

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Profil Sekolah

SD Negeri Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, terletak di Jalan Raya Mauk Ds. Tegal Kunir Lor Kec. Mauk Kabupaten Tangerang. Sekolah ini didirikan pada tahun 1998 menempati lahan seluas 1460m². SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang merupakan Sekolah Dasar Imbas yang ada di Desa Tegalkunir Lor. Letaknya pesis di samping Kantor Kepala Desa Tegal Kunir Lor. Sehingga merupakan harapan bagi kemajuan pendidikan di Desa tersebut. Saat ini SDN Tegal Kunir Lor 2 dipimpin oleh bapak Suhaenudin. S.Pd.

SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang memiliki Visi dan Misi Sebagai Berikut :

a. Visi Sekolah:

Terwujudnya peserta didik yang unggul dalam prestasi mata pelajaran matematika yang dijiwai nilai-nilai budaya dan

karakter bangsa, menuju pendidikan yang berakreditasi ilmiah dan religius di tingkat Kecamatan pada tahun 2015.

b. Misi Sekolah

1. Menumbuh kembangkan minat siswa dalam mata pelajaran Matematika.
2. Meningkatkan kualitas tanggung jawab profesionalisme guru melalui kegiatan di KKG dan pelatihan-pelatihan.
3. Melengkapi sarana dan prasarana
4. Mengadakan kegiatan bimbingan belajar untuk mata pelajaran matematika.
5. Mengikuti lomba kegiatan mata pelajaran ditingkat gugus, kecamatan, dan Kabupaten.
6. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

b. Jumlah Guru

Jumlah guru di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang sebanyak 9 orang terdiri dari 1 Kepala Sekolah, 8 Guru Kelas dengan pembagian tugas sebagai berikut :

NO.	NAMA/NIP	L/ P	JABATAN	KELAS MENGAJAR
1.	<u>Suhaendi, S.Pd.</u> NIP. 19590405 198206 1 004	L	Kepala Sekolah	
2.	<u>Abdul Azid</u> NIP. 19540505 197703 1 010	L	Guru Kelas	IV
3.	<u>Raudatul Jannah, S, Pd. SD</u> NIP. 19730407 199903 2 004	P	Guru Kelas	II
4.	<u>Nia Kurniasih, S, Pd. SD</u> NIP. 19720423 199903 2 004	L	Guru Kelas	VI B
5.	<u>Embay Baehaki. S.Pd</u> NIP. 19700504 200003 1 006	L	Guru Kelas	VI A
6.	<u>Sugesti, S.Pd.SD</u> NIP. 19660402 200212 2 001	P	Guru Kelas	V A
7.	<u>Nuraidah, S.Pd.SD</u> NIP. 19630612 200701 2 004	P	Guru Kelas	I
8	Nana Apriliana	L	Guru Kelas	III
9	Syamsul Rijal S. Pd.	L	Guru Kelas	VB

1. Gambaran umum jawaban penelitian

a. Analisis Pemetaan Konflik

1) Paparan Data

Di sebuah Organisasi termasuk lembaga pendidikan yakni sekolah pastinya sering terjadi konflik yang berkaitan erat dengan organisasi yang dikelola. Konflik merupakan persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.

Keadaan perilaku yang bertentangan misalnya : pertentangan pendata, kepentingan, atau pertentangan antarindividu.. selain itu prselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan atau tuntutan yang bertentangan adalah sebuah bentuk dari konflik. pada dasarnya konflik tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari konflik. Konflik utama yang sedang menjadi pembicaraan di kalangan guru SDN Tegal Kunir Lor 2 adalah kesalahan memasukan data golongan dapodik sehingga data Dapodik SDN Tegal Kunir Lor 2 tidak terbaca di sistem yang ada di Dinas Pendidikan yang menyebabkan beberapa guru yang dinyatakan lulus sertifikasi tahun ini mengalami keterlambatan menerima tunjangan sertifikasi. Konflik ini melibatkan para guru yang dirugikan dan operator sekolah, menyebabkan guru protes.

Kepala sekolah sebagai manajer merasa bertanggung jawab dengan permasalahan ini. konflik yang sering terjadi menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman di sekolah. namun para guru yakin jika konflik telah terselesaikan situasi yang tidak nyaman akan kembali membaik. Kepala sekolah mengkhawatirkan jika terjadi konflik yang sifatnya sangat serius akan menyebabkan pemogokan kerja dikalangan guru. Menurut kepala sekolah dan

para guru konflik dapat merusak organisasi sekolah, karena persetruan yang terjadi antara pihak yang berkonflik akan membawa efek buru bagi para guru. merasa terbebani dengan masalah yang dihadapi sehingga mengurangi konsentrasi terhadap tugas pokok mereka sebagai guru.

2) Analisis Data

Setelah peneliti melakukan wawancara serta pengamatan di lapangan maka dapat diketahui, konflik yang ada di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, sebagian besar terjadi di kalangan guru dan kepala sekolah dalam bentuk perbedaan pendapat. Hal ini dikarenakan di setiap rapat maupun kegiatan lainnya selalu terjadi perbedaan pendapat dan di antara kalangan guru. salah satu masalah konflik yang ada di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang yaitu perselisihan antara sekelompok guru dengan individu guru, seperti kesalahan memasukkan data golongan PNS guru mengakibatkan data guru tidak terbaca di sistem aplikasi Dapodikdas. Hal tersebut menyebabkan kepentingan dan kebutuhan guru terhambat. para guru SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang yang dinyatakan lulus sertifikasi tahun ini mengalami kekecewaan atas tertundanya pencairan tunjangan sertifikasi

mereka. Kelompok guru yang terlibat konflik adalah para guru yang dinyatakan lulus sertifikasi mengalami konfrontasi dengan operator sekolah yang bertanggung jawab dengan pengelolaan data dapodik. Para guru dan kepala sekolah berpendapat bahwa sering terjadi konflik di internal sekolah.¹ sebelum terjadi konflik kondisi organisasi di sekolah berjalan dengan normal namun ketika terjadi konflik kondisi organisasi sekolah berubah menjadi tidak nyaman. pihak yang tidak terlibat konflik terkadang mengetahui apa yang dipermasalahkan pihak yang terlibat konflik, tergantung hubungan kedekatan pihak yang berkonflik dengan pihak yang tidak terlibat konflik.

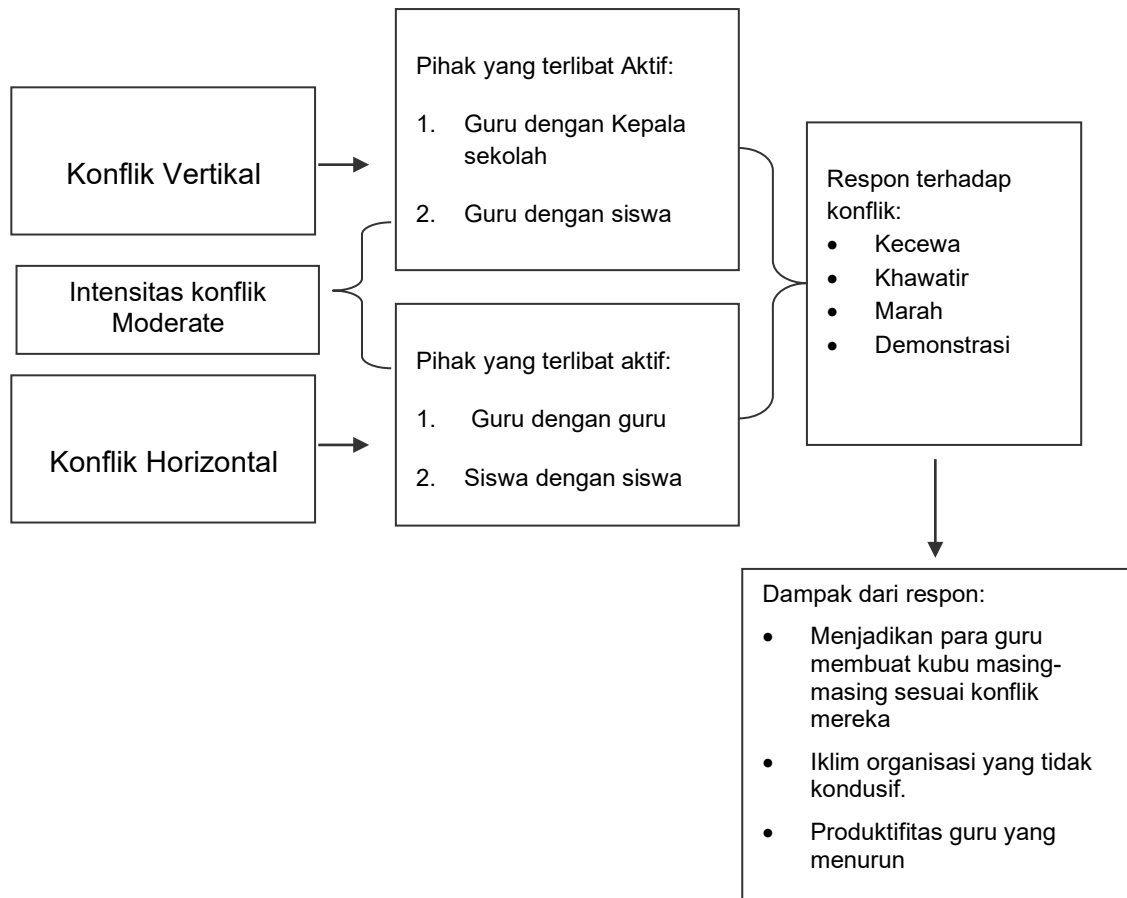
Menurut kepala sekolah SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, konflik yang muncul tidak dapat mendorong tujuan organisasi karena jika terjadi pertentangan dalam memusyawarahkan sesuatu maka tidak akan cepat menemukan titik temunya sehingga tujuan sekolah tidak tercapai. Hal yang menjadi kelemahan yang juga menjadi kekhawatiran kepala sekolah jika konflik muncul dikhawatirkan jika guru akan melakukan aksi mogok kerja sehingga dapat menghambat produktifitas sekolah.

¹ Sumber Data : Klasifikasi Data Wawancara (A.1)

Berdasarkan hasil pengamatan pada saat di ruang guru, melalui sikap dan perilaku para guru yang sedang terlibat konflik, bahwa mereka membentuk kubu yang memiliki kepentingan yang sama dalam menekan pihak lawan. Sementara itu pihak yang selalu berinisiatif dalam membuka peluang penyelesaian masalah ketika para guru terlibat masalah adalah kepala sekolah selaku pemimpin.

Pernyataan kepala sekolah yang menyatakan bahwa sering terjadi konflik di sekolah, dan pernyataan semua Informan Pendukung yang menyatakan bahwa mereka pernah mengalami konflik mengisyaratkan bahwa konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 memiliki intensitas yang sedang (*Moderate*). Dampak dari terjadinya konflik terhadap organisasi sekolah yakni menjadikan para guru membuat kubu masing-masing sesuai konflik mereka.

3) Display Data



Gambar 4.1 analisis pemetaan konflik

Dari gambar berikut analisis pemetaan konflik yang ada di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, mulai dari jenis konflik, , pihak yang terlibat konflik, respon terhadap konflik, intensitas konflik dan dampak dari respon.

4) Kesimpulan Sementara

Konflik organisasi sekolah melibatkan antara dua individu, maupun sekeolompok orang dengan individu. Konflik dapat menurunkan produktifitas organisasi dan menciptakan iklim kerja yang tidak nyaman. Meskipun konflik internal organisasi, konflik dapat diketahui oleh orang lain yang berada diluar organisasi sekolah, ini justru memberiiikan dampak negatif terhadap eksistensi organisasi sekolah. karena pada akhirnya konflik yang sering terjadi dapat menurunkan derajat kepercayaan *stakeholder* terhadap kemampuan sekolah dalam mengelola organisasinya.

Efek positif dari konflik yang terjadi di sekolah adalah pada saat menyelesaikan masalah guru didorong untuk saling berkoordinasi lebih intens dari biasanya. Konflik yang terjadi di sekolah membuat kepala sekola mempunyai tanggung jawab sebagai pihak yang pertama kali membuka peluang dalam menyelesaikan konflik.

b. Analisa Faktor-Faktor penyebab konflik.

1) Paparan Data

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan pada saat peneliti mengamati sarana dan prasarana di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, terjadi konflik yang disebabkan oleh faktor keterbatasan

sumberdaya seperti terbatasnya alat bantu belajar dan alat penunjang kerja guru. Contohnya Terdapat satu globe dunia layak pakai dan satu buah laptop yang sering membuat para guru saling bersengketa.

Pemakaian laptop yang bergantian membuat laptop tidak terkontrol perawatannya sehingga laptop terkadang mengalami kerusakan, ketika laptop rusak di antara guru saling menuding pihak yang seharusnya bertanggung jawab. Selain itu masalah pribadi antara guru membuat para guru berbeda pendapat di saat rapat. Penyampaian informasi yang kurang jelas juga menjadi faktor penyebab munculnya konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang. Berdasarkan pengamatan pada saat kegiatan kerja bakti, informasi yang disampaikan kepala sekolah mengalami distorsi sehingga menuai kebingungan sehingga membuat kesal guru. Selain itu kurangnya koordinasi antara guru dengan operator sekolah memunculkan konflik baru di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang.

Faktor transparansi pemberian imbalan seperti selalu terlambatnya pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) sering membuat para guru protes kepada kepala sekolah. kesalahan memasukan golongan PNS membuat para guru menjadi marah dan sempat merepotkan kepala sekolah.

1) Analisis Data

Faktor-faktor yang sering menyebabkan konflik SDN Tegal kunir kidul 2 adalah perbedaan pendapat antara para guru maupun guru dengan kepala sekolah. Guru yang merasa tidak puas dengan kebijakan yang diambil kepala sekolah sehingga guru melakukan protes.

Keterbatasan sumberdaya seperti keterbatasan fasilitas yang menyebabkan adanya tumpang tindih penggunaan sumberdaya sehingga terjadi konflik dengan pokok masalah pihak yang berhak menggunakan fasilitas tersebut terlebih dahulu. ketika fasilitas yang terbatas rusak diantara guru yang saling memperebutkan fasilitas tersebut timbul saling curiga tentang pihak yang seharusnya bertanggung jawab atas rusaknya fasilitas sekolah tersebut.

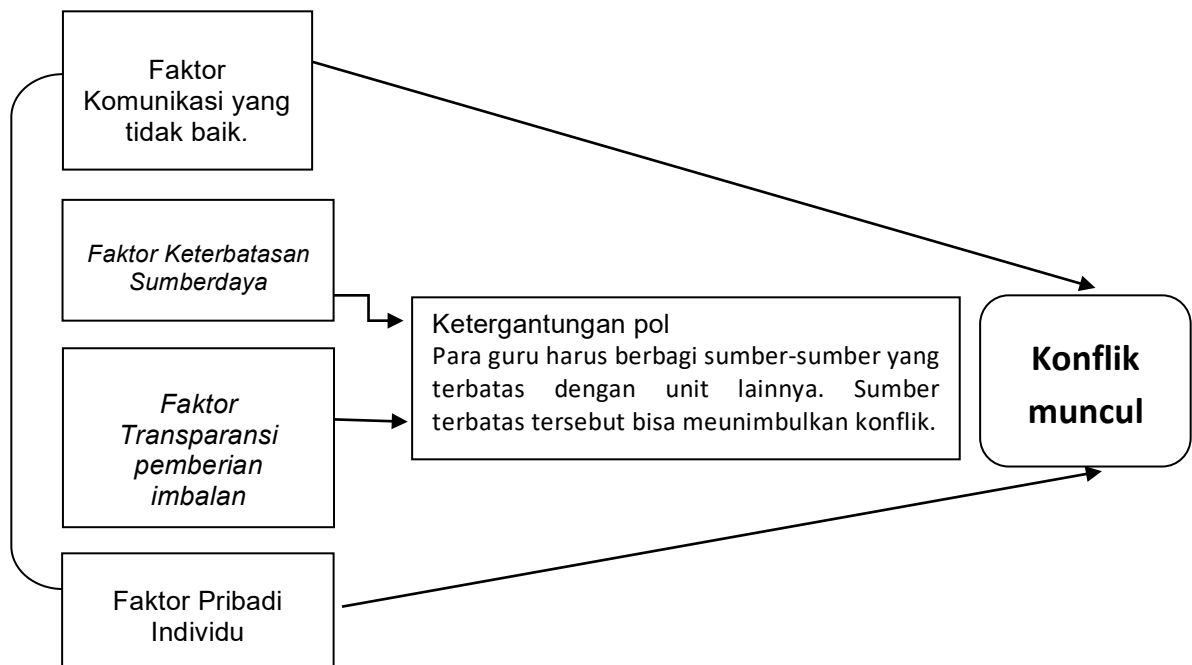
Masalah komunikasi seperti kesalahan persepsi dan kurangnya koordinasi yang dialami guru tak jarang membuat guru salah paham dalam menginterpretasikan informasi. Salah satu contoh konflik terbaru adalah kesalahan data Dapodik berawal dari kesalahan persepsi dan kurangnya koordinasi antara operator sekolah dengan guru. Hasilnya data Dapodik yang dikelola oleh operator menjadi bermasalah.

Sistem pemberian imbalan untuk guru PNS dan Honor sudah di tentukan dan tidak ada masalah dengan besaran gaji mereka, namun permasalahan justru terjadi karena sering terlambatnya pemberian dana tunjangan TKD kepada guru-guru menimbulkan protes keras,

guru menilai kepala sekolah kurang terbuka dengan sistem pemberian tunjangan TKD.

Para guru tetap menjaga nilai-nilai yang berlaku yang ditetapkan di sekolah. Guru masih berpendirian bahwa sebagai guru harus bisa menjadi contoh bagi siswanya dalam mentaati peraturan sekolah. sehingga tidak ada pelanggaran nilai-nilai yang menyebabkan konflik di internal organisasi mereka. Para guru masih menghargai perbedaan suku dan agama, perbedaan tersebut bukan menjadi penyebab mereka untuk berkonflik. Konflik murni disebabkan oleh masalah internal keorganisasian

2) Display Data



Gambar 4.2 Faktor-faktor penyebab konflik internal di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang.

3) Kesimpulan Sementara

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik di SDN Tgal Kunir Lor 2 Tangerang secara umum oleh faktor Komunikasi, faktor struktur dan faktor pribadi. Faktor komunikasi bisa digambarkan komunikasi kepala sekolah mengalami distrosi sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan Komunikasi yang tidak baik menimbulkan kesulitan berkoordinasi antarguru, sehingga kesalahpahaman dan kesalahan bersifat teknis yang dikarenakan komunikasi yang tidak baik akan memicu timbulnya konflik, baik dalam bentuk perdebatan, perselisihan, maupun protes. Faktor struktur yang menyebabkan konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang adalah berawal dari keterbatasan sumberdaya yang menyebabkan interdependensi Pol sehingga setiap unit-unit kerja (guru) saling berbagi sumber-sumber yang terbatas dengan unit lainnya. Sumber terbatas tersebut bisa menimbulkan konflik. selain itu keterlambatan pemberian tunjangan yang menjadi masalah sistem pemberian imbalan juga memancing para guru untuk melakukan protes dan konfrontasi dengan kepala sekolah, ini juga memicu konflik. jika dilihat dari faktor pribadi, perbedaan pendapat di setiap rapat dapat diinterpretasikan sebagai perbedaan dalam mencapai tujuan, hal ini sering menimbulkan persetruan di antara para guru.

c. Analisa Penyelesaian Konflik.

1) Paparan data

Para guru selalu ingin segera menyelesaikan konflik yang mereka alami di sekolah. Tujuan para guru dalam menyelesaikan konflik mereka adalah agar ditemukan solusi dari permasalahan yang ada, tercapainya keinginan atau tuntutan mereka, serta mengembalikan kondisi lingkungan kerja mereka menjadi kondusif. Di sekolah kepala sekolah memiliki wewenang dalam menyelesaikan konflik internal mereka. Karena hasil dari penyelesaian konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu memberikan kepuasan bagi para guru.

Tugas kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik adalah sebagai pemimpin, pengambil keputusan dan pengawas jalannya proses penyelesaian. Waktu yang tepat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi adalah tergantung pada tingkat kebutuhan penyelesaian itu sendiri. Jika dampak negatif konflik tinggi terhadap sekolah maka harus segera di selesaikan pada saat akar permasalahan konflik itu diketahui. Jika konflik belum mendapatkan solusi yang diinginkan bersama maka proses penyelesaian akan dilakukan pada saat rapat evaluasi bulanan. Perumusan solusi dapat memakan waktu berjam-jam bahkan sampai berminggu-

minggu, jika konflik yang dihadapi sangat rumit. Tergantung seberapa alot perdebatan dalam proses pembahasan perumusan solusi konflik. tetapi jika konflik yang dialami memang sudah diketahui akar masalah serta cepatnya ditemukan kesepakatan bersama maka konflik juga cepat terslesaikan. Dalam tahapan proses penyelesaian konflik, pokok masalah yang menjadi penyebab konflik diketahui oleh kepala sekolah dari informasi dan keluhan-keluhan guru, kepala sekolah mencari apa yang mendasari terjadinya konflik lalu mencari solusi yang di inginkan, kepala memaparkan solusi yang telah ditemukan, dalam proses perumusannya kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mengaspirasikan pendapat mereka mengenai solusi yang terbaik. Setelah usulan tertampung, kepala sekolah menyusun dan menyaring pendapat tersebut untuk membuat kebijakan yang akan menjadi solusi dari konflik yang ada.

Terkadang kepala sekolah langsung memutuskan dan menginstruksikan kebijakan tanpa harus berkonsultasi dengan guru jika penyelesaian bersifat sesegera mungkin. jenis konflik yang dihadapi, siapa saja yang terlibat konflik, tujuan dari masing-masing pihak yang terlibat menjadi tolak ukur kepala sekolah dalam memberii kebijakan dan solusi yang tepat bagi yang berkonflik.

Bentuk dari solusi bagi pihak yang berkonflik adalah kebijakan dan peraturan yang dapat menguntungkan para guru, selain itu kepala sekolah juga memberii peringatan jika terjadi konflik kembali maka ada konsekuensi yang diterima.

Selama ini para guru di SDN Tegal Kunir Lor 2 sudah cukup puas dengan strategi penyelesaian konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah. kepala sekolah selalu menciptakan suasana yang hangat dan menjaga situasi tidak tegang dalam proses penyelesaian konflik. Kepala sekolah lebih memilih tempat yang nyaman untuk menarik dan memotivasi guru untuk ikut dalam pembahasan masalah yang mereka hadapi, seperti rumah makan. Kendala dalam menyelesaikan masalah di sekolah adalah kepala sekolah membutuhkan biaya yang lebih, baik biaya unntuk persiapan penyelesaian konflik maupun biaya untuk meralisasikan kebijakan yang sudah diambil. Terkadang beberapa guru enggan untuk terbuka mengenai permasalahan yang dihadapinya yang berkaitan dengan sekolah padahal kepala sekolah sudah mengetahui ada kejanggalan yang berkaitan dengan guru tersebut. motivasi guru dalam mengikuti rapat untuk merumuskan solusi yang rendah jika rapat tidak dilakukan di tempat yang menurut

mereka nyaman tidak diimbangi dengan ketidaksabaran mereka dalam mendapatkan solusi yang diinginkan.

Strategi kepala sekolah dalam menjaga kondisi pasca konflik agar konflik yang sama tidak terulang kembali adalah mengikuti perkembangan terbaru pihak-pihak yang pernah terlibat konflik. kepala sekolah juga selalu memberi peringatan kepada seluruh anggota organisasi agar menjaga dan mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat bersama. Ketika konflik terselesaikan iklim organisasi kembali kondusif, ini disebabkan menurunnya ketegangan yang terjadi di antara para guru. iklim organisasi yang kembali kondusif berpengaruh terhadap kinerja para guru yang meningkat, dikarenakan fokus guru kembali kepada tugas pokok mereka di sekolah dan hal ini mendorong produktifitas organisasi menjadi lebih baik dibandingkan ketika konflik terjadi maupun sebelum konflik muncul.

Pentingnya mempelajari manajemen konflik adalah untuk mengukur sejauhmana para guru dan kepala sekolah memahami isu-isu yang melanda di dalam organisasi, dan menyiapkan mental mereka untuk menghadapi dan menyusun strategi dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik.

2) Analisis Data

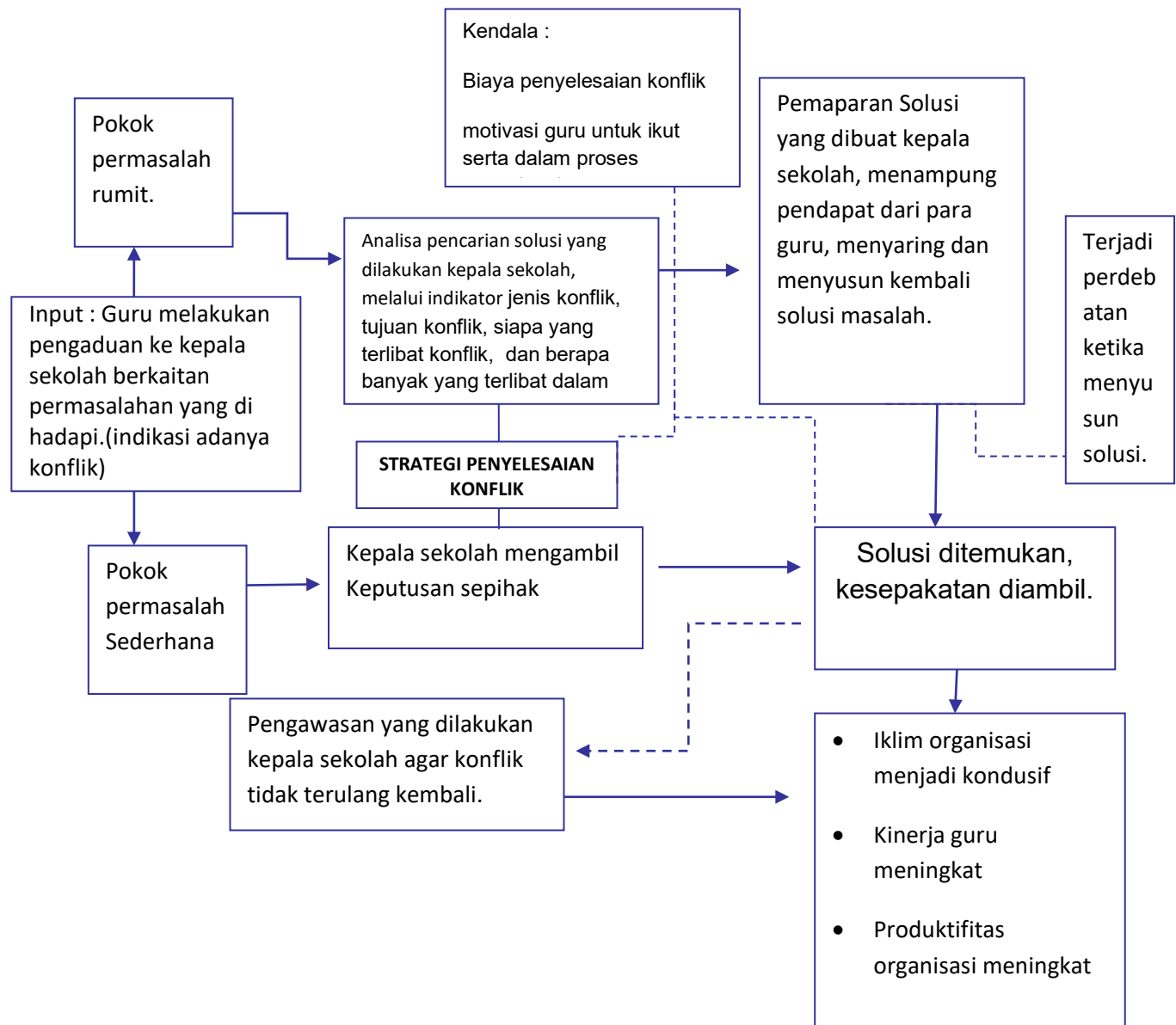
Dalam menyelesaikan konflik, posisi kepala sekolah adalah sebagai mediator dan pengendali jalannya penyelesaian konflik. Kepala sekolah tidak menggunakan kekuasaannya untuk mengambil keputusan, keputusan diambil setelah melalui musyawarah dan menampung pendapat para guru. Kepala sekolah baru menggunakan kekuasaannya ketika konflik sangat mendesak untuk diselesaikan.

Kepala sekolah menggunakan sikap persuasif untuk membujuk para guru dan pihak yang berkonflik agar semangat dan tidak menimbulkan ketegangan dalam proses penyelesaian konflik. Solusi yang dihasilkan dituangkan ke dalam notula sebagai dokumentasi bahwa kesepakatan telah dihasilkan. Butuh waktu dalam menyelesaikan permasalahan, tergantung tingkat kerumitan persoalan yang dihadapi. Kepala sekolah lebih memilih tempat yang menciptakan suasana kekeluargaan dan hangat dalam proses penyelesaian. Dalam tahapan penyelesaian konflik kepala sekolah harus mengetahui dahulu permasalahan yang dihadapi, lalu menganalisisnya dan mencari solusi yang harus dibuat bersama. Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan konflik diatur secara berkala yakni satu bulan sekali pada saat rapat evaluasi.

Rapat luar biasa dilakukan ketika penyelesaian sangat mendesak untuk diadakan. Dalam proses penyelesaian konflik, jenis konflik, tujuan konflik, siapa yang terlibat konflik, dan berapa banyak yang terlibat dalam konflik menjadi tolak ukur kepala sekolah dalam merumuskan atau membuat solusi. Kendala dalam proses penyelesaian konflik adalah terkadang tidak adanya motivasi guru dalam mengikuti proses penyelesaian dari awal sampai akhir selain itu diperlukan biaya dalam merealisasikan sebuah solusi untuk menyelesaikan konflik tertentu. Untuk mencegah konflik yang sama terulang kembali, kepala sekolah selalu memberii peringatan mengenai kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Kepala sekolah selalu mengawasi pihak-pihak yang sering dan pernah terlibat konflik. Para guru telah puas dengan strategi penyelesaian konflik dan tidak menuntut perubahan dalam proses penyelesaian konflik yang sering dilakukan. Keadaan iklim organisasi menjadi normal kembali setelah konflik terselesaikan, meninggalkan efek bekas bagi pihak yang pernah terlibat konflik.

3) Display Data



Gambar 4.3 Alur penyelesaian konflik yang dilakukan kepala sekolah SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang. Pada gambar diatas dijelaskan alur penyelesaian konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang.

4) Kesimpulan Sementara

Dalam penyelesaian konflik yang dilakukan kepala sekolah SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang, Kepala sekolah melakukan dua langkah tergantung tingkat kerumitan, jika masalah yang menyebabkan konflik itu rumit maka kepala sekolah perlu menganalisis terlebih dahulu masalah tersebut untuk mencari solusi yang tepat. Indikator yang biasanya digunakan kepala sekolah SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang dalam menganalisis pokok permasalahan konflik adalah, jenis konflik, tujuan konflik, siapa yang terlibat konflik dan berapa banyak orang yang terlibat konflik.

Ketika kepala sekolah telah menemukan solusi yang menurut kepala sekolah tepat, kepala sekolah melakukan pertemuan dengan para guru termasuk pihak yang berkonflik. Di dalam pertemuan tersebut, kepala sekolah memaparkan solusi yang bisa di ambil untuk menyelesaikan konflik. Setelah kepala sekolah memaparkan solusi, para guru diperkenankan untuk menambah atau mengeluarkan pendapat mengenai solusi yang diambil. ketika pendapat dan tambahan telah tertampung semua melalui notula rapat kepala sekolah dan para guru menyusun kembali solusi yang diinginkan.

Cara yang kedua untuk menyelesaikan konflik yang sederhana, kepala sekolah memutuskan dan mencari solusi yang

sepihak, dan harus disepakati bersama. Dalam menyelesaikan konflik, kepala sekolah mengalami kendala terhadap biaya penyelesaian konflik dan motivasi para guru dalam mengikuti proses penyelesaian konflik. Setelah konflik terselesaikan, kepala sekolah mengawasi para pihak yang pernah terlibat konflik agar tetap mematuhi kesepakatan yang telah ditetapkan.

B. Temuan Penelitian

1. Pemetaan Konflik

Konflik yang biasa muncul di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang ini memiliki dua jenis, yakni konflik Vertikal dan konflik Horizontal. Tujuan para guru berkonflik dikarenakan kepentingan mereka yang belum terpenuhi. Salah satu konflik yang masih hangat dan rumit adalah konflik kesalahan data dapodik yang membuat tunjangan sertifikasi guru tertunda pembagiannya sehingga menimbulkan kemarahan para guru dan menyalahkan operator sekolah. Kepala sekolah mengkhawatirkan ketika konflik yang serius terus terjadi maka akan terjadi demonstrasi guru seperti pemogokan kerja sehingga menyulitkan pencapaian tujuan organisasi

2. Faktor-Faktor penyebab Konflik

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 adalah keterbatasan sumberdaya yakni kurangnya alat bantu mengajar seperti Globe dan fasilitas penunjang guru seperti Laptop yang hanya ada 1 buah, sehingga menimbulkan persengketaan di antara guru. Selain itu faktor perbedaan pendata yang sering menimbulkan perselisihan dan perseteruan antara guru pada saat rapat program kerja maupun rapat evaluasi. Faktor sistem pemberian gaji seperti sering terlambatnya pemberian tunjangan gaji sehingga para guru sering melakukan protes kepada kepala sekolah. Faktor komunikasi yang tidak baik, seperti kurangnya koordinasi, salah persepsi. Faktor pribadi, yang menyebabkan perbedaan antara guru pendapat disetiap rapat.

3. Penyelesaian Konflik

Dalam menyelesaikan konflik, kepala sekolah berperan sebagai mediator dan pemimpin proses penyelesaian masalah. Waktu penyelesaian dan pembahasan konflik dilakukan pada saat rapat evaluasi bulanan. Lama penyelesaian konflik tergantung tingkat kerumitan konflik tersebut. Para guru merasa puas dengan strategi penyelesaian konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Pemetaan Konflik

Konflik adalah perseteruan yang melibatkan dua orang atau lebih yang biasanya berbentuk perselisihan, perseteruan dan demonstrasi. Di SDN Tegal Kunir Lor 2 konflik di presepsikan sebagai proses perseteruan dan perselisihan para guru, jika dilihat dari pihak yang terlibat jenis konflik internal (intraorganisasi) di sekolah ini adalah konflik vertikal dan konflik horizontal. temuan ini sesuai berdasarkan pendapat sarlito yang dikutip oleh kusnadi,

“Konflik vertikal terjadi antara atasan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hirarki yang sama dengan organisasi.”²

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah yang menyatakan bahwa sering terjadi konflik di sekolah. Kata “sering” mencerminkan bahwa konflik terjadi namun tidak selalu. pernyataan semua Informan Pendukung yang menyatakan bahwa mereka pernah dan bukan selalu mengalami konflik mengisyaratkan bahwa konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 memiliki intensitas yang sedang. Konflik dapat bersifat positif atau negative tergantung pada sifat dan intensitasnya. Namun, organisasi dapat menderita dari terlalu sedikitnya konflik. Hal yang menjadi

² H. Kusnadi, dan Bambang Wahyudi, *Teori dan Manajemen Konflik*, (Malang:Taroda, 2001), h.27

kelemahan yang juga menjadi kekhawatiran kepala sekolah jika konflik muncul dikhawatirkan jika guru akan melakukan aksi mogok kerja sehingga dapat menghambat produktifitas sekolah.

Konflik yang ada di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang adalah, sebagian besar konflik yang terjadi di kalangan guru dan kepala sekolah adalah dalam bentuk pertentangan pendapat, ini dikarenakan di setiap rapat maupun kegiatan lainnya selalu terjadi perbedaan pendapat dan di antara kalangan guru. Konflik yang muncul tentunya berkaitan dengan tugas dan profesi para guru.

2. Faktor-Faktor Penyebab Konflik.

Menurut Supandi, Konflik organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut

Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.³

Setelah melakukan pengamatan dan mempelajari data-data yang didapatkan melalui wawancara, observasi aktivitas para guru, dan dokumentasi arsip, konflik yang terjadi di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang biasa disebabkan oleh (a) faktor keterbatasan

³ Drs. Supandi, MM dan Drs. Syaiful Anwar, SU, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi* (Yogyakarta:Ull Press, 2002), h.98.

sumberdaya, (b) komunikasi yang tidak baik, (c) faktor transparansi pemberian imbalan, (d) faktor pribadi. Contoh konflik yang disebabkan oleh faktor komunikasi yang baik adalah kesalahan memasukan data oleh operator sekolah dalam mengelola data dapodik, sehingga data golongan dan masa kerja guru tidak terbaca sistem pusat sehingga pemberian tunjangan sertifikasi guru tertunda satu semester. Hal ini justru akan menimbulkan konflik, ketika pihak yang menjadi harapan melakukan kesalahan, maka pihak yang ketergantungan merasa dirugikan.

Kesalahan presepsi di antara para guru yang diakibatkan adanya distorsi dalam pemberian informasi sering terjadi sehingga selalu menimbulkan benturan antara pihak informan dan pihak yang menerima informasi. Ketika kepala sekolah menjadi pihak informan tidak ada ketegasan dalam menyampaikan informasi maka para guru akan kebingungan sehingga akan timbul kesalah pahaman antara kepala sekolah dan guru.

Keterbatasan sumberdaya yakni alat bantu belajar seperti hanya ada satu buah globe yang layak pakai, selain itu alat penunjang guru seperti laptop yang hanya 1 buah dimiliki sekolah menyebabkan sering terjadi persengketaan antara pihak-pihak yang menggunakannya. ketika sumber yang terbatas itu mengalami kerusakan maka pihak-

pihak yang merasa dirugikan akan saling menuding mengenai pertanggungjawaban moral mereka.

Sistem pemberian gaji, tak jarang para guru mengalami keterlambatan dalam menerima tunjangan TKD. Selalu memicu kekesalan guru terhadap kepala sekolah. Padahal menurut pengamatan yang mengurus keuangan sekolah adalah bendahara sekolah. Meskipun demikian para guru lebih meminta pertanggungjawaban kepala sekolah sebagai pemimpin. Konflik dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi objektif wirawan menyebutkan bahwa ada sepuluh hal yang dapat menimbulkan terjadinya konflik, berikut sepuluh sumber

1. Keterbatasan sumber
2. Tujuan yang berbeda
3. Saling tergantung
4. Diferensiasi organisasi
5. Ambiguitas yuridiksi
6. System imbalan yang tidak jelas
7. Komunikasi yang tidak baik
8. Keragaman sistem sosial
9. Pribadi individu
10. Perlakuan yang tidak manusiawi⁴

Maka jika dikaitkan dengan konflik yang ada di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang dengan teori yang ada, ada 5 faktor yang menyebabkan konflik di SDN Tegal Kunir Lor 2 Tangerang yakni,

⁴ Wirawan, *Konflik Dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 4.

Faktor keterbatasan sumberdaya, faktor pribadi individu, Faktor komunikasi yang tidak baik, dan Faktor transparansi pemberian imbalan.

3. Penyelesaian Konflik

Para guru selalu ingin segera menyelesaikan konflik yang mereka alami di sekolah. tujuan para guru dalam menyelesaikan konflik mereka adalah agar ditemukan solusi dari permasalahan yang ada, tercapainya keinginan atau tuntutan mereka, serta mengembalikan kondisi lingkungan kerja mereka menjadi kondusif. Di sekolah kepala sekolah memiliki wewenang dalam menyelesaikan konflik internal mereka. Karena hasil dari penyelesaian konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu memberikan kepuasan bagi para guru.

Menurut Ross dikutip oleh Wibowo bahwa :

“Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.”⁵

Tugas kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik adalah sebagai pemimpin, pengambil keputusan dan pengawas jalannya proses penyelesaian. Waktu yang tepat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi adalah tergantung pada tingkat kebutuhan penyelesaian itu

⁵ Wibowo, *op. cit.*, h. 225.

sendiri. Jika dampak negative konflik tinggi terhadap sekolah maka harus segera di selesaikan pada saat akar permasalahan konflik itu diketahui.

Jika konflik belum mendapatkan solusi yang diinginkan bersama maka proses penyelesaian akan dilakukan pada saat rapat evaluasi bulanan. Perumusan solusi dapat memakan waktu berjam-jam bahkan sampai berminggu-minggu. jika konflik yang dihadapi sangat rumit. Tergantung seberapa alot perdebatan dalam proses pembahasan perumusan solusi konflik. tetapi jika konflik yang dialami memang sudah diketahui akar masalah serta cepatnya ditemukan kesepakatan bersama maka konflik juga cepat terslesaikan.

Dalam tahapan proses penyelesaian konflik, pokok masalah yang menjadi penyebab konflik diketahui oleh kepala sekolah dari informasi dan keluhan-keluhan guru, kepala sekolah mencari apa yang mendasari terjadinya konflik lalu mencari solusi yang diinginkan, kepala memaparkan solusi yang telah ditemukan. Dalam proses perumusannya kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mengaspirasikan pendapat mereka mengenai solusi yang terbaik.

Setelah usulan tertampung, kepala sekolah menyusun dan menyaring pendapat tersebut untuk membuat kebijakan yang akan menjadi solusi dari konflik yang ada. Terkadang kepala sekolah langsung memutuskan dan menginstruksikan kebijakan tanpa harus berkonsultasi dengan guru jika penyelesaian bersifat sesegera mungkin. jenis konflik yang dihadapi, siapa saja yang terlibat konflik, tujuan dari masing-masing pihak yang terlibat menjadi tolak ukur kepala sekolah dalam memberii kebijakan dan solusi yang tepat bagi yang berkonflik.

Bentuk dari solusi bagi pihak yang berkonflik adalah kebijakan dan peraturan yang dapat menguntungkan para guru, selain itu kepala sekolah juga memberii peringatan jika terjadi konflik kembali maka ada konsekuensi yang diterima. Selama ini para guru di SDN Tegal Kunir Lor 2 sudah cukup puas dengan strategi penyelesaian konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah, kepala sekolah selalu menciptakan suasana yang hangat dan menjaga situasi tidak tegang dalam proses penyelesaian konflik. kepala sekolah lebih memilih tempat yang nyaman untuk menarik dan memotivasi guru untuk ikut dalam pembahasan masalah yang mereka hadapi, seperti rumah makan.

Kendala dalam menyelesaikan masalah di sekolah adalah kepala sekolah membutuhkan biaya yang lebih, baik biaya untuk persiapan penyelesaian konflik maupun biaya untuk meralisasikan kebijakan yang sudah diambil, terkadang beberapa guru enggan untuk terbuka mengenai permasalahan yang dihadapinya yang berkaitan dengan sekolah sehingga padahal kepala sekolah sudah mengetahui ada kegagalan yang berkaitan dengan guru tersebut, motivasi guru dalam mengikuti rapat untuk merumuskan solusi yang rendah jika rapat tidak dilakukan di tempat yang menurut mereka nyaman tidak diimbangi dengan ketidaksabaran mereka dalam mendapatkan solusi yang diinginkan. Strategi kepala sekolah dalam menjaga kondisi pasca konflik agar konflik yang sama tidak terulang kembali adalah mengikuti perkembangan terbaru pihak-pihak yang pernah terlibat konflik. kepala sekolah juga selalu memberi peringatan kepada seluruh anggota organisasi agar menjaga dan mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Ketika konflik terselesaikan iklim organisasi kembali kondusif, ini disebabkan menurunnya ketegangan yang terjadi di antara para guru. iklim organisasi yang kembali kondusif berpengaruh terhadap kinerja para guru yang meningkat, dikarenakan fokus guru kembali kepada

tugas pokok mereka di sekolah dan hal ini mendorong produktifitas organisasi menjadi lebih baik dibandingkan ketika konflik terjadi maupun sebelum konflik muncul. pentingnya mempelajari manajemen konflik adalah untuk mengukur sejauh mana para guru dan kepala sekolah memahami isu-isu ada di dalam organisasi, dan menyiapkan mental mereka untuk menghadapi dan menyusun strategi dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik.