

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati

###### a. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati

Sejak akhir tahun 1940-an, Departemen Agama mulai menyelenggarakan sekolah-sekolah Agama seperti SGHA dan PHI dan seterusnya IAIN, yang kemudian setelah kemerdekaan banyak pesantren menyesuaikan diri yaitu dengan menyelenggarakan pendidikan formal terutama madrasah, disamping tetap meneruskan system lama berupa system wetonan dan sorogan, sekalipun pada akhir tetap tidak menarik minat masyarakat kecuali pondok pesantren tertentu yang sudah terkenal, di samping madrasah, pondok pesantren juga terpaksa banyak yang ikut menyelenggarakan jenis madrasah yang sama seperti yang diselenggarakan Departemen Agama, terutama PGA, adalah jenis sekolah yang khusus menyiapkan calon-calon guru agama, apalagi PGA Negeri dengan fasilitas ikatan dinas, sehingga seseorang sudah terjamin akan diangkat menjadi Pegawai Negeri (guru Agama) dengan melihat peluang dan tetap didasari iman.

Dalam rangka siar Islam di kota Pati, serta ditambah kondisi minimnya pendidikan dan pengetahuan agama masyarakat kota Pati, dengan tekad yang bulat ulama-ulama Pati, antara lain Bapak KH. Muhammadun Daiman (Almarhum), Bapak Eko Mawardi, Bapak K. Markum, Bapak Iskandar, dan lain-lain.

Atas dukungan PC NU Kabupaten Pati tahun 1958 mendirikan PGALNU (Pendidikan Guru Agama Lengkap Nahdlatul Ulama) di Jl. KHA. Wahid Hasyim Pati dan selanjutnya mengalami perubahan nama

maupun pengelola. Hingga tahun 1971 PGSLNU berubah menjadi PGA Islam Pati. Mulai tahun 1973 PGA Islam Pati menempati 2 lokasi yaitu di Jln. KHA. Wahid Hasyim dan di Masjid Agung Pati hingga tahun 1975. Karena Masjid Agung di Renovasi, kemudian atas prakarsa Bapak Rustam Santiko (Bupati Pati saat itu), membuat gedung di Rondole, Muktiharjo, Margorejo, Pati (sekarang Jln. Pratomo), untuk seterusnya ditempati PGA 4 tahun sebagai embrio dari MMP (Madrasah Menengah Pertama) yang pada akhirnya pada tahun 1979/1980 PGA Islam dihapus atas instruksi Pemerintah dalam hal ini Departemen Agama, menjadi MMP (MTs Islam Pati) dan MMA Islam (PGA 6 tahun, Pati).

Untuk menarik minat masyarakat kota Pati dan sekitarnya Madrasah Menengah Atas adalah sama dengan Sekolah Menengah Atas yang berciri khas Islam, Tahun 1983/ 1984 MMA berubah menjadi MAN Semarang Filial di Pati, yang menempati jalan Wakhid Hasyim Pati. Karena jumlah siswa selalu mengalami peningkatan maka tahun 1985/ 1986 pindah ke Rondole, Muktiharjo (sekarang Jln. Pratomo). Dibawah pengelolaan Yayasan Wahid Hasyim dengan prospek yang membanggakan oleh Yayasan pada tahun 1991/1992 tepatnya tanggal 11 Juni 1991 pengelolaan MAN Semarang Filial di Pati diserahkan kepada Departemen Agama / di-Negerikan menjadi MAN Pati. Dua tahun kemudian disusul MAN Semarang Filial di Tayu menjadi MA Negeri 2 Pati dan MAN Semarang Filial Pati Menjadi MA Negeri 1 Pati sampai sekarang.

Dan semakin berperannya BP. 3 (Komite Madrasah) selanjutnya menempati kampus baru yang terletak di jln. P. Sudirman KM. 3 Pati, dengan luas tanah pada waktu itu 6.110 M<sup>2</sup>, tepatnya pada tanggal 20 Januari 2004.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Diakses dari Blog MAN 1 Pati, <https://man1pati.wordpress.com>, tanggal 13 November 2016

**b. Slogan dan Motto**

Adapun slogan dan motto Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati adalah sebagai berikut:

- 1) Slogan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati terkenal dengan istilah “HARAPANKU”, yaitu: Humanis, Aqidah Islamiyah, Raja, Akhlakul Karimah, Populis, Adil, Normativ, Kualitas, Ukhuwah.
- 2) Motto Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati terkenal dengan istilah “SIAR ISLAM”, yaitu: Sabar, Inovatif, Arif, Ramah, Istiqomah, Sportif, Luhur, Amanah, Muthmainah.

**c. Visi, Misi dan Tujuan**

Visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati sebagai pedoman melaksanakan setiap gerak dan langkah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati dalam mengembangkan pendidikannya. Adapun visi, misi dan tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati adalah:

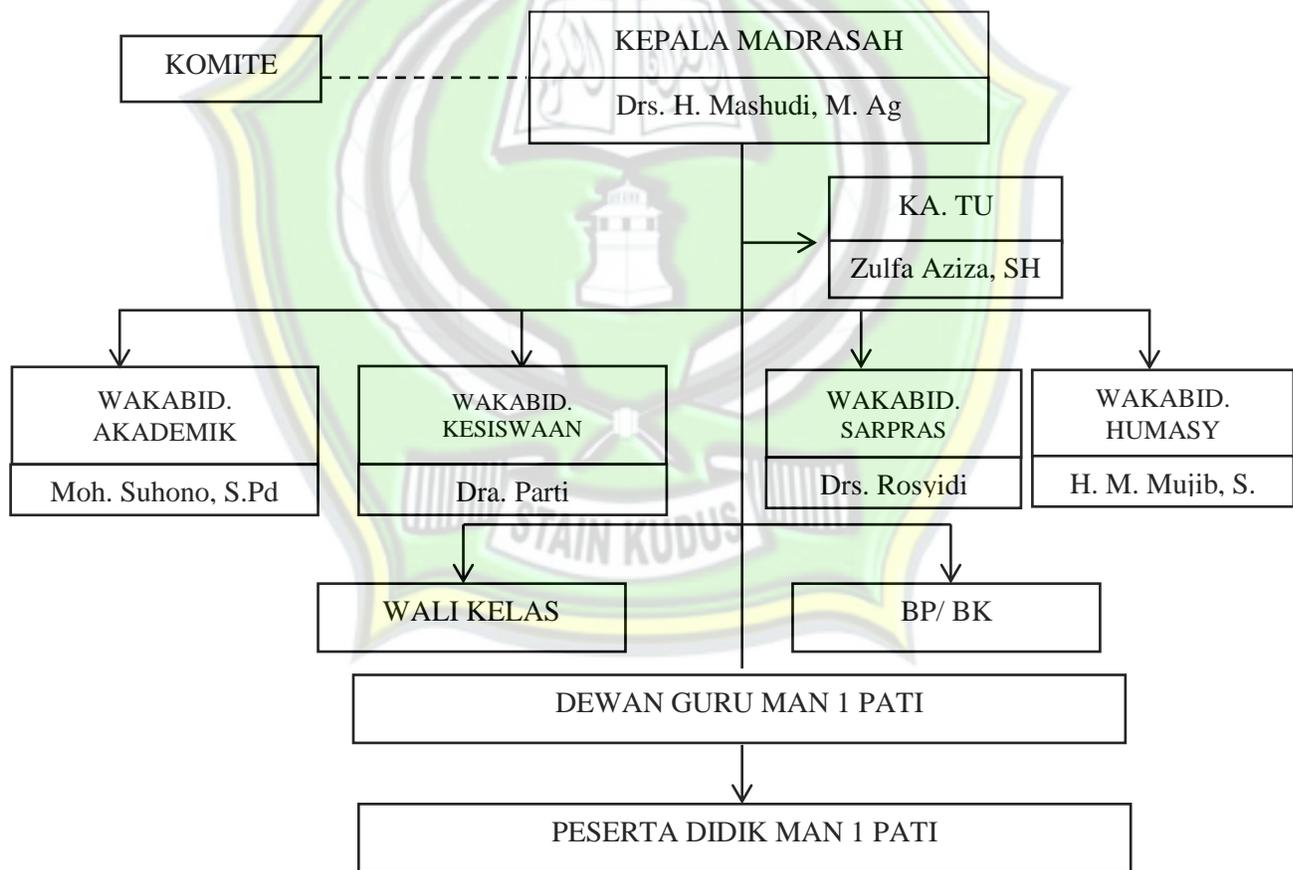
- 1) Visi yang hendak dicapai Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati yaitu Beraqidah Islamiyah, Berakhlakul Karimah, Terampil dan Berprestasi.
- 2) Misi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati, yaitu: mendidik anak bangsa yang berakhlakul karimah, kuat dalam aqidah Islamiyah, cerdas, trampil dan mandiri, mencapai prestasi hasil belajar siswa untuk menjadi manusia yang berkualitas serta teladan bagi lingkungannya, dan mencapai Madrasah yang Islami berbasis pada masyarakat.
- 3) Tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati, yaitu: menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi, menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan diri sejalan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian yang dijiwai ajaran Islam,

menyiapkan siswa agar mampu menjadi anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar yang dijiwai suasana keagamaan, dan membangun siswa MAN Pati menjadi manusia yang akrom-saleh.<sup>2</sup>

**d. Struktur Organisasi, Saran dan Prasarana, Kondisi Guru dan Deskripsi Tugas**

1) Struktur Organisasi

Struktur dan personil organisasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati seperti yang tercermin pada bagan 4.1 berikut ini.



Bagan 4.1 Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Brosur MAN 1 Pati,

<sup>3</sup> 2016Data Dokumentasi MAN 1 Pati, 2016

## 2) Sarana Prasarana

Suatu pelaksanaan pendidikan tentunya membutuhkan fasilitas atau perlengkapan, dimana fasilitas yang digunakan sangat penting bagi terselenggaranya proses belajar mengajar. Dengan fasilitas yang memadai, maka pelaksanaan proses pendidikan akan berjalan baik dan lancar.

Adapun fasilitas yang digunakan di MAN 1 Pati adalah sebagai berikut:

- a. Pada aspek prasarana, MAN 1 Pati memiliki 22 Ruang kelas, 3 ruang laboratorium (fisika, biologi, kimia), 1 ruang ketrampilan, dan ruang perpustakaan. Tidak hanya itu, MAN 1 Pati juga memiliki ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang osis, aula, musholla, ruang UKS, lapangan olah raga, dan halaman dan kantin.
- b. Pada aspek sarana, MAN 1 Pati memiliki 1 set meja kursi kepala, 30 set meja kursi guru, serta 600 set meja kursi siswa yang kesemuanya masih dalam keadaan baik. Pada aspek instrument kelas, sekolah juga melengkapi kelas dengan 1 paket papan data kelas. Pada bagian tata usaha kelengkapan yang dimiliki diantaranya 1 filling cabinet untuk kepentingan penyimpanan data, pada aspek operasional ketata usahaan sarana yang di miliki adalah 3 set komputer, print, telepon, faximile.
- c. Pada aspek kelengkapan dan unsur pengembangan pendidikan di MAN 1 Pati juga dilakukan pemenuhan sarana yang diharapkan bisa berkontribusi terhadap terciptanya proses peningkatan skill pengetahuan siswa secara komprehensif, diantara pada laboratorium komputer terdapat 60 set komputer, pada ruang guru

ada 5 set komputer, 2 sound sistem, 1 kendaraan roda dua, dan 1 kendaraan roda empat.

### 3) Kondisi Guru

Jumlah guru MAN 1 Pati sebanyak 49 guru seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Rekapitulasi Tenaga Pendidik MAN 1 Pati

No	Uraian	PNS		Non PNS	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Kepala Sekolah	1			
2.	Wakil Kepala Sekolah	3	1		
3.	Guru	16	21	6	1
	Jumlah	20	22	6	1

Sumber: MAN 1 Pati, 2017.

Berdasarkan tabel seperti tersebut di atas nampak bahwa jumlah keseluruhan tenaga pendidik di MAN 1 Pati sebanyak 49 guru dengan perincian 1 orang kepala sekolah, 4 orang wakil kepala sekolah, 27 guru PNS dan 7 guru non PNS.<sup>4</sup>

### 4) Deskripsi Tugas

#### a) Komite

(1) Tugas Komite, meliputi: pemberi pertimbangan (*Advisory Agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, pendukung (*Supporting Agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, pengontrol (*Controlling Agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan mediator (*Mediator Agency*) antara pemerintah (*Executive*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

<sup>4</sup> *Ibid*

(2) Fungsi Komite, meliputi: mendorong perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: kebijakan dan program pendidikan; rencana anggaran pendidikan dan belanja madrasah (RAPBM); Kriteria kinerja satuan pendidikan; criteria tenaga kependidikan; dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan, mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

b) Kepala Madrasah

(1) Kepala Madrasah Selaku pimpinan, mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisir kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinir kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi setiap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi (kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, dan keuangan),

mengatur organisasi siswa intra Madrasah (OSIS), dan mengatur hubungan Madrasah dengan masyarakat.

- (2) Kepala Madrasah Selaku administrator, mempunyai tugas: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, perkantoran, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan.
- (3) Kepala Madrasah Selaku supervisor, mempunyai tugas: kegiatan belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, kegiatan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha.

c) Kepala TU

- (1) Tugas Pokok dan Fungsi Kepala TU adalah menyusun program tata usaha Madrasah, pengelolaan keuangan Madrasah, mengatur segala sesuatu yang terkait dengan penyediaan keperluan Madrasah, melaksanakan penyelesaian kegiatan penggajian guru/pegawai, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor/Madrasah dan rencana belanja bulanan, menyusun administrasi pegawai, guru dan siswa, menginventaris seluruh data, membukukan surat keluar dan masuk, mengajukan usulan kenaikan pangkat guru, pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha madrasah, menyusun administrasi perlengkapan Madrasah, menyusun dan menyajikan data / statistik Madrasah, meningkatkan dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan (6K), menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara

berkala, dan bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas operasional madrasah.

d) Wakabid

Secara umum wakil kepala madrasah mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut: membantu tugas Kepala Madrasah sesuai dengan tugas bidangnya, dan mewakili Kepala Madrasah bila berhalangan.

Secara khusus wakil kepala madrasah mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

*Bidang Kurikulum*, tugas pokok dan fungsinya adalah: menyusun program pengajaran (Program Tahunan dan Semester), menyusun Kalender Pendidikan, menyusun SK pembagian tugas mengajar guru dan tugas tambahan lainnya, menyusun jadwal pelajaran, menyusun Program dan jadwal Pelaksanaan Ujian Akhir Madrasah/Nasional, menyusun kriteria dan persyaratan siswa untuk naik kelas/tidak Serta lulus/tidak siswa yang mengikuti ujian, menyusun jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Raport) dan penerimaan STTB/Ijasah dan STK, menyediakan silabus seluruh mata pelajaran dan contoh format RPP, menyediakan agenda kelas, agenda piket, surat izin masuk/keluar, agenda guru (yang berisi: jadwal pelajaran, kontrak belajar engan siswa, absensi siswa, form catatan pertemuan dan materi guru, daftar nilai, dan form home visit), penyusunan program KBM dan analisis mata pelajaran, menyediakan dan memeriksa daftar hadir guru, memeriksa program satuan pembelajaran guru, mengatasi hambatan terhadap KBM, mengatur penyediaan kelengkapan sarana guru dalam KBM (kapur tulis, spidol dan isi tintanya, penghapus papan tulis, daftar absensi siswa, daftar nilai siswa),

mengkoordinasikan pelaksanaan KBM dan laporan pelaksanaan KBM, mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran. Dan menyusun laporan pelaksanaan pelajaran secara berkala.

*Bidang Kesiswaan:* menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS, menegakkan Tata Tertib Madrasah, melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib Madrasah, membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan(6K), memberi pengarahan dan penilaian dalam pemilihan pengurus OSIS, melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi, bekerjasama dengan para pembina kegiatan kesiswaan didalam menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental, melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerimaan siswa baru, mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili Madrasah dalam kegiatan di luar Madrasah, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala, dan mengatur serta menyelenggarakan hubungan Madrasah dengan orang tua murid, melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan siswa penerima beasiswa.

*Bidang Sarana dan Prasarana:* menginventarisasi barang, pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan penunjang KBM, pendayagunaan sarana prasarana (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan), pemeliharaan sarana dan prasaran pendidikan (pengamanan, penghapusan, pengembangan), dan pengelolaan alat-alat penunjang pembelajaran.

*Bidang Humas:* mengatur dan menyelenggarakan hubungan Madrasah dengan orangtua/Wali siswa, membina hubungan antar Madrasah dengan komite Madrasah, membina pengembangan hubungan antar Madrasah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga-lembaga sosial lainnya, memberi/berkonsultasi dengan usaha, menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala, melaksanakan tugas-tugas ke luar lembaga, dan menjalin hubungan ke luar lembaga sesuai fungsi dan kebutuhan.

- e) Wali Kelas, tugas pokok dan fungsi wali kelas adalah pengelolaan kelas, menyelenggarakan administrasi kelas (meliputi denah tempat duduk, papan absen, daftar pelajaran, daftar piket kelas, buku absen siswa, buku kegiatan pembelajaran/jurnal), tata tertib, menyusun pembuatan statistik bulanan (absen), mengisi leger, membuat catatan khusus, mengisi dan membagi rapor, membina siswa binaan didiknya dengan sebaik-baiknya, membantu kelancaran proses belajar mengajar siswa di kelasnya, mengetahui identitas, nama dan jumlah siswa di kelasnya, mengetahui, memahami dan mengambil tindakan-tindakan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang timbul di kelasnya, melakukan home visit terhadap siswa yang bermasalah dan melaporkan perkembangannya kepada guru BP, bekerja sama dengan guru BP dalam memecahkan masalah yang dihadapi siswa dan apabila dipandang perlu mengadakan hubungan dengan orangtua/wali murid dalam rangka pembinaan siswa kelasnya, melaksanakan tugas penilaian kognitif, psikomotor dan afektif siswa terutama terhadap budi pekerti, kelakuan dan kerajinan siswa di kelasnya, mengawasi, memonitor serta menyampaikan laporan kepada

Kepala Madrasah secara berkala melalui Wakil Kepala Bidang Kesiswaan mengenai pembinaan kelasnya (2 bulan sekali), turut bertanggung jawab dalam kelancaran pelaksanaan Upacara Bendera, dan koordinasi dengan Waka. Bidang Kesiswaan, Tata Usaha Urusan kesiswaan, BP, untuk siswa pindahan/mutasi karena sesuatu dan lain hal (ketidak hadirannya) prestasi rendah dan lain-lain.

- f) BP/BK, tugas pokok dan fungsi koordinator BP/BK adalah menyusun program dan pelaksanaan kegiatan penyuluhan, membantu guru dan wali kelas dalam menghadapi kasus anak, membuat program bimbingan psikologi, menyusun dan mengarsip data kasus murid (konseling), memberikan penjelasan bersama dengan Kepala Madrasah tentang program dan tujuan bimbingan kepada Wali Murid, membantu Wali Murid dalam memberikan layanan psikolog tentang perkembangan putra-putrinya, kordinasi dengan Wali Kelas dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi siswa tentang kesulitan belajar, melaksanakan koordinasi dengan wali kelas dan guru dalam menilai siswa bila terjadi pelanggaran yang dilakukan siswa dan dengan dinas terkait, memberikan layanan bimbingan penyuluhan, karir kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar, melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait, penyusunan dan pemberian saran serta pertimbangan pemilihan jurusan, memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan, mengadakan penilaian pelaksanaan BP/BK, melaksanakan home visit kepada siswa/orang tua siswa yang bermasalah setelah ditangani oleh wali kelas melalui home visit sebelumnya dan tidak ada perubahan, menyusun statistik hasil

penilaian BP/BK, dan menyusun laporan pelaksanaan BK secara berkala.

- g) Guru, tugas pokok dan fungsinya adalah membuat program pengajaran (analisa materi pelajaran/AMP, program tahunan (Prota), program satuan pelajaran/SP, program Rencana Pengajaran/RP, dan lembar kegiatan siswa/LKS), melaksanakan kegiatan pembelajaran, meningkatkan Penguasaan materi pelajaran yang menjadi tanggungjawabnya, memilih metode yang tepat untuk menyampaikan materi, melaksanakan KBM, menganalisa hasil evaluasi KBM, mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan, dan pengawasan ketertiban, keamanan, kebersihan, keindahan, dan kekeluargaan, melaksanakan kegiatan penilaian (semester/tahun), meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, membuat dan menyusun lembar kerja (*Job Sheet*), membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa, mengikuti perkembangan kurikulum, dan mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.
- h) Peserta Didik: memahami dan mempelajari materi yang diajarkan guru, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh guru, mempelajari kembali materi yang telah diajarkan dan mengerjakan PR jika ada PR, taat pada peraturan dan tata tertib sekolah demi terciptanya kondisi sekolah yang kondusif, aman, nyaman untuk siswa dalam belajar dan menjalani aktivitas selama di sekolah. Selain itu tata tertib sekolah juga sebagai patokan dan kontrol perilaku siswa di sekolah. Jika tata tertib dilanggar maka akan mendapatkan sanksi atau hukuman, patuh dan hormat pada guru (menuruti semua perintah guru, menghargai guru, dan memperhatikan jika diterangkan materi oleh guru), disiplin dalam

belajar, disiplin dalam sekolah, dan menjaga nama baik sekolah: menjaga nama baik sekolah adalah kewajiban setiap siswa, dengan menjaga nama baik sekolah maka siswa dan sekolah akan mendapatkan nilai positif.<sup>5</sup>

## **2. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati**

### **a. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati**

Cikal bakal berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati adalah berawal dari:

- 1) Pada tanggal 1 Agustus 1965 beridirlah Lembaga Pendidikan dengan nama Pendidikan Guru Agama (PGA) NU di Tayu Kabupaten Pati.
- 2) Pada saat tersebut ada ketentuan dari Pemerintah RI, bahwa nama lembaga pendidikan tidak boleh menggunakan nama organisasi politik, kemudian PGA NU berubah menjadi Pendidikan Guru Agama Islam (PGAI) Tayu Kabupaten Pati.
- 3) Pada tahun 1979 ada Peraturan Menteri Agama RI tentang penghapusan PGA yang berstatus swasta, maka pada saat itu berdiri Yayasan Perguruan Islam Al Huda (PIA) Tayu yang mengelola Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah.
- 4) Mulai tahun pelajaran 1982/1983 Madrasah Aliyah Perguruan Islam Al Huda (PIA) Tayu berubah status menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Semarang Filial Tayu Kabupaten Pati.
- 5) Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 515 A Tahun 1995 tanggal 25 Nopember 1995, MAN Semarang Filial Tayu berubah status Penegerian menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati.<sup>6</sup>

### **b. Slogan dan Motto**

Adapun slogan dan motto Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati adalah sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Data Dokumentasi MAN 1 Pati, 2016

<sup>6</sup> Diakses dari website resmi MAN 2 Pati, <http://man2pati.sch.id>, tanggal 13 November 2016

- 1) Slogan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati terkenal dengan istilah “HARAPAN KU”, yaitu: Humanis, Aqidah Islamiyah, Raja, Akhlakul Karimah, Populis, Adil, Normativ, Kualitas, Ukhuwah.
- 2) Motto Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati terkenal dengan istilah “SIAR ISLAM”, yaitu: Sabar, Inovatif, Arif, Ramah, Istiqomah, Sportif, Luhur, Amanah, Muthmainah.

**c. Visi, Misi dan Tujuan**

- 1) Visi: unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, mantap dalam iman dan taqwa, serta mandiri.
- 2) Misi: melaksanakan proses pembelajaran secara profesional dan berkualitas, mampu berkompetisi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari, dan memfasilitasi pelaksanaan berbagai kegiatan ketrampilan dan kecakapan hidup.
- 3) Tujuan: menghasilkan lulusan yang berkualitas, menguasai IPTEK, dan dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, siswa mampu mengembangkan diri menjadi manusia terampil sejalan dengan perkembangan IPTEK dan budaya sesuai ajaran Islam, siswa memiliki keimanan dan ketaqwaan, bermoral dan berakhlakul karimah, dan mampu menjadi anggota masyarakat yang baik dan memiliki ketrampilan untuk hidup mandiri.<sup>7</sup>

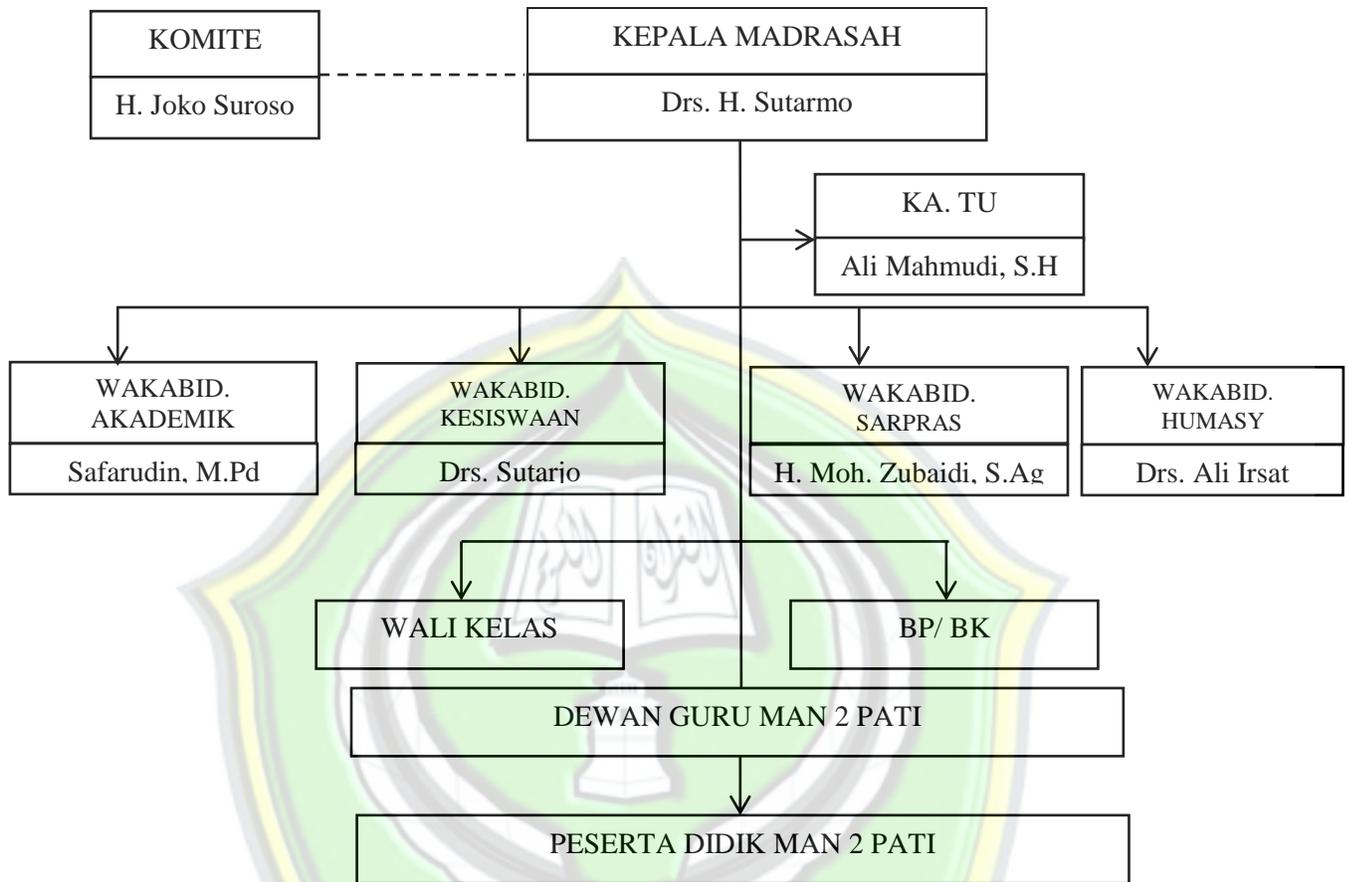
**d. Struktur Organisasi, Sarana dan Prasaran, Kondisi Guru dan Deskripsi Tugas**

1) Struktur Organisasi

Struktur dan personil organisasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati seperti yang tercermin pada bagan 4.2 berikut ini.

---

<sup>7</sup> *Ibid*



Bagan 4.2 Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Pati<sup>8</sup>

2) Sarana Prasarana

Suatu pelaksanaan pendidikan tentunya membutuhkan fasilitas atau perlengkapan, dimana fasilitas yang digunakan sangat penting bagi terselenggaranya proses belajar mengajar. Dengan fasilitas yang memadai, maka pelaksanaan proses pendidikan akan berjalan baik dan lancar.

Adapun fasilitas yang digunakan di MAN 2 Pati adalah sebagai berikut:

<sup>8</sup> Data Dokumentasi MAN 2 Pati, 2016

- a) 24 kelas rombongan belajar
  - b) 1 laboratorium Fisika
  - c) 1 laboratorium Biologi
  - d) 1 laboratorium Kimia
  - e) 1 laboratorium Menjahit
  - f) 1 laboratorium Multimedia
  - g) 1 laboratorium Komputer/ Internet
  - h) 1 laboratorium Broadcasting
  - i) 1 lapangan olahraga
  - j) 1 Masjid
  - k) 4 kantin
- 3) Kondisi Guru

Jumlah guru MAN 2 Pati sebanyak 40 guru seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Rekapitulasi Tenaga Pendidik MAN 2 Pati

No	Nama Guru	Kelas	Keterangan
1.	Drs. H. Sutarmo	-	Kepala Sekolah
2.	Drs. Sutarjo	XI IPS 1	PKn (Wakabid)
3.	H. Moh Zubaidi, S.Ag.	XI IPA 3	B. Arab (Wakabid)
4.	Drs. Ali Irsat	X IPA 3	B. Inggris (Wakabid)
5.	Safrudin, M.Pd.	XII IPS 2	Geografi (Wakabid)
6.	Dra. Hj. Istifaiyah, M.Pd.	X IPA 4	B. Inggris
7.	Drs. H. Muzammil	XI IPA 1	B. Inggris
8.	Hj. Ummi Istiqomah, S.Ag.	X IPA 3	Aqidah Akhlak
9.	Rifaa, S.Pd.	XI IPA 3	Fisika
10.	Moh Amri, S.Pd.,S.Kom.	XI IPS 1	Fiqih
11.	Dra. Endang Suparti	X IPS 5	Eko/ Geo
12.	Rifatun Nasikah, S.Pd.	X IPS 3	Sejarah
13.	Drs. Sugiono	XI IPA 3	B. Indonesia
14.	Abid Masduki, S.Ag.	XI IPS 4	Fiqih

15.	Ahmad Rofi'i, S.Pd.	X IPA 1	B. Indonesia
16.	Anita Fizqiyah, S.Pd.	X IPA 2	B. Inggris
17.	H. Masrum, M.Pd.	XI IPS 4	Seni Budaya
18.	Sholikul Huda, S.Pd.	X IPA 2	PKn
19.	Suji Priyanto, S.Pd.	XI IPS 2	Otomotif
20.	Defri Agung W, S.Pd.	XI IPA 1	Penjaskes
21.	Tri Puji Astuti, S.Pd.	X IPA 1	Biologi
22.	H. Turmuzi, S.Pd.I	X IPA 1	Quran Hadis
23.	Surahmat H, S.Pd.,M.Si.	X IPA 3	Fisika
24.	Dwi Sutrisno, S.Pd.	X IPA 3	Ekonomi
25.	Ah Sahal, S.Pd.I	X IPA 2	B. Arab
26.	Dra. Hj. Suhaimi	-	BK
27.	Ahmad Sholihan, S.Ag.	X IPS 5	Quran Hadis
28.	Fatimah, S.Pd.	XI IPA 2	Kimia
29.	Sri Jauharin I., S.Pd.	XI IPS 2	Sosiologi
30.	Rumaisah, S.Pd.	X IPS 2	B. Jawa
31.	Agung Sutrisno, S.Pd.	XI IPS 1	Ekonomi
32.	Mamik Sujatmi, S.Pd.	X IPA 2	Sejarah
33.	Drs. Sunoto	-	BK
34.	Rizka Niama, S.Pd.I	X IPA 1	B. Arab
35.	Eva Fitriana D., S.Pd.	X IPA 4	Seni Budaya
36.	Supatmi, S.Pd.	XI IPS 4	Matematika
37.	Indarwati, S.Pd.	XI IPS 4	B. Indonesia
38.	Sunaryo, S.Pd.	X IPA 3	Ekonomi
39.	Khofifatunnikmah, S.Pd.	X IPA 1	Kimia/ MTK
40.	Suhartono, S.Pd.	X IPS 3	Mtk/ Bio

Sumber: MAN 2 Pati, 2017.

Berdasarkan tabel seperti tersebut di atas nampak bahwa jumlah keseluruhan tenaga pendidik sebanyak 40 orang dengan perincian 1 orang kepala sekolah, 4 orang wakil kepala bidang dan 35 orang tenaga pendidik.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> *Ibid*

#### 4) Deskripsi Tugas

##### a) Komite

(1) Tugas Komite, meliputi: pemberi pertimbangan (*Advisory Agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, pendukung (*Supporting Agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, pengontrol (*Controlling Agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan mediator (*Mediator Agency*) antara pemerintah (*Executive*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

(2) Fungsi Komite, meliputi: mendorong perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: kebijakan dan program pendidikan; rencana anggaran pendidikan dan belanja madrasah (RAPBM); Kriteria kinerja satuan pendidikan; criteria tenaga kependidikan; dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan, mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan

pendidikan di satuan pendidikan, dan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

b) Kepala Madrasah

(1) Kepala Madrasah Selaku pimpinan, mempunyai tugas: menyusun perencanaan, mengorganisir kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinir kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi setiap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi (kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, dan keuangan), mengatur organisasi siswa intra Madrasah (OSIS), dan mengatur hubungan Madrasah dengan masyarakat.

(2) Kepala Madrasah Selaku administrator, mempunyai tugas: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, perkantoran, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan.

(3) Kepala Madrasah Selaku supervisor, mempunyai tugas: kegiatan belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan penyuluhan, kegiatan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha.

c) Kepala TU

Tugas Pokok dan Fungsi Kepala TU adalah menyusun program tata usaha Madrasah, pengelolaan keuangan Madrasah, mengatur segala sesuatu yang terkait dengan penyediaan keperluan Madrasah, melaksanakan penyelesaian kegiatan penggajian guru/pegawai, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan

kantor/Madrasah dan rencana belanja bulanan, menyusun administrasi pegawai, guru dan siswa, menginventaris seluruh data, membukukan surat keluar dan masuk, mengajukan usulan kenaikan pangkat guru, pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha madrasah, menyusun administrasi perlengkapan Madrasah, menyusun dan menyajikan data / statistik Madrasah, meningkatkan dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan (6K), menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala, dan bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas operasional madrasah.

d) Wakabid

Secara umum wakil kepala madrasah mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut: membantu tugas Kepala Madrasah sesuai dengan tugas bidangnya, dan mewakili Kepala Madrasah bila berhalangan.

Secara khusus wakil kepala madrasah mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

*Bidang Kurikulum*, tugas pokok dan fungsinya adalah: menyusun program pengajaran (Program Tahunan dan Semester), menyusun Kalender Pendidikan, menyusun SK pembagian tugas mengajar guru dan tugas tambahan lainnya, menyusun jadwal pelajaran, menyusun Program dan jadwal Pelaksanaan Ujian Akhir Madrasah/Nasional, menyusun kriteria dan persyaratan siswa untuk naik kelas/tidak Serta lulus/tidak siswa yang mengikuti ujian, menyusun jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Raport) dan penerimaan STTB/Ijasah dan STK, menyediakan silabus seluruh mata pelajaran dan contoh format RPP,

menyediakan agenda kelas, agenda piket, surat izin masuk/keluar, agenda guru (yang berisi: jadwal pelajaran, kontrak belajar engan siswa, absensi siswa, form catatan pertemuan dan materi guru, daftar nilai, dan form home visit), penyusunan program KBM dan analisis mata pelajaran, menyediakan dan memeriksa daftar hadir guru, memeriksa program satuan pembelajaran guru, mengatasi hambatan terhadap KBM, mengatur penyediaan kelengkapan sarana guru dalam KBM (kapur tulis, spidol dan isi tintanya, penghapus papan tulis, daftar absensi siswa, daftar nilai siswa), mengkoordinasikan pelaksanaan KBM dan laporan pelaksanaan KBM, mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran. Dan menyusun laporan pelaksanaan pelajaran secara berkala.

*Bidang Kesiswaan:* menyusun program pembinaan kesiswaan/ OSIS, menegakkan Tata Tertib Madrasah, melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/ OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib Madrasah, membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan(6K), memberi pengarahan dan penilaian dalam pemilihan pengurus OSIS, melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi, bekerjasama dengan para pembina kegiatan kesiswaan didalam menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental, melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerimaan siswa baru, mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili Madrasah dalam kegiatan di luar Madrasah, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala, dan mengatur serta menyelenggarakan hubungan

Madrasah dengan orang tua murid, melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan siswa penerima beasiswa.

*Bidang Sarana dan Prasarana:* menginventarisasi barang, pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan penunjang KBM, pendayagunaan sarana prasarana (termasuk kartu-kartu pelaksanaan pendidikan), pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan (pengamanan, penghapusan, pengembangan), dan pengelolaan alat-alat penunjang pembelajaran.

*Bidang Humas:* mengatur dan menyelenggarakan hubungan Madrasah dengan orangtua/ Wali siswa, membina hubungan antar Madrasah dengan komite Madrasah, membina pengembangan hubungan antar Madrasah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga-lembaga sosial lainnya, memberi/berkonsultasi dengan usaha, menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala, melaksanakan tugas-tugas ke luar lembaga, dan menjalin hubungan ke luar lembaga sesuai fungsi dan kebutuhan.

- e) Wali Kelas, tugas pokok dan fungsi wali kelas adalah pengelolaan kelas, menyelenggarakan administrasi kelas (meliputi denah tempat duduk, papan absen, daftar pelajaran, daftar piket kelas, buku absen siswa, buku kegiatan pembelajaran/ jurnal), tata tertib, menyusun pembuatan statistik bulanan (absen), mengisi leger, membuat catatan khusus, mengisi dan membagi rapor, membina siswa binaan didiknya dengan sebaik-baiknya, membantu kelancaran proses belajar mengajar siswa di kelasnya, mengetahui identitas, nama dan jumlah siswa di kelasnya, mengetahui, memahami dan mengambil tindakan-tindakan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang timbul di kelasnya, melakukan

home visit terhadap siswa yang bermasalah dan melaporkan perkembangannya kepada guru BP, bekerja sama dengan guru BP dalam memecahkan masalah yang dihadapi siswa dan apabila dipandang perlu mengadakan hubungan dengan orangtua/wali murid dalam rangka pembinaan siswa kelasnya, melaksanakan tugas penilaian kognitif, psikomotor dan afektif siswa terutama terhadap budi pekerti, kelakuan dan kerajinan siswa di kelasnya, mengawasi, memonitor serta menyampaikan laporan kepada Kepala Madrasah secara berkala melalui Wakil Kepala Bidang Kesiswaan mengenai pembinaan kelasnya (2 bl. sekali), turut bertanggung jawab dalam kelancaran pelaksanaan Upacara Bendera, dan koordinasi dengan Waka. Bidang Kesiswaan, Tata Usaha Urusan kesiswaan, BP, untuk siswa pindahan/mutasi karena sesuatu dan lain hal (ketidak hadir) prestasi rendah dan lain-lain.

- f) BP/ BK, tugas pokok dan fungsi koordinator BP/BK adalah menyusun program dan pelaksanaan kegiatan penyuluhan, membantu guru dan wali kelas dalam menghadapi kasus anak, membuat program bimbingan psikologi, menyusun dan mengarsip data kasus murid (konseling), memberikan penjelasan bersama dengan Kepala Madrasah tentang program dan tujuan bimbingan kepada Wali Murid, membantu Wali Murid dalam memberikan layanan psikolog tentang perkembangan putra-putrinya, kordinasi dengan Wali Kelas dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi siswa tentang kesulitan belajar, melaksanakan koordinasi dengan wali kelas dan guru dalam menilai siswa bila terjadi pelanggaran yang dilakukan siswa dan dengan dinas terkait, memberikan layanan bimbingan penyuluhan, karir kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar, melaksanakan

koordinasi dengan instansi terkait, penyusunan dan pemberian saran serta pertimbangan pemilihan jurusan, memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan, mengadakan penilaian pelaksanaan BP/ BK, melaksanakan home visit kepada siswa/orang tua siswa yang bermasalah setelah ditangani oleh wali kelas melalui home visit sebelumnya dan tidak ada perubahan, menyusun statistik hasil penilaian BP/ BK, dan menyusun laporan pelaksanaan BK secara berkala.

- g) Guru, tugas pokok dan fungsinya adalah membuat program pengajaran (analisa materi pelajaran/ AMP, program tahunan (Prota), program satuan pelajaran/SP, program Rencana Pengajaran/RP, dan lembar kegiatan siswa/ LKS), melaksanakan kegiatan pembelajaran, meningkatkan Penguasaan materi pelajaran yang menjadi tanggungjawabnya, memilih metode yang tepat untuk menyampaikan materi, melaksanakan KBM, menganalisa hasil evaluasi KBM, mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan, dan pengawasan ketertiban, keamanan, kebersihan, keindahan, dan kekeluargaan, melaksanakan kegiatan penilaian (semester/ tahun), meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, membuat dan menyusun lembar kerja (*Job Sheet*), membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa, mengikuti perkembangan kurikulum, dan mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.
- h) Peserta Didik: memahami dan mempelajari materi yang diajarkan guru, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh guru, mempelajari kembali materi yang telah diajarkan dan mengerjakan PR jika ada PR, taat pada peraturan dan tata tertib sekolah demi

terciptanya kondisi sekolah yang kondusif, aman, nyaman untuk siswa dalam belajar dan menjalani aktivitas selama di sekolah. Selain itu tata tertib sekolah juga sebagai patokan dan kontrol perilaku siswa di sekolah. Jika tata tertib dilanggar maka akan mendapatkan sanksi atau hukuman, patuh dan hormat pada guru (menuruti semua perintah guru, menghargai guru, dan memperhatikan jika diterangkan materi oleh guru), disiplin dalam belajar, disiplin dalam sekolah, dan menjaga nama baik sekolah: menjaga nama baik sekolah adalah kewajiban setiap siswa, dengan menjaga nama baik sekolah maka siswa dan sekolah akan mendapatkan nilai positif.<sup>10</sup>

## **B. Deskripsi Data Penelitian**

### **1. Penerapan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati**

Berdasarkan data hasil penelitian yang penulis peroleh mengenai tahap-tahap penerapan manajemen konflik di MAN di Kabupaten Pati dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **a. Perencanaan**

Manajemen konflik dapat diartikan sebagai cara penyusunan atau strategi dalam mengatasi sebuah konflik yang sedang terjadi dan mengendalikan konflik tersebut untuk menghasilkan sebuah harapan yang diinginkan bersama dalam organisasi. Dalam segi perencanaan dalam mengelola konflik peran dari kepala sekolah akan sangat berpengaruh dalam mengendalikan konflik yang terjadi dalam sekolah. Karena apabila seorang kepala sekolah tidak mampu merencanakan konsep yang matang dalam mengendalikan konflik yang terjadi dalam sekolah tentu sebuah

---

<sup>10</sup> *Ibid*

konflik yang terjadi dalam sekolah tidak akan terselesaikan dan hal tersebut akan berdampak negatif untuk perkembangan sekolah.

Pentingnya perencanaan dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah, menurut H.M. Mujib yang menyatakan bahwa “Manajemen konflik di dalam sekolah sangat berperan penting dan tentunya harus direncanakan dengan baik, hal ini dimaksudkan karena manajemen konflik memiliki andil yang cukup besar dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekolah.”<sup>11</sup>

Sedangkan dalam perencanaanya menurut H. Mashudi menjelaskan bahwa:

“... perencanaan pengelolaan konflik di sekolah tidak disusun secara terprogram, namun yang biasa saya lakukan dalam menangani konflik adalah dengan cara membangun komunikasi kepada warga sekolah dengan baik dan saya berusaha mengenali sifat setiap individu, karena sifat setiap individu tentunya berbeda-beda di sekolah. Selain itu ketika terjadi konflik, tentunya saya akan langsung memanggil para pihak yang terlibat konflik, bisa dimisalkan ketika terjadi konflik pada guru mata pelajaran, saya akan memanggil guru mata pelajaran yang bermasalah tersebut. Hal tersebut dilakukan karena merupakan tanggung jawab saya sebagai kepala sekolah yang menaungi mereka semua ...”<sup>12</sup>

Dari pemaparan yang telah disampaikan oleh kepala sekolah tersebut nampak bahwa dalam menangani konflik yang terjadi perencanaannya secara tertulis sekolah tidak ada, namun sebagai kepala sekolah hanya melakukan melalui komunikasi dan mempelajari karakter sifat setiap individu yang ada di sekolah. Namun pada saat terjadi konflik, kepala sekolah akan memanggil pihak yang terkait untuk diselesaikan agar tidak berlarut-larut. Dengan demikian, penanganan terhadap konflik

---

<sup>11</sup> H.M. Mujib, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>12</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

dilaksanakan menurut kasus yang timbul melalui pengendalian kasus. Dalam perencanaannya, kepala sekolah tidak selalu melibatkan seluruh guru hanya yang terlibat konflik saja yang dipanggil. Penjelasan tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh H. Mashudi Kepala Sekolah MAN 1 yang menjelaskan bahwa “dalam penanganan konflik di sekolah kepala sekolah hanya melibatkan orang perorang tergantung spesifikasi dari konflik yang sedang dihadapi”.<sup>13</sup> Pendapat tersebut juga dijelaskan oleh Luthfin Niam yang menyatakan bahwa “dalam perencanaan penyelesaian konflik, kepala sekolah tidak melibatkan seluruh guru dan staff di sekolah, kepala sekolah hanya melibatkan orang-orang yang terlibat konflik dalam sekolah saja tergantung dari masalahnya”<sup>14</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan konflik yang terjadi di sekolah dapat diselesaikan dengan cukup baik meskipun tidak direncanakan secara terprogram. Dalam masalah penyelesaian konflik ini, kepala sekolah tidak melibatkan seluruh pihak dan hanya melibatkan pihak terkait yang sesuai dengan spesifikasi konflik yang dihadapi saja. Agar mengontrol konflik yang terjadi di sekolah, kepala sekolah mengadakan buku pembinaan yang dikhususkan untuk para guru dan buku kasus untuk para siswa. Hal tersebut dilakukan agar kepala sekolah dapat mendata guru-guru dan siswa yang bermasalah untuk diberikan pengarahan agar ke depannya tidak terjadi hal yang serupa.

Hasil yang didapat dalam penelitian ini terlihat sekolah telah menerapkan fungsi dari perencanaan dalam mengendalikan konflik di sekolah. Hanya saja sekolah tidak memiliki perencanaan pengendalian konflik secara terprogram.

---

<sup>13</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>14</sup> Luthfin Niam, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

## b. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasiannyapun kepala sekolah tidak melibatkan seluruh guru yang ada di sekolah dan hanya melibatkan pihak-pihak terkait saja tergantung pada tingkat masalah yang sedang di hadapi oleh sekolah. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Zulfa Aziza yang menyatakan bahwa:

“... dalam pengorganisasiannya ketika sebuah masalah dapat diselesaikan pada tingkat pimpinan saja maka kepala sekolah tidak melibatkan guru-guru, dan ketika masalah tersebut cukup berbahaya dan butuh pendapat dari para guru, maka kepala sekolah akan mengajak para guru untuk membantu dalam menyelesaikannya. Karena permasalahan itu ada yang dapat ditangani oleh wali kelas sendiri dan pimpinan sendiri atau semua pihak dilibatkan ...”<sup>15</sup>

Berdasarkan penjelasan seperti tersebut di atas, nampak bahwa dalam pengorganisasian konflik yang muncul tergantung pada masalah/konflik yang terjadi di sekolah. Kepala sekolah hanya melibatkan pada para pihak yang terlibat konflik saja. Namun ketika masalah tersebut membutuhkan pendapat para guru yang lain, kepala sekolahpun akan melibatkan para guru untuk membantu dalam menyelesaikannya.

Dalam pengorganisasiannya kepala sekolah sudah seharusnya dapat berkomunikasi dengan baik kepada para guru. Karena apabila ada guru yang bermasalah misalnya dalam cara mengajarnya, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mengkomunikasikan dengan guru tersebut untuk memberikan solusi dan motivasi agar guru tersebut memperbaiki cara mengajarnya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh M. Mujib yang menyatakan bahwa,

“..ketika ada guru yang sedang bermasalah dengan pribadinya hingga hal tersebut berdampak pada mengajarnya, untuk hal-hal

---

<sup>15</sup> Zulfa Aziza, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

yang bersifat pribadi kepala sekolah langsung berkomunikasi dengan guru tersebut. Ini dilakukan agar guru tersebut dapat memperbaiki cara mengajarnya”<sup>16</sup>

Berdasarkan penjelasan seperti yang telah disampaikan oleh M. Mujib, nampak bahwa dalam mengorganisasikan konflik yang terjadi pada guru, kepala sekolah selalu memantau kinerja para guru. Dan ketika terdapat guru bermasalah, kepala sekolah langsung berkomunikasi dengan guru tersebut dan memotivasinya agar guru tersebut dapat termotivasi dan memperbaiki cara mengajarnya. Hal ini nampak bahwa upaya mengorganisasi konflik yang muncul dari para guru, kepala sekolah selalu memperhatikan setiap perilaku atau kinerja para guru dan langsung mengambil sikap ketika terjadi konflik/masalah.

### c. Penerapan

Dalam hal penerapan manajemen konflik di sekolah, tentu butuh kerjasama yang baik dari semua pihak, baik dari kepala sekolah, guru, staff dan semua aspek yang terkait. Namun dalam penerapannya terkadang kepala sekolah kurang berkomunikasi dengan baik dengan para guru. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Safruddin yang menyatakan bahwa “dalam penerapannya kepala sekolah hanya melibatkan beberapa pihak saja dan kurang berkomunikasi dengan semua pihak”.<sup>17</sup> Selaras dengan yang di kemukakan oleh Safruddin, dalam penerapannya Rizka Ni’ama menyatakan bahwa:

“...kepala sekolah dalam beberapa hal kurang berkomunikasi dengan para guru dan kepala sekolah hanya mengambil sikap sendiri.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> M. Mujib, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>17</sup> Safruddin, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>18</sup> Rizka Ni’ama, Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Safruddin dan Rizka Ni'ama tersebut nampak bahwa dalam penerapan manajemen konflik di sekolah, kepala sekolah belum melibatkan semua guru dan hanya melibatkan pihak-pihak tertentu saja seperti pada Wakabid saja. Selain itu kepala sekolah langsung mengambil sikap apabila terjadi konflik. Sikap kepala sekolah untuk langsung mengambil tindakan karena masalah atau konflik yang terjadi harus segera dituntaskan agar masalah tidak terus berlarut, demikian juga karena kepala sekolah menganggap guru kurang paham dengan masalah yang menjadi pemicu konflik sehingga kepala sekolah perlu segera mengambil tindakan tanpa harus melibatkan guru.

Pendapat tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Rizka Ni'ama yang menyatakan bahwa,

“...terkadang dalam penerapan manajemen konflik kepala sekolah langsung mengambil tindakan. Hal tersebut karena kepala sekolah menganggap guru kurang paham dengan masalah yang menjadi pemicu konflik sehingga kepala sekolah perlu segera mengambil tindakan tanpa harus meminta pertimbangan dari guru.”<sup>19</sup>

Berdasarkan penjelasan seperti tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam penerapan manajemen konflik maupun kebijakan-kebijakan lain di sekolah, para guru beranggapan bahwa kepala sekolah pada kasus-kasus tertentu perlu mengambil tindakan secara langsung tanpa harus meminta pertimbangan kepada guru. Langkah ini ditempuh karena masalah atau konflik yang terjadi harus segera diselesaikan agar masalah atau konflik yang terjadi dapat segera diselesaikan dan tidak mengganggu proses belajar mengajar.

---

<sup>19</sup> Rizka Ni'ama, Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

#### d. Pengawasan

Dalam penerapan manajemen konflik di sekolah, selain adanya perencanaan, pengorganisasian, penerapan, juga dibutuhkan pengawasan. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah, agar kepala sekolah mengontrol keadaan di sekolah baik itu kinerja para guru dan stafnya maupun keadaan siswa-siswinya.

Dalam melakukan pengawasan dalam manajemen konflik di sekolah, kepala sekolah bekerja sama dengan beberapa pihak seperti dengan wakasek bidang kesiswaan, wali kelas, pembina OSIS, dan juga pihak keamanan sekolah. Pendapat tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Safruddin bahwa “dalam melaksanakan fungsi pengawasan, kepala sekolah melibatkan wakasek bidang kesiswaan, wali kelas, pembina OSIS, dan pihak keamanan sekolah untuk membantu kepala sekolah mengawasi dan memberi informasi ketika terjadi konflik.”<sup>20</sup>

Selain itu monitoring atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengawasi kinerja guru dan siswanya adalah dengan cara memonitor ke dalam kelas untuk memperhatikan keadaan siswa dan guru. Pendapat tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Zulfa Aziza yang menyatakan bahwa:

“.....pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan melihat secara langsung ke kelas untuk mengetahui sejauh mana kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan sejauh mana siswa mampu memahami materi ajar yang diajarkan oleh guru. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kedekatan antara siswa dengan guru”.<sup>21</sup>

Selaras dengan pendapat Zulfa Aziza, menurut Rizka Ni’ama, bahwa:

---

<sup>20</sup> Safruddin, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>21</sup> Zulfa Aziza, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

“... pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan sering mengunjungi ke dalam kelas. Demikian juga kepala sekolah selalu memperhatikan perkembangan siswa baik di dalam ataupun di luar kelas. Kemudian kepala sekolah pun juga berkomunikasi dengan orang tua siswa untuk membantu mengawasi para siswa dan memberikan arahan. Hal tersebut dilakukan dalam upaya mengantisipasi terjadinya gesekan yang dapat menimbulkan konflik...”<sup>22</sup>

Menurut M. Mujib, dalam wawancara dengan penulis menjelaskan bahwa:

“.....dalam mengawasi para guru dan stafnya, kepala sekolah senantiasa melakukan komunikasi secara teratur, hal ini dimaksudkan agar keluhan ataupun masalah-masalah yang dihadapi para guru dan stafnya dapat diketahui untuk selanjutnya dicarikan solusinya agar permasalahan yang timbul tidak berlarut-larut yang dapat mengakibatkan terganggunya proses belajar mengajar. Setiap melakukan supervisi atau pengawasan, kepala sekolah selalu membawa lembar pengawasan dan buku pembinaan, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan mencatat permasalahan yang timbul dan konflik-konflik yang muncul untuk memudahkan dalam memberikan pengarahan dan penanganan terhadap setiap permasalahan atau konflik yang terjadi”<sup>23</sup>

Berdasarkan penjelasan sebagaimana diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara datang langsung ke kelas untuk memantau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan sejauh mana siswa mampu memahami materi ajar yang diajarkan oleh guru. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kedekatan antara siswa dengan guru. Komunikasi selalu

---

<sup>22</sup> Rizka Ni'ama, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>23</sup> M. Mujib, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

dilakukan oleh kepala sekolah baik dengan guru, siswa dan orang tua siswa hal tersebut dilakukan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang timbul sehingga pemecahan masalah atau solusi terhadap permasalahan yang timbul dapat segera diselesaikan. Penggunaan lembar kontrol dan buku pembinaan untuk menginventarisir segala permasalahan yang terjadi baik yang muncul dari guru, staf maupun dari siswa yang sedang bermasalah untuk diberikan pengarahan dan diberikan penanganan berjenjang.

**e. Strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati**

Strategi pada dasarnya merupakan teknik untuk mendapatkan kemenangan dalam pencapaian tujuan, strategi juga merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk menyelesaikan suatu masalah yang sedang dihadapi, tidak terkecuali seorang kepala sekolah dalam manajemen konflik membutuhkan strategi agar masalah-masalah yang memicu konflik dapat diatasi dengan baik. Apabila masalah-masalah yang memicu konflik tidak dapat dikelola dengan baik akan berakibat para pihak yang terlibat konflik menjadi renggang akibat selanjutnya hubungan kerja menjadi tidak harmonis. Munculnya konflik juga akan berakibat para pihak yang terlibat konflik menjadi kurang termotivasi dalam kerjanya, dan pada gilirannya akan dapat menurunkan produktivitas kerja. Konflik yang dikelola dengan baik, membuat suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota atau individu menjadi lebih kritis terhadap perkembangan suatu sekolah, dan setiap individu berusaha melakukan pekerjaannya lebih baik lagi demi kepentingan bersama.

Kepala sekolah sebagai sebagai pucuk pimpinan dalam suatu organisasi sekolah tentunya tidak hanya memiliki tanggung jawab

terhadap kelancaran jalannya sekolah saja, akan tetapi dalam segala kegiatan, maupun keadaan lingkungan sekolah, dengan kondisi dan situasi serta hubungannya dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula. Daya kreatifitas dan inisiatif sangat diperlukan kepala sekolah dalam mengelola institusi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Karena dengan munculnya kreatifitas dan inisiatif dari kepala sekolah akan mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah yang profesional pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang mampu menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, baik konflik sesama guru, ataupun siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk dapat mengatasi setiap konflik yang terjadi. Kepala sekolah yang profesional tentu memiliki strategi sehingga konflik yang muncul dapat dikelola dengan baik sehingga menghasilkan sesuatu yang positif. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati, penulis melakukan wawancara dan observasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati, seperti berikut ini.

Hasil wawancara dengan Mashudi selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, diperoleh keterangan bahwa:

“.....kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah, kepala sekolah mempunyai juga memiliki kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.”<sup>24</sup>

Menurut Sutarmo, selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, diperoleh keterangan bahwa:

---

<sup>24</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

“.....dalam manajemen konflik kepala sekolah perlu memiliki strategi khusus dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi sehingga konflik-konflik yang muncul tidak menghambat jalannya proses pendidikan di sekolah.”<sup>25</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati dan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, dapat dirangkum beberapa strategi manajemen konflik, diantaranya yaitu:

1) Strategi sama-sama merugi

Penanganan konflik pertama yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati yaitu memakai strategi sama-sama merugi, yaitu penyelesaian secara bersama, mencari solusi bukan keuntungan, tetapi hasil yang terbaik ini yang sering diterapkan. Penanganan konflik dengan strategi sama-sama merugi telah diterapkan dan hasilnya sangat efektif dan efisien karena semua masalah dapat diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk sekolah. Manajemen konflik dengan menggunakan strategi sama-sama merugi menurut Zulfa Aziza, bahwa: “dalam mengatasi konflik kepala sekolah melakukan interaksi sosial yang akan membantu kepala sekolah dalam proses penyelesaian konflik itu sendiri.”<sup>26</sup> Selanjutnya menurut Luthfin Ni’am, bahwa” “kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada para pihak yang terlibat konflik yang berupa nasehat supaya yang bersangkutan tidak mengulangi kesalahan yang sama, dan lebih profesional lagi dalam

---

<sup>25</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>26</sup> Zulfa Aziza, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

menjalankan kewajiban baik itu sebagai tenaga pendidik maupun siswa.”<sup>27</sup>

Kepala Madrasah sebagai pemimpin perlu melakukan pendekatan khusus kepada pihak yang terlibat konflik. Penulis mengamati kepala Madrasah MAN 1 Kecamatan Margorejo dan kepala Madrasah MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati dalam mengatasi konflik, kedua kepala sekolah tersebut melakukan tindakan dengan cara memanggil pihak yang terlibat konflik, lalu memberikan teguran, nasehat, dan motivasi, sehingga konflik tidak berlanjut secara berkepanjangan.<sup>28</sup>

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, kecerdasan emosional sebagai salah satu kualifikasi untuk mendapatkan *posting manajerial* membina semangat toleransi, koordinasi manfaat dan kerja sama dalam organisasi dan kelompok kerja. Penerapan penanganan konflik dengan strategi sama-sama merugi sangat efektif dan efisien, karena semua masalah diselesaikan secara bersama-sama untuk mencari solusi bukan keuntungan tetapi mencari hasil yang terbaik.

## 2) Strategi kalah menang

Strategi selanjutnya yang digunakan kepala Madrasah yaitu, memakai Strategi kalah menang. Menurut Mujib, dikatakan bahwa: “penanganan konflik memakai strategi kalah menang yaitu dengan cara mengadakan musyawarah untuk mencari pemecahan konflik yang terbaik.”<sup>29</sup> Selanjutnya menurut Safruddin, dikatakan bahwa: “dalam

---

<sup>27</sup> Luthfin Niam, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>28</sup> *Observasi*, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>29</sup> M. Mujib, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

menggunakan strategi kalah menang ini diharapkan supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana Madrasah lebih aktif.<sup>30</sup>

Dalam menangani konflik, kepala Madrasah melakukan pendekatan kepada para guru dan staf, seperti mengadakan rapat yang membahas tentang masalah-masalah yang terjadi di Madrasah, dalam rapat kepala Madrasah memberikan teguran, nasehat, bimbingan, dan arahan serta motivasi kepada pihak-pihak yang terlibat konflik. Dalam rapat kepala Madrasah bersifat demokratis, sehingga para guru dan staf dapat memberikan masukan dan menyampaikan keluhan secara terbuka tanpa ada yang ditutupi, dalam rapat kepala Madrasah lebih memilih sifat kekeluargaan sehingga para guru dan staf tidak segan dan takut untuk memberikan masukan, saran, serta kritikan demi kemajuan organisasi Madrasah.<sup>31</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, penanganan konflik dengan menggunakan strategi kalah menang yaitu, 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. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik memakai strategi kalah menang dimaksudkan agar para guru dan staf lebih proaktif, sehingga suasana Madrasah menjadi lebih aktif.

### 3) Strategi menang-menang

Penanganan konflik yang ke tiga, kepala Madrasah menggunakan strategi menang-menang, yaitu dengan cara kompromi. Menurut Zulfa Aziza, bahwa:

---

<sup>30</sup> Safruddin, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>31</sup> *Observasi*, Dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kecamatan Margorejo Pati, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

“.....penanganan konflik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati menggunakan strategi menang-menang karena strategi ini paling efektif dan efisien dari beberapa strategi yang lain.”<sup>32</sup> Selanjutnya menurut Rizka Ni’ama, dijelaskan bahwa: “prinsip *win-win solution* dengan semua pihak, sehingga pihak-pihak yang terlibat konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan.”<sup>33</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua kepala MAN di Kabupaten Pati, menunjukkan bahwa pihak Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati dalam menyelesaikan konflik memakai jalan tengah atau strategi kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak. Gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsekuensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama semua pihak akan dapat menerima dengan legowo.<sup>34</sup>

Berdasarkan penjelasan seperti tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan penerapan manajemen konflik harus dengan kecerdasan emosional dan penerapan gaya manajemen terbaik. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik dengan menggunakan strategi kompromi ini memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan Madrasah maupun masyarakat.

Beberapa tahapan yang harus dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati dalam implementasi strategi manajemen

---

<sup>32</sup> Zulfa Aziza, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>33</sup> Rizka Ni’ama, Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>34</sup> Mashudi dan Sutarmo, (Kepala MAN 1 dan 2 Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

konflik berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perencanaan analisis konflik

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mashudi, dijelaskan bahwa: “tahap perencanaan analisis konflik merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, hal ini dikandung maksud agar dapat ditentukan sumber penyebab konflik dan pihak-pihak yang terlibat konflik.”<sup>35</sup> Selanjutnya menurut Sutarmo, dijelaskan bahwa: “konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.”<sup>36</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan di objek penelitian yaitu di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 bahwa kepala sekolah dalam melakukan tahap perencanaan analisis konflik dengan tujuan untuk mengenali penyebab konflik dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Analisis konflik sangat penting dilakukan, karena dengan merencanakan analisis konflik secara rinci dengan mempertimbangkan dari berbagai sudut pandang akan didapatkan solusi untuk mengurai konflik yang sedang terjadi. Analisis konflik juga bisa dilakukan dengan menggali isu-isu dan masalah-masalah tertentu yang berhubungan dengan konflik-konflik yang sedang terjadi. Analisis konflik merupakan proses intelektual praktis untuk mengkaji dan memahami kenyataan konflik ditinjau dari berbagai sudut pandang. Untuk selanjutnya

---

<sup>35</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>36</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

pemahaman ini akan membentuk dasar mengembangkan strategi dalam merencanakan tindakan.<sup>37</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa, tahap perencanaan analisis konflik merupakan tahap pengenalan terhadap konflik yang terjadi.

## 2) Penilaian konflik

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mashudi, dijelaskan bahwa: “tahap penilaian konflik dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik, apabila konflik sudah mendekati titik rawan perlu untuk diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif.”<sup>38</sup> Selanjutnya menurut Sutarmo, dipertegas bahwa: “apabila konflik masih pada titik kritis, maka perlu segera ditangani agar konflik yang muncul tidak berlarut-larut yang dapat menghambat proses belajar mengajar.”<sup>39</sup>

Hasil observasi penulis, didapatkan data bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kabupaten Pati dalam melakukan penilaian konflik selalu mempertimbangkan faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik, apabila faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik itu sudah diketahui, maka dapat disusun strategi dalam upaya menangani konflik yang terjadi.<sup>40</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian konflik merupakan tahap pengenalan konflik setelah merencanakan penyelesaian konflik, kepala madrasah melakukan penilaian terhadap

---

<sup>37</sup> *Observasi*, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>38</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>39</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>40</sup> *Observasi*, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

pihak yang terlibat konflik, dalam penilaian ini akan dapat diketahui jenis dan bentuk konflik yang sedang terjadi untuk selanjutnya disusun strategi dalam upaya menangani konflik yang terjadi.

### 3) Pemecahan konflik

Hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Mashudi Kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati bahwa: “tahap pemecahan konflik merupakan tindakan untuk menyelesaikan konflik, termasuk di dalamnya adalah memberi stimulus jika konflik yang muncul perlu segera ditangani agar permasalahan yang menjadi sumber konflik segera tertangani.”<sup>41</sup>

Berdasarkan hasil pantauan penulis dalam melakukan observasi, didapatkan data bahwa tahap pemecahan konflik yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati, yaitu dengan menggunakan strategi khusus seperti memberi teguran, nasihat, bimbingan, serta arahan, dan motivasi kepada para pihak yang terlibat konflik. Kepala Madrasah tidak segan-segan untuk memberhentikan siswa atau member teguran keras kepada guru yang terlibat konflik apabila tidak memperbaiki kesalahan-kesalahan yang memicu terjadinya konflik tersebut. Kepala Madrasah melakukan pendekatan khusus, seperti mengadakan rapat yang membahas konflik yang terjadi di Madrasah, dengan mengadakan rapat, dengan maksud mencari jalan keluar yang terbaik terhadap konflik yang muncul agar konflik dapat segera diakhiri. Apabila para pihak yang terlibat konflik tidak berubah (baik dalam proses belajar mengajar, maupun hubungan sesama rekan kerja), maka kepala Madrasah dapat melakukan pendekatan secara persuasive yaitu penyelesaian secara pribadi dengan cara dipanggil ke rumah dan dibicarakan secara kekeluargaan. Selanjutnya apabila pihak

---

<sup>41</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

yang terlibat konflik masih tidak merubah sikapnya ke arah yang lebih baik lagi, kepala Madrasah mengambil tindakan tegas dengan memberikan peringatan keras bagi guru, dan bagi siswa yang tingkat pelanggarannya termasuk kategori berat sanksi yang dikenakan adalah dikeluarkan dari sekolah.<sup>42</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti yang dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sukses tidaknya kegiatan Madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala Madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala Madrasah dalam melakukan tindakan lanjut apabila konflik yang ditangani terselesaikan dengan baik maka kepala Madrasah akan menindak lanjuti dengan cara menjalin kekeluargaan kepada pihak yang terlibat konflik. Apabila pihak yang mengalami konflik tidak dapat diarahkan ke arah yang lebih baik, dalam artian tidak merubah tingkah laku, cara mengajar, yang selama ini menyebabkan munculnya konflik, maka kepala Madrasah menindak lanjuti dengan cara memberikan peringatan keras. Sedangkan untuk siswa apabila kesalahan yang dibuat tidak dapat lagi ditoleransi maka kepala Madrasah mengambil tindakan pemberhentian atau pindah ke Madrasah lain. Berdasarkan hal tersebut nampak bahwa tindakan kepala Madrasah dalam menanggapi konflik yaitu dengan sikap kekeluargaan, dengan kekeluargaan dapat membuat guru dan siswa merasa bahwa mereka diperhatikan, sikap kekeluargaan ini efektif untuk mendorong guru dan siswa untuk selalu bersikap terbuka dan merasa segan terhadap kepemimpinan kepala Madrasah serta dapat meminimalisir terjadinya konflik karena rasa saling menghargai.

---

<sup>42</sup> *Observasi*, Dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

#### f. Beberapa Faktor yang Memicu Terjadinya Konflik

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati, didapatkan data tentang beberapa faktor yang dapat memicu terjadinya konflik. Beberapa faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Faktor Situasional

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sutarmo selaku kepala MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, bahwa:

“.....faktor situasional memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menyelesaikan konflik. Dalam menghadapi situasi seperti ini, kepala sekolah perlu memiliki cara-cara khusus agar faktor situasi yang menjadi penyebab konflik dapat diatasi dan para pihak yang terlibat konflik dapat didamaikan. Sehingga dengan kondisi situasi yang sudah kondusif akan dapat memberikan solusi terbaik bagi para pihak yang terlibat konflik.”<sup>43</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis didapatkan data bahwa kepala MAN selalu mencari kondisi dan situasi yang memungkinkan dalam menyelesaikan konflik. Penyelesaian konflik bisa dilakukan dalam kegiatan rapat rutin yang biasa dilakukan dengan salah satu agenda membahas tentang masalah konflik yang terjadi serta mencari jalan penyelesaian yang terbaik.<sup>44</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor situasional turut memberikan pengaruh kepala MAN dalam menentukan strategi pengelolaan konflik. Kepala MAN dalam manajemen konflik harus bisa mensikapi dengan melihat situasi dan kondisi yang memungkinkan untuk mengambil tindakan, hal ini dimaksudkan agar keputusan yang diambil benar-benar keputusan yang bijak dan tegas.

##### 2) Faktor Interaksi

---

<sup>43</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>44</sup> *Observasi*, tanggal 22 Nopember 2016.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mashudi selaku kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, menjelaskan bahwa:

“....dalam faktor interaksi dapat digunakan pendekatan disposisional untuk mencari pemahaman perilaku sosial yang dianggap mempunyai manfaat yang terbatas, interaksi juga sangat berpengaruh dalam penyelesaian konflik, dengan berinteraksi langsung dengan pihak yang terlibat konflik maka kepala sekolah akan mendapatkan informasi dan bentuk permasalahan yang sebenarnya.”<sup>45</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa kepala sekolah sering melakukan pengecekan secara langsung dengan guru di ruang guru, kepala sekolah lebih sering duduk di ruang guru dari pada di ruang kepala sekolah. Hal ini terlihat bahwa kepala sekolah melakukan interaksi langsung dengan bawahan, dengan berinteraksi langsung dengan bawahan kepala sekolah mudah untuk melihat dan mengetahui konflik yang terjadi.<sup>46</sup> Interaksi pada dasarnya merupakan pola hubungan yang saling mempengaruhi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok yang dapat menimbulkan pengaruh satu sama lain, yang menghasilkan hubungan timbal balik yang dinamis.<sup>47</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti yang telah dipaparkan seperti tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor interaksi memiliki berpengaruh cukup signifikan terhadap pola strategi yang dikembangkan kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen konflik. Karena interaksi merupakan suatu

---

<sup>45</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>46</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>47</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

proses pemahaman terhadap terjadinya konflik dan mengalami hubungan timbal balik sehingga konflik dapat diketahui kebenarannya.

### 3) Faktor Kepribadian

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mashudi selaku kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, menjelaskan bahwa:

“....untuk mengelola konflik, setiap individu dapat diprediksi dari karakteristik tingkat intelektual dan kepribadiannya, seseorang yang intelektualnya rendah cenderung menggunakan aksi fisik dalam mengatasi konflik, sedangkan karakteristik kepribadian yang intelektualnya tinggi cenderung untuk memilih paling tidak satu gaya dalam mengatasi konflik.”<sup>48</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis di objek penelitian yaitu di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa kepribadian setiap personil di MAN Kabupaten Pati sangat beragam, tidak terkecuali para pihak yang terlibat konflik. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berusaha memahami setiap kepribadian warga sekolahnya, dengan cara tersebut akan dapat mempermudah kepala sekolah dalam menangani konflik, konflik yang terjadi dapat atasi dengan baik sehingga tidak menimbulkan konflik baru.<sup>49</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti yang dipaparkan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada manusia. Kepribadian dapat dipengaruhi oleh adanya interaksi dengan lingkungan keluarga, teman, dan masyarakat sehingga dapat menciptakan kepribadian yang unik, karena pada dasarnya setiap individu berbeda kepribadiannya dalam berfikir, merasakan, dan berperilaku. Melalui perbedaan itulah tidak mudah bagi kepala sekolah untuk menyelesaikan konflik tanpa memahami kepribadian setiap individu yang terlibat konflik. Faktor

---

<sup>48</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>49</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

kepribadian individu yang terlibat konflik mempengaruhi kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik karena setiap individu pasti memiliki kepribadian yang berbeda-beda, tidak terkecuali individu yang terlibat konflik. Oleh karena itu kepala sekolah harus memahami terlebih dahulu karakter masing-masing individu untuk memudahkan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik. Untuk memahami kepribadian setiap individu yang terlibat konflik kepala sekolah terjun langsung untuk melihat dan memahami masing-masing kepribadian pihak yang terlibat konflik, dengan cara seperti itu, kepala sekolah dapat memahami masing-masing karakter pihak yang terlibat konflik, hal ini tentu akan memudahkan kepala sekolah dalam mengatasi konflik.

#### 4) Faktor Isu

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sutarmo selaku Kepala MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, bahwa:

“.....menurut saya isu sebenarnya merupakan informasi sepihak yang tentunya belum pasti tentang kebenaran akan isu tersebut. Isu biasanya cenderung mengarah ke fitnah, oleh karena itu isu konflik akan sangat berpengaruh terhadap strategi yang akan diambil kepala sekolah dalam penerapan manajemen konflik karena kepala sekolah tidak bisa menyimpulkan bahwa konflik itu benar-benar ada atau tidak.”<sup>50</sup>

Hasil observasi penulis didapatkan data bahwa kepala sekolah tidak begitu saja percaya dan langsung menanggapi suatu permasalahan yang kebenarannya belum diketahui secara pasti. Karena setiap ada permasalahan di sekolah, maka kepala sekolah selalu mengecek tentang kebenaran dari permasalahan yang muncul tersebut. Melalui beberapa sumber informasi yang dapat dipercaya,

---

<sup>50</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

kepala sekolah menggali beberapa informasi untuk memastikan kebenaran permasalahan atau konflik yang terjadi.<sup>51</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti yang dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa isu konflik merupakan suatu informasi yang tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, oleh karena itu isu konflik berpengaruh terhadap strategi kepala sekolah dalam menangani manajemen konflik.

#### **g. Penanganan Konflik**

Konflik yang terjadi tentunya harus segera ditangani agar konflik tersebut tidak berlarut-larut dan mungkin akan berdampak buruk terhadap perkembangan suatu organisasi. Banyak cara dalam menangani konflik, bisa dengan cara berkomunikasi, mediasi dan masih banyak lagi cara dalam menangani konflik yang terjadi. Begitupun cara yang dilakukan oleh MAN Kabupaten Pati. Dalam menangani terjadinya konflik di sekolah penanganan yang diberikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

##### 1) Penanganan konflik antara siswa dengan siswa

Cara penanganan yang dilakukan ketika terjadi konflik antar siswa adalah dengan cara pemanggilan siswa yang bermasalah oleh wali kelas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dan ketika wali kelas tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, wali kelas menyerahkan permasalahan tersebut kepada kepala sekolah untuk membantu mencari solusi.

##### 2) Penanganan konflik antara siswa dengan guru

Dalam menangani konflik yang sedang terjadi antara siswa dengan guru, Zulfa Aziza menjelaskan bahwa:

---

<sup>51</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

“.....penangan yang dilakukan dalam mengatasi konflik antara siswa dengan guru di sekolah, dapat diselesaikan menjadi beberapa tahapan:

- a) Konflik diselesaikan terlebih dahulu antara guru dengan siswa.
- b) Ketika konflik siswa tidak terselesaikan oleh guru disampaikan pada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.
- c) Ketika konflik pada tingkat wakil kepala sekolah bidang kurikulum tidak terselesaikan konflik tersebut disampaikan kepada kepala sekolah.
- d) Dan ketika konflik tersebut tidak terselesaikan pada tingkat kepala sekolah, diadakan rapat bersama untuk menyelesaikan konflik tersebut.”<sup>52</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut nampak bahwa dalam penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah terdapat tahapan yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan konflik. Mulai dari masalah tersebut diselesaikan oleh guru sendiri, ketika tidak dapat terselesaikan masalah tersebut disampaikan oleh guru kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk membantu dalam menyelesaikan konflik yang terjadi tersebut, dan ketika wakil kepala sekolah bidang kurikulum tidak dapat menyelesaikannya kemudian masalah tersebut disampaikan kepada kepala sekolah. Dan ketika kepala sekolah pun tidak dapat menyelesaikan konflik tersebut, kemudian diadakan rapat bersama untuk bersama-sama mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan konflik yang sedang terjadi tersebut.

### 3) Penanganan konflik antara guru dengan guru

Konflik di sekolah tentunya tidak hanya terjadi antara guru dan siswa, akan tetapi konflikpun dapat terjadi pula pada guru dengan guru. Ketika konflik tersebut terjadi antara guru dengan guru yang membantu menangani hal tersebut adalah kepala sekolah.

---

<sup>5252</sup> Zulfa Aziza, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Safruddin yang menyatakan bahwa “ketika terjadi permasalahan antara guru dengan guru, kepala sekolah memanggil guru yang sedang bermasalah tersebut kemudian berkomunikasi langsung untuk sama-sama mencari solusi.”<sup>53</sup>

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penanganan konflik yang terjadi di sekolah antara guru dengan guru dilakukan dengan cara berkomunikasi secara pribadi kepada pihak yang bersangkutan dan mencari solusi bersama terhadap permasalahan yang sedang dihadapi dan untuk permasalahan yang terjadi antara guru dengan guru, ketika permasalahan tersebut tidak mampu diselesaikan oleh kedua belah pihak, permasalahan tersebut dilaporkan kepada pihak Dinas Pendidikan untuk membantu mencari solusi terbaik dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

#### 4) Penanganan konflik antara guru dengan kepala sekolah

Konflik di sekolah tentunya tidak hanya terjadi antara guru dan siswa, akan tetapi konflikpun dapat terjadi pula pada guru dan kepala sekolah. Ketika konflik tersebut terjadi antara guru dengan kepala sekolah yang membantu menangani hal tersebut ialah pihak Dinas Pendidikan.

Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Rizka Ni'ama, dijelaskan bahwa: “ketika konflik tersebut terjadi antara guru dan kepala sekolah adalah kepala sekolah biasanya memanggil guru

---

<sup>53</sup> Safruddin, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

tersebut dan berkomunikasi dengan guru yang bersangkutan secara pribadi.”<sup>54</sup>

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penanganan konflik yang terjadi di sekolah baik konflik yang terjadi antara guru dengan kepala sekolah dilakukan dengan cara berkomunikasi secara pribadi kepada pihak yang bersangkutan dan mencari solusi bersama terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Ketika permasalahan tersebut tidak mampu diselesaikan oleh kedua belah pihak, permasalahan tersebut dilaporkan kepada pihak Dinas Pendidikan untuk membantu mencari solusi terbaik dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

## **2. Upaya Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati**

Mengacu pada kriteria sekolah bermutu, memicu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati untuk berbenah diri. Hal ini dilandasi adanya tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang harus semakin ditingkatkan, kualitas mengajar guru semakin menunjukkan kinerja profesional dan prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik menunjukkan hasil yang memuaskan.

Keberadaan sumber daya manusia di sekolah harus dikembangkan untuk menghadapi tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Hal ini selaras dengan pendapat Mashudi, kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati yang menegaskan bahwa:

“.....keberadaan sumber daya manusia di lingkungan MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, secara terus menerus perlu dikembangkan melalui berbagai wadah. Hal ini dimaksudkan agar

---

<sup>54</sup> Rizka Ni'ama, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

MAN mampu menghadapi tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks.”<sup>55</sup>

Lebih lanjut menurut Sutarmo, kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, menegaskan bahwa:

“.....menurut saya, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan, karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung penggerak kegiatan. Dalam pengembangan sumber daya manusia, terdapat beberapa fase yang harus dilaksanakan, yaitu fase persiapan, pendayagunaan dan peningkatan. Pada fase peningkatan tersebut dimana seseorang telah berada dalam dunia kerja, maka ia dituntut untuk menggunakan semua hasil pendidikan dan pengalamannya untuk menghadapi permasalahan yang timbul dalam pekerjaannya. Bahwa berbagai permasalahan dalam pekerjaan yang akan dilakukan oleh seseorang seringkali tidak bisa diduga sebelumnya. Oleh karena itu, masalah-masalah yang kemungkinan muncul biasanya dapat diatasi dengan menggunakan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh pada masa pendidikan. Namun demikian terkadang bahkan seringkali masalah yang muncul bersifat spesifik, artinya, dibutuhkan kemampuan yang diperoleh pada saat seseorang telah bekerja. Untuk menghadapi permasalahan yang spesifik dalam pekerjaannya itu, maka seseorang perlu untuk selalu meningkatkan kemampuannya.”<sup>56</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan, diperoleh data bahwa keberhasilan proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan tenaga pendidik dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi pembelajarannya. Melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta perbaikan perilaku pendidik diharapkan akan terjadi perubahan unjuk kerja, sehingga dapat memberikan manfaat secara langsung kepada keberdayaan sekolah supaya menjadi institusi sekolah yang unggul serta memberikan keuntungan yang lebih besar bagi pengembangan profesionalisme guru.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>56</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>57</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN yang terkandung dalam pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik (guru) MAN secara fisik dan moral, sehingga mempunyai kemampuan sebagai seorang pendidik yang dapat memberikan contoh atau teladan, berpengetahuan dan berwawasan luas, terampil, mandiri, produktif, kreatif serta inovatif.

Selanjutnya upaya peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

**a. Pelatihan**

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan merupakan suatu proses dalam rangka menyiapkan personil sekolah (guru) untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bersifat jangka pendek. Pelatihan perlu diberikan kepada guru karena guru belum menguasai suatu materi kurikulum sekolah yang baru untuk diajarkan nanti. Oleh karena itu guru perlu diberi pelatihan sehingga dapat menguasai materi pelajaran yang diharapkan.

Beberapa hal yang menjadi dasar perlunya pelatihan diberikan kepada guru menurut Sutarmo:

“....salah satunya dapat dilakukan melalui pelatihan, perlunya dilakukan pelatihan karena adanya guru yang baru lulus dari jenjang pendidikan tertentu dan belum mempunyai pengalaman. Oleh karena itu perlu dilakukan pengenalan/orientasi lingkungan kerja dan pelatihan untuk melakukan tugas-tugas khusus pada bidang mengajar yang segera akan dilaksanakan dan pelatihan diberikan karena guru dimutasikan atau dipromosikan atau adanya perubahan pekerjaan, sehingga diperlukan keterampilan dan pengetahuan baru.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016..

Hasil observasi yang dilakukan penulis di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa: pelatihan merupakan usaha yang sistematis supaya seorang guru menjadi tahu atau menguasai pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada seorang guru di sekolah tergantung pada keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, kualifikasi dari para guru dan permasalahan yang sedang atau akan dihadapi sekolah. Untuk itu pelatihan yang diselenggarakan berupa pelatihan peningkatan, dan penyegaran dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.<sup>59</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada guru dimaksudkan agar guru dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru, sehingga seorang guru selalu *up to date* pengetahuan dan keterampilannya. Pelatihan di luar pekerjaan lebih ditekankan pada pengajaran teknik-teknik yang paling baik, sehingga menjadi terbiasa dalam pekerjaan yang rutin. Sedangkan pelatihan dalam pekerjaan lebih ditekankan dalam hal penguasaan pekerjaan khusus dalam lingkup kerjanya. Pelatihan dalam pekerjaan yang diberikan oleh sekolah kepada guru adalah dalam bentuk latihan instruksi pekerjaan, artinya petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para guru tentang cara melaksanakan suatu pekerjaan yang dilakukan pada waktu itu. Sedangkan pelatihan di luar pekerjaan dilakukan dalam bentuk kuliah, konferensi dan studi kasus. Dalam bentuk kuliah guru lebih banyak pada pihak yang pasif dalam menerima informasi yang datang dari seorang pengajar, dalam bentuk konferensi guru diberikan pengembangan kecakapan untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan serta merupah sikapnya sedangkan

---

<sup>59</sup> *Observasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

studi sendiri dilakukan bertujuan agar guru mencari sendiri informasi sehubungan dengan profesinya.

#### **b. Pengelolaan Kinerja Guru**

Upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Mashudi, kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati dilakukan:

“.....melalui pengelolaan kinerja, seperti contohnya rotasi. Untuk seorang guru rotasi diterapkan dalam bentuk pergantian kelas yang diajarkan dan pergantian tugas administrasi dalam lingkup tugas suatu sekolah. Rotasi ini diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja guru, karena kebosanan akibat bidang pekerjaan yang sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.”<sup>60</sup>

Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan seorang guru, menurut Sutarmo, kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, dijelaskan bahwa:

“.....seorang kepala sekolah perlu melakukan penilaian atau evaluasi. Melalui evaluasi sering kali dapat diketahui jenis pengembangan yang bagaimana yang diperlukan oleh seorang guru. Selain evaluasi yang bersifat eksternal dapat juga evaluasi oleh diri sendiri. Dengan evaluasi diri diperlukan kejujuran diri sendiri. Dengan cara ini seorang guru diminta mengukur kemampuannya dalam hal tertentu, kemudian menuliskannya dalam format evaluasi yang ada berbentuk jawaban pertanyaan tentang kemampuan yang dimiliki. Untuk lebih dipercaya hasilnya, maka evaluasi diri ini perlu dikonfirmasi kepada kepala sekolah atau orang lain yang mengetahui kegiatan sehari-harinya.”<sup>61</sup>

Hasil observasi yang dilakukan penulis di MAN Kabupaten pati, didapatkan data bahwa usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah (1) meningkatkan kinerja guru melalui menempatkan guru sesuai dengan keahlian dan pengalamannya,

---

<sup>60</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>61</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

(2) meningkatkan kinerja guru melalui meningkatkan motivasi kerja guru, (3) meningkatkan kinerja guru melalui meningkatkan partisipasi dan kreatifitas guru, (4) meningkatkan kinerja guru melalui melakukan tindakan persuasi, (5) meningkatkan kinerja guru melalui memberi teladan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pengelolaan kinerja. Dalam pengelolaan kinerja dapat dilakukan melalui perencanaan kinerja yang terprogram, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja yang dapat meningkatkan kinerja guru.

### **c. Pengembangan Karier**

Pengembangan karier perlu diakui oleh kepala sekolah sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan kemampuan guru. Menurut Mujib, dijelaskan bahwa:

“.....pengembangan karier diperoleh melalui perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi, yang lebih banyak menuntut tanggung jawab dan kemampuan tertentu melalui promosi, yaitu dari seorang guru untuk menjadi seorang kepala sekolah. Pengembangan karier juga diberikan kepada guru untuk berusaha meningkatkan atau menaikkan pangkat dan golongannya, baik melalui upaya sendiri maupun bantuan dari kepala sekolah. Pada saat ini dirasakan bahwa pengembangan karier dalam bidang jabatan tentu sulit, mengingat untuk menjadi kepala sekolah memerlukan persaingan yang cukup ketat. Oleh karena itu kepala sekolah perlu memfokuskan pengembangan karier guru ke arah kenaikan pangkat dan golongan.”<sup>62</sup>

Hasil wawancara dengan Luthfin Ni'am, bahwa:

“Pembinaan dan pengembangan karir pendidik dilaksanakan dalam rangka kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya yang di dalamnya melekat kemampuan profesional dan penampilan

---

<sup>62</sup> Mujib, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

kinerjanya. Oleh sebab itu, pembinaan dan pengembangan karir pendidik adalah upaya terencana untuk membantu para pendidik dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pendidik profesional.”<sup>63</sup>

Hasil observasi yang dilakukan penulis di MAN Kabupaten pati, didapatkan data bahwa berkembangnya karir seorang guru apabila guru tersebut memiliki kompetensi yang mumpuni, memiliki pengetahuan yang tinggi, keterampilan yang memadai, maupun perilaku yang santun. Gambaran guru kompeten yaitu guru yang memiliki: (1) kecakapan mengenal diri (sadar sebagai makhluk Tuhan, sadar eksistensi diri, dan sadar potensi diri); (2) cakap berpikir (cakap menggali informasi, cakap mengolah informasi, cakap mengambil keputusan, dan cakap memecahkan masalah); (3) cakap bersosialisasi (cakap berkomunikasi lisan, cakap berkomunikasi secara tertulis, dan cakap dalam bekerjasama); (4) cakap secara akasemik (cakap mengidentifikasi variabel, cakap menghubungkan variabel, cakap merumuskan hipotesis, dan cakap melaksanakan suatu penelitian); dan cakap vokasional (memiliki keahlian khusus di bidang pekerjaan, misalnya menguasai komputer, menguasai akutansi).<sup>64</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan karier dapat dilakukan melalui promosi, kenaikan pangkat dan penugasan. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pendidik professional.

#### **d. Peningkatan Kesejahteraan**

Upaya kepala sekolah yang tidak kalah pentingnya dalam pengembangan sumber daya manusia adalah dengan memberikan

---

<sup>63</sup> Luthfin Niam, (Guru MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati, *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 21 Nopember 2016.

<sup>64</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

kesejahteraan yang lebih baik kepada guru. Hasil wawancara dengan Safruddin, bahwa: “pemberian kesejahteraan tersebut adalah melalui kompensasi. Kompensasi ini merupakan segala sesuatu yang diterima oleh guru sebagai balas jasa untuk pekerjaannya.”<sup>65</sup> Selaras dengan pendapat Safruddin, menurut Rizka Ni’ama, mempertegas bahwa: “melalui pemberian kompensasi yang dimemuaskan diharapkan prestasi kerja dan motivasi kerja guru akan semakin meningkat, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kemampuan seorang guru.”<sup>66</sup>

Hasil observasi yang dilakukan penulis di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa sistem kompensasi sebagai perangsang untuk meningkatkan prestasi kerja guru serta memotivasinya agar bekerja dengan lebih baik lagi. Pemberian kompensasi juga sebagai upaya memelihara atau mempertahankan guru yang ada sekarang supaya tidak pindah ke sekolah lain. Jenis kompoensasi yang diberikan adalah berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti serta fasilitas lainnya sebagai bentuk kompensasi dari sekolah. Sistem kompensasi juga sebagai alat evaluasi terhadap keberhasilan program pendidikan.<sup>67</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kesejahteraan guru dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi sebagai perangsang untuk meningkatkan prestasi kerja guru serta memotivasinya agar bekerja dengan lebih baik lagi. Bentuk kompensasi berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti serta fasilitas lainnya sebagai bentuk kompensasi dari sekolah.

---

<sup>65</sup> Safruddin, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>66</sup> Rizka Ni’ama, (Guru MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang guru, tanggal 22 Nopember 2016.

<sup>67</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

### 3. Efektifitas Manajemen Konflik dalam Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM)

Disadari bahwa keberadaan konflik tidak dapat dihindari, dan tugas kepala sekolah adalah mengelola konflik secara baik agar dapat berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen konflik dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen konflik meliputi tiga aspek yaitu: (1) penyelesaian konflik (*conflict resolution*), (2) stimulasi konflik (*stimulating conflict*), dan (3) mengurangi konflik (*reducing conflict*).

#### a. Penyelesaian Konflik (*conflict resolution*)

Pengendalian konflik yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati melalui pendekatan, (1) musyawarah, (2) campur tangan pihak ketiga, (3) konfrontasi, (4) tawar menawar (*bargaining*), (5) kompromi.

##### 1) Musyawarah

Hasil wawancara dengan Mashudi selaku Kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Pati, menjelaskan bahwa: “musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi dan bukan mencari kemenangan satu pihak.”<sup>68</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan musyawarah dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) kepala sekolah melakukan identifikasi masalah, yaitu mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau mencari informasi dari orang-orang yang mengetahui informasi konflik. Sebelum mempertemukan kedua

---

<sup>68</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

pihak yang bertentangan, terlebih dahulu kepala sekolah memanggil masing-masing pihak untuk mengetahui masalah dan keinginan yang diharapkan. (2) Kedua pihak dipertemukan dalam forum dialog dengan dipandu oleh kepala sekolah. (3) Kepala sekolah memantau realisasi hasil musyawarah.<sup>69</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan musyawarah, para pihak yang terlibat konflik dapat mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan bersama. Hal ini dimaksudkan agar melalui musyawarah masing-masing pihak mendapatkan apa yang diinginkan sehingga para pihak yang terlibat konflik tidak ada yang dikalahkan dan tidak ada yang dimenangkan.

## 2) Campur tangan pihak ketiga

Campur tangan pihak ketiga dilakukan apabila kepala sekolah tidak dapat menyelesaikan para pihak yang berengketa. Oleh karena itu harus ada campur tangan pihak ketiga yaitu pihak Dinas Pendidikan ikut menyelesaikan konflik yang terjadi dalam hal ini bisa ditangani oleh Kabid Pelayanan Teknis ataupun Kabid Tata Usaha.

Hasil wawancara dengan Sutarmo, selaku Kepala MAN Kecamatan Tayu Pati, diperoleh keterangan bahwa: “penanganan konflik dengan melibatkan pihak ketiga merupakan upaya bertingkat setelah upaya yang dilakukan kepala sekolah belum memberikan hasil yang memuaskan diantara para pihak yang terlibat dalam konflik”.<sup>70</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila para pihak yang

---

<sup>69</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>70</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

terlibat konflik tidak ingin berunding sehingga dalam penyelesaian konflik mengalami jalan buntu. Oleh kepala sekolah masalah ini dibawa ke ranah yang berwenang untuk menyelesaikan masalah yaitu di tingkat Dinas Pendidikan Kabupaten dalam hal ini ditangani oleh Kabid Pelayanan Teknis ataupun Kabid Tata Usaha.<sup>71</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan campur tangan pihak ketiga, para pihak yang terlibat konflik diharapkan mendapatkan solusi pemecahan masalah yang dapat diterima para pihak yang terlibat konflik. Hal ini dimaksudkan agar melalui campur tangan pihak ketiga, masing-masing pihak mendapatkan apa yang diinginkan sehingga para pihak yang terlibat konflik bisa menerima jalan tengah yang terbaik bagi kedua belah pihak yang bersengketa.

### 3) Konfrontasi

Penanganan konflik dengan cara konfrontasi dapat ditempuh kepala sekolah apabila para pihak yang bersengketa menginginkan penyampaian pendapat terhadap masalah yang dihadapi secara langsung melalui adu argumentasi.

Hasil wawancara dengan Mashudi selaku Kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Pati, menjelaskan bahwa:

“.....pendekatan penyelesaian dengan cara konfrontasi terpaksa ditempuh apabila ada konflik antar guru yang menginginkan duduk bersama satu meja dengan kepala sekolah secara langsung. Biasanya mereka menginginkan penjelasan langsung dengan beberapa argumen sehingga mereka bisa leluasa mengemukakan sebab-sebab terjadinya konflik secara langsung kepada kepala sekolah.”<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>72</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan konfrontasi biasanya disukai oleh para guru yang berpendidikan ( $S_1$  dan  $S_2$ ), karena mereka dapat mengemukakan pendapat dan argumentasi secara langsung dengan pihak kepala sekolah sebagai mediator konflik.<sup>73</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan konfrontasi para pihak yang terlibat konflik dapat secara langsung mengemukakan sumber-sumber konflik melalui adu argumentasi. Dengan cara ini perbedaan pendapat yang menjadi sumber konflik dapat diketahui secara langsung sehingga dapat dicarikan penyelesaian yang bisa memberikan kelapangan kedua belah pihak yang bersengketa.

#### 4) Tawar menawar (*bargaining*)

Penanganan konflik dengan pendekatan tawar menawar dapat ditempuh kepala sekolah apabila kepala sekolah menginginkan penyelesaian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang konflik.

Hasil wawancara dengan Mashudi selaku Kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Pati, menjelaskan bahwa:

“.....dalam proses tawar menawar, masing-masing pihak tidak mendapatkan secara penuh apa yang diinginkan akan tetapi tujuan dapat dicapai dengan mengorbankan sedikit kepentingannya. Inti dari tawar menawar adalah masing-masing pihak yang sedang konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan.”<sup>74</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan tawar

<sup>73</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>74</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

menawar ditempuh agar kesepakatan dapat segera tercapai, maka para pihak saling menukarkan kepentingan. Intinya para pihak tidak mendapatkan secara penuh apa yang diinginkan akan tetapi tujuan dapat dicapai dengan mengorbankan sedikit kepentingannya. Merupakan proses pertukaran bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencapai keuntungan-keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi.<sup>75</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan tawar menawar adalah masing-masing pihak yang sedang konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan.

#### 5) Kompromi

Penanganan konflik dengan pendekatan kompromi dapat ditempuh kepala sekolah apabila kepala sekolah untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.

Hasil wawancara dengan Sutarmo, selaku Kepala MAN Kecamatan Tayu Pati, diperoleh keterangan bahwa:

“penanganan konflik dengan pendekatan kompromi, ini dikandung maksud bahwa konflik yang terjadi dicarikan jalan tengahnya, agar masing-masing pihak bisa menerima keputusan penyelesaian konflik secara legowo dan dapat diterima keduanya. Pendekatan ini cukup efektif apabila konflik yang dipersengketakan kedua belah pihak termasuk kasus yang ringan.”

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa penyelesaian konflik melalui pendekatan kompromi ditempuh agar kesepakatan dapat segera tercapai, maka para pihak bisa menerima jalan tengah yang ditawarkan kepala

---

<sup>75</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

sekolah sebagai penengah dalam konflik ini. Jalan tengah ini ditempuh tanpa merugikan salah satu pihak, karena ditawarkan kepada para pihak untuk bisa menerima dan menyetujui kesepakatan jalan tengah sebagai solusinya.<sup>76</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan kompromi akan tercapai kesepakatan masing-masing pihak yang sedang konflik melalui jalan tengah yang ditawarkan kepala sekolah agar konflik yang terjadi diantara para pihak dapat diselesaikan dengan baik.

b. Stimulasi Konflik (*stimulating conflict*)

Stimulasi konflik diperlukan apabila kinerja dan produktivitas kerja guru oleh kepala sekolah dianggap menurun. Penciptaan konflik ini dimaksudkan agar kinerja dan produktivitas dapat ditingkatkan lagi melalui berbagai cara yaitu pendidikan lanjutan, *on the job training*, rotasi jabatan dan pembagian tugas baru, meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan.

Hasil wawancara dengan Mashudi selaku Kepala MAN 1 Kecamatan Margorejo Pati, menjelaskan bahwa:

“.....penciptaan konflik baru memang kadang diperlukan apabila kinerja dan produktivitas kerja guru saya nilai mulai menurun. Tentunya ini membawa konsekuensi bagi saya dan akan menimbulkan kegaduhan diantara para guru, karena bisa dianggap pilih kasih. Ya.. yang jelas harus dicoba model stimulasi konflik sehingga akan didapatkan respon yang beragam dari para guru dalam mensikapi kebijakan ini.”<sup>77</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa pendekatan stimulasi konflik perlu dicoba apabila kepala sekolah melihat ada penurunan kinerja dan produktivitas kerja

---

<sup>76</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>77</sup> H. Mashudi, (Kepala Sekolah MAN 1 Kecamatan Margorejo Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 21 Nopember 2016.

guru. Pendekatan stimulasi konflik ini membawa konsekuensi bagi kepala sekolah, karena harus menyediakan stimulant berupa iming-iming kepada guru yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya melalui memberikan kesempatan pendidikan lanjutan, *on the job training*, rotasi jabatan dan pembagian tugas baru, meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan.<sup>78</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui penciptaan stimulasi konflik dapat merangsang guru untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya. Pada kenyataannya, kepala sekolah MAN Pati mampu menciptakan stimulasi konflik dengan baik, karena kinerja guru dapat lebih ditingkatkan demikian juga produktivitas guru dan sekolah juga bisa ditingkatkan.

c. Mengurangi Konflik (*reducing conflict*)

Dalam proses pencapaian tujuan, warga sekolah terutama guru dan karyawan tidak terlepas dari perbedaan pendapat dan pertentangan.

Hasil wawancara dengan Sutarmo, selaku kepala MAN 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati, diperoleh keterangan bahwa:

“.....konflik yang terjadi adakalanya berada pada tingkatan tinggi disertai penurunan kinerja guru maupun karyawan. Penurunan konflik dilakukan karena persoalan yang menjadi penyebab pertentangan/perbedaan pendapat belum teridentifikasi dengan jelas sehingga kepala sekolah belum siap menyelesaikan konflik. Namun apabila konflik tidak dikurangi, maka cenderung dapat menurunkan kinerja karyawan.”<sup>79</sup>

Hasil observasi yang penulis lakukan di MAN Kabupaten Pati, didapatkan data bahwa mengurangi konflik perlu dilakukan karena persoalan yang menjadi penyebab terjadinya pertentangan maupun

---

<sup>78</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

<sup>79</sup> Sutarmo, (Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kecamatan Tayu Kabupaten Pati), *Wawancara*, Dilakukan di ruang kepala MAN, tanggal 22 Nopember 2016.

timbulnya perbedaan pendapat belum teridentifikasi dengan jelas sehingga kepala sekolah masih meraba formula apa yang dapat dipakai untuk menyelesaikan konflik. Namun apabila konflik tidak dikurangi, maka cenderung dapat menurunkan kinerja guru. Metode untuk mengurangi konflik yang dilakukan melalui: (1) mengadakan rekreasi guna menjalin keakraban antar keluarga guru dan karyawan MAN Pati, (2) mengadakan olahraga setiap jum'at pagi untuk meningkatkan kebersamaan antar guru dan karyawan, (3) rotasi.<sup>80</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa melalui metode mengurangi konflik yang diterapkan oleh kepala MAN Kabupaten Pati cukup efektif untuk menurunkan tingkat konflik sehingga mudah dikendalikan. Resolusi konflik secara fungsional berdampak pada peningkatan performansi kerja guru dan karyawan.

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Penerapan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penerapan, dan pengawasan.

##### a. Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan konflik yang terjadi di sekolah dapat diselesaikan dengan cukup baik meskipun tidak direncanakan secara terprogram. Dalam masalah penyelesaian konflik ini, kepala sekolah tidak melibatkan seluruh pihak dan hanya melibatkan pihak terkait yang sesuai dengan spesifikasi konflik yang dihadapi saja. Agar mengontrol konflik yang terjadi di sekolah, kepala sekolah mengadakan buku pembinaan yang dikhususkan untuk para guru dan buku

---

<sup>80</sup> *Obsrvasi*, Dilakukan di MAN 1 dan MAN 2, tanggal 21 dan 22 Nopember 2016.

kasus untuk para siswa. Hal tersebut dilakukan agar kepala sekolah dapat mendata guru-guru dan siswa yang bermasalah untuk diberikan pengarahan agar ke depannya tidak terjadi hal yang serupa.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Maulana bahwa manajemen konflik meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.<sup>81</sup>

b. Pengorganisasian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengorganisasikan konflik yang terjadi pada guru, kepala sekolah selalu memantau kinerja para guru. Dan ketika terdapat guru bermasalah, kepala sekolah langsung berkomunikasi dengan guru tersebut dan memotivasinya agar guru tersebut dapat termotivasi dan memperbaiki cara mengajarnya. Hal ini nampak bahwa upaya mengorganisasi konflik yang muncul dari para guru, kepala sekolah selalu memperhatikan setiap perilaku atau kinerja para guru dan langsung mengambil sikap ketika terjadi konflik/masalah.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Ross dalam Maulana, diterangkan bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri,

---

<sup>81</sup> Rizki Maulana, *Manajemen Konflik: Definisi, Penyebab, dan Pengelolaan Konflik*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://rizkie-library.blogspot.co.id>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 3.

kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.<sup>82</sup>

c. Penerapan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah pada kasus-kasus tertentu mampu mengambil tindakan secara langsung tanpa harus meminta pertimbangan kepada guru. Langkah ini ditempuh karena masalah atau konflik yang terjadi harus segera diselesaikan agar masalah atau konflik yang terjadi dapat segera diselesaikan dan tidak mengganggu proses belajar mengajar.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Panggabean, dkk bahwa pengelolaan konflik secara benar di sekolah tidak saja akan menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan belajar-mengajar, tetapi juga mendewasakan setiap individu untuk dapat menerima perbedaan sebagai rahmat dan pembelajaran, bukan masalah dan sumber pertentangan.<sup>83</sup>

d. Pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara datang langsung ke kelas untuk memantau kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan sejauh mana siswa mampu memahami materi ajar yang diajarkan oleh guru. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kedekatan antara siswa dengan guru. Komunikasi selalu dilakukan oleh kepala sekolah baik dengan guru, siswa dan orang tua siswa hal tersebut dilakukan untuk mengetahui konflik-konflik yang timbul sehingga pemecahan masalah atau solusi terhadap konflik yang timbul dapat segera diselesaikan. Penggunaan lembar kontrol dan buku

---

<sup>82</sup> *Ibid*, hal. 2.

<sup>83</sup> Rizal Panggabean, dkk, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*, Alfabet, Bandung, 2015, hal. 85.

pembinaan untuk menginventarisir segala permasalahan yang terjadi baik yang muncul dari guru, staf maupun dari siswa yang sedang bermasalah untuk diberikan pengarahan dan diberikan penanganan berjenjang.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Gorton dalam Kempa menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan perbuatan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin dan memengaruhi guru sebagai bawahan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Halpin dalam Kempa, bahwa perilaku kepemimpinan melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi dan penggunaan metode yang jelas dalam organisasi sekolah.<sup>84</sup> Senada dengan pendapat di atas, Megan & Colin dalam Kempa, bahwa mengatakan keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan menggunakan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di sekolah maupun mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan mengarahkan serta mengendalikannya secara efektif.<sup>85</sup> Wagner dalam Kempa, bahwa mengatakan ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan konseptual, (b) keterampilan teknis, dan (c) keterampilan hubungan manusiawi.<sup>86</sup> Cambell (1983) mengatakan manajemen konflik merupakan suatu strategi *resolusi* yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi *destruktif* melainkan dapat

---

<sup>84</sup> Rudolf Kempa, Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, dan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 16, Nomor 1, Februari 2009, hal. 22-27.

<sup>85</sup> *Ibid.*

<sup>86</sup> *Ibid.*

menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>87</sup>

Terkait dengan penyebab terjadinya konflik, hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab terjadinya konflik bisa ditimbulkan dari:

a. Kondisi emosi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang kurang profesional dalam mengajar. Tanggung jawab sebagai pengajar dalam memberikan pembelajaran di kelas masih kurang, hal ini dibuktikan dengan masih adanya rasa malas untuk masuk kelas dan hanya memberikan tugas saja. Kondisi ini tentunya berbeda dengan yang diharapkan bahwa seorang tenaga pendidik harus profesional terhadap tugasnya yaitu sebagai pendidik, sekalipun guru tersebut sedang mengalami perasaan atau emosi yang kurang menyenangkan, baik itu di dalam sekolah maupun di luar sekolah tenaga pendidik tetap dituntut untuk menyampaikan materi dan menjelaskannya kepada siswa serta membimbing siswa untuk lebih semangat lagi dalam proses belajar mengajar supaya tujuan pembelajaran tercapai secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Chaplin dalam Safaria, bahwa emosi sebagai suatu keadaan yang terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, yang mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (*approach*) atau menyingkir (*avoidance*) terhadap sesuatu. Perilaku tersebut pada umumnya disertai adanya ekspresi kejasmanian sehingga orang lain dapat mengetahui bahwa seseorang sedang mengalami emosi.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> Safaria dan Saputra, *Manajemen Emosi*. Yogyakarta: Bumi Aksara, Yogyakarta, 2009, hal. 79.

b. Faktor individual/personal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang kepribadian yang cuek, jarang senyum, dan mudah marah sehingga guru tersebut sangat ditakuti oleh siswa. Kondisi ini tentunya akan menimbulkan konflik antara guru dengan siswa. Pada dasarnya konflik pribadi disebabkan adanya perbedaan-perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan satu sama lain terhadap kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program sekolah. Sehingga menyulut terjadinya konflik apabila satu sama lain tidak saling mendukung, muncul friksi-friksi terhadap timbulnya perselisihan, pertentangan, perbedaan pendapat, dan hal-hal yang menunjukkan ketidaksamaan pendapat satu dengan orang lain.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Armansyah bahwa sebagai makhluk individu, manusia memiliki karakter yang khas menurut corak kepribadiannya. Setiap individu berkembang sejalan dengan ciri-ciri khasnya, walaupun berada dalam lingkungan yang sama. Pada saat interaksi berlangsung individu akan mengalami proses adaptasi dan pertentangan dengan individu lainnya. Apabila terdapat ketidaksesuaian maka akan terjadi konflik.<sup>89</sup>

c. Komunikasi yang tidak efektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang salah paham dengan kepala sekolah dalam hal pembagian tugas, guru tersebut menilai kepala sekolah berlaku diskriminatif dalam pembagian tugas, dan guru tersebut merasa dirinya kurang dilibatkan dalam kegiatan sekolah seperti memdampingi siswa dalam mengikuti lomba. Hal inilah menjadikan timbulnya konflik antara guru yang bersangkutan dengan

---

<sup>89</sup> Wawang Armansyah, *Faktor Penyebab Konflik*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://www.belajarbagus.net>, tanggal 20 Nopember 2006, hal. 2.

kepala sekolah. Hal ini tentunya menimbulkan efek negatif dari konflik pada sekolah termasuk gangguan hubungan interpersonal, yang berkontribusi pada penurunan kualitas komunikasi dan kurangnya koordinasi. Makna yang dapat diperoleh adalah dalam organisasi komunikasi memiliki peran penting, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien, makin baik komunikasi antara kepala sekolah dan warga sekolah (guru, staf, murid), makin baik pula kerja sama mereka.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Ivancevich dalam Anwar bahwa perilaku yang buruk akan menghambat komunikasi yang terjalin dan efektifitas komunikasi. Hal ini akan memancing konflik antar karyawan baik hubungan secara horizontal dan vertikal. Konflik yang terjadi bisa menghambat kinerja dan produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan. Perilaku yang buruk memerlukan campur tangan manajemen, untuk itu mengelola perilaku buruk karyawan berhubungan dengan kesigapan manajer untuk bertanggung jawab, bertindak, memecahkan dan memperbaiki masalah.<sup>90</sup>

d. Struktur organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang mendapat tugas rangkap yaitu sebagai guru mata pelajaran dan wakabid akademik. Guru tersebut harus menjalankan kewajibannya sebagai guru yaitu mengajar. Dengan banyaknya tugas sebagai guru mata pelajaran yang memiliki peran yang sangat penting di dalam kelas yakni mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi pembelajaran. Hal ini tentunya akan menimbulkan dampak negatif. Dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain

---

<sup>90</sup> Choerul Anwar, Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia), *Jurnal Interaksi*, Vol. 4, No. 2, Juli 2015, hal. 148-157.

dengan penataan dan pemenuhan jam mengajar maka ada sebagian guru yang tidak mendapatkan jam penuh. Makna yang dapat diperoleh yaitu, dalam mengatasi struktur organisasi harus memberikan kontribusi positif dan efektif. Organisasi membutuhkan asumsi mengenai kemampuan dan motivasi dari mereka yang mempunyai kekuasaan untuk mendesainnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Gibson et.al, bahwa perbedaan, pertentangan atau perselisihan antar individu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.<sup>91</sup> Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumberdaya yang terlibat dan kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Yang bersumber dari internal organisasi antara lain adalah; keterbatasan sumberdaya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi adalah; adanya perkembangan Iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat.

Terkait dengan jenis konflik, hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis-jenis konflik yang pernah terjadi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati yaitu, konflik dalam diri sendiri dan konflik antar individu.

---

<sup>91</sup> Gibson, James L. *et al*, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996, hal. 438.

a. Konflik dalam diri sendiri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan adanya konflik intrapersonal. Hal ini bisa dilihat instruksi pekerjaan yang kurang jelas dan saling bertentangan, ditambah lagi beban kerja yang harus ditanggung guru melebihi dari kemampuannya. Konflik dalam diri individu juga terjadi karena adanya tuntutan guru harus mampu menguasai metode pembelajaran yang bervariasi, tuntutan kerja yang tinggi, dan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Terjadinya konflik dalam diri individu akibat adanya latar belakang keahlian yang tidak sinkron dengan mata pelajaran yang diampu, dan ini dapat terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Stoner dan Freeman dalam Avrianti, bahwa konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.<sup>92</sup>

b. Konflik antar individu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ditemukan adanya konflik antar individu, konflik ini sering terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif. Konflik juga dipicu karena minimnya komunikasi sehingga bisa mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar dan mempengaruhi tercapainya visi misi lembaga madrasah, konflik antar individu bersifat substantif, emosional atau keduanya.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Johnson dalam Nisa, bahwa setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat atau perbedaan kepentingan. Konflik adalah situasi

---

<sup>92</sup> Annavani Avrianti, *Penjelasan Konflik , Jenis Konflik , Sumber Konflik dan Contohnya*, Artikel, Diakses dari Internet: <http://annavaniavriantim.blogspot.co.id>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 4.

dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu tindakan pihak lain.<sup>93</sup> Selanjutnya menurut Robbins Nisa menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.<sup>94</sup>

Terkait Strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati menggunakan beberapa strategi manajemen konflik, yaitu strategi sama-sama merugi, strategi kalah menang, dan strategi menang-menang.

a. Strategi sama-sama merugi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menerapkan strategi sama-sama merugi, kepala sekolah melakukan pendekatan khusus kepada pihak yang terlibat konflik. kepala sekolah juga melakukan tindakan dengan cara memanggil pihak yang terlibat konflik, lalu memberikan teguran, nasehat, dan motivasi, sehingga konflik tidak berlanjut secara berkepanjangan. Penerapan penanganan konflik dengan strategi sama-sama merugi sangat efektif dan efisien, karena semua masalah diselesaikan secara bersama-sama untuk mencari solusi bukan keuntungan tetapi mencari hasil yang terbaik.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Prima, bahwa pendekatan sama-sama merugi untuk mengatasi konflik antara pribadi ini ialah bahwa kedua pihak yang sedang konflik merugi atau sama-sama kehilangan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan beberapa bentuk, (1) pendekatan yang amat populer yakni kompromi atau mengambil jalan tengah dari persoalan yang dipertengkar. (2) memberikan perhatian

---

<sup>93</sup> Rima Sekarini Imamum Nisa, *Konflik dalam Hubungan Antar Pribasi*, Artikel, Diakses dari Internet: <https://rimuu.wordpress.com>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 1.

<sup>94</sup> *Ibid.*

salah satu pihak-pihak yang konflik, cara ini seringkali dilakukan dengan cara merampas atau penyogokan. (3) mempergunakan pihak ketiga di luar pihak-pihak yang konflik.<sup>95</sup>

b. Strategi kalah menang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat menerapkan strategi ini dengan baik. 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. Penanganan konflik memakai strategi kalah menang dimaksudkan agar para guru dan staf lebih proaktif, sehingga suasana Madrasah menjadi lebih aktif.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Prima, bahwa strategi kalah menang merupakan suatu cara yang bisa dipergunakan untuk memecahkan konflik. Satu pihak yang sedang dalam situasi konflik akan memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain.<sup>96</sup>

c. Strategi menang-menang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menerapkan strategi menang-menang dengan baik. Karena strategi ini paling efektif dan efisien dari beberapa strategi yang lain dalam menangani konflik yang terjadi. Melalui prinsip *win-win solution* dengan para pihak yang terlibat konflik, para pihak yang terlibat konflik dapat menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Prima, bahwa strategi pemecahan konflik menang-menang ini sesuai dengan keinginan-keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak

---

<sup>95</sup> Aryo Prima, *Konflik dan Kepemimpinan*, Diakses dari Internet: <http://slideplayer.info>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 2.

<sup>96</sup> *Ibid.*

ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan untuk mengalahkan pihak lain. Strategi ini banyak mengambil aspek-aspek kebaikan dari strategi kalah-menang yang fungsional, dan membuang aspek yang negatif dari yang tidak fungsional.<sup>97</sup>

## 2. Upaya Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa merujuk pada kriteria sekolah bermutu, maka Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati terpacu untuk berbenah diri, agar mutu pendidikan semakin ditingkatkan, kualitas mengajar guru semakin menunjukkan kinerja profesional dan prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik menunjukkan hasil yang memuaskan. Upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati diarahkan untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik (guru) MAN secara fisik dan moral, sehingga mempunyai kemampuan sebagai seorang pendidik yang dapat memberikan contoh atau teladan, berpengetahuan dan berwawasan luas, terampil, mandiri, produktif, kreatif serta inovatif. Selanjutnya upaya peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu pelatihan, pengelolaan kinerja guru, pengembangan karier, dan peningkatan kesejahteraan.

### a. Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati lebih mengarah pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru, sehingga seorang guru selalu *up to date* pengetahuan dan keterampilannya. Pelatihan di luar pekerjaan lebih ditekankan pada pengajaran teknik-teknik

---

<sup>97</sup> *Ibid.*

yang paling baik, sehingga menjadi terbiasa dalam pekerjaan yang rutin. Sedangkan pelatihan dalam pekerjaan lebih ditekankan dalam hal penguasaan pekerjaan khusus dalam lingkup kerjanya. Pelatihan dalam pekerjaan yang diberikan oleh sekolah kepada guru adalah dalam bentuk latihan instruksi pekerjaan, artinya petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para guru tentang cara melaksanakan suatu pekerjaan yang dilakukan pada waktu itu. Sedangkan pelatihan di luar pekerjaan dilakukan dalam bentuk kuliah, konferensi dan studi kasus. Dalam bentuk kuliah guru lebih banyak pada pihak yang pasif dalam menerima informasi yang datang dari seorang pengajar, dalam bentuk konferensi guru diberikan pengembangan kecakapan untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan serta merupah sikapnya sedangkan studi sendiri dilakukan bertujuan agar guru mencari sendiri informasi sehubungan dengan profesinya.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Mangkuprawira, bahwa sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.<sup>98</sup> Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan - tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan - tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

---

<sup>98</sup> Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002, hal. 135.

Senada dengan pendapat di atas, Gary Dessler, bahwa pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.<sup>99</sup>

b. Pengelolaan Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pengelolaan kinerja. Dalam pengelolaan kinerja dapat dilakukan melalui perencanaan kinerja yang terprogram, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja yang dapat meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Mangkunegara, bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>100</sup>

Selanjutnya menurut Davis dalam Mangkunegara, menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.<sup>101</sup> Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>99</sup> Gary Dessler, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, PT. Indeks, Jakarta, 2006, hal. 280.

<sup>100</sup> AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002, hal. 67.

<sup>101</sup> *Ibid*, hal. 67-68.

c. Pengembangan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan karier dapat dilakukan melalui promosi, kenaikan pangkat dan penugasan. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pendidik profesional.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Tayibnapis, bahwa sesuai dengan asas pembinaan pegawai negeri yang berdasarkan atas sistem karier dan prestasi kerja, maka pengembangan karier pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Pelaksanaan perlu direncanakan agar pegawai yang memperoleh penghargaan kenaikan pangkat dan jabatan dapat menerima tepat pada waktunya. Ketidaktepatan waktu akan mengurangi arti penghargaan.<sup>102</sup>

Senada dengan pendapat di atas, menurut Singodimedjo dalam Sutrisno, karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.<sup>103</sup> Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Meskipun banyak orang gagal mengelola karir mereka, karena mereka tidak memerhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran karir dapat memacu karir mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karir, perencanaan karir lebih cenderung terlaksana. Karir merupakan jenjang jabatan (pekerjaan) yang dijabat oleh seseorang selama orang tersebut bekerja di organisasi. Untuk

---

<sup>102</sup> Burhannudin A. Tayibnapis, *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, PT. Pradnya Paramita, Jakarta, 1995, hal. 67.

<sup>103</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hal.160.

itu orang yang mempunyai karir baik, berarti ia selalu menempati pekerjaan atau jabatan yang baik pula.

d. Peningkatan Kesejahteraan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kesejahteraan guru dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi sebagai perangsang untuk meningkatkan prestasi kerja guru serta memotivasinya agar bekerja dengan lebih baik lagi. Bentuk kompensasi berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti serta fasilitas lainnya sebagai bentuk kompensasi dari sekolah.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Mustofa, bahwa kesejahteraan guru adalah pemberian kemakmuran hidup kepada orang yang bekerja di lingkungan pendidikan, baik berupa material maupun spiritual sehingga terpenuhi kehidupan yang layak dan lebih baik sebagai timbal balik atau balas jasa dari tanggung jawab yang dipikulnya. Pemenuhan kesejahteraan yang memadai bagi guru akan menambah semangat dalam pekerjaannya, sehingga timbul kesadaran untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya yang ada pada dirinya. Apabila tanggung jawab yang dipikul guru dilaksanakan dengan baik, maka mutu pendidikan mudah dicapai. Oleh karena itu, pihak-pihak penyelenggara pendidikan, baik pemerintah maupun organisasi pendidikan perlu memperhatikan sepenuhnya terhadap martabat kepentingan serta kesejahteraan guru.<sup>104</sup>

Menurut Alya dalam Suharyanto, bahwa kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang menentukan serta menciptakan rasa aman sentosa, makmur, dan selamat dalam melakukan aktivitas. Kesejahteraan yang baik akan memotivasi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya secara

---

<sup>104</sup>Ahmad Musthofa, Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Terhadap Etos Kerja Guru di MTs Al Manar Desa Bener Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang Tahun ajaran 2009/2010. *Skripsi*. Diakses dari Internet: [perpus.iainsalatiga.ac.id](http://perpus.iainsalatiga.ac.id), tanggal 20 Nopember 2016, hal. 15.

optimal. Demikian pula bila seorang guru merasa sejahtera, maka akan berusaha secara optimal untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan profesionalnya guna mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan tugas yang diembannya.<sup>105</sup> Kesejahteraan guru menjadi jantungnya pelayanan pendidikan, karenadengan sistem insentif yang wajar dan berkeadilan dapat diharapkan suatu komitmen guru untuk memberikan pelayanan optimal dan terbaik bagimasyarakat.

### **3. Efektifitas Manajemen Konflik dalam Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pada dasarnya, sebuah konflik dapat digunakan untuk meningkatkan produktifitas dan efektifitas guru dalam suatu madrasah. Ada tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional, *human relation*, dan interaksionis. Konflik menurut pandangan tradisional adalah buruk. Konflik dipandang sebagai hal yang negatif dan harus dihindari atau dihilangkan. Konflik menurut pandangan ini merupakan hal yang tidak normal dalam kehidupan. Hidup biasa seharusnya adalah hidup tanpa konflik, rukun dan damai. Sedangkan pandangan *human relation* berpendapat bahwa konflik adalah hal yang wajar dan biasa terjadi didalam suatu kelompok dan organisasi. Konflik harus diterima apa adanya karena ada sisi positif dari konflik. Karena mempunyai sisi positif dan negatif, menurut pandangan ini konflik tidak perlu disangkal tapi dikelola. Sedangkan pandangan interaksionis justru mendorong adanya konflik atas dasar asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang dan damai cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak kritis. Oleh karena itu menurut pandangan interaksionis, konflik perlu untuk dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan

---

<sup>105</sup> Suharyanto, Hubungan Kesejahteraan dan Kualitas Rencana Pembelajaran dengan Kinerja Mengajar Guru TK di Kecamatan Tembarak Kabupaten Tamanggung, *Tesis*, 2013, Diakses dari Internet: repository.uksw.edu, hal. 11.

sehingga dapat menghidupkan kelompok, membuat seseorang lebih kritis dan kreatif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati sangat efektif dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen konflik meliputi tiga aspek yaitu: (1) penyelesaian konflik (*conflict resolution*), (2) stimulasi konflik (*stimulating conflict*), dan (3) mengurangi konflik (*reducing conflict*).

a. Penyelesaian Konflik (*conflict resolution*)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian konflik yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Pati ditempuh melalui pendekatan, (1) musyawarah, (2) campur tangan pihak ketiga, (3) konfrontasi, (4) tawar menawar (*bargaining*), (5) kompromi.

1) Musyawarah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan musyawarah, para pihak yang terlibat konflik dapat mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan bersama. Hal ini dimaksudkan agar melalui musyawarah masing-masing pihak mendapatkan apa yang diinginkan sehingga para pihak yang terlibat konflik tidak ada yang dikalahkan dan tidak ada yang dimenangkan.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Hardjana dalam Aji, yang menyatakan bahwa dengan cara musyawarah, maka kedua pihak yang terlibat konflik mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan kedua pihak.<sup>106</sup> Musyawarah ini dimaksudkan agar masing-masing mendapatkan apa yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan dan tidak ada yang dimenangkan. Temuan ini senada dengan pendapat Robbins yang menyatakan

---

<sup>106</sup> Mukti Aji, Manajemen Kolaboratif: Alternatif Solusi Atas Konflik Pengelolaan SDA, *Artikel*, Diakses dari Internet: <http://mukti-aji.blogspot.co.id>, tanggal 20 Nopember 2016, hal. 3.

bahwa, musyawarah sebagai metode yang paling sehat untuk memecahkan konflik antar kelompok. Dalam musyawarah, pihak-pihak yang berkonflik untuk saling bertemu dan mencari penyebab yang menjadi dasar dari konflik dan bertanggung jawab bersama untuk keberhasilan resolusinya.<sup>107</sup>

2) Campur tangan pihak ketiga

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan melalui pendekatan campur tangan pihak ketiga, para pihak yang terlibat konflik mendapatkan solusi terbaik dan dapat diterima para pihak yang terlibat konflik dalam pemecahan masalah. Melalui campur tangan pihak ketiga, masing-masing pihak mendapatkan apa yang diinginkan sehingga para pihak yang terlibat konflik bisa menerima jalan tengah yang terbaik bagi kedua belah pihak yang bersengketa.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Prasetyono dalam Gunawan, bahwa kondisi yang terbaik dalam bernegosiasi adalah sama-sama menguntungkan. Prinsip ini dinamakan *win-win solution*, artinya dalam solusi ini masing-masing pihak mendapatkan kepuasan, tidak ada yang dirugikan atau dimenangkan. Untuk mencapai kondisi ini diperlukan tiga aktifitas penting, yaitu membangun kepercayaan membuat komitmen dan berhadapan dengan oposisi.<sup>108</sup> Selanjutnya Edelman dalam Gunawan, menjelaskan bahwa, tujuan digunakannya intervensi pihak ketiga sebagai penengah adalah untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua pihak. Dalam penyelesaian masalah, pihak ketiga tidak boleh memaksakan kehendak untuk mengakhiri perselisihan,

---

<sup>107</sup> Robbins, Stephen P, *Organizations Theory : Structure, Design, and Application*. Prentice Hall Inc. Alih bahasa : Jusuf Udaya. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Arcan, Jakarta, 2007, hal. 468.

<sup>108</sup> Frengki Gunawan, Studi tentang Lembaga Adat dalam Penyelesaian Konflik Tanah di Kampung Ongko Asa Kecamatan Barong Tongkok Kabupaten Kutai Barat, *eJournal Pemerintahan Integratif*, 2015, 3 (1), hal. 126-138.

karena penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mengenai sasaran atau kepuasan jangka panjang. Penengah sebaiknya mendorong terjadinya kesepakatan dan negoisasi yang mengarah kepada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih ke arah Menang-menang (*Win-win solution*).<sup>109</sup> Sejalan dengan pendapat di atas, Criblin dalam Gunawan mengemukakan sebagai berikut, campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui permasalahan dan yang dipercaya akan sangat membantu penyelesaian masalah. Obyektivitas penengah dapat menurunkan sikap emosional pihak-pihak yang sedang konflik dan sebagai katalisator untuk menemukan penyelesaian yang dapat diterima bersama.<sup>110</sup>

### 3) Konfrontasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan konfrontasi para pihak yang terlibat konflik dapat diselesaikan kepala MAN dengan baik. Dengan pendekatan ini para pihak yang terlibat konflik secara langsung dapat mengemukakan sumber-sumber konflik melalui adu argumentasi. Dengan cara ini perbedaan pendapat yang menjadi sumber konflik dapat diketahui secara langsung sehingga dapat dicarikan penyelesaian yang bisa memberikan kelapangan kedua belah pihak yang bersengketa.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Aldag dan Stearns, bahwa teknik konfrontasi merupakan pertemuan secara langsung antara anggota atau kelompok yang bertikai bertujuan untuk mendorong ke arah suatu penyelesaian masalah melalui diskusi

---

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> *Ibid.*

ataupun perdebatan, sedangkan pimpinan mengarahkan pada pendapat yang lebih rasional dan dapat diterima semua pihak.<sup>111</sup>

4) Tawar menawar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan tawar menawar, konflik dapat diselesaikan dengan baik oleh kepala MAN. Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak yang sedang konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Criblin, bahwa inti dari tawar menawar (*bargaining*) ialah tidak mengharuskan pihak-pihak yang konflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.<sup>112</sup> Dalam proses tawar menawar, masing-masing pihak yang terlibat konflik saling menukarkan kepentingannya guna mencapai kesepakatan, sebagaimana dikemukakan oleh Feldman dan Arnold, sebagai berikut: “*Bargaining can be defined as the process of exchanging concessions until a compromise solution is reached.* Teknik bargaining merupakan proses pertukaran bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencapai keuntungan-keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi minimal yang diperjuangkan.<sup>113</sup>

5) Kompromi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendekatan kompromi dapat tercapai kesepakatan masing-masing pihak yang sedang konflik melalui jalan tengah yang ditawarkan kepala sekolah

---

<sup>111</sup> Aldag, R.J. & Stearns, T.M, *Management*, South-Western Publishing Co, Cincinnati, 1987, hal. 418.

<sup>112</sup> Criblin, J, *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*, Amacon, New York, 1982, hal. 227.

<sup>113</sup> Daniel C.Feldman dan Arnold Hugh J, *Managing Individual and Group Behavior Organization*, Tosho Printing Co. Ltd, Tokyo, 1983, hal. 533.

agar konflik yang terjadi diantara para pihak dapat diselesaikan dengan baik.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Hendricks, bahwa dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu.<sup>114</sup> Berbeda dengan pendapat Criblin yang menyatakan bahwa tidak seorangpun merasa puas dengan kompromi.<sup>115</sup> Selanjutnya dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, bahwa teknik kompromi adalah penyelesaian konflik dengan cara mencari jalan tengah, tidak ada pihak tertentu sebagai pemenang dan dikalahkan.<sup>116</sup> Keputusan dicapai mungkin tidak ideal, masing-masing pihak mengurangi tuntutan agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua kubu mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya.

b. Stimulasi Konflik (*stimulating conflict*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui penciptaan stimulasi konflik dapat merangsang guru untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya. Pada kenyataannya, kepala sekolah MAN Pati mampu menciptakan stimulasi konflik dengan baik, karena kinerja guru dapat lebih ditingkatkan demikian juga produktivitas guru dan sekolah juga bisa ditingkatkan.

---

<sup>114</sup> Hendriks, W. *Bagaimana Mengelola Konflik*, Diterjemahkan oleh Arif Santoso, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 51.

<sup>115</sup> Criblin, J, *Opcit*, hal. 221.

<sup>116</sup> Gibson, JL, Ivancevich, JM dan Donnelly, Jr. JH, *Manajemen*, Edisi ke-9, Terjemahan Jarkazi dan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 454.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Winardi, yang menyatakan bahwa, metode dalam menstimulasi konflik meliputi; (a) rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (b) menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami, (c) memilih pemimpin baru yang lebih demokratis, (d) meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif ataupun promosi jabatan, (e) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.<sup>117</sup> Sedangkan Handoko, bahwa situasi konflik yang terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif sedangkan perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan.<sup>118</sup> Selanjutnya Handoko menyarankan agar diciptakan konflik apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah.

c. Mengurangi Konflik (*reducing conflict*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui metode mengurangi konflik yang diterapkan oleh kepala MAN Kabupaten Pati cukup efektif untuk menurunkan tingkat konflik sehingga mudah dikendalikan. Resolusi konflik secara fungsional berdampak pada peningkatan performansi kerja guru dan karyawan.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Aldag dan Stearns, menemukan bahwa metode pengurangan konflik (*reducing conflict*) meliputi: (1) memisahkan kelompok yang sedang berkonflik, (2) menerapkan peraturan baru dalam organisasi, (3) membatasi aktivitas

---

<sup>117</sup> Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 1994, hal. 79.

<sup>118</sup> T. Hani, Handoko, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1991, hal. 349.

kelompok, (4) melibatkan pihak ketiga, dan (5) mengadakan rotasi jabatan.<sup>119</sup> Sedangkan Handoko berpendapat bahwa, metode reduksi konflik terdiri dari: (1) menghadapkan tantangan baru kepada pihak-pihak yang konflik, (2) mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (3) memisahkan kelompok/unit yang bertentangan, (4) meningkatkan interaksi antar kelompok, dan (5) memperbaiki peraturan kerja yang baru.<sup>120</sup>



---

<sup>119</sup> Aldag, R.J. & Stearns, T.M, *Opcit*, hal. 417.

<sup>120</sup> T. Hani, Handoko, *Opcit*, hal. 350.