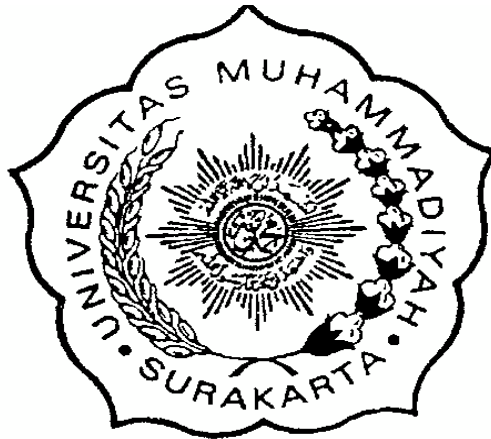


**MANAGEMEN KONFLIK SUMBER DAYA MANUSIA  
DI SMK NEGERI JATIPURO KABUPATEN KARANGANYAR**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada  
Jurusan Magister Administrasi Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana**

**Oleh:**

**TRI SUSILOWATI**

**Q 100 190 043**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARATA  
2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**MANAGEMENT KONFLIK SUMBER DAYA MANUSIA  
DI SMK NEGERI JATIPURO**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:

**TRI SUSILOWATI**

**Q 100 190 043**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

**Dosen Pembimbing**



**Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd**

**NIDN 0014056201**

HALAMAN PENGESAHAN

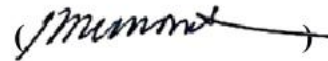
MANAGEMENT KONFLIK SUMBER DAYA MANUSIA  
DI SMK NEGERI JATIPURO KABUPATEN KARANGANYAR

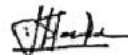
OLEH  
TRI SUSILOWATI  
Q 100 190 043

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji  
Fakultas Pasca Sarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada Jum'at 8 April 2022  
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat



Dewan Penguji:

1. Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd.  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Darsinah  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Achmad Fatoni, M.Pd.  
(Anggota II Dewan Penguji)



(  )

(  )

  
Direktur Pascasarjana  
  
Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 14 Mei 2022

Penulis



**TRI SUSILOWATI**  
**Q100190043**

# MANAJEMEN KONFLIK KUALITAS SDM DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI JATIPURO

## Abstrak

Manajemen konflik yaitu cara yang ditempuh oleh individu atau orang untuk mengoordinasikan jiwa sampai hasil maksimal yang mungkin dapat berakhir sebagai penyelesaian atau mungkin tidak memberikan hal positif, menyenangkan, atau agresif. Manajemen konflik pada lembaga pendidikan khususnya di SMK Negeri Jatipuro merupakan manajemen pimpinan atau kepala sekolah terhadap konflik tentang Sumber Daya Manusia (SDM). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang : 1) Sumber konflik SDM ; 2) Lokus dan tingkatan konflik SDM; 3) Tipe Manajemen konflik yang digunakan untuk menangani konflik SDM; dan 4) Dampak manajemen konflik; Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Pendekatan penelitian etnografi. Subjek pada penelitian yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Plt.KTU dan guru. Metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik keabsahan data dengan triangulasi. Hasil penelitian yaitu: 1) Sumber konflik adalah konflik substantif, konflik Nilai dan Konflik kepentingan, 2) Lokus dan tingkatan konflik adalah konflik hierarki ; konflik divisional ; konflik lini staff , Sedangkan tingkatan konflik konflik yang masih ringan dan sedang 3) Manajemen penanganan konflik melalui, Penghindaran,sama rata,kolaborasi dan kompromi; 4) Dampak penerapan manajemen konflik adalah Meningkatnya ketertiban dan disiplin waktu karyawan, Guru menjadi lebih produktif, Motivasi kerja semakin meningkat, Menurunnya rasa stress dan Memberikan keputusan yang jelas terhadap konflik dan apapun yang terjadi di dalam sekolah.

**Kata kunci :** Manajemen Konflik, Sumber Daya Manusia, Sekolah Menengah Kejuruan

## Abstract

Conflict management is a way that is taken by individuals or people to coordinate the soul until the maximum results that may end up as a settlement or may not provide positive, pleasant, or aggressive things. Conflict management in educational institutions, especially in Jatipuro State Vocational School, is the management of the head or principal of the conflict regarding Human Resources (HR). This study aims to describe: 1) Source of HR conflicts; 2) The locus and level of HR conflict; 3) type Management of conflict handling through, 4) The impact of implementing conflict management. Ethnographic research approach. While the validity data is triangulation source. The results of the study are: 1) The source of conflict is that the subtansif conflic, Value conflic and interest conflic :2) Locus of conflic is Hierarki , Divisional and line staf . The level of conflic is conflic fase I and fase 2; 3) type Management of conflict handling through, avoidance, equalization, collaboration and compromise; 4) The impact of implementing conflict management is increasing order and discipline in employee time, teachers becoming more productive, increasing work motivation, decreasing stress and providing clear decisions on conflicts and whatever happens in school.

**Keywords:** Conflict Management, Human Resources, Vocational High School

## 1. PENDAHULUAN

Keahlian yang wajib dikuasai oleh pemimpin dan manajer yaitu manajemen konflik. Pada saat menjalankan tugasnya, mereka akan dihadapkan pada konflik yang dapat terjadi antara pemimpin dan bawahan dalam instansi yang mereka pimpin. Jika tidak memiliki keahlian memajemen

konflik, pimpinan tersebut tidak akan bisa menyelesaikan konflik yang muncul. Menurut Wirawan (2013: 1-2 ) yang dimaksud konflik merupakan suatu hal dasar pada kehidupan, era perkembangan manusia yang memiliki ciri-ciri beraneka ragam dalam kondisi tertentu. Hal tersebut muncul karena tidak adanya kesamaan setiap manusia antara lain; genre, derajat sosial serta keadaan keuangan, sistem hukum, bangsa, suku, agama, panutan, aliran politik, budaya bahkan tujuan hidup orang didunia.

Dalam perkembangan sejarah, perbedaan ini selalu memicu munculnya sebuah konflik. Selama dalam kehidupan ini perbedaan tersebut terus berjalan, konflik atau masalah tidak terhindarkan lagi serta akan terjadi sepanjang waktu tertentu dalam kehidupan manusia. Istilah sejarah manusia sering disebut dengan sejarah konflik. Konflik akan selalu terjadi sepanjang zaman manusia mengikuti perkembangannya, baik dalam system tata negara, sosial negara, bangsa, organisasi, perusahaan ataupun dalam sistem sosial terkecil yakni sebuah keluarga dan pertemanan, konflik akan selalu muncul bahkan dari dahulu sampai pada masa yang akan datang. Dalam lembaga instansi pendidikan sering kita jumpai konflik yang sering muncul dari dekat, baik internal ataupun *external*, semua dapat memberikan pengaruh pada suatu keberhasilan lembaga instansi Pendidikan tersebut. Maka dari itu sehingga pengelola pendidikan tertinggi wajib menguasai tentang bagaimana strategi menyelesaikan konflik yang sering muncul pada umumnya di sebuah lembaga. Hal yang menentukan suatu keberhasilan pembangunan lembaga instansi pendidikan dapat dilihat pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai seseorang yang berperan sebagai sumber daya manusia untuk menjalankan aktivitas pembelajaran dan pelayanan pendidikan dalam dunia pendidikan.

Tenaga kependidikan menduduki posisi strategis dalam sistem pendidikan di sebuah sekolah adalah pengelola satuan Pendidikan tertinggi yang disebut kepala sekolah Bersama dengan wakil kepala sekolah serta staff Pembantu Kepala Sekolah dalam manajerial umum. Maka dari itu sehingga manajer atau kepala sekolah yang berperan sebagai pengelola satuan Pendidikan tertinggi harus selalu menumbuhkan kemampuan diri pribadi, sosial, dan keprofesionalnya untuk menghadapi tantangan zaman dimasa yang akan datang pada era globalisasi. Berbagai kenyataan mewarnai cara sudut pandang seseorang, tingkah laku, cara berkomunikasi, dan cara kerja para personil pendidikan di Lembaga instansi sekolah, sehingga dapat menjadi acuan munculnya konflik. Biasanya pimpinan pengelola pendidikan tertinggi yang menerapkan cara konvensional memandang konflik sebagai sesuatu yang buruk, sehingga sesuatu yang buruk tersebut harus di hindari dalam sebuah Lembaga instansi.

Manajemen konflik yang sesuai tujuan memunculkan peluang yang luar biasa dalam dinamika organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai Lembaga pendidikan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat sejalan dengan sudut pandang manajemen modernisasi yaitu bagaimana

seseorang melihat konflik merupakan hal normal dan natural, bahkan sesekali perlu dimunculkan supaya dapat dikelola dengan baik, dibutuhkan strategi bagaimana manajemen konflik yang harus dikuasai oleh kepala sekolah dalam sebuah Lembaga sekolah. Dengan mengaplikasikan strategi manajemen konflik sebagai salah satu tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan disekolah merupakan wujud dari keinginan pemerintahan negara supaya setiap satuan lembaga instansi pendidikan baik formal dan non formal diwajibkan dapat mengaplikasikan strategi untuk manajemen konflik yang bertujuan memenuhi standar mutu sekolah. Namun, Peraturan pemerintahan tidak dijabarkan secara mendetail bagaimana prosedural atau Langkah yang tepat sasaran supaya mencapai standar minimal yang telah dituliskan. Pentingnya bagi seseorang individu memahami manajemen konflik yang didesain dan dilaksanakan oleh instansi sekolah untuk memastikan tercapainya standar mutu yang ingin dicapai oleh pemerintah tersebut. Tujuan penelitian ini secara umum yaitu mendeskripsikan tentang bagaimana Manajemen konflik sumber daya manusia di SMK Negeri JATIPURO. Tujuan penelitian ini secara khusus yaitu menggambarkan; Sumber - sumber konflik di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar , lokus dan jenis - jenis konflik di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar, dan dampak manajemen penanganan konflik di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar.

## **2. METODE**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif, penelitian ini menerapkan desain fenomenologi. Penelitian fenomenologi merupakan prosedural yang diterapkan dengan tujuan untuk menghasilkan data kualitatif pada sebuah penelitian. Jenis data pada penelitian ini adalah data kualitatif antara lain; kata/frase, hasil catatan wawancara yang dilakukan bersama narasumber, observasi lapangan, hasil analisis dan hasil dokumentasi kegiatan selama penelitian. Data hasil wawancara narasumber diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, empat wakil kepala sekolah dan perwakilan guru. Teknik pengumpulan data yang diterapkan yaitu ; Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Wawancara yaitu percakapan yang terjadi antara pewawancara (*interviewer*) dengan tujuan memperoleh beberapa informasi dari narasumber penelitian, (Arikunto, 1998:145). Peneliti melakukan observasi melalui metode dimana peneliti mengumpulkan data atau informasi melalui pengamatan secara langsung dan observasi (*observation*) dilakukan dengan cara memperhatikan individu atau peristiwa yang ada dalam lingkungan sekolah selama waktu penelitian. Hasil yang telah terungkap untuk selanjutnya dicatat dan disimpan. Dokumentasi, pada saat peneliti melaksanakan metode dokumentasi, peneliti mempelajari bahan tertulis yang ada di Sekolah seperti; buku, dokumen atau file peraturan sekolah, notulen rapat resmi, catatan agenda harian kepala sekolah dan staff pembantu kepala sekolah dan sebagainya yang berhubungan dengan komunikasi antara pimpinan dan staff, ( Arikunto, 1998:149).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber konflik pertama di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar berasal dari bagaimana cara berkomunikasi setiap individu. Konflik berasal dari komunikasi yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan sebab rendahnya pemahaman individu pada pernyataan kalimat, bahasa yang susah dipahami, bahkan adanya informasi ganda sehingga informasi yang disampaikan tidak lengkap yang menyebabkan beberapa informasi simpang siur. Adanya masalah pada lembaga sekolah didasari kepentingan antar individu, terkait perbedaan pendapat, kesenjangan individu dengan individu lain atau kelompok. Komunikasi disini di bedakan menjadi tiga macam: komunikasi keatas dengan pimpinan, komunikasi kebawah dengan yang dipimpin dan komunikasi mendatar atau horizontal pada rekan kerja.

Komunikasi menjadi peranan yang sangat penting, utamanya dalam rangka membentuk instansi pendidikan yang efektif dan efisien, semakin baik komunikasi antar personal, semakin baik pula kerjasama antar personal tersebut.

Sumber konflik selanjutnya di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar berasal dari pembentukan struktur organisasi yang ada. Dalam susunan struktur organisasi di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar terdapat personil memiliki tugas ganda karena dipandang kepala sekolah lebih efisien demi kepentingan bersama dan demi lancarnya suatu program sekolah. Struktur organisasi ini mampu memicu peluang munculnya konflik, karena pada masing – masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang besar kemungkinan untuk saling bertentangan dan berbenturan satu sama lain. Solusi untuk masalah struktur organisasi ini dengan cara individu berkontribusi positif dan efektif, yang dibutuhkan organisasi adalah pendapat yang jelas mengenai kompetensi keahlian dan motivasi dari setiap individu yang memiliki kewenangan untuk mendesain organisasi sesuai dengan keahlian dan kompetensi sumber daya manusia.

Sumber konflik yang berikutnya di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar yaitu, Faktor sumber daya manusia yang ada di lingkungan Sekolah. Konflik yang berasal dari individu di sebabkan oleh adanya ketidaksesuaian tujuan atau nilai sosial individu dengan sikap yang diperankan pada jabatan yang mereka duduki, dan perbedaan dalam nilai atau persepsi dalam berpendapat. Konflik individu juga bisa muncul dalam pemahaman akan visi misi dan perbedaan karakteristik bawaan individu pada suatu hubungan, karena kepribadian yang beraneka ragam dan unik bisa juga menumbuhkan konflik. Setiap pribadi bisa memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, begitu juga karena adanya sikap otoriter, dogmatis, egois, individualistis dan sebagainya dapat menjadi sumber munculnya konflik.

Konflik muncul jika ada perselisihan, pertentangan, perbedaan asumsi, dan hal yang menampilkan perbedaan pendapat antara satu dengan orang yang lain.



Jenis - jenis konflik pertama di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar yaitu Konflik dalam diri individu. Konflik dalam diri individu terjadi apabila tuntutan pekerjaan saling bertolak belakang antara satu dengan yang lain, atau ketika individu menginginkan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari batas kemampuan yang dimilikinya, individu yang kompeten pada pembelajaran yang beraneka ragam, tenaga pendidikan yang tidak linier dengan bidang kompetensi keahliannya.

Jenis konflik kedua di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar, yaitu Konflik antar individu, konflik muncul pada saat pembagian jam pelajaran terutama jenis pembagian jam pelajaran produktif, dan dapat disebabkan kurangnya komunikasi sehingga bisa berpengaruh pada kegiatan proses pembelajaran dan mempengaruhi tercapainya visi misi SMK Negeri Jatipuro, konflik antar individu bersifat substant, emosional atau bahkan kedua-duanya. Konflik tersebut muncul karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

Pembagian tugas guru dan karyawan yang kurang komunikasi dapat menumbuhkan konflik antar individu dan antar kelompok tertentu.

Jenis konflik ke tiga di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar, yaitu konflik antar kelompok. Konflik antar kelompok muncul karena adanya saling ketergantungan, perbedaan sudut pandang tentang pendapat, perbedaan visi dan meningkatnya tujuan akan kompetensi keahlian sumber daya manusia. Konflik antar kelompok di Sekolah kejuruan sering muncul, contoh dalam kegiatan pembelajaran antara pembelajaran praktek dan pembelajaran teori sering terganggu karena terdapat ruangan kelas yang berdampingan dengan tempat praktek sehingga mengganggu dalam proses pembelajaran atau penyampaian materi oleh pengajar.

Konflik antara kelompok terjadi karena adanya saling ketergantungan perbedaan persepsi tentang pendapat, perbedaan visi dan meningkatnya visi akan kompetensi keahlian pada individu.

Penanganan konflik pertama di SMK Negeri Jatipuro Kabupaten Karanganyar yaitu dengan menggunakan strategi kolaborasi (*collaboration*), menyelesaikan secara bersama-sama, mencari solusi terbaik, tidak menginginkan keuntungan personal melainkan hasil yang terbaik ini yang sering diaplikasikan, Penanganan konflik melalui strategi kolaborasi ini yang diaplikasikan di SMK Negeri Jatipuro, dan hasilnya sangat efektif dan efisien karena semua konflik dapat diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk SMK Negeri Jatipuro.

Sehingga dapat disimpulkan dalam pengaplikasian manajemen konflik melalui strategi kolaborasi sangat efektif dan efisien bagi SMK Negeri Jatipuro, karena semua konflik dapat diselesaikan bersama untuk menemukan solusi tidak keuntungan individu tetapi hasil yang terbaik ini yang sering kita aplikasikan khususnya di SMK Negeri Jatipuro.

Penanganan konflik ke dua di SMK Negeri JATIPURO yaitu menggunakan strategi akomodasi (*accommodation*), dan mengakomodir, supaya bawahan lebih proaktif, sehingga kondisi sekolah lebih aktif, dalam memecahkan konflik dengan strategi akomodasi perlu diaplikasikan demi kemaslahatan bersama, yang penting pihak manajemen bisa memilah mana jenis konflik yang harus di akomodasi demi kemajuan SMK Negeri Jatipuro.

Makna yang dapat diperoleh yaitu penanganan konflik memakai Strategi Akomodasi (*Accomodation*) dan mengakomodir, agar bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih aktif.

Penanganan konflik ke tiga di SMK Negeri JATIPURO menggunakan Strategi Kompromi. Penanganan konflik disekolah kami dengan mengaplikasikan strategi kompromi, karena strategi ini paling efektif dan efisien dari beberapa strategi yang lain, Prinsip yang disebut *win – win solution* dengan semua pihak, sehingga pihak – pihak yang konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan, Pihak sekolah dalam menyelesaikan konflik menggunakan jalan tengah atau strategi kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama diputuskan dan semua pihak menerima dengan legowo, demi tercapainya visi misi sekolah untuk kebaikan.

Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik strategi kompromi ini mempunyai daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

#### **4. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat disimpulkan sebagai berikut, Sumber – sumber konflik di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar yaitu, 1) Bersumber dari komunikasi, 2) bersumber dari struktur organisasi, dan 3) bersumber dari faktor manusia, Sumber konflik yang ada di SMK Negeri JATIPURO tersebut bisa terjadi jika ada perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal – hal yang menunjukkan ketidaksamaan pendapat satu dengan orang lain.

Jenis – jenis konflik di SMK Negeri JATIPURO Kabupaten Karanganyar diantaranya ;, 1) Konflik dalam diri sendiri, 2) Konflik antar individu, dan 3) konflik antar kelompok, Jenis – jenis konflik yang ada di SMK Negeri JATIPURO tersebut bisa terjadi karna adanya saling ketergantungan ,perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tujuan akan keahlian manajemen.

Penanganan konflik di SMK Negeri JATIPURO ada tiga yaitu, 1) Menggunakan strategi kolaborasi, 2) Menggunakan strategi akomodasi, dan 3) Menggunakan strategi kompromi, Dengan ketiga cara penanganan konflik yang ada di SMK Negeri JATIPURO tersebut mempunyai daya

kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat, sehingga menjadi sekolah rujukan tingkat nasional.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul Azia Wahab. 2011. *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso *Pengelolaan Konflik Kinerja Pengajar (Studi Kasus SMP Negeri 7 Klaten)*. Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 23, No. 1, : 59-70 Juni 2013.
- George Iordanides and Sotiria Mitsara, “*Consequence of Conflict in the Functioning of Primary Schools in Greece*”, jurnal internasional ISEA • Volume 42, Number 2, 2014. <http://www.docstoc.com/docs/24746590/PP-No-19-TH-2005-SNP---PAPARAN2>. di akses senin 8 Januari 2022
- Issufiah Dwi Nuryati “*Manajemen Konflik SDM di SDN Cemara Dua No. 13 Surakarta*”, Jurnal Magister Manajemen Pendidikan, Vol. 7, No. Juli 2012:
- Syedeh Niloufar Shamoradi, Parisa Jahangiri, Taheereh Chahardooli, Khadijeh Tirafkan, dan Behnaz Mohajeran, “*Studying The Effect Of Emotional Intelligence On Conflict Management Styles*”, Kuwait Bab Arabian Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol Ulasan. 4, No.1; Bulan September. 2014