

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM
MENINGKATKAN MUTU KINERJA GURU DI SMP
NEGERI 1 JETIS PONOROGO**

(Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)

SKRIPSI



Disusun Oleh:

SYARAH NURHAYATI

NIM. 211217047

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
(IAIN) PONOROGO**

2021

ABSTRAK

Nurhayati, Syarah. 2021. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo).* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri. Pembimbing Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

Manajemen konflik merupakan sebuah proses mengelola konflik dengan menyusun sejumlah strategi yang dilakukan oleh pihak yang berkonflik maupun pihak yang menengahi sehingga mendapatkan sebuah penyelesaian yang diinginkan. Manajemen konflik yang diambil SMP Negeri 1 Jetis ini sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi induk semangatnya hal ini akan menjadi tanggung jawab semua yang berada didalam organisasi secara keseluruhan. Memuncaknya konflik dalam lembaga pendidikan SMP Negeri 1 Jetis ini menjadi sebuah putaran pembaharuan kelembagaan yang akan memicu iklim kerja kompetitif serta jejaring antar kelompok yang kolaboratif.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti bermaksud mengadakan penelitian dengan tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. (2) Faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. (3) Hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif. Dalam pengumpulan data, penulisan menggunakan metode wawancara, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan dataya. Dan teknik yang dipilih dalam analisis data adalah reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan.

Dari penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya (1) Strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini menggunakan strategi

yang mana kepala sekolah mengadakan musyawarah dalam menyelesaikan sebuah konflik dalam satu forum rapat dengan memberikan sebuah arahan atau koordinasi dan konsultasi serta mencari jalan tengah melalui mediasi dan kompromi yang diakhiri dengan pengambilan kebijakan langsung oleh kepala sekolah. (2) Faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini yakni faktor pendukungnya seperti tenaga pendidik yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai, sarana dan prasarana yang sudah lengkap dan memadai, iklim kinerja yang baik, dan memiliki kode etik dan dasar hukum kinerja guru; dan faktor penghambat pengelolaan konflik di SMP Negeri 1 Jetis ini meliputi kurangnya kesadaran dan keterbukaan antar personil tenaga pendidik sehingga dapat terjadinya miss-communication serta perbedaan karakter persoalan yang kompleks. (3) Hasil pengelolaan konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini meliputi *pertama*, menimbulkan kemampuan intropeksi diri; *kedua*, meningkatnya kinerja sehingga menghasilkan sebuah prestasi; *ketiga*, sebagai alat sebuah pendekatan yang lebih baik; *keempat*, mengembangkan sebuah alternatif yang lebih baik karena konflik bisa saja menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu.



LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Syarah Nurhayati
NIM : 211217047
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja
Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo
(Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing



Dr. Muhammad Thovib, M.Pd
NIP. 198004042009011012

Mengetahui,

Ketua Jurusan

Manajemen Pendidikan Islam
IAIN Ponorogo



Dr. Muhammad Thovib, M.Pd
NIP. 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Syarah Nurhayati
NIM : 211217047
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Mutu
Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo
(Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)

Telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah Ilmu Keguruan,
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Senin
Tanggal : 27 September 2021

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen Pendidikan Islam, Pada

Hari : Selasa
Tanggal : 5 Oktober 2021



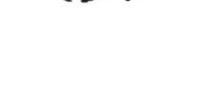
Ponorogo, 5 Oktober 2021

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag

NIP. 196512171997031003

Tim Penguji Skripsi :

1. Ketua Sidang : Dr. Wirawan Fadly, M.Pd ()
2. Penguji 1 : Dr. Umar Sidiq, M.Ag ()
3. Penguji 2 : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd ()

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syarah Nurhayati
NIM : 211217047
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Mutu Kinerja
Guru di SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO
(Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi thesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Demikian pernyataan ini, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 27 September 2021
Yang Membuat Pernyataan



SYARAH NURHAYATI
NIM. 211217047

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syarah Nurhayati

NIM : 211217047

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 2 September 2021



NIM. 211217047

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa di era global ini dengan ditandainya sebuah kemajuan di bidang sains dan teknologi yang semakin pesat, lebih lagi dengan dibukanya klan memasuki dunia digital, interaksi sosial diantara manusia sebagai makhluk sosial menjadi lebih mudah. Dalam kapasitasnya sebagai bagian dalam bermasyarakat, manusia tidak bisa terlepas dari berbagai permasalahan. Berbagai perbedaan pandangan, nilai, dan tujuan sangat rentan memantik timbulnya konflik. Menurut Kartini Kartono sebagaimana dikutip oleh Hendyat Soetopo, arti konflik mengacu pada semua benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan. Secara fitrah manusia dilahirkan dalam karakter dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini yang menyebabkan terjadinya konflik antara individu dalam sebuah organisasi, tak terkecuali di lembaga pendidikan. adapun beberapa penyebab terjadinya konflik seperti perbedaan pendapat, salah paham, salah satu pihak merasa dirugikan, perasaan yang terlalu

sensitif, perilaku yang tidak menyenangkan, konflik yang terstruktur.¹

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah 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 agresif². Kunci utama dari sebuah manajemen konflik itu sendiri adalah bentuk komunikasi yang diawali dari suatu proses pendekatan yang dilakukan oleh pelaku konflik maupun dari pihak yang menengahi yang dapat menyusun strategi penyelesaian konflik serta mengendalikannya dengan berbagai cara agar memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Konflik ini bisa saja dialami oleh siapapun dan dimanapun, salah satunya disekolah; baik dari kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik ataupun warga sekolah lainnya dalam waktu-waktu

¹Ainur Rofiq, *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam: Volume: 03, Nomer: 02, (2018), 77

² Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 225-226

tertentu yang sangat mungkin dihadapkan dengan konflik. Apabila konflik yang terjadi disekolah tidak terkelola dan bersifat destruktif, maka selain dapat mengganggu organisasi sekolah juga dapat mengganggu terhadap pencapaian efektivitas dan efisiensi pendidikan. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik melalui manajemen konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan, termasuk kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan utama menerapkan manajemen konflik dalam organisasi sekolah adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, yakni kepala sekolah,

P O N O R O G O

tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, bahkan dengan pihak luar³.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan⁴. Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu: *pertama*, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi; *kedua*, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional); *ketiga*, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu

³ Khoirul Anwar, *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam: Volume: 01, Nomor: 02, (2018), 31

⁴Uswatun Hasanah, *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Kependidikan Islam: Volume: 10, Nomor: 1, (2020), 4

peristiwa yang tidak dapat terhindarkan dan sangat diperlukan bagi pimpinan organisasi.⁵

Pendidikan adalah hal terpenting sepanjang sejarah hidup manusia karena pendidikan mampu menciptakan kemajuan bangsa dan sebaliknya tanpa pendidikan suatu bangsa akan mengalami kebobrokan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang selaras dengan visi pembangunan pendidikan nasional adalah⁶

*“Terwujudnya Manusia Indonesia yang Cerdas,
Produktif, dan Berakhlak Mulia”.*

Terkait dari peraturan di atas, peningkatan mutu pendidikan akan berkaitan erat dengan peningkatan kinerja profesional guru, dengan harapan semakin profesional seorang guru maka mutu pendidikan akan meningkat. Guru dituntut secara profesional untuk terus mengembangkan diri agar dapat mengikuti perkembangan yang cepat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru yang profesional adalah

⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Refika Aditama, 21

⁶ Mohamad Mustari. *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 236

mereka yang secara konsisten memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya.

Pendidikan unggul di era global ditentukan oleh kesiapan dan kemampuan untuk menyaingi atau minimal mengimbangi kemajuan teknologi informasi yang perkembangannya cepat tersebar luas, cepat diterima dan mudah dicerna peserta didik. Keunggulan terhadap penguasaan teknologi dapat meningkatkan nilai tambah, memperluas keragaman produk barang atau jasa, dan mutu produk itu sendiri. Keunggulan dalam manajemen akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses peningkatan mutu. Keunggulan SDM dan dukungan teknologi serta manajemen yang baik menentukan kelangsungan hidup, perkembangan dan kemenangan persaingan secara berkelanjutan. Komitmen untuk meningkatkan kualitas SDM bukan sekedar untuk mengatasi dampak globalisasi melainkan untuk membuka harapan baru agar masa depan kehidupan bangsa Indonesia lebih unggul dan bermartabat⁷.

⁷ Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso, *Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial: Volume: 23, Nomer: 1, (2013), 59

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan sekolah, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien, dan produktif⁸.

Kepala sekolah juga sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, hendaknya kepala sekolah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan pendidikan. Hal itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien. Menurut Suyanto dan Hisyam, mengemukakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan: *pertama*, menetapkan keterbukaan yaitu kepala sekolah menerima saran, kritik, yang muncul dari semua pihak lingkungan,

⁸ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Educational Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 381.

baik dari guru, karyawan serta peserta didik; *kedua*, kepala sekolah juga menerapkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan para guru agar guru yang terlibat lebih memahami tugasnya masing-masing dan diharapkan adanya kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama; *ketiga*, kepala sekolah menerapkan hubungan vertikal ke bawah yaitu kepala sekolah menjalin hubungan baik terhadap semua bawahan, kepada guru dan karyawan hal ini dilakukan agar mereka bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya, memupuk kesetiaan dan tanggung jawab kepada pemimpin, tugas dan tempat kerja; *keempat*, kepala sekolah melakukan pemetaan program-program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja guru seperti kegiatan briefing, penghargaan guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, peningkatan SDM, memberikan pelatihan untuk para guru, memberikan perhatian secara personal, workshop, outbond; *kelima*, kepala sekolah melakukan pengawasan yang bersifat berkelanjutan dan menyeluruh yang meliputi seluruh aspek antara lain personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan-hambatan; *keenam*, kepala sekolah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi

bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan, atau kurang sesuai kriteria yang diharapkan. Kepala sekolah memberikan solusi terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi guru dalam melakukan tugasnya.⁹

Guru merupakan sebuah faktor penentu dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Mengingat pentingnya keterlibatan guru dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, kinerja guru perlu dikembangkan secara terus menerus. Rendahnya kinerja guru tentu dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Oleh karena itu, kinerja harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus¹⁰.

⁹ Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 143-144

¹⁰ Pipit Dwi Rizki, *Upaya Guru dalam Peningkatan Mutu Kinerja sebagai Pendidik di SMP Negeri 9 Purwokerto*, (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, 2016), 2

Dewasa ini persoalan kualitas pendidikan menjadi topik pembicaraan inti. Kualitas pendidikan umumnya dikaitkan dengan tinggi rendahnya prestasi yang diperlihatkan dengan kemampuan peserta didik mencapai skor dalam tes dan kemampuan lulusan mendapatkan dan melaksanakan pekerjaan. Kualitas pendidikan ini dianggap penting karena sangat menentukan gerak laju pembangunan di negara manapun juga. Oleh karena itu, hampir semua negara di dunia senantiasa berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat. United Nation Development Programe (UNDP) pada tahun 2007 mendapatkan hasil penelitian tentang Indeks Pengembangan Manusia menyatakan Indonesia berada pada peringkat ke-107 dari 177 negara yang diteliti. Indonesia memperoleh indeks 0,728. Dan jika Indonesia dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan dalam penelitian, Indonesia berada pada peringkat ke-7 dari sembilan negara ASEAN. Salah satu unsur utama dalam penentuan komposit Indeks Pengembangan Manusia ialah tingkat pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa. Peringkat Indonesia yang rendah dalam kualitas sumber daya manusia ini adalah gambaran

mutu pendidikan Indonesia yang rendah. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat internasional. Daya saing Indonesia menurut World Economic Forum, 2007-2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7.¹¹

Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus dimulai dari guru. Sebagai tenaga profesional, kedudukan guru adalah agen pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia, dalam hal ini guru dituntut memiliki kompetensi yang bagus, apabila kompetensi guru bagus maka diharapkan kinerja guru dalam pembelajaran juga bagus sehingga pada akhirnya membuahkan pendidikan yang bermutu. Menyadari kondisi tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme dan

¹¹ <http://mediaindonesia.com>,2008 .

martabat guru. Salah satu cara yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan rendahnya kualitas guru ini adalah mewujudkan reformasi dalam dunia pendidikan sejalan dengan semangat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tindakan tersebut merupakan melalui pembenahan secara menyeluruh dan komprehensif terhadap guru yang meliputi pengembangan profesi guru, jaminan terhadap kesejahteraan guru, perlindungan guru, dan penghargaan guru melalui satu Undang-Undang yang khusus mengatur tentang guru. Undang-undang tersebut juga menunjukkan bahwasanya kedudukan guru sebagai tenaga professional semakin kuat dan memiliki kredibilitas tinggi, namun penuh tanggung jawab dalam rangka mewujudkan kualitas hasil pendidikan. Kedudukan guru sebagai tenaga professional menurut Undang-Undang tersebut, guru dituntut memiliki keprofesionalan dalam pembelajaran yang dibuktikan dalam pemberian sertifikasi berdasarkan kualifikasi akademik dan kompetensi keprofesionalan.

Upaya peningkatan kualitas guru tersebut didasarkan pada terdapatnya kelemahan-kelemahan yang

dialami oleh guru. Faktor utama yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa sehubungan dengan: Tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar (teaching), yaitu: (a) rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, (b) kurang kemahiran dalam mengelola kelas, (c) rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, (d) rendahnya motivasi berprestasi, (e) kurang disiplin, (f) rendahnya komitmen profesi, (g) serta rendahnya kemampuan manajemen waktu.¹²

Berkenaan dengan keberhasilan pembelajaran, sanjaya mengemukakan bahwa “*keberhasilan suatu proses pembelajaran terletak di pundak guru.*” Oleh karenanya, keberhasilan suatu proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kualitas atau kemampuan guru¹³.

Kinerja guru merupakan hasil, kemajuan dan prestasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik dalam merencanakan, melaksanakan proses

¹² Mulyasa, *Standar Kompetensi fl/ dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007),9

¹³ *Ibid.*, 7

pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan latihan terhadap peserta didik, serta komitmennya dalam melaksanakan tugas. Baik tidaknya kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru disamping memiliki kualifikasi akademik. Peningkatan kinerja guru terus dilakukan oleh pemerintah dengan berbagai upaya, baik melalui program sertifikasi guru, melakukan pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. kinerja guru yang berkualitas akan berpengaruh pada mutu pembelajaran, mutu lulusan, mutu pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan¹⁴.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo harus mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka menghadapi persoalan-persoalan disekolah harus berpikir secara analitik,

¹⁴Lailatussaadah, *Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal: Intelektualita: Volume: 03, Nomor: 01, (2015), 15

konseptual, dan harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan kedua belah pihak. Seorang guru menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selalu berhadapan dengan berbagai macam faktor, seperti perbedaan pendapat dari masing-masing individu, tugas fungsional yang salah satunya konflik, yang mana apabila tidak mampu mengelolanya dapat menjadi bumerang bagi sekolah itu sendiri. Konflik yang biasanya terjadi di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini disebabkan karena perbedaan pendapat, kesalah pahaman, perasaan yang sensitive serta perbedaan ragam karakter tenaga pendidik. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen konflik sebagai strategi dalam penyelesaian masalah agar terciptanya kinerja team work yang baik dan positif serta dapat membantu perkembangan bagi kemajuan sekolah¹⁵. Peningkatan mutu kinerja guru merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan. Keberadaan SDM (guru) yang berkualitas dipastikan dapat meningkatkan

¹⁵Pipit Dwi Rizki, *Upaya Guru dalam Peningkatan Mutu Kinerja sebagai Pendidik di SMP Negeri 9 Purwokerto*, (Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, 2016), 4

kualitas dari output lembaga pendidikan itu sendiri. Maka, kepala sekolah perlu menyusun sebuah strategi peningkatan mutu kinerja guru dengan memberikan peluang dan dukungan untuk meningkatkan keprofesiannya. Di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo memiliki sebuah kedisiplinan yang tinggi yang ditujukan kepada seluruh warga sekolah. Dengan didukung oleh fasilitas yang memadai SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo terus berkembang dan mampu bersaing dengan sekolah lain dan memiliki iklim kerja yang harmonis¹⁶. Salah satu bentuk perhatian yang dilakukan oleh pihak SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo kepada tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam prinsip pengembangan sumber daya manusia, efektifitas kinerja pegawai bisa ditingkatkan dengan penguatan motivasi secara eksternal dan internal oleh lembaga. Adapun upaya-upaya yang dilakukan guru dalam meningkatkan kinerjanya yakni dengan melaksanakan supervisi secara beekelanjutan, mengikuti pelatihan-pelatihan seperti in-house training (IHT), diklat, workshop, dan seminar baik

¹⁶ Hasil Wawancara oleh Bapak Budi Pramono (Senin, 15 Maret 2021)

yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut, guru memperoleh wawasan dan ilmu pengetahuan yang dapat menunjang kinerja guru sebagai pendidik. Walaupun guru SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo secara umum telah memiliki kinerja yang baik, namun guru-guru terus berupaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerjanya. Apalagi pada era globalisasi seperti sekarang ini, guru dituntut untuk terus meningkatkan mutu kinerjanya dalam menjalankan tugas sebagai pendidik¹⁷. Dengan begitu banyak tenaga pendidik SMP Negeri 1 Jetis ini yang memiliki prestasi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan baik dalam lingkup Kabupaten maupun Nasional. SMP Negeri 1 Jetis ini memiliki tenaga pendidik yang berprestasi salah satunya yakni Bapak. Suharyanto, M.Pd yang telah meraih sebuah prestasi dengan membawa medali perak dalam sebuah event Olimpiade Guru Matematika (OGM) tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Klinik Pembinaan MIPA (KPM) Bogor; Bapak. Sudirman, M.Pd sebagai seorang guru dan praktisi sekaligus maestro kesenian tari reog

¹⁷ Observasi sekaligus wawancara oleh Bapak Imam Suhadak (1 Maret 2021)

ponorogo; Bapak. Dwi Sujatmiko, ST sebagai seorang inovator bilik pendeteksi suhu tubuh sebagai sarana mencegah penyebaran covid-19 khususnya dilingkungan sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis paparkan tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **“MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN MUTU KINERJA GURU DI SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO”**.

B. Fokus Penelitian

Agar mempermudah peneliti dalam menyelesaikan penelitian, peneliti menentukan fokus masalah yaitu pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan batasan masalah, maka peneliti merumuskan masalah yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?

2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?
3. Bagaimana hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Agar mengetahui strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.
2. Agar menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.
3. Agar mengetahui hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi akademisi, sebagai sarana untuk mengembangkan teori manajemen khususnya

manajemen konflik, serta menggambarkan teori yang jelas. Masalah yang terjadi di sebuah lembaga, dan cara yang digunakan untuk memecahkan masalah tersebut melalui manajemen konflik sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Selain itu, manfaat penelitian ini adalah untuk mengembangkan dedikasi ilmiah sehingga dapat meningkatkan dunia ilmu pendidikan terutama yang berkaitan dengan mengelola sebuah konflik yang ada dan memberikan hal yang terbaik untuk meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

- b. Bagi lembaga pengelola, untuk sumbangsih pemikiran bagi SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo agar lebih meningkatkan pendekatan manajemen konfliknya, dalam mengelola sebuah konflik agar bisa menghasilkan sesuatu yang lebih baik sehingga mampu menyelesaikan konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif tentang strategi pemecahan masalah yang terjadi sesuai dengan teori manajemen konflik.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terlibat dalam upaya guru dalam peningkatan mutu kinerja sebagai pendidik.
- b. Sebagai bahan informasi terhadap lembaga-lembaga lain mengenai upaya yang dilakukan oleh guru dalam meningkatkan mutu kinerja sebagai pendidik.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan disini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam menelaah isi kandungan yang ada didalam proposal skripsi ini. Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh dalam isi pembahasan isi desain ini, maka secara global dapat dilihat pada sistematika penelitian di bawah ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Dalam bab ini, berisi tentang gambaran skripsi secara keseluruhan, didalamnya memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II Landasan Teori dan Telaah Hasil Penelitian Terdahulu. Dalam bab ini, memaparkan landasan teori mengenai, pengertian dan ruang lingkup manajemen konflik, mutu pendidikan dan mutu kinerja guru.

Telaah hasil penelitian terdahulu berfungsi untuk melihat acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Dalam bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan yang digunakan, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan temuan, tahap-tahap penelitian.

BAB IV Deskripsi Data. Dalam bab ini yaitu pemaparan yang terdiri dari data umum ke data khusus.

BAB V Pembahasan Hasil Penelitian. Bab ini berisi pembahasan tentang manajemen konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru.

BAB VI Penutup. Merupakan bab terakhir yang berisi penutup



BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Manajemen konflik dalam dunia pendidikan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat hasil penelitian peneliti yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini akan tetapi terdapat perbedaan tentang fokus dan hasil yang dikaji, agar penelitian ini tidak dianggap mencontoh penelitian yang telah ada maka disini akan dijelaskan mengenai perbedaan, fokus penelitian dan hasilnya. Adapun penelitian tersebut adalah:

1. Khoirul Anwar, dalam Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam berjudul “Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan”. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada pembahasan kepala sekolah yang dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya peran kepala sekolah yang dituntut

menguasai manajemen konflik agar organisasi sekolah dapat membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, yang dimulai dari perencanaan analisis konflik, evaluasi konflik dan memecahkan konflik¹⁸.

2. Uswatun Hasanah, dalam Jurnal Kependidikan Islam yang berjudul “Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam”. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada pembahasan kunci dari efektifitas kesuksesan manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya kepala lembaga sekolah dapat mengkombinasikan atau memilih yang terbaik antara beberapa strategi manajemen konflik yang ada mulai dari tabayyun, musyawarah, tahkim, islah dan strategi lainnya¹⁹.

¹⁸Khoirul Anwar, *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam: Volume: 01, Nomor: 02, (2018), 31

¹⁹Uswatun Hasanah, *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Kependidikan Islam: Volume: 10, Nomor: 1, (2020), 1.

3. Lailatussaadah dalam jurnal intelektualita yang berjudul “Upaya Peningkatan Kinerja Guru”. Hasil penelitiannya adalah untuk mencapai suatu kinerja yang optimal guru haruslah berusaha mengembangkan serta menciptakan situasi yang ada di lingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku. Guru benar-benar dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi, karena dengan memiliki kinerja yang tinggi maka tingkat sumber daya manusia di Indonesia akan semakin baik apalagi di kalangan generasi muda sehingga terciptanya generasi yang cerdas, dan mampu menjawab tantangan yang datang kelak²⁰
4. Pipit Dwi Rizki yang berjudul “Upaya Guru dalam Peningkatan Mutu Kinerja sebagai Pendidik di SMP Negeri 9 Purwokerto” yang berbentuk skripsi. Hasil penelitian yang dilakukan penulis dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh guru dalam peningkatan mutu kinerja sebagai pendidik di SMP Negeri 9 Purwokerto ditunjukkan dalam kegiatan pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan,

²⁰Lailatussaadah, *Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal: Intelektualita: Volume: 03, Nomor: 01, (2015), 23

penilaian hasil belajar, dan tindak lanjut. Selain itu, upaya-upaya yang dilakukan atas inisiatif guru dalam meningkatkan mutu kerjanya yaitu dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, melakukan penelitian tindakan kelas, membaca buku, memanfaatkan teknologi dan informasi, diklat, seminar, dan workshop. Sekolah turut mendukung dan berkontribusi dalam meningkatkan mutu kinerja guru antara lain dengan kegiatan IHT (*In-House Training*), pembinaan rutin, forum MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), diklat, workshop, dan seminar.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian



1	Khoirul Anwar	2018	Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan	Penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai kepala sekolah dan guru yang dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif.	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu terletak pada fokus pembahasannya. Penelitian terdahulu lebih fokus pada kepala sekolah yang dituntut menguasai manajemen konflik. Sedangkan penelitian sekarang lebih fokus pada strategi yang
---	---------------	------	---	--	---

					digunakan dalam penerapan manajemen konflik.
2	Uswatun Hasanah	2020	Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga	Penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai kepala sekolah harus berupaya untuk terus meningkatk	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu terletak pada fokus pembahasannya. Penelitian terdahulu lebih

			Pendidika n Islam	an kemampuan , wawasan, serta inovasi dalam mengelola konflik untuk meningkatka n kualitas kerja yang lebih optimal.	fokus pada bidang metode pengelolaan konflik dalam islam. Sedangkan penelitian sekarang pengelolaan konflik yang menghasilkan konflik positif
--	--	--	-------------------------	---	--



3	Lailatuss a'adah	2015	Upaya Peningkat an Kinerja Guru	Penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai adanya program peningkatan kualitas kinerja guru terutama terhadap program sertifikasi guru.	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu terletak pada fokus pembahasannya. Penelitian terdahulu lebih fokus pada bidang sertifikasi guru. Sedangkan penelitian sekarang fokus pada family gathering yang meningkatkan kualitas guru
---	---------------------	------	--	---	---

4	Pipit Dwi Rizki	-	Upaya Guru dalam Peningkat an Mutu Kinerja sebagai Pendidik di SMP Negeri 9 Purwokert o	Penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai upaya apa saja untuk meningkatkan mutu kinerja guru.	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu terletak pada fokus pembahasannya. Penelitian terdahulu lebih fokus pada bidang upaya peningkatan mutu dan penelitian sekarang fokus pada problem dalam pelaksanaan upaya peningkatan
---	-----------------------	---	--	---	--

					mutu kinerja guru.
--	--	--	--	--	--------------------

Adapun persamaan dari keempat penelitian tersebut, yakni sama-sama membahas mengenai pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru. Sedangkan untuk perbedaannya, antara keempat skripsi di atas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada fokus penelitiannya.

B. Manajemen Konflik

1. Manajemen Konflik

a. Pengertian Konflik

Kata konflik menurut bahasa Yunani “*Configure, Conflictm* yang saling berbenturan. Jadi konflik yaitu benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat

antagonis. Secara etimologi konflik berasal dari bahasa latin yaitu dari kata “con” yang mempunyai makna bersama-sama dan “*fliegere*” yang bermakna benturan atau tabrakan. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia “Konflik bermakna percekocan, perselisihan, pertentangan”. Penjelasan di atas memberikan kesimpulan bahwa konflik adalah benturan atau pertentangan yang terjadi baik dengan diri sendiri, orang lain, antara kelompok dan antara kelompok organisasi akibat tidak terpenuhinya tuntutan yang diinginkan atau akibat terlalu ditekan atau dilecehkan²¹.

Konflik memiliki fungsi atau nilai negatif (merugikan) dan nilai positif (menguntungkan). Nilai negatif antara lain: 1) menyebabkan timbulnya perasaan “tidak enak” sehingga menghambat komunikasi, 2) membawa organisasi kearah disintegrasi, 3) menghalangi kooperasi antar individu dan sub sistem organisasi, 4)

²¹Syafi'i Saat, Murniati, Nasir Usman, *Manajemen Konflik pada Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN Bener Kelipah Kecamatan Bener Kelipah Kabupaten Bener Meriah*, Jurnal: Administrasi Pendidikan, Volume: 3, Nomor: 4, (2015), 13

memindahkan perhatian anggota dari tujuan organisasi, 5) memungkinkan munculnya kelompok-kelompok kecil dalam organisasi yang bergerak sendiri-sendiri sehingga menghambat tujuan umum organisasi. Disamping itu dampak negative yang bersifat psikologis yakni menarik diri dari komunitas sekolah seperti tidak aktifnya anak-anak dan guru, bolos, terlambat. Adapun nilai positif konflik mencakup: 1) memungkinkan ketidakpuasan dalam organisasi yang tersembunyi muncul dipermukaan, sehingga organisasi dapat mengadakan penyesuaian untuk mengatasinya, 2) memungkinkan timbulnya norma-norma baru untuk menyempurnakan norma lama, 3) dapat mengukur struktur kekuasaan yang ada pada organisasi, 4) memperkuat ciri kelompok, sehingga kelompok memiliki identitas yang pasti, 5) menyatukan komponen-komponen yang tadinya terpisah-pisah, dan 6) merangsang usaha mengatasi stagnasi dalam kelompok. Disamping itu dampak positifnya disebuah lembaga pendidikan biasanya adalah konflik bisa saja menyebabkan seseorang

berusaha untuk meningkatkan diri dan mencari cara untuk berprestasi paling efektif sehingga dapat meningkatkan fungsional organisasi misalkan dengan sebuah cara adanya kesadaran yang menyatu, bekerja sama, dan bersaing secara sehat, memecahkan masalah secara tepat dan demokratis²².

b. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses membatasi aspek-aspek negative dari konflik sekaligus meningkatkan aspek positif dari konflik. Menurut Ross dalam buku komunikasi organisasi yakni manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau

P O N O R O G O

²² Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan (Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam)* (Malang: Madani, 2017), 178-179

agresif²³. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga). Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik²⁴.

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan yakni: *pertama*, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi terhadap konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak yang terlibat; *kedua*, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahan-pemecahannya; *Ketiga*, pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindak untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka²⁵.

²³ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 225-226

²⁴ *Ibid.*, 226

²⁵ Deden Kurniawan Alamsyah, *Implementasi Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Darul Mutaqin Pagar*

Dalam kehidupan, pendapat konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu: *Pertama*, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak diinginkan dan berbahaya dalam organisasi. *Kedua*, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional). *Ketiga*, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi. Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pimpinan organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional, dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi²⁶.

Alam, (Skripsi, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019), 25

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Refika Aditama,

c. Konflik Organisasi

Konflik organisasi adalah tiadanya persesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena keharusan membagi sumber yang langka diantara mereka atau keharusan bekerja bersama-sama. Konflik organisasi dapat dibagi menjadi dua yang *pertama*, inter organizational terjadi antara dua atau lebih organisasi dan *kedua*, intra organizational terjadi dalam suatu organisasi. Klasifikasi konflik organisasi lainnya adalah interpersonal, intragroup, dan konflik antarkelompok. Konflik interpersonal mengacu pada konflik antara dua atau lebih individu. Interpersonal dibagi menjadi intragroup dan konflik antar kelompok. Konflik pribadi intragroup terjadi antara anggota kelompok yang sama. Konflik pribadi antar golongan terjadi antar kelompok²⁷.

²⁷ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*, 227

d. Resolusi Konflik dan Manajemen Konflik

Resolusi konflik menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan. Resolusi konflik melibatkan pengurangan, penghapusan, atau penghentian segala bentuk dan jenis konflik. Lima gaya manajemen konflik adalah sebagai diidentifikasi oleh Thomas dan Kilman yakni: Bersaing, Kompromi, Kolaborasi, Menghindari, dan Akomodatif. Menggunakan dimensi dasar tersebut, strategi untuk mengelola konflik secara tegas meliputi bersaing (*competition*) dan berkolaborasi (*collaboration*), sementara metode kooperatif melibatkan menghindari (*avoidance*) dan akomodatif (*accommodation*).

1) *Avoidance* (Penghindaran)

Penghindaran berguna jika tidak ada kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan perbedaan sekarang atau dimasa depan. Individu tidak peduli dengan kebutuhan masing-masing, dan isu-isu yang menghindari atau diabaikan sama sekali. Umumnya, ini

bukan strategi manajemen konflik jangka panjang.

2) *Accommodation*

Akomodasi adalah menampung kebutuhan orang lain yang harus dipenuhi. Ini adalah strategi manajemen konflik yang cukup berguna. Namun, menjadi terlalu akomodatif dapat melemahkan posisi anda ke titik dimana suara anda pernah didengar.

3) *Compromise* (Kompromi)

Kompromi adalah jalan menuju kolaborasi, disuatu tempat antara kompetisi dan akomodasi. Kompromi juga berguna ketika salah satu pihak tidak bisa memaksa solusi mereka disini lain.

4) *Competition* (Kompetisi)

Kompetisi adalah flip-sisi akomodasi, ini tentang memastikan kebutuhan anda sendiri terpenuhi, tidak peduli dengan biaya. Pendekatan menang-kalah ini berguna jika ada tenggat waktu yang penting untuk bertemu, atau jika hubungan dengan pihak lain tidak penting.

5) *Collaboration* (Kolaborasi)

Kolaborasi adalah tentang asumsi bermaksud dan melihat hal-hal dari semua pihak secara rinci. Ini tentang mengakui dan menerima perbedaan, dan mengeksplorasi solusi alternative yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan semua orang. Ini merupakan strategi manajemen konflik yang berguna ketika isu-isu yang penting bagi semua orang, dan semua pihak harus berkomitmen kepada solusi²⁸.

e. Gaya Konflik dan Teori konflik

Menurut Forsyth, D. R dalam buku komunikasi organisasi, model perhatian ganda resolusi konflik adalah perspektif konseptual yang mengasumsikan metode pilihan individu yang berurusan dengan konflik didasarkan pada dua tema atau dimensi, yang pertama: *A concern for self (assertiveness)* atau perhatian untuk diri sendiri (ketegasan), kedua: *A concern for others (empathy)* atau sebuah kepedulian terhadap orang

²⁸ *Ibid* .,228

lain (empati). Model ganda mengidentifikasi lima resolusi konflik gaya atau strategi individu dapat menggunakan tergantung pada disposisi mereka terhadap pro-diri atau tujuan pro-sosial. Gaya konflik ini terdiri dari gaya konflik penghindaran, gaya konflik unggul, gaya konflik kompetitif, gaya konflik kerja sama, dan gaya konflik konsiliasi. Adapun pembahasannya sebagai berikut:

1) Gaya Konflik Penghindaran

Gaya konflik ini ditandai dengan perubahan atau menghindari topic, bercanda, atau bahkan menyangkal ada masalah. Gaya konflik ini digunakan ketika seseorang tidak memiliki kepentingan dalam berurusan dengan pihak lain atau ketika seseorang tidak nyaman dengan konflik dan itu sering kali terjadi pada konteks budaya.

2) Gaya Konflik Unggul

Gaya ini ditandai dengan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain sementara

memiliki kepedulian rendah untuk diri sendiri. Pendekatan pro-sosial pasif ini muncul ketika individu memperoleh kepuasan pribadi dan memenuhi kebutuhan orang lain dan memiliki kepedulian yang umum untuk menjaga stabil dan hubungan sosial yang positif. Ketika dihadapkan dengan konflik, individu dengan gaya konflik ini cenderung memberikan ke orang lain menuntut untuk menghormati hubungan sosial.

3) Gaya Konflik Kompetitif

Gaya konflik ini memaksimalkan ketegasan individu dan meminimalkan empati. Grup yang terdiri dari anggota kompetitif umumnya menikmati atau mencari dominasi atas orang lain, dan biasanya melihat konflik sebagai “menang atau kalah”. *Fighters* cenderung memaksa orang lain untuk menerima pandangan pribadi mereka dengan menggunakan kompetitif, taktik daya (misalnya berpendapat, penghinaan,

menuduh, kekerasan) bahwa perasaan asuh intimidasi.

4) Gaya konflik kerja sama

Konflik ini biasa digunakan ketika seseorang telah mengangkat kepentingan dalam hasil mereka sendiri serta dalam hasil orang lain. selama konflik, kooperator berkolaborasi dengan orang lain dalam upaya untuk menemukan solusi damai yang memenuhi semua pihak yang terlibat dalam konflik. Individu dengan jenis gaya ini lebih cenderung sangat tegas dan sangat empaty pada waktu yang sama. Dengan melihat konflik sebagai peluang kreatif, kolaborator rela menginvestasikan waktu dan sumber daya ke dalam menemukan “*win-win solution*”.

5) Gaya Konflik Konsiliasi

Konsiliasi atau “mengorbankan”, gaya konflik khas dari individu yang memiliki sebuah tingkat menengah menjadi perhatian baik untuk pribadi dan hasil lain. kompromi

nilai keadilan dan dalam melakukannya mengantisipasi saling memberi dan mengambil interaksi. Dengan menerima beberapa tuntutan yang diajukan oleh orang lain, kompromis percaya keramahan ini akan mendorong orang lain untuk memenuhi setengah jalan sehingga mempromosikan resolusi konflik.²⁹

2. Mutu Pendidikan

Mutu atau lebih sering disebut dengan istilah kualitas merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pihak pengguna. Berkaitan dengan pendidikan di sekolah, mutu pendidikan senantiasa merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri. Makna mutu pendidikan dipihak pengguna jasa pendidikan, namun demikian bukan berarti bahwa mutu pendidikan ini tidak memiliki standar. Spesifikasi layanan

²⁹ *Ibid.*, 230

pendidikan di sekolah senantiasa berpedoman pada standar pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah³⁰.

Di dalam pasal 1 ayat 1 PP No. 32 tahun 2013 ditegaskan bahwa “Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Ruang lingkup standar pendidikan yang tertuang dalam peraturan pemerintah tersebut mencakup delapan standar yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (pasal 2 ayat 1) (Republik Indonesia, 2013).³¹

Di dalam pelaksanaannya, penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan dasar di Indonesia yang telah menerapkan sistem desentralisasi

³⁰ Mulyana Abdullah, *Manajemen Mutu Pendidikan di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Partisipasi Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. Jurnal: Penelitian Pendidikan, Volume: -, Nomor: -, 191-192

³¹ *Ibid.*, 193

pendidikan dimana pemerintah kabupaten/kota memiliki kewajiban dan kewenangan untuk menyelenggarakan pelayanan pendidikan, telah diatur dalam Permendiknas No. 15 tahun 2010 dengan perubahannya dalam Permendikbud No. 23 tahun 2013 sebagai tolok ukur kinerja pelayanan pendidikan dasar melalui jalur pendidikan formal yang diselenggarakan oleh kabupaten/kota (Kementerian Pendidikan Nasional, 2010). Peraturan ini dikeluarkan sebagai upaya untuk memberikan pelayanan minimal pendidikan bagi masyarakat yang tentunya perlu dikelola dengan sebaik-baiknya oleh setiap pemerintah kabupaten/kota, termasuk oleh setiap satuan pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs) itu sendiri agar pelayanan pendidikan tersebut tetap memberikan kualitas pelayanan yang tinggi bagi masyarakat meskipun dalam kondisi yang paling minimal.³²

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah agar tujuan pendidikan segera tercapai, diantaranya dilaksanakan mereformasi bidang pendidikan, dengan

³² *Ibid.*,193

cara pembaharuan kurikulum, reformasi guru yang tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya (Permenpan, 2009). Yang didalamnya terdapat Pedoman Kegiatan PKB. Yang dimaksud dengan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. Salah satu jalur reformasi pendidikan adalah reformasi terhadap guru sebagai unsur pelaksana pendidikan formal di sekolah. Dengan kata lain guru berperan serta untuk bertanggungjawab meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Walaupun unsur guru hanya sebagian dari komponen sistem pendidikan, tetapi merupakan tulang punggung jalannya roda pendidikan. Reformasi ini diarahkan untuk membentuk guru yang berkualitas. Dari kelas inilah konsep pendidikan dalam masyarakat madani akan terbentuk (Masrukin, 2009). Diawali oleh guru inilah yang akan membawa ke arah kejayaan pendidikan. Jika semua guru

berkualitas, pendidikan akan berkualitas pula dengan dukungan berbagai unsur sistem pendidikan. Sebaliknya walaupun berbagai unsur sistem pendidikan mendukung, tetapi gurunya kurang berkualitas, tujuan pendidikan tidak akan tercapai. Oleh karena itu tanggung jawab seorang sangat besar di dalam menentukan mutu pendidikan.³³

Pendidikan yang bermutu tersurat didalam tujuan pendidikan nasional. Namun secara operasional ada 5 tolok ukur dalam menentukan pendidikan yang berkualitas, yaitu *akuntabilitas, akreditasi, otonomi, evaluasi, dan manajemen*. Akuntabilitas mengacu pada efisiensi dan produktivitas. Efisiensi berkaitan dengan pembiayaan, sedangkan produktivitas terkait dengan hasil. Semakin kecil biaya, tetapi semakin besar produknya berarti semakin efisien. Semakin sedikit biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat dan pemerintah, tetapi hasilnya yang berupa kenaikan SDM dari para peserta didik, merupakan prinsip

³³Warih Jatirahayu, *Guru Berkualitas Kunci Mutu Pendidikan*, Jurnal Ilmiah Guru "COPE", Volume:-, Nomor: 02, (2013), 47

efisiensi. Akreditasi diarahkan untuk mencapai standardisasi mutu pendidikan. Dari Pendidikan Dasar, SLTA, hingga Perguruan Tinggi, akreditasi sangat penting. Ini juga untuk menghindari pemborosan. Paling tidak, tidak sia-sia pemerintah dan orang tua mengeluarkan biaya untuk anaknya bersekolah, jika memang hasilnya memuaskan.

Sudah saatnya dalam pembaharuan pendidikan di dalam masyarakat madani, otonomi pendidikan mulai digalakkan. Sekolah diberi kewenangan untuk mengelola sebagian dalam hal penjaringan guru, peserta didik, mengembangkan penelitian, mengembangkan intra dan ekstrakurikuler, memanfaatkan waktu, fasilitas, dan keuangan dalam penyelenggaraannya penyelenggaraan.³⁴

3. Mutu Kinerja Guru

Mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan. Karakteristik

³⁴ *Ibid.*, 49

mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk atau hasil dan jasa tersebut³⁵

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan³⁶.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

³⁵Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidik di Indonesia* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 119-120.

³⁶Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 29.

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.³⁷

Mutu kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja guru merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan khususnya peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Kinerja guru yang baik dapat dilihat dari komitmen kerja yang tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik serta memiliki dedikasi yang tinggi.³⁸ Kinerja guru adalah

³⁷Umi Zulfa, *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen* (Cilacap: Ihya Media, 2013), 120-121.

³⁸ Agus Fahmi, Hardiansyah, dan I Made Angga Suryanata. *Hubungan Kinerja Guru dengan Mutu Pendidikan di Sekolah*, Jurnal: Prodi Administrasi Pendidikan FIP IKIP Mataram, Volume:-, Nomor:- (2016), 82.

persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Apabila kompensasi yang diberikan dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru maka dengan sendirinya akan mempengaruhi semangat kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini karena tujuan bekerja guru banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan guru dan keluarganya. Dengan demikian dampak adalah meningkatnya perhatian guru secara penuh terhadap profesi dan pekerjaannya. Jika kompensasi yang diberikan semakin besar sehingga kepuasan kerjanya semakin baik³⁹.

Upaya yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain: 1) menerima

³⁹Ahmad Zubair dan Rambat Nur Sasongko, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal: Manajer Pendidikan, Volume: 11, Nomor 4, (2017), 305

kehadiran guru dengan baik; 2) memberi tugas mengajar baru sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dikuasai oleh guru; 3) membentuk dan melaksanakan kelompok kerja guru bidang studi dan musyawarah guru bidang studi sejenis (MGMP) sebagai wadah bagi guru untuk berdiskusi merencanakan masalah dan memecahkan masalah yang terjadi di kelas; 4) melakukan supervisi administrasi dan akademik terhadap guru sebagai bahan perbaikan dan menentukan kebijakan; 5) melakukan pembinaan baik bersifat administratif, akademik, maupun karier guru; 6) memberi kesempatan pada guru untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah, kabupaten, propinsi maupun pada tingkat nasional; 7) memberi reward (penghargaan) pada guru yang berprestasi dan memberikan hukuman pada guru yang malas dan bermasalah; 8) memberi tugas tambahan pada guru; 9) membentuk ikatan keluarga di sekolah masing-masing dengan pertemuan dilaksanakan di rumah anggota ikatan keluarga⁴⁰.

⁴⁰ Ahmad Zubair dan Rambat Nur Sasongko, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru.*, 306

Peran kinerja guru sangat menunjang jalannya suatu proses pendidikan yang secara tidak langsung dengan lancarnya atau terselenggaranya program sekolah dengan baik dan akan mampu meningkatkan mutu pendidikan yang terdiri dari standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik, dan standar pengelolaan. Dengan kinerja guru ini diharapkan mampu meningkatkan semangat dan motivasi belajar peserta didik hingga nantinya mampu meningkatkan prestasi belajar peserta didik dan mutu pendidikan⁴¹.

Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama sebagai guru dalam upaya pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan seorang guru (Permeneq PAN dan RB No. 16 Tahun 2009). Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisah-pisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya yang meliputi kompetensi Pedagogik, Sosial, kepribadian dan Profesional. Kompetensi yang harus dikuasai guru tersebut seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan

⁴¹ *Ibid.*, 307

Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah. Untuk itu, perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja guru yang tersistematis.

Sistem penilaian kinerja guru merupakan sebuah sistem yang dikembangkan oleh para pakar pendidikan melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait dalam hal pengelolaan kinerja terhadap kinerja guru. Sistem penilaian kinerja guru didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja guru yang maksimal dan optimal serta menjadikan guru yang profesional dan dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, sehingga berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Sistem penilaian kinerja guru yang dikembangkan merupakan bentuk penilaian yang sangat penting

untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah dan memiliki tujuan untuk menentukan tingkat kompetensi seorang guru, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah; menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru, menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru, menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya dan menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dalam konteks peraturan menteri yang mengatur tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu untuk menilai unjuk kerja (kinerja) guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan pada proses pembelajaran,

pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah serta menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah pada tahun penilaian kinerja guru dilaksanakan⁴².

Hasil penilaian kinerja guru bagi guru bermanfaat sebagai bahan evaluasi diri untuk melihat kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai pendidik, sehingga guru dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensinya dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan profesionalitas guru melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Sedang hasil penilaian kinerja guru bagi satuan pendidikan bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik dan profesional diterapkan dalam pembelajaran

⁴² Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peraturan Meneg PAN dan RB No. 16 tahun 2009 *tentang jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. (Jakarta: -, 2011)

peserta didik di sekolah, sehingga sekolah dapat menyusun program kerja melalui rencana kerja sekolah yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru yang dapat diselenggarakan di tingkat sekolah. Sejak awal sistem penilaian kinerja guru dikembangkan bertujuan meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai tenaga pendidik bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan guru sehingga diberikan sanksi atau hukuman. Dengan adanya penilaian kinerja guru, maka akan selalu dilakukan pembinaan dan pengembangan profesi guru. Aspek-aspek yang dinilai dalam sistem penilaian kinerja guru terutama guru kelas/mata pelajaran merupakan aspek-aspek yang meliputi tugas utama dan fungsi sebagai guru yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan efektif dan penilaian pembelajaran. Dalam setiap aspek yang terdiri tugas utama guru itu, dalam masing-masing terdiri atas beberapa indikator kinerja guru. Tiap-tiap indikator kinerja guru diberikan nilai indikator melalui penskoran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Adapun beberapa indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja guru yakni sebagai berikut:

Tabel 2.2 Indikator Penilaian Kinerja Guru⁴³

Indikator	Butir Penilaian Indikator Kinerja
<p>Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik</p>	<p>a. Tujuan pembelajaran dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan SK/KD yang akan dicapai.</p> <p>b. Tujuan pembelajaran memuat gambaran proses dan hasil belajar yang dapat dicapai oleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan belajarnya.</p> <p>c. Tujuan pembelajaran disesuaikan</p>

⁴³Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)* (Jakarta: -, 2010)

	dengankebutuhan belajar peserta didik.
Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis,kontekstual dan mutakhir	<p>a. Bahan ajar disusun dari yang sederhana ke kompleks, mudah ke sulit dan/atau konkrit ke abstrak sesuai dengan tujuan pembelajaran.</p> <p>b. Keluasan dan kedalaman bahan ajar disusun dengan memperhatikan potensi peserta didik (termasuk yang cepat dan lambat,motivasi tinggi dan rendah)</p> <p>c. Bahan ajar dirancang sesuai dengan konteks kehidupan dan perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi.</p>

	<p>d. Bahan ajar dirancang dengan menggunakan sumber yang bervariasi (tidak hanya buku pegangan peserta didik)</p>
<p>Guru merencanakan kegiatan pembelajaran</p>	<p>a. Strategi, pendekatan, dan metode pembelajaran relevan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai /kompetensi harus dikuasai peserta didik.</p> <p>b. Strategi dan metode pembelajaran yang dipilih dapat memudahkan pemahaman peserta didik</p> <p>c. Strategi dan metode pembelajaran yang dipilih sesuai dengan tingkat perkembangan kognitif,</p>

	<p>afektif, dan psikomotor peserta didik.</p> <p>d. Setiap tahapan pembelajaran diberi alokasi waktu secara proporsional dengan memperhatikan tingkat kompleksitas materi dan/atau kebutuhan belajar peserta didik.</p>
<p>Guru memilih sumber belajar atau media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran</p>	<p>a. Sumber media pembelajaran yang dipilih dapat dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran atau kompetensi yang ingin dicapai (misalnya buku, modul, untuk kompetensi kognitif; media audio visual, computer untuk kompetensi keterampilan).</p>

	<p>b. Sumber belajar media pembelajaran termaksud TIK yang dipilih dapat memudahkan pemahaman peserta didik (misalnya lidi yang digunakan untuk operasi hitung menghitung matematika, lampu senter, globe dan bola untuk mengilustrasikan proses terjadinya gerhana).</p> <p>c. Sumber belajar media pembelajaran yang dipilih sesuai dengan tingkat perkembangan kognitif, efektif dan motorik peserta didik.</p>
<p>Dimensi pelaksanaan kegiatan atau pembelajaran yang aktif dan efektif</p>	

<p>Guru memulai pembelajaran yang efektif</p>	<p>a. Melaksanakan apersepsi</p> <p>b. Menyampaikan kompetensi yang akan dicapai dalam rencana kegiatan</p>
<p>Guru menguasai materi pembelajaran</p>	<p>a. Kemampuan menyesuaikan materi dengan tujuan pembelajaran.</p> <p>b. Kemampuan meningkatkan materi secara sistematis (mudah ke sulit, dari kongkrit ke abstrak).</p>
<p>Guru menerapkan pendekatan atau strategi pembelajaran yang efektif</p>	<p>a. Melaksanakan pembelajaran sesuai kompetensi yang akan dicapai.</p>

	<p>b. Melaksanakan pembelajaran secara runtut</p> <p>c. Menguasai kelas</p> <p>d. Melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual</p> <p>e. Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya kebiasaan positif.</p> <p>f. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.</p>
<p>Guru memanfaatkan sumber belajar</p>	<p>a. Menunjukkan keterampilan dalam penggunaan sumber belajar media</p>

<p>media dalam pembelajaran</p>	<p>pembelajaran menghasilkan pesan yang menarik.</p> <p>b. Melibatkan peserta didik dalam pembuatan dan memanfaatkan sumber belajar/media pembelajaran.</p>
<p>Guru memicu dan memelihara keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran</p>	<p>a. Menumbuhkan partisipasi aktif peserta didik melalui interaksi guru, peserta didik, sumber belajar. Merespon positif partisipasi peserta didik.</p> <p>b. Menunjukkan sikap terbuka terhadap respon peserta didik.</p> <p>c. Menunjukkan hubungan antar pribadi yang kondusif</p>

	d. Menumbuhkan keceriaan dan autism peserta didik dalam belajar
Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran	<p>a. Menggunakan bahasa lisan secara jelas dan lancar.</p> <p>b. Menggunakan bahasa tulis yang baik dan benar.</p> <p>c. Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai</p>
Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif	<p>a. Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan elibatkan peserta didik.</p> <p>b. Melaksanakan tindakan lanjut dengan memberikan arahan, atau kegiatan atau tugas sebagai bagain remidi.</p>

Dimensi Penilaian Pembelajaran Indikator

<p>Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik</p>	<ol style="list-style-type: none">a. Kesesuaian teknik dan jenis penilaian (tes lisan, tes tertulis, tes perbuatan) sesuai dengan tujuan pembelajaran.b. Alat tes dirancang untuk dapat mengukur kemajuan belajar peserta didik dari aspek kognitif, efektif dan psikomotorik.c. Rancangan penilaian portofolio peserta didik minimal 1 kali per semester.d. Hasil analisis penilaian sebelumnya (UH, UAS, UN) digunakan untuk keperluan program perbaikan (remedial,
--	--

	<p>pengayaan atau menyempurnakan rancangan atau pelaksanaan pembelajaran.</p>
<p>Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP</p>	<p>a. Menggunakan teknik penilaian otentik (kuis, pertanyaan lisan, pemberian tugas, dsb) untuk memantau kemajuan belajar peserta didik. Menggunakan teknik penilaian (ulangan harian, tengah semester, dan ulangan semester) yang disusun.</p> <p>b. Untuk mengukur hasil belajar peserta didik dalam aspek kognitif, afektif dan/atau</p>

	<p>psikomotor. Menerapkan penilaian portofolio dalam bentuk berbagai tugas terstruktur</p> <p>c. Menggunakan alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran dan materi ajar sebagaimana disusun dalam RPP.</p>
<p>Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan</p>	<p>a. Menggunakan hasil analisis penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang mudah, sedang dan sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.</p>

<p>pembelajaran selanjutnya</p>	<p>b. Menggunakan hasil penilaian untuk menyempurnakan rancangan dan/atau pelaksanaan pembelajaran</p> <p>c. Melaporkan kemajuan dan hasil belajar peserta didik kepada orang tua, teman guru dan bagi peserta didik sebagai refleksi belajarnya.</p> <p>d. Memanfaatkan hasil penilaian secara efektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, tantangan dan masalah potensial untuk peningkatan keprofesian dalam menunjang proses pembelajaran</p>
---------------------------------	---

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Sutrisno Hadi “penelitian” adalah sebagai usaha menemukan, mengembangkan dan menguji suatu pengetahuan, usaha-usaha yang dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah⁴⁴. Menilik Rumusan Masalah di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, gambar dan bukan angka, yang mana diperoleh dari orang dan perilaku yang dapat diamati melalui wawancara, observasi dan dokumentasi⁴⁵. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus yakni suatu penelitian yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi⁴⁶.

⁴⁴ Suharsimi Arikuntu, *Prosedur Penelitian dan Praktek* (Jakarta: Bina Aksara, 2010), 115.

⁴⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 6

⁴⁶ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 1

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang meneliti fenomena kontemporer secara utuh dan menyeluruh pada kondisi yang sebenarnya, dengan menggunakan berbagai sumber data. Menggunakan sumber data, sebagai upaya untuk mencapai validitas dan reliabilitas penelitian. Penelitian ini dilakukan pada kondisi yang sebenarnya, dengan menggunakan pendekatan penelitian naturalistik. Dengan kata lain, penelitian studi kasus lebih dapat menggunakan pendekatan kualitatif. Menggunakan teori sebagai acuan penelitian, baik untuk menentukan arah, konteks, maupun posisi hasil penelitian. Menempatkan objek penelitian sebagai kasus, yaitu fenomena dipandang sebagai suatu sistem kesatuan yang menyeluruh, tapi terbatas dalam konteks kerangka tertentu. Memandang kasus sebagai fenomena yang bersifat kontemporer, yang sedang terjadi, tetapi masih memiliki dampak yang dapat dirasakan pada saat penelitian dilaksanakan, atau dapat menunjukkan perbedaan dengan fenomena yang biasa terjadi. Jenis penelitian ini digunakan karena peneliti ingin meneliti terkait dengan manajemen konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sangat penting, peneliti di lokasi sebagai *human instrument*⁴⁷. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif adalah sebagai peran utama. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis data, penafsir data dan pada akhirnya peneliti sebagai pelapor hasilnya. Dalam penelitian ini, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Instrumen selain manusia juga dapat digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung. Oleh sebab itu kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan sebagai pengamat penuh.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan dalam melakukan penelitian untuk memperoleh data yang diinginkan. Penelitian ini bertempat di SMP Negeri 1 Jetis, yang beralamatkan Jl. Jendral Sudirman 28A Josari, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Peneliti mengambil lokasi penelitian di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, karena sekolah tersebut

⁴⁷Sugiyono, *Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 11.

memiliki kepala sekolah yang mempunyai kinerja yang bagus serta sudah memiliki segudang prestasi. Selain itu, juga dapat dilihat dari proses pengelolaan konflik yang menghasilkan guru berprestasi. Oleh karena itu, sekolah ini sangat cocok dijadikan sebagai lokasi penelitian karena sesuai dengan judul penelitian yang akan diteliti yakni manajemen konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

D. Data dan Sumber Penelitian

Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain lain. Berdasarkan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi menjadi ke dalam kata kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistic⁴⁸.

Data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti data tertulis, foto, dan sejenisnya. Yang dimaksud kata-kata dan tindakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Data ini direkam melalui catatan tertulis dan pengambilan foto.

⁴⁸ Lexy Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Pemaja Rosda Karya, 2002),122

Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara⁴⁹.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan tidak terstruktur. Artinya, alat yang digunakan untuk menanyai responden cenderung bersifat longgar, yaitu berupa topik, dan biasanya tanpa pilihan jawaban, sebab tujuannya untuk menggali ide responden secara mendalam. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁰ Wawancara dalam konteks penelitian kualitatif adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang atas dasar ketersediaan dan dalam setting alamiah, di mana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 296

⁵⁰ Fuad Hassan, *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Depok: LPSP3, 2013), 147

telah ditetapkan dengan mengedepankan trust sebagai landasan utama dalam proses memahami.⁵¹.

Teknik wawancara pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur wawancara tak berstruktur, wawancara terstruktur yaitu pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun sudah disiapkan.

Sedangkan wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya⁵². Orang-orang yang dijadikan informan meliputi kepala sekolah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang manajemen konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

⁵¹Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), 66

⁵²Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 114.

2. Observasi

Observasi adalah sebuah proses melihat, mengamati, dan menyermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.⁵³ Dalam penelitian ini, peneliti mengamati seluruh kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peran kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Dimana nantinya akan berpengaruh pada mutu sekolah tersebut. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participan observation* (observasi berperan serta), dan *non partisipan observation*. Selanjutnya dari segi instrumen yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur⁵⁴. Observasi dilakukan untuk

⁵³Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 67

⁵⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 227.

memperoleh data tentang manajemen konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang berarti barang-barang yang tertulis. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung diajukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti bisa berupa dokumen resmi seperti surat putusan surat instruksi, sementara dokumen tidak resmi berupa surat nota, dan surat pribadi yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap peristiwa⁵⁵. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁵⁶ Metode dokumentasi ini digunakan peneliti untuk memperoleh data mengenai tentang profil sekolah, sejarah sekolah, dan visi misi sekolah.

⁵⁵Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 73

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*, 124

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dengan mudah dipahami dan semuanya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dan dalam periode tertentu⁵⁷. Milles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu: data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. Data Reduksi

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan maka jumlah data akan semakin banyak. Dalam reduksi data peneliti

⁵⁷ Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 5.

akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Data Display (Pengajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, dll. Dengan mendisplay data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

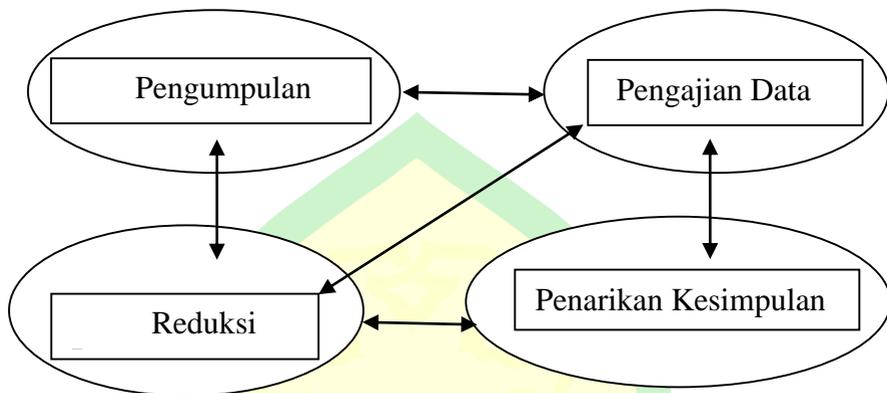
3. *Conculusion drawing/ verification*

Langkah ketiga analisis data kualitatif menurut Milles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan

berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel⁵⁸.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Penemuan bisa berupa deskripsi gambaran objek yang sebelumnya masih remang-remang. Kemudian setelah di teliti akan jelas yang dapat berhubungan dengan kasual, interaktif hipotesis atau teori.

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 248.



Gambar 3.1 Analisis Data Miles dan Huberman

G. Pengerakan Keabsahan Data

Dari ketiga tahap di atas, untuk pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh sebab itu jika terdapat data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan diadakan penelitian atau penyaringan data sekali lagi di lapangan, sehingga data tersebut memiliki kadar validitas tinggi. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kreadibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. *Presistent Observation* (ketekunan pengamatan) yaitu mengadakan observasi secara terus menerus terhadap objek penelitian guna memahami gejala lebih

mendalam terhadap berbagai aktivitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian

2. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data. Dengan triangulasi, peneliti kualitatif dapat melakukan check and recheck dari hasil temuannya dengan jalan membandingkan berbagai sumber, metode dan teori. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Di sini peneliti menggunakan teknik triangulasi data yang mengarah pada pengambilan data dari berbagai sumber yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Teknik triangulasi sumber data dapat menggunakan satu jenis data misalnya informan, tetapi informan atau narasumber yang

P O N O R O G O

digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda.⁵⁹.

3. *Peer Debriefing* (pemeriksaan sejawat melalui (diskusi), bahwa yang dimaksud dengan pemeriksaan sejawat melalui diskusi yaitu, teknik yang dilakukan dengan cara mengekspor hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik metode dan sumber.

Teknik triangulasi metode adalah membandingkan data yang diperoleh melalui hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian triangulasi sumber adalah membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara informasi penelitian yang satu dengan yang lain untuk mengecek dan membandingkan kepercayaan informasi yang dikumpulkan dari Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo.

⁵⁹ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Teras: Yogyakarta, 2011), 94.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian.

Tahap-tahap penelitian tersebut adalah :

1. Tahap pra lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahap penulisan hasil laporan penelitian⁶⁰.

⁶⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 125.

BAB IV
TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum

1. Profil Sekolah

Nama Sekolah	SMP NEGERI 1 JETIS PONOROGO
Jalan/Desa	Jl. Jendral Sudirman 28A Josari
Kecamatan/Kab. /Kota	Jetis / Ponorogo
No. Telp/Fax	(0352) 311830 / 313589
Nama Yayasan (bagi swasta)	-
Alamat Yayasan & no. tlp	-
NSS/NSM/NDS	201.05.11.16.001
Jenjang Akreditasi	Terakreditasi A (92)
Tahun Didirikan	1978
Tahun Beroperasi	1978

Kepemilikan Tanah	Pemerintah/Yayasan/Pribadi/Menyewa/Menumpang *)
	1) Status Tanah : SHM/HGB/Hak Pakai/Akte Jual Beli/Hibah *
	2) Luas Tanah : 8782 m ²
Kepemilikan Tanah Kelas Jauh	1) Status Tanah : -
	2) Luas Tanah : -
Status Bangunan milik	Pemerintah/Yayasan/Pribadi/Menyewa/Menumpang *)
Luas Seluruh Bangunan	8521 m ²
Jumlah Ruang Lantai I	29
Jumlah Ruang Lantai II	22
Jumlah Rombel	24

Tabel 4.1 Profil Sekolah

2. Sejarah SMPN Negeri 1 Jetis

SMPN 1 Jetis merupakan salah satu Sekolah Negeri Pertama yang didirikan di Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo, yaitu pada bulan Januari tahun

1978. Sebagai Sekolah Negeri, SMP Negeri 1 Jetis tidak kesulitan mendapatkan peserta didik untuk masuk menjadi murid. Dipimpin oleh Bapak Suyud (alm) yang diawali dengan memberikan sebuah pendidikan dan pengajaran kepada putra-putri untuk mencerdaskan seluruh anak bangsa di tiga kelas. Tahun ke tahun, sekolah ini semakin berkembang dengan segala potensi yang ada. Purnanya tugas Bapak Suyud (alm) digantikan oleh Bapak Soelean, BA.

Semasa kepemimpinan Bapak Soelean, BA, SMP Negeri 1 Jetis semakin hari memantapkan langkahnya menuju prestasi yang membanggakan. Dengan sebuah gaya kepemimpinan yang “*Sadar akan tugas dan tanggung jawab*” yang diterapkan oleh seluruh staf, guru serta karyawan di SMP Negeri 1 Jetis, dan menjadikan kualitas SMP Negeri 1 Jetis semakin baik dan martabat. Berbagai prestasi dan penghargaan kian menambah berjayanya rentetan piala. Dengan purna tugasnya Bapak Soelean, BA, kepemimpinan SMP Negeri 1 Jetis dialihkan kepada Bapak Darmawan, BA (alm).

Semasa kepemimpinan Bapak Darmawan, BA (alm), SMP Negeri 1 Jetis semakin terbentuknya sistem yang mapan, baik antar kepala sekolah, staf, guru, dan karyawan saling bekerja sama untuk mewujudkan sebuah cita-cita pendidikan yaitu mencetak manusia berkualitas yang memiliki SDM yang tangguh. Dengan ketekunan dan strategi yang diterapkan dapat mendudukkan SMP Negeri 1 Jetis menjadi kelompok 3 (tiga) besar sekolah tingkat SMP di kabupaten Ponorogo. Selama 3 tahun Bapak Darmawan, BA (alm) memimpin SMP Negeri 1 Jetis lalu digantikan oleh Bapak H. Sukir.

Semasa kepemimpinan Bapak H. Sukir ini, sering menghadapi sebuah tantangan akan kemajuan zaman. Bapak H. Sukir menerapkan beberapa program yang cukup membanggakan diantaranya ada kelompok belajar di lingkungan peserta didik terpantau untuk memecahkan permasalahan pelajaran yang dihadapi peserta didik, adanya les rutin untuk menentukan *upper* dan *lower* sehingga penanganannya dapat efektif dan efisien terutama menghadapi ujian akhir nasional. Demikian pula untuk penanaman keimanan dan ketaqwaan terhadap

semua peserta didik setiap pagi 15 menit sebelum dimulainya pelajaran diberikan siraman rohani oleh Bapak /Ibu guru agama. Lengkaplah sudah penanaman IPTEK dan IMTAQ kepada semua peserta didik agar memiliki keseimbangan antara kecerdasan dan religi. Program tersebut benar-benar menjadikan SMP Negeri 1 Jetis menjadi sekolah yang maju di kawasan Ponorogo sekitarnya.

Di alih tugaskannya Bapak H. Sukir dari SMP Negeri 1 Jetis datang penggantinya Ibu Nunuk Sri Murni Karyati, M.Pd. SMP Negeri 1 Jetis dipilih menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI). Status tersebut lebih menguatkan kedudukan SMP Negeri 1 Jetis sebagai sekolah berkualitas di Kabupaten Ponorogo. Bukan saja prestasi di Kabupaten, Provinsi bahkan peserta didik SMP Negeri 1 Jetis pernah mewakili Jawa Timur dalam rangka Olimpiade Science Tingkat Nasional. Di penghujung tahun 2013, Ibu Nunuk Sri Murni Karyati, M.Pd digantikan oleh Dra. Nurlaila Djadjuli, M.Pd.

Semasa kepemimpinan Dra. Nurlaila Djadjuli, M.Pd, SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo dinobatkan

sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional oleh Menteri Pendidikan Nasional Anis Baswedan. Predikat yang tidak datang secara tiba-tiba mengingat perjuangan ke arah itu sudah dirintis sejak era RSBI. Tongkat estafet kepemimpinan terus berlanjut. Desember 2017, seiring dengan dipromosikannya Ibu Nurlaila Djadjuli, M.Pd sebagai Pengawas SMP di lingkup Dinas Pendidikan Kab. Ponorogo, jabatan kepala sekolah diemban oleh Dra. AsihSetyowati, M.Pd.

Semasa kepemimpinan Dra. AsihSetyowati, M.Pd beragam prestasi kembali ditorehkan. Mulai dari predikat Sekolah Sehat, Sekolah Ramah Anak, dan juga Sekolah Rujukan. Prestasi Peserta didik juga terus mengalir. Tiada upacara tanpa penyerahan piala. Yang paling sensasional adalah terpilihnya delegasi SMPN 1 Jetis Ponorogo mewakili Indonesia dalam Science Expo di Korea Selatan setelah meraih medali emas Olimpiade Penelitian Peserta didik Indonesia (OPSI) pada tahun 2018.⁶¹

⁶¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/015/III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

Kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di SMP Negeri 1 Jetis menjadikan kemudahan bagi peserta didik dan guru dalam proses pembelajaran, dengan fasilitas ICT yang memadai untuk mewujudkan visi dan misi yang diembannya, guna menjawab tantangan kemajuan zaman di era globalisasi⁶².

3. Visi Misi dan Tujuan SMP Negeri 1 Jetis

a. Visi SMPN 1 Jetis

“Beriman dan Bertaqwa, Produktif, Berbudaya lingkungan, Berdaya saing global dan Berbudi pekerti luhur.”

Indikator Visi

- 1) Terwujudnya insan yang cinta tanah air, beriman dan bertaqwa.
- 2) Terwujudnya lulusan yang terampil dan mampu berkarya.
- 3) Terwujudnya perilaku hidup sehat, bersih dan terlibat dalam usaha melestarikan lingkungan

⁶² <http://SMPn1jtspo.sch.id> diakses pada tanggal 10

serta mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.

- 4) Terwujudnya lingkungan yang rindang, bersih, dan asri.
- 5) Terwujudnya lulusan yang kompetitif.
- 6) Terwujudnya lulusan yang berbudi pekerti luhur.

b. Misi SMPN 1 Jetis

- 1) Mewujudkan insan yang cinta tanah air, beriman dan bertaqwa.
- 2) Mewujudkan lulusan yang terampil dan mampu berkarya.
- 3) Mewujudkan perilaku hidup sehat, bersih dan terlibat dalam usaha melestarikan lingkungan serta mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- 4) Mewujudkan lingkungan yang rindang, bersih, dan asri.
- 5) Mewujudkan prestasi dan kompetensi yang kompetitif.
- 6) Menerapkan nilai-nilai karakter dalam kehidupan sehari-hari.

c. Tujuan SMPN 1 Jetis

Untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional, SMPN 1 Jetis perlu merumuskan tujuan pendidikan yang mengacu kepada tujuan umum pendidikan menengah yaitu meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Tujuan pendidikan tingkat menengah ini secara nyata diimplementasikan dalam tujuan pendidikan jangka panjang dan jangka pendek SMPN 1 Jetis yang mengacu pada visi, dan misi sekolah. Rencana Jangka pendek tertuang dalam RKAS.

Di tahun pelajaran 2020-2021 SMP Negeri 1 Jetis akan mencapai tujuan antara lain:

- 1) Sekolah mampu menghasilkan lulusan yang memiliki iman dan taqwa yang tinggi.
- 2) Sekolah mampu menghasilkan lulusan yang menjunjung nilai-nilai agama seperti mengucapkan salam jika ketemu dengan bapak ibu guru. Sekolah mampu menghasilkan lulusan yang mampu berbahasa internasional dan mampu memberikan

pembelajaran kepada masyarakat sebagai bukti bahwa peserta didik cerdas terampil dan memiliki keunggulan kompetitif.

- 3) Sekolah mampu menghasilkan peserta didik yang membuat batik yang dipakai pada hari sabtu sebagai wujud rasa cinta tanah air yang tinggi.
- 4) Sekolah memiliki budaya hidup bersih dan sehat.
- 5) Sekolah memiliki peserta didik yang mampu melestarikan lingkungan.
- 6) Sekolah memiliki peserta didik yang mampu mengendalikan terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- 7) Sekolah memiliki lingkungan yang nyaman, bersih, rindang dan asri.
- 8) Sekolah mampu menghasilkan lulusan dengan nilai UN rata-rata 8,56.
- 9) Sekolah mampu menghasilkan lulusan yang dapat diterima di sekolah sekolah unggulan.
- 10) Sekolah memiliki prestasi lomba akademik ditingkat nasional.

- 11) Sekolah memiliki prestasi lomba non akademik ditingkat nasional.
- 12) Sekolah mampu memenuhi 8 standar nasional pendidikan.
- 13) Sekolah memiliki peserta didik yang berbudi pekerti luhur.
- 14) Sekolah memiliki lingkungan yang bebas narkoba.
- 15) Sekolah mampu menghasilkan peserta didik yang melestarikan kebudayaan nasional.
- 16) Sekolah melaksanakan pemeriksaan kesehatan tiap tahun untuk memiliki peserta didik yang sehat jasmani dan rohani.⁶³.

4. Keadaan tenaga pendidik, karyawan, peserta didik SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo⁶⁴.

a. Tenaga Pendidik

Untuk tahun pelajaran 2020/2021 jumlah tenaga pendidik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo: Menurut status kepegawaian:

Guru PNS : L: 14 orang P : 19 orang

⁶³ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 02/D/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

⁶⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 03/D/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

Guru Bantu : L : 5 orang P : 5 orang

Jumlah keseluruhan : 43 orang

Menurut latar belakang pendidikan:

S2 : PNS : 8 orang Guru Bantu : 2 orang

S1 : PNS : 23 orang Guru Bantu : 8 orang

D3 : PNS : 2 orang Guru Bantu : -

b. Tenaga Kependidikan: Tenaga Pendukung

Untuk tahun pelajaran 2020/2021 jumlah tenaga administrasi dan teknisi pendidikan di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo:

Menurut status kepegawaian:

Guru PNS : L : 1 orang P : 2 orang

Guru Bantu : L : 10 orang P : 3 orang

Jumlah keseluruhan : 16 orang

Menurut latar belakang pendidikan:

SMP-SMA : 12 orang

D3 : 3 orang



c. Data peserta didik dalam 5 (lima) tahun terakir

Tabel 4.5 Jumlah Data Peserta Didik dalam 5 Tahun Terakir

Th. Ajaran	Jml Pen daft ar (Cl n pes erta didi k bar u)	Kls VII		Kls VIII		Kelas IX		Jumlah (Kleas VII+VIII+IX)	
		Jml h.Pe rta didi k	J m l R o m b el	Jml ah Pes erta didi k	Jml ah Ro mbe l	Jmh Pese rta didi k	Jm h Ro mb el	Pes erta didi k	Romb el
2016/2017	295	256	8	256	8	250	8	762	24
2017/2018	274	256	8	256	8	252	8	762	24
2018/2019	304	256	8	256	8	253	8	765	24
2019/2020	286	254	8	256	8	254	8	762	24
2020/2021	-*	256	8	253	8	251	8	760	24

P O N O R O G O

Jumlah pendaftar untuk tahun pelajaran 2020/2021 ada di aplikasi Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo⁶⁵.

B. Deskripsi Data Khusus

1. Bentuk Strategi Pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMPN 1 Jetis Ponorogo

Kepala sekolah biasa dikenal pimpinan *Top Level manajemen* di sekolah berperan penting dalam memegang kunci keberhasilan. Untuk mewujudkan harapan tersebut kepala sekolah harus kompeten. Secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki beberapa peran penting dalam pengelolaan manajemen di sekolah salah satunya adalah peran kepala sekolah sebagai administrator. Peran administratif sangat penting untuk dilakukan karena dapat menentukan kualitas pelayanan dan pengambilan keputusan bagi kepala sekolah.

⁶⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 04/D/015-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

Kepala sekolah juga berperan sebagai salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah juga bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal, seorang kepala sekolah harus mengetahui motivasi, kemampuan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan. Sangat penting untuk diperhatikan, bahwasanya motivasi yang tinggi dan didukung dengan kemampuan dan ketepatan dalam melaksanakan tugas, belum menjamin tercapainya performa yang tinggi tanpa dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Hal ini disampaikan oleh bapak Budi Pramono selaku salah satu tenaga pendidik SMP Negeri 1 Jetis sebagai berikut:

“Mutu kinerja itu memiliki instrumen pengukur yang namanya PKG (Penilaian Kinerja Guru) itu dilakukan oleh tim yang ditunjuk oleh kepala sekolah dan beberapa guru senior yang bertugas memberikan penilaian kinerja pada seluruh tenaga pendidik selama setahun yang dilaksanakan pada akhir tahun”⁶⁶

Dan juga dipertegas oleh bapak Arif Sudarminto juga menegaskan bahwasannya,

“Penilaian kinerja guru yang dilaksanakan di sekolah dilakukan oleh Kepala Sekolah atau Guru Senior (guru pembina) yang kompeten, telah mengikuti pelatihan penilaian dan ditunjuk oleh kepala sekolah. Kepala Sekolah memiliki wewenang untuk menentukan seorang atau lebih guru yang dianggap senior, yang akan dijadikan sebagai tim penilai dalam kegiatan penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja yang dilaksanakan di sekolah, dilakukan sekali

⁶⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian

dalam rentang 2 semester (pada akhir semester ke 2) dan diawali dengan evaluasi diri (pada awal semester ke 1)''⁶⁷.

Dari hasil dokumentasi, juga dapat diketahui bahwa kepala sekolah membentuk sebuah tim yang terdiri kepala sekolah itu sendiri, waka kurikulum, dan guru senior yang telah mengikuti kegiatan supervisi pendidikan yang diadakan oleh dinas pendidikan baik tingkat kabupaten maupun nasional⁶⁸.

Keahlian dalam mengelola sebuah konflik melalui manajemen konflik sangat diperlukan bagi seorang kepala sekolah untuk menyelesaikan berbagai macam konflik yang terjadi dilingkungan sekolah tersebut. Kepala sekolah dituntut harus mampu menguasai berbagai macam pengelolaan konflik agar konflik yang akan muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan utama dalam menerapkan sebuah pengelolaan konflik dalam organisasi sekolah adalah

⁶⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian

⁶⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor : 03/D/015-III/2021 dalam Lampiran Penelitian

salah satunya untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, seperti kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, bahkan dengan pihak luar.

Berdasarkan data lapangan yang penulis dapatkan, konflik yang terjadi di SMP Negeri 1 Jetis ini bersifat internal, beberapa diantaranya adalah konflik pribadi antara sesama guru, personal dan sebagainya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak. Imam Suhadak sebagai berikut:

“Manajemen untuk mengelola konflik – konflik baik internal ataupun eksternal yang semua ini akan mempengaruhi keberhasilan SMP Negeri 1 Jetis. Dan peran pendidik dan tenaga kependidikan adalah berpartisipasi aktif untuk mengelola konflik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing”⁶⁹.

⁶⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian

Dalam dunia pendidikan sangat dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mampu menyelesaikan konflik yang terjadi di lembaganya itu sendiri. Manajemen konflik dalam dunia pendidikan dapat diartikan sebagai suatu langkah yang diambil oleh kepala sekolah untuk mengelola konflik yang terjadi sehingga tujuan pendidikan dapat terwujud secara optimal konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan seorang guru, seorang guru berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru lainnya, dan sejenisnya.

Konflik yang terjadi diantara mereka bisa saja bersifat tertutup, terbuka atau bahkan menjadi konfrontasi. Konflik-konflik tersebut biasanya muncul dikarenakan perbedaan persepsi, pendapat dan perbedaan pandangan yang menimbulkan terjadinya kesalah-pahaman atau miss-komunikasi antar sesama. Bentuk strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja, hal ini

dikemukakan oleh bapak Budi Pramono sebagai berikut:

"Disebuah lembaga manapun salah-satunya di lembaga pendidikan pasti adanya konflik/permasalahan dan tentu saja dari permasalahan tersebut mengakibatkan peningkatan mutu kinerja, maka semua konflik/permasalahan itu harus dimasukkan dalam forum pembahasan entah itu dalam rapat musyawarah dalam bentuk koordinasi maupun konsultasi sehingga konflik permasalahan menemukan solusi yang sesuai dengan kualitas kinerja kita semuanya. Kepala sekolah juga melakukan monitoring yang dilakukan setiap saat kemudian melakukan supervisi misalnya supervisi pembelajaran itu minimal dilaksanakan tiga bulan (satu pertengahan semester), dilaksanakan enam bulan dan juga ada yang dilaksanakan satu tahun. Tindakan kepala sekolah jelas, setiap ada permasalahan disekolah, kepala sekolah menghandel dan memfasilitasi tindakan musyawarah dulu dan

ditemukannya solusi dan solusi hasil dari musyawarah tersebut maka hasil atas solusi tadi diputuskan oleh kepala sekolah".⁷⁰

Konflik di sekolah ini bisa saja dapat menimbulkan dampak positif maupun negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreatifitas maupun adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi juga dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan mengakibatkan stress. Aktivitas organisasi dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya ada saling ketergantungan yang dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi, berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang akhirnya akan menjadi sebuah

⁷⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

konflik. Untuk menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Strategi pengelolaan konflik ini juga dikemukakan oleh Bapak. Imam Suhadak yakni

“Strategi yang digunakan untuk pengelolaan konflik antara lain musyawarah dalam forum rapat, koordinasi dan konsultasi, mediasi dan kompromi, kebijakan pimpinan”⁷¹.

Dan juga ditegaskan oleh bapak Budi Pramono bahwasannya

“Tindakan kepala sekolah jelas, setiap ada permasalahan disekolah kepala sekolah yang menghandel dan memfasilitasi tindakan rapat dan musyawarah dulu lalu ditemukannya solusi dan solusi dari musyawarah tadi hasil akhirnya diputuskan oleh kepala sekolah.”⁷².

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya kepala sekolah dan tenaga

⁷¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/029III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

⁷² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/029III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

pendidik memiliki peran kontribusi yang sangat besar dalam pengelolaan konflik yang mana kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar yang mana kepala sekolah harus menjadi pihak ketiga untuk penyelesaian konflik serta peran pendidik dan tenaga kependidikan adalah berpartisipasi aktif untuk mengelola konflik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing.

Dari hasil dokumentasi juga dapat diketahui bahwa strategi pengelolaan konflik di SMP Negeri Jetis kebanyakan menggunakan prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat dan juga cara-cara lain yang relevan tergantung berapa tingkat polemik konflik yang terjadi. Semua konflik atas permasalahan tertentu akan dilakukan pembahasan baik di tingkat pimpinan / wakil kepala sekolah, tingkat pendidik / dewan guru, bahkan sampai tingkat rapat pleno yang melibatkan seluruh warga sekolah, hal ini sangat tergantung tingkat urgensinya.⁷³

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwasanya strategi yang dilakukan oleh kepala

⁷³Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor : 01/D/015-III/2021 dalam Transkrip Lampiran Penelitian

sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dilingkungan SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini yakni dengan cara mengadakan musyawarah dalam rangka menyelesaikan konflik dalam satu forum rapat dengan memberikan sebuah arahan atau koordinasi dan konsultasi serta mencari jalan melalui sebuah proses mediasi dan kompromi dan diakhiri dengan pengambilan kebijakan langsung oleh kepala sekolah. Dalam hal penyelesaian konflik ini kepala sekolah dan tenaga pendidik memiliki sebuah peran yang sangat besar.

Strategi yang digunakan untuk mengelola sebuah konflik di SMP Negeri 1 Jetis ini sebagai berikut:



Gambar 4.1 Strategi Pengelolaan Konflik SMP Negeri 1 Jetis

2. Bentuk-bentuk Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan Konflik dalam meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

Konflik merupakan sebuah perselisihan antara dua orang atau bahkan lebih yang terjadi secara terus menerus dengan maksud untuk memenuhi tujuannya dengan cara menentang pihak lainnya. Konflik ini dapat terjadi dalam berbagai situasi dan kondisi, baik itu di keluarga, di tengah-tengah masyarakat, negara, tak terkecuali di lingkungan sekolah. Di lingkungan sekolah, konflik biasa dikatakan sebagai suatu pertikaian maupun pertentangan antara satu individu dengan individu lainnya atau kelompok satu dengan kelompok lainnya yang terjadi di lingkungan sekolah. Sebuah konflik tidak bisa dihindari oleh siapapun, namun harus dihadapi dan di-manage dengan baik, agar kondisi sekolah tetap kondusif dan produktivitas SDM dan sekolah terus terjaga. Berbagai faktor pendukung dan factor penghambat yang sudah teridentifikasi sangat perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat diminimalisir. Strategi yang telah dirumuskan dengan

sangat sempurna namun gagal dalam implementasinya karena faktor-faktor yang subyektif para pelaksananya (*policy actors*) dalam mengidentifikasi hambatan yang muncul dan menyelesaikannya. Faktor-faktor yang mendukung efektifitas implementasi pengelolaan konflik ini salah satunya pemberdayaan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen termasuk di dalamnya manajemen konflik. Dalam institusi sekolah, konflik sering muncul dan perlu penanganan khusus, mengingat, didalam sekolah tersebut yang dikelola adalah sumber daya manusia, bukan sumber daya barang. Dari segi dampak yang timbul, konflik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konflik fungsional dan konflik infungsional. Konflik dikatakan fungsional apabila dampaknya dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi organisasi, sebaliknya disebut infungsional apabila dampaknya justru merugikan organisasi. Konflik dapat menjadi

fungsional apabila dikelola dan dikendalikan dengan baik.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak. Imam Suhadak mengenai konflik yang relatif kecil/rendah yang memang masih bisa ditangani, namun, ada beberapa faktor yang menjadi pendukung dan penghambat penyelesaian konflik ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak. Budi Pramono, Bapak. Arip Sudarminto, dan Bapak. Imam Suhadak yakni

“Dari faktor pendukung penyelesaian konflik ini ada beberapa ya mbak, terutama pada sumber daya apa lagi di sumber daya manusianya karena disekolah ini SDM-nya sudah memasuki kualifikasi S1 dan S2 , faktor lainnya yakni iklim kinerja disekolah sangat harmonis dan berjalan sangat baik, sarana dan prasarana yang sangat lengkap dan memadai, aturan dasar hukum tata kerja disekolah yang jelas sehingga apapun permasalahannya penyelesaiannya juga harus sesuai dengan aturan dasar-dasar hukum yang berlaku seperti kode etik kinerja

guru. Faktor-faktor inilah yang menjadi pendukung peningkatan mutu kinerja guru otomatis berjalan sangat baik. Dan dari faktor penghambat penyelesaian konflik ini hanya saja dalam rangka pengelolaan konflik Sangat dibutuhkan kesadaran dan keterbukaan untuk mengelola konflik tersebut sehingga konflik akan menemukan solusi yang diharapkan banyak solusi positif yang dicetuskan dan diterapkan dan ragam karakter personil yang kompleks, SMP Negeri 1 Jetis adalah sekolah besar sehingga pasti banyak beban tanggung jawab"⁷⁴.

Indikator sumber daya manusia yang profesional, yang dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan, ditandai oleh sumber daya manusia yang terdidik secara baik (*well educated*), terlatih secara baik (*well trained*), didukung dengan fasilitas yang memadai (*well equipped*), sehingga mampu berkinerja secara baik (*well performed*), yang

⁷⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/029-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

disertai dengan komitmen yang tinggi (*well committed*), dan pada akhirnya dapat diberi kompensasi secara layak (*well paid*).

Dari hasil dokumentasi, juga didapat bahwasanya untuk menyiapkan adanya sumber daya pendidikan dan tenaga kependidikan yang terdidik secara baik (*well educated*), manajemen perlu diterapkan khususnya pada lembaga pendidikan yang diprogram untuk mendidik calon sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu dengan sekolah di perguruan tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (LPTK) sehingga tenaga pendidik memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan sekolah itu sendiri.⁷⁵

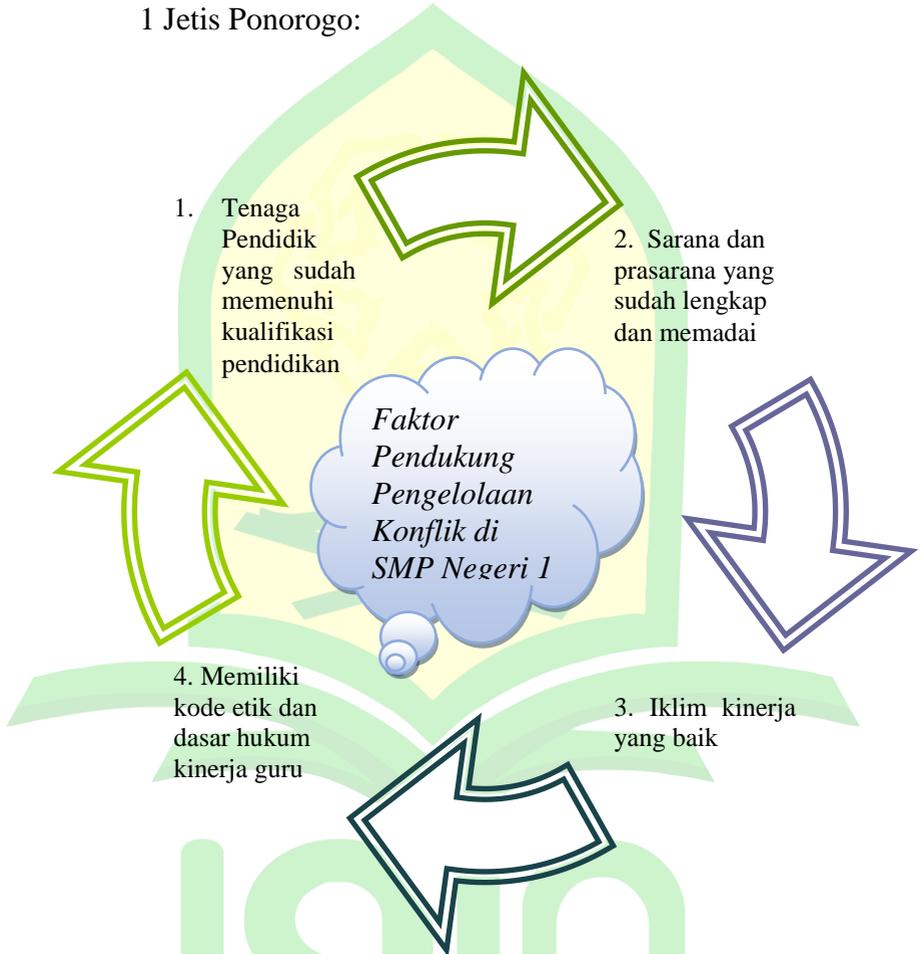
Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya faktor yang sangat mempengaruhi dukungan maupun hambatan yaitu sumberdaya sekolah yang baik, sarana dan prasarana yang memenuhi, iklim kerja yang kondusif, kesadaran dan keterbukaan, serta faktor yang menghambat dalam pengelolaan konflik meliputi

⁷⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor : 03/D/015-III/2021 dalam Transkrip Lampiran Penelitian

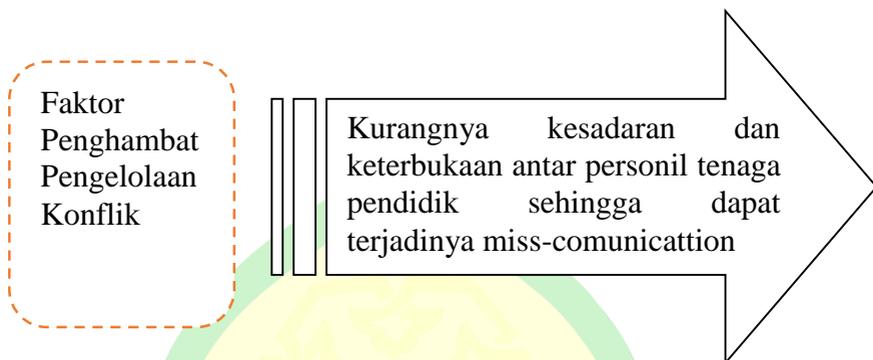
ragam karakter personil tenaga pendidik yang kompleks, SMP Negeri 1 Jetis merupakan sekolah besar sehingga pasti banyak beban tanggung jawab, serta kurangnya keterbukaan yang menjadikan miss-communication antar personil.

Dari kesimpulan di atas bahwasanya faktor yang mempengaruhi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo terdapat 2 faktor yakni adanya faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik. Adapun faktor pendukung yang mempengaruhi pengelolaan konflik ini meliputi *pertama*, tenaga pendidik yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai; *kedua*, sarana dan prasarana yang sudah baik dan memadai; *ketiga*, iklim kinerja yang baik; *keempat*, memiliki kode etik dan dasar hukum kinerja guru yang berlaku. Dan adapun juga faktor yang menjadi menghambat pengelolaan konflik ini meliputi kurangnya kesadaran dan keterbukaan antar personil tenaga pendidik sehingga dapat terjadinya miss-communication serta keragaman karakter antar personil yang kompleks.

Faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam mengelola konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo:



Gambar 4.2 Faktor Pendukung Pengelolaan Konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo



Gambar 4.3 Faktor Penghambat Pengelolaan Konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

3. Bentuk hasil dari pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru

Sebuah lembaga pendidikan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan jika telah menjadi zona konflik. Konflik yang biasanya terjadi di sekolah umumnya dapat disebabkan kurangnya komunikasi, kerjasama, dan kolaborasi. Seperti misalnya yang terjadi pada saat rapat di sebuah sekolah, seorang guru tidak mau hadir karena dalam keseharian guru dan pimpinan rapat ini tidak saling bertegur sapa, ada perasaan tidak suka. Hal seperti inilah yang menghambat kinerja dan produktivitas sekolah. Salah satu solusi dalam permasalahan tersebut yaitu

dilakukannya dengan cara *synergy building* yaitu mengakrabkan satu sama lain, sehingga komunikasi bisa terjalin dengan baik dan diminta untuk mencari solusi yang tepat sebagai penyelesaian konflik. Dengan adanya diskusi tentang konflik dan solusi, kepala sekolah yang mempunyai konflik yang sama akan menemukan beragam solusi dari hasil diskusi.

Dari hasil dokumentasi, juga mendapatkan bagaimana hasil untuk mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya penyelesaian sebuah konflik dapat di atasi tergantung pada ketersediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (*intervensi*) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul⁷⁶

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi peningkatan mutu kinerja guru. Seorang kepala sekolah sangat dituntut menguasai pengelolaan konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak

⁷⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor : 01/O/015-III/2021 dalam Transkrip Lampiran Penelitian

positif untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Peran dari kepala sekolah salah satunya memberikan dukungan kepada salah satu tenaga pendidik yang sedang dihadapkan pada sebuah konflik, bentuk dukungan kepala sekolah kepada tenaga pendidik ini dikemukakan oleh Bapak. Imam Suhadak yakni

“Mengadakan forum diskusi, melakukan mediasi dan koordinasi, memfasilitasi konsultasi, memberikan saran masukan dan kebijakan”.⁷⁷.

Dan Bapak. Budi Pramono sebagai berikut:

*“Apabila ada konflik yang memerlukan pembahasan, kita memberikan dukungan dengan cara memberikan usul, saran, pendapat, kritik membangun supaya mendapatkan solusi yang ada dan tepat.”*⁷⁸.

⁷⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian

⁷⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/015-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian

Teknik penyelesaian konflik di atas merupakan inisiatif kedua pihak yang berkonflik. Kedua pihak yang berkonflik tersebut melakukan tawar menawar mengenai syarat-syarat mengakhiri konflik. Apabila tercapai *consensus*, maka consensus tersebut mengikat kedua pihak dan menjadi dasar mengakhiri konflik. Tahapan ini yang disebut dengan istilah negosiasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang berkonflik. Proses pengelolaan konflik ini tergantung tingkatan konflik itu sendiri tetapi bapak Budi Pramono juga mengemukakan bahwasanya

*"Proses pengelolaan konflik yang terjadi disekolah biasanya diawali dengan menguraikan konflik tersebut, dan kira cari akar dari permasalahan tersebut, lalu kita coba temukan solusi, yang terakhir kita terapkan solusi tersebut kita perbaiki permasalahan yang ada"*⁷⁹.

Pihak yang berkonflik harus menyadari memahami, dan

⁷⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/029-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

mengintrospeksi dirinya masing-masing, melaksanakan konsolidasi atau melaksanakan diskusi dan membicarakan masalahmasalah yang menimbulkan konflik kedua belah pihak, finalisasi atau kedua belah pihak mencari kesepakatan untuk mengakhiri konflik dengan hasil yang saling menguntungkan, dan menyelesaikan atau menangani masalah-masalah yang menimbulkan konflik kedua belah pihak. Dari semua pengelolaan konflik di atas tadi tindak lanjut dari hasil pengelolaan konflik ini seperti yang dikemukakan oleh bapak Budi Pramono dan bapak Arif Sudarminto yakni

"Apabila ada solusi yang ditemukan dan diterapkan itu memang betul-betul bisa mengatasi permasalahannya konflik maka solusi tersebut bisa dilanjutkan, dan apabila solusi yang diterapkan itu ternyata tidak berdampak baik dan tidak menghasilkan yang maksimal maka solusi yang diterapkan tadi akan dievaluasi untuk dilakukan perbaikan lagi dan diterapkan lagi agar hasil

penyelesaian konflik benar-benar ditemukan solusi yang tepat dan akurat”⁸⁰.

Dan tanggapan dari Bapak. Imam Suhadak yakni

*“Tindak lanjut hasil pengelolaan konflik adalah dengan melakukan monitoring perkembangan solusi, mengevaluasi hasil dan memberikan update rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau konflik yang berkembang.”*⁸¹.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya hasil dari pengelolaan konflik tersebut merupakan dukungan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik yang sedang dihadapkan oleh konflik membantu mengelola konflik serta kebanyakan mendapatkan apresiasi yang baik dari pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus menindaklanjuti hasil pengelolaan konflik tersebut dengan melakukan monitoring

⁸⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/029-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

⁸¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/029-III/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

perkembangan solusi mengevaluasi hasil dan memberikan update rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau konflik yang berkembang.

Dari kesimpulan di atas bahwasanya hasil pengelolaan konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini mencakup beberapa yakni seperti *pertama*, menimbulkan kemampuan intropeksi diri karena konflik ini dapat dirasakan oleh pihak lainnya, mereka juga dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan intropeksi diri karena mengetahui sebab-sebab akar permasalahan terjadinya konflik; *kedua*, meningkatnya kinerja. Konflik ini dapat mendorong tenaga pendidik untuk menunjukkan ke tenaga pendidik lainnya bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses menghasilkan sebuah prestasi; *ketiga*, menjadi alat sebuah pendekatan yang lebih baik karena konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga sehingga tiap tenaga pendidik lebih berhati-hati dalam berinteraksi; *keempat*, mengembangkan sebuah alternatif yang lebih baik karena konflik bisa saja menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Pengelolaan Konflik dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah 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 agresif⁸². Kunci utama yang ada didalam manajemen konflik ini merupakan sebuah bentuk komunikasi dari proses pendekatan yang dilakukan oleh pelaku konflik maupun daripihak yang menengahi yang dapat menyusun strategi penyelesaian konflik serta mengendalikannya dengan berbagai cara agar memberikan hasil seperti yang diharapkan⁸³. Konflik ini bisa saja dialami oleh siapapun dan dimanapun berada, salah satunya disekolah; baik dari komponen sekolah yaitu kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga

⁸² Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*, 225-226

⁸³Uswatun Hasanah, *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam*, 4

kependidikan, peserta didik ataupun warga sekolah lainnya dalam waktu-waktu tertentu yang sangat mungkin dihadapkan dengan konflik. Apabila konflik yang terjadi disekolah tersebut tidak terkelola dengan baik dan bersifat destruktif, maka selain itu dapat mengganggu organisasi sekolah juga dapat mengganggu perjalanan program pencapaian efektivitas dan efisiensi pendidikan. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik melalui manajemen konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan, termasuk kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga dituntut menguasai teknik pengelolaan konflik agar konflik yang akan muncul dapat berdampak positif untuk peningkatan mutu pendidikan. Tujuan utama untuk menerapkan manajemen konflik dalam sebuah organisasi sekolah yaitu untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, yakni seperti kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, bahkan dengan pihak luar⁸⁴. Kepala sekolah dan tenaga

⁸⁴ Khoirul Anwar, *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, 31

pendidik memiliki sebuah peran kontribusi yang sangat besar dalam pengelolaan konflik yang mana kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar yang mana kepala sekolah harus menjadi pihak ketiga untuk penyelesaian konflik serta peran pendidik dan tenaga kependidikan adalah berpartisipasi aktif untuk mengelola konflik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Karena menurut penulis, strategi pengelolaan konflik di SMP Negeri Jetis kebanyakan menggunakan prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat dan juga cara-cara lain yang relevan. Semua konflik atas permasalahan tertentu akan dilakukan pembahasan baik di tingkat pimpinan / wakil kepala sekolah, tingkat pendidik / dewan guru, bahkan sampai tingkat rapat pleno yang melibatkan seluruh warga sekolah, hal ini sangat tergantung tingkat urgensinya.

Permasalahan atau konflik-konflik yang semulanya kecil yang terjadi sebenarnya bisa diredam atau kurangi sebelum menjadi konflik yang besar dan berkepanjangan, salah satunya dengan melakukan pendekatan dan strategi yang baik dan tepat dalam menanganinya, untuk itu dibutuhkannya strategi penyelesaian konflik. Strategi itu sendiri adalah cara yang

dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengendalikan konflik yaitu melakukan pendekatan secara pribadi berupa pemahahan tentang situasi guru yang terlibat konflik yaitu secara sosial, secara emosional, secara ekonomi dan secara psikologis, memberikan sanksi.

Strategi pengelolaan konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah di kalangan SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo sudah sesuai dengan beberapa teori. Adapun beberapa teori tersebut antara lain, pertama, teori tentang strategi manajemen konflik yaitu prinsip musyawarah dalam forum rapat koordinasi dan konsultasi, mediasi dan kompromi, kebijakan pimpinan. Dalam hal ini, kepala sekolah mengadakan musyawarah dalam menyelesaikan konflik tersebut dengan memberikan arahan dan nasehat serta mencari akar permasalahannya, juga melakukan kompromi dengan mencari jalan tengah tidak ada pihak tertentu sebagai pemenang dan dikalahkan.

Dengan hal ini menurut penulis, bahwasanya bagaimana memperlihatkan pengelolaan konflik dilembaga SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini menghasilkan sebuah konflik yang positif. Hal ini juga dinyatakan dalam sebuah jurnal pendidikan ilmu sosial yang berjudul *Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi*

Situs SMP Negeri 7 Klaten) yaitu manajemen konflik kinerja guru dalam peningkatan mutu, sekolah memiliki standar mutu yang jelas, representative, serta memiliki program yang terarah guna mencapai standar tersebut. Dengan adanya manajemen kinerja guru dalam peningkatan mutu juga semakin meningkatkan keyakinan masyarakat atau orangtua untuk meyekolahkan anak-anaknya di sekolah-sekolah tersebut⁸⁵. Dari segi dampak yang timbul, konflik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konflik fungsional dan konflik infungsional. Konflik dikatakan fungsional apabila dampaknya dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi organisasi, sebaliknya disebut infungsional apabila dampaknya justru merugikan organisasi. Konflik dapat menjadi fungsional apabila dikelola dan dikendalikan dengan baik.

B. Analisis bentuk faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

Guru memiliki peran untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selalu berhadapan dengan

⁸⁵ Syafi'i Saat, Murniati, Nasir Usman, *Manajemen Konflik pada Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN Bener Kelipah Kecamatan Bener Kelipah Kabupaten Bener Meriah*, 130

berbagai macam faktor, seperti perbedaan pendapat dari masing-masing individu, tugas fungsional, yang salah satunya konflik, yang apabila tidak mampu mengelolanya dapat menjadi bumerang bagi sekolah itu sendiri. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen konflik sebagai strategi dalam penyelesaian masalah agar terciptanya kinerja team work yang baik dan positif serta dapat membantu perkembangan bagi kemajuan sekolah⁸⁶.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik pada organisasi sekolah disebabkan oleh adanya gesekan antara personil, ketidakpuasan dan tekanan dari pihak lain, penyakit rohani yaitu sifat sombong, angkuh, ujub dan takabur adalah akibat adanya tekanan, ketidakpuasan, pemaksaan kehendak, sifat dan sikap yang tidak sesuai dengan norma yang berlaku, hal ini merupakan indikator yang kerap memunculkan sebuah konflik. Lima gaya manajemen konflik adalah sebagai diidentifikasi oleh Thomas dan Kilman yakni: Bersaing, Kompromi, Kolaborasi, Menghindari, dan Akomodatif. Menggunakan dimensi dasar tersebut, strategi untuk mengelola konflik secara tegas meliputi bersaing

⁸⁶ Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso, *Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)*, 60

(*competition*) dan berkolaborasi (*collaboration*), sementara metode kooperatif melibatkan menghindari (*avoidance*) dan akomodatif (*accommodation*).

SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo yang memiliki kedisiplinan yang sangat tinggi ditujukan kepada seluruh warga sekolah. Dengan didukung oleh fasilitas yang memadai SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo terus berkembang dan mampu bersaing dengan sekolah lain. Salah satu bentuk perhatian yang dilakukan oleh pihak SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo kepada tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. faktor yang sangat mempengaruhi dukungan maupun hambatan yaitu sumberdaya sekolah yang baik, sarana dan prasarana yang memenuhi, iklim kerja yang kondusif, kesadaran dan keterbukaan, serta faktor yang menghambat dalam pengelolaan konflik meliputi ragam karakter personil yang kompleks, SMP Negeri 1 Jetis adalah sekolah besar sehingga pasti banyak beban tanggung jawab, serta kurangnya keterbukaan yang menjadikan miss-communication.

Dalam prinsip pengembangan sumber daya manusia, efektifitas kinerja pegawai bisa ditingkatkan

dengan penguatan motivasi secara eksternal dan internal oleh lembaga. Faktor yang mendukung dalam pengelolaan konflik sumberdaya sekolah yang baik, sarana dan prasarana yang memenuhi, iklim kerja yang kondusif, kesadaran dan keterbukaan. Faktor yang menghambat dalam pengelolaan konflik yakni ragam karakter personil yang kompleks, SMP Negeri 1 Jetis adalah sekolah besar sehingga pasti banyak beban tanggung jawab. Hal ini juga dinyatakan dalam jurnal Administrasi Pendidikan yang berjudul Manajemen Konflik pada Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN Bener Kelipah Kecamatan Bener Kelipah Kabupaten Bener Meriah yang menegaskan bahwasanya dampak positif yang ditimbulkan oleh konflik terhadap kinerja guru: adalah terciptanya kedisiplinan, meningkatnya kinerja guru, meningkatnya mutu pendidikan terbentuknya watak menghargai orang lain, sikap dewasa dan terciptanya kebersamaan⁸⁷. Implikasi dari penelitian ini, timbulnya pemahaman konflik yang korehensif dari komponen sekolah,

⁸⁷ Syafi'i Saat, Murniati, Nasir Usman, *Manajemen Konflik pada Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN Bener Kelipah Kecamatan Bener Kelipah Kabupaten Bener Meriah*, 130

mendorong partisipasi seajar dan mempertahankan hubungan positif selama masa konflik, yaitu menciptakan suasana kondusif bagi para personil sekolah, dan terjadinya sikap saling menerima kelebihan dan kekurangan orang lain dalam organisasi.

C. Hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo

Konflik bisa saja dialami oleh siapapun dan di manapun berada, salah satunya di sekolah. Peserta didik, guru, atau pun kepala sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat memungkinkan dihadapkan dengan konflik. Apabila konflik yang terjadi di sekolah tidak terkelola dengan baik dan bersifat destruktif, maka selain dapat mengganggu organisasi sekolah juga dapat mengganggu terhadap pencapaian efektivitas dan efisiensi pendidikan. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik melalui manajemen konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan, termasuk kepala sekolah dalam menyelesaikan berbagai konflik yang terjadi di

lingkungan sekolah. Kepala sekolah dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan utama menerapkan pengelolaan konflik dalam organisasi sekolah adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, yakni kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, bahkan dengan pihak luar. Efektifitas pengelolaan konflik di lembaga pendidikan SMP Negeri 1 Jetis adalah sebuah kemampuan dan inovasi pada pimpinan lembaga dalam mengkombinasikan atau memilih yang terbaik antara beberapa strategi manajemen konflik yang ada mulai strategi yang digunakan untuk mengelola konflik yang paling banyak berhasil adalah musyawarah untuk mufakat dalam satu forum rapat, sedangkan untuk sebagian kecil konflik tertentu menggunakan strategi koordinasi, kompromi, konsultasi dan pengambilan kebijakan langsung oleh kepala sekolah. Kepala sekolah telah melakukan langkah-langkah yang sudah baik seperti menciptakan gaya manajerial kepemimpinan yang baik atau kondusif, mengidentifikasi permasalahan atau konflik yang terjadi

seperti apa, mencari akar dari permasalahan atau konflik tersebut untuk menemukan penyelesaian dengan melakukan musyawarah terhadap pihak-pihak yang terlibat konflik, dengan menguraikan masalah, mencari akar masalah, menemukan penyebab, mencari solusi, menerapkan solusi, mengevaluasi penerapan solusi, melakukan tindak lanjut. Tindak lanjut hasil pengelolaan konflik adalah dengan melakukan monitoring perkembangan solusi, mengevaluasi hasil dan memberikan update rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau konflik yang berkembang. Hal ini juga dinyatakan dalam jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam yang berjudul Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan, yang menegaskan bahwasanya Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan

tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Menghadapi konflik yang tidak terelakkan dalam sebuah organisasi, maka konflik yang timbul ini hendaknya dikelola sehingga dapat menjadi sebuah alat yang digunakan organisasi dalam proses beradaptasi atas perubahan yang terjadi. Pemimpin organisasi harus bisa mengambil sikap dengan cepat, karena jika tidak segera di atasi akan menyebabkan tersendatnya pertumbuhan organisasi itu sendiri⁸⁸.

Hasil pengelolaan konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo ini mencakup beberapa yakni seperti *pertama*, menimbulkan kemampuan intropeksi diri karena konflik ini dapat dirasakan oleh pihak lainnya, mereka juga dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan intropeksi diri karena mengetahui sebab-sebab akar permasalahan terjadinya konflik; *kedua*, meningkatnya kinerja. Konflik ini dapat mendorong tenaga pendidik untuk menunjukkan ke tenaga pendidik lainnya bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses menghasilkan sebuah prestasi; *ketiga*, menjadi alat

⁸⁸ Khoiril Anwar, *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan*, 34-35

sebuah pendekatan yang lebih baik karena konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga sehingga tiap tenaga pendidik lebih berhati-hati dalam berinteraksi; *keempat*, mengembangkan sebuah alternatif yang lebih baik karena konflik bisa saja menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu.

Hasil dari tindak lanjut pengelolaan konflik itu sendiri merupakan dukungan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik yang sedang dihadapkan oleh konflik membantu mengelola konflik serta kebanyakan mendapatkan apresiasi yang baik dari pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus menindaklanjuti hasil pengelolaan konflik tersebut dengan melakukan monitoring perkembangan solusi mengevaluasi hasil dan memberikan update rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau konflik yang berkembang.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan dan analisis data sebelumnya, maka dapat disimpulkan sejumlah poin penting terkait hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo yaitu kepala sekolah dan tenaga pendidik telah berperan dalam berbagai aktivitas dalam pengelolaan konflik. Beberapa bentuk strategi yang dilakukan oleh pihak SMP Negeri 1 Jetis yakni dengan menggunakan strategi yang *pertama*, musyawarah; *kedua*, mengadakan diforum rapat; *ketiga*, melakukan koordinasi dan konsultasi; *keempat*, melakukan mediasi dan kompromi; *kelima*, kebijakan pimpinan. Dalam hal ini, yang terlibat dalam pengelolaan konflik ini yaitu kepala sekolah dan tenaga pendidik. Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah saat ini adalah kepala sekolah mengadakan musyawarah dalam menyelesaikan konflik tersebut dengan memberikan arahan dan nasehat serta mencari akar permasalahannya, juga melakukan kompromi dengan

mencari jalan tengah dan tidak ada pihak tertentu sebagai pemenang dan dikalahkan.

2. Bentuk faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo yaitu dengan bentuk perhatian yang dilakukan oleh pihak SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo kepada tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan memberikan dukungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam prinsip pengembangan sumber daya manusia, efektifitas kinerja pegawai bisa ditingkatkan dengan penguatan motivasi secara eksternal dan internal oleh lembaga. Faktor yang mendukung pengelolaan konflik di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo yaitu *pertama*, sumberdaya sekolah yang baik; *kedua*, sarana dan prasarana yang memenuhi; *ketiga*, iklim kerja yang kondusif; *keempat*, memiliki kode etik dan dasar hukum kinerja guru. Dan faktor yang menghambat pengelolaan konflik yakni ragam karakter personil yang kompleks, karena SMP Negeri 1 Jetis merupakan salah satu sekolah yang besar sehingga pasti banyak beban tanggung jawab.

3. Hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis mencakup beberapa yakni seperti *pertama*, menimbulkan kemampuan intropeksi diri karena konflik ini dapat dirasakan oleh pihak lainnya, mereka juga dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan intropeksi diri karena mengetahui sebab-sebab akar permasalahan terjadinya konflik; *kedua*, meningkatnya kinerja. Konflik ini dapat mendorong tenaga pendidik untuk menunjukkan ke tenaga pendidik lainnya bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses menghasilkan sebuah prestasi; *ketiga*, menjadi alat sebuah pendekatan yang lebih baik karena konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga sehingga tiap tenaga pendidik lebih berhati-hati dalam berinteraksi; *keempat*, mengembangkan sebuah alternatif yang lebih baik karena konflik bisa saja menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu. Kepala sekolah telah melakukan langkah-langkah yang sudah baik seperti menciptakan gaya manajerial kepemimpinan yang baik atau kondusif, mengidentifikasi permasalahan atau konflik yang

terjadi seperti apa, mencari akar dari permasalahan atau konflik tersebut untuk menemukan penyelesaian dengan melakukan musyawarah terhadap pihak-pihak yang terlibat konflik, dengan menguraikan masalah, mencari akar masalah, menemukan penyebab, mencari solusi, menerapkan solusi, mengevaluasi penerapan solusi, melakukan tindak lanjut. Tindak lanjut hasil pengelolaan konflik adalah dengan melakukan monitoring perkembangan solusi, mengevaluasi hasil dan memberikan update rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau konflik yang berkembang.

B. Saran

1. Bagi Lembaga Konflik pada organisasi sekolah biasanya diawali oleh adanya gesekan yang terjadi antara guru dengan guru dan antara guru dengan kepala sekolah. Konflik tersebut akan memberikan dampak yang bersifat positif dan negatif. Seorang pemimpin yang arif akan membuat strategi penanganan konflik yang baik, sehingga konflik yang sejatinya berdampak negatif akan di arahkan kepada hal yang positif. yang ada dalam organisasi pendidikan, yakni kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga

kependidikan, dan peserta didik, bahkan dengan pihak luar.

2. Bagi Kepala Sekolah Secara keseluruhan peran kepala sekolah sebagai administrator dan upaya-upaya kepala sekolah dalam mengelola konflik telah dilaksanakan kepala sekolah dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan kepala sekolah dalam pengelolaan konflik di sekolah serta beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah. Untuk itu peran kepala sekolah ini harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi untuk kemajuan sekolah.
3. Bagi Guru Dalam pengelolaan konflik sangat diperlukan juga peran dari seorang guru, karena pengelolaan konflik yang dihasilkan juga akan mempengaruhi kualitas kinerja guru yang ada. Maka dari itu seluruh guru harus meningkatkan kinerja serta tanggung jawabnya masing-masing.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya Peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti lebih mendalam tentang peran kepala sekolah sebagai pengelola konflik , dengan menambahkan faktor-faktor yang berkaitan tentang peran kepala sekolah, sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Mulyana. *Manajemen Mutu Pendidikan di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Partisipasi Masyarakat dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. Jurnal: Penelitian Pendidikan, Volume:-, Nomor:-, Bulan:-, Tahun:-
- Ahmad Zubair dan Rambat Nur Sasongko. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal: Manajer Pendidikan, Volume: 11, Nomor 4, Bulan Juli, Tahun 2017
- Anggito, Albi dan Setiawan, Johan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018
- Anwar, Khoirul. *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*. Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam: Volume: 01, Nomor: 02, Bulan Agustus 2018.
- Arikuntu, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Dan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara, 2010
- Blog sekolah SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo, dilaman <https://smp1jtspo.sch.id/> diakses pada tanggal 25 Februari 2020

- Creswell, John W. *Research Design*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009
- Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. Jakarta: -, 2010
- Dwi Rizki, Pipit. *Upaya Guru dalam Peningkatan Mutu Kinerja sebagai Pendidik di Smp Negeri 9 Purwokerto*. Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Fahmi, Agus, et.al. *Hubungan Kinerja Guru dengan Mutu Pendidikan di Sekolah*, Volume:....., Nomor: , Tahun: 2016
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013
-*Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Hasanah, Uswatun. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam*.

Jurnal Kependidikan Islam: Volume: 10, Nomor:
1, Tahun 2020.

Hassan, Fuad. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3, 2013

Jatirahayu, Warih. *Guru Berkualitas Kunci Mutu Pendidikan*.
Jurnal Ilmiah Guru "COPE": Volume: -, Nomor:
02, Bulan November Tahun 2013

Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Peraturan Meneg PAN dan RB No. 16 tahun 2009 tentang jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: -, 2011

Kurniawan Alamsyah, Deden. *Implementasi Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah di Pondok Darul Mutaqin Pagar Alam*. Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019

Lailatussaadah. *Upaya Peningkatan Kinerja Guru*. Jurnal: Intelektualita: Volume: 03, Nomor: 01, Bulan Januari-Juni 2015.

Laman berita <http://mediaindonesia.com.2008> diakses pada tanggal 28 September 2021

- Machali, Imam., dan Hidayat, Ara. *The Hanbook of Educational Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2010
- Moeleng, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Pemaja Rosda Karya, 2002
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidik di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013
- Mulyasa. *Standar Kompetensi fl/ dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015
- Rofiq, Ainur. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam: Volume: 03, Nomer: 02 Tahun: 2018

- Rohmah, Noer dan Fanani, Zaenal. *Pengantar Manajemen Pendidikan (Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam)*. Malang: Madani, 2017
- Ruliana, Poppy. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016
- Saat, Syafi'i. Murniati. Usman, Nasir. *Manajemen Konflik pada Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN Bener Kelipah Kecamatan Bener Kelipah Kabupaten Bener Meriah*. Jurnal: Administrasi Pendidikan, Volume: 3, Nomor: 4, Bulan: November, Tahun: 2015
- Salam Dz, Abdus. *Manajemen Insani dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Sidiq, Umar dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021
- Sidiq, Umar dan Choiri, Moh. Miftachul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan Ponorogo*. CV Nata Karya, 2019
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, 2015

..... *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif.* Bandung: Alfabeta, 2020

Suwandi, Basrowi. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Rineka Cipta, 2008

Tanzeh, Ahmad. *Metodologi Penelitian Praktis.* Teras: Yogyakarta, 2011

Zulfa, Umi. *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen.* Cilacap: Ihya Media, 2013

