

**MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI SMKN 1 PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh

JEFRY SAGITA KURNIAWAN

NIM. 206190144

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

2023

ABSTRAK

Kurniawan, Jefry Sagita 2023. *Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo*. **Skripsi**. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Wilis Werdiningsih, M.Pd.I.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Meningkatkan, Kinerja Guru

Sekolah menengah kejuruan dalam pencapaiannya tujuan harus didukung oleh para guru yang berkompeten. Dalam hal ini guru memiliki kontribusi besar dalam kesuksesan siswa ke depannya. Pencapaian tujuan sekolah tidak terlepas dari komitmen guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut tentu sekolah memiliki konflik yang terjadi didalamnya. SMKN 1 Ponorogo ini merupakan sekolah besar yang memiliki jumlah siswa banyak dan jumlah guru yang tidak sedikit. Namun demikian memiliki tingkat kinerja guru yang baik meski guru juga menghadapi konflik yang ada. Sekolah memiliki manajemen konflik yang bagus untuk menciptakan *team work* yang bagus guna mencapai tujuan sekolah.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini: (1) untuk mengetahui dan menjelaskan strategi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo;(2) untuk mengetahui dan menjelaskan langkah-langkah manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo;(3) untuk mengetahui dan menganalisis dampak manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo.

Metode dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan datanya berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu Miles, Huberman dan Saldana dengan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini adalah: (1) terdapat dua strategi dalam manajemen konflik yang bersifat preventif dan kuratif. Strategi preventif adalah strategi pencegahan dengan membuat peraturan. Strategi kuratif adalah strategi dengan mempertemukan pihak berkonflik melakukan musyawarah guna mencapai kesepakatan bersama apabila konflik berkaitan di pekerjaan sekolah dan membutuhkan solusi secepatnya;(2) langkah pengelolaan konflik dengan melakukan evaluasi kerja, dengan mengurangi konflik dalam bentuk menetapkan peraturan, kegiatan bersama dan mutasi, serta resolusi konflik dengan musyawarah pihak yang berkonflik;(3) dampak pengelolaan konflik terhadap kinerja guru yakni meningkatnya kedisiplinan waktu bekerja, tingkat motivasi kerja secara sehat, serta hubungan kerja sama yang produktif.

LEMBAR PERSETUJUAN



LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Jefry Sagita Kurniawan
NIM : 206190144
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Guru di
SMKN 1 Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Pembimbing

Wilis Werdiningsih, M.Pd.I.
NIP. 198904212020122018

Tanggal, 16 Mei 2023

Mengetahui,

Ketua
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. Athok Enadi, M.Pd.
NIP. 197611062006041004

LEMBAR PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA RI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama:

Nama : Jefry Sagita Kurniawan
NIM : 206190144
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo

telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 9 Juni 2023

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 13 Juni 2023

Ponorogo, 13 Juni 2023

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



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

NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

Ketua Sidang : Dra. Aries Fitriani, M.Pd.
Penguji I : Dr. Sugiyar, M.Pd.I.
Penguji II : Wilis Werdiningsih, M.Pd.I.

()

()

()

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jefry Sagita Kurniawan
NIM : 206190144
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo

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

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 21 Juni 2023



Jefry Sagita Kurniawan
206190144

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jefry Sagita Kurniawan
NIM : 206190144
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Skripsi : Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo

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

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Ponorogo, 16 Mei 2023
Yang Membuat Pernyataan



Jefry Sagita Kurniawan
NIM. 206190144

DAFTAR ISI

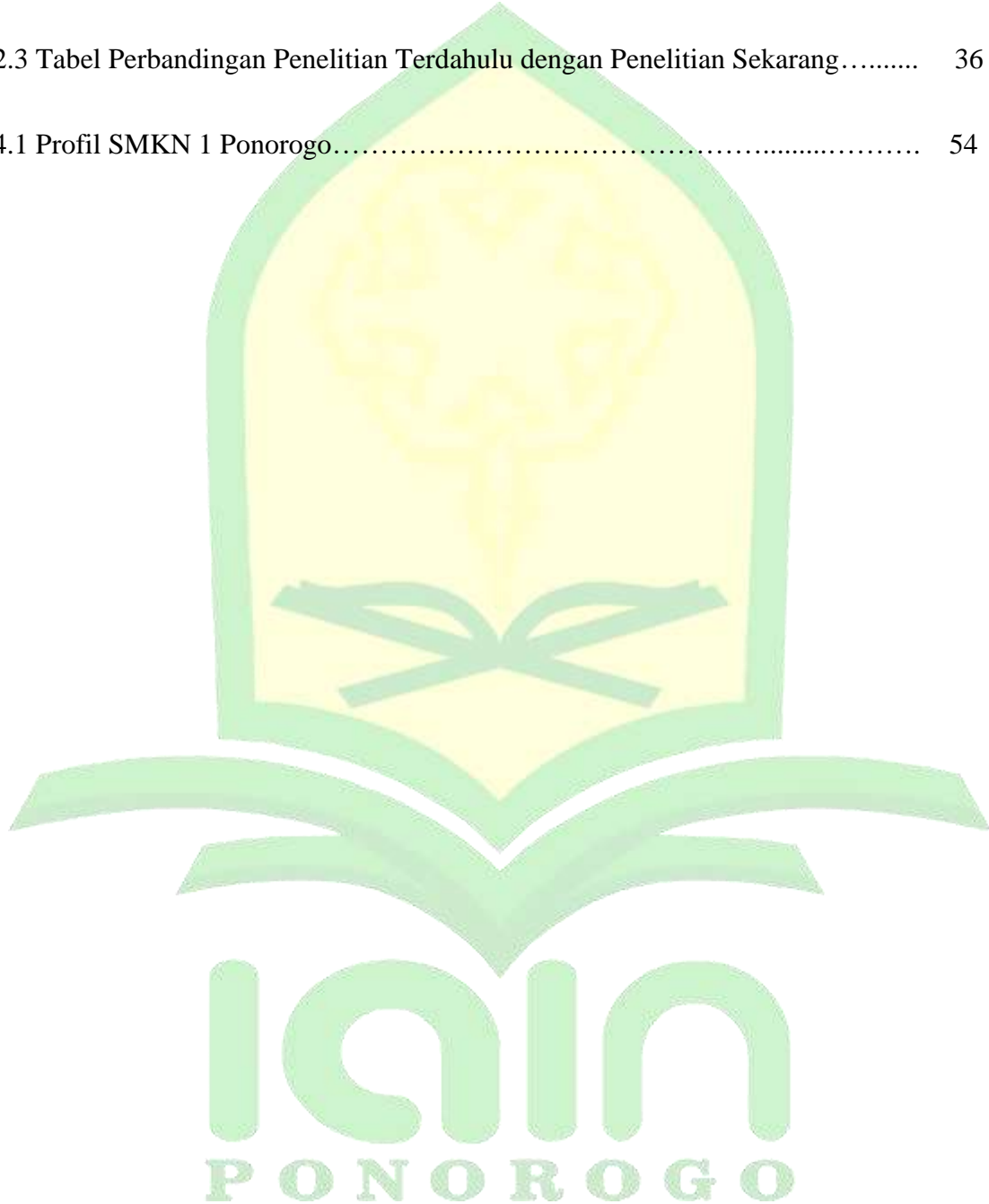
ABSTRAK.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian.....	10
F. Sistematika Pembahasan	11
BAB II.....	13
A. Kajian Teori.....	13
B. Kajian Penelitian Terdahulu	30
C. Kerangka Pikir.....	39
BAB III.....	40
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
C. Data dan Sumber Data.....	41
D. Teknik Pengumpulan Data	44

E. Teknik Analisis Data	46
F. Pengecekan Keabsahan Penelitian.....	49
BAB IV	53
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	53
B. Paparan Data.....	59
1. Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	59
2. Langkah-Langkah Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	63
3. Dampak Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	66
C. Pembahasan	68
1. Analisis Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	68
2. Analisis Langkah-Langkah Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	70
3. Analisis Dampak Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.....	72
BAB V.....	76
A. Kesimpulan.....	76
B. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	79



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Aspek dan Indikator Manajemen Konflik.....	19
Tabel 2.2 Pengelompokan Hubungan Konflik Dengan Performansi.....	26
Tabel 2.3 Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	36
Tabel 4.1 Profil SMKN 1 Ponorogo.....	54



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hubungan Konflik Dengan Performansi.....	25
Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	38
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data.....	46



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan siswa terutama setelah lulus sekolah bisa untuk bekerja dalam bidang tertentu. Di Jawa Timur terdapat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sejumlah 2.131 yang terbagi dari SMK Negeri berjumlah 297 dan SMK Swasta berjumlah 1.834 pada tahun 2021/2022.¹ Dengan adanya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) diharapkan menjadi nafas harapan bagi orang tua yang menginginkan anaknya sesudah lulus dari Pendidikan dapat langsung bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi. Karena pada dasarnya setelah menempuh pendidikan kejuruan diharapkan mencapai tujuan utama yaitu bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki selama di bangku sekolah. Hal ini membuat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sangat diminati oleh siswa dan para wali murid, karena dirasa telah terjamin sesudah lulus akan mendapatkan pekerjaan.

Tujuan dalam sekolah menengah kejuruan dalam pencapaiannya harus didukung oleh para guru. Guru yang memiliki kontribusi besar dalam kesuksesan siswa ke depannya. Output sekolah menengah kejuruan adalah siswa tersebut, yang

¹ Badan Pusat Statistik (BPS), *Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Provinsi, 2021/2022* (Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2022), 1.

mana akan menjadi sumber daya manusia yang ditawarkan untuk bersaing di dunia kerja selanjutnya. Dalam melaksanakan pencapaian tersebut tentunya tidak mudah, pasti akan selalu ada masalah dan konflik sekolah dalam menjalankan pencapaian atau tujuan yang telah ditetapkan.

Permasalahan atau konflik akan selalu ada di setiap sekolah manapun, konflik bisa terjadi antara siswa dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan karyawan sekolah, karyawan sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan guru atau karyawan, dan lain-lain. Konflik antara sekolah dan masyarakat di sekitarnya juga mungkin dapat terjadi. Namun konflik tersebut tentunya harus segera diselesaikan dengan manajemen konflik. Manajemen konflik adalah sesuatu upaya nyata yang terjadi akibat respon antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik.²

Manajemen menjadi penting karena sebagai pengelola dalam suatu organisasi apabila terjadi suatu konflik yang muncul. Manajemen konflik di sini termasuk dalam proses pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarah ke komunikasi dari pihak luar dan cara mempengaruhi kepentingan. Pihak ketiga yakni pihak di luar konflik sangat memerlukan informasi yang akurat tentang situasi konflik yang terjadi. Hal ini dalam manajemen konflik agar berjalan dengan baik dan terjalin komunikasi

² H. A. Rusdiana, *Manajemen Konflik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 169.

efektif di antara pelaku apabila pihak ketiga mendapat kepercayaan dari kedua pihak yang berkonflik.

Konflik dalam suatu organisasi dapat merusak sistem dan menciptakan sinergi negatif sub sistem yang bekerja dalam kesatuan sistem lebih kecil daripada jumlah produksi masing-masing subsistem. Keadaan ini menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi.³ Konflik yang tinggi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan kekacauan hingga kegaduhan yang dapat membuat menghambat bahkan menghalangi pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi karena dapat menunjang keberhasilan sekolah. Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja baik dan produktivitas yang optimal agar mencapai tujuannya. Sikap dan aktivitas sumber daya manusia di setiap hari merupakan gambaran kinerjanya dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Jadi sangat penting bagi sekolah untuk memelihara dan meningkatkan kinerja para guru hingga karyawan dan staf untuk mencapai tujuan sekolah.

Tujuan suatu organisasi adalah tercapainya kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kinerja dapat tercapai apabila guru dan pemimpin hingga karyawan dapat bekerja sama dan mempunyai satu visi dalam

³ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), 109.

rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat menurun apabila dalam organisasi terjadi suatu konflik yang mungkin dan tidak dapat diselesaikan. Kenaikan suatu kinerja dapat tercapai apabila konflik yang terjadi dapat dikelola dan diselesaikan dengan baik dan dicarikan solusinya. Sisi lain dari konflik yakni dapat diambil beberapa manfaat penilaian kinerja diantaranya untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan, untuk mengetahui ketidakakuratan informal, ketidaksesuaian dan penyimpangan dari ketetapan atau aturan yang telah ditentukan sebelumnya.

Tercapainya suatu tujuan pendidikan sekolah secara efektif dan efisien dapat dilihat melalui penataan dan penggunaan sumber daya yang maksimal sebagai suatu kriteria atau ukuran keberhasilan pendidikan merupakan ciri kinerja pendidik yang baik. Tenaga pendidik atau guru adalah ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, melalui berbagai jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dari perbandingan output dengan waktu. Kinerja guru dalam hal ini adalah bagaimana seorang guru dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya atau etos kerja dalam jangka waktu yang ditentukan.

Keberhasilan kinerja guru dapat menjadi tolak ukur secara umum mutu pendidikan yang baik. Kerja guru merupakan kumpulan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan berbagai macam tugas tersebut maka sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja, oleh karena itu aspek kinerja guru menjadi sorotan penting bagi profesi guru.

Faktor utama yang menunjukkan pengukuran lemah atau tingginya kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa sehubungan dengan: Tujuh indikator yang menunjukkan lemah atau tingginya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar (teaching), yaitu: (a) tinggi rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, (b) kurang atau tidak kemahiran dalam mengelola kelas, (c) tinggi rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas, (d) tinggi rendahnya motivasi berprestasi, (e) kedisiplinan, (f) tinggi rendahnya komitmen profesi, (g) serta kemampuan manajemen waktu.⁴

Kinerja guru merupakan hasil, kemajuan dan prestasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik dalam merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran hingga melakukan evaluasi hasil pembelajaran, melakukan bimbingan serta latihan terhadap siswa, serta komitmennya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Baik tidaknya kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru disamping memiliki kualifikasi akademik yang menjadi syaratnya.

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

⁴ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 9.

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 Pendidikan.⁵

Oleh karena itu peneliti melihat bagaimana penentuan strategi dan langkah-langkah manajemen konflik yang diterapkan di SMKN 1 Ponorogo, untuk meminimalisir terjadinya konflik di sekolah. Serta bagaimana dampak setelah diberlakukannya manajemen konflik terhadap kinerja guru. Karena pada dasarnya keberhasilan dan pencapaian tujuan sekolah diperlukan adanya kerja sama yang baik antara satu dengan yang lain, seperti halnya pelaksanaan pembelajaran dikelas dan output sekolah yakni alumni sekolah.

Kinerja di SMKN 1 Ponorogo ini tergolong baik yang mana juga diupaya dengan adanya kegiatan guru pelatihan secara rutin, web minar, E-guru, serta MGMP.⁶ Dengan upaya pengembangan profesionalitas guru ini maka secara tidak langsung juga akan mempengaruhi komitmen kerja pada tugas yang diberikan dan komunikasi di dalamnya dapat berjalan dengan baik. Adapun kinerja guru SMKN 1 ponorogo tergolong baik yang ditunjukkan seperti adanya pembuatan perencanaan

⁵ Lailatussadiyah, "Upaya Peningkatan Kinerja Guru," *Intelektualita*, Volume 03, Nomor 01 (2015), 15.

⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

pembelajaran, melaksanakan pembelajaran sesuai jadwal, melakukan penilaian hasil belajar serta melakukan bimbingan dan melatih siswa.

Kinerja guru sangat berpengaruh besar terhadap berjalanya sistem sekolah. Kinerja guru yang baik akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan sekolah yang ada. 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.

SMKN 1 Ponorogo ini dikenal sebagai sekolah sibuk di Ponorogo karena memiliki banyak siswa, kegiatan intra dan ekstra kulikuler serta program praktik sekolah. Dengan banyaknya program dan kegiatan sekolah namun tetap bisa berjalan dengan baik meski terdapat konflik didalamnya. Konflik yang biasanya terjadi di SMKN 1 Ponorogo ini disebabkan karena perbedaan pendapat, kesalahpahaman, perasaan yang sensitif serta perbedaan ragam karakter tenaga pendidik.⁷ Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen konflik sebagai strategi dalam penyelesaian masalah agar terciptanya kinerja *teamwork* yang baik dan positif serta dapat membantu perkembangan bagi kemajuan sekolah.⁸ Hal ini yang menarik dari SMKN 1 Ponorogo

⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

⁸ 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), 4.

yang mampu tetap bekerja secara produktif walaupun juga menghadapi konflik yang terjadi.

Peningkatan mutu kinerja guru merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan. Keberadaan SDM (guru) yang berkualitas dipastikan dapat meningkatkan 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.

Berdasarkan latar belakang tersebut, manajemen konflik sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Pengelolaan konflik yang cepat teratasi dan kinerja guru tetap terjaga baik di SMKN 1 Ponorogo. Maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo”**.

B. Fokus Penelitian

Melihat luasnya cakupan dalam latar belakang pembahasan dan dikarenakan terbatasnya waktu, maka penulis memfokuskan pada “Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo”. Penelitian ini berfokus pada strategi manajemen konflik yang dilakukan SMKN 1 Ponorogo untuk mengelola konflik yang terjadi dalam meningkatkan kinerja guru serta langkah seperti apa yang dilakukan. Melihat siswa dan tenaga pendidik atau guru yang banyak, tentunya dapat

menimbulkan konflik. Dari sini melihat bagaimana hasil pengelolaan konflik yang dimana kinerja guru tetap terjaga ataupun dapat meningkat meskipun terjadi sebuah konflik di SMKN 1 Ponorogo. Fokus penelitian sangat penting untuk dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data, maka peneliti memfokuskan pada:

1. Penentuan strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo.
2. Langkah-langkah pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo.
3. Dampak pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penentuan strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo?
2. Bagaimana langkah-langkah pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo?
3. Bagaimana dampak pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Memaparkan dan menganalisis bagaimana strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 ponorogo.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana langkah-langkah pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 ponorogo.
3. Memaparkan dan menganalisis bagaimana hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Lembaga Pendidikan di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi operasional bagi berbagai lembaga pendidikan kejuruan di Indonesia, untuk lebih memperhatikan manajemen konflik guna menciptakan dan meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan.

b. Bagi IAIN Ponorogo.

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam pengelolaan manajemen konflik yang tepat untuk peningkatan kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan.

c. Bagi Peneliti dan Masyarakat.

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam peningkatan pengelolaan konflik.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan proposal skripsi ini dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam proposal penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan proposal skripsi penelitian ini adalah sebagai berikut:

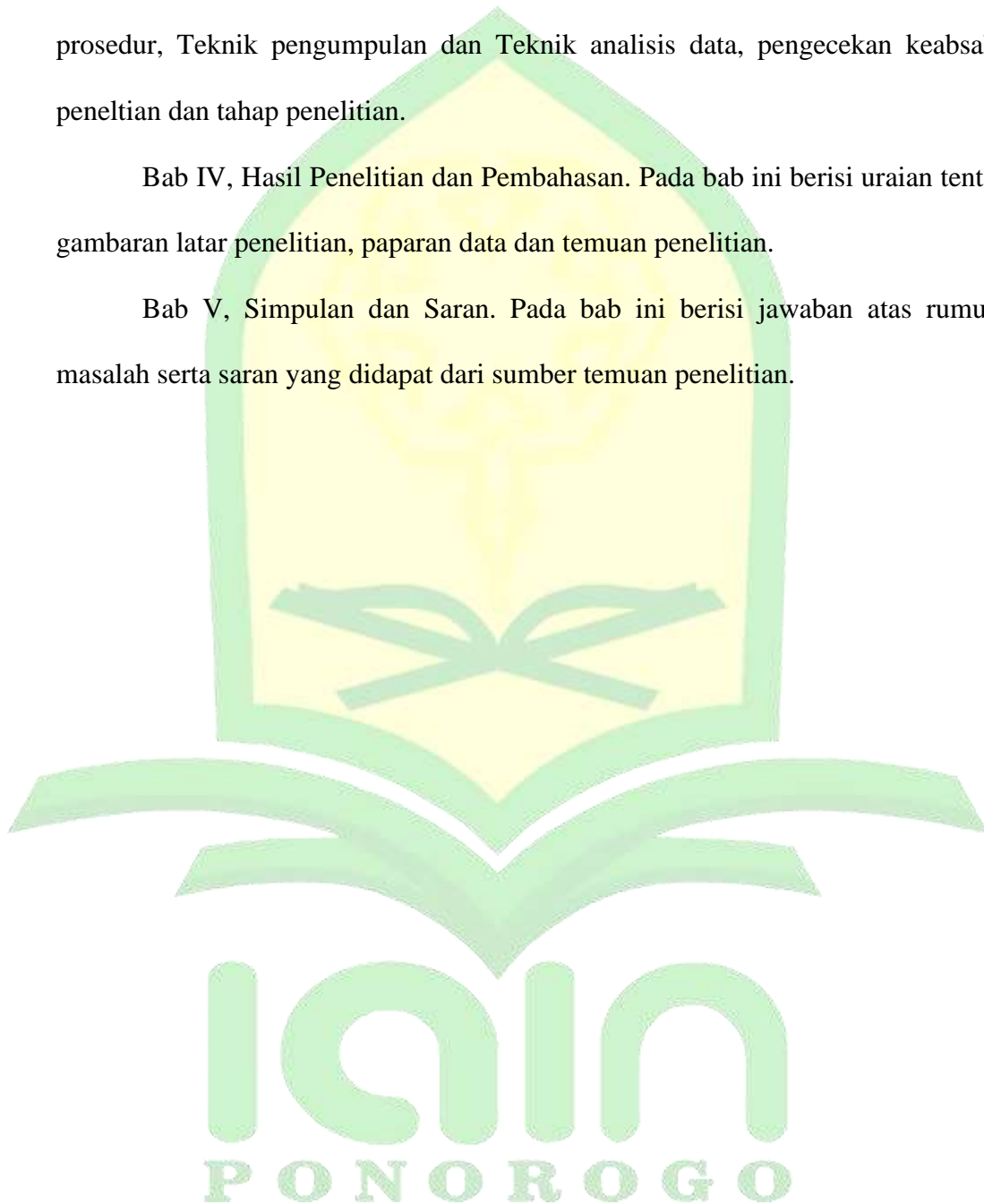
Pada bab I, Pendahuluan. Pada bab ini terkait dengan Pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi proposal penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Pada bab II, Kajian Pustaka. Pada bab ini berisikan kajian Pustaka yang memuat sub bab berkaitan tentang kajian teori, kajian penelitian terdahulu dan kerangka berpikir.

Bab III, Metode Penelitian. Pada bab ini tentang metode penelitian, yang memuat langkah-langkah dan jenis penelitian, lokasi, waktu. Data dan sumber data, prosedur, Teknik pengumpulan dan Teknik analisis data, pengecekan keabsahan penelitian dan tahap penelitian.

Bab IV, Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini berisi uraian tentang gambaran latar penelitian, paparan data dan temuan penelitian.

Bab V, Simpulan dan Saran. Pada bab ini berisi jawaban atas rumusan masalah serta saran yang didapat dari sumber temuan penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Konflik

Konflik merupakan hal wajar yang terjadi dimana saja dan kapan saja serta oleh siapa saja yang timbul di suatu organisasi. Konflik dalam suatu organisasi memiliki suatu keuntungan tersendiri, yakni dapat meningkatkan kualitas organisasi tersebut karena telah melakukan evaluasi akibat telah terjadinya suatu konflik tersebut.

Menurut Killman dan Thomas, konflik merupakan akibat dari nilai dan tujuan dalam kondisi tertentu mengalami ketidakcocokan, baik yang timbul dari diri pribadi ataupun hubungannya dengan orang lain. Akibat dari kondisi tersebut mengakibatkan terganggunya bahkan menghambat efektivitas dan kinerja karena individu yang berkonflik memiliki emosi yang tinggi bahkan mencapai stress.⁹ Berdasarkan teori tersebut peneliti menemukan bahwa konflik organisasi yang dialami individu dalam organisasi dapat menyebabkan penurunan bahkan hambatan kinerja di organisasi.

Manajemen konflik yakni upaya dari penyelesaian masalah yang ada dengan berbagai macam cara atau strategi dalam pelaksanaannya.¹⁰ Strategi pada

⁹ Djoko Wijono, *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan* (Surabaya: Airlangga University Press, 1993), 4.

¹⁰ H. A. Rusdiana, *Manajemen Konflik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 174.

hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*mangement*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan taktik dan operasionlanya.¹¹ Strategi manajemen konflik dalam penyelesaian atau pemecahan konflik, di antaranya sebagai berikut:

a. *Self-Help* (bantuan diri)

Strategi ini merupakan tindakan pemecahan masalah yang bersifat destruktif atau merugikan. Tidak jarang tindakan dilakukan seperti pihak yang kuat menekan pihak yang lemah. Strategi ini seperti menarik diri, menghindar, tidak mengikuti dan melakukan tindakan *independent*. Pihak yang lemah sangat tepat jika menerapkan strategi ini karena tindakan sepihak yang potensial dapat meningkatkan respons, menyebabkan strategi ini sulit untuk mencapai solusi yang konstruktif. Adapun langkah-langkah dalam penerapan strategi *Self-Help* antara lain:¹²

1. *Exit* (keluar)

Tindakan ini yakni pihak yang lemah keluar dari tekanan pihak yang kuat. Karena tekanan yang diberikan dapat mempengaruhi pada kehidupan pihak yang lemah dalam konflik yang terjadi.

¹¹ Onong Ucjhana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 32.

¹² Indriyo Gitosudarmono dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 119.

2. *Avoidance* (menghindari)

Tindakan ini yakni tindakan menghindar atas perhitungan untung atau ruginya untuk melakukan suatu aksi atau respon dalam konflik. Strategi penghindaran ini dapat dilakukan dengan mengabaikan konflik yang terjadi dan tidak masuk atau memisahkan diri secara langsung.

3. *Noncompliance* (ketidakpatuhan)

Tindakan ini yakni mencari dukungan atau support, agar yang tidak sepakat dengan keputusan atau keinginan dapat bertindak sesuai dengan yang diinginkan. Dapat seperti menurunkan atau mengurangi tuntutan, kepentingan atau keinginan sehingga dapat menghasilkan titik tengah yang dapat diterima kedua belah pihak.

4. *Unilateral Action* (tindakan sepihak)

Tindakan ini berpotensi terjadinya kekerasan karena kedua pihak yang berkonflik saling bertolak belakang kepentingan. Dengan kedua pihak yang berkukuh dengan kepentingannya masing-masing maka bisa terjadi suatu tindak kekerasan dalam konflik tersebut.

b. *Joint Problem Solving* (pemecahan masalah bersama)

Strategi ini yakni menemukan kedua pihak yang berkonflik, yang memiliki hak berpendapat untuk menemukan hasil akhir secara bersama. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. *Identification of Interests* (identifikasi kepentingan)

Mengidentifikasi kepentingan yang dimiliki oleh kedua pihak yang terlibat konflik, namun hambatan terjadi apabila pihak tidak menyampaikan dengan terang sehingga dapat dimengerti penjelasannya.

2. *Weighting Interest* (mempertimbangkan kepentingan)

Setelah mengidentifikasi, kemudian kedua pihak memberikan dan menyampaikan penilaiannya terhadap kepentingannya. Dalam penilaian ini kejujuran menjadi kunci dan komunikasi menjadi prioritas dalam keberhasilan tercapainya kesepakatan Bersama.

3. *Third-Party Assistance and Support* (dukungan pihak ketiga)

Pada tahap ini melibatkan pihak ketiga untuk memfasilitasi kedua pihak yang berkonflik. Pihak ketiga membuat usulan prosedur, menerjemahkan keluhan kedalam bentuk permintaan yang jelas, masalah yang dihadapi kedua pihak dibantu untuk mendefinisikan kepentingan relatifnya, menyusun agenda, serta membuat pendapat mengenai isu-isu yang ada. Pihak ketiga agar dapat diterima oleh kedua pihak yang berkonflik, maka harus bersifat netral.

Manajemen konflik dalam pelaksanaannya memiliki beberapa macam langkah-langkah manajemen konflik diartikan sebagai pelaksanaan langkah-langkah manajemen konflik dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul di kalangan sekolah yakni guru dan siswa. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu atau pihak yang berkonflik dapat berfikir cerdas tentang aspek positif dan negatif

dalam bertindak. Bukan hanya itu saja, langkah-langkah manajemen konflik ini diharapkan mampu membuat setiap yang berkonflik bisa lebih mudah dalam berinteraksi yang mana akan mampu mendiakan lagi sebuah konflik di dalamnya.

Adapun langkah-langkah manajemen konflik, diantaranya sebagai berikut:¹³

- a. Penghindaran (*avoidance*). Mengabaikan persoalan konflik dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya. Kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik, seperti menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.
- b. Defisi (*defision*). Tidak menekan perbedaan antara pihak-pihak yang berkonflik.
- c. Konfrontasi. Mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai sebuah pembelajaran dari konflik tersebut.

Manajemen konflik memiliki langkah-langkah dalam mengendalikan konflik agar tidak mengganggu dan tetap mencapai kinerja yang optimal, diantaranya meliputi:

¹³ Dono Sunardi, *Manajemen Strategi Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 115.

a. Menstimulasi konflik

Menstimulasi konflik merupakan upaya untuk mengalihkan konflik kepada sesuatu yang bersifat positif. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja.

b. Mengurangi atau menurunkan konflik

Mengurangi konflik merupakan pengelolaan melalui penengah suasana namun tidak berkaitan dengan masalah yang menimbulkan konflik dalam organisasi tersebut. Penengah suasana yakni dengan jalan mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog.

c. Resolusi konflik

Resolusi konflik merupakan suatu langkah yang bertujuan menyelesaikan suatu konflik namun melalui pemecahan masalah secara konstruktif (membangun). Hal ini dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi.¹⁴

¹⁴ Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2019), 100.

Secara ringkas penjelasan di atas dapat dikelompokkan dalam table dibawah, seperti berikut:¹⁵

Tabel 2.1 Aspek dan Indikator Manajemen Konflik

Aspek Manajemen Konflik	Indikator Manajemen Konflik
Menstimulasi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan penghargaan prestasi kerja 2. Evaluasi Kinerja 3. Memotivasi Karyawan
Mengurangi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan kegiatan bersama 2. Menetapkan peraturan 3. Mutasi jabatan
Resolusi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Musyawarah 2. Konfrontasi 3. Tawar menawar 4. Kompromi

2. Kinerja Guru

Kinerja tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja akan tetapi termasuk perilaku kerja. Perilaku kerja dapat dilihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, melaksanakan tugas sesuai yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi serta terarah pada pencapaian tujuan organisasi.¹⁶

Kinerja organisasi adalah tingkat kemampuan organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan tingkat kemampuan organisasi dalam upaya menjaga

¹⁵ *Ibid.*, 100.

¹⁶ *Ibid.*, 69.

keberlangsungan organisasi melalui sumberdaya yang bernilai, dimana untuk mencapai kinerja yang tinggi pemimpin harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kinerja organisasi.

Adapun kinerja memiliki makna yang lebih luas, yang di dalamnya termasuk produktivitas dan profitabilitas, dengan demikian produktivitas menjadi salah satu bagian dari pengukuran kinerja organisasi. Dengan demikian yang dimaksud kinerja adalah semua kegiatan dan kemampuan individu dalam upaya kemajuan dalam menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas berupa barang atau jasa layanan kepada masyarakat.

Kinerja dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi individu. Sudut pandang dari dimensi individu yakni kinerja berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang antara lain mempunyai kemampuan mengerjakan tugas, kreatif, tidak mudah putus asa, memiliki motivasi tinggi, dan inovatif. Sedangkan dilihat dari dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli yang mengemukakan, kinerja sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumberdaya dalam mencapai kesepakatan yang telah ditentukan selama periode waktu tertentu.¹⁷

¹⁷ Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2019),

Dengan demikian kinerja identik dengan hasil kerja, manusia memiliki potensi kerja yang berpengaruh pada efektivitas organisasi. Karena kinerja setiap individu dan kelompok akan menentukan keefektifan organisasi.

Kesalahan umum yang sering terjadi dalam memahami produktivitas adalah menghubungkan adanya produktivitas dengan jumlah pelayanan atau jumlah produk yang telah dihasilkan, dimana terjadi pemikiran bahwa ketika jumlah produk meningkat maka telah terjadi peningkatan produktifitas, atau dengan kata lain organisasi dikatakan produktif jika mencetak lebih banyak produk. Tentu ini merupakan kesalahan besar tentang pemahaman produktivitas. Pada dasarnya produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah output yang banyak, tetapi juga melihat besar kecilnya input. Kelima unsur perbandingan tersebut, selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan produksi, sebagaimana yang disimpulkan Ross.¹⁸ Adapun di antaranya sebagai berikut:

- a. Menerapkan program reduksi biaya, yaitu upaya untuk menghasilkan output dengan kuatitas yang sama tetapi input yang kita gunakan menjadi lebih sedikit.
- b. Mengelola pertumbuhan, yaitu meningkatkan kuatitas output lebih besar, dengan jumlah input yang ditingkatkan juga tetapi lebih kecil peningkatannya.

¹⁸ J.E. Ross, *Principel of Total Quality* (Delray Beach: St. Lucie Press, 1994), 191.

- c. Bekerja lebih tangkas, yaitu berusaha meningkatkan produktivitas lebih besar tetapi dengan menggunakan input yang sama, dengan cara meminta orang untuk bekerja lebih tangkas.
- d. Mengurangi aktivitas, yaitu mengurangi jumlah output dengan cara membuang input-input yang tidak perlu untuk kepentingan efisiensi.
- e. Bekerja lebih efektif, yaitu upaya untuk meningkatkan output tetapi mengurangi penggunaan input.

Istilah kinerja maka peneliti dapat mengambil arti kinerja merupakan usaha atau kegiatan manusia untuk meningkatkan kualitas diri yang menjadikan kehidupan menjadi lebih baik. Pada dasarnya seseorang yang memiliki kinerja tinggi yakni seorang yang memiliki mental baik, cara pandang yang baik yang berorientasi kedepan serta memiliki motivasi pribadi dalam menjalani sesuatu. Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat kinerja dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya.

Sedangkan dimensi keorganisasian melihat kinerja dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan kinerja tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Dengan begitu

kinerja guru berarti keberhasilan usaha guru dalam menjalankan tugas yang diberikan selama periode waktu tertentu.

Performansi kerja atau kinerja guru dapat dilihat dari tugas-tugas guru yang tertuang dalam tugas dan fungsi guru.¹⁹ Jenis tugas guru yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru pasal 52. Diantaranya meliputi:

- a. Merencanakan pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran
- c. Menilai hasil pembelajaran
- d. Membimbing dan melatih siswa

Menurut Fandy Thiptono menyebutkan beberapa indikator kinerja yang mempengaruhi kinerja atau performansi kerja pegawai.²⁰ Diantaranya yaitu:

- a. *Input* (factor masukan)

Factor masukan seperti tempat kerja, jam kerja, keterampilan, pengetahuan, fisik pegawai, sistem operasional.

- b. *Output* (factor keluaran)

Factor keluaran berupa jumlah keluaran yang dikerjakan dalam pekerjaannya seperti, prestasi kerja dan kinerja karyawan.

¹⁹ https://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp_74_08.pdf, (diakses tgl 18/11/2022)

²⁰ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, edisi kedua, cetakan ketujuh (Yogyakarta: Andi Offset, 2009), 73.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja yang dominan dalam organisasi adalah suasana kerja yang kondusif, perbaikan atau penggunaan alat-alat atau sarana dan prasarana, dan teknik-teknik manajerial. Walaupun diakui bahwa teknologi, pemanfaatan bahan-bahan dan perbaikan-perbaikan dalam metode juga penting, namun perbaikan dalam penggunaan sumber daya manusia terutama pada tingkat-tingkat manajerial lebih penting bagi kemajuan dalam bidang kinerja.

Kinerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, bahkan maksimal.²¹ Dari beberapa data yang didapatkan maka kinerja guru merupakan hasil dari kemampuan guru dalam mengelola tugas yang diberikan dengan melaksanakan sebaik mungkin dengan hasil berupa output yang berkualitas yakni siswa yang berkualitas dalam periode waktu yang ditentukan.

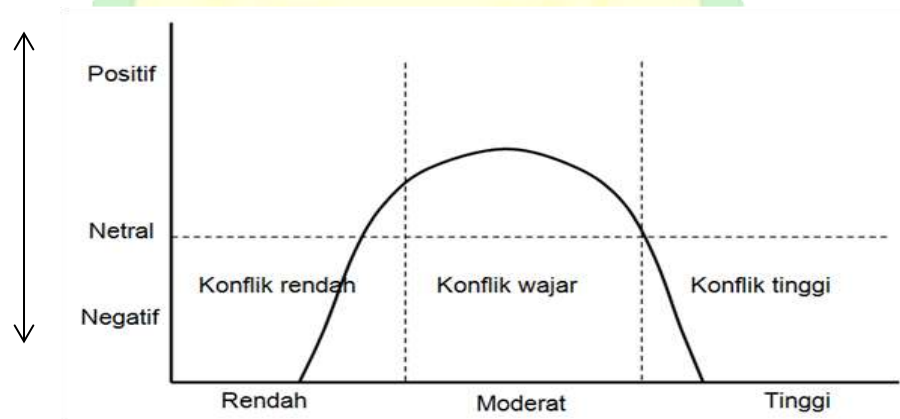
Hubungan kinerja dengan konflik yang terjadi dalam organisasi sangatlah berpengaruh. Proses pencapaian tujuan organisasi tidak akan terlepas dari konflik yang berbentuk perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan hingga perbedaan kreativitas sehingga dapat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi sekolah. Dalam mengatasi konflik yang terjadi tersebut maka manajemen konflik sangat

²¹ Pandji Anoraga dan Sri sayuti, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), 59.

diperlukan di organisasi sekolah agar dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

Adapun hubungan konflik dengan performansi kerja atau kinerja dapat digambarkan ke dalam bentuk grafik sebagai berikut:²²

Performansi



← **Intensitas Konflik** →

Gambar 1.1 Hubungan Konflik Dengan Performansi

Hubungan konflik dengan performansi kerja atau kinerja dari gambar di atas menunjukkan jika intensitas konflik rendah maka menunjukkan performansi organisasi menjadi rendah atau negatif, begitu juga apabila intensitas konflik tinggi maka performansi organisasi juga performansi organisasi menjadi turun karena konflik tinggi dapat menimbulkan kekacauan dalam organisasi yang membuat situasi tidak kondusif untuk menjalankan suatu pekerjaan. Jika intensitas konflik

²² Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2019), 89.

di suatu organisasi moderat atau optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional berdampak pada performansi organisasi menjadi maksimal. Namun apabila kemungkinan timbulnya dampak negatif yang disebabkan oleh konflik yang terlalu tinggi, pimpinan dapat melakukan penurunan konflik dengan melakukan dialog, menetapkan peraturan sehingga aktivitas dapat kembali mengarah pada peningkatan performansi kerja atau kinerja organisasi.

Penjelasan di atas secara ringkas dapat dikelompokkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2 Pengelompokan Hubungan Konflik Dengan Performansi

Situasi	Tingkat Konflik	Dampak Konflik	Karakteristik Internal Organisasi	Efektivitas Organisasi
A	Konflik Rendah	Diffungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Apatis • Stagnasi • Lambat Adaptasi • Kurang Ide dan Gagasan • Sedikit Perubahan 	Rendah
B	Konflik Wajar	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatif • Kritis pada Internal Organisasi • Tanggap Terhadap Perubahan • Kreatif dan Cepat Beradaptasi 	Tinggi

C	Konflik Tinggi	Disfungsional	<ul style="list-style-type: none"> • Saling Menghambat Pekerjaan • Tidak Kooperatif • Ego Kelompok Tinggi • Sikap Otoritarian • Agresivitas Individu 	Rendah
---	----------------	---------------	---	--------

3. Pengukuran Keberhasilan Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kinerja Guru

Keberhasilan manajemen konflik dalam peningkatan kinerja guru, menurut Huges terdapat tujuh kunci untuk mencapai kinerja yang baik.²³ Adapun uraiannya sebagai berikut:

a. Keahlian Manajemen yang Bertanggung Jawab

Keterikatan dan hubungan antara manajemen dan kinerja merupakan tumpuan dasar kinerja. Perlu adanya motivasi tinggi, lingkungan positif dan secara penuh ikut serta dalam melakukan pekerjaan masing-masing. Secara umum sangat diperlukan kebersamaan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

b. Kepemimpinan yang Luar Biasa

Kepemimpinan manajerial sangat memiliki pengaruh yang besar dalam kinerja. Kualitas pemimpin menjadi tonggak utama dalam menjalankan

²³ A. Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja"* (Jakarta: Gramedia Asri Media, 1999), 116.

sebuah organisasi, pemimpin harus bisa menguasai di setiap situasi dan kondisi organisasi seperti apapun.

c. Kesederhanaan Organisasi dan Operasional

Susunan organisasi harus jelas, bagaimana alur atau garis tanggung jawab, tugas yang jelas. Hal tersebut dapat membuat system kerja organisasi yang efektif dan efisien.

d. Kepegawaian yang Efektif

Kinerja belum tentu baik apabila memiliki pegawai yang banyak (kuantitas), namun bisa juga karena mutu pegawai yang bagus (kualitas). Standar untuk menajer dan personalia kunci khususnya harus tinggi.

e. Tugas yang Menantang

Tugas merupakan kunci untuk pegawai berproses menjadi kreatif dan produktif. Pegawai yang tepat harus disesuaikan dengan masalah yang tepat, serta pekerjaan itu harus memberikan motivasi.

f. Perencanaan dan Pengendalian Tujuan

Perencanaan yang efektif dapat meningkatkan kinerja operasional, yakni membantu memastikan penggunaan sumber daya dengan sebaik-baiknya. Perencanaan yang baik yakni yang bisa memadukan semua aspek program secara efisien, meminimalisir permulaan yang salah dan pelaksanaan usaha yang tidak produktif dan meniadakan Krisis manajemen yang berkelanjutan.

g. Pelatihan Manajerial Khusus

Manajemen jelas merupakan factor utama dalam kinerja. Organisasi berusaha mengembangkan suatu komitmen terhadap kinerja dalam seluruh tim manajemennya dan memberikan kepada anggota tim tersebut yang berguna untuk menerapkan usaha peningkatan kinerja yang efektif dalam organisasi.

Kriteria keberhasilan merupakan standar yang harus dicapai setelah implementasi manajemen konflik.²⁴ Kriteria secara kualiti akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Organisasi mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis
2. Setiap anggota menyadari dan semakin dewasa dalam menyikapi perbedaan-perbedaan dalam organisasi sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindarkan.
3. Pemimpin mampu menentukan strategi manajemen konflik secara tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi.
4. Setiap anggota kritis terhadap persoalan yang mengganggu aktivitas pencapaian tujuan tujuan dan bertanggungjawab terhadap kemajuan organisasi.

²⁴ Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi* (Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner, Cet. 4) (Bandung: Alfabeta, 2011), 115.

5. Pemimpin dan anggota organisasi bersikap positif terhadap peristiwa konflik yang dipandang sebagai dinamika organisasi, pendorong perubahan organisasi, dan dapat mengidentifikasi berbagai masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis ini. Di antaranya yaitu:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Syarah Nurhayati dengan judul *Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Jetis Ponorogo (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)*.²⁵ Adapun rumusan pada penelitian tersebut yakni: (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?. Penelitian ini menggunakan 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

²⁵ Syarah Nurhayati, "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Jetis Ponorogo (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)," (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Ponorogo, 2021), 11.

pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi.²⁶ 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.

Penelitian menggunakan Teknik 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. Adapun hasil penelitian ini yakni 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

²⁶ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 1.

mediasi dan kompromi; kelima, kebijakan pimpinan. Bentuk faktor pendukung dan penghambat pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo yaitu dengan bentuk perhatian, Hasil pengelolaan konflik dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Jetis mencakup beberapa yakni seperti pertama, menimbulkan kemampuan introspeksi diri karena konflik ini dapat dirasakan oleh pihak lainnya, mereka juga dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi 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.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Farisa Andanan, dengan penelitian yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus*.²⁷ Adapun rumusan masalah penelitian ini permasalahan yang penulis merumuskan adalah sebagai berikut

²⁷ Farisa Andanan, "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus," (Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung, 2018), 13.

"Apakah ada Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus?. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian secara kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.²⁸ Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian lapangan adalah penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau pada responden.²⁹ Dalam hal ini penelitian dilakukan pada guru MTsN 02 Tanggamus Kabupaten Tanggamus. Sedangkan penelitian kepustakaan adalah pengumpulan data dan informasi dengan bantuan berbagai macam materi yang terdapat dalam ruang lingkup kepustakaan.

Dari hasil penelitian ini, hipotesis yang penulis ajukan berbunyi: ada pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus Kabupaten Tanggamus, dengan kata lain semakin tinggi manajemen konflik berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Moh Zammil Al-Muttaqin, dengan penelitian yang berjudul *Studi Tentang Manajemen Konflik Pada Tenaga*

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2011), 8.

²⁹ Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 5.

*Kependidikan Di Sma Negeri 4 Palu.*³⁰ Adapun rumusan masalah penelitian ini antara lain: (1) Konflik apa saja yang terjadi pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 4 Palu?, (2) Bagaimana manajemen konflik pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 4 Palu?, (3) Bagaimana efektivitas manajemen konflik pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 4 Palu?. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (field research) dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu memaparkan aspek aspek yang menjadi sasaran penelitian penulisan. Metode yang dimaksud yaitu suatu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, sehingga penulis dapat menemukan kepastian dan keaslian data untuk diuraikan sebagai hasil penelitian yang akurat. Penelitian yang bersifat deskriptif menurut Suharsimi Arikunto “lebih tepat apabila menggunakan metode kualitatif”.³¹ Metode ini lebih mendekati kesesuaian dengan topik kajian proposal skripsi ini, yang menitik beratkan kepada kegiatan penelitian di lokasi objek dalam melakukan penelitian yang ada, dengan tujuan untuk memperoleh data ilmiah yang bersifat alamiah dan tidak menimbulkan hipotesis yang sifatnya menduga-duga berbagai hal yang menyangkut manajemen konflik pada tenaga kependidikan di SMA Negeri 4 Palu.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Nur Afriza, dengan penelitian yang berjudul *Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas*

³⁰ Moh Zammil Al-Muttaqin, “Studi Tentang Manajemen Konflik Pada Tenaga Kependidikan Di Sma Negeri 4 Palu,” (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Palu, Palu, 2018), 45.

³¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Ilmiah, Suatu Pendekatan Praktek Cet.9* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 209.

*Sekolah Di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin Desa Cempedak Lobang, Sei Rampah, Serdang Bedagai.*³² Adapun rumusan masalah penelitian ini antara lain: (1) Bagaimana implementasi kepala sekolah dalam mengelola konflik Di Mas. Pondok Pesantren Darul Mukhlisin ?, (2) Apa faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya konflik Di Mas. Pondok Pesantren Darul Mukhlisin ?, (3) Bagaimana strategi penyelesaian konflik di Mas. Pondok Pesantren Darul Mukhlisin ?, (4) Bagaimana pengaruh konflik dalam meningkatkan produktivitas sekolah Di Mas. Pondok pesantren Darul Mukhlisin ?, (5) Bagaimana konflik berfungsi untuk meningkatkan produktivitas sekolah Di Mas. Pondok Pesantren Darul Mukhlisin ?, (6) Bagaimana peran manajemen dalam mengelola konflik Di Mas. Pondok Pesantren Darul Mukhlisin?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan tentang manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas sekolah, sehingga hanya ditunjukkan dengan menelaah apa yang sedang dipelajari lalu kemudian ikut serta berpartisipasi dengan berinteraksi secara langsung dengan subyek yang diteliti.

Hasil dari penelitian tersebut menemukan antara lain: 1. cara kepala madrasah menemukan masalah yang terjadi disekolah dengan melakukan kegiatan penilaian rutin, agar masalah tersebut tidak berlarut lama dan diselesaikan secara cepat dan tanggap. 2. Faktor- faktor yang mempengaruhi timbulnya konflik jelas karena

³² Nur Afriza, "Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah Di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin Desa Cempedak Lobang, Sei Rampah, Serdang Bedagai," (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Sumatera, 2019), 15.

perbedaan yang bermacam-macam seperti perbedaan status social, budaya, fisik dan kepentingan cenderung menyebabkan konflik. Agar komunikasi tetap efektif dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip komunikasi yang diutarakan seperti REACH: a. Menghargai (Respect), b. Empati (Emphati), c. Memahami (Audible), d. Jelas (Clarity). 3. Kepala madrasah menggunakan tiga bentuk metode pengelolaan konflik: a) Stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi di mana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah; b) Pengurangan dan c) penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas. 4. Pengaruh konflik dalam meningkatkan produktivitas sekolah tentunya kita harus menetapkan tujuan awal atau serangkaian tujuan agar sebuah konflik berdampak positif pada sekolah. 5. Konflik berfungsi untuk meningkatkan produktivitas sekolah, teamwork sangat berperan penting dan berfungsi dalam manajemen konflik meningkatkan produktivitas sekolah dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. 6. Kepala madrasah harus mampu berperan sebagai penyanggah disekolahnya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Agar lebih jelas spesifikasi perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang maka akan dipaparkan table perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Berikut adalah tabel perbandingan dari penelitian tersebut:

P O N O R O G O

Tabel 2.3 Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Syarah Nurhayati	2021	<i>“Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 jetis Ponorogo”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas tentang manajemen konflik terhadap guru 2. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu melakukan penelitian di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo sedangkan penelitian yang sekarang dilakukan di SMKN 1 Ponorogo.
2	Farisa Andanan	2018	<i>“Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di MTsN 02 Tanggamus”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian sama-sama membahas tentang produktivitas guru. 2. Membahas tentang manajemen konflik terhadap guru. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di MTsN 02 Tanggamus sedangkan penelitian sekarang dilakukan di SMKN 1 Ponorogo. 2. Peneliti ini menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan metode kualitatif.
3	Moh Zammil Al-Muttaqin	2018	<i>“Studi Tentang Manajemen Konflik Pada Tenaga”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membahas tentang manajemen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di SMA Negeri 4 Palu

			<i>Kependidikan Di SMA Negeri 4 Palu</i>	<p>konflik terhadap guru.</p> <p>2. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.</p>	sedangkan penelitian sekarang dilakukan di SMKN 1 Ponorogo.
4	Nur Afriza	2019	<i>“Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah Di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin Desa Cempedak Lobang, Sei Rampah, Serdang Begadai”</i>	<p>1. Membahas tentang meningkatkan produktivitas</p> <p>2. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.</p>	1. Penelitian dilakukan di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin sedangkan penelitian sekarang dilakukan di SMKN 1 Ponorogo.



C. Kerangka Pikir

Manajemen konflik di suatu sekolah dalam pelaksanaannya terdapat strategi dan langkah pengelolaan konflik yang mana hal tersebut harus dijalankan serta disesuaikan dengan konflik yang terjadi. Pengelolaan konflik yang baik maka akan berdampak baik pada kinerja guru, begitu juga dengan sebaliknya.

Berdasar landasan teori dan talaah pustaka, maka dapat diajukan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

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 ilmiah.³³ Memilih 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 dokumentasi.³⁴ 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 situasi.³⁵

Pendekatan yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menekankan catatan dengan deskripsi kalimat yang rinci, lengkap, mendalam yang menggambarkan situasi yang sebenarnya guna mendukung penyajian data. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode penelitian deskriptif

³³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian dan Praktek* (Jakarta: Bina Aksara, 2010), 115.

³⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 6.

³⁵ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 1.

kualitatif, yaitu memaparkan aspek aspek yang menjadi sasaran penelitian penulisan. Metode yang dimaksud yaitu suatu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, sehingga penulis dapat menemukan kepastian dan keaslian data untuk diuraikan sebagai hasil penelitian yang akurat. Penelitian yang bersifat deskriptif menurut Suharsimi Arikunto “lebih tepat apabila menggunakan metode kualitatif”.³⁶ Berdasarkan hal tersebut, menurut Bogdan dan Taylor seperti dikutip oleh Tohirin dalam bukunya bahwa metode kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Lebih jauh lagi penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang berupaya membangun pandangan orang-orang yang diteliti secara rinci serta dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik (menyeluruh dan mendalam) dan rumit.³⁷

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di SMKN 1 Ponorogo yang terletak di Jl. Jendral Sudirman No 10 Ponorogo Jawa Timur. Waktu penelitian dilaksanakan di bulan November sampai Maret.

C. Data dan Sumber Data

Pada hakekatnya, data bagi seorang penulis adalah sebagai alat atau dasar utama dalam pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Oleh karena itu, data

³⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Ilmiah, Suatu Pendekatan Praktek Cet.9* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 209.

³⁷ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling Cet. 3* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 2.

yang diambil harus benar-benar memenuhi kriteria yang dijadikan alat dalam mengambil keputusan. Kriteria data yang lebih sebagaimana yang dikemukakan oleh J. Supranto dalam buku metode riset aplikasinya dalam pemasaran adalah: “Data yang baik adalah data yang bisa dipercaya kebenarannya (*reliable*), tepat waktu (*up to date*) dan mencakup ruang lingkup yang luas atau bisa memberikan gambaran tentang suatu masalah secara menyeluruh (*comprehensive*).³⁸

Sedangkan sumber data menurut Suharsimi Arikunto bahwa “sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh”.³⁹ Pencatatan sumber utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Manakah ketiga diantara yang dominan, jelas akan bervariasi dari satu waktu ke waktu lainnya dan satu situasi ke situasi lainnya.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif, maka terdapat 2 jenis data dan sumber data yakni primer dan sekunder.⁴⁰ Data dan sumber data penelitian ini yakni:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, baik melalui observasi maupun wawancara kepada responden dan informan. Husen Umar mengemukakan pengertian data primer dengan menyatakan bahwa: “data

³⁸ J. Supranto, *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran Ed. 3* (Jakarta: fakultas ekonomi UI, 1981), 2.

³⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Ed. Revisi, Cet. 12* (Jakarta: 2002), 107.

⁴⁰ Samsu, “Metode Penelitian,” dalam *Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 95.

primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, baik individu atau perorangan, seperti hasil wawancara atau hasil penelitian kuesioner yang biasa dilakukan oleh pendidik”.⁴¹ Pada penelitian ini peneliti mencari data dengan menggali informasi secara wawancara mendalam dengan informan yang ada di SMKN 1 Ponorogo, yaitu: Bapak Suryanto selaku Kepala Sekolah, Bapak Nur Subektiono selaku Waka Kurikulum dan Bapak Ahmad Rosidi selaku Waka Kesiswaan di SMKN 1 Ponorogo.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua, selain dari yang diteliti bertujuan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Data sekunder dapat juga dikatakan sebagai data pelengkap yang dapat digunakan untuk memperkaya data agar data yang diberikan benar-benar sesuai dengan harapan peneliti dan mencapai titik jenuh. Untuk lebih memperjelas pengertian data sekunder ini, Penulis kembali meneruskan kutipan dari Husen Umar, sebagai berikut: “Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram. data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut”.⁴² Data sekunder adalah data yang dihimpun dari dokumen resmi sekolah, misalnya laporan rapat, buletin resmi, buku peraturan dan tata tertib. Data jenis ini dihimpun melalui tehnik membaca dan studi dokumentasi,

⁴¹ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial, Format-Format Kualitatif Dan Kuantitatif Cet, 1* (Surabaya: Air langga university press. 2001), 129.

⁴² Husen Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis Cet. 4* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2001), 46.

yang menunjukkan gambaran umum SMKN 1 Ponorogo. Dalam hal ini penulis menggunakan buku-buku yang ada di perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo serta buku-buku yang berhubungan dengan judul skripsi ini.

D. 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. Dilihat dari jenis penelitiannya, pada penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Bogdan dan Biklen yang ditulis oleh Salim dan Syahrudin, wawancara merupakan hasil dari suatu komunikasi yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang diarahkan oleh salah satu pihak dengan maksud mendapatkan suatu keterangan.⁴³ Wawancara awal dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden serta melakukan wawancara secara semiterstruktur dengan tujuan untuk menemukan

⁴³ Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 119.

permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diminta wawancara mengutarakan pendapat tentang penerapan manajemen konflik sekolah di SMKN 1 Ponorogo tersebut. Wawancara ini dilakukan kepada Kepala Sekolah, Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan. Wawancara juga digunakan untuk mendapat data yang berkaitan dengan manajemen konflik dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo. Maka dari itu peneliti harus menyusun suatu pedoman pada saat melakukan wawancara guna memperoleh data atau informasi yang dimaksud dan sesuai dengan kebutuhan penelitian agar tepat dan efektif.

2. Observasi

Penelitian ini menggunakan jenis observasi Non Partisipan. Dalam hal ini peneliti tidak terlibat langsung dengan subjek yang diamati, tetapi hanya berperan sebagai pengamat independen saja. Observasi adalah sebuah kegiatan yang direncanakan dan hanya fokus untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku ataupun jalannya sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu, serta mengungkap apa yang ada di balik munculnya perilaku dan landasan suatu sistem tersebut.⁴⁴ Prosedur ini dimaksudkan untuk melengkapi prosedur pengumpulan data lainya yang berasal dari prosedur wawancara dan studi dokumentasi. Peneliti melakukan observasi ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, yaitu berupa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penerapan manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di

⁴⁴ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 67.

SMKN 1 Ponorogo, seperti halnya proses penetapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi serta mengukur keberhasilan manajemen konflik di SMKN 1 Ponorogo. Dengan melakukan observasi kelas, pembelajaran didalam kelas serta observasi guru membuat rancangan pembelajaran disetiap awal semester dan transkrip nilai pembelajaran di dalam kelas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.⁴⁵ Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang implementasi manajemen konflik di SMKN 1 Ponorogo tersebut, seperti halnya dokumen hasil evaluasi dalam pelaksanaan proses manajemen konflik sekolah dan lain sebagainya.

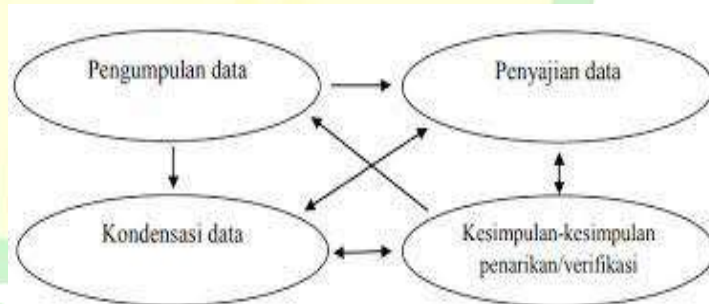
E. Teknik Analisis Data

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 tertentu.⁴⁶

⁴⁵ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 72.

⁴⁶ Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 5.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis data dilakukan sejak tahap wawancara, bila jawaban wawancara dirasa belum memuaskan, maka pertanyaan wawancara akan di kembangkan hingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka aktivitas dalam analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut:⁴⁷



Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data

Adapun skema komponen dalam analisis data tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kondensasi Data⁴⁸

Data yang ada mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil data wawancara, dokumen-dokumen

⁴⁷ Miles Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3* (Singapore: SAGE Publication, 2014), 12-14.

⁴⁸ A Michel Huberman dan Johny Saldana Miles Matew B, *Qualitative Data Analysis A Methods Sources Edition 3* (Singapore: Sage Publication, 2014), 14.

dan bahan empiris lainnya. Proses kondensasi data diharapkan data lebih akurat. Hal ini karena pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara terus-menerus atau kontinu. Dalam kondensasi data setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah pada temuan.

Dari berbagai data yang sudah diperoleh, kemudian dianalisis, dikumpulkan dan didapatkan untuk menyeleksi, menajamkan, memfokuskan serta menata data sehingga dapat banyak cara melalui pemilihan, ringkasan bahkan paraphrase sehingga data dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian ini peneliti akan memahami data terkait manajemen konflik yang dilakukan di SMKN 1 Ponorogo, kemudian memfokuskan informasi pada proses manajemen konflik dalam kinerja guru.

2. Penyajian Data

Tahapan setelah adanya kondensasi data adalah penyajian data. Langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dengan uraian, bagan, hubungan antarkategori dan sejenisnya. Dengan mendisplay data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. pada penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dengan bagan, hubungan antarkategori, uraian singkat dan sejenisnya. Dalam penyajian data biasanya menyajikan data dengan teks yang bersifat teks naratif, bertujuan untuk mempermudah

dalam memahami apa yang terjadi selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami atau yang sudah didapat. Dalam penelitian ini penyajian data akan dilakukan dengan teks naratif.

3. Kesimpulan

Tahapan terakhir yakni penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang telah disampaikan di awal hanya bersifat sementara, yang dapat berubah apabila mendapati temuan dan bukti-bukti pada saat pengumpulan data. Namun, apabila bukti-bukti yang didapatkan bersifat valid dan terbukti kebenarannya dan sesuai dengan kesimpulan di awal, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat konsisten dan kredibel lalu dalam penelitian kesimpulan merupakan temuan.

F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

Pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti dengan menggunakan ketekunan dan pendekatan triangulasi. Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan.⁴⁹

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*).⁵⁰ Di dalam kegiatan ini peneliti harus mempertegas teknik apa yang digunakan dalam mengadakan pengecekan

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 272.

⁵⁰ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: PT. Nata Karya, 2019), 272.

keabsahan data yang ditemukan. Dalam penelitian ini pengecekan keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan.⁵¹ Dalam hal ini peneliti membaca referensi buku dan menggunakan dokumentasi-dokumentasi terkait untuk memperluas dan mempertajam penelitian, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang dikemukakan secara benar dan terpercaya.
2. Pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam data yang telah dikumpulkan baik data wawancara, antarresponden, hasil wawancara dengan observasi serta hasil wawancara dengan kajian teori atau pandangan tokoh-tokoh ahli di bidang penelitian ini.⁵² Dalam penelitian ini triangulasi yang dilakukan ada dua yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data atau informan yang berbeda-beda untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat maupun valid. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Sehingga data yang diperoleh lebih konsisten, tuntas dan pasti. Triangulasi teknik pengumpulan data yakni dengan menggabungkan antara teknik observasi, wawancara dan

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabeta, 2014), 272.

⁵² *Ibid.*, 253-254.

dokumentasi. Sedangkan Triangulasi sumber data yakni dengan menggabungkan data yang diperoleh dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, dan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum.

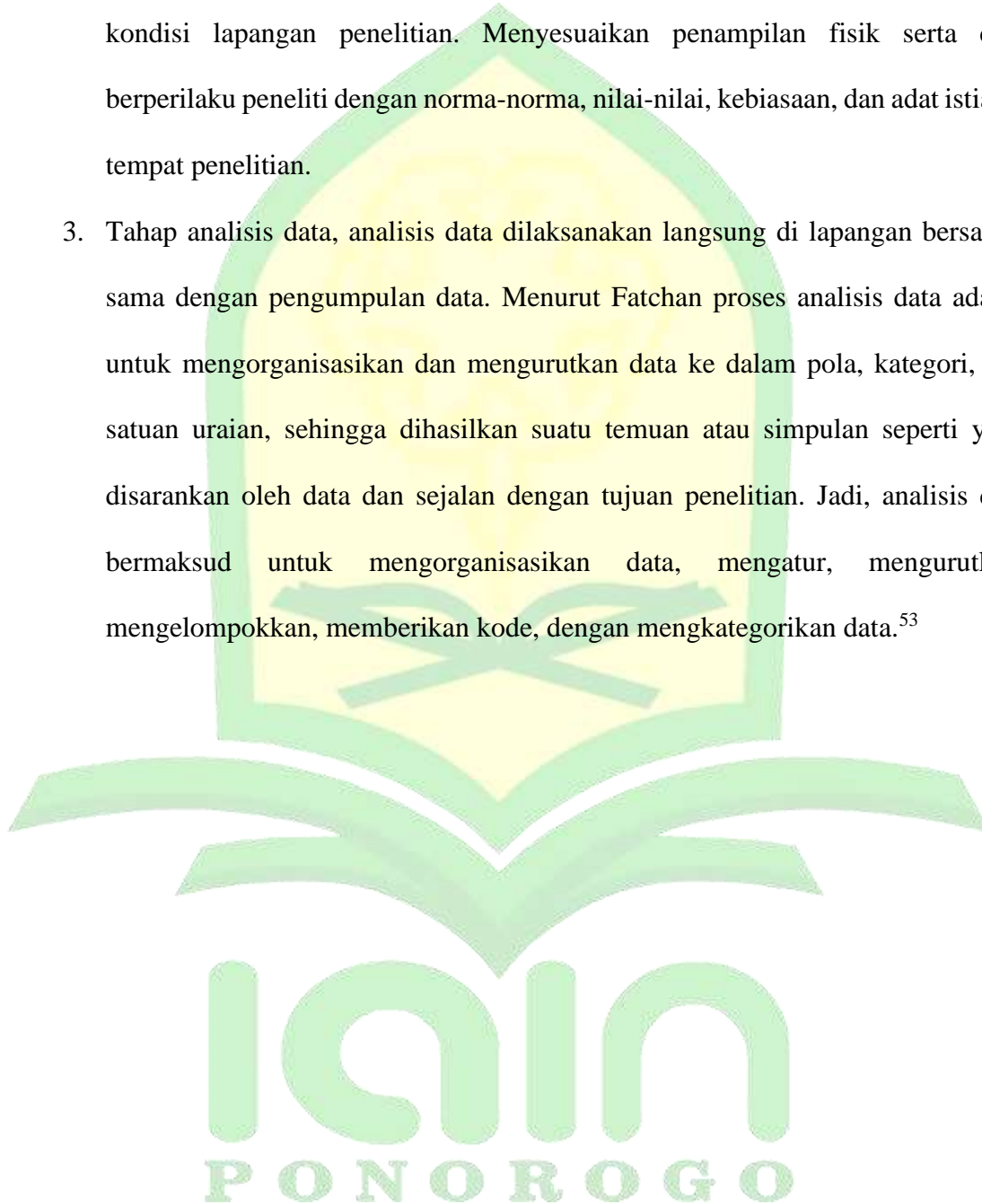
3. Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Member check digunakan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data dan telah disepakati maka data tersebut valid sehingga semakin kredibel atau dipercaya.

G. Tahap Penelitian

Secara umum tahap penelitian kualitatif menurut Moleong terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan oleh peneliti yang perlu dipahami yaitu:

1. Tahap pra lapangan, ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam tahap ini, yang pertama peneliti harus menyusun rancangan penelitian. Rancangan penelitian kualitatif paling tidak berisi merumuskan permasalahan, mencari teori yang relevan, memilih lokasi penelitian, menentukan jadwal penelitian, memilih alat penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan analisis data, dan rancangan pengecekan kebenaran data. Kedua, peneliti terlebih dahulu melapor dan memohon izin kepada pimpinan yang ada di lokasi penelitian dengan disertai surat izin penelitian yang selanjutnya mengutarakan maksud dan tujuan peneliti, sekaligus memohon izin sebagai tanda bahwa peneliti benar-benar melakukan penelitian. Ketiga, memilih dan memanfaatkan informan. Informan adalah orang dalam pada latar penelitian, fungsinya sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

2. Tahap pekerjaan lapangan, pada tahap awal peneliti memahami situasi dan kondisi lapangan penelitian. Menyesuaikan penampilan fisik serta cara berperilaku peneliti dengan norma-norma, nilai-nilai, kebiasaan, dan adat istiadat tempat penelitian.
3. Tahap analisis data, analisis data dilaksanakan langsung di lapangan bersama-sama dengan pengumpulan data. Menurut Fatchan proses analisis data adalah untuk mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian, sehingga dihasilkan suatu temuan atau simpulan seperti yang disarankan oleh data dan sejalan dengan tujuan penelitian. Jadi, analisis data bermaksud untuk mengorganisasikan data, mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dengan mengkategorikan data.⁵³



⁵³ Nazifah Rahmi Siregar, “Komunikasi Persuasif Da’i dalam Memahami Perbedaan Mahzab Masyarakat di dusun VII desa Bandar Setia kabupaten Serdang ”(Skripsi UIN Sumatera Utara Medan, 2019), 74-75.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Berdirinya SMKN 1 Ponorogo.⁵⁴

SMKN 1 Ponorogomerupakan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri yang didirikan pada tanggal 01 Januari 1969. Awal mulanya sekolah ini berdiri merupakan sekolah cabang/filial dari SMEA Madiun yang dulu dinamai SMELA (Sekolah Menengah Lanjutan Atas) Madiun. Kepala sekolah yang pertama yaitu M. Soedarman, BA. Beliau adalah kepala sekolah pembantuan dari Madiun.Sekolah yang berada di Jl. Jenderal Sudirman nomor10 ini masih termasuk bangunan China yang zaman dulu dijuluki sebagai tanah gendom. Pada tahun 1969, SMELA diubah namanya menjadi SMEA. Lalu SMEA ini di sah-kan menjadi sekolah negeri pada tanggal 04 Mei 1974. Setelah itu SMEA di ubah lagi menjadi SMK.

Sekolah Menengah Kejuruan ini memiliki jurusan yang pertama kali yaitu Tata Buku, Tata Usaha, Tata Niaga. Tanggal 7 April 1997 Sekolah Menengah Kejuruan ini mengalami perubahan dari SMKTA. menjadi SMK, serta perubahan tata kerja SMK maka SMEA Negeri 1 Ponorogo berganti menjadi SMK Negeri 1 Ponorogo berlaku sejak 2 Juni 1997. Pada masa jabatan Kepala Sekolah ke-3,

⁵⁴ Lihat transkrip dokumentasi kode: 1/D/3-IV/2023

jurusan Perkantoran Akuntansi, Manajemen Bisnis mengalami perubahan kurikulum pada tahun 1999-2001, jurusan diganti. Program Perkantoran menjadi Sekretaris, Manajemen Bisnis menjadi Penjualan. Pada kurikulum 2004/2005 SMKN 1 Ponorogo menambahkan program baru Multimedia (Teknik Informatika dan Komunikasi). Pada kurikulum ini menjadi 4 program keahlian yaitu Akuntansi, Administrasi Perkantoran, Pemasaran, dan Multimedia. Kurikulum 2008/2009 menambah program keahlian RPL (Rekayasa Perangkat Lunak).

Adapun kepala sekolah yang ikut berperan penting dalam perkembangan dan kemajuan SMK Negeri 1 Ponorogo sebagai berikut:

- a. Muhammad Soedaraman, tahun 1969-1989.
- b. Drs. Muhammad Solekhan, tahun 1989-1992.
- c. Moesono Sarbini, tahun 1992-1998.
- d. Subandi BA, tahun 1998-2000.
- e. Drs. Luluk Nugroho WL, tahun 2000-2006.
- f. Drs. Dwikorahadi Meianda, tahun 2006-2007.
- g. Drs. Mustari, 2007-2015.
- h. Drs. Udy Tyas Arinto, MM, tahun 2015-2020.
- i. Drs. Dibyo Puji Haryono, M.M.Pd, tahun 2020-2021.
- j. Suryanto, S.Pd, tahun 2021-sekarang.

Adapun profil SMKN 1 Ponorogo secara ringkas sebagai berikut:⁵⁵

Tabel 4.1 Profil SMKN 1 Ponorogo

1	Nama Sekolah	: SMKN 1 PONOROGO
	NPSN	: 20510100
	Status	: Negeri
	Status Akreditasi	: A
2	Alamat Sekolah	: Jl. Jend Sudirman, No. 10, Kode Pos 63416, Ponorogo.
	Jalan	: Jl. Jend Sudirman
	Desa/Kelurahan	: Pakunden
	Kecamatan	: Ponorogo
	Kab/Kota	: Ponorogo
	Provinsi	: Jawa Timur
	Kode Pos	: 63416
	Telepon	: (0352)481293
	Fax	: (0352)462663
	E-mail	: smkn1.ponorogo@yahoo.co.id
3	Identitas Kepala Sekolah	
	Nama Lengkap	: Suryanto, S.Pd.
	NIP	: 19700720 200501 1 010

2. Letak Geografis SMKN 1 Ponorogo.⁵⁶

SMK Negeri 1 Ponorogo berada di jalan Jendral Sudirman 10 Ponorogo. Letaknya strategis karena berada di pusat kota, tepatnya sebelah timur alun-alun Ponorogo. SMK Negeri 1 Ponorogo didirikan di atas sebidang tanah seluas +- 6.220 m². Dengan rincian untuk lahan gedung seluas 3.885 m², untuk lapangan olahraga 250 m², untuk halaman parker seluas 598 m², untuk kebun seluas 100 m². Adapun tanah seluas itu adalah milik tanah pemerintah yang telah disertifikasikan.

⁵⁵ Lihat transkrip dokumentasi kode: 2/D/3-IV/2023

⁵⁶ Lihat transkrip dokumentasi kode: 3/D/3-IV/2023

3. Visi, Misi dan Tujuan SMKN 1 Ponorogo.⁵⁷

Setiap lembaga pendidikan pastinya memiliki visi dan misi yang berbeda antara satu dengan lainnya sesuai dengan tujuan awal dibentuknya lembaga tersebut. Begitu juga dengan SMKN 1 Ponorogo sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan, memiliki visi dan misi, yaitu:

a. Visi SMKN 1 Ponorogo

Berikut ini adalah visi, dari SMKN 1 Ponorogo: “Menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan kejuruan berstandar internasional/internasional, berwawasan unggul, kompetitif dan profesional dengan berlandaskan Iman dan Taqwa (IMTAQ).”

b. Misi SMKN 1 Ponorogo

Berikut adalah misi dari sekolah SMKN 1 Ponorogo:

- 1) Membentuk tamatan yang berkarakter dan mampu mengembangkan diri berlandaskan Iman dan Taqwa (IMTAQ).
- 2) Menyiapkan calon wirausahawan.
- 3) Menjadikan SMK yang mandiri dan profesional.
- 4) Menjadikan SMK sebagai sumber informasi.

c. Tujuan SMKN 1 Ponorogo

Tujuan Lembaga sekolah di SMKN 1 Ponorogo ini antarlain:

- 1) Meningkatkan keterserapan tamatan SMK.

⁵⁷ Lihat transkrip dokumentasi kode: 4/D/3-IV/2023

- 2) Meningkatkan kualitas tamatan SMK sesuai tuntutan dunia kerja (DU/DI).
 - 3) Menyiapkan tamatan SMK yang mampu mengembangkan sikap professional.
 - 4) Menyiapkan tamatan SMK yang unggul dan kompetitif.
 - 5) Mewujudkan etos kerja dan kualitas kinerja tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara konsisten.
4. Sumber Daya Manusia SMKN 1 Ponorogo.⁵⁸

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah semua manusia yang ada di lembaga tersebut. Di Lembaga pendidikan, sumber daya manusia berarti semua warga sekolah yang terdapat dalam lembaga sekolah seperti kepala sekolah, guru, tutor, siswa, tenaga kependidikan, dan lain-lain termasuk di SMKN 1 Ponorogo. Di SMKN 1 Ponorogo ini terdapat seorang kepala sekolah beliau adalah Bapak Suryanto, S.Pd. Berdasarkan hasil observasi WEB SMKN 1 Ponorogo, tenaga kependidikan di SMKN 1 Ponorogo pada Tahun ajaran 2022/2023. Adapun pembagiannya sebagai berikut:

1) Jumlah Guru

Jumlah guru laki-laki sebanyak 30 orang dan jumlah guru perempuan sejumlah 59 orang, jadi total semua guru ada 89 orang.

⁵⁸ Lihat transkrip dokumentasi kode: 5/D/3-IV/2023

2) Jumlah Siswa

Jumlah siswa SMKN 1 Ponorogo berdasarkan tingkatan kelas. Kelas X laki-laki sejumlah 30 orang dan perempuan sejumlah 499 orang. Kelas XI laki-laki sejumlah 28 orang dan perempuan sejumlah 506 orang. Kelas XII laki laki sejumlah 23 orang dan perempuan sejumlah 473 orang. Jadi total semua siswa laki-laki sebanyak 81 orang dan perempuan sejumlah 1.478 orang. Jadi, total siswa keseluruhannya sebanyak 1559 orang.

3) Jumlah Tenaga Kependidikan.⁵⁹

Jumlah tenaga pendidik laki-laki sebanyak 19 orang, dan jumlah tenaga pendidik perempuan sejumlah 9 orang. Jadi, total semua guru tenaga kependidikan sejumlah 28 orang.

5. Struktur Organisasi SMKN 1 Ponorogo.

Struktur organisasi sekolah dibentuk dengan tujuan unyuk memperoleh efesiensi dan mekanisme kerja antarbidang atau sub bidang sehingga kegiatan yang akan dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Struktur organisasi juga mempermudah kepala sekolah dalam mengkoordinir tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya. Dengan demikian, pelaksanaan pendidikan akan dapat berjalan dengan tertib dan lancer. Struktur organisasi SMKN 1 Ponorogo adalah sebagai berikut:

⁵⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 6/D/3-IV/2023

- 1) Kepala Sekolah: Suryanto, S.pd
- 2) Komite Sekolah: Wardoyo B, Sw.
- 3) Koordinator Tata Usaha: Drs. Basuki Irianto
- 4) Waka Kurikulum: Nur Subektioko S. Pd.
- 5) Waka Humas: Siti Rohma S. Kom.
- 6) Waka Kesiswaan: Drs. Ahmad Rosidi M. Pd,I.
- 7) Waka Sarpras: Drs. Agus Supriyono M. Pd.
- 8) Kaprok Administrasi: Ribowo Abdullatif S. Pd.
- 9) Kaprok Keuangan: Dra. Sujati M. Pd.
- 10) Kaprok Tekominfo: Rendra Husni T, M.Kom.
- 11) Koordinator Normada: Erni Purwati
- 12) Koordinator Bimbingan Konseling: Gatot ponco Nugraha S. Pd.
- 13) Koordinator Lingkungan Hidup: Suwanto, S. Pd
- 14) Koordinator Perpustakaan: Jeni Dwi Kundarto S. Pd
- 15) Majelis Sekolah: Bedianto
- 16) Komite Sekolah: Wardjojo

B. Paparan Data

1. Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*mangement*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi untuk mencapai tujuan

tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan taktik dan operasionalnya. Strategi pengelolaan konflik merupakan bagaimana bentuk upaya untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dan tidak berkepanjangan serta tidak menghambat aspek lainya.

Pada proses penelitian di SMKN 1 Ponorogo ini peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Nur Subektiono selaku Waka Kurikulum. Peneliti menemukan jika manajemen konflik diambil alih oleh waka sekolah dan seluruh guru dengan pertanggungjawabkan kepada kepala sekolah. Hal tersebut dikuatkan dengan pernyataan Bapak Nur Subektiono bahwa “seluruh elemen sekolah baik guru dan waka selaras berkomitme untuk pengelolaan konflik diupayakan segera diatasi, dengan melibatkan pihak yang berkonflik.”⁶⁰

Strategi pengelolaan konflik di SMKN 1 Ponorogo itu ada 2 bentuk, pertama ada strategi yang bersifat preventif. Strategi dalam bentuk preventif maksudnya adalah strategi yang dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik dengan tujuan mencegah kejadian yang menimbulkan kerugian. Hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan waka kurikulum SMKN 1 Ponorogo Bapak Nur Subektiono menyampaikan bahwa “Untuk mencegah berbagai masalah atau konflik yang timbul sekolah telah membuat seperangkat aturan sebagai pedoman seluruh kegiatan. Hal

⁶⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

ini mengingat SMKN merupakan sekolah besar dengan jumlah siswa yang banyak dan jumlah guru yang tidak sedikit.”⁶¹

Strategi kedua yakni strategi yang bersifat kuratif. Strategi kuratif maksudnya adalah strategi yang dilakukan pada saat konflik sudah terjadi. Berkaitan dengan strategi kuratif ini terdapat 2 bentuk yakni pertama pihak yang berkonflik menghindar dari konflik ketika masalah tersebut tidak memerlukan solusi yang berarti atau lebih pada konflik antarpribadi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini selaras dengan wawancara Bapak Nur Subektiono bahwa “Strategi awal untuk sebuah konflik ya menyelesaikan dan menghindar. Dalam artian untuk meminimalisir konflik agar tidak terjadi konflik berkepanjangan, serta konflik tersebut masih biasa dan tidak mengganggu aspek lainnya. Bisa dikatakan hal ini konflik personal namun hal ini juga akan cepat teratasi.”⁶²

Kedua mempertemukan kedua pihak yang berkonflik pada kondisi konflik yang berkaitan dengan suatu pekerjaan sekolah dan membutuhkan solusi secepatnya. Seperti adanya perbedaan pendapat pada suatu kegiatan tertentu, hal tersebut diperjelas oleh Bapak Suryanto yang menyampaikan bahwa:

“Permasalahan ya wajar menurut saya, seperti *miss* komunikasi, adanya perbedaan pendapat pada suatu event, perbedaan kepentingan antarguru, serta adanya ketidaktepatan dengan peraturan yang ada seperti terlambat atau berhalangan hadir, serta masalah dengan pembagian jadwal mengajar, namun yaa seperti itu segera terselesaikan.”⁶³

⁶¹ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

⁶² Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

⁶³ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

Strategi manajemen konflik dengan mempertemukan pihak yang berkonflik kemudian menyampaikan masing-masing kepentingan pihak yang berkonflik. Sehingga konflik yang terjadi cepat terselesaikan, jika konflik berkepanjangan tentunya akan berpengaruh pada kinerja guru. Strategi manajemen konflik termasuk dalam strategi kuratif hal ini dibenarkan oleh Bapak Suryanto selaku kepala sekolah SMKN 1 Ponorogo menyampaikan terkait strategi pengelolaan konflik beliau mengatakan:

Strategi yang dilakukan apabila terjadi konflik ya mempertemukan pihak, menyampaikan masalah masing-masing kepentingan. Serta melakukan seperti pengawasan atau pemantauan agar tidak terulang lagi dan meminimalisir muncul konflik. Apabila ada konflik yaa sesegera mungkin dikomunikasikan, dimusyawarahkan agar tidak berkepanjangan dan tidak berdampak pada aspek lainnya, seperti mengajar dll.⁶⁴

Berdasarkan keterangan di atas, strategi manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 1 Ponorogo melalui musyawarah, dimana penyelesaian konflik dalam skala kecil akan langsung diselesaikan, dalam skala menengah dan berat akan dilakukan dengan cara mencari jalan tengah, dalam hal ini kepala sekolah akan memanggil pihak yang terlibat konflik, kemudian bertanya permasalahan yang terjadi dan mencari akar permasalahan melalui rapat dengan menggunakan kompromi dan musyawarah, dalam hal ini kepala sekolah akan bertanya apa kepentingan atau kemauan yang diinginkan oleh para pihak yang terlibat konflik.

⁶⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

Hal tersebut selaras dengan Bapak Nur Subektiono yang menyampaikan bahwa “Tergantung konflik yang terjadi, apabila konflik masih bisa diatasi sendiri maka tidak perlu melibatkan pihak ketiga. Kalau konflik sampai terakhir belum teratasi maka baru melibatkan top managemen (kepala sekolah), apabila antara konflik guru dengan guru yaa diselesaikan individu-individu tersebut.”⁶⁵

2. Langkah-Langkah Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

Langkah-langkah pengelolaan konflik di SMKN 1 Ponorogo ini merupakan tindakan atau keputusan yang dibuat untuk mengatasi hingga mengendalikan konflik yang terjadi. Langkah yang dilakukan dalam pengelolaan konflik diantaranya menetapkan peraturan, evaluasi kerja, mengadakan kegiatan Bersama dan musyawarah. Hal tersebut didapatkan dari wawancara dengan Bapak Suryanto selaku Kepala Sekolah SMKN 1 Ponorogo yang menyatakan bahwa “Langkah untuk meminimalisir tentunya sudah dibuat tata tertib, adanya pengawasan, juga adanya dilakukan rapat evaluasi, dan musyawaah apabila muncul konflik. Tentunya keterbukaan dan komunikasi agar meminimalisir *miss* komunikasi juga.”⁶⁶

Adapun langkah yang dilakukan sebagai bentuk mengurangi konflik apabila terjadi konflik yang berkepanjangan dan sensitif yakni dengan langkah mutasi

⁶⁵ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

⁶⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

jabatan, hal ini dibenarkan oleh Bapak Ahmad Rosidi selaku Waka Kesiswaan yang menyampaikan bahwa:

Sesegera mungkin semua konflik diatasi, dikomunikasikan. Apabila puncak konflik belum menemui titik terang ya kami melakukan penggantian dalam hal ini konflik yang sangat sensitif. Namun untuk saat ini belum pernah sampai mengeluarkan atau mengganti guru karena sebuah konflik yang terjadi, ya konflik wajar pada umumnya sekolah selalu ada namun cepat teratasi.⁶⁷

Hal ini merupakan langkah upaya awal untuk mencegah konflik terjadi.

Langkah pengelolaan konflik di SMKN 1 Ponorogo melakukan langkah mutasi jabatan dan juga melakukan langkah penetapan peraturan, hal ini dibenarkan oleh Bapak Nur Subektiono yang mengatakan bahwa “Pencegahan yakni dengan komunikasi, saling memahami, dengan begitu konflik jarang terjadi. Meskipun selalu ada konflik tetapi akan segera teratasi. Serta pencegahan lainnya juga adanya peraturan, kalau di guru itu ada kode etik.”⁶⁸

Langkah pengelolaan konflik di SMKN 1 Ponorogo ini menyesuaikan dengan konflik yang terjadi, seperti konflik antara guru, antara siswa dan dengan pihak luar. Peneliti menemukan Langkah pengelolaan yang dilakukan apabila konflik antara guru yakni dengan melakukan evaluasi kinerja, menetapkan peraturan dan musyawarah. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Bapak Ahmad Rosidi selaku Waka Kesiswaan menyampaikan bahwa:

Konflik itu kompleks, misal dikatakan dalam hidup itu ada problematika, masalah untuk diselesaikan. Untuk guru dengan guru itu sifatnya ada sinergi juga ada critical thinking, kolaborasi hanya mungkin ada *miss* komunikasi

⁶⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

⁶⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

maka berjalan masing-masing. Itupun tidak melanggar kode etik, hanya perbedaan pendapat dan pemahaman. Langkah mengatasinya dengan dikomunikasikan, ada juga kode etik guru, adanya evaluasi kerja guru ada banyak cara untuk mengatasi masalah yang ada, tergantung masalah apa yang terjadi.⁶⁹

Langkah pengelolaan konflik yang dilakukan antara siswa yaitu dengan membuat tata tertib atau peraturan sekolah, musyawarah dan kompromi. Hal tersebut ditetapkan dengan tujuan untuk meminimalisir dan mengendalikan akan sebuah masalah di siswa. Hal ini yang disampaikan oleh Bapak Ahmad Rosidi bahwa:

Satu contoh yakni penanganan terhadap siswa, siswa itu ada tata tertib tetapi dalam hal penanganan tata tertib itu siswa yang bermasalah harus ditertibkan tetapi undang-undang perlindungan anak tidak memperbolehkan, anak atau siswa mesti harus ada solusi. Misal siswa tidak dapat meneruskan pembelajaran disini, lalu kita mencari solusi kalau pindah ya pindah kemana, adakah sekolah yang siap menerima. Jangan sampai siswa terjadi dropout. Jadi harus dicarikan solusi. Ya seperti itu langkah atau upaya yang dilakukan apabila ada masalah antara siswa.⁷⁰

Langkah pengelolaan konflik antara siswa ini juga dibentuk tim tata tertib dengan tujuan menekan konflik terjadi antara siswa, hal tersebut juga disampaikan Bapak Ahmad Rosidi beliau mengatakan:

Langkah yang kami lakukan diantaranya adanya tata tertib, dan tim tatib, serta ada majelis pembina osis mbo, serta ada semacam tim yang kami bentuk anti kekerasan dan konflik. Yang mana tim ini melaksanakan sosialisasi yang menghadirkan pihak terkait bullying, problematika remaja dan terkait. Baik bidang keagamaan, sekolah, jiwa. Karena siswa kita ada yang mengalami malu, merasa takut, yang perlu kami carikan solusi.⁷¹

⁶⁹ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

⁷⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

⁷¹ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

Begitu juga langkah pengelolaan konflik dengan pihak luar yakni dengan musyawarah dan kompromi antara pihak sekolah dengan pihak luar yang terlibat. Hal ini disampaikan oleh Bapak Ahmad Rosidi bahwa “Untuk pihak luar sebenarnya tidak ada konflik, tetapi terkadang ada beberapa orang, wartawan. Beberapa LSM itu kondusif selama ini. Jadi tidak ada masalah. Jikapun ada masalah, langkah yang dilakukan ya musyawarah melakukan kompromi untuk kebaikan masing-masing.”⁷²

3. Dampak Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

Dampak pengelolaan konflik pada kinerja guru, Adapun 4 indikator kinerja guru meliputi tugas-tugas yang diberikan diantaranya merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran serta membimbing dan melatih siswa. Dari keempat indikator tersebut semua sudah dijalankan dengan baik di SMKN 1 Ponorogo, hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suryanto selaku Kepala Sekolah beliau mengatakan:

Perencanaan pembelajaran selalu dibuat setiap awal ajaran baru, pelaksanaan pembelajaran berjalan lancar karena guru sudah ada jadwal mengajar, penilaian kita pada guru ada evaluasi kerja kalau untuk siswa ada ujian semester, dan untuk bimbingan diusahakan semua guru mampu membimbing karena sebagai bentuk komitmen pada visi misi sekolah.⁷³

Pernyataan 4 indikator kinerja guru tersebut dikuatkan oleh Bapak Nur Subektino selaku Waka Kurikulum menyampaikan bahwa:

⁷² Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

⁷³ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

Pertama merencanakan strategi pembelajaran setiap awal tahun pembelajaran setiap guru membuat rpp, kedua pengelolaan kelas apabila guru berhalangan hadir maka dicarikan pengganti agar kelas tetap berjalan, kedisiplinan selaku waka kami memantau dari jam masuk-keluar dan setiap tahun ada PKG (penilaian kinerja guru), motivasi dengan sekolah memfasilitasi untuk semua guru mengikuti kegiatan luar sekolah, komitmen guru sangat tinggi sesuai dengan visi misi sekolah, manajemen waktu baik seandainya ada guru jarang masuk maka dilakukan pembinaan dan selalu melakukan pemantauan diawal, tengah, akhir kita upayakan sebaik mungkin.⁷⁴

kinerja guru terjaga baik karena adanya pengelolaan konflik yang cepat teratasi. Begitu dengan sebaliknya, apabila konflik berkepanjangan sulit diatasi maka akan mengganggu kinerja guru seperti tidak focus dalam pembelajaran di kelas, tidak bisa membimbing dan melatih siswa karena terlibat dalam konflik. Pernyataan tersebut dikuatkan dari wawancara Bapak Ahmad Rosidi selaku Waka Kesiswaan beliau mengatakan “Untuk kinerja ya bisa dibilang masih terjaga baik, tetapi beda apabila konflik berkepanjangan tidak segera teratasi akan mengganggu pekerja tentunya. Konflik yang terjadi bisa dikatakan konflik wajar, sehingga cepat teratasi dan kerja guru bisa berjalan baik.”⁷⁵

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Bapak Suryanto selaku Kepala Sekolah beliau menyampaikan bahwa:

Terganggunya kerja guru itu mungkin karena konflik yang berkepanjangan dan tidak segera teratasi, yang membuat focus kerja itu terbagi. Namun untuk saat ini belum ada konflik yang sampai parah dan sensitif yang membuat terhambatnya pembelajaran. Hanya konflik wajar dan umumnya konflik sekolah namun segera kami atasi.⁷⁶

⁷⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/3-IV/2023

⁷⁵ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/3-IV/2023

⁷⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

Dalam konflik wajar, kinerja guru meningkat yang membuat guru menjadi kreatif mampu menyikapi permasalahan dalam organisasi sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindarkan. Guru menjadi kritis terhadap permasalahan yang mengganggu aktivitas namun tetap bertanggung jawab terhadap tugas dan kemajuan sekolah. Hal tersebut sesuai yang disampaikan oleh Bapak Suryanto selaku Kepala Sekolah beliau menyampaikan “Dalam hal ini konflik wajar, atau umum. Hal tersebut bisa membuat guru berkerja kreatif dengan artian dapat melaksanakan tanggung jawab meski juga berhadapan dengan konflik kecil.”⁷⁷

C. Pembahasan

Pembahasan hasil temuan penelitian berdasarkan pada fokus utama penelitian yaitu Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo.

1. Analisis Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

Strategi merupakan cara pengelolaan yang dilakukan guna mengatasi suatu persoalan yang terjadi. Menurut Indriyo dan I Nyoman dalam bukunya perilaku keorganisasian menjelaskan strategi manajemen konflik yakni strategi pertama self-help, merupakan tindakan pemecahan masalah yang bersifat destruktif. Tidak jarang tindakan dilakukan seperti pihak yang kuat menekan pihak yang lemah. Strategi ini

⁷⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/4-IV/2023

seperti menarik diri, menghindar, tidak mengikuti dan melakukan tindakan independent. Pihak yang lemah sangat tepat jika menerapkan strategi ini karena tindakan sepihak yang potensial dapat meningkatkan respons, menyebabkan strategi ini sulit untuk mencapai solusi yang konstruktif.⁷⁸

Hal itu senada dengan paparan data yang ada bahwa strategi yang diterapkan di SMKN 1 Ponorogo dalam pengelolaan konflik yang terjadi apabila konflik tersebut dapat dihindari maka lebih baik menghindar, karena masalah yang ada dapat mempengaruhi guru dalam menjalankan proses pembelajaran serta pembimbingan kepada siswa.

Strategi berikutnya menurut Indriyo dan I Nyoman dalam bukunya perilaku keorganisasian juga menuliskan strategi *Join Problem Solving* strategi ini dengan cara menemukan kedua pihak yang berkonflik, yang memiliki hak berpendapat untuk menemukan hasil akhir secara bersama.⁷⁹

Hal tersebut senada yang dilakukan SMKN 1 Ponorogo yaitu adanya pelibatan pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan masalah dengan saling menyampaikan kepentingan atau kemauan yang diinginkan dalam musyawarah dan kompromi dari masing-masing pihak yang berkonflik. Dengan keikutsertaan kepala

⁷⁸ Indriyo Gitosudarmono dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 119.

⁷⁹ *Ibid.*, 119.

sekolah sebagai penengah dari kedua pihak yang berkonflik, untuk segera menemui titik tengah atau kesepakatan bersama.

Berdasarkan teori yang digunakan oleh peneliti dan temuan data penelitian SMKN 1 Ponorogo dalam strategi pengelolaan konflik sudah mengacu pada teori yang ada dengan hal apa saja harus ada pada strategi pengelolaan konflik sekolah. Meskipun sudah sesuai dengan teori, ada beberapa hal yang harus terus dikembangkan salah satunya untuk dapat menganalisis kebutuhan strategi yang dilakukan dalam tingkatan konflik yang terjadi.

2. Analisis Langkah-Langkah Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

Manajemen konflik dalam pelaksanaannya memiliki beberapa macam langkah-langkah manajemen konflik diartikan sebagai pelaksanaan langkah manajemen konflik dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul di kalangan sekolah yakni guru dan siswa. Menurut Wahyudi dalam bukunya yang berjudul manajemen konflik dan stress dalam organisasi menyampaikan bahwa langkah-langkah manajemen konflik meliputi menstimulus konflik, mengurangi konflik dan resolusi konflik.⁸⁰

Pada langkah menstimulus konflik yakni dengan upaya mengalihkan konflik kepada sesuatu yang bersifat positif. Hal ini senada yang dilakukan SMKN 1

⁸⁰ Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2019), 100.

Ponorogo yang melakukan kegiatan evaluasi kerja, memberi motivasi pada guru serta menetapkan standar kerja guru. Sehingga akan meminimalisir dan dapat mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah, pada langkah ini termasuk langkah yang konstruktif atau membangun guna mencapai tujuan sekolah.

Pada langkah mengurangi konflik yakni dengan jalan mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik.⁸¹ Hal tersebut senada yang dilakukan SMKN 1 Ponorogo dalam pengelolaan konflik dengan langkah membuat peraturan tata tertib baik untuk guru maupun siswa karena dengan peraturan yang dibuat maka seluruh guru dan siswa harus menerima dengan mentaati peraturan yang ditetapkan. Selain itu untuk langkah mengurangi konflik juga diadakan kegiatan bersama atau tugas bersama sehingga akan timbul sikap kebersamaan dan menciptakan sebuah frekuensi yang sama serta komitmen yang tinggi. Serta apabila konflik bersifat sensitif dan berkepanjangan maka langkah yang diambil yakni dengan mutasi jabatan meskipun sampai sekarang SMKN 1 Ponorogo belum melakukan langkah mutasi jabatan pada pihak yang berkonflik.

Langkah resolusi konflik merupakan tindakan pimpinan dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang berkonflik.⁸² Hal ini sesuai yang dilakukan SMKN 1 Ponorogo, apabila konflik yang terjadi maka langkah pertama yakni dengan melakukan musyawarah, tawar menawar dan kompromi. Melibatkan pihak

⁸¹ *Ibid.*, 100.

⁸² *Ibid.*, 100.

berkonflik untuk menyampaikan kepentingan dan keinginan kemudian dibicarakan untuk menemukan titik tengah atau solusi terbaik.

Hal tersebut sesuai dengan paparan data yang ada bahwa peran kepala sekolah di SMKN 1 Ponorogo sebagai koordinator dan penanggungjawab pengelolaan konflik, harus mampu menciptakan komunikasi yang harmonis antara sesama guru dan terus berupaya untuk membangkitkan semangat para guru agar dapat melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing. Selain itu, untuk dapat menggerakkan serta merangsang para guru agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya, seorang kepala sekolah berupaya membangun komunikasi sefrekuensi serta komitmen untuk mencapai tujuan pada visi misi sekolah.

3. Analisis Dampak Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMKN 1 Ponorogo.

kinerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, bahkan maksimal.⁸³ Hal tersebut senada dengan SMKN 1 Ponorogo yang melakukan pemanfaatan sarana dan prasarana untuk berkomitmen menjalankan tugas pembelajaran dengan tujuan mencapai visi misi sekolah dalam periode waktu tertentu.

⁸³ Pandji Anoraga dan Sri sayuti, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), 59.

kinerja kerja guru dapat dilihat dari tugas-tugas guru meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran serta membimbing dan melatih siswa. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian di SMKN 1 Ponorogo yang menemukan pelaksanaan tugas-tugas guru terjaga dengan baik. Dalam perencanaan pembelajaran guru membuat perencanaan di setiap awal tahun pembelajaran dengan pengawasan kepala sekolah, pelaksanaan pembelajaran guru di kelas berjalan dengan baik karena didukung adanya kode etik guru, pengawasan setiap jam pembelajaran. Penilaian pembelajaran dilakukan dalam ujian semester dengan tujuan menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan pembelajaran, serta juga dilakukan evaluasi kerja guru sebagai motivasi untuk lebih baik kedepannya. Kemudian tugas yang terakhir yaitu membimbing dan melatih siswa, hal tersebut selalu ditekankan kepada seluruh guru sebagai bentuk komitmen sekolah supaya siswa mendapatkan pembelajaran yang baik sesuai visi misi sekolah.

Adapun hubungan konflik dengan kinerja menurut Wahyudi dalam buku yang berjudul manajemen konflik dan stress dalam organisasi, menjelaskan bahwa konflik yang rendah maka menunjukkan kinerja rendah, begitu juga sebaliknya konflik yang tinggi akan menunjukkan kinerja rendah karena kinerja akan terganggu bahkan terhambat yang disebabkan terbaginya fokus kerja dan suasana kerja yang tidak kondusif. Namun apabila tingkat konflik optimal maka kinerja akan meningkat.⁸⁴

⁸⁴ Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2019), 89

Hal tersebut senada dengan SMKN 1 Ponorogo berdasarkan temuan hasil wawancara dimana konflik yang terjadi di sekolah selalu ada meskipun konflik kecil serta dinamika perubahan selalu naik turun dan konflik sudah bersifat wajar dalam artian konflik umum selalu terjadi. Dengan seringnya muncul sebuah konflik maka semua pihak sekolah memiliki tanggung jawab, komitmen tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai visi misi sekolah. Serta adanya keterbukaan dan komunikasi yang dijalin namun juga sering terjadi *miss* komunikasi,serta tumbuhnya sikap professional para guru yang dapat segera menyelesaikan masalah yang ada. Dari hal tersebut adapun dampak yang berpengaruh pada kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo antara lain:

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja.
2. Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif.
3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antara pribadi maupun antara kelompok.
4. Banyaknya guru yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan dan konseling.
5. Semakin berkurangnya tekanan karena memperoleh perasaanperasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya.

Berdasarkan teori yang digunakan peneliti dan temuan data penelitian SMKN 1 Ponorogo dalam mengukur dampak pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru, sudah mengacu pada teori yang ada. Data menunjukkan konflik yang

terjadi selalu ada namun kinerja tetap berjalan baik dengan indikator tugas-tugas guru dapat dilaksanakan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di SMKN 1 Ponorogo tentang “Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMKN 1 Ponorogo”, dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo;

Strategi yang dilakukan dalam menghadapi yakni dengan menghindari konflik tersebut dan melakukan musyawarah. Strategi menghindari konflik dilakukan apabila konflik memiliki pengaruh buruk dan merugikan pihak tersebut. Sedangkan strategi musyawarah dilakukan apabila konflik ini berkepanjangan dan memerlukan komunikasi antara kedua pihak untuk mencapai titik tengah atau solusi terbaik untuk kedua pihak yang berkonflik. Strategi yang dilakukan SMKN 1 Ponorogo sesuai dengan teori Indriyo dan Nyoman dalam buku *Perilaku Keorganisasian* yakni dengan strategi *Self-Help* dan *Joint Problem Solving*.

2. Langkah-langkah pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo;

Langkah yang dilakukan sudah baik seperti dengan membuat penetapan peraturan untuk guru dalam bentuk kode etik sedangkan siswa dalam bentuk tata tertib,

adanya evaluasi kerja, kegiatan bersama untuk menciptakan rasa kebersamaan dan membangun komunikasi yang baik, adanya mutasi jabatan apabila ada konflik berkepanjangan dan bersifat sensitif, serta adanya musyawarah, tawar menawar dan kompromi. Langkah-langkah SMKN 1 Ponorogo sesuai dengan teori Wahyudi dalam buku Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi yakni dengan menstimulus konflik, mengurangi konflik dan resolusi konflik.

3. Dampak pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Ponorogo;

Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif, meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antarpribadi maupun antarkelompok, banyaknya guru yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan dan konseling dan semakin berkurangnya tekanan karena memperoleh perasaan aman, kepercayaan diri dan penghargaan dalam keberhasilan kerjanya. Kinerja di SMKN 1 Ponorogo dikatakan bagus karena dengan terlaksananya 4 tugas pokok guru, yakni membuat perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan penilaian pembelajaran serta membimbing dan melatih siswa.

B. Saran

1. Untuk lembaga pendidikan

Bagi pihak sekolah diharapkan terus mengelola konflik dengan seefektif mungkin, guna tetap menjaga dan meningkatkan kinerja dari tugas-tugas guru yang dapat terlaksana dengan baik. Komunikasi tetap ditingkatkan dengan tujuan untuk menciptakan komitmen tinggi serta kebersamaan yang sefrekuensi dan diharapkan mampu mencapai tujuan visi misi sekolah.

2. Untuk peneliti lain

Untuk peneliti selanjutnya dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan atau referensi dalam penelitian selanjutnya.

3. Untuk lembaga pendidikan lain

Adanya penelitian ini diharapkan mampu menjadi tolak ukur sekolah lain dalam manajemen konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Ketika sekolah mampu mengelola konflik sekolah secara baik maka nantinya kinerja guru dari lembaga pendidikan tersebut akan menjadi baik pula. Dengan begitu akan mempermudah mencapai tujuan visi misi sekolah yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriza, Nur. "Implementasi Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah Di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin Desa Cempedak Lobang, Sei Rampah, Serdang Bedagai". Skripsi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2019.
- Al-Muttaqin, Moh Zammil. 2018. "Studi Tentang Manajemen Konflik Pada Tenaga Kependidikan Di Sma Negeri 4 Palu". Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Palu, 2018.
- Andanan, Farisa. "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus". Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.
- Anoraga, Pandji dan Sri Sayuti. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Ilmiah, Suatu Pendekatan Praktek*. Cet. 9, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Ed. Revisi, Cet. 12, Jakarta: Bina Aksara, 2002.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian dan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara, 2010.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial, Format-Format Kualitatif Dan Kuantitatif*. Cet, 1; Surabaya: Airlangga university press, 2001.

- Dwi Rizki, Pipit. "Upaya Guru dalam Peningkatan Mutu Kinerja sebagai Pendidik di SMP Negeri 9 Purwokerto". Skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto, 2016.
- Effendy, Onong Ucjhana. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Rosdakarya, 2011.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Gitosudarmono, Indriyo dan I Nyoman Sudita. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPF, 2000.
- H. A. Rusdiana. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2015.
- Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- https://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/pp_74_08.pdf, (diakses tgl 18/11/2022)
- Huberman, A Michel dan Johny Saldana Miles Matew B, *Qualitative Data Analysis A Methods Sources Edition 3*. (Singapore: Sage Publication, 2014).
- J. Supranto. *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Ed. 3. Jakarta: fakultas ekonomi UI, 1981.
- Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Provinsi, 2021/2022 (Jakarta: Badan Pusat Stastistik, 2022).

- Lailatussaadah. "Upaya Peningkatan Kinerja Guru." *Jurnal: Intelektualita*. Volume: 03, Nomor: 01, 2015: 15.
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Matthew B, A. Michael Huberman, Miles dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publication, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nurhayati, Syarah. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Jetis Ponorogo (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo)". Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021.
- Rahmi Siregar, Nazifah. "Komunikasi Persuasif Da'i dalam Memahami Perbedaan Mahzab Masyarakat di dusun VII desa Bandar Setia kabupaten Serdang". Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2019.
- Ross, J.E. *Principel of Total Quality*. Delray Beach: St. Lucie Press, 1994.
- Samsu. "Metode Penelitian." *Dalam Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017.
- Salim dan Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.

- Saudi Arabia Kementrian Agama, "Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemahannya," Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim Kepunyaan Raja Fahd, 1971.
- Sidiq, Umar dan Choiri, Moh. Miftachul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2011.
- Sunardi, Dono. *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Timpe, Dale. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja"*. Jakarta: Gramedia Asri Media, 1999.
- Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran*. edisi kedua, cetakan ketujuh. Yogyakarta: Andi Offset, 2009.
- Tohirin. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Cet. 3. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Umar, Husen. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Cet. 4; Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada, 2001.
- Utomo, Warsito. *Administrasi Publik*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi, (Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner)*. Cet. 4; Bandung: Alfabeta, 2011.

Wahyudi. *Manajemen Konflik dan Stress Dalam Organisasi, (Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner)*. Bandung: Alfabeta, 2019.

Wijono,Djoko. *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press, 1993.

Wirawan. *Konflik Dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika, 2013.

