

# PENGELOLAAN KONFLIK KINERJA GURU (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)

Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso  
Program Studi Master Pendidikan Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Kartasura Sukoahrajo 57102  
Telp 0271-717417

## ABSTRACT

**T**he aims of the research are to describe about: 1) Source and conflict types; 2) Conflict handling; and 3) Control conflict. Research type is qualitative. Research approach used is phenomenology. Research subject are headmaster and teachers. Data collecting methods are: in-depth interview, observation and documentation. Data analysis technique applies triangulation. The research result showed that 1) Source of conflict, that is person or individual about differences in purpose, job (activity interdependence, difference of values or perception about work load, and organizational about attainment of school programs; 2) Handling of conflict is executed by constructing the side of related to conflicts, existence of communications to finalize active problem and role together, for example by the way of persuasion, drives a bargain, and self correction, and 3) Controlling conflict through competition, evasion, accommodation, compromise, and collaboration.

**Key words:** conflict, teacher performance

## PENDAHULUAN

Dunia saat ini terkesan telah menjadi sebuah pasar global, bukan hanya untuk barang dan jasa melainkan juga untuk penyediaan modal dan teknologi. Globalisasi pada dasarnya sebuah proses ke arah globalitas (Steger, 2003: 3). Kecenderungan globalisasi selalu menawarkan hal yang serba baru, mulai dari masalah materi, gaya hidup sampai dengan konsep berpikir yang dalam perkembangannya lebih cepat daripada perkembangan inovasi di lembaga pendidikan. Pendidikan bermutu di era global dituntut akrab dengan teknologi, sehingga dalam pembelajaran dimungkinkan terjadinya perubahan proses belajar yang selalu tnggal, benar, sama dan selalu fokus dalam tataran belajar tentang (*about*) menuju proses belajar menjadi (*being*), yaitu proses belajar yang reflektif.

Pendidikan unggul di era global ditentukan oleh kesiapan dan kemampuan untuk menyaingi atau minimal mengimbangi kemajuan teknologi informasi yang perkembangannya cepat tersebar luas, cepat diterima dan mudah dicerna peserta didik. Keunggulan terhadap penguasaan teknologi dapat meningkatkan nilai tambah, memperluas keragaman produk barang atau jasa, dan mutu produk itu sendiri. Keunggulan dalam manajemen akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses peningkatan mutu. Keunggulan SDM dan dukungan teknologi serta manajemen yang baik menentukan keangungan hidup, perkembangan dan pemenangan persaingan secara berkelanjutan. Komitmen untuk meningkatkan kualitas SDM bukan sekedar untuk mengatasi dampak globalisasi melainkan untuk membuka harapan baru agar masa depan kehidupan bangsa Indonesia lebih

unggul dan bermartabat (Sumardjoko, 2009: 2).

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menegaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 5). Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 6). Pendidikan dan tenaga kependidikan berhak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan yang pantas dan memadai, penghargaan sesuai tugas dan prestasi kerja, dan pembinaan karier sesuai dengan tuntutan-pengembangan kualitas.

Program Pembangunan Nasional 2000–2004 (Propenas): Arah dan kebijakan pembedahan pendidikan nasional: mengenai visi dan misi pembangunan nasional. Visi pembangunandapat juga disebut sebagai agenda informasi. Sebagai agenda reformasi yang menentukan visi haluan negara dapat diidentifikasi dalam dua hal penting: (a) khususnya dalam bidang pendidikan dinyatakan bahwa pendidikan yang bermakna diperlukan bagi pengembangan pribadi dan watak bagi hidup kebersamaan dan toleransi, dan (b) kita perlu membangun masyarakat yang demokratis, damai, berkeadilan, dan berdaya saing. Kedua visi tersebut mempunyai implikasi yang sangat jauh dalam membenahi pendidikan nasional. Perubahan-perubahan sosial serta gejala sosial politik ekonomi yang terjadi akhir-akhir ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan pribadi bagi seorang warga Indonesia yang berwatak dan bertakwa. Sikap hidup ini tentunya bertentangan dengan sikap hidup masyarakat Indonesia yang penuh kekerasan yang sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat saat ini.

Manajemen konflik kinerja guru dalam peningkatan mutu, sekolah memiliki standar mutu yang jelas, representative, serta memiliki program yang terarah guna mencapai standar tersebut. Dengan adanya manajemen kinerja guru dalam peningkatan mutu juga semakin meningkatkan keyakinan masyarakat atau orangtua untuk meyekolahkan anak-anaknya di sekolah-sekolah tersebut.

Konflik sering terjadi di mana-mana, baik di dalam instansi pemerintah, swasta maupun lingkungan masyarakat awam, teman sejawat, teman bergaul, di dalam rumah tangga, dan sebagainya. Untuk itu, perlu diciptakan kondisi dan pengambilan keputusan yang kondusif dalam lingkungan tersebut, terutama dalam lingkungan instansi pendidikan sekolah

Pandangan tradisional menganggap semua konflik buruk. Konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan demi memperkuat konotasi negatifnya. Konflik memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsi-akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap

#### *Fokus Penelitian*

Fokus penelitian ini adalah “Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)”. Dari fokus tersebut dijabarkan menjadi tiga subfokus sebagai berikut.

1. Bagaimana sumber dan jenis konflik di SMP Negeri 7 Klaten?
2. Bagaimana penanganan konflik di SMP Negeri 7 Klaten?
3. Bagaimana pengendalian konflik di SMP Negeri 7 Klaten?

#### *Tujuan*

1. Tujuan umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan

tentang pengelolaan konflik kinerja guru di SMP Negeri 7 Klaten.

2. Tujuan Khusus
  - a. Mendeskripsikan sumber dan jenis konflik di SMP Negeri 7 Klaten.
  - b. Mendeskripsikan penanganan konflik di SMP Negeri 7 Klaten.
  - c. Mendeskripsikan pengendalian konflik di SMP Negeri 7 Klate.

## KAJIAN TEORI

### 1. *Pengertian Manajemen Konflik*

Konflik adalah sesuatu yang tidak terhindarkan. Konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Perang terjadi pada abad-abad yang lampau menyisakan pengaruh, dan dalam dunia bisnis sulit dibayangkan suatu hari tanpa konflik dan stres (Hendricks, 2006: 1).

Menurut Webster (dalam Pruitt dan Rubin, 2009: 9), mengemukakan bahwa *conflict* berarti suatu perkelahian, peperangan, atau perjuangan. Konfrontasi fisik antara beberapa pihak begitu meluas sehingga berisiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal.

Konflik merupakan fenomena yang sering terjadi dalam masyarakat. Konflik bisa terjadi dalam hubungan proses produksi yang termanifestasikan dalam pemogokan buruh yang memiliki tuntutan ekonomis berupa kenaikan upah dan perbaikan kondisi kerja. Pertikaian antar kelompok etnis yang berbeda dalam memperebutkan sumber yang sama juga tidak jarang terjadi dalam masyarakat yang mejemuk. Demikian juga konflik yang memiliki motif keagamaan. Pertentangan antara kelompok keagamaan yang satu dengan kelompok keagamaan yang lain sering kali terjadi, karena masing-masing berusaha mempertahankan kemurnian ajaran yang diyakininya. Sedangkan dalam kehidupan politik masyarakat sering dihadapkan pada konflik dalam rangka untuk mendapatkan dan atau memperjuangkan

sumber daya langka yang tidak jarang disertai dengan kekerasan.

Perlu diingat bahwa apabila orang-orang yang bekerja sama erat satu sama lain dan khususnya dalam rangka mengejar sasaran-sasaran umum, maka cukup beralasan untuk mengasumsi bahwa dengan berlangsungnya waktu yang cukup lama, pasti akan timbul perbedaan-perbedaan pendapat antara mereka (Winardi, 2007: 1).

### 2. *Konflik Organisasi*

Setiap usaha kerjasama yang dilakukan, pasti lambat atau cepat akan menimbulkan konflik organisasi merupakan sisi lain yang timbul dari adanya kolaborasi (Thota, 1995). Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Kootz, Doneel & Wehrich, 1984) organisasi sebagai suatu sistem yang mengembangkan kerjasama di antara para anggota, sering di hadapkan dengan adanya konflik dalam berbagai bentuk dan berbagai tingkat kekuatan (Wahjosumidjo, 2003: 21).

Sementara itu, Wexley dan Yuki (2002) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik diartikan sebagai suatu perasaan yang bergolak sekurang-kurangnya diantara dua kepentingan kelompok, yang merasa adanya perbedaan tujuan, pembagian sumberdaya dan rintangan dari kelompok lain dalam pencapaian tujuan, pembagian sumberdaya dan rintangan dari kelompok lain dalam pencapaian tujuan bersama (Hocker, 1991). Kemudian istilah konflik memiliki berbagai pengertian dan setiap ahli mengemukakan definisi yang berbeda. seperti dikatakan Owens (1991:62) bahwa untuk memperoleh kemufakatan dalam mendefinisikan konflik merupakan upaya yang tidak

gampang. Akan tetapi, dari beberapa pendapat tentang konflik paling tidak ditemukan adanya kesesuaian pendapat bahwa konflik terjadi karena adanya perbedaan pandangan.

### 3. *Jenis-Jenis Konflik Organisasi*

Konflik dapat dibedakan atas beberapa (1) konflik dalam diri sendiri, (2) konflik antar individu, (3) konflik antar kelompok, (4) konflik antar individu dengan kelompok, (5) konflik antar organisasi formal dengan organisasi formal lain yang sama (Handoko, 1984). Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Kootz, Donnel & Wehrich, 1984) sementara itu Liputo (2008) membagi jenis konflik sebagai berikut : (1) konflik menurut bentuknya, terdiri dari konflik (a) konflik nyata, yaitu konflik yang terjadi pada hal-hal yang bersifat nyata, misalnya kekurangan makan, gaji yang tidak cukup, pembagian jatah yang tidak adil, dan sebagainya, dan (b) konflik nilai yang bentuk konflik yang timbul karena perbedaan pandangan, ideologi, agama / kepercayaan, warna kulit, bahasa dan ras, konflik ini sukar diselesaikan atau di damaiakan karena menyangkut nilai yang sangat dijunjung tinggi oleh seseorang atau kelompok. (2) konflik didasarkan pada pihak-pihak yang berkonflik, meliputi : (a) konflik di dalam diri individu, (b) konflik antara individu, (c) konflik antara individu dengan kelompok di dalam organisasi, dan (d) konflik antara organisasi. sedangkan Nimran, (1999) membedakan empat jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu : (1) konflik antara individu, (2) konflik antara individu, (3) konflik antara kelompok, dan (4) konflik antara organisasi. Dilihat dari segi materinya, konflik dibedakan menjadi empat, yaitu : (a) konflik tujuan, (b) konflik peranan, (c) konflik nilai, dan (d) konflik kebijakan (Depdikbud, 2007).

Dalam latar perkampusan, konflik yang sering muncul berdasarkan hasil Study Scnuck

(1972) adalah : (1) konflik antar dua individu, konflik ini timbul karena dua orang yang bekerjasama saling mempunyai ketergantungan, dan mempunyai pandangan yang berbeda, (2) konflik antara subsistem, konflik ini terjadi di antara interaksi dua kelompok antara team pengajar dan persatuan guru di wilayah kampus bersangkutan, dan (3) konflik antara guru dan murid, konflik ini terjadi dalamnya dengan penegakan disiplin kampus.

### 4. *Sumber -Sumber Konflik Organisasi*

Menurut Handako (2003:55), konflik dalam organisasi termasuk organisasi kampus, merupakan variasi dari suasana kerja sekaligus indikator adanya kerancuan persepsi, komunikasi, masalah struktur organisasi dan karakteristik pribadi, mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka secara rasional dapat diduga akan timbul perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide.

Konflik dalam organisasi disebabkan adanya saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan peningkatan permintaan tenaga ahli Muhyadi (1989), sedangkan Arikunto (2008) menyimpulkan dari hasil-hasil penelitian bahwa sebab-sebab terjadinya konflik adalah : (1) adanya kesalahpahaman (kegagalan komunikasi); (2) keadaan pribadi individu yang saling berkonflik; (3) perbedaan nilai, pandangan dan tujuan; (4) perbedaan standar penampilan; (5) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara; (6) hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban; (7) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur berkomunikasi; (8) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan; (9) adanya frustrasi dan kejengkelan; (10) adanya kompetisi karena memperebutkan sumber yang terbatas; dan (11) tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat

adanya antagonisme emosional, maka akan muncul situasi konflik (Winardi, 2006: 12). Terjadi konflik dalam organisasi sesungguhnya bukan merupakan tanda kelemahan organisasi (Luthans, 1991).

#### 5. Strategi Manajemen Konflik Organisasi

Strategi manajemen konflik organisasi berkenaan dengan cara-cara yang tepat dan sistematis yang digunakan individu dalam manajemen konflik organisasi (Brown, 1983; Hanson, 1991). Dalam pengertian yang hampir sama, strategi manajemen konflik organisasi diartikan sebagai upaya yang dilakukan individu untuk mencari solusi terhadap konflik organisasi (Heidjarachman & Husnan, 1990). Strategi manajemen konflik organisasi mempunyai dua tujuan, yaitu meminimumkan konflik yang merugikan dan memfungsionalkan konflik yang menguntungkan (Muhyadi, 1984; Owens, 1991; Robbins, 2006). Strategi manajemen konflik organisasi yang digunakan akan efektif bila dipahami penyebab timbulnya konflik organisasi, macam konflik organisasi, dan intensitas konflik organisasi (Thoha, 1995). Oleh karena itulah Gordon (1991) Luthans, (2007) menyatakan bahwa tidak ada strategi manajemen konflik organisasi yang terbaik dapat dilakukan dalam setiap situasi.

Menurut Winardi (2006: 18) secara umum manajemen konflik organisasi dapat dihadapi dengan cara: bersikap tidak acuh, menekan atau menghadapi sebuah konflik organisasi yang telah termanifestasi. Dalam keadaan demikian, konflik organisasi dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif, lebih lanjut Wexley dan Yuki menyatakan bahwa dalam strategi manajemen konflik organisasi dapat menggunakan campur tangan pihak ketiga bila ternyata pihak-pihak yang terlibat konflik organisasi tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu dalam perundingan.

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi

bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk di dalamnya manajemen konflik. Dalam institusi sekolah, konflik sering muncul dan perlu penanganan khusus, mengingat, di dalam sekolah tersebut yang dikelola adalah sumber daya manusia, bukan sumber daya barang.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah kualitatif Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Lokasi penelitian di SMP Negeri 7 Klaten. Penelitian ini menyajikan data-data kualitatif yang diperoleh dari hasil penelitian tanpa ada intervensi dari peneliti. Penelitian kualitatif (*Qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Sukmadinata, 2005: 60). Pendekatan penelitian fenomenologi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru Metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa kata-kata, hasil wawancara, observasi, hasil analisis dan dokumentasi atau semua catatan yang tersip di sekolah dan data sejenis lainnya seperti photo, visi misi sekolah yang mendukung penelitian ini. Data hasil wawancara diperoleh dari kepala sekolah, ketua komite, dan guru. Jenis data dari hasil observasi berupa catatan lapangan tentang pengembangan sarana prasarana sekolah. Sumber data penelitian adalah sumber data primer berupa hasil wawancara dan observasi lapangan dengan informan, sedangkan sumber data sekunder berupa hasil studi dokumen yang diperoleh dalam penelitian.

Untuk penentuan informan bahwa setelah peneliti melakukan *prasurvey* sebagai studi pendahuluan, peneliti menetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek narasumber yang

dijadikan sebagai subjek penelitian. Pemilihan *informan* dilakukan berdasarkan pertimbangan pada kemampuan mereka untuk memberi informasi yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, narasumbernya, yaitu : kepala sekolah, dan guru. Teknik analisis data dilaksanakan selama pengumpulan data dan analisis data setelah pengumpulan data . Keabsahan data menggunakan pengamatan secara terus menerus, triangulasi data. teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data yang diperoleh melalui wawancara, untuk mencari atau memperoleh standar kepercayaan data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengecekan data, cek ulang, dan cek silang pada dua atau lebih informasi, dan membicarakan dengan orang lain (rekan-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. Teknik ini juga mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

## PEMBAHASAN

### 1. Sumber dan jenis konflik di SMP Negeri 7 Klaten

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel (dalam Lubis, 2011: 4-5) menyebutkan jenis-jenis konflik terbagi atas konflik intrapersonal, adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini terjadi pada saat yang bersamaan memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Konflik interpersonal, konflik ini adalah konflik seseorang dengan orang lainnya karena memiliki perbedaan keinginan dan tujuan. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok, Hal ini sering kali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-

tekanan untuk mencapai konformitas yang ditekankan pada kelompok kerja mereka . Sebagai contoh seorang individu dapat dikenai hukuman karena tidak memenuhi norma-norma yang ada. Konflik interorganisasi. Konflik antar grup dalam suatu organisasi adalah suatu yang biasa terjadi, yang tentu menimbulkan kesulitan dalam koordinasi dan integrasi dalam kegiatan yang menyangkut tugas-tugas dan pekerjaan. Karena hal ini tak selalu bisa dihindari maka perlu adanya pengaturan agar kolaborasi tetap terjaga dan menghindari disfungsi.

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi seperti yang terjadi di SMP Negeri 7 Klaten dapat dibedakan menjadi beberapa macam, misalnya dari segi pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam hal ini konflik ditinjau dari sumbernya dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu : Konflik individu dengan individu, konflik semacam ini dapat terjadi antara individu kepala sekolah dengan individu kepala sekolah dari berbagai tingkatan. Individu kepala sekolah dengan individu guru maupun antara individu guru dengan individu guru lainnya.

Konflik individu dengan kelompok, konflik semacam ini dapat terjadi antara individu kepala sekolah dengan kelompok ataupun antara individu bawahan dengan atasan atau kepala sekolah. Konflik kelompok dengan kelompok, hal ini bisa terjadi antara kelompok kepala sekolah dengan kelompok guru, kelompok kepala sekolah dengan kelompok kepala sekolah yang lain dalam berbagai tingkatan maupun antara kelompok guru dengan kelompok guru yang lain.

Dari segi dampak yang timbul, konflik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konflik fungsional dan konflik infungsional. Konflik dikatakan fungsional apabila dampaknya dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi organisasi, sebaliknya disebut infungsional apabila dampaknya justru merugikan organisasi. Konflik dapat menjadi fungsional apabila dikelola dan dikendalikan dengan baik.

Contoh konflik yang fungsional dengan kasus seorang kepala sekolah yang menghadapi masalah tentang bagaimana mengalokasikan dana BOS untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pada saat itu setiap kebijakan kepala sekolah berada pada suatu tim peningkatan mutu. Salah satu cara pengalokasian mungkin dengan memberikan dana tersebut kepada tim yang bisa mengelola dana dengan efektif dan efisien. Jadi tim yang kurang produktif tidak akan memperoleh dana sesuai dengan plafon yang telah ditentukan, tentu saja menimbulkan kesenjangan bahkan konflik baru di antara anggota tim peningkatan mutu tersebut. Meskipun dipandang dari pihak tim yang menerima alokasi dana yang kurang, konflik ini dipandang infungsional, tetapi dipandang dari organisasi sekolah/pendidikan secara keseluruhan konflik ini adalah fungsional, karena akan mendorong setiap anggota tim untuk lebih produktif.

Manfaat yang dapat diperoleh dari masalah tersebut, antara lain : kepala sekolah dapat menemukan dan mengembangkan manajemen konflik sekaligus manajemen sekolah yang baik dan terkendali, terutama dalam pengelolaan keuangan dan manajemen mutu organisasi, dapat meningkatkan prestasi kinerja guru secara keseluruhan, karena yang tidak produktif akan merasa malu jika tidak memberikan kinerja yang terbaik bagi institusinya.

## 2. *Penanganan konflik di SMP Negeri 7 Klaten*

Cara penyelesaian konflik atas inisiatif pihak yang berkonflik. Kedua pihak yang berkonflik melakukan tawar-menawar mengenai syarat-syarat mengakhiri konflik. Apabila tercapai consensus, maka consensus tersebut mengikat kedua pihak dan menjadi dasar mengakhiri konflik. Tahapan ini yang disebut dengan istilah negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang berkonflik.

Kegiatan-kegiatan atau tahapan-tahapan yang dilaksanakan, antara lain menyesuaikan diri, di mana masing-masing pihak yang ber-

konflik menyadari, memahami, dan introspeksi dirinya masing-masing, melaksanakan konsolidasi atau melaksanakan diskusi dan membicarakan masalah-masalah yang menimbulkan konflik kedua belah pihak, finalisasi atau kedua belah pihak mencari kesepakatan untuk mengakhiri konflik dengan hasil yang saling menguntungkan, dan menyelesaikan atau menangani masalah-masalah yang menimbulkan konflik kedua belah pihak.

Ada beberapa persyaratan yang dilalui dalam menangani konflik sebagaimana yang terjadi di SMP Negeri 7 Klaten ini, agar dapat mencegah timbulnya aksi kekerasan, aksi demonstrasi yang berlebihan, dan aksi-aksi lain yang dapat merusak kenyamanan organisasi sekolah. Persyaratan yang dimaksud, antara lain setiap individu atau kelompok yang berstatus sebagai warga atau anggota SMP Negeri 7 Klaten yang terlibat konflik harus menyadari dan memahami atas konflik yang menyerpa di antara mereka, menghormati situasi dan komunitas sosial yang ada dalam lingkungan sekolah yang terorganisasi dan memiliki tanggung jawab terhadap publik, dan setiap individu atau kelompok yang terlibat dalam konflik harus mematuhi aturan-aturan tertentu, taat asas yang telah disepakati bersama.

Pada umumnya, warga atau anggota SMP Negeri 7 Klaten secara individu maupun kelompok masih dapat dikelola dengan baik, memiliki kesadaran, pemahaman, dan kemauan untuk mawas diri, sehingga mampu meminimalisir masalah-masalah yang memicu konflik lebih besar. Ada beberapa langkah dalam menangani atau menyelesaikan suatu konflik yang berlangsung di SMP Negeri 7 Klaten, misalnya penyelesaian berdasarkan sumber konflik. Dalam model ini, untuk bisa penyelesaian konflik dituntut untuk terlebih dahulu diketahui sumber-sumber konflik: apakah konflik data, relasi, nilai, struktural, kepentingan dan lain sebagainya. Setelah diketahui sumbernya, baru melangkah untuk menyelesaikan konflik. Setiap sumber masalah

tentunya memiliki jalan keluar masing-masing sehingga menurut model ini, tidak ada cara penyelesaian konflik yang tunggal

Berikutnya dengan cara menawarkan atau tawar menawar untuk mengakhiri konflik melalui beberapa cara, yaitu cara menghindari, menaklukkan, dan mengakhiri konflik sesuai prosedur. Menghindari konflik adalah menawarkan kemungkinan pilihan sebagai jawaban terbaik, akan tetapi, harus diperhatikan bahwa ini hanya bersifat sementara agar kedua pihak dapat memilih jalan terbaik mengakhiri konflik. Cara berikutnya yaitu menaklukkan adalah pengerahan semua kekuatan untuk mengaplikasikan strategi perlawanan terhadap konflik, dan terakhir yaitu mengakhiri konflik melalui prosedur rekonsiliasi atau kompromi adalah metode umum yang terbaik dan paling cepat mengakhiri konflik.

Cara atau model berikutnya, yaitu dengan memperhatikan model pluralisme budaya. Model pluralisme budaya, dapat membantu untuk melakukan resolusi konflik misalnya, individu atau kelompok diajak memberikan reaksi tertentu terhadap pengaruh lingkungan sosial dengan mengadopsi kebudayaan yang baru masuk. Inilah yang kemudian disebut sebagai asimilasi budaya. Selain asimilasi, faktor yang bisa membuat kita menyelesaikan konflik adalah akomodasi. Dalam proses akomodasi, dua kelompok atau lebih yang mengalami konflik harus sepakat untuk menerima perbedaan budaya, dan perubahan penerimaan itu harus melalui penyatuan penciptaan kepentingan bersama, biasanya hal ini terjadi pada pemahaman konsep tradisi kejawaan, misalnya bentuk kenduri, upacara tradisional wayangan setahun sekali yang sebagian pihak meyakini pemborosan, pihak lainnya meyakini melestarikan nilai-nilai budaya bangsa Indonesia..

Lubis (2011:1), menegaskan bahwa orang dari kebudayaan berbeda, misalnya orang Jawa dengan orang Papua yang memiliki budaya berbeda, jelas akan membedakan pola pikir dan kepribadian yang berbeda pula. Jika hal

ini tak ada suatu hal yang dapat mempersatukan, akan berakibat timbulnya konflik. Perubahan merupakan suatu hal yang wajar didalam kehidupan bermasyarakat. Tetapi perubahan yang sangat cepat akan memicu timbulnya konflik. Misalnya masyarakat pedesaan yang secara umum matapencariannya bertani yang hidupnya bergotong-royong dengan jadwal waktu yang relative tidak mengikat, kemudian tumbuh suatu industry dengan waktu yang relative cepat dengan kebiasaan cenderung individualis, disiplin kerja dan waktu kerja ditentukan, yang secara umum mengubah nilai-nilai masyarakat desa tadi, tentu akan menimbulkan konflik berupa penolakan diadakannya industry di wilayah itu.

Konflik dapat baik dan tidak baik. Konflik berakibat tidak baik seperti : 1) Menghambat komunikasi, karena pihak-pihak yang berkonflik cenderung tidak berkomunikasi; 2) Menghambat keeratn hubungan; 3) Karena komunikasi relative tidak ada, maka akan mengancam hubungan pihak-pihak yang berkonflik; 4) Mengganggu kerja sama; 5) Hubungan yang tidak terjalin baik, bagaimana mungkin terjadi kerjasama yang baik; 5) Mengganggu proses produksi, bahkan menurunkan produksi; 6) Kerja sama yang kurang baik, maka produktifitas pun rendah; 7) Menimbulkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan; 8) Karena produktifitas rendah, timbulah ketidakpuasan terhadap pekerjaan; 9) Yang kemudian berakibat pada individu mengalami tekanan, mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustasi dan apatisme.

Konflik berakibat baik seperti: 1) Membuat suatu organisasi hidup, bila pihak-pihak yang berkonflik memiliki kesepakatan untuk mencari jalan keluarnya; 2) Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan merupakan salah satu akibat dari konflik, yang tujuannya tentu meminimalkan konflik yang akan terjadi dikemudian hari; 3) Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan-



an dalam system serta prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi; 5) Memunculkan keputusan-keputusan yang inovatif; 6) Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Konflik adalah sesuatu yang hampir tidak mungkin bisa dilepaskan dari kehidupan masyarakat. Selama masyarakat masih memiliki kepentingan, kehendak, serta cita-cita konflik senantiasa “mengikuti mereka”. Oleh karena dalam upaya untuk mewujudkan apa yang mereka inginkan pastilah ada hambatan-hambatan yang menghalangi, dan halangan tersebut harus disingkirkan. Tidak menutup kemungkinan akan terjadi benturan-benturan kepentingan antara individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Jika hal ini terjadi, maka konflik merupakan sesuatu yang niscaya terjadi dalam masyarakat. Konflik antarbudaya ataupun multidimensional yang sering muncul dan mencuat dalam berbagai kejadian yang memprihatinkan dewasa ini bukanlah konflik yang muncul begitu saja. Akan tetapi, merupakan akumulasi dari ketimpangan-ketimpangan dalam menempatkan hak dan kewajiban yang cenderung tidak terpenuhi dengan baik. Konflik merupakan gesekan yang terjadi antara dua kubu atau lebih yang disebabkan adanya perbedaan nilai, status, kekuasaan, kelangkaan sumber daya, serta distribusi yang tidak merata, yang dapat menimbulkan deprivasi relative di masyarakat. Konflik dan kehidupan manusia tidak mungkin untuk dapat dipisahkan dan keduanya berada bersama-sama karena perbedaan nilai, status, kekuasaan, dan keterbatasan sumber daya itu memang pasti ada dalam masyarakat. Konflik akan selalu kita dijumpai dalam kehidupan manusia atau kehidupan masyarakat sebab untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia melakukan berbagai usaha yang dalam pelaksanaannya selalu dihadapkan pada sejumlah hak dan kewajiban. Jika hak dan kewajiban tidak dapat terpenuhi dengan baik, maka besar kemungkinan konflik terjadi.

### 3. *Pengendalian konflik di SMP Negeri 7 Klaten*

Konflik memiliki konsekuensi-konsekuensi baik positif maupun negatif, dan yang menjadi tujuan manajemen konflik adalah memenej sedemikian rupa sehingga keuntungan-keuntungannya dapat dipertahankan serta akibat-akibat sebaliknya dapat diminimalisir. Akibat-akibat negatif dari konflik terutama terletak ada kehancuran komunikasi, keterjalinan serta kerjasama. Bila terjadi konflik yang berlebihan, organisasi dapat pecah sebagian dan tidak dapat digerakkan, tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan. Di pihak lain, tanpa sedikit konflik, organisasi tidak mungkin akan mempertahankan ketegarannya serta menyesuaikan dengan berhasil terhadap lingkungan yang sedang berubah. Penyesuaian memerlukan perubahan-perubahan dalam prosedur-prosedur dan prioritas-prioritas bahkan mungkin terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menanggapi hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menebang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang. Bagi para pengusaha kayu, pohon-pohon ditebang dan kemudian kayunya diekspor guna mendapatkan uang dan membuka pekerjaan. Sedangkan bagi pecinta lingkungan, hutan adalah bagian dari lingkungan sehingga harus dilestarikan. Di sini

jasel terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat.

Menurut Irawanto (2011: 6) mengemukakan bahwa konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Solusinya adalah perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya, tinjau kembali dan sesuaikan dengan hasil eksplorasi diri sendiri, atur dan rencanakan pertemuan antara individu-individu yang terlibat konflik, memantau sudut pandang dari semua individu yang terlibat. Analisisnya adalah setiap tindakan harus didasarkan pada konsekuensinya, tindakan maupun tingkah laku tersebut harus dihindari apabila diperkirakan akan menyebabkan terjadinya benturan dengan hak orang lain.

Lebih lanjut Irawanto (2011: 4-6) menegaskan bahwa konflik tidak akan terjadi apabila masyarakat dapat dikendalikan dengan baik, sehingga kerugian akibat dari konflik dapat ditekan sedemikian rupa. Ada tiga macam bentuk pengendalian konflik sosial, yaitu: Konsiliasi, ini merupakan bentuk pengendalian konflik sosial yang utama. Pengendalian ini terwujud melalui lembaga tertentu yang memungkinkan tumbuhnya pola diskusi dan pengambilan keputusan. Pada umumnya, bentuk konsiliasi terjadi pada masyarakat politik. Lembaga parlementer yang di dalamnya terdapat berbagai kelompok kepentingan akan menimbulkan pertentangan-pertentangan. Untuk menyelesaikan permasalahan ini, biasanya lembaga ini melakukan pertemuan untuk jalan damai.

Untuk dapat berfungsi dengan baik dalam melakukan konsiliasi, maka ada empat hal yang harus dipenuhi yaitu: 1) Lembaga tersebut merupakan lembaga yang bersifat otonom; 2) Kebudayaan lembaga tersebut harus bersifat monopolitis; 3) Peran lembaga tersebut harus mengikat kepentingan semua

kelompok; dan 4) Peran lembaga tersebut harus bersifat demokratis.

Mediasi merupakan pengendalian konflik yang dilakukan dengan cara membuat konsensus di antara dua pihak yang bertikai untuk mencari pihak ketiga yang berkedudukan netral sebagai mediator dalam penyelesaian konflik. Pengendalian ini sangat berjalan efektif dan mampu menjadi pengendalian konflik yang selalu digunakan oleh masyarakat. Misalnya pada konflik berbau sara di Poso, dimana pemerintah menjadi mediator menyelesaikan konflik tersebut tanpa memihak satu sama lainnya.

Arbitrasi merupakan pengendalian konflik yang dilakukan dengan cara kedua belah pihak yang bertentangan bersepakat untuk menerima atau terpaksa hadirnya pihak ketiga yang memberikan keputusan untuk menyelesaikan konflik. Ketiga jenis pengendalian konflik ini memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam masyarakat.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Sumber konflik di SMP Negeri 7 Klaten, yaitu pribadi atau individual tentang perbedaan-perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program sekolah; 2) Penanganan konflik di SMP Negeri 7 Klaten melalui **pembinaan terhadap** pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, misalnya dengan cara persuasi, tawar menawar, dan koreksi diri; 3) Pengendalian konflik di SMP Negeri 7 Klaten melalui kompetisi, penghindaran, akomodasi, kompromi, dan kolaborasi

Peneliti memberikan saran sebagai berikut : 1) Bagi kepala sekolah, hendaknya dalam

menangani dan mengendalikan konflik perlu memperhatikan kondisi nyata individu atau kelompok yang berkonflik, agar dapat diperoleh kesepakatan dan kesepakatan serta menghasilkan keputusan yang saling menguntungkan, mampu menciptakan iklim organisasi yang nyaman; 2) Bagi guru, hendaknya meminimalisir kesenjangan individu dan atau kelompok, tidak menonjolkan egoisme

dan tuntutan pribadi dengan mengorbankan individu lain, agar komunitas organisasi nyaman dan kondusif.

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Dosen Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta dan keluarga besar SMP Negeri 7 Klaten yang telah memberikan dukungan dan motivasinya dalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algert, N.E. (2008:2) tentang “Understanding Conflict and Conflict Management”. Jurnal Internasional.
- Azis, Munawir. 2008. “Membendung Enigma Konflik Bangsa”. <http://www.wordpress.com>. Diakses Wariso, Senin, 01 Oktober 2012.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Creswell, W.J. 2010. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Edisi Ketiga, Terjemahan Achmad Fawaid). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press.
- Dwiwahyuni, Ida. 2011. Jenis dan Sumber Konflik. <http://dadwiw.wordpress.com>.
- Gibson, Donnelly & Ivancevich, 1997. *Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Gorton, R. A. 1991. *School-Based Leadership: Challenges and Oportunties*. San Diego: Wm. C. Brown Publisher.
- Gunawan, Imam. 2010. Kemampuan Pengendalian Konflik dan Kinerja. <http://masimamgun.blogspot.com/2010/06/kemampuan-pengendalian-konflik-dan.html>
- Hanson, E. M. 1991. *Educational and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hendricks, William. 2006. *Bagaimana Mengelola Konflik* (Cetakan Keenam). Jakarta: Bumi Aksara.
- Heinz-Jürgen Axt (2006:5), tentang “Conflict – a literature review” . Jurnal Internasional.
- Indrashi, Hatake. 2012. Bentuk dan Sumber Konflik di Organisasi Pendidikan. <http://hatakeindrashi.blogspot.com/>

- Irawanto, Febri. 2011. Pengertian, Bentuk, Faktor, dan Dampak Konflik. <http://febriirawanto.blogspot.com/2011/02/pengertian-bentuk-faktor-dan-dampak.html>
- James M. Aseltine, Judith O. Faryniarz dan Anthony J. Rigazio-DiGilio, 2011: *Supervision to Learn* <http://id.shvoong.com/social-sciences-education>
- Kenneth W. Thomas (2007:3), tentang "Making Conflict Management a Strategic Advantage", menyatakan bahwa People and organizations can't . Jurnal Internasional.
- Lubis, Derman Janner. 2011. **Pengertian Konflik**. <http://zeincom.wordpress.com>
- Mary Lou Higgerson (2006:2). "Managing Conflict." In Communication Skills for Department Chairs. Bolton, MA: Anker Publishing, Inc.,. Reprinted with permission from Anker Publishing, Inc, Jurnal Internasional.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Niklas L.P. Swanström dan Mikael S. Weissmann .2005. "Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond: a conceptual exploration", Jurnal Internasional.
- Owen, R. G. 1995. *Organizational Behavior In Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pruitt, Dean G. dan Jeffrey Z. Rubin. 2009. *Teori Konflik Sosial* (Cetakan II). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, SP. 1979. *Organizational Behavior*. Siding: Prentice Hall.
- Robbins, S.P.2008. *The Truth about Managing People*. Second Edition. Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Management In Education*. Terjemahan oleh Ahmad Ali Riadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Steger, 2003. *Study for Sosial Conflict*. <http://www.wordpress.com>. Diakses Wariso, Senin, 01 Oktober 2012.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial. Jakarta : Kementerian Informasi dan Komunikasi Republik Indonesia.
- Winardi. 2007. *Manajemen Konflik*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Walton, E.E. 2007. *Management Conflict*. California Publishing Ltd.