# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang mengakibatkan sekolah-sekolah saling bersaing untuk membesarkan sekolahnya adalah sebuah dinamika pendidikan dan hal ini menyebabkan adanya konsekuensi logis sebagai sebuah organisasi lembaga pendidikan dalam ikut berperan memajukan pendidikan di era ini. Sementara itu untuk mengimbangi keberadaan era ini sangat diperlukan inovasi dan perubahan. Akibat dari pengaruh kedua hal tersebut sering terjadi perbedaan pendapat dalam sebuah sekolah sehingga memunculkan beberapa konflik di tempat kerja bahkan dapat saja menyangkut masalah materi, gaya hidup sampai dengan konsep berpikir yang berbeda-beda sehingga mengakibatkan timbulnya banyak sekali perbedaan cara pandang, sehingga jika tidak diimbangi dengan mengedepankan sikap saling menghargai dan terjebak dalam egoisme pribadi maka hubungan pertemanan dan hubungan kerja akan terganggu. Konflik yang terjadi di sekolah sedikit banyak mempengaruhi kinerja para guru dan karyawan. Maka untuk mengelola konflik ini dibutuhkan ilmu bagi para pengelola lembaga pendidikan supaya konflik yang terjadi pada lembaga yang dipimpin memberikan dampak positif pada pengembangan dan kemajuan sekolah.

Kenyataannya banyak sekolah-sekolah yang terjadi konflik di dalamnya justru berkutat pada kondisi saling menyalahkan, tidak kompak dan cenderung bersikap acuh tak acuh terhadap fenomena yang terjadi di sekolahnya sehingga budaya kerja yang seharusnya budaya bekerja berubah menjadi suasana tidak kondusif dan tidak nyaman sehingga banyak yang bekerja asal-asalan, tidak terkontrol, pesaingan duniawi menjadi budaya kehidupan sehingga menjauhkan dari tujuan. Seorang pemimpin sebagai figur central kemajuan lembaga yang dipimpinnya hendaknya memiliki beberapa kemampuan diantaranya adalah kemampuan administratif yaitu orang yang mampu memulai, merancang, menyusun, mengarahkan, menyelesaikan, menilai orang lain, memilih, mengajar, megilhami, memperhatikan, meninjau kembali, menganalisis, melihat dengan pandangan yang jauh, memperbaiki, meringkaskan, memutuskan, menuntaskan pekerjaan. Kesemuanya itu adalah sebagai keterampilan yang dijadikan dasar utama oleh pemimpin yang melebihi keterampilan teknologis. Dalam kepemimpinannya paling tidak ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi seorang pemimpin tersebut dinilai berkualitas. Pada dasarnya sukses seorang pemimpin karena dukungan dari pihak lain sehingga pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang peka terhadap perasaan dan sikap orang lain dan dia harus berusaha keras untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan sangat efektif tak terkecuali kepekaan seorang pemimpin terhadap adanya konflik yang terjadi di lembaganya.

Konflik adalah bagian normal dari kehidupan dan kenyataannya konflik dapat membantu menstimulasi perubahan ke arah positif, namun juga

dapat merusak apabila tidak segera ditangani dan berlangsung terus menerus pada isu yang sama. Untuk hal tersebut maka seorang pemimpin mestinya memiliki kepekaan dan kecakapan untuk mengatasi konflik karena kenyataannya konflik dapat berpotensi sebagai pintu gerbang perpecahan. Konflik menstimulasi perubahan positif karena pada situasi-situasi konflik orang-orang dalam organisasi seringkali berjuang untuk meningkatkan dengan cara mencari posisi yang lebih baik, sumberdaya yang lebih dan pengaruh yang lebih besar.[1]

Untuk mencapai tujuan organisasi semua harus bekerja sama sementara itu kemampuan untuk memecahkan konflik ketika terjadi konflik akan memberikan keuntungan yang sangat besar dalam bekerjasama dengan orang lain dan untuk meraih tujuan karier bersama.

Pandangan tradisional mengasumsikan bahwa semua konflik adalah buruk, negatif, penghambat semangat bahkan bersinonim dengan kekerasan, pengrusakan dan kata berkonotasi negatif lainnya yang memperkuat pendapat bahwa konflik adalah buruk yang memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsional akibat komunikasi yang terbangun dengan sangat buruk, kurangnya keterbukaan dan kurangnya keprcayaan antara orang-orang dan kegagalan para pemimpin untuk peka dan segera tanggap terhadap kebutuhan

[1] Veitzal Rivai, *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21 Cet.*I, ( Jakarta: PT Raja Grafindo, 2004), hlm. 171.

dan aspirasi para bawahannya padahal sangat penting untuk menciptakan kondisi dan pengambilan keputusan yang kondusif dalam lingkungan kerja.

Bentuk-bentuk konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan di Mim Srebegan dan Mim Sajen telah mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja sementara itu kepala sekolah dalam menanggapi situasi tersebut memiliki cara pandang dan perbedaan pemilihan teknik penanganan konflik yang terjadi pada lembaga yang dipimpin.

Mim Srebegan dan Mim Sajen sesuai dengan kondisi real bahwa di dua sekolah tersebut banyak terjadi konflik dan uniknya meskipun sering terjadi konflik namun siswanya terus bertambah dari tahun ke tahun. Manajemen konflik kepala sekolah di kedua sekolah tersebut sangat unik untuk diteliti karena mengacu pada peristiwa-peristiwa komplek internal maupun eksternal suasana kerja yang memang terkadang tidak nyaman dan kondusif namun kinerja guru dan karyawan menjadi meningkat dan mutu sekolah memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan sesuai PP No. 19 Tahun 2005 pasal 91. Untuk hal tersebut maka penelitian ini mengambil judul “ Manajemen Konflik dan hubungannya dengan kegiatan pembelajaran di MI Muhammadiyah Srebegan Ceper Klaten dan di MI Muhammadiyah Sajen Trucuk Klaten.”

## B. Rumusan Masalah

Penelitian ini tentang Manajemen konflik di MI Muh Srebegan Ceper klaten dan di MI Muh Sajen Trucuk Klaten, yang selengkapnya dirinci menjadi dua bagian yaitu;

1. Bagaimana jenis-jenis konflik yang muncul di MI Muh Srebegan Ceper dan di MI Muh Sajen Trucuk Klaten?
2. Bagaimana strategi penanganan konflik yang ada di MI Muh Srebegan Ceper dan di MI Muh Sajen Trucuk?
3. Bagaimana hubungan konflik dengan kegiatan pembelajaran di MI Nuhammadiyah Srebegan dan di MI Muhammadiyah Sajen Trucuk Klaten?

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian
   a. Mendeskripsikan Jenis-jenis konflik di MI Muh Srebegan Ceper dan di MI Muh Sajen Trucuk
   b. Mendeskripsikan Manajemen penanganan konflik di MI Muh Srebegan Ceper dan di MI Muh Sajen Trucuk
   c. Mendeskripsikan hubungan konflik dengan kegiatan pembelajaran di MI Muhammadiyah Srebegan dan di MI Muhammadiyah Sajen Trucuk Klaten.
2. Manfaat Penelitian
   a. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini memiliki sumbangan teoritis dalam khasanah pengetahuan khususnya tentang Manajemen konflik di lembaga pendidikan formal.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Sekolah

a) Khususnya kepala sekolah dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan manajemen konflik di lembaga pendidikan formal yang dipimpinnya sehingga peran kepemimpinannya mampu memberikan solusi yang terbaik.

b) Wakil kepala sekolah membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan dan kekeluargaan.

2) Bagi Guru

a) Dapat menambah perbaikan kinerja dalam unit kerjanya.

b) Dapat lebih bijak dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik di unit kerjanya.

c) Dapat lebih memberikan pengalaman saling menghormati dan menghargai konflik yang terjadi sehingga tercipta keselarasan dalam hubungan kerja.

d) Dapat lebih meningkatkan kebersamaan dan persatuan untuk kepentingan bersama di unit kerjanya.

3) Bagi Dinas Pendidikan

a) Pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan.

b) Pengembangan kurikulum.

c) Peningkatan profesionalisme dan tanggungjawab terhadap profesi.

d) Peningkatan kesejahteraan guru.

## D. Telaah Pustaka

Penelitian yang yang lakukan oleh Miftahudin Edy yang berjudul Manajemen Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 8 Surakarta yang menemukan hasil penelitian berupa sumber-sumber konflik terdiri dari komunikasi, struktur organisasi dan faktor manusia. Dan menemukan jenis-jenis konflik yaitu konflik dalam diri sendiri, konflik antar individu, konflik antar kelompokjuga manajemen penagnan konflik melalui kolaborasi, akomodasi dan kompromi.

Penelitian yang dilakukan oleh Emi Nurcahyaningsih di SMK Negeri I Purwodadi yang menemukan hasil penelitian pengelolaan sumber-sumber konflik di SMK Negeri I Purwodadi tidak dapat dipisahkan dari peranan kepala Sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai mediator sekaligus motor penggerak pengelolaan konflik yang efektif dan berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Penelitian ini pun menemukan bahwa jenis-jenis konflik yang terjadi di SMK Negeri I Purwodadi adalah jenis konflik yang melibatkan siswa, guru dan karyawan. SMK Negeri I Purwodadi ini dalam penanganan konflik yang etrjadi menerapkan delapan strategi yang dilakuakan oleh kepala sekolah melalui; (1) menerapkan manajemen SWOT yang merupakan metode mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu lingkup pembelajaran di sekolah. ( 2). Penanaman nilai TOP ( Tangguh Optimis dan Pemberani, (3). Mediasi. ( 4) Mengundang Guru Tamu;

(5)majelis pengajian. ( 6 ) Reorganisasi Struktur, ( 7 ) In House Training dan (8) Penyusnan *job description.*

Tesis yang disusun oleh Suwarto yang berjudul Manajemen Konflik Sekolah Regrouping di SD Negeri Pucangsawit Surakarta yang berkesimpulan bahwa penelitian yang dilakukan adalah; (1). Pengelolaan sumber-sumber konflik yang terjadi di SD Negeri Pucangsawit Kecamatan Jebres Kota Surakarta dapat diklasifikasikan ke dalam dua sumber yaitu guru dan orang tua siswa. Sumber konflik yang berasal dari guru disebabkan karena persaingan yang sudah berlangsung lama jauh sebelum dilakukan regrouping dan ego sektoral. Adapun yang berasal dari orang tua siswa lebih bersifat ego sektoral, (2). Pengelolaan jenis-jenis konflik sekolah regroupingdilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan dilakukan dengan melakukan identifikasi jenis-jenis konflik dan sumbernya. Pengorganisasian penanganan konflik dilakukan menurut kapasitas dan tanggungawab para pihak yang berkepentingan. Pelaksanaan penanganan konflik yang berkaitan dengan presatsi sekolah dilakukan dengan menerapkan persaingan yang adil dan positif ( fair and positive competition ) dan ( 3 ). Faktor pendukung dalam penenganan konflik paska regrouping di SD Negeri Pucangsawit No.119 Surakarta adalah berupa adanya ego sektoral yang melekat pada guru dan orang tua siswa di kedua sekolah yang diregroup.

Ali Ilker Gumuseli dan Ozge Hacifazlioglu dalam artikelnya yang berjudul " *Globalization and Conflict Management in Schools*"[2] memaparkan bahwa globalisasi telah membawa banyak sekali perubahan pada sistem pendidikan dan sekolah mulai dari perunahan manajemen keuangan, hak-hak karyawan, kurikulum, administrasi dan hubungan sekolah dengan lingkungan .Penelitian ini juga meninjau jenis-jenis konflik yang biasanya dialami oleh sekolah-sekolah sebagai akibat dari globalisasi dan cara-cara mengelola konflik yang dihadapi. Konflik-konflik tersebut muncul dari perspektif menuju globalisasi, konflik yang muncul dari perbedaan lintas budaya, konflik yang timbul akibat perubahan dalam proses belajar mengajar, konflik yang bersumberdari upaya standardisasi, konflik yanjg bersumber dari perubahan pola hubungan sekolah dan orang tua wali murid dan konflik yang bersumber dari informasi, komunikasi dan teknologi pendidikan. Artikel ini menyatakan bahwa sekolah tidak dapat diisolasi dari pengaruh globalisasi. Oleh karena itu konflik adalah kejadian normal di sekolah dan seorang pimpinan sekolah semestinya menemukan pendekatan konstruktif melalui diagnosa hati-hati dan pendekatan yang mengubah situasi yang saling bertentangan menjadi pengalamn konstruktif bagi sekolah dan pendidikan.

---

[2] Ali Ilker Gusmulidan Ozge Hacifazlioglu, "Globalization and Conflict Management in School," ISSN: 1305-9076 *Journal of Educatinal Sciences*, ( Publisher: Science Park Science, Organization and Counseling LTD, 2009), hlm. 183- 198.

## E. Kerangka Teoritik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik berasal dari dua kata, yaitu manajemen dan konflik. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, "*Manage*" yang berarti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Menurut Fayol manajemen didefinisikan sebagai "*the art of getting things done through people in organization*."[3] Pengertian tersebut mengandung makna bahwa manajemen adalah sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja secara bersama-sama dengan orang-orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Lebih lanjut Fayol menjelaskan bahwa manajemen mempunyai lima fungsi utama, yaitu; " *planning, organizing, commanding that is leading), coordinating, and controlling.*"[4] Berdasarkan pengertian tersebut manjemen mencakup aktifitas perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Konflik didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota tau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-

---

[3] Charless W Hill and Steven L Mc Schane, *Principles of Management*, (Boston: McGraw Hill, 2012), hlm. 8.

[4] *Ibid.*

kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan nailai ataupun persepsi.[5]

Konflik menurut Husaini Usman adalah pertentangan antara dua atau lebih terhadap sesuatu hal atau lebih dengan sesama angota organisasi atau dengan organisasi lain dan konflik dapat didefinisikan sebagai pertentangan dengan hati nurani sendiri.[6]

Konflik bertujuan untuk mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan baik pribadi maupun kelompok yang disebut politik belah bambu, meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik dan menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik.[7]

Orang-orang yang bekerjasama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mengejar sasaran-sasaran umum maka cukup beralasan untuk mengasumsibahwa dengan berlangsungnya waktu yang cukup lama pasti akan timbul perbedaan-perbedaan pendapat antara mereka.[8]

2. Jenis-jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi[9];

a. Konflik dalam diri Individu; bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, tetapi berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila

[5] T. Hani Handoko, *Manajemen edisi ke 2*, ( Yogyakarta: BPFE, 2012 ), hlm. 344.
[6] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, edisi ke 4, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 504.
[7] *Ibid.*
[8] Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2006), hlm. 18.
[9] T. Hani Handoko,.....hlm. 346

individu diharapkan untuk melakukan pekerjaan yang melebihi dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).

c. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.

e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sitem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumebr daya yang lebih efisien.

Organisasi yang terdiri atas orang-orang yang kemudian membentuk kelompok atau tim-tim. Orang-orang tersebut akan saling berkomunikasi atau bergaul dan sudah menjadi kodrat bahwa dalam setiap pergaulan pasti terjadi banyak kesalahan yang dapat berpotensi menyebabkan konflik. Oleh karena itu konflik merupakan proses alamiah yang terjadidalam setiap organisasi sekaligus merupakan sebuah dinamika

orgtanisasi dan kehidupan pribadi anggota organisasi. Dengan demikian dalam setiap organisasi dan individu selalu terjadi konflik.

Konflik dapat terjadi dalam lima bentuk yaitu; konflik dengan diri sendiri (konflik dengan hati nurani sendiri atau sering disebut interpersonal), konflik diri sendiri dengan seseorang (antarpersonal), konflik diri sendiri dengan kelompok, konflik kelompok dengan kelompok dalam satu organisasi (intergroup) dan kelompok antarorganisasi (antargroup).[10]

Dari segi dampak yang timbul, konflik dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu konflik fungsional dan konflik infungsional. Konflik dapat dikatakan sebagai fungsional jika konflik tersebut memebrikan manfaat atau keuntungan bagi organisasi dan konflik dikatakan sebagai oonflik infungsional jika konflik tersebut memberikan kerugian organisasi. Konflik dapat menjadi fungisonal jika dikelola dengan baik.

Sumber-sumber penyebab konflik adalah sebagai berikut[11]:

a. Komunikasi berhubungan dengan salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
b. Struktur, merupakan pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan,

[10] Husaini Usman, *Manajemen Teori*... hlm. 505.
[11] T Hani Handoko, *Manajemen*.....hlm.345

persaingan untuk memperebutkan sumber daya- sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

c. Pribadi, adanya ketidak sesuaian tujuan atau nilai- nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

3. Strategi Penanganan Konflik

Ada tiga bentuk mengelola konflik[12];

a. Stimulasi Konflik

Stimulasi konflik ini bereknaan dengan situasi dimana pelaksanaan kegiatan terjadi sangat lambat akibat dari terlalu rendahnya konflik dalam suatu organisasi yang menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi sangat pasif. Hal ini meliputi kegiatan-kegiatan perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan, para karyawan saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksnaan kerja. Maka dari itu manajer sangat perlu untuk memebri stimulasi konflik dengan metode sebagai berikut;

1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
2) Penyusunan kembali organisasi
3) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan peghargaan untuk mendororng persaingan

[12] *Ibid*

4) Pemilihan manajer-manajer yang tepat

5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

b. Pengurangan atau Penekanan

Terdapat dua metode yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik. Pendekatan pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih dapat diterima kedua kelompok. Metode efektif ke dua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapai situasi atau ancaman yang sama.

c. Penyelesaian Konflik.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan yaitu;

1) Dominasi dan Penekanan

Dominasi dan Penekanan ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu; kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan otokratik; penenangan (*smoothing*) merupakan cara yang lebih diplomatis; penghindaran (*avoidance*) di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas; aturan mayoritas (*majority rule*) mencoba menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukam pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

2) Kompromi

Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi pemisahan (*separation*) dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai kesepakatan; arbitrase (perwasitan) dimana pihak ke tiga diminta memberi pendapat; kembali ke peraturan-pertauran yang berlaku dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik dan penyuapan (bribing) dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3) Pemecahan Masalah Integratif

Secara bersama pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul di antara mereka. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak.

Frost dan Wilmot sebagaimana dikutip oleh Husaini Usman mengidentifikasikan empat strategi untuk mengatasi konflik yaitu; menghindar (*avoidance*), eskalasi, reduksi dan pemeliharaan (*maintenance*). Menghindar, artinya menjauhkan diri agar tidak terjadi konflik. *Eskalasi* artinya meningkatkan intensitas

pertentangan. *Reduksi* artinya menurunkan intensitas pertentangan. Pemeliharaan artinya menjaga keseimbangan perbedaan.[13]

Dunnete sebagaimana dikutip oleh Husaini Usman memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan yaitu; jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan pemaksaan (*forcing*) atau *competing*, jika kerjasama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan *avoiding*, jika kerjasama dan kepuasan diri sendiri seimbang (cukup) maka gunakan *compromising*, jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan *collaborating*, dan jika kerjasama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendahmaka gunakan penghalusan (*smoothing*).

Husaini Usman mengemukakan bahwa hasil konflik kelompok dapat menghasilkan sebagai berikut[14];

a) Kalah-kalah, artinya kediua kelompok mengalami kerugian.
b) Kalah- menang, artinya kelompok yang kalah rugi dan kelompok yang menang menjdi beruntung.
c) Menang-kalah, artinya kelompok yang menang untung, dan kelompok yang kalah mengalami kerugian.
d) Menang-menang, artinya kedua kelompok diuntungkan, biasanya setelah melalui kompromi atau kolaborasi.

---

[13] Husaini Usman, *Manejemen Teori*..... hlm. 507.
[14] *Ibid*., 509.

Pengaruh empat kemungkinan hasil konflik di atas, baik sikap terhadap diri sendiri maupun orang lain dapat menimbulkan sikap positif dan negatif.

## F. Metode Penelitian

1. Paradigma Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif (*qualitative research*) merupakan penelitian yang menekankan upaya investigator untuk mengkaji secara natural fenomena yang terjadi dalam keseluruhan kompleksitasnya. Penelitian jenis ini lebih menekankan pada pemahaman dan makna yang berkaitan erat dengan nilai-nilai tertentu, lebih menekankan pada proses daripada pengukuran, mendsekripsikan, menafsirkan dan memberikan makna serta tidak cukup dengan penjelasan belaka dan dapat memanfaatkan multimetode dalam penelitian.

Penelitian kualitatif memiliki karkteristik yang meliputi; (a) Latar alamiah merupakan sumber data langsung dimana peneliti adalah sumber kunci dalam penelitian kualitatif ini, (b) data kualitatif dihimpun dalam bentuk kata-kata atau gambar-gambar dan bukan selalu berbentuk angka-angka, (c) seorang peneliti kualitatif memiliki kepedulian dengan proses dan juga sekaligus memiliki kepedulian dengan produknya, (d) seorang peneliti kualitatif cenderung menganalisis data yang diperoleh dengan cara

induktif, (e) perhatian utama peneliti kualitatif adalah jawaban atas pertanyaan bagaimana orang dalam kehidupan mereka dapat dimengerti.[15]

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dan termasuk tipe penelitian deskriptif yang mendeskripsikan secara terperinci realitas maupun fenomena-fenomena dengan memberikan kritik atau penilaian terhadap fenomena tersebut sesuai dengan sudut pandang atau pendekatan yang digunakan.

[15] Sutama, *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*, ( Surakarta: Fairuz Media, 2012), hlm. 62.

3. Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis yang berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi pada orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu. Pendekatan ini menghendaki sejumlah asumsi yang berlainan yang digunaka untuk mendekati perilaku orang dengan cara yang digunakan guna menemukan fakta-fakta atau penyebab. Bermula dari diam yang merupakan upaya untuk menangkap apa yang dipelajari menekankan pada aspek-aspek subjektif dari perilaku manusia. Dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri tanpa mengabaikan penafsiran dengan membuat skema konseptual.

Paradigma fenomenologi dalam memahami realitas tertentu akan menempatkan realitas sebagai konstruksi sosial kebenaran, Realitas disini juga dapat dipandang sebagai suatu yang sifatnya relatif yaitu sesuai dengan konteks spesifik yang dinilai relevan oleh para aktor sosial.

4. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah sumber data primer yang berupa hasil wawancara dan observasi lapangan dengan informasi yang lengkap serta mengandalkan sumber data sekunder yang berupa hasil studi dokumen yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

5. Obyek dan subyek Penelitian.

a. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah MI Muhammadiyah Sajen Trucuk yang berada di jalan raya Trucuk, kecamatan Trucuk, kabupaten Klaten dan MI Muhammadiyah Srebegan yang terletak di desa Srebegan kecamatan Ceper kabupaten Klaten yang keduanya sama-sama di bawah naungan Kementerian Agama kabupaten Klaten.

b. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini dipilih dan dilakukan berdasar pada pertimbangan kepada kemampuan mereka untuk memberikan informasi yang diperlukan selama penelitian berlangsung, yaitu; kepala sekolah dan semua dewan guru.

c. Pengumpulan Data

1) Wawancara

Wawancara merupakan sebuah dialog yang dilakukan oleh peawawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.[16] Teknik wawancara ini seringkali dipergunakan dalam studi kasus, penelitian etnografis, biografi dan survei. Wawancara dan angket juga memunkinkan kepada orang untuk memberikan informasi mengenai diri mereka sendiri, tentang keadaan kehidupan, keyakinan atau sikap mereka. Dalam wawancara pertanyaan yang

[16] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek edisi Revisi IV (Jakarta: Rineka Cipta, 1998)*, hlm. 141

perlu memperoleh jawaban dalam bentuk laporan dikemukakan secara lisan. Wawaancara merupakan proses pencarian data berupa pendapat atau pengamatan seseorang yang akan digunakan sebagai salah satu bahan penulisan karya ilmiah.

Wawancara memerlukan pedoman wawancara yang pada umumnya menggunakan pedoman dalam bentuk *" semi structured*." Mula-mula interviewer menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur kemudian satu persatu diperdalam dan mencari keterangan lebih lanjut. Sehingga jawaban yang diperoleh dapat meliputi semua variabel dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Wawancara dilakukan secara efektif artinya dilakukan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat memperoleh jawaban sebanyak-banyaknya. Bahasa menggunakan bahasa yang jelas dan terarah suasana harus tetap rileks agar data yang diperoleh adalah data yang obyektif dan dapat dipercaya.[17]

Wawancara dilakukan dengan mewawancarai kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan semua dewan guru.

2) Dokumentasi

Arikunto berpendapat bahwa di dalam melaksanakan metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen

[17] *Ibid*, hlm. 231-233

rapat, catatan harian dan sebagainya. Dalam pengertian yang luas dokumen bukan hanya berupa tulisan saja tetapi dapat juga berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti ataupun simbol-simbol. Metode dokumentasi ini dapat merupakan metode utama apabila peneliti melakukan pendekatan analisis isi ( *content analysis* ). Sutama berpendapat bahwa dalam teknik dan instrument penghimpunan data dapat menggunakan anlisis isi. Proses analisis isi memerlukan penelitian melalui satu atau beberapa kegiatan komunikasi untuk menjawab semua pertanyaan yang diajukan investigator kedalam penelitiannya. Analisis isi tidak terbatas pada dokumen-dokumen tertulis atau tercetak namun meluas hingga audio recording, fotografi, film gambar hidup, rekaman video dan sebagainya.

3) Observasi

Sutama menjelaskan bahwa menghimpun data dan informasi melalui pengamatan atau observasi dilakukan dengan memperhatikan melihat dan atau mendengarkan orang atau peristiwa. Hasilnya yang telah terungkap selanjutnya dicatat. Sifat prosedur obseravsi tampak dalam hubungan antara pengamat dan yang diamati. [18]

Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa dalam pengamatan atau observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, rekaman

[18] Sutama, *Metode Penelitian Pendidikan*..... Hlm. 92

gambar, rekaman suara. Dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang gambarkan akan terjadi.[19]

d. Validitas data

Dalam menguji validitas data digunakan cara; memperpanjang masa penelitian, pengamatan secara kontinyu, triangulasi baik triangulasi sumber data maupun triangulasi triangulasi teknik pengumpulan data, menganalisis kasus negatif, mengadakan member check serta membicarakan dengan orang lain atau rekan sejawat. Langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data-data yang terpercaya adalah sebagai berikut;

1) Pengamatan secara kontinyu. Kegiatan ini dilakukan sebagai upaya untuk selalu mengamati proses kegiatan pemberdayaan guru yang sedang berlangsung baik yang bersifat akademik maupun non akademik seperti pembinaan guru, supervisi pembelajaran, ekstrakurikuler selepas jam mengajar dan sebagainya. Peneliti mengumpulkan hal-hal yang bermakna untuk lebih memahami gejala yang terjadi. Pengamatan secara terus menerus ini dilakukan selain untuk menemukan hal-hal yang konsisten juga dilakukan

[19] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* ..... hlm. 146.

sebagai upaya untuk memenuhi kriteria reliabilitas data yang diperoleh.

2) Triangulasi data, teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh melalui wawancara, untuk mencari standard kepercayaan data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengecekan data, cek ulang dan cek silang pada dua atau lebih informan. Setelah mengadakan wawancara dan observasi peneliti mengadakan penelitian kembali, mencocokkan data yang diberikan oleh informan satu dengan informan yang lain. Peneliti meminta kembali penjelasan atau informasi baru dari informan yang sama dan pertanyaan yang sama tetapi dengan waktu dan situasi yang berbeda. Pengecekan dilakukan untuk mengecek kebenaran data hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait tentang kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi guru.

3) Membicarakan dengan orang lain (rekan sejawat yang banyak mengetahui dan memahami masalah yang diteliti). Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

e. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis naratif-kualitatif.[20] Teknik analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Mills sebagaimana dikutip oleh Sutama adalah sebagai berikut[21]:

1) Mengidentifikasi tema-tema, yaitu peneliti mengidentifikasi tema-tema tertentu dari data yang dikumpulkan secara induktif.
2) Membuat kode pada hasil survai, inetrview dan angket yaitu membuat kode untuk setiap kelompok data
3) Mengajukan pertanyaan kunci, yaitu mengajukan pertanyaan kunci seperti apa, siapa, di mana, kapan, dan bagaimana?, untuk membantu mensistematisasikan data sehingga membuat sauatu kesatuan yang bermakna.
4) Membuat review keorganisasian dari unit yang diteliti.
5) Menyusun peta konsep
6) Analisis faktor-faktor yang saling mempengaruhi
7) Membuat bentuk-bentuk penyajian dari temuan
8) Mengemukakan apa yang belum atau tidak ditemukan.
   a) Kedelapan langkah tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam tiga komponen analisis data. Ketiga komponen tersebut meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

[20] Sutama, *Metode Penelitian Pendidikan*..... Hlm. 151
[21] *Ibid*, hlm. 152.

b) Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yaitu mencari, menjelaskan dan memahami prinsip-prinsip umum yang berlaku dalam suatu kehidupan masyarakat dengan memulainya dari kenyatan phenomena ) menuju ke teori.[22]

c) Setiap data yang diperoleh diverifikasi kemudian dideskripsikan dan dieksplanasikan hingga mendapat penjelasan mendalam dari berbagai variabel yang akan diteliti.

f. Sistematika Pembahasan

Untuk mencapai pembahasan yang sistematis penyusun membagi menjadi lima bab yang diawali dengan halaman depan, halaman judul dan halaman persetujuan judul.

Pada bab ke satu merupakan pembahasan yang memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian,, telaah pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian dan terakhir sistematika pembahasan.

Pada bab ke dua akan diuraikan mengenai tentang teori-teori yang berhubungan dengan manajemen konflik diantaranya pengertian manajemen konflik, sumber-sumber konflik, strategi penangan konflik dan lain-lain untuk menganalisis data.

Pada bab ke tiga dipaparkan secara umum mengenai data-data yang ditemukan di lapangan yang sesuai dengan rumusan masalah.

---

[22] Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,* ( Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 94.

Pada bab ke empat akan menguraikan tentang analisis terhadap data penelitian yang berhunungan dengan manajemen konflik yang terjadi di Mim Srebegan dan di Mim Sajen kecamatan Trucuk kabupaten Klaten dan menguraikan sumber-sumber konflik, strategi penanganan konflik.

Pada bab ke lima merupakan penutup dari tesis ini yang terdiri dari kesimpulan, saran dan rekomendasi. Bagian terakhir dari tesis ini terdapat daftar pustaka serta lampiran-lampiran.