

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu sarana penting dalam kehidupan manusia di dunia. Tak ada satu hal pun yang dilakukan oleh manusia yang tidak berhubungan dengan pendidikan. Bahkan sadar atau tidak, kita selalu mengalami proses pendidikan setiap harinya. Sejak kecil hingga dewasa manusia selalu melakukan proses pendidikan secara formal, informal, dan nonformal.¹

Pendidikan merupakan investasi dari sumber daya manusia (SDM), dimana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidak pastian.² Oleh karena itu, tujuan pendidikan mendapat perhatian yang khusus oleh pemerintah, sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Pendidikan No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yang berbunyi :

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk 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.”³

Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga-lembaga pendidikan formal, menyangkut pencapaian tujuan pendidikan yang tergolong lamban saat ini

¹ Fuad ihsan, *Dasar-Dasar Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995) hlm. 23

² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998) hlm. 353-355

³ *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional 2003*, (Jakarta: Cemerlang, 2003) hlm. 7

tidak terlepas dari bagaimana peran seorang pemimpin atau manajer dalam sebuah lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas terlaksana atau tidaknya tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Organisasi merupakan wadah dimana banyak orang yang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan misi dan visi yang ingin dicapai. Dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat didalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip didalam organisasi tersebut. Sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

Seperti kita ketahui bahwa didalam suatu organisasi terdapat fungsi manajemen, yaitu planning, organization, actuating, dan controlling. Apabila salah satu unsur tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam semua aktivitasnya sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi manajemen tersebut maka diperlukan seorang pemimpin yang baik dan terampil dalam mengelolanya.

Memperhatikan definisi tersebut, akan terkait dengan tugas salah satu bagian penting dalam organisasi yaitu bagaimana mengharmoniskan suatu kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya ke suatu tujuan.

Sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tidak jarang dan bahkan sering terjadi perselisihan atau perbedaan pendapat diantara sesama individu atau diantara kelompok individu dalam menerjemahkan visi dan misi organisasi sehingga menimbulkan konflik. Hal yang seperti ini tidak dapat dihindari keberadaannya, karena konflik itu akan selalu ada, baik pada diri pribadi maupun kelompok.

Allah SWT berfirman dalam surah Hud:118


 وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۚ

Ayat diatas menerangkan bahwa Allah SWT menjelaskan tentang keberadaan setiap manusia selalu dalam keadaan berselisih pendapat baik antar sesama individu, maupun sesama kelompok individu. Artinya bahwa yang namanya perselisihan atau konflik tidak bisa dihindari keberadaanya oleh setiap individu manusia di bumi ini.

Konflik apabila tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik, maka akan berdampak negatif bagi tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu, keterampilan manajerial kepala sekolah yang bertindak sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau *top management*, yang memiliki tanggung jawab atas pencapaian tujuan bersama sangatlah diperlukan.

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik dan juga sebaliknya. Disinilah letak peran pentingnya keterampilan manajerial seorang pemimpin itu dalam mengelola serta mengendalikan konflik-konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi, agar menjadi suatu yang memberi dampak bagi pencapaian tujuan bersama. Dalam Al-Quran juga diterangkan, agar kita selalu menyelesaikan masalah yang terjadi, baik di antara individu maupun kelompok.

Seorang Kepala Sekolah memerlukan keterampilan manajerial (*managerial skills*) yang meliputi:

- Keterampilan Teknis (*Technical skills*)
- Keterampilan menjalin hubungan (*Human Relation skills*)
- Keterampilan berpikir dan membangun konsep (*Conceptual skills*)

Keterampilan teknis berkaitan dengan keterampilan kerja yang diperlukan dalam kegiatan produksi. Pengalaman kerja, kecakapan kerja, penguasaan kecakapan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan, dan

kemampuan memberikan bimbingan teknis adalah hal-hal yang tercakup dalam keterampilan teknis.

Keterampilan menjalin hubungan berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah melaksanakan komunikasi lisan dengan pimpinan di atasnya, teman sejawat, dan anak buah yang dipimpinya. Kecakapan kepala sekolah dalam mengemukakan pendapat secara jelas dan luwes, meyakinkan pendapat, bernegosiasi, menyimpulkan pendapat, menengahi perbedaan pendapat serta menjual ide merupakan hal-hal yang berkaitan dengan Keterampilan Menjalin Hubungan (*Human Relation*).

Keterampilan berpikir dan membangun konsep merupakan keterampilan yang berkaitan dengan kecakapan dalam mengkombinasikan antara informasi, perkembangan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) kerja, kejadian/ pengalaman masa lalu dengan situasi saat ini atau yang akan datang untuk selanjutnya diintegrasikan ke dalam pikiran sebagai bahan pengambilan keputusan dan penentuan sikap.⁴

Human Relations adalah suatu hubungan antar manusia yang lebih dari sekedar hubungan manusia, melainkan hubungan manusiawi yang tidak hanya mementingkan aspek komunikasi, tetapi juga aspek psikologis dan kepuasan.

Human Relations adalah interaksi diantara manusia. Interaksi tersebut bisa positif atau negatif. Sasaran / tujuan *Human Relations* adalah untuk memuaskan kebutuhan karyawan disamping untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif harus mampu membantu karyawannya dalam memenuhi kebutuhannya. Untuk itu, diperlukan keterampilan *Human Relations* yang baik.

Human skills adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan. *Human skills*

⁴<http://sumber-kearifan.blogspot.com/2012/03/keterampilan-manajerial.html>

menunjukkan kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok.⁵

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa yang namanya konflik itu dapat dihindari atau dapat dikelola dengan suatu keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh seseorang yang bertindak sebagai penengah dari konflik tersebut, agar konflik itu bisa menjadi sumber kekuatan bagi tujuan bersama dan bukan menjadi sumber perpecahan antar sesama.

SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan salah satu lembaga sekolah yang dikelola oleh Yayasan Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 7. Sebagai lembaga sekolah, selalu saja ada terjadi masalah dan konflik. Salah satunya konflik yang terjadi di SMP Muhammadiyah 4 ini ialah tentang sertifikasi antara guru yang PNS dengan guru yang belum PNS (honorar) yang berhubungan dengan gaji sertifikasi, dan juga tentang jumlah jam mengajar pada sekolah tersebut yang kekurangan dengan jumlah tenaga pendidik yang ada disana karena permasalahan sertifikasi tersebut serta tuntutan hidup yang harus dipenuhi.

Berdasarkan permasalahan diatas, penulis menjadi tertarik untuk melakukan penelitian ditempat tersebut, karena pada dasarnya setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik.

Penulis ingin mengetahui dan mengkaji lebih dalam tentang bagaimana keterampilan *Human Relation* Kepala sekolah dalam pengendalian potensi munculnya konflik, dengan mengangkatnya dalam sebuah karya tulis ilmiah skripsi tentang hal tersebut dengan judul **KETERAMPILAN HUMAN RELATION KEPALA SEKOLAH DALAM MENGENDALIKAN POTENSI KONFLIK PADA SMP MUHAMMADIYAH 4 BANJARMASIN.**

⁵<http://catatankomunikasi.blogspot.com/2011/09/apa-itu-human-relations.html> hari senin tanggal 20 februari 2014

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari kemungkinan adanya kesalah pahaman atau penafsiran dalam memahami judul skripsi, maka perlu penulis berikan pengertian istilah-istilah yang terdapat dalam judul skripsi : KETERAMPILAN *HUMAN RELATION* KEPALA SEKOLAH DALAM MENGENDALIKAN POTENSI KONFLIK PADA SMP MUHAMMADIYAH 4 BANJARMASIN.

1. Keterampilan *Human Relation*

Hubungan manusiawi adalah terjemahan dari human relation. Orang-orang juga ada yang menterjemahkan menjadi "hubungan manusia" atau juga diterjemahkan "hubungan antar manusia", yang sebenarnya tidak terlalu salah karena yang berhubungan satu sama lain adalah manusia. Hanya saja, disini sifat hubungan sesama manusianya tidak seperti orang berkomunikasi biasa, bukan hanya merupakan penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan antara orang-orang yang berkomunikasi dimana mengandung unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu merupakan suatu komunikasi karena sifatnya yang orientasi pada perilaku (action oriented), hal ini mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang." Hubungan Antar Manusia (Human Relation)" adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi. Ditinjau dari kepemimpinannya, yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerjasama secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial.

Keterampilan menjalin hubungan berkaitan dengan kemampuan Kepala Sekolah melaksanakan komunikasi lisan dengan pimpinan di atasnya, teman sejawat, dan anak buah yang dipimpinnya. Kecakapan kepala sekolah dalam mengemukakan pendapat secara jelas dan luwes, meyakinkan pendapat, bernegosiasi, menyimpulkan pendapat, me nengahi

perbedaan pendapat serta menjual ide merupakan hal-hal yang berkaitan dengan Keterampilan Menjalin Hubungan (Human Relation).

2. Mengendalikan Potensi Konflik

Pengendalian suatu konflik hanya mungkin dapat dilakukan apabila berbagai pihak yang berkonflik terorganisir secara jelas. Menekankan sebuah konflik agar tidak berlanjut menjadi sebuah tindak kekerasan memerlukan strategi pendekatan yang tepat. Secara umum, terdapat beberapa cara dalam upaya mengendalikan atau meredakan sebuah konflik, yaitu sebagai berikut :

- a. Konsiliasi
- b. Arbitrasi
- c. Mediasi
- d. Ajudication
- e. Segregasi
- f. Stalamate
- g. Kompromi
- h. Coersion
- i. Konversi
- j. Genjatan senjata

Disamping cara-cara tersebut diatas, gaya pendekatan seseorang atau kelompok dalam menghadapi situasi konflik dapat dilaksanakan sehubungan dengan tekanan relatif atas apa yang dinamakan cooperativeness dan assertiveness. Cooperativeness adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat individu atau kelompoknya lain sedangkan assertiveness merupakan keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat individu atau kelompok sendiri. Ada lima gaya manajemen konflik berkaitan dengan adanya tekanan relatif di antara keinginan untuk menuju kearah cooperativeness atau assertiveness sesuai dengan intensitasnya, yaitu sebagai berikut :

- a. Tindakan menghindari
Bersikap tidak kooperatif dan tidak asertif, menarik diri dari situasi yang berkembang dan atau bersikap netral dalam segala macam cuaca.
- b. Kompetisi atau komando otoritatif
Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif, bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam situasi menang atau kalah dan atau memaksakan segala sesuatu agar

sesuai dengan kesimpulan tertentu dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

c. Akomodasi atau meratakan

Bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif, membiarkan keinginan pihak lain menonjol, meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diusahakan secara buatan.

d. Kompromis

Bersikap cukup kooperatif dan juga asertif dalam intensitas yang cukup. Bekerja menuju kearah pemuasan pihak-pihak yang berkepentingan, mengupayakan tawar-menawar untuk mencapai pemecahan yang dapat diterima kedua belah pihak meskipun tidak sampai tingkat optimal, tak seorangpun merasa menang, dan tak seorangpun merasa bahwa yang bersangkutan menang atau kalah secara mutlak.

e. Kolaborasi (kerjasama)

Bersikap kooperatif maupun asertif, berusaha untuk mencapai kepuasan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada, mencari dan memecahkan masalah hingga setiap individu atau kelompok mencapai keuntungan masing-masing sesuai dengan harapannya.⁶

Konflik yang akan dibahas dalam skripsi ini terbatas antara guru yang PNS dan guru yang belum PNS (Honorar) yang ada di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin yaitu permasalahan yang terjadi adalah kesenjangan antara guru PNS dengan tidak PNS dalam hal kesenjangan jumlah jam mengajar antara PNS dengan tidak PNS yang memicu timbulnya konflik pribadi antar guru pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.

3. SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin

SMP Muhammadiyah 4 ini terletak di jalan Pekapuran Raya RT. 12 No. 76 Banjarmasin Timur, sekolah ini juga merupakan salah satu lembaga sekolah yang dikelola oleh Yayasan Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 7.

⁶ http://gudangilmusosiologi.blogspot.com/2012/10/cara-pengendalian-konflik_20.html di akses pada hari rabu tanggal 14 januari 2015

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas peneliti dapat mengambil suatu persoalan yang dapat dijadikan sebagai rumusan masalah yang akan menjadi acuan pokok dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana keterampilan *Human Relation* kepala sekolah dalam pengendalian potensi konflik di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin?
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan *Human Relation* kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang akan diteliti, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana keterampilan *Human Relation* kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin?
2. Untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan *Human Relation* kepala sekolah dalam pengendalian potensi konflik di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin?

E. Signifikansi Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berguna sebagai :

1. Bahan masukan untuk dijadikan pertimbangan bagi instansi terkait guna meningkatkan keterampilan *Human Relation* kepala sekolah dalam pengendalian potensi konflik pada instansi terkait dalam mengoptimalkan permasalahan-permasalahan yang terjadi, sehingga bisa menjadi sebuah energy yang positif bagi semua personel dan tujuan bersama yang ingin dicapai.
2. Bahan informasi dan perbandingan bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk mengadakan penelitian serupa secara lebih mendalam.

3. Menambah khazanah perbendaharaan pengetahuan penulis khususnya dengan hasil penelitian ini.

F. Sistematika Penulisan

Penelitian ini penulis susun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I adalah pendahuluan, yang berisi latar belakang masalah, penegasan judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II berisi tinjauan teoritis tentang keterampilan manajerial kepala sekolah, konflik dalam organisasi, strategi pengendalian atau pengelolaan konflik dalam organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dan keterampilan manajerial kepala sekolah.

Bab III berisi metode penelitian, yang terdiri dari subjek dan objek, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta prosedur penelitian.

Bab IV adalah laporan hasil penelitian, yang meliputi gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data, dan analisis data.

Bab V adalah penutup, yang berisi simpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

Orang-orang dalam kelompok organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaannya dengan pekerjaan kelompok yang lain. Ketika interaksi diantara mereka terjadi, maka konflik menjadi potensial untuk muncul. Dalam kehidupan berorganisasi, setiap saat dapat terjadi konflik baik berbentuk konflik antar individu sebagai anggota organisasi, terjadi di dalam diri individu masing-masing maupun konflik antara anggota atau organisasi dengan orang luar/ masyarakat.

Kondisi konflik tidak menguntungkan bagi kepemimpinan karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam menggerakkan anggota agar bekerja sama, dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Konflik/ pertentangan mendorong individu mencari teman yang menunjukkan solidaritas pada diri dan permasalahan, sehingga terjadi pengelompokan anggota yang bertentangan antara satu dengan yang lain, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi.

A. Keterampilan Human Relation Kepala Sekolah

Human Relation adalah: “segenap aktivitas penyatu paduan manusia dan pekerjaan dalam suatu organisasi yang memungkinkan perkembangan diri manusia sepenuhnya sehingga antara manusia dan kerja itu terdapat hubungan timbal-balik yang bermanfaat”.(*Ensiklopedi Administrasi*).

Human Relation adalah: “Keseluruhan hubungan baik yang formal maupun yang informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta suatu *teamwork* yang

harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”⁷. Human relation adalah hubungan yang bersifat *intern*, sedangkan hubungan yang bersifat *ekstern* disebut “*public relation*”. Human relation merupakan inti daripada kepemimpinan.

Dalam penerapan human relation terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu yaitu asas-asas dan prinsip *human relation*. Asas-asas human relation:

1. Kemanusiaan. Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu.
2. Efisiensi. Efisiensi teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materiil dan manusia atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis.
3. Kesejahteraan dan kebahagiaan. Yang lebih merata menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Beberapa prinsip *human relation*:

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut.
2. Suasana kerja yang menyenangkan.
 - a. Pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan tidak risih.
 - b. Hubungan kerja yang akrab dan harmonis.
 - c. Lingkungan kerja yang menyebabkan kegairahan kerja, seperti penerang lampu yang cukup, alat-alat yang memadai, ventilasi udara yang cukup memberi udara yang segar.
 - d. Perlakuan yang adil.

⁷ Siagian, S.P. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Tulung Agung, 2003) h. 77

3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
4. Manusia bawahan bukan mesin.
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
8. Alat perlengkapan yang cukup.
9. “*The right man in the right place*” (orang yang tepat untuk bidang atau jabatan tertentu)
10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Prinsip-Prinsip human relation sebagai berikut:

- a. *Importance of the Individual* (Pentingnya Individu)
- b. *Mutual acceptance* (saling menerima)
- c. *Common Interest* (Kepentingan bersama)
- d. *Open Communication* (Komonikasi terbuka)
- e. Partisipasi Pegawai
- f. *Local Indetify* (Identitas lokal)
- g. *Local decision* (Kepentingan setempat)
- h. *High Moral Standarts* (Standar mioral yang tinggi)

B. Konflik dalam Organisasi

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Konflik (conflict) adalah percekcoakan, perselisihan atau pertentangan. Konflik tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola bahkan disinergiskan menjadi sesuatu yang dinamis. Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Efektifitas

kepemimpinan dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Konflik sebagai sesuatu yang tak terhindarkan. Konflik merekat erat dalam jalinan kehidupan manusia. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Oleh karena itu hingga saat ini manusia dituntut untuk memperhatikan konflik sebagai suatu kewajiban. Pertentangan atau konflik akan selalu ada selama manusia itu ada, baik secara individu maupun kelompok atau dalam kehidupan bermasyarakat.

Setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan yang lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena berlebihan beban kerja.

Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang dialami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, diantara dua departemen atau lebih dalam satu organisasi, antara personalia staf dan lini, serta antara serikat buruh dengan pimpinan (manajemen)”⁸

Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

“Pengertian lain tentang konflik ialah suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam

⁸ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992) h. 229

usahanya untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingannya.”⁹

Konflik didalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul ke permukaan adalah konflik disfungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

Hal itu juga serupa mengenai konflik yang dijelaskan (Roald F. Campbell, John E. Corbally, dan Raphael O. Nystrand, “*Introduction To Educational Administration*”, 184) bahwa :

“Complict is a word that in the vocabulary of most people refers to some kind of incompatibility and has a negative connotation. Most of us think of conflict as being unpleasant and resulting in consequences that are detrimental to some if not to all of the participants. In contrast, we usually think of competition as a healthy process.”¹⁰

Maksudnya, kata konflik memiliki makna kebanyakan orang mengacu pada berapa ketidakcocokan dan juga memiliki konotasi yang negatif. Kebanyakan dari kita berfikir konflik itu sebagai hal yang tidak menyenangkan dan berakibat pada konsekuensi yang merugikan beberapa

⁹ Ahmad Fadli, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta Pusat: Manhalun Nasyi-in, 2002) h.

¹⁰ Roald F. Cambel dkk, “*Introduction To Educational Administration*”, (Boston London Sydney Toronto: Allyn And Bacon, INC, 1983) h. 184

pihak. Sebaliknya kita yang secara terus-menerus berfikir tentang kompetensi adalah sebagai suatu yang sehat.

Pada dasarnya proses konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh, atau akan berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain, mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama di anggap penting.

1. Pandangan Tentang Konflik

Bagi kebanyakan orang istilah konflik organisasi memiliki nilai yang negatif, akan tetapi secara ilmiah ada terdapat 3 pandangan tentang konflik, yaitu

a. Pandangan Tradisional

Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

b. Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi

Pandangan ini menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi.

c. Pandangan Interaksionis

Pandangan ini mendorong konflik pada keadaan yang 'harmonis', tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung

menyebabkan organisasi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari pandangan ini adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreatifitas kelompok. ¹¹

2. Jenis-Jenis Konflik

Konflik sebenarnya dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua, disatu sisi pedang dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif, dan sisi yang lain pedang juga dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang.

Demikian juga konflik yang terjadi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

Ada 5 jenis konflik, yaitu :

- a. Konflik dalam diri individu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan – perbedaan kepribadian.

¹¹ Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000) h. 98-99

- 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 adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul akibat dari persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.¹²

Konflik juga dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu :

a. Konflik personal

Konflik ini adalah konflik yang terjadi dalam diri individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas, antara lain :

- 1) Konflik pendekatan ke pendekatan. Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama – sama menarik atau sama baik kualitasnya.
- 2) Konflik menghindar ke menghindar. Konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari.

¹² Hani Handoko, h.349

- 3) Konflik pendekatan ke menghindar. Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama.

Konflik personal juga bisa terjadi pada orang yang berkepribadian ganda. Ia adalah seorang munafik dan melakukan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan.

b. Konflik interpersonal

Konflik ini adalah konflik yang terjadi didalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi antara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi profit dan nonprofit. Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi diantara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi dalam 7 macam bentuk, yaitu :

1. Konflik antar manajer. Bentuk konflik diantara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
2. Konflik antar pegawai dan manajernya. Konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan dibawahnya. Objek yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung pada aktivitas organisasinya.
3. Konflik hubungan industrial. Konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja, serta konflik antar serikat pekerja.

4. Konflik antar kelompok kerja. Dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi, kelompok-kelompok kerja tersebut saling memiliki ketergantungan.
5. Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya. Suatu kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalaman, dan kepribadian. Semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi tim kerjanya.
6. Konflik interes. Konflik yang bersifat individual dan interpersonal. Konflik jenis ini terjadi dalam diri seorang pegawai yang terlibat konflik, yaitu antara keharusan melaksanakan ketertarikan organisasi dan ketertarikan individunya.
7. Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi. Konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah, perusahaan dan perusahaan lainnya, perusahaan dan pelanggan perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat, serta perusahaan dan masyarakat.¹³

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sutu konflik bisa terjadi baik dalam diri individu itu sendiri maupun faktor dari luar diri individu itu sendiri.

¹³ Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009) h. 55-56

3. Konflik Fungsional Dan Disfungsional

Dalam pandangan tradisional banyak orang menganggap konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional dan oleh karenanya harus dihindari. Pandangan seperti itu tentu saja tidak benar. Pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang bermunculan kepermukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang destruktif yang mengarah pada perpecahan.

a. Konflik Fungsional

Konflik fungsional ini berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang terjadi. Hal ini, bermanfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi kerja organisasi. Konflik ini dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup dan terus berkembang. Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan guncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu, konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan,

bagaimanapun juga konflik harus dibatasi atau memiliki tingkat intensitas yang tepat. Jika tidak, maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

b. Konflik Disfungsional

4. Sumber-Sumber Konflik

Terjadinya konflik dapat disebabkan berbagai hal. Beberapa hal yang dianggap sebagai sumber konflik adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan organisasi dan nilai yang dimiliki oleh individu. Faktor ini dapat menimbulkan konflik peranan, yaitu *person-role*, *inter-role conflict* dan *intersender conflict*.¹⁴
- b. Sumber daya yang langka.
- c. Ketidak jelasan tanggung jawab atau yurisdiksi. Menurut Mc Gregor, salah satu asumsi yang dipegang oleh manajer yang tergolong dalam teori X adalah pegawai akan menghindari tanggung jawab dengan cara mencari jalan yang formal apabila hal itu memungkinkan.
- d. Ketergantungan unit dalam organisasi. Apabila terdapat ketergantungan antara unit dan organisasi, dimana suatu unit menerima masukan dari unit lainnya tanpa masukan tersebut, unit lain tidak dapat bekerja. Apabila terjadi penundaan pengiriman masukan atau kiriman tetapi secara tidak memadai, maka kejadian ini dapat memicu konflik diantara unit-unit yang bersangkutan.

¹⁴ Reksomadiprodjo & Handoko. 1995. *Organisasi Perusahaan: teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE hal. 232

- e. Sistem hukum dan pemberian hadiah. Meskipun hukuman dan pemberian hadiah dapat mengubah perilaku bahkan dapat meningkatkan motivasi sebagaimana dijelaskan dalam teori *operant conditioning* yang dikembangkan oleh Skinner. Apabila sistem tersebut tidak adil, tidak memadai atau dianggap memihak, dalam artian menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lainnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan konflik.
- f. Spesialisasi dan departementalisasi. Koordinasi dan kerjasama antara departemen yang ada merupakan suatu keharusan. Hal ini tidak jarang menimbulkan konflik, karena pekerjaan suatu departemen tertunda akibat masalah yang timbul dalam departemen lain.
- g. Peranan yang harus dilakukan dalam organisasi. Apabila seseorang harus melaksanakan beberapa peranan (role) yang saling bertentangan, maka hal ini dapat menimbulkan konflik bagi orang yang harus melaksanakan peranan yang berbeda tersebut.
- h. Norma-norma yang dianut oleh kelompok. Sebagaimana tujuan organisasi dan nilai yang dimiliki oleh individu yang dapat menimbulkan konflik, norma yang dianut oleh sekelompok orang, termasuk di dalam organisasi, juga dapat menimbulkan konflik karena memenuhi harapan kelompok yang bersangkutan.
- i. Hambatan dalam komunikasi. Meskipun buruknya komunikasi bukan satu-satunya sumber konflik. Suatu riset menunjukkan

bahwa kesulitan semantik, Suatu riset menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi, proses penyaringan komunikasi, itu semua menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik.

- j. Pekerjaan yang menghendaki adanya konsensus.
- k. Gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan. Salah satu kesulitan dari pimpinan adalah semakin banyak bawahannya maka semakin sulit untuk memuaskan keinginan seluruh bawahannya. Hal ini disebabkan karena masing-masing orang memiliki rasa, cipta dan karsa yang tidak selamanya sama.
- l. Kesalahan memberikan atribut oleh seseorang dengan maksud untuk mengidentifikasi sebab-sebab dari perilaku orang lain. Menurut teori atribusi, apabila seseorang mengamati perilaku orang lain, maka pada dasarnya orang yang mengamati tersebut berusaha untuk menentukan apakah perilaku orang lain tersebut disebabkan oleh faktor intern atau ekstern. Beberapa riset membuktikan bahwa pemberian atribut sebagai faktor intern dapat menimbulkan kemarahan bagi pihak yang dinilai yang pada akhirnya dapat menimbulkan konflik (Baron. 1991 : 470).
- m. Beberapa karakteristik tertentu dari individu. Hal ini memiliki potensi konflik, namun bagi mereka yang memiliki mawas diri

yang tinggi, dapat menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih produktif.

- n. Kelelahan, stres atau sakit. Orang yang mengalaminya berperilaku agresif dan tidak menyenangkan pihak lain. Apabila pihak lain tidak mengetahui kelelahan, stres atau sakit yang diderita tersebut sering memberikan atribut internal, dan menimbulkan konflik.

5. Manfaat Dan Dampak Buruk Konflik

C. Strategi Pengendalian atau Pengelolaan Konflik dalam Organisasi

Mengendalikan konflik merupakan salah satu bagian yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Hal ini sangat beralasan karena konflik merupakan hal yang biasa terjadi di dalam kehidupan berorganisasi.

Ada beberapa cara dalam mengatasi konflik, antara lain:

1. Dengan melakukan negosiasi atau tawar-menawar. Cara ini paling sering digunakan dalam mengatasi konflik organisasi, dimana masing-masing pihak yang terlibat menawarkan, mempertimbangkan, dan menerima usulan dari pihak lain, baik secara langsung atau melalui perwakilan. Apabila prosesnya berjalan dengan baik, maka konflik dapat diselesaikan dengan baik.
2. Dengan melakukan *konfrontasi* diantara pihak-pihak terlibat. Apabila pihak-pihak yang terlibat dipaksa untuk berinteraksi dan membahas perbedaan-perbedaan mereka secara terbuka, maka kesalahan pemahaman

yang terjadi dapat diselesaikan dan masing-masing memperoleh simpati.

3. Dengan menggunakan jasa pihak ketiga, jika terjadi jalan buntu, dua hal yang sering digunakan adalah dengan menggunakan mediator. Mediator akan bertindak untuk mengarahkan agar kedua belah pihak secara sukarela melakukan persetujuan, dan mereka memiliki kekuasaan formal yang dapat dipaksakan pada pihak-pihak yang bertikai, karena peran utamanya sebagai fasilitator.
4. Menetapkan atau menciptakan tujuan bersama. Apabila konflik terjadi antara bawahan, atau kelompok kerja, maka yang dilakukan adalah menetapkan atau menciptakan tujuan bersama, yaitu tujuan yang sama-sama ingin dicapai oleh pihak yang bertikai atau tujuan organisasi secara keseluruhan.
5. Dengan memfokuskan pada dua dimensi, yaitu kerja sama dengan dominasi. Cara ini dilakukan dengan lima ancangan yaitu 1). Pemaksaan atau kompetisi. 2). Kolaborasi atau pemecahan masalah, 3). Menghindar, 4). Melakukan kompromi, 5). Mengalah.
6. Menggunakan ancangan-ancangan yang lebih kontekstual, dengan meningkatkan sumber daya, menjelaskan mengenai peranan yang harus diperankan oleh individu, merancang kembali pekerjaan yang ada, menyusun kembali alur kerja, alur komunikasi dan lainnya

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Tentunya keterampilan kepala sekolah dalam mengendalikan potensi konflik yang terjadi, itu tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan kepala sekolah dalam mengendalikan potensi konflik adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pendidikan

Memimpin sebuah lembaga pendidikan memerlukan kemampuan (kompetensi) dan teknik yang memadai dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk bekerja sama mencapai tujuan. Kompetensi dan teknik itu dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang pernah ditempuhnya yaitu pendidikan tentang kepemimpinan. Dengan kompetensi kepemimpinan, kepala sekolah diharapkan mempunyai :

- a. Kemampuan menganalisis persoalan (*problem analysis*)
- b. Kemampuan memberi pertimbangan, pendapat dan keputusan.
- c. Kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatannya.
- d. Kemampuan mengambil keputusan.
- e. Kemampuan memimpin.
- f. Memiliki kepekaan (*sensitivity*).
- g. Kemampuan berkomunikasi secara lisan.
- h. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis.
- i. Aktif berpartisipasi dan mendiskusikan berbagai macam subjek.
- j. Memiliki motivasi pribadi yang tinggi.¹⁵

Dalam menjalankan proses kepemimpinan, disatu sisi kepala sekolah menginginkan agar sekolah dapat berjalan efektif baik itu dari segi kurikulum, personal, sarana dan prasarana, dana, siswa dan lain sebagainya. Tapi disisi lain ia dihadapkan pada persoalan-persoalan yang sering muncul yang dapat menghambat kearah pencapaian tujuan,

¹⁵Wahjosumidji, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya)*, Op. Cit. hal.395.

baik itu persoalan yang sifatnya internal maupun eksternal. Persoalan-persoalan itu memerlukan penanganan segera mungkin dengan melibatkan seluruh komponen yang ada di dalamnya.

2. Keahlian dasar

Keahlian atau kemampuan dasar juga merupakan satu hal yang mempengaruhi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah keahlian ini mencakup.

a. Technical Skills

Kecakapan spesifik tentang proses prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan.

b. Human Skills

Kecakapan memimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerja sama dilingkungan kelompok yang dipimpinnya. Apabila dalam technical skill menunjukkan kecakapan yang berhubungan dengan barang, sebaliknya human skills menunjukkan keterampilan yang berkaitan dengan orang atau manusia :

- 1) Mampu mempengaruhi orang lain.
 - 2) Mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya.
 - 3) Mampu menciptakan suatu lingkungan di mana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan harmonis dan produktif.
 - 4) Mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif.
 - 5) Mampu berhubungan dengan orang lain, dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu.
- ### c. Conceptual Skills
- 1) Kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.
 - 2) Mengetahui bagaimana fungsi organisasi yang bermacam-macam saling bergantung satu sama lain, dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi, pada satu bagian tertentu akan terpengaruh terhadap bagian yang lain.
 - 3) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu dan kelompok ke dalam satu organisasi sebagai totalitas.¹⁶

¹⁶*Ibid*, h. 386-387.

Seorang kepala sekolah harus profesional dalam menggunakan berbagai peralatan teknologi yang ada seperti komputer, LCD, dan sebagainya supaya kegiatan yang akan dan sedang dilaksanakan dapat berjalan lancar.

Penggunaan pengetahuan yang spesifik terutama menyangkut tentang kepegawaian juga harus dimiliki. Kepala sekolah juga harus punya pergaulan yang luas baik dengan atasannya, kepala sekolah lain, maupun pegawai yang dipimpinnya. Tujuannya agar koordinasi dengan mereka dapat berjalan lancar dalam kegiatan operasional meningkatkan mutu pendidikan.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman adalah sesuatu hal yang dilakukan oleh seseorang pada masa lalu dan dapat jadi pedoman bagi kegiatan yang akan datang, pengalaman dapat membantu memperoleh pekerjaan yang sebelumnya tidak atau kurang baik dan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dari yang sudah ada. Artinya pengalaman merupakan suatu proses yang dapat merubah sikap dan tingkah laku dan pengetahuan.¹⁷ Seorang kepala sekolah harus punya pengalaman yang cukup dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Karena dengan pengalaman itu, ia sudah memahami dan mengerti apa yang seharusnya dilakukan terutama yang

¹⁷M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung : Angkasa Raya, 1975). h. 87.

menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang kepegawaian seperti :

- a. Memiliki personel yang memiliki syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
- b. Menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
- c. Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.¹⁸

Dengan pengalaman kerja yang memadai itulah, kepala sekolah akan dapat memiliki pegawai yang sesuai dengan jumlah dan mutunya dalam hal pengadaan serta sebagai antisipasi agar sekolah jangan sampai kekurangan atau malah kelebihan pegawai yang berakibat tidak baik terhadap sekolah yaitu terhambatnya proses pencapaian tujuan dan adanya pemborosan pegawai yang seharusnya tidak perlu terjadi karena itu juga akan berdampak pada dana. Selain itu prinsip “the right man in the right place” betul-betul dapat diterapkan dengan mengusahakan susunan dan suasana kerja yang aman dan menyenangkan bagi pegawai agar dapat memberikan hasil yang maksimal untuk meningkatkan mutu pendidikan.

¹⁸M. Ngalim Purwanto, dkk, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1995). h.87.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah Penelitian lapangan (*field research*) dan menganalisis data menggunakan pendekatan kualitatif yakni “pendekatan yang lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang di amati, dengan menggunakan logika ilmiah.¹⁹

Proses penelitian ini dimulai dengan menyusun asumsi dasar dan aturan berfikir yang akan digunakan dalam penelitian. Kemudian diterapkan secara sistematis dalam pengumpulan dan pengolahan data. Pendekatan penelitian kualitatif ini yaitu dengan mendiskripsikan keadaan yang ada dilapangan secara objektif dan tidak dipengaruhi oleh pendapat peneliti sendiri.

B. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian ini adalah kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin
2. Objek penelitian ini adalah tentang bagaimana keterampilan *Human Relation* kepala Sekolah dalam pengendalian potensi konflik antara guru yang PNS dengan guru yang belum PNS (Honorar) di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.

C. Data dan Sumber Data

1. Data
 - a. Data pokok
 - 1) Data tentang keterampilan *Human Relation* (Jalinan Hubungan Baik Antar Manusia) dalam mengendalikan konflik kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin meliputi :
 - a) Hubungan kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha

¹⁹Saifuddin, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005) hlm. 5

- b) Hubungan sesama guru baik yang PNS atau non PNS,
 - c) Hubungan sesama pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS.
 - d) Hubungan antar guru dengan pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS.
- 2) Data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian konflik oleh Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.
- a) Pandangan dan sikap
 - b) Pengetahuan
 - c) Pengalaman
 - d) Situasi dan Kondisi
 - e) Dukungan lingkungan / kultur budaya
- b. Data penunjang

Data ini merupakan data pelengkap yang dianggap penting dalam mendukung data pokok, meliputi :

- 1) Gambaran umum lokasi penelitian.
- 2) Sejarah singkat berdirinya Sekolah.
- 3) Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.
- 4) Keadaan dan jumlah sarana atau fasilitas Sekolah.
- 5) Keadaan dan jumlah tenaga edukatif dan administratif.
- 6) Keadaan siswa sekolah.

2. Sumber data

- a. Responden adalah orang yang memberikan informasi secara langsung dalam penelitian ini yaitu kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin
- b. Informan adalah orang yang memberikan informasi tambahan sebagai data pelengkap, yaitu Wakasek, Dewan Guru, dan Tenaga Administrasi yang ada di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.
- c. Dukumen, yaitu catatan maupun arsip yang berhubungan dengan data-data yang diperlukan dalam penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data dilapangan, digunakan teknik sebagai berikut.

- a. Observasi, yaitu penelitian dilakukan secara langsung kelapangan dengan melakukan pengamatan dan pencatatan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah tersebut atau pun hasil-hasil yang telah dicapai. Observasi dilakukan untuk mencermati kegiatan sekolah atau bukti fisik berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengendalikan potensi konflik yang ada pada madrasah tersebut.
- b. Wawancara, yaitu untuk menggali data pokok dan data penunjang. Penulis mengumpulkan data dengan melakukan wawancara langsung dengan informan untuk memperoleh data yang valid dalam penelitian ini.
- c. Dokumentasi, yaitu penulis menggali data melalui dokumen atau melalui catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Untuk lebih jelasnya tentang data, sumber data dan teknik pengumpulan data dapat dilihat pada matriks berikut :

Tabel 3.1

Matriks

NO	DATA	SUMBER DATA	TPD
	Data pokok		
	a. Data tentang keterampilan <i>Human Relation</i> (Jalinan Hubungan Baik Antar Manusia) dalam mengendalikan konflik kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin meliputi : 1. Hubungan kepala sekolah	Kepala sekolah, dewan guru dan staff tata usaha.	Observasi dan wawancara

E. Teknik pengolahan data dan analisis data

1. Teknik pengolahan data

a. Editing data, yaitu mengecek kembali data-data yang sudah terkumpul guna melengkapi data dan memperbaiki data yang masih kurang atau belum jelas.

b. Data display

Data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan suatu data dengan data lainnya.

2. Analisis data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan kejadian atau keadaan yang sebenarnya dalam bentuk kalimat atau uraian, selanjutnya menarik kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode induktif yaitu pengambilan simpulan umum dari hal-hal yang bersifat khusus.

F. Prosedur Penelitian

1. Tahap Pendahuluan

- a. Penjajakan ke lokasi penelitian
- b. Mengajukan desain proposal skripsi kepada dosen pembimbing Akademik untuk diadakan koreksi
- c. Membuat desain proposal skripsi
- d. Meminta persetujuan judul dan mohon ditetapkan dosen pembimbing

2. Tahap Persiapan

- a. Mengadakan seminar desain operasional (proposal) skripsi.
- b. Memohon surat riset kepada Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin dalam rangka pengumpulan data.
- c. Menyampaikan surat pengantar penelitian kepada pihak yang terkait.
- d. Menyiapkan instrumen pengumpulan data (IPD) untuk penelitian.

3. Tahap Pelaksanaan

- a. Menghubungi responden dan informan untuk mencari data
 - b. Mengumpulkan data dan mengolah data
 - c. Menganalisis data
 - d. Menuangkan hasil penelitian kedalam sebuah skripsi sambil berkonsultasi dengan dosen pembimbing
4. Tahap Penyusunan Laporan
- a. Menulis laporan penelitian dalam bentuk skripsi yang utuh
 - b. Menyerahkan kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi dan disetujui
 - c. Memperbanyak skripsi dan membawa ke sidang munaqasyah skripsi untuk dipertahankan.