inovasi.

c. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan

Dalam pemecahan konflik akan selalu dihadapkan kepada sebuah pertimbangan, manajemen konflik yang ada memfasilitasi tercapainya alternatif, yang pada akhirnya⁵⁷

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang relevan dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang dikaji dalam penelitian ini. Tujuan disebutkan hasil penelitian yang relevan juga sebagai perbandingan dan pandangan dari penelitian selanjutnya agar tidak terjadi kekaburan dalam penelitian, sehingga dapat diketahui sinkronitas dari penelitian yang sebelumnya dilakukan. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abai Manupak Tambunan dkk dengan judul Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan *Full Day School* pada tahun 2017. Penelitian ini mencoba mendeskripsikan tentang strategi kepala sekolah dalam melakukan strategi pengelolaan konflik menyikapi dampak negatif dari penerapan *full day school*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat melakukan berbagai strategi

⁵⁷ *Ibid*, h. 132

guna menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja guru, kenyamanan anak, dan kepercayaan orang tua.⁵⁸

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada manajemen atau strategi yang diterapkan kepala sekolah dalam rangka memajemen konflik yang ada pada sekolah yang dipimpin sehingga konflik yang terjadi dapat di atasi dengan baik. Sedangkan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Abai ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada focus penelitian dan lokasi penelitian pada penelitian yang dilakukan oleh Abai penelitian terfokus pada manajemen konflik yang timbul akibat adanya *full day school* sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan tidak hanya terfokus pada hal tersebut saja akan tetapi tentang bagaimana kepala sekolah menyikapi dan memajemen seluruh konflik yang ada di sekolah yang beliau pimpin serta penelitian ini juga meneliti keberadaan budaya organisasi di sekolah tersebut apakah dapat membantu atau berpengaruh terhadap konflik yang tercipta di sekolah tersebut.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah sebagai acuan dalam penyusunan instrument penelitian di mana dengan membandingkan beberapa instrument dari penelitian-penelitian sebelumnya akan memudahkan penulis dalam menyusun instrumen, selain itu instrumen yang diperolehpun akan lebih sempurna.

⁵⁸Abai Manupak Tambunan dkk, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Full Day School*, Jurnal Pendidikan, Vol. 2, No. 6, Bln Juni, Thn 2017, h. 848

2. Penelitian yang dilakukan oleh Aditya Kurnia Dani dengan judul Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Dengan Manajemen Konflik Pada Guru Di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda pada tahun 2016 penelitian ingin mengetahui hubungan komunikasi organisasi dan komitmen organisasi dengan manajemen konflik pada Guru di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda. Jenis penelitian kuantitatif, data diperoleh dengan menggunakan kuisisioner dengan alat ukur yang digunakan adalah skala komunikasi organisasi, skala komitmen organisasi dan skala manajemen konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan manajemen konflik dengan nilai $R = 0.400$ dan $p = 0.002$, sedangkan komitmen organisasi dengan manajemen konflik tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai $R = 0.251$ dan $p = 0.053$.⁵⁹

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada manajemen konflik yang berada di sekolah dalam rangka mengatasi berbagai konflik yang tercipta disekolah tersebut. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada jenis penelitian, focus penelitian dan lokasi penelitian pada penelitian ini penelitian terfokus pada hubungan komunikasi organisasi sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan

⁵⁹Aditya Kurnia Dani, *Hubungan Komunikasi Organisasi Dan Komitmen Organisasi Dengan Manajemen Konflik Pada Guru Di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda*, eJournal Psikologi, Volume 4, Nomor 2, 2016, h. 189

tidak hanya terfokus pada hal tersebut saja akan tetapi tentang bagaimana kepala sekolah menyikapi dan memajemen seluruh konflik yang ada di sekolah yang beliau pimpin serta pengaruh keberadaan budaya organisasi di sekolah tersebut apakah dapat membantu atau berpengaruh terhadap konflik yang tercipta di sekolah tersebut.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah sebagai acuan dalam penyusunan instrument penelitian di mana dengan membandingkan beberapa instrument dari penelitian-penelitian sebelumnya akan memudahkan penulis dalam menyusun instrumen, selain itu instrumen yang diperoleh pun akan lebih sempurna.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Palgunadi dkk, dengan judul Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Sedangkan variabel perubahan organisasi (X2) secara parsial sebagai variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua. Variabel

manajemen konflik dan perubahan organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua.⁶⁰

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada bagaimana manajemen konflik dalam suatu organisasi dalam rangka mengatasi berbagai konflik yang tercipta di sekolah tersebut. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah terletak pada jenis penelitian, fokus penelitian dan lokasi penelitian. Pada penelitian ini penelitian terfokus pada hubungan manajemen konflik dan perubahan organisasi sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan terfokus pada manajemen konflik apakah dapat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah sebagai acuan dalam penyusunan instrument penelitian di mana dengan membandingkan beberapa instrument dari penelitian-penelitian sebelumnya akan memudahkan penulis dalam menyusun instrumen, selain itu instrumen yang diperoleh pun akan lebih sempurna.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Daria Prause dengan judul *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces. Journal of Business Studies Quarterly 2015*, Penelitian ini menggunakan metodologi studi pustaka, teori yang digunakan adalah model Manajemen Konflik Thomas

⁶⁰ Palgunadi Dkk, *Pengaruh Manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua*, Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol 4 No 1, 2016, h. 75

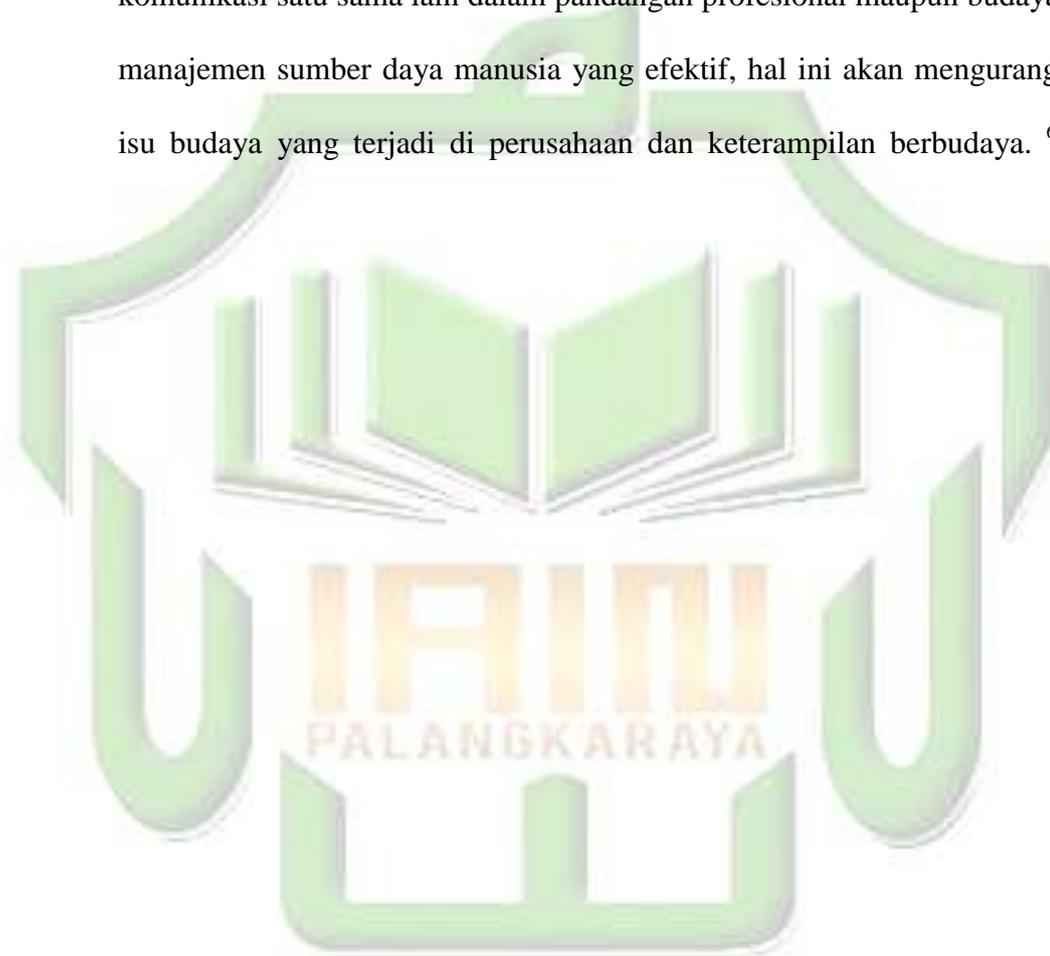
dan Killman. Penelitian ini pada dasarnya untuk melihat praktik pengelolaan konflik saat ini, meneliti kepatuhan mereka terhadap lingkungan tempat kerja yang beragam dan menganalisis keefektifan prosedur pengelolaan konflik di masyarakat modern berdasarkan perbedaan tempat kerja dan perbedaan gender.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keragaman budaya dalam suatu lingkungan kerja hanya berpusat pada ketidaksamaan individu, tetapi jika dikelola dan diatur dengan baik dapat menjadi kekuatan yang baik dan memberi organisasi kemitraan produktif, kreativitas, kemungkinan perekrutan dan peningkatan produktivitas yang lebih luas. Seperti sebuah organisasi, komunikasi pribadi di dalam atau di antara lingkungan kerja juga harus ditangani dengan beberapa pendidikan informal mengenai nilai budaya, kepercayaan dan bahasa isyarat.⁶¹

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ike Nnia, dengan judul *Conflicts Encountered by Multinational Corporations in Cross-Cultural Communication and its Solutions*, pada tahun 2015. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah Hambatan pada Komunikasi Antarbudaya. Penelitian ini pada dasarnya ingin mengungkapkan faktor utama yang dapat memengaruhi komunikasi lintas budaya, konflik komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional dan pengelolaan lintas budaya sebagai solusi konflik lintas budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang dapat memengaruhi komunikasi

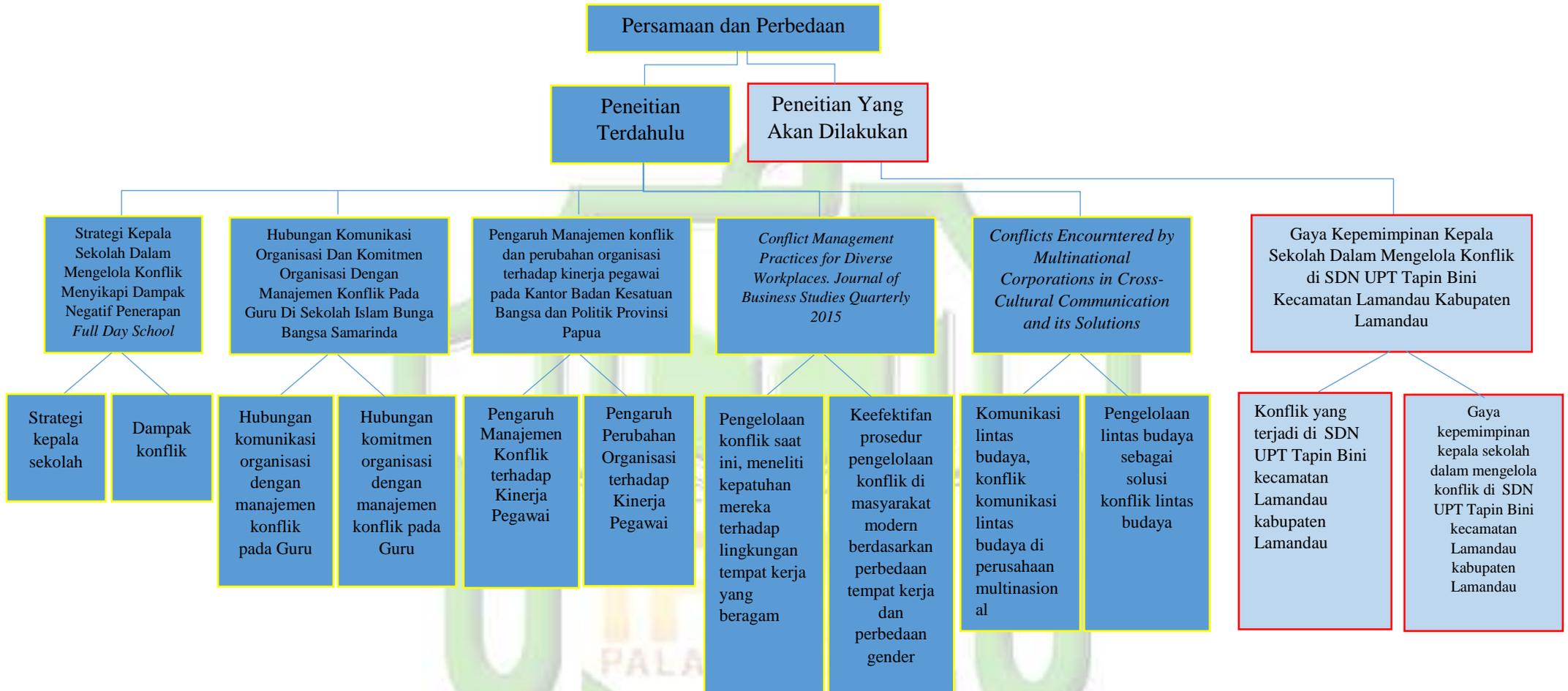
⁶¹ Daria Prause, *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 6, Number 3, 2015

lintas budaya adalah perbedaan bahasa, high and low context, perbedaan komunikasi non verbal dan power distance. Solusi untuk menyelesaikan konflik dalam lingkungan kerja yang memiliki karyawan berbeda budaya sendiri adalah dengan manajemen komunikasi antarbudaya yaitu: transfer pengetahuan dan diseminasi antar karyawan untuk meningkatkan komunikasi satu sama lain dalam pandangan profesional maupun budaya, manajemen sumber daya manusia yang efektif, hal ini akan mengurangi isu budaya yang terjadi di perusahaan dan keterampilan berbudaya.⁶²



⁶² Nnia, Ike. *Conflicts Encourntered by Multinational Corporations in Cross-Cultural Communication and its Solutions*. Journal of International Business and Economics Vol.3, No.1, 2015.

Gambar 2.1
Bagan persamaan dan perbedaan penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif, yakni sebuah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁶³

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, artinya peneliti menganalisis dan menggambarkan penelitian secara objektif dan mendetail untuk mendapatkan hasil yang akurat. Secara teoritis, penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut adanya pada saat penelitian dilakukan, sehingga hanya merupakan penyingkapan fakta dengan menganalisis data.⁶⁴

Penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif di sini diharapkan dapat mengumpulkan data-data secara objektif dan mendetail untuk mendapatkan hasil yang akurat mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

⁶³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 6.

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007, h. 234.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang beralamat di Jalan Rangka Macan Desa Samu Jaya Kelurahan Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, Kode Pos 74663, alamat email sdnupttapinbini001@gmail.com, SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah terbaik di Kecamatan Lamandau.
- b. Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan dengan latar belakang Pendidikan, agama, adat, budaya dan karakteristik yang berbeda sehingga dapat memicu timbulnya konflik.
- c. Tema dan permasalahan penelitian ini benar-benar terjadi di sekolah tersebut yakni mengenai konflik antara guru dan guru maupun guru dan kepala sekolah.
- d. Tema dan permasalahan penelitian ini sejauh pengetahuan penulis belum diteliti secara khusus.
- e. Data yang diperlukan memungkinkan digali secara lengkap.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dalam penelitian ini dimulai dari pembuatan proposal hingga menjadi tesis yang dilaksanakan kurang lebih selama lima bulan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1

Rencana Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)				
		I	II	III	IV	V
1	Menyusun proposal	√				
2	Seminar proposal tesis		√			
3	Menggali dan menganalisa data penelitian			√	√	
4	Menyusun laporan hasil penelitian				√	√
5	Ujian Tesis					√

C. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dalam penelitian ini menyajikan tahapan penelitian sebagai berikut:

Pertama, dimulai dengan identifikasi masalah yang menjadi sasaran dalam penelitian. Identifikasi masalah menyangkut spesifikasi isu atau gejala yang hendak dipelajari. Bagian ini juga memuat penegasan bahwa isu tersebut layak diteliti.⁶⁵ Dalam hal ini peneliti mencari isu-isu atau masalah-masalah yang muncul mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam

⁶⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2002, h.85

mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

Kedua, kelanjutan dari tahap sebelumnya, yaitu pembahasan atau penelusuran kepustakaan (*literature review*). Pada bagian ini peneliti mencari bahan bacaan, jurnal yang memuat bahasan dan teori tentang topik yang akan diteliti. Peneliti mencari tau tentang penelitian yang akan dilakukan, apakah sudah terdapat penelitian sebelumnya, apakah ada penelitian yang terkait dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dan apakah ada penelitaian yang serupa tapi berbeda focus penelitian dengan penelitan yang akan peneliti lakukan. Kemudian menyusun dan merumuskan perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang ada.⁶⁶

Ketiga, menentukan tujuan dari penelitian. Pada bagian ini peneliti mengidentifikasi maksud utama dari penelitiannya, hal-hal apa saja yang ingin gali dari penelitian ini dan apa saja yang ingin peneliti capai dari hasil penelitian ini.⁶⁷

Keempat, pengumpulan data. Pengumpulan data menyangkut pula pemilihan dan penentuan calon partisipan yang potensial. Termasuk dalam bagian ini adalah penentuan jumlah partisipan yang akan terlibat. Hal penting lainnya yaitu rnempertimbangkan keterjangkauan dan kemampuan para partisipan untuk terlibat secara aktif dalam penelitian ini, dalam hal ini peneliti memilah dan menentukan informan mana saja yang berpengaruh

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

terhadap terlaksananya penelitian ini. Informan yang peneliti pilih ini harus sesuai dengan subjek yang ingin peneliti teliti.⁶⁸

Kelima, analisis dan penafsiran data. Data yang diperoleh, yang biasanya dalam bentuk teks, dianalisis. Bagian analisis yang dilakukan peneliti ini menyangkut klasifikasi dan pengkodean data. Data yang begitu banyak diringkas, diklasifikasi dan dikategorisasikan sesuai keperluan. Ide-ide yang memiliki pengertian yang sama disatukan. Setelah itu dilakukan penafsiran atau diinterpretasi oleh peneliti sehingga menghasilkan gagasan guna menjawab permasalahan yang muncul pada tahap satu.⁶⁹

Keenam, tahap terakhir dari tahapan penelitian ini adalah pelaporan. Tahap pelaporan pada penelitian ini dilakukan dengan cara menuangkan data dan gagasan yang sudah didapat dan dianalisis pada langkah sebelumnya, kedalam bentuk tulisan yang berguna untuk pelaporan hasil penelitian.⁷⁰

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan⁷¹

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, t.th, h. 114.

Data yang diambil dari penelitian ini adalah data yang relevan dengan fokus penelitian yakni tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini terdiri atas dua macam, yaitu:

a. Data primer

Data primer diperoleh dari bentuk kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek dan informan penelitian. Dalam penelitian ini subjek yang dimaksud adalah kepala sekolah, sedangkan yang dijadikan informan guru, staf dan siswa di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau.

b. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini merupakan data-data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen, foto-foto ataupun benda-benda yang dapat dijadikan pendukung dalam informasi penelitian bagi peneliti.

2. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah subjek, informan penelitian dan dokumen penelitian. Subjek yang dimaksud adalah kepala sekolah, sedangkan yang dijadikan informan adalah guru, staf dan siswa di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, sedangkan dokumen-dokumen terkait tentang penelitian adalah dokumen-dokumen

yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, termasuk juga foto-foto ataupun benda-benda yang dapat dijadikan pendukung dalam informasi penelitian bagi peneliti.

E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data di lapangan peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi adalah metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistimatis terhadap obyek yang diteliti dalam observasi peneliti mengamati secara langsung di lapangan”.⁷² Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan observasi partisipan, tetapi sebagai observer pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa observasi pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.⁷³

⁷² Burhan Bungin, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 70-71.

⁷³ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h.94.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik maka kegiatan observasi ini bertujuan mengumpulkan data dari berbagai informan sebagai berikut:

- 1) Fenomena konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau secara keseluruhan
- 2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau secara keseluruhan.
- 3) Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau secara keseluruhan.
- 4) Hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan staf dan konflik yang terjadi antara guru dan warga sekolah lain serta suasana proses belajar dikelas yang dilakukan guru.
- 5) Hubungan staf dengan kepala sekolah, hubungan staf dengan guru-guru, dan konflik yang terjadi antara staf dan warga sekolah lain.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai

yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut⁷⁴. Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah (1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) Mengawali atau membuka alur wawancara; (4) Melaksanakan alur wawancara; (5) Menginformasikan hasil wawancara; (6) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; dan (7). Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.

Menggunakan teknik wawancara ini peneliti berusaha mengumpulkan informasi yang jelas, mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, hal-hal yang menjadi pertanyaan dalam wawancara pada penelitian ini adalah mengenai:

- 1) Konflik yang terjadi di sekolah.
- 2) Strategi kepala sekolah dalam penyelesaian konflik.
- 3) Gaya-gaya kepala sekolah dalam menangani konflik yang ada.
- 4) Faktor penghambat dalam proses manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah.
- 5) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik.

c. Dokumentasi

⁷⁴ *Ibid* Suharsimi., hlm. 204.

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi dan wawancara. Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.⁷⁵

Dokumentasi digunakan menurut Pohan sebagaimana dikutip Andi Prastowo juga bisa berbentuk arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.⁷⁶

Dari teknik dokumentasi ini data yang ingin diperoleh berupa data:

- 1) Profil sekolah
- 2) Keadaan lingkungan sekolah
- 3) Program kerja kepala sekolah.
- 4) Dokumen pengawasan kepala sekolah.
- 5) Notulen rapat tentang pengelolaan dan penyelesaian konflik.
- 6) Foto kegiatan wawancara tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik.
- 7) Absensi guru

⁷⁵Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 108.

⁷⁶ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012, h. 226.

2. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data atau tahapan-tahapan penelitian kualitatif menurut Moleong seperti dikutip oleh Ahmad Tanzeh terdiri dari tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.⁷⁷

Dalam tahap pralapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat ijin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapangan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap di lapangan sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

F. Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan beberapa tahap, persiapan, analisis, penyajian hasil analisis. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁷⁸

⁷⁷ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009, h. 170

⁷⁸ Sugiono, *Metode Penelitian...*, h. 244.

Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan bahwa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yakni *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*.⁷⁹

Berikut tahapan analisis data, yaitu:

1. *Data collection* ialah peneliti mengumpulkan data dari sumber sebanyak mungkin mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, agar dapat dibuat menjadi bahan dalam penelitian.
2. *Data reduction* (reduksi data) pengurangan data ialah data yang didapat dari penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, setelah dipaparkan apa adanya, maka dianggap tidak pantas atau kurang valid datanya akan dihilangkan atau tidak dimasukkan ke dalam pembahasan, *data reduction* juga mempunyai arti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas.⁸⁰
3. *Data display atau* penyajian data ialah data yang didapat dari penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau,

⁷⁹Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, Cet. VI. h. 218.

⁸⁰*Ibid.*, h. 95.

yang dipaparkan secara Ilmiah oleh peneliti dengan tidak menutup-nutupi kekurangannya, sedangkan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data ini akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.⁸¹

4. *Conclusions drawing/ verifying* atau penarikan kesimpulan dan verifikasi ialah melakukan dengan melihat kembali pada reduksi data (pengurangan data) dan *display* (penyajian data) sehingga kesimpulan sebagai jawaban rumusan masalah dengan melihat kembali pada temuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian.⁸²

Dengan langkah analisis data di atas, maka peneliti dapat menemukan hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan dengan benar tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang

⁸¹*Ibid.*

⁸²Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*,... h. 99.

berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data sehingga peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.⁸³ Teknik triangulasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan.⁸⁴

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur atau peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan

⁸³Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung; CV. Remaja Rosdakarya, 2004, h.332.

⁸⁴Sugiono, *Metode Penelitian.....*h. 274

informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/ transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan.⁸⁵

H. Kerangka Pikir

Sekolah sebagai sebuah sistem merupakan sebuah kesatuan dengan jumlah komponen yang saling berinteraksi, dan saling mempengaruhi satu sama lainnya secara keseluruhan. Semua komponen perlu bekerja sama untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Interaksi dari semua individu di dalam suatu system dalam hal ini sekolah tentunya akan mempertemukan berbagai latar belakang baik pendidikan, sifat, budaya, agama, suku, persepsi dan pemikiran yang berbeda. Perbedaan ini berpotensi menjadi pertentangan dan konflik. Konflik jika tidak dikelola dan diarahkan dapat berdampak buruk bagi aktivitas sekolah tersebut dan selanjutnya dapat menurunkan kinerja sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di organisasi sekolah harus mempunyai kompetensi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keperluan pada organisasi sekolah tersebut guna mengatasi konflik-konflik yang terjadi di sekolah tersebut, sehingga tujuan organisasi sekolah dapat tercapai dengan baik. Oleh sebab itu penelitian ini bermaksud untuk meneliti

⁸⁵ *Ibid.*

bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik. Untuk mempermudah maksud peneliti maka disajikan bagan atau skema sebagai berikut:



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian

SDN UPT Tapin Bini ini terletak di Jalan Rangka Macan Desa Samu Jaya Kelurahan Tapin Bini, RT 02 yang secara geografis terletak dengan Lintang -1.8822035 dan Bujur 111.338434. SDN UPT Tapin Bini terletak di unit pemukiman transmigrasi di Kecamatan Lamandau dengan jangkauan moda alat transportasi darat.

1. Sejarah Singkat SDN UPT Tapin Bini

Cikal bakal berdirinya SDN UPT Tapin Bini pada tahun 2007 diawali dari keinginan warga transmigrasi yang membutuhkan anak-anaknya untuk sekolah di tingkat Sekolah Dasar (SD), sementara sekolah yang ada cukup jauh dari unit pemukiman transmigrasi. Dengan demikian atas persetujuan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lamandau di Nanga Bulik, maka berdirilah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, di mana pada saat itu kepala sekolahnya adalah Abram. Dengan demikian jika dihitung umur sekolah SDN UPT Tapin Bini sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2020 saat ini sudah berumur 13 tahun, jika dikalkulasi total siswa didik SDN UPT Tapin Bini sudah mencapai sekitar 223 siswa dengan dihitung melalui nomor induk siswa. Adapun waktu itu Jalan menuju arah sekolah SDN UPT

Tapin Bini yaitu jalan Rangka Macan masih berupa jalan setapak dan lingkungannya masih berupa semak belukar. Sekarang untuk menuju SDN UPT Tapin Bini sudah bisa dilalui dengan tiga jalur dengan berjalan kaki, kendaraan bermotor maupun mobil.

Adapun Kepala sekolah yang pernah memimpin SDN UPT Tapin Bini dari sejak berdirinya sampai sekarang adalah:

- a. Abram (2007-2011)
- b. Paian Simanullang (2012)
- c. Magdalena Pusung, S.Pd.SD (2012 hingga sekarang)

Berdasarkan pada data di atas dapat diketahui bahwa perodesasi Kepala sekolah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau berjumlah tiga orang.

2. Visi, Misi, dan Tujuan SDN UPT Tapin Bini

Tujuan pendidikan Nasional berdasarkan Undang-undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab II Pasal 3 yang berbunyi:

Tujuan Pendidikan Nasional ialah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Visi Sekolah:

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional kurikulum yang disusun melakukan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi sekolah. Sekolah sebagai unit penyelenggara pendidikan memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan misalnya,

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, arus globalisasi dan informasi, serta perubahan kesadaran masyarakat terhadap pendidikan yang mengintegrasikan budaya dan karakter bangsa sehingga memacu sekolah untuk merespon tantangan dan peluang. Oleh karena itu sekolah merumuskan visi SDN UPT Tapin Bini, Yaitu “Terdidik, terampil, mandiri, dan berakhlak serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”.

Misi sekolah:

1. Menciptakan peserta didik yang berkualitas dan bertanggung jawab.
2. Menciptakan peserta didik yang berpengetahuan sesuai dengan Imtaq dan Iptek.
3. Peserta didik terampil membaca, menulis, dan berhitung dan berbahasa Indonesia yang baik.
4. Peserta didik terampil dalam berkarya dan berinovasi.
5. Peserta didik mampu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggungjawab.
6. Menyiapkan peserta didik untuk mandiri (Maju dalam belajar, disiplin dalam waktu, percaya diri terhadap kemampuan).
7. Menciptakan peserta didik jujur, sopan dan berakhlak mulia.
8. Peserta didik mampu melaksanakan ajaran agama sesuai dengan keyakinan.

3. Struktur dan Muatan Kurikulum

SDN UPT Tapin Bini sebagai unit penyelenggara pendidikan tidak dapat dipisahkan dari citacita Indonesia yang tercantum dalam Undang-Undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003 yaitu: mewujudkan sumber daya insani yang potensial bagi pembangunan bangsa yang memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, berbudi yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, sahat jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta memilik rassa tanggung jawab masyarakat dan bangsa, Selain itu juga harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Tantangan sekaligus peluang itu harus direspon oleh sekolah kami, ssehingga visi dan misi sekolah diharapkan sesuai dengan arah perkembangan tersebut. Berdasarkan dokumen sekolah visi dan misi SDN UPT Tapin Bini sebagai berikut

Struktur kurikulum merupakan gambaran penerapan prinsip kurikulum mengenai posisi seorang peserta didik dalam menyelesaikan pembelajaran di satuan jenjang pendidikan. Dalam struktur kurikulum, digambarkan ide kurikulum mengenai posisi belajar seorang peserta didik yaitu apakah mereka harus menyelesaikan seluruh mata pelajaran yang tercantum dalam struktur ataukah kurikulum memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menentukan berbagai pilihan. Struktur kurikulum terdiri atas sejumlah mata pelajaran, dan beban belajar.

Tabel. 4.1
Stuktur Kurikulum

A.	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu belajar perminggu					
		I	II	III	IV	V	VI
Kelompok A							
1.	Pendidikan Agama	4	4	4	4	4	4
2.	Pend Kewarganegaraan	5	5	6	5	5	5
3.	Bahasa Indonesia	6	7	8	5	5	5
4.	Matematika	5	6	6	6	6	6
5.	Ilmu Pegatuan Alam				3	4	4
6.	Ilmu Pengetahuan Sosial				3	3	3
Kelompok B							
1.	Seni Budaya dan Keterampilan	4	4	4	5	5	5
2.	Pend Jasmani dan Orkes	4	4	4	4	4	4
3.	Bahasa Dayak	2	2	2	2	2	2
JUMLAH		30	32	34	36	36	36

4. Tujuan Sekolah

a. Tujuan Pendidikan Nasional

Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab II Pasal 3 yang berbunyi: Tujuan Pendidikan Nasional ialah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

b. Tujuan Pendidikan Dasar

Tujuan pendidikan dasar sesuai dengan undang-undang pendidikan nasional dan PP No. 19 tahun 2005 adalah sebagai

berikut: Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu Pendidikan Nasional dalam taraf peradaban bangsa yang bermartabat

c. Tujuan Kurikulum 2013

Tujuan Kurikulum 2013 adalah untuk mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban dunia.

B. Hasil Penelitian

1. Konflik yang Terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau diperoleh hasil penelitian bahwa jenis konflik yang pernah terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yaitu, konflik dalam diri sendiri dan konflik antar individu. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut:

a. Konflik dalam diri individu

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu kepala sekolah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau beliau menjelaskan bahwa, konflik dalam diri individu sering terjadi bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu

diharapkan untuk melakukan tugas yang lebih dari kemampuannya dan dituntut untuk menguasai metode pembelajaran yang bervariasi, serta tuntutan kerja yang tinggi. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

konflik yang terjadi di sini salah satunya adalah konflik dari dalam diri individu, konflik dalam diri individu sering terjadi bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan antara kehendak pribadi dan kehendak organisasi, atau bila individu diharapkan untuk melakukan tugas yang lebih dari kemampuannya, dan dituntut untuk menguasai metode pembelajaran yang bervariasi, serta tuntutan kerja yang tinggi.⁸⁶

Pernyataan yang kurang lebih sama disampaikan oleh salah satu guru di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang sekaligus merupakan wali kelas IV, mengenai konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini beliau menjelaskan bahwa:

kalau mengenai konflik yang terjadi di SDN UPT ini salah satunya adalah konflik dari dalam individu, hal ini terjadi apa bila tuntutan tidak sesuai dengan kehendak sehingga hasil yang di peroleh tidak sesuai dengan yang diharapkan terlebih, akhir-akhir ini banyak sekali tugas keguruan yang harus dikerjakan sehingga menuntut guru untuk bekerja lebih keras. Selain itu konflik dalam diri individu juga bisa muncul di akibatkan karena perbedaan latar belakang pendidikan di mana disini ada beberapa guru yang mempunyai latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan yang harus mereka ajarkan di kelas.⁸⁷

Keterangan yang tak jauh berbeda juga disampaikan oleh guru kelas V SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang menyatakan bahwa:

⁸⁶ Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

⁸⁷ Wawancara dengan Wali Kelas IV SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

konflik yang terjadi salah satunya adalah konflik dari dalam diri masing-masing hal ini biasanya terjadi karena kewajiban yang harus dilakukan tidak sesuai dengan kehadak yang di inginkan, sebagai contoh diri saya sendiri, saya adalah wali kelas V sedangkan latar belakang pendidikan saya adalah guru pendidikan agama tetapi saya harus menjadi wali kelas yang seharusnya dilakukan oleh guru dengan latar belakang pendidikan sekolah dasar, kemudian saya juga harus merangkap mengajar pendidikan agama, disini sudah jelas pada saat saya melaksanakan tugas pasti akan terhambat karena perbedaan latar belakang tersebut, begitu juga saat harus menerapkan beberapa pembelajaran yang berbeda dan media yang berbeda tentunya saya akan sedikit kebingungan.⁸⁸

Berkenaan dengan konflik dalam diri individu yang diharapkan untuk menguasai metode pembelajaran yang bervariasi, tuntutan kerja yang tinggi, dan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Penulis mengamati ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya salah satunya adalah guru agama dan guru mata pelajaran PJOK. Guru yang menjadi Wali Kelas V adalah merupakan guru dengan latar belakang pendidikan agama, sedangkan guru yang menjadi Wali Kelas III adalah merupakan guru dengan latar belakang pendidikan Olahraga (PJOK) selain itu kedua guru tersebut juga masih harus mengajar sesuai bidang keahliannya masing-masing yaitu mengajar agama dan olah raga. Keadaan ini mengakibatkan dalam penyampaian materi pembelajaran di kelas menjadi tidak efektif dan efisien karena guru mengajar tidak sesuai bidang keilmuannya, ada juga guru yang dalam proses belajar mengajar sering melontarkan kata-kata kasar kepada siswa seperti mengatakan

⁸⁸ Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

siswa bodoh, seharusnya seorang guru menjadi panutan bagi muridnya dan tidak layak untuk melontarkan kata-kata kasar.⁸⁹

Mengenai hal ini salah seorang siswa menuturkan bahwa memang benar ada beberapa guru yang kadang menggunakan kata kasar saat menegur misalnya kata “bodoh”.⁹⁰

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh penulis melakukan penelusuran terhadap dokumen yang ada, dari hasil penelusuran terhadap dokumen tersebut penulis menemukan data dukumen pembagian tugas yang memuat bahwa memang benar ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuannya.⁹¹ Saat penulis mencoba mengonfirmasi kepada kepala sekolah, kepala sekolah menjelaskan bahwa dirinya juga tidak bisa berbuat banyak mengenai hal tersebut karena tenaga yang mereka miliki hanya sebatas itu saja.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa konflik yang terjadi SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang pertama adalah konflik dalam diri individu yang disebabkan karena berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau seorang individu diharapkan untuk melakukan tugas yang lebih dari kemampuannya, dan dituntut untuk menguasai metode pembelajaran yang bervariasi, serta tuntutan kerja yang tinggi.

⁸⁹ Observasi pada tanggal 8-20 Juni 2020

⁹⁰ Wawancara dengan M siswa Kelas 6 SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Kamis, 8 Juni 2020, pukul 11.00 WIB

⁹¹ Dokumen Pembagian Tugas Guru

b. Konflik Antar Individu

Menurut Kepala sekolah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang kedua yaitu konflik antar individu, konflik ini sering terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif, dan bisa disebabkan minimnya komunikasi sehingga bisa mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar dan mempengaruhi tercapainya visi misi lembaga sekolah, konflik antar individu bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang kedua yaitu konflik antar individu, konflik ini biasanya terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif, dan bisa disebabkan minimnya komunikasi sehingga bisa mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar dan mempengaruhi tercapainya visi misi lembaga sekolah, konflik antar individu ini biasanya bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya.⁹²

Kepala sekolah juga menerangkan bahwa konflik antar individu pernah terjadi seperti pertengkaran mulut antara salah satu guru dengan guru lainnya. Konflik itu disebabkan oleh perasaan perlakuan yang tidak adil atau diskriminatif, yang mengakibatkan kecemburuan sosial, sehingga menimbulkan emosi dan pertengkaran mulut. Salah satu contohnya permasalahan yang sering muncul selain pembagian jam

⁹² Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

produktif adalah masalah yang disebabkan pemberian tugas yang berbeda antara guru yang satu dengan yang lain sehingga menyebabkan ada guru yang merasa terbebani, selain masalah tersebut masalah lain yang sering muncul yaitu mengenai jadwal piket di mana ada beberapa guru yang tidak melaksanakan tugas sehingga mengakibatkan guru yang lain merasa cemburu. Kepala sekolah juga menambahkan bahwa padahal itu hanya perasaan mereka saja, pihak sekolah sudah berusaha melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai ketentuan dan berusaha seadil mungkin. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah tersebut:

konflik antar individu ini pernah terjadi seperti pertengkaran mulut antara salah satu guru dengan guru lainnya. Konflik itu disebabkan oleh perasaan perlakuan yang tidak adil atau diskriminatif, yang mengakibatkan kecemburuan sosial, sehingga menimbulkan emosi dan pertengkaran mulut. Salah satu contohnya permasalahan yang sering muncul selain pembagian jam produktif adalah masalah yang disebabkan pemberian tugas yang berbeda antara guru yang satu dengan yang lain sehingga menyebabkan ada guru yang merasa terbebani, selain masalah tersebut masalah lain yang sering muncul yaitu mengenai jadwal piket di mana ada beberapa guru yang tidak melaksanakan tugas sehingga mengakibatkan guru yang lain merasa cemburu, padahal itu hanya perasaan mereka saja, pihak sekolah sudah berusaha melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai ketentuan dan berusaha seadil mungkin.⁹³

Menurut kepala sekolah konflik ini sudah di atasi oleh kepala sekolah dengan cara memberikan teguran yang berupa nasehat, sehingga konflik ini tidak berkepanjangan. Kepala sekolah juga menerangkan hal ini menunjukkan bahwa konflik antar individu

⁹³ *Ibid.*

disebabkan karena perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, pengorganisasian tentang pencapaian program sekolah, dan kecemburuan sosial yang disebabkan oleh diskriminatif dalam pembagian tugas. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

masalah tersebut sudah teratasi dengan cara saya memberikan teguran kepada yang bersangkutan dalam bentuk nasehat, sehingga konflik ini tidak berkepanjangan. Keadaan ini menunjukkan bahwa konflik antar individu disebabkan karena perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, pengorganisasian tentang pencapaian program sekolah, dan kecemburuan sosial yang disebabkan oleh diskriminatif dalam pembagian tugas.⁹⁴

Sejalan dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah wali kelas V juga menerangkan bahwa:

konflik lain yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini ini yaitu konflik antar individu, konflik antar individu ini biasanya terjadi pada saat pembagian jam produktif selain itu permasalahan juga bisa muncul karena pembagian tugas yang kurang adil antara guru yang satu dengan guru yang lain sehingga mengakibatkan sebagian guru merasa lebih terbebani di banding yang lain, hal ini bisa memicu kesalah pahaman, ditambah lagi kurangnya komunikasi sehingga berimbas pada kegiatan proses belajar mengajar dan mempengaruhi proses pencapaian tujuan sekolah, keadaan demikian menurut saya disebabkan karena kepala sekolah terlalu longgar kepada kami sehingga ada beberapa diantara kami yang tidak melaksanakan tugas dengan baik seperti tidak piket dan datang terlambat, sehingga hal ini bisa memicu kecemburuan pihak yang lain.⁹⁵

Pernyataan di atas diamini oleh wali kelas IV yang juga menerangkan bahwa konflik lain yang biasanya terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah konflik antar individu, konflik tersebut biasanya terjadi karena dipicu oleh rasa

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

tidak puas yang dialami oleh sebagian guru, misal karena tugas yang tidak seimbang, bisa juga disebabkan karena tidak terima guru yang lain tidak mengerjakan kewajiban yang harus dilakukan, seperti guru tidak piket atau terlambat datang, sedangkan guru yang lain merasa diwajibkan datang tepat waktu. Wali Kelas IV tersebut juga menjelaskan bahwa keadaan seperti ini bisa memicu kecemburuan sehingga mengakibatkan timbulnya konflik antar individu satu dengan individu lain.

konflik lain yang biasanya terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah konflik antar individu, konflik tersebut biasanya terjadi karena dipicu oleh rasa tidak puas yang di alami oleh sebagian guru, misal karena tugas yang tidak seimbang, bisa juga disebabkan karena tidak terima guru yang lain tidak mengerjakan kewajiban yang harus dilakukan, seperti guru tidak piket atau terlambat datang, sedangkan guru yang lain merasa diwajibkan datang tepat waktu, keadaan seperti ini bisa memicu kecemburuan sehingga mengakibatkan timbulnya konflik antar individu satu dengan individu lain.⁹⁶

Berdasarkan pemaparan yang disampaikan oleh subjek di atas penulis berusaha mencari tahu mengenai dokumen-dokumen yang berkaitan dengan keterangan tersebut, dari hasil penelusuran tersebut penulis menemukan dokumen jadwal atau pembagian tugas mengajar guru yang memuat bahwa ada beberapa guru yang memiliki tugas rangkap, dari sini dapat di tarik kesimpulan bahwa memang benar ada pembagian tugas yang tidak merata pada masing-masing guru.⁹⁷

⁹⁶ Wawancara dengan Wali Kelas IV SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

⁹⁷ Dokumen Pembagian Tugas Guru

Selain hasil wawancara dan dokumentasi tersebut penulis menemukan bahwa memang benar ada beberapa guru yang tidak melakukan piket dan ada beberapa guru yang tidak mengajar pada saat jam pelajaran guru hanya memberikan tugas dan langsung meninggalkan kelas.⁹⁸

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa konflik kedua yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah konflik antar individu, konflik ini terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif dan bisa disebabkan minimnya komunikasi sehingga bisa mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar dan mempengaruhi tercapainya visi misi lembaga sekolah, konflik antar individu bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya.

c. Konflik Antara Atasan dan Bawahan

Menurut Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yang ketiga yaitu antara atasan dan bawahan, konflik ini merupakan buah dari konflik dalam diri individu dan konflik antar individu atau bisa juga dikatakan bahwa konflik ini berakar dari konflik individu dan konflik antar individu. Konflik ini disebabkan karena ketidak puasan pelaku konflik terhadap penanganan yang kepala sekolah lakukan yang

⁹⁸ Observasi awal pada tanggal 3-8 Februari 2020

mengakibatkan konflik tidak mereda akan tetapi malah meluas, sebagai salah satu contoh konflik ini pernah terjadi disekolah diakibatkan karena ada salah seorang guru yang tidak puas terhadap penanganan mengenai konflik yang terjadi antara guru yang melaksanakan tugas piket di mana salah seorang guru piket lebih sering tidak melaksanakan tugas dibanding yang lainnya, para guru lain melaporkan kepada kepala sekolah akan tetapi meskipun kepala sekolah sudah menegur tetap saja guru yang bersangkutan sering tidak melaksanakan tugas piket, sehingga guru yang lain beranggapan bahwa kepala sekolah tidak menegur guru tersebut dan beranggapan bahwa kepala sekolah lebih memihak kepada guru tersebut sehingga konflik yang terjadi menjadi meluas tidak lagi konflik antara petugas piket akan tetapi menjadi guru dan kepala sekolah. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

konflik yang ketiga yaitu konflik antara atasan dan bawahan, konflik ini merupakan buah dari konflik dalam diri individu dan konflik antar individu atau bisa juga dikatakan bahwa konflik ini berakar dari konflik individu dan konflik antar individu. Konflik ini disebabkan karena ketidakpuasan para guru yang berkonflik terhadap penanganan yang saya lakukan, sehingga mengakibatkan konflik tidak mereda akan tetapi malah meluas kepada saya, sebagai salah satu contoh konflik ini pernah terjadi disekolah diakibatkan karena ada beberapa orang guru yang tidak puas terhadap penanganan mengenai konflik yang terjadi antara guru-guru tersebut dengan guru Y, di mana Y salah seorang guru piket lebih sering tidak melaksanakan tugas dibanding yang lainnya. Guru lain melaporkan kepada saya akan tetapi meskipun sudah saya tegur tetap saja guru yang Y sering tidak melaksanakan tugas piket, sehingga guru yang lain beranggapan bahwa saya tidak menegur guru tersebut dan beranggapan bahwa saya lebih memihak kepada guru tersebut sehingga konflik yang terjadi menjadi meluas tidak lagi konflik antara petugas piket akan tetapi menjadi guru dan kepala sekolah, saya berniat untuk memanggil kedua belah pihak untuk

menyelesaikan permasalahan tersebut bersama-sama agar semuanya jelas.⁹⁹

Kepala sekolah juga menerangkan bahwa, konflik antara atasan dengan bawahan ini juga pernah terjadi diakibatkan karena ada beberapa guru yang merasa tidak adil mengenai pembagian tugas yaitu pada saat ada beberapa guru yang harus melaksanakan tugas lebih dari satu dan beberapa guru hanya melaksanakan satu tugas saja, sehingga guru yang bersangkutan merasa diperlakukan tidak adil oleh kepala sekolah dan mengakibatkan perselisihan antara kepala sekolah dengan para guru tersebut. Kepala sekolah menambahkan padahal itu hanya perasaan mereka saja, pihak sekolah sudah berusaha membagi tugas dengan adil dan sesuai kemampuan masing-masing, tidak mungkin pihak sekolah memberikan dua tugas pada satu guru bila yang diberikan tugas dianggap tidak mampu, sehingga mengakibatkan hasilnya menjadi tidak baik, oleh karena itu pihak sekolah memilih beberapa guru yang dianggap paling mampu dan paling tepat melaksanakan tugas tersebut. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah tersebut:

konflik ini pernah terjadi diakibatkan karena ada beberapa guru yang merasa tidak adil mengenai pembagian tugas yaitu pada saat ada beberapa guru yang harus melaksanakan tugas lebih dari satu dan beberapa guru hanya melaksanakan satu tugas saja, sehingga guru yang bersangkutan merasa diperlakukan tidak adil, sehingga mengakibatkan perselisihan antara guru tersebut dengan saya sebagai kepala sekolah. Sebenarnya itu hanya perasaan mereka saja, pihak sekolah sudah berusaha membagi tugas dengan adil dan sesuai kemampuan masing-masing, tidak mungkin pihak sekolah memberikan dua tugas pada satu guru

⁹⁹ Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

bila yang diberikan tugas dianggap tidak mampu, yang mengakibatkan hasilnya menjadi tidak baik, oleh karena itu pihak sekolah memilih beberapa guru yang dianggap paling mampu dan paling tepat melaksanakan tugas tersebut.¹⁰⁰

Kepala sekolah juga menjelaskan bahwa “Hal tersebut sudah teratasi dengan memberikan teguran kepada yang bersangkutan dalam bentuk nasehat, sehingga konflik ini tidak berkepanjangan”.¹⁰¹

Sejalan dengan yang disampaikan oleh kepala sekolah Wali Kelas V juga menerangkan bahwa:

selain dua konflik di atas konflik antara atasan dan bawahan juga sering terjadi di sekolah ini pak, biasanya konflik ini di picu oleh perasaan tidak adil dari kepala sekolah sehingga mengakibatkan guru sedikit membangkang atau bahkan cuek dengan kepala sekolah.¹⁰²

Pernyataan kedua subjek di atas diamini oleh wali kelas IV yang juga menerangkan bahwa konflik lain yang biasanya terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah konflik antara atasan dan bawahan, konflik tersebut biasanya terjadi karena dipicu oleh rasa tidak puas atau rasa tidak adil yang dialami oleh sebagian guru, misal karena tugas yang tidak seimbang, bisa juga disebabkan karena tidak terima guru yang lain tidak mengerjakan kewajiban yang harus dilakukan, seperti guru tidak piket atau terlambat datang, sedangkan guru yang lain merasa diwajibkan datang tepat waktu. Meskipun guru yang bersangkutan sudah melapor akan tetapi tidak ada tindakan dari kepala sekolah, sehingga konflikpun beralih

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

yang asalnya guru dengan guru menjadi guru dengan kepala sekolah.

Berikut kutipan wawancara tersebut.

Konflik antara atasan dan bawahan juga pernah terjadi di sini, konflik tersebut terjadi karena dipicu oleh rasa tidak puas atau rasa tidak adil yang di alami oleh sebagian guru, misal karena tugas yang tidak seimbang, bisa juga disebabkan karena tidak terima guru yang lain tidak mengerjakan kewajiban yang harus dilakukan, seperti guru tidak piket atau terlambat datang, sedangkan guru yang lain merasa diwajibkan datang tepat waktu. Meskipun guru yang bersangkutan sudah melapor akan tetapi tidak ada tindakan dari kepala sekolah, sehingga konflikpun beralih yang asalnya guru dengan guru menjadi guru dengan kepala sekolah¹⁰³

Berdasarkan pemaparan yang disampaikan oleh subjek di atas penulis berusaha mencari tahu mengenai dokumen-dokumen yang berkaitan dengan keterangan tersebut, dari hasil penelusuran tersebut penulis menemukan dokumen jadwal atau pembagian tugas mengajar guru yang memuat bahwa ada beberapa guru yang memiliki tugas rangkap, dari sini dapat di tarik kesimpulan bahwa memang benar ada pembagian tugas yang tidak merata pada masing-masing guru.¹⁰⁴ Selain hasil wawancara dan dokumentasi tersebut penulis juga melakukan observasi langsung pada lokasi penelitian, berdasarkan observasi tersebut penulis menemukan bahwa memang benar ada guru yang tidak melakukan piket, sehingga hanya terlihat hanya terdapat 2 orang guru yang berada di meja piket.¹⁰⁵

¹⁰³ Wawancara dengan Wali Kelas IV SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

¹⁰⁴ Dokumen Pembagian Tugas Guru

¹⁰⁵ Observasi awal pada tanggal 3-8 Februari 2020

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa konflik ketiga yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau yaitu konflik antara atasan dan bawahan, konflik ini merupakan buah dari konflik dalam diri individu dan konflik antar individu atau bisa juga dikatakan bahwa konflik ini berakar dari konflik individu dan konflik antar individu. Konflik ini disebabkan karena ketidakpuasan pelaku konflik terhadap penanganan yang kepala sekolah lakukan yang mengakibatkan konflik tidak mereda akan tetapi malah meluas.

Dari uraian di atas dapat kita ketahui bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau tergolong dalam tiga jenis konflik yaitu konflik dari dalam individu, konflik antar individu, dan konflik antara atasan dan bawahan yang dapat menyebabkan terhambatnya pencapaian dari tujuan sekolah yaitu tujuan SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik, terlebih dahulu kita harus mengetahui strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengatasi konflik yang ada di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau.

Strategi sendiri secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan dalam pencapaian tujuan, strategi juga merupakan metode

atau rencana yang dipilih untuk menyelesaikan suatu masalah yang sedang dihadapi, tidak terkecuali seorang kepala sekolah dalam manajemen konflik membutuhkan strategi supaya konflik dapat di atasi dengan baik. Konflik yang tidak dapat dikelola dengan baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerjanya, kurang termotivasi dalam bekerja, dan akan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja. Konflik yang dikelola dengan baik, membuat suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota atau individu menjadi lebih kritis terhadap perkembangan suatu sekolah, dan setiap individu berusaha melakukan pekerjaannya lebih baik lagi demi kepentingan bersama.

Kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi dalam segala kegiatan, seperti keadaan lingkungan sekolah, kondisi dan situasi serta hubungannya dengan masyarakat sekitar juga merupakan tanggung jawabnya kepala sekolah. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah yang profesional pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang berupaya untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah yang profesional juga dapat menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, baik konflik sesama guru, ataupun siswa, dengan demikian kepala sekolah dituntut untuk dapat mengatasi

setiap konflik yang terjadi. Kepala sekolah yang profesional tentu menyusun strategi terlebih dahulu supaya konflik yang dikelola dapat menghasilkan sesuatu yang positif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau beliau menjelaskan bahwa, kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah, kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Selanjutnya beliau menjelaskan dalam manajemen konflik kepala sekolah tentu tidak mudah untuk menyelesaikan konflik yang sedang terjadi, oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki strategi khusus yang dapat membantu kepala sekolah dalam manajemen konflik.

Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

saya di sini sebagai penanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah, saya mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah, maka dari itu apabila ada sesuatu hal yang dapat mengganggu tercapainya tujuan sekolah saya harus menyelesaikanya dengan baik, seperti permasalahan mengenai konflik yang ada di sekolah ini tentu saya harus menyelesaikanya dengan baik, meskipun tidak mudah untuk menyelesaikan konflik yang sedang terjadi, oleh sebab itu sebagai kepala sekolah saya harus memiliki strategi khusus dalam mengelola konflik yang ada.¹⁰⁶

Selanjutnya kepala sekolah menjelaskan:

saya sebagai kepala sekolah selalu mengutamakan situasi dan kondisi dalam melakukan sesuatu. Seperti dalam menangani

¹⁰⁶ Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

konflik yang ada di sekolah ini saya selalu memperhatikan situasi konflik kemudian saya menempatkan diri pada posisi yang tepat agar konflik yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik dan tidak menjadi lebih luas. Dalam menyelesaikan konflik yang pernah terjadi selama ini saya memakai beberapa strategi yang pernah saya pelajari sebelumnya yaitu strategi kompetisi, kolaborasi dan kompromi.¹⁰⁷

Berdasarkan keterangan kepala sekolah tersebut penulis berusaha menjabarkan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau tersebut berdasarkan jenis konflik yang terjadi yaitu sebagai berikut.

a. Konflik Dalam Diri Individu

Seperti yang telah diutarakan sebelumnya bahwa kepala sekolah dalam mengelola konflik ini berdasarkan situasi dan kondisi, mengenai konflik dalam diri individu ini kepala sekolah menjelaskan bahwa penanganan konflik yang sering dilakukan adalah dengan memberi tahu dan memberikan perintah dalam penyelesaian konflik yang ada, akan tetapi tetap harus memperhatikan tingkatan konflik bila dengan cara ini tidak bisa diselesaikan maka kepala sekolah menggunakan cara lainya. Dalam penanganan konflik dalam diri individu ini kepala sekolah menggunakan kekuasaanya untuk menekan bawahan agar bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah akan lebih kondusif dan lebih aktif. Dalam menangani konflik, kepala sekolah tidak semata-mata menggunakan kekuasaan untuk menekan bawahan akan tetapi kepala

¹⁰⁷ *Ibid.*

sekolah melakukan pendekatan kepada bawahan, seperti mengadakan rapat yang membahas tentang masalah-masalah yang terjadi di sekolah, dalam rapat kepala sekolah memberikan teguran, nasehat, bimbingan, dan arahan serta motivasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik. Dalam rapat kepala sekolah bersifat demokratis, sehingga bawahan dapat memberikan masukan dan menyampaikan keluhan secara terbuka tanpa ada yang ditutupi, dalam rapat kepala sekolah lebih memilih sifat kekeluargaan sehingga bawahan tidak segan dan takut untuk memberikan masukan, saran, serta kritikan demi kemajuan organisasi sekolah. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

seperti yang telah saya utarakan tadi bahwa dalam mengelola konflik saya selalu menekankan pada situasi dan kondisi pada konflik tersebut, untuk penanganan konflik dalam diri individu ini saya menangani hanya dengan memberikan perintah pada pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan masalahnya, hal ini karena permasalahan yang timbul dari dalam diri individu ini tergolong masih ringan, jadi cara penanganannya hanya dengan cara memerintahkan para pelaku konflik mengadakan musyawarah untuk mencari pemecahan konflik yang terbaik. Dengan menggunakan cara ini saya sebagai kepala sekolah menggunakan kekuasaan saya untuk memerintahkan bawahan agar bawahan lebih proaktif dalam menyelesaikan konflik, sehingga suasana sekolah akan lebih kondusif dan lebih aktif. Akan tetapi saya sebagai kepala sekolah tidak semata-mata menggunakan kekuasaan untuk menekan bawahan saya akan tetapi saya juga melakukan pendekatan kepada bawahan, seperti mengadakan rapat yang membahas tentang masalah-masalah yang terjadi di sekolah, dalam rapat kepala sekolah memberikan teguran, nasehat, bimbingan, dan arahan serta motivasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik.¹⁰⁸

Kepala sekolah juga menambahkan:

dalam rapat saya selalu bersifat demokratis, sehingga bawahan dapat memberikan masukan dan menyampaikan keluhan secara

¹⁰⁸ *Ibid*

terbuka tanpa ada yang ditutupi, dalam rapat kepala sekolah lebih memilih sifat kekeluargaan sehingga bawahan tidak segan dan takut untuk memberikan masukan, saran, serta kritikan demi kemajuan organisasi sekolah, akan tetapi bila konflik ini meningkat maka cara penanganannya pun juga akan berbeda tergantung tingkatan konflik tersebut.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, penanganan konflik dalam diri individu yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memakai model kepemimpinan situasional gaya *S-1 tellingg*, melalui pembinaan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, misalnya dengan cara persuasif, tawar menawar, dan koreksi diri. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik memakai strategi kalah menang agar bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih aktif.

b. Konflik Antar Individu

Penanganan konflik yang kedua atau konflik antar individu di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, berdasarkan keterangan yang diutarakan oleh kepala sekolah penyelesaian konflik individu dengan individu yaitu dengan cara bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan, dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut. Penanganan konflik dengan strategi ini telah diterapkan dan hasilnya sangat efektif dan efisien karena semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari

solusi yang terbaik untuk sekolah. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah:

penanganan konflik yang kedua atau konflik antar individu adalah duduk bersama mencari solusi hal ini karena konflik ini melibatkan dua individu atau lebih sehingga dengan strataegi bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan antara para pihak yang berkonflik akan lebih efisien, dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut. Penanganan konflik dengan cara ini telah saya terapkan dan hasilnya sangat efektif dan efisien karena semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk sekolah, walaupun saya juga harus tetap memperhatikan situasi konflik yang terjadi terlebih dahulu.¹⁰⁹

Cara menangani konflik antara individu ini menurut keterangan salah seorang guru yaitu dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara melakukan interaksi sosial yang akan membantu kepala sekolah dalam proses penyelesaian konflik itu sendiri. Selanjutnya kepala sekolah memberikan motivasi yang berupa nasehat supaya pihak yang terlibat konflik tidak mengulangi kesalahan yang sama, dan lebih profesional lagi dalam menjalankan kewajiban baik itu sebagai tenaga pendidik maupun sebagai siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin melakukan pendekatan khusus kepada pihak yang terlibat konflik.¹¹⁰

Pada saat observasi awal penulis mengamati atau melihat secara langsung kepala sekolah memanggil guru yang sedang mengalami konflik guna memecahkan konflik yang ada disini terlihat jelas bahwa kepala sekolah dalam mengatasi konflik, beliau melakukan tindakan

¹⁰⁹ *Ibid*

¹¹⁰ Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

dengan cara memanggil pihak yang terlibat konflik, lalu memberikan teguran, nasehat, dan motivasi, sehingga konflik tidak berkepanjangan.¹¹¹

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan dalam menangani konflik antar individu adalah dengan memakai gaya kepemimpinan situasional tipe S-2 atau *selling*, yaitu kepala sekolah menyelesaikan konflik dengan cara duduk bersama mencari solusi hal ini karena konflik ini melibatkan dua individu atau lebih sehingga dengan strategi bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan antara para pihak yang berkonflik akan lebih efisien.

c. Konflik Antara Atasan dan Bawahan

Penanganan konflik yang ketiga atau konflik antara atasan dan bawahan berdasarkan keterangan kepala sekolah beliau menggunakan cara berpartisipasi langsung. Menurut kepala sekolah, penanganan konflik di sekolah menggunakan cara ini paling efektif dan efisien dari beberapa cara yang lain. Dengan menggunakan cara memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah, termasuk kepala sekolah terlibat di dalamnya, sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan.

Penanganan konflik yang ketiga ini saya menggunakan cara berpartisipasi langsung karena saya rasa cara ini paling efektif

¹¹¹ Observasi awal pada tanggal 3-8 Februari 2020

dan efisien dari beberapa cara yang lain. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah, sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan, karena konflik antara individu dan atasan ini sebenarnya tidak hanya melibatkan dua pihak akan tetapi tiga pihak maka langkah ini yang paling efektif untuk digunakan.¹¹²

Kepala sekolah juga menjelaskan bahwa:

Dengan cara ini saya dapat membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsekuensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama dan semua pihak menerima dengan legowo.¹¹³

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam menangani konflik antara atasan dan bawahan ini kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan situasional tipe S-3 di mana kepala sekolah langsung berparti sipasi menyelesaikan konflik yang ada karena konflik antara individu dan atasan ini tidak hanya melibatkan dua pihak akan tetapi tiga pihak maka langkah ini yang paling efektif untuk digunakan.

Selain ketiga setrategi tersebut kepala sekolah juga menjelaskan bahwa sebelum melakukan atau menerapkan strategi tersebut kepala sekolah dalam memamanajemen konflik juga harus melakukan beberapa tahapan terlebih dahulu yaitu perencanaan, penilaian dan pemecahan konflik.

¹¹² Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

¹¹³ Wawancara dengan Ibu Kepala Sekolah SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 09.20 WIB

Sebelum melakukan atau menerapkan strategi-strategi tersebut saya selaku kepala sekolah dalam mengelola konflik juga harus melakukan beberapa tahapan terlebih dahulu seperti perencanaan, penilaian dan pemecahan konflik.¹¹⁴

Tahap perencanaan atau bisa juga disebut analisis konflik menurut kepala sekolah merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, dengan tujuan untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kemudian jika konflik sudah dapat dikenali maka tahap selanjutnya yang dilakukan kepala sekolah adalah tahap penilaian konflik, tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik, apabila konflik sudah mendekati titik rawan perlu untuk diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apabila konflik masih pada titik kritis dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Setelah kedua langkah tersebut dilakukan maka langkah terakhir adalah pemecahan konflik, yaitu merupakan tindakan untuk menyelesaikan konflik, termasuk memberi stimulus jika konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka, menentukan strategi yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, serta mengambil keputusan. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah.

¹¹⁴ *Ibid*

tahap yang pertama adalah perencanaan, tahap ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, dengan tujuan untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Kita ketahui tidak semua konflik dalam tahap terbuka yang dapat dengan mudah kita ketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kemudian jika konflik sudah dapat dikenali maka tahap selanjutnya yang saya lakukan adalah tahap penilaian konflik, tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik, apabila konflik sudah mendekati titik rawan perlu untuk diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apabila konflik masih pada titik kritis dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Setelah kedua langkah tersebut dilakukan maka langkah terakhir yang saya lakukan adalah pemecahan konflik, yaitu merupakan tindakan untuk menyelesaikan konflik, termasuk memberi stimulus jika konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka, menentukan strategi yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, serta mengambil keputusan. Berikut kutipan wawancara dengan kepala sekolah¹¹⁵

Pemaparan yang disampaikan kepala sekolah tersebut diamini oleh wali kelas IV yang menyatakan bahwa dalam manajemen konflik kepala sekolah menanganinya dengan cara yang berbeda bergantung situasi konflik yang ada, biasanya kepala sekolah bisa menggunakan kekuasaannya untuk menangani konflik tersebut guna mencari pemecahannya, bisa juga menggunakan strategi kolaborasi yaitu dengan cara bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut, strategi yang paling sering dipakai oleh kepala sekolah adalah kompromi yaitu kepala sekolah mencari solusi bersama dengan menimbang keuntungan dan

¹¹⁵ *Ibid*

kerugian bersema sehingga dapat memuaskan kedua belah pihak.

Berikut kutipan wawancara dengan Wali Kelas IV:

dalam manajemen konflik kepala sekolah menanganinya dengan cara yang berbeda bergantung situasi konflik yang ada, biasanya kepala sekolah bisa menggunakan kekuasaannya untuk menagani konflik tersebut guna mencari pemecahannya, bisa juga menggunakan cara bersama-sama mencari solusi dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut, akan tetapi strategi yang paling sering dipakai oleh kepala sekolah dalam menangani konflik adalah kompromi yaitu kepala sekolah mencari solusi bersama dengan menimbang keuntungan dan kerugian bersema sehingga dapat memuaskan kedua belah pihak.¹¹⁶

Hal senada juga disampaikan oleh Wali Kelas V yang juga mengatakan bahwa kepala sekolah dalam menagani konflik menggunakan strategi yang berbeda-beda tergantung situasi konflik yang di hadapi sebelum menerapkan suatu strategi biasanya ada langkah khusus yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti menganalisis permasalahannya terlebih dahulu, setelah itu megambil tindakan baik itu memberi teguran langsung, memanggil kedua belah pihak yang berkonflik dan mencari solusi bersama baik sama-sama mengalah atau mencari jalan tengah sehingga tidak ada yang terlalu dirugikan dan diuntungkan.

Kepala sekolah dalam menagani konflik menggunakan strategi yang berbeda-beda tergantung situasi konflik yang dihadapi sebelum menerapkan suatu strategi biasanya ada langkah khusus yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti menganalisis permasalahannya terlebih dahulu, setelah itu megambil tindakan baik itu memberi teguran langsung, memanggil kedua belah pihak yang berkonflik dan mencari solusi bersama baik sama-sama mengalah atau mencari jalan tengah sehingga tidak ada yang terlalu dirugikan dan diuntungkan.¹¹⁷

¹¹⁶ Wawancara dengan Wali Kelas IV SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

¹¹⁷ Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

Tak jauh dari yang disampaikan oleh kedua sumber di atas staf tata usaha juga menyatakan hal yang sama, sebagai berikut:

seperti yang saya lihat kepala sekolah dalam menangani konflik menggunakan cara-cara tertentu ada yang langsung ditegur, ada yang dipanggil, ada yang perlu harus diadakan pertemuan dulu, cara nya gak nentu sih. Kalau saya lihat itu bergantung sama keadaan.¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan staf tersebut penulis mencoba menanyakan mengenai seperti apa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik. Dari hasil pertanyaan tersebut penulis menemukan jawaban yang seirama yang menyatakan bahwa kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dalam menangani konflik di SDN UPT tapin bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau berikut beberapa kutipan wawancara dengan guru dan staf tersebut:

Pernyataan Wali Kelas IV, seperti yang saya telah jelaskan sebelumnya bahwa kepala sekolah dalam menangani konflik di sekolah menggunakan cara yang berbeda-beda tergantung situasi konflik yang ada, dengan demikian saya rasa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik adalah gaya kepemimpinan situasional, karena ciri ciri tersebut¹¹⁹

Pernyataan Wali Kelas V, kalau menurut saya gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik itu gaya kepemimpinan situasional ya karena ciri-ciri yang sudah saya sebut kan sebelumnya tadi, selain itu kenapa saya bilang begitu karena untuk mengelola hal-hal lain pun kepala sekolah selalu menerapkan gaya kepemimpinan yang berpatokan pada kjeadaan para anggota, bila perlu arahan diarahkan bila perlu bantuan di bantu dan bahkan bisa

¹¹⁸ Wawancara dengan staf TU SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari jumat, 19 Juni 2020, pukul 08.15WIB

¹¹⁹ Wawancara dengan Wali Kelas IV SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari Rabu, 03 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

terjrun langsung dan membaaur Bersama kami dalam melaksanakan sebuah pekerjaan.¹²⁰

Pernyataan staf TU, mengenai gaya kepemimpinan saya kurang tau pasti ya, tapi sudah saya jelaskan tadi dalam menangani konflik kepala sekolah menggunakan cara-cara berbeda sesuai keadaan atau situasi konflik, berdasarkan hal tersebut saya rasa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik adalah gaya kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi.¹²¹

Berdasarkan keterangan yang disampaikan beberapa guru diatas dapat kita simpulkan bahwa dalam mengelola konflik yang ada disekolah kepala sekolah menggunakan cara-cara berbeda sesuai keadaan atau situasi konflik yang ada, maka dengan demikian dapat di pastikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik yang terjadi adalah gaya kepemimpinan situasional.

C. Pembahasan

1. Konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau merupakan konflik yang timbul akibat ketidakpuasan atau ketidak sepakatan akan keputusan atau prilaku yang dilakukan orang lain terhadap dirinya, sehingga menimbulkan konflik dalam diri masing-masing individu, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh beberapa subjek penelitian yang menyatakan bahwa konflik yang timbul

¹²⁰ Wawancara dengan Wali Kelas V SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari kamis, 18 Juni 2020, pukul 09.45 WIB

¹²¹ Wawancara dengan staf TU SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau, pada hari jumat, 19 Juni 2020, pukul 08.15WIB

disebabkan karena ada ketidak puasan apabila permintaan pekerjaan saling bertentangan dengan kehendak, atau bila individu diharapkan untuk melakukan tugas yang lebih dari kemampuannya, dan dituntut untuk menguasai suatu pekerjaan yang melebihi kemampuan.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa konflik yang terjadi juga bisa disebabkan karena kecemburuan social yang timbul antara individu satu dengan individu lainnya. Hal ini sesuai dengan pemaparan salah satu subjek penelitian yang menyatakan bahwa konflik yang timbul disebabkan oleh perasaan perlakuan yang tidak adil atau diskriminatif, yang mengakibatkan kecemburuan sosial, sehingga menimbulkan emosi dan pertengkaran mulut. Salah satu contohnya permasalahan yang sering muncul selain pembagian jam produktif adalah masalah yang disebabkan pemberian tugas yang berbeda antara guru yang satu dengan yang lain sehingga menyebabkan ada guru yang merasa terbebani, selain masalah tersebut masalah lain yang sering muncul yaitu mengenai jadwal piket di mana ada beberapa guru yang tidak melaksanakan tugas sehingga mengakibatkan guru yang lain merasa cemburu.

Dalam realitas kehidupan masyarakat, konflik merupakan suatu yang pasti ada dan kehadirannya yang tidak bisa dihindari, terutama dalam masyarakat yang kompleks dan heterogen. Menurut Ritzer dan Goodman, menyatakan bahwa teori konflik berkembang sebagai reaksi terhadap teori structural fungsional. Teori konflik berasal dari teori Maxian dan pemikiran konflik social dari Simel yang cenderung menekankan aspek

materi sebagai sumber penyebab konflik. Dalam struktural fungsional masyarakat selalu dipandang dalam keteraturan dan harmonis, maka dalam pandangan teori konflik, kehidupan masyarakat selalu ditandai dengan dengan persaingan yang mengarah pada terjadinya pertentangan atau konflik.¹²²

Banyak ditemukan definisi konflik dalam berbagai kelompok masyarakat maupun literatur. Nike menjelaskan:

Konflik berasal dari istilah bahasa Latin, '*configere*' yang berarti saling memukul. Tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami situasi yang menyangkut '*persepsi*' adanya konflik dan ketidakcocokan antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya.¹²³

Dalam kamus Bahasa Inggris Webster, istilah *conflict* secara asal berarti suatu "perkelahian, peperangan, atau perjuangan," atau "berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak." tetapi, arti kata itu kemudian berkembang dengan makna "ketidak-sepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan, ide, dan lain-lain." Dengan kata lain, istilah tersebut sekarang juga menyentuh aspek psikologis dibalik konfrontasi fisik yang terjadi, selain konfrontasi fisik itu sendiri.¹²⁴ Secara singkat, istilah *conflict* menjadi begitu meluas sehingga beresiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal.

¹²² Normuslim, *Kerukunan Antar Umat Beragama Keluarga Suku Dayak Ngaju*, Palangka Raya, Lembaga Lestari Dayak, 2016. h. 41-42

¹²³ Nieke, *Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat*, Volume XII Nomor 02 September 2011 ISSN 1411-1829, h. 51

¹²⁴ Taufik Ajuba, *Aradigma Resolusi Konflik Dan Studi Agama Dalam Pemikiran Amin Abdullah*, Jurnal Farabi Volume 13 Nomor 2 Desember 2016, h. 311

Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya agar tidak berdaya. Dalam perkembangannya, konflik dapat dipahami dari berbagai perspektif individu atau kelompok masyarakat yang ada. *The traditional view* atau pandangan tradisional, berkeyakinan bahwa semua konflik seharusnya dihindari karena memiliki konotasi negatif dan memiliki sifat yang merugikan. Perspektif ini berkembang pada era 1930-1940 an. *The human relation view* atau pandangan hubungan manusia, berkeyakinan bahwa konflik merupakan proses alami dalam masyarakat atau organisasi yang tidak dapat dielakkan sehingga ada kalanya konflik sebaiknya dihadapi secara proporsional. Perspektif ini berkembang pada era 1940 – 1970 an.¹²⁵ *The interactionist view* atau pandangan interaksionis, berkeyakinan bahwa konflik diperlukan dalam masyarakat atau organisasi sebagai kekuatan positif dan konflik diperlukan untuk mendorong kelompok agar memiliki kinerja yang efektif. Perspektif ini berkembang lebih lanjut seiring dengan perkembangan demokrasi di berbagai belahan dunia.

Menurut Achmad Fedyani Saefuddin konflik didefinisikan sebagai pertentangan yang bersifat langsung dan disadari antara individu individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok untuk mencapai tujuan yang sama, sedangkan integrasi didefinisikan sebagai

¹²⁵ Nieke, *Manajemen ...* h. 52

penyatuan kelompok-kelompok yang tadinya terpisah satu sama lain dengan mele nyapkan perbedaan-perbedaan sosial dan kebudayaan yang ada sebelumnya, Selain itu integrasi juga diartika sebaga diterimanya seorang individu oleh anggota-anggota lain dari suatu kelompok.¹²⁶

Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang di bawah individu dalam suatu hubungan sosial kemasyarakatan. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, budaya, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa-sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial.¹²⁷ Konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap hubungan sosial kemasyarakatan. Konflik dan Integrasi saling berhubungan dan menjadi hal yang natural dalam tata kehidupan masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi, namun apabila integrasi dicapai dengan tidak sempurna maka akan dapat menciptakan konflik.

Menurut Sigmund Freud, konflik adalah pertentangan antara dua kekuatan atau lebih, mengandung agresifitas dan diekspresikan. Selanjutnya, Schemerhorn, Hunt dan Osborn menyatakan bahwa konflik terjadi pada saat muncul ketidak-sepakatan dalam situasi sosial yang ditandai oleh friksi emosi antar individu atau kelompok.¹²⁸

Menurut Johan Galtung, ahli studi perdamaian, konflik adalah segala sesuatu yang menyebabkan seseorang menjadi terhalang untuk

¹²⁶ Achmad Fedyani Saefuddin, *Konflik dan Integrasi Perbedaan Faham dalam Agama Islam*, Jakarta: CV Rajawali, h. 1986, h.7

¹²⁷ Nieke, *Manajemen ...* h. 52

¹²⁸ *Ibid* Taufik Ajuba, *Aradigma ...*, h. 312

mengaktualisasikan potensi diri secara wajar. Penghalang dimaksud adalah sesuatu yang bisa dihindarkan. Artinya, konflik bisa dihindarkan kalau penghalang itu disingkirkan.¹²⁹

Konflik dirumuskan pula sebagai proses yang bermula ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan secara negatif mempengaruhi, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Demikian pula ada pihak-pihak yang merumuskan bahwa konflik sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya/sumber dana/lapangan pekerjaan yang terbatas, atau karena realita bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.¹³⁰

Dengan demikian hasil penelitian di atas sesuai dengan beberapa pengertian konflik tersebut di mana konflik merupakan suatu keadaan dari akibat adanya pertentangan antara kehendak, nilai atau tujuan yang ingin dicapai yang menyebabkan suatu kondisi tidak nyaman baik di dalam diri individu maupun antar kelompok. Di mana diketahui bahwa hasil penelitian di atas menyatakan bahwa konflik yang timbul di SDN UPT Tapin Bini adalah konflik akibat ketidakpuasan atau ketidak sepakatan akan keputusan atau perilaku yang dilakukan orang lain terhadap dirinya, sehingga menimbulkan konflik dalam diri masing-masing individu. Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa penyebab konflik lainnya

¹²⁹ *Ibid...*

¹³⁰ *Ibid Nieke, Manajemen ... h. 52*

adalah perasaan perlakuan yang tidak adil atau diskriminatif, yang mengakibatkan kecemburuan sosial, sehingga menimbulkan emosi dan pertengkaran mulut. Jadi jelaslah bahwa konflik yang terjadi merupakan konflik akibat bentrokan sikap-sikap, pendapat-pendapat, perilaku-perilaku, tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan.

Hal ini sejalan dengan makna konflik yang disampaikan oleh Sabian Utsman di mana konflik merupakan bentrokan sikap-sikap, pendapat-pendapat, perilaku-perilaku, tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan yang bertentangan termasuk juga perbedaan asumsi, keyakinan dan nilai-nilai.¹³¹

Pajar Hatma Indra Jaya membagi empat bentuk konflik yang sering terjadi yaitu, *pertama No Konflik*: situasi ini dianggap sebagai kondisi ideal karena dirasakan tidak terjadi konflik sama sekali (zero konflik) di masyarakat. Meskipun demikian beberapa orang mengatakan bahwa situasi tanpa konflik membuat masyarakat tidak berkembang. *Kedua Latent Konflik*: Situasi ini merupakan situasi di mana tidak ada tanda-tanda terjadinya konflik. Namun sebenarnya benihbenih konflik telah ada di masyarakat akan tetapi tidak muncul di permukaan. Konflik ini masih berada dalam hati (sikap) masyarakat yang berupa kecurigaan. Jika benihbenih tersebut dibiarkan tumbuh, konflik tinggal menunggu waktunya. *Ketiga Surface Konflik*: Konflik yang nampak dipermukaan. Dalam situasi ini masyarakat mengalami konflik, bahkan telah termanifestasikan dalam

¹³¹Sabian Utsman, *Anatomi Konflik dan Solidaritas Masyarakat Nelayan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007, h. 16

kehidupan sehari-hari. Namun orang tidak mengetahui apa akar atau penyebab utama dari persoalan konflik tersebut. Bentuk konflik ini sering timbul karena miskomunikasi atau kesalahpahaman. Keempat atau yang terakhir adalah *open konflik*: merupakan konflik yang telah muncul dan sebab akibatnya cukup mudah dibaca.¹³²

Dari uraian yang disampaikan oleh Fajar Hamka Indra Jaya di atas dapat kita simpulkan bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau merupakan bentuk *latent konflik* dan *surface konflik*. *Latent konflik* merupakan situasi di mana tidak ada tanda-tanda terjadinya konflik. Namun sebenarnya benihbenih konflik telah ada di masyarakat akan tetapi tidak muncul di permukaan. Konflik ini masih berada dalam hati (sikap) masyarakat yang berupa kecurigaan. Jika benih-benih tersebut dibiarkan tumbuh, konflik tinggal menunggu waktunya. Hal ini sesuai dengan konflik yang terjadi jenis yang pertama yaitu konflik yang terjadi masih dalam diri individu di mana konflik tersebut masih ada di dalam hati baik itu berbentuk kecurigaan atau pertentangan dengan kehendak yang melahirkan kecurigaan terhadap individu lainya.

Surface konflik merupakan situasi masyarakat mengalami konflik, bahkan telah termanifestasikan dalam kehidupan sehari-hari. Namun orang tidak mengetahui apa akar atau penyebab utama dari persoalan konflik tersebut. Bentuk konflik ini sering timbul karena miskomunikasi atau

¹³²Pajar Hatma Indra Jaya, *Resolusi Konflik Dalam Kerja Pengembangan Masyarakat*, Jurnal Dakwah, Vol. XI, No. 1 Tahun 2011, h. 4-5

kesalahpahaman. *Surface konflik* ini sesuai dengan konflik jenis kedua yang terdapat di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau, di mana konflik yang terjadi sudah termanifestasikan berupa pertengkaran antar individu akan tetapi orang lain belum mengetahui pasti penyebabnya, karena hal ini biasanya disebabkan oleh kecemburuan atau ketidakpuasan akan pembagian tugas yang terjadi.

Menurut Deutech dalam Sabian Utsman, mengatakan bahwa konflik itu akan muncul apabila ada beberapa aktifitas yang saling bertentangan, bertentangan tersebut apabila tindakan tersebut bersifat mencegah, menghalangi, mencampur, menyakiti atau membuat tindakan atau aktivitas orang lain menjadi tidak dan atau kurang efektif.¹³³ Apa yang disampaikan oleh Sabyan Utsman tersebut sesuai dengan yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini pemicu utama konflik yang ada adalah aktifitas yang saling bertentangan meskipun tidak bersifat menghalang-halangi akan tetapi pertentangan tersebut sama mengekibatkan aktifitas atau produktifitas suatu individu berkurang.

Penyebab konflik dari berbagai teori dalam ilmu sosial, dikenal beberapa teori yang dapat dijadikan acuan untuk menelusuri berbagai masalah konflik yang ada di tengah masyarakat. Persoalan konflik memang relatif beragam, akan tetapi akar persoalan konflik biasanya memiliki sifat universal yang dapat berlaku pada masyarakat manapun. Nike menjelaskan ada beberapa teori yang dapat dijadikan acuan dalam

¹³³*Ibid* Sabian Utsman, *Anatomi Konflik...*, h. 16

mengamati sebuah konflik dalam masyarakat antara lain, yang *pertama* yaitu Teori Hubungan Masyarakat, teori ini meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat atau organisasi.

Kedua yaitu Teori Negosiasi Prinsip teori ini meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh para pihak yang terlibat konflik.

Ketiga teori kebutuhan manusia, tidak jarang bahwa konflik yang terjadi dalam masyarakat atau organisasi disebabkan oleh adanya kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Mengacu pada Needs Theory dari A. Maslow, maka tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dasar, rasa aman, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri sebagai individu adalah sebagai pemicu lahirnya konflik.

Keempat teori identitas teori ini meyakini bahwa suatu konflik disebabkan adanya ancaman terhadap identitas masyarakat atau organisasi, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu prinsip/ idealisme atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

Kelima teori kesalahpahaman antar budaya, teori ini meyakini bahwa suatu konflik disebabkan oleh adanya ketidak-cocokan dalam cara-cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang beragam. *Keenam* atau yang terakhir adalah teori transformasi konflik yaitu teori yang meyakini

bahwa suatu konflik disebabkan oleh berbagai masalah ketidak-setaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai persoalan-persoalan ekonomi, sosial dan budaya dalam masyarakat ataupun organisasi.¹³⁴

Dari teori yang dikemukakan oleh Nike di atas dapat kita ketahui bahwa teori konflik yang timbul di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau termasuk kedalam teori konflik hubungan masyarakat dan teori transformasi konflik, karena konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini telah memenuhi kedua unsur dari teori tersebut.

Berdasarkan analisis data tersebut di atas bisa dinyatakan bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah konflik yang bersumber dari dalam diri individu, konflik yang bersumber dari hubungan antara individu dengan individu lainya dan konflik yang bersumber dari hubungan antara individu dengan atasan dalam sebuah organisasi. Menurut Jame A. F. Stone, Chaeles Wanker, terdapat lima macam konflik yang mungkin terjadi dalam kehidupan keorganisasian. Adapun macam-macam yang dimaksud sebagai berikut:

- a. Konflik individual, konflik individual terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan daripadanya untuk dilakukan apabila tuntutan-tuntutan tertentu dan pekerjaan tersebut berbenturan (berkonflik) dengan tuntutan-tuntutan lain, atau apabila

¹³⁴*Ibid Nieke, Manajemen*, h. 52

individu tersebut diekspektasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya. Tipe konflik demikian seringkali mempengaruhi cara bagaimana seorang individu bereaksi terhadap tipe-tipe konflik keorganisasian lainnya.

- b. Konflik antar individu, konflik antar individu terjadi di dalam organisasi yang sama dan seringkali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Konflik-konflik yang demikian seringkali timbul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan (seperti halnya terjadi antara para manajer dan bawahan mereka) atau dari cara dengan apa orang-orang mempersonalisasi konflik-konflik antara kelompok
- c. Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok sering berhubungan dengan cara para pribadi menghadapi tekanan akan konformitas, yang dipaksakan terhadap diri mereka oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antara kelompok-kelompok, antara garis-staf dan konflik-konflik antara manajemen dan pekerja merupakan dua macam bidang konflik yang berkaitan dengan konflik internal kelompok.
- e. Konflik antara organisasi di dalam lingkup ekonomi di Amerika Serikat dan banyak Negara lain dianggap sebagai sebuah bentuk konflik yang inheren dan yang dikehendaki.¹³⁵

¹³⁵ Inu Kencana Syafie, DKK, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: PT Rineka Cipta 1999, h. 437.

Jadi berdasarkan pemaparan di atas dapat kita tarik kesimpulan utama bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau ada dua yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu dan konflik antara atasan dan bawahan atau konflik antara garis-staf.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini kecamatan Lamandau kabupaten Lamandau

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik, terlebih dahulu kita harus mengetahui cara yang dilakukan kepala sekolah dalam memajemen konflik atau mengelola konflik yang ada di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh diketahui bahwa dalam menyelesaikan konflik yang terjadi kepala sekolah menerapkan cara yang berbeda bergantung situasi dan jenis konflik yang terjadi. Dengan kata lain dalam menangani konflik kepala sekolah terlebih dahulu menganalisis mengenai kebutuhan dari konflik itu sendiri. Menurut wiraman manajemen konflik atau pengelolaan konflik sendiri bertujuan memahami orang lain dan memahami keberagaman bahwa saat melakukan pekerjaan, akan ada saatnya muncul bantuan dari pihak-pihak lain. Saat kita berusaha memahami orang lain yang dalam hal ini telah membantu kita, dan kita menemukan perbedaan antara diri sendiri dan orang tersebut.

¹³⁶ Berdasarkan pemaparan tersebut maka langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah sangat tepat karena dengan menganalisis terlebih dahulu kebutuhan konflik maka kita dapat memahami hal apa saja yang dibutuhkan oleh orang lain di sekitar kita.

Menurut Rusdiana manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku ataupun pihak luar dan cara memengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.¹³⁷ Apa yang disampaikan oleh wiraman tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang peneliti peroleh di mana kepala sekolah dalam mengelola konflik terlebih dahulu menganalisis sebuah konflik yang terjadi mengumpulkan informasi yang akurat tentang situasi konflik yang ada.

Konflik merupakan suatu proses perkelahian, peperangan, atau perjuangan, bisa juga berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Terjadinya konflik perlu waktu dan tidak terjadi secara tiba-tiba. Konflik terjadi antara dua pihak atau lebih, kecuali konflik personal. Adanya objek konflik yang jadi pertentangan, baik pertentangan sikap, pendapat atau

¹³⁶ *Ibid*, h. 132

¹³⁷ H. A. Rusdiana, *Manajemen konflik*, Bandung: Pusataka Setia, 2015, h. 168

kepercayaan. Pertentangan akan jadi konflik jika diekspresikan, jika tidak diekspresikan konflik menjadi laten atau tidak kelihatan. Ekspresi mengenai objek konflik merupakan pemicu terjadinya konflik. Saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola perilaku tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Proses konflik menimbulkan interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat konflik menghasilkan keluaran konflik. Sedangkan Manajemen adalah suatu proses mengelola atau pengelolaan suatu organisasi yang pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan.

Berkaitan dengan manajemen konflik, Fisher dkk. menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan, yaitu pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras, penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai, pengelolaan konflik bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat, resolusi konflik menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berkonflik dan yang terakhir transformasi konflik mengatasi sumber-sumber konflik sosial clan poliuk yang lebih luas dan

berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Wirawan menjelaskan bahwa terdapat tiga tujuan dalam manajemen konflik, yaitu memahami orang lain dan memahami keberagaman, meningkatkan kreativitas dan meningkatkan keputusan melalui pertimbangan¹³⁸

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa langkah utama yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola konflik adalah dengan beberapa tahapan yaitu tahap perencanaan atau bisa juga disebut analisis konflik menurut kepala sekolah merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, dengan tujuan untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kemudian jika konflik sudah dapat dikenali maka tahap selanjutnya yang dilakukan kepala sekolah adalah tahap penilaian konflik, tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik, apabila konflik sudah mendekati titik rawan perlu untuk diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apabila konflik masih pada titik kritis dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Setelah kedua langkah tersebut dilakukan maka langkah terakhir adalah pemecahan

¹³⁸ *Ibid*, h. 132

konflik, yaitu merupakan tindakan untuk menyelesaikan konflik, termasuk memberi stimulus jika konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka, menentukan strategi yang digunakan untuk menyelesaikan konflik, serta mengambil keputusan. Dari langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah di atas dapat kita ketahui bahwa langkah tersebut sudah sesuai dengan makna utama dan tujuan utama dari manajemen konflik itu sendiri.

Langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah ini sejalan dengan makna manajemen konflik menurut Lynne Irvine yang merumuskan manajemen konflik atau pengelolaan konflik sebagai suatu strategi di mana organisasi dan karyawan yang bekerja mengidentifikasi dan mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.¹³⁹ Hal ini terlihat jelas dari hasil penelitian di atas di mana kepala sekolah dengan sengaja menganalisis konflik dengan tujuan untuk mengenali konflik, jika konflik sudah dapat dikenali kepala sekolah melakukan penilaian dan melihat kondisi konflik, apabila konflik sudah mendekati titik rawan perlu untuk diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apabila konflik masih pada titik kritis dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala sekolah benar-benar memahami pengelolaan konflik di mana kepala sekolah bisa

¹³⁹ Wirawan, *Konflik dan Manajemen....*, h. 131

mengelola konflik dan memanfaatkan konflik tersebut apakah bisa dimanfaatkan menjadi hal positif ataukah malah dapat menjadi hal negatif.

Berdasarkan analisis data di atas juga dapat diketahui bahwa kepala sekolah dalam manajemen konflik menggunakan beberapa strategi pertama yaitu, memakai strategi kompetisi atau bisa juga disebut kalah menang. Hal ini didasari dari keterangan kepala sekolah yang menyatakan bahwa kepala sekolah, dalam melakukan penanganan konflik dengan cara memerintahkan para pelaku konflik untuk mengadakan musyawarah untuk mencari pemecahan konflik yang terbaik. Dalam hal ini kepala sekolah menggunakan kekuasaannya untuk menekan bawahan agar bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah akan lebih kondusif dan lebih aktif. Dalam menangani konflik, kepala sekolah tidak semata-mata menggunakan kekuasaan untuk menekan bawahan akan tetapi kepala sekolah melakukan pendekatan kepada bawahan, seperti mengadakan rapat yang membahas tentang masalah-masalah yang terjadi di sekolah, dalam rapat kepala sekolah memberikan teguran, nasehat, bimbingan, dan arahan serta motivasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik. Dalam rapat kepala sekolah bersifat demokratis, sehingga bawahan dapat memberikan masukan dan menyampaikan keluhan secara terbuka tanpa ada yang ditutupi, dalam rapat kepala sekolah lebih memilih sifat kekeluargaan sehingga bawahan tidak segan dan takut untuk memberikan masukan, saran, serta kritikan demi kemajuan organisasi sekolah.

Strategi yang kedua yaitu kolaborasi, hal ini berdasarkan keterangan yang di utarakan oleh kepala sekolah penyelesaian konflik yang kedua ini yaitu dengan cara bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut. Penanganan konflik dengan strategi ini telah diterapkan dan hasilnya sangat efektif dan efisien karna semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk lembaga.

Strategi yang ketiga, kepala sekolah menggunakan strategi menang-menang yaitu dengan cara kompromi. Hal ini didasari dari keterangan kepala sekolah, bahwa dalam menangani konflik tipe ketiga ini menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah, begitu juga dengan kepala sekolah terlibat didalamnya, sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa tujuan utama manajemen konflik yang dilakukan kepala sekolah adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan peran bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar dengan menerapkan bentuk-bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar-menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, yang merupakan sebuah pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang keberadaannya dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai

sasaran pekerjaan. Selain itu berdasarkan hasil penelitian tersebut juga dapat diketahui bahwa terdapat tiga strategi yang berbeda yang diterapkan kepala sekolah dalam mengetasi konflik yang terjadi, hal ini menggambarkan bahwa gaya yang digunakan kepala sekolah dalam manajemen konflik pun juga lebih dari satu. Gaya manajemen konflik sendiri merupakan pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk pola atau beberapa pola tertentu.

Thomas dan Kilmann mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu kerja sama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal; dan keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertikal.¹⁴⁰

Berdasarkan kedua dimensi ini, Thomas dan Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik, yaitu yang *pertama* kompetisi (*competing*) merupakan gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Orientasi gaya pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaannya untuk memenangkan konflik dengan lawannya. *Kedua* kolaborasi (*collaborating*) yaitu gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik.

¹⁴⁰ *Ibid*, h. 140

Gaya ini merupakan upaya bernegosiasi untuk mencari solusi yang memuaskan pihak yang terlibat konflik. Upaya tersebut meliputi saling memahami permasalahan konflik atau saling mempelajari ketidaksepakatan. Kreativitas dan inovasi juga digunakan untuk mencari alternatif yang diterima oleh kedua belah pihak. Ketiga kompromi (*compromising*) yaitu gaya manajemen tingkat menengah, yaitu tingkat keasertifan dan tingkat kerja sama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah. Keempat menghindar (*avoiding*) yaitu gaya manajemen dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Kedua belah pihak yang terlibat konflik saling menghindar. Bentuk menghindar tersebut bisa berupa menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan. Kelima atau terakhir mengakomodasi (*accomodating*) yaitu gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.¹⁴¹

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah dalam mengelola konflik menerapkan berbagai strategi yang berbeda bergantung

¹⁴¹ *Ibid.*

pada situasi dan tingkat keserius konflik yang terjadi. Kaitannya dengan gaya kepemimpinan adalah di mana terlihat bahwa kepala sekolah meletakkan peranya sebagai pemimpin kedalam situasi konflik dengan cara yang berbeda-beda bergantung situasi dan tingkatan konflik. Apabila seorang pemimpin dapat memimpin dan menguasai situasi dalam menyampaikan maksudnya, dalam hal ini penyelesaian konflik maka bawahannya akan dapat menerima dengan baik dan lapang dada. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT tapin bini adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional di mana gaya kepemimpinan situasional adalah sebuah kepemimpinan berdasarkan situasi yaitu ciri kepemimpinan dan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.¹⁴²

Gaya kepemimpinan sendiri menurut Rivai adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan,

¹⁴²*Ibid.* h, 13.

sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.¹⁴³ Dengan demikian dapat diketahui bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dengan gaya manajemen konflik atau gaya pengelolaan konflik sangat erat, di mana gaya kepemimpinan seseorang seorang kepala sekolah akan mempengaruhi cara yang diterapkan dalam mengelola konflik, apa bila seorang pemimpin memakai gaya situasional maka beliau juga akan menangani sebuah konflik berdasarkan situasi yang ada pada konflik tersebut.

Selain hal-hal di atas kesimpulan penulis tersebut berdasarkan beberapa alasan di mana dalam mengelola konflik kepala sekolah memakai beberapa strategi yang sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional tersebut yakni yang pertama strategi kompetisi atau bisa juga disebut kalah menang atau cara menangani konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Berdasarkan keterangan kepala sekolah, penanganan konflik memakai strategi ini yaitu dengan cara mengadakan musyawarah untuk mencari pemecahan konflik yang terbaik. Dalam menggunakan strategi kompetisi atau kalah menang ini kepala sekolah menggunakan kekuasaanya untuk menekan bawahan agar bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah akan lebih kondusif dan lebih aktif. Hal ini sesuai dengan gaya S1 pada gaya kepemimpinan situasional yaitu memberitahu (*telling*), pada gaya ini perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai hubungan satu arah.

¹⁴³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Depok, PT. Raja Grafindo Persada, 2014, h. 42

Pemimpin membatasi perannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.¹⁴⁴

Strategi yang kedua yaitu kolaborasi yaitu cara menangani konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi, berdasarkan keterangan yang di utarakan oleh kepala sekolah penyelesaian konflik dengan strategi ini yaitu dengan cara bersama-sama mencari solusi bukan keuntungan dengan tujuan mencari keputusan terbaik untuk konflik tersebut. Penanganan konflik dengan strategi ini telah diterapkan dan hasilnya sangat efektif dan efisien karna semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk lembaga. Strategi ini sesuai gaya S2 pada gaya kepemimpinan situasional yaitu mempromosikan (*selling*), pada gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.¹⁴⁵

Strategi yang ketiga yaitu kompromi yaitu cara menangani konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang sedang, kepala sekolah menggunakan strategi menang-menang yaitu dengan cara kompromi. Menurut kepala sekolah, penanganan konflik di sekolah menggunakan strategi menang-menang karena strategi ini paling efektif dan efisien dari beberapa strategi yang lain. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik

¹⁴⁴ Arif Rohman, *Memahami Pendidikan*2009, h. 147

¹⁴⁵ *Ibid*

mencari alternatif titik tengah, sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan. Strategi ini sesuai gaya S3 pada gaya kepemimpinan situasional yaitu berpartisipasi (*participating*), pada gaya ini perilaku hubungan sedang dan tugas sedang pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.¹⁴⁶

Berdasarkan analisis data hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan ciri kepemimpinan dan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang

¹⁴⁶ *Ibid*

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau ada tiga yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu dan konflik antara atasan dan bawahan atau konflik antara garis-staf.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau adalah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan ciri kepemimpinan dan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi, hal ini didasari dari cara kepala sekolah dalam mengelola konflik yang selalu disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah agar lebih tegas dan lebih terbuka dalam hal pembagian tugas dan dalam hal menegakan peraturan agar tidak terjadi

kesalah pahaman dan ke tidak puasan dari salah satu individu yang memicu munculnya konflik di sekolah.

2. Gaya manajemen konflik yang diterapkan sudah sangat bagus karena sudah mampu menyelesaikan semua konflik yang ada di sekolah, sudi kiranya dipertahankan dan ditingkatkan lagi demikemajuan institusi kedepanya.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Bungin, Burhan, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2002.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007.
- Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta : Salemba Humanika, 2013.
- Kast, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- _____., *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Milles, Matthew B. dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, Tjetjep Rohendi Rohidi (terj.), Jakarta: UI Press, 1992.
- Manulang, M., *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Nasrudin, Endin, *Psikologi Manajemen*, Bandung; CV pustaka Setia.
- Normuslim, *Kerukunan Antar Umat Beragama Keluarga Suku Dayak Ngaju*, Palangka Raya, Lembaga Literasi Dayak, 2016
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012.
- Rusdiana, H. A., *Manajemen konflik*, bandung: Pusataka Setia, 2015

- Syamsi, Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Saefuddin, Achmad Fedyani, *Konflik dan Integrasi Perbedaan Faham dalam Agama Islam*, Jakarta: CV Rajawali, h. 1986
- Sondang, Siagan, *Fungsi-fungsi manajemen*, Jakarta: bumi aksara 2012.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Suprayogo dan Thobroni, *Metodologi, Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Tanzeh, Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, Jakarta Timur: PT.Bumi Kasara, 2013,
- Utsman, Sabian, *Anatomi Konflik dan Solidaritas Masyarakat Nelayan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009.

B. Jurnal dan Penelitian

- Annisa Sakinah, *Studi Deskriptif Tentang Model Resolusi Konflik Dalam Rencana Pembangunan Jalan Tol Tengah Kota Surabaya*, Jurnal kebijakan dan manajemen public Volume 3, Nomor 3, September - Desember 2015.
- Arianty, Nel, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Manajemen & Bisnis Vol 14 no. 02, 2014.
- Jasmani, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Madrasah (Studi Multi Situs Pada MIN Langkai dan MIN Pahandut Palangkaraya*, Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2014
- Jaya, Pajar Hatma Indra, *Resolusi Konflik Dalam Kerja Pengembangan Masyarakat*, Jurnal Dakwah, Vol. XI, No. 1 Tahun 2011.

- Muammar, *Manajemen Komunikasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Dalam Pelaksanaan Pekan Budaya Daerah (Birau) 2014 Di Kabupaten Bulungan* Ismet eJournal Ilmu Komunikasi, Volume 3, Nomor 3, 2015.
- Mutakallim, *Pengawasan, Evaluasi Dan Umpan Balik Strategik*, Jurnal Pendidikan volume V, Nomor 2, Juli - Desember 2016.
- Nieke, *Manajemen dan Resolusi Konflik dalam Masyarakat*, Volume XII Nomor 02 September 2011.
- Nnia, Ike. *Conflicts Encourntered by Multinational Corporations in Cross-Cultural Communication and its Solutions*. Journal of International Business and Economics Vol.3, No.1, 2015.
- Palgunadi Dkk, *Pengaruh Manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua*, Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol 4 No 1, 2016.
- Prause, Daria, *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 6, Number 3, 2015
- Saefrudin, *Pengorganisasian Dalam Manajemen*, Jurnal al-Hikmah vol. 5 no. 2 Oktober 2017.
- Tambunan, Abai Manupak Tambunan dkk, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Full Day School*, Jurnal Pendidikan, Vol. 2, No. 6, Bln Juni, Thn 2017
- Taufik Ajuba, *Aradigma Resolusi Konflik Dan Studi Agama Dalam Pemikiran Amin Abdullah*, Jurnal Farabi Volume 13 Nomor 2 Desember 2016.
- Taurisa, Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi pada pt. Sido muncul kaligawe semarang)*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 19 No. 2, 2012.