

P-ISSN: 2774-4574 ; E-ISSN: 2774-4582
TRILOGI, 3(3), Sept-Des 2022 (158-166)
@2022 Lembaga Penerbitan, Penelitian,
dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP3M)
Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo
DOI: 10.33650/trilogi.v3i3.4721



Strategi Manajemen Konflik untuk Menumbuhkan Budaya Organisasi Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo

Abdurrahman

Universitas Nurul Jadid, Probolinggo
rahman.qibol90@gmail.com

Masrur Lu'ai Sa'dullah

Universitas Nurul Jadid, Probolinggo
masrurluaisadullah@gmail.com

Nurdi Ansyah

Universitas Nurul Jadid, Probolinggo
nurdiansyah160318@gmail.com

Syamsul Arifin

Universitas Nurul Jadid, Probolinggo
mesinjahat1200@gmail.com

Abstract

This research is based on facts in the field that the occurrence of conflict in education is something new. Conflicts in educational institutions can be caused by various reasons, ranging from interests, differences in vision and mission or the social environment between educators and education staff. However, the presence of conflict in an organization cannot be avoided, but can be minimized with a conflict management strategy because basically conflict is something natural. Within a certain time limit, conflict can even have a positive value for the development and progress of the institution. The purpose of this research is to find out how the characteristics and organizational culture in the form of norms/rules, values, and symbols that apply, parse the types of conflicts that affect organizational culture and strategies in managing conflict. This type of research is an approach to phenomenology. The subjects of this study were principals and vice principals. Data collection techniques using in-depth interviews and observation. The data analysis technique used triangulation. The results of this study are to describe the characteristics and organizational culture at SMA Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo which includes communication, norms and standards of behavior and efforts to improve organizational climate, the types of conflicts that affect organizational culture that cause conflicts within oneself, interpersonal conflict and intergroup conflict.

Keywords: *Organizational Culture; Strategy; Conflict*

Abstrak

Penelitian ini didasari oleh fakta-fakta di lapangan bahwa terjadinya konflik di lembaga pendidikan bukanlah sesuatu yang baru. Konflik di lembaga pendidikan bisa ditimbulkan oleh berbagai alasan, mulai dari kepentingan, perbedaan visi dan misi ataupun kesenjangan sosial di antara tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Meski demikian, kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, tetapi dapat diminimalisir dengan strategi manajemen konflik karena pada dasarnya konflik adalah sesuatu yang alamiah. Dalam batas waktu tertentu, konflik bahkan dapat bernilai positif terhadap perkembangandan kemajuan lembaga. Tujuan penelitian ini dititikberatkan untuk mengetahui bagaimana karakteristik dan budaya organisasi yang berupa norma/aturan, nilai-nilai, dan simbol-simbol yang berlaku, mengurai jenis-jenis konflik yang memengaruhi budaya organisasi dan strategi dalam mengelola konflik. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Subjek penelitian ini kepala sekolah dan wakil-wakil kepala sekolah. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan observasi. Teknik analisis data menggunakan triangulasi. Hasil dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan karakteristik dan budaya organisasi di SMA Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo yang

meliputi komunikasi, norma-norma dan standar perilaku dan upaya peningkatan iklim organisasi, jenis-jenis konflik yang memengaruhi budaya organisasi yang menyebabkan konflik dalam diri sendiri, konflik antarindividu, dan konflik antarkelompok.

Kata kunci: *Budaya Organisasi; Strategi; Konflik*

1. Pendahuluan

Konflik bisa terjadi di mana saja dan kapan saja. Tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Sekalipun pendidikan menjadi bagian terpenting dalam diri manusia sekaligus sebagai jalan hidup (*way of life*) yang menjadikan manusia bisa menentukan mana yang baik atau sebaliknya, konflik akan terus mewarnai jalannya pendidikan dari waktu ke waktu. Karena itu, konflik tidak bisa dipandang hanya sebagai fenomena yang negatif, namun juga sebagai fenomena positif. Dalam beberapa literatur, konflik terkadang harus dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan yang sebelumnya hanya berjalan monoton karena pimpinan lembaga tidak mau melakukan inovasi atau perubahan untuk mengikuti kemajuan zaman. Hal ini cukup menarik untuk digali lebih dalam lagi karena hadirnya konflik, khususnya di lembaga pendidikan formal, sangat bergantung pada strategi yang diterapkan sebagai antisipasi pada konflik yang bersifat negatif. SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang secara berkelanjutan menerapkan sistem manajemen konflik dalam upaya menumbuhkan budaya organisasi sekolah di tengah meningkatnya tuntutan kinerja. SMA Nurul Jadid menjadi pilihan tempat penelitian berdasarkan keberhasilan menekan konflik dengan berbagai terobosan yang berlaku di dalamnya.

Sering diketahui, bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia yang seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, mempunyai pengetahuan serta keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang unggul, serta mempunyai rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Wulandari, Novieastari, and Purwaningsih 2019). Tujuan pendidikan Indonesia tertera dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 sebagai berikut: mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar

menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Indonesia and Bambang 2003). Tujuan mulia tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan manakala tidak dibarengi dengan sistem dan organisasi yang baik untuk menghindari berbagai kendala di kemudian hari. Salah satunya adalah konflik, baik secara internal maupun eksternal.

Sementara Syaban, organisasi adalah suatu sistem perkumpulan formal, terstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan sarana dan wadah saja. Jadi, jika dilihat dari segi wujudnya maka organisasi adalah kerjasama dari orang-orang atau sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam segi wujudnya inilah organisasi bersifat dinamis dan terikat (Syaban, 2019). Karena itu, setiap organisasi umumnya mempunyai kepribadian sendiri yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain. Tentunya kepribadian yang khas itu tidak serta merta terbentuk begitu saja ketika suatu organisasi didirikan tetapi diperlukan waktu (Saputra and Alkhusari 2021). Sebagai suatu proses, organisasi itu bertumbuh dan berkembang dengan baik. Pada setiap perkembangan itu pula dapat dikatakan bahwa organisasi akan menemukan jati dirinya yang khas.

Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya adalah budayanya. Keadaan tersebut penting untuk dipahami serta dikenali. Akan tetapi hal-hal yang bersifat universal itu harus diterapkan dengan manajemen melalui pendekatan dan memperhitungkan secara matang tentang faktor-faktor situasi, kondisi, konflik, ruang dan waktu (Bevy Gulo 2019). Dengan kata lain, diterapkan sesuai dengan budaya yang berlaku dan dianut dalam organisasi yang bersangkutan (Jaya Wardana et al. 2020). Setiap orang yang mulanya datang ke suatu organisasi dengan budaya pribadi, harus dengan segera mempelajari budaya organisasi bersangkutan untuk melihat penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dan harus dilakukannya

sekaligus untuk meminimalisir terjadinya kesalahpahaman antara anggota baru dan yang sudah lama (Prayitno 2014). Karena itu, strategi manajemen konflik dalam pengembangan budaya organisasi di sekolah sangat dibutuhkan.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi (TUMPAI and ROSSANTY 2020). Umpamanya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui cara berpakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tentu tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi itu sendiri. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Saputra dan Alkhusari bahwa *shared basic assumptions* meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings* (Saputra and Alkhusari 2021).

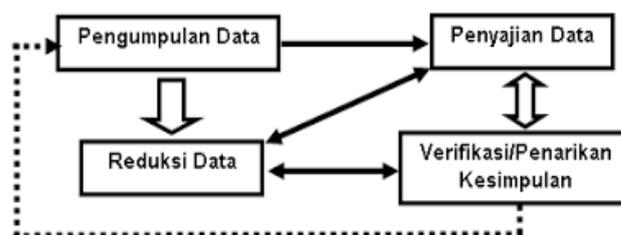
Sama dengan organisasi lainnya, sekolah juga akan sering mempunyai konflik. Adanya kehangatan, struktur dan dimensi tanggung jawab yang berpengaruh terhadap pengelolaan konflik. Karena itu dapat diketahui bahwa setiap individu di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing (Al ASy'ari 2021). Dalam menjalani tugas dan tanggung jawab tersebut akan ada tantangan yang menimbulkan konflik karena untuk *memanaj* konflik diperlukan mental dan strategi yang matang. Untuk itu individu di sekolah perlu mempunyai keterampilan dalam pengelolaan konflik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana karakteristik dan budaya organisasi, jenis-jenis konflik yang memengaruhi budaya organisasi dan budaya strategi manajemen konflik.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pola studi kasus (Moleong 2017). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian yang digunakan yaitu wawancara, pengamatan langsung dan studi dokumentasi. Selain itu, untuk mengukur tingkat strategi manajemen konflik untuk menumbuhkan budaya organisasi sekolah di SMA Nurul Jadid menggunakan deskriptif yang berisi gambaran sejauh mana tingkat strategi manajemen konflik untuk menumbuhkan budaya organisasi sekolah. Dengan adanya pemilihan metode ini diharapkan bisa memberikan gambaran tentang strategi manajemen konflik untuk menumbuhkan budaya organisasi sekolah di SMA Nurul Jadid.

Untuk memperoleh data tersebut, dipergunakan teknik pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi (Pinatih and Vembriati 2019). Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktifitas manajerial yang dilaksanakan di SMA Nurul Jadid. Wawancara dilakukan terhadap sejumlah informan kunci seperti Kepala Sekolah, Wakil Kepala Bagian Kurikulum SMA Nurul Jadid, dan Kepala Tata Usaha SMA Nurul Jadid. Studi dokumentasi dilakukan untuk menggali data penunjang yang diperoleh dari dokumen-dokumen untuk selanjutnya dideskripsikan.

Rancangan penelitian yang digunakan penulis adalah deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif termasuk sebuah pendekatan induktif untuk penyusunan pengetahuan yang menggunakan riset dan menekan subjektivitas juga arti pengalaman bagi individu (Rahma Safitri, Omar K. Burhan, and Zulkarnain 2014). Menurut (Moleong 2017) ia mendefinisikan metode deskriptif sebagai metode yang dipakai untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian akan tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami oleh subyek penelitian. Misalnya, perilaku, persepsi, motivasi serta tindakan. Metode penelitian kualitatif ini sering disebut "metode penelitian naturalistik" karena penelitiannya dilakukan ketika keadaan yang dialami benar-benar terjadi (*natural setting*) sebagaimana yang tergambar pada bagan di bawah ini:



3. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan, dan kajian dokumentasi di SMA Nurul Jadid, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Karakteristik dan Budaya Organisasi di SMA Nurul Jadid Probolinggo

Budaya organisasi yang pertama kali ditekankan di SMA Nurul Jadid ialah pola komunikasi antara kepala sekolah, guru, staf/karyawan dan siswa di SMA Nurul Jadid Probolinggo, disebabkan karena adanya proses komunikasi yang setiap

hari berlangsung antarsesama warga sekolah yang mempunyai latar belakang kebudayaan yang berbeda. Proses komunikasi dilakukan oleh para warga sekolah ini secara langsung melalui proses tatap muka tanpa melalui media pendukung lain. Proses komunikasi yang dilakukan tersebut dapat ditemui melalui upaya proses adaptasi lingkungan di organisasi tersebut. Dalam proses adaptasi ini terdapat proses komunikasi verbal dan komunikasi non verbal yang mereka gunakan sebagai pendukung ketika melakukan interaksi.

Komunikasi verbal yang digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan ini meliputi penggunaan bahasa sebagai sarana (alat) utama dalam berkomunikasi. Selain bahasa lokal (Jawa atau Madura) mereka juga menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa alternatif. Bahasa Indonesia ini digunakan ketika masing-masing pihak yang berkomunikasi tidak dapat memahami bahasa tersebut, keadaan ini dilakukan untuk membentuk suatu keakraban antara satu dengan yang lainnya. Komunikasi verbal dilakukan dengan cara menggunakan bahasa lokal yang wajib digunakan oleh seluruh warga sekolah dan bahasa Indonesia sebagai bahasa pemer-satu. Sedangkan komunikasi non verbal yang dilakukan adalah simbol atau lambang yang mendukung proses komunikasi yang dilakukan. Selain itu sikap dan perilaku ketika berkomunikasi juga menunjukkan adanya proses komunikasi non verbal ini seperti sikap perhatian ketika sedang berkomunikasi dengan cara menatap mata lawan bicara serta sikap mendengarkan dengan seksama apa yang sedang dibicarakan oleh lawan bicara.

Budaya organisasi yang kedua di sekolah SMA Nurul Jadid Probolinggo ditandai pula dengan adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan internal sekolah itu sendiri ataupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Salah satu standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berhubungan dengan aspek kognitif atau akademik semata, namun juga menyangkut seluruh aspek kepribadian.

Mengenai penguatan budaya organisasi meliputi nilai cinta terhadap Sang Pencipta (hablun minallah), nilai cinta terhadap sesama makhluk ciptaan-Nya terutama sesama manusia (hablun minannas), nilai cinta akan alam (hablun minal

'alam). Dalam budaya sekolah di SMA Nurul Jadid terdapat kegiatan sehari-hari yang dilakukan di sekolah untuk memperoleh penguatan budaya organisasi yang seutuhnya juga baik antara lain kebiasaan yang dilakukan, yaitu pada setiap masuk dan pulang sekolah membiasakan diri membaca doa bersama dan sholawat nariyah serta memberlakukan 5S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun). Budaya tersebut memang telah dirancang sedemikian rupa oleh pihak sekolah, agar pembentukan budaya organisasi yang telah dibuat mampu dikuatkan sebagai identitas sekolah.

Tentang norma yang dikembangkan di SMA Nurul Jadid terdiri dari norma agama, norma kesopanan dan norma hukum. Norma yang ada dimasukkan ke dalam tata tertib di SMA Nurul Jadid sebagai bentuk aturan yang mengikat seluruh warga yang ada di sekolah. Adapun aturan yang ada di sekolah ini meliputi dua aturan yang mengikat, ada aturan yang mengatur tentang siswa atau peserta didik dan ada pula aturan yang mengikat untuk staf dan para pengajar di sekolah.

Adapun pembeda antara siswa dan staf beserta para pengajar di SMA Nurul Jadid yaitu untuk siswa harus mengikuti segala aturan yang ada di sekolah tanpa adanya perbedaan dengan anak yang mampu atau anak yang kurang mampu. Sementara untuk staf dan karyawan sekolah ada poin tambahan terhadap mereka bukan hanya mengikuti segala peraturan namun mereka harus menjaga informasi rahasia yang dimiliki oleh pihak sekolah terhadap informasi yang mereka dapatkan, sehingga diharapkan kerahasiaan yang dimiliki oleh pihak sekolah akan tetap terjaga dengan baik, yang tidak dapat dimanfaatkan oleh pihak lain yang tidak bertanggung jawab, serta kewajiban menghafal juz 30 (juz amma) bagi siswa, guru, dan staf.

Budaya organisasi yang ketiga di SMA Nurul Jadid ialah iklim organisasi itu sendiri. Sebagaimana dikatakan oleh (Hay, 2003), bahwa "*organizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the "atmosphere of the workplace" and people's perceptions of the way we do things here*". Terjadinya interaksi yang saling memengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini diciptakan oleh sekolah sehingga harapannya akan bersentuhan dan dirasakan langsung oleh seluruh warga sekolah.

Penataan lingkungan di area sekolah demi menunjang siswa dalam pembelajaran erat kaitannya dengan keadaan lingkungan fisik, penga-

turan ruangan, pemanfaatan sumber belajar dan lain sebagainya (Nugroho 2020). Oleh karena itu dapat ditegaskan lebih lanjut bahwa secara fisik lingkungan belajar harus menarik dan mampu membangkitkan gairah siswa dan menghadirkan kenyamanan bagi seluruh warga sekolah ketika beraktifitas di lingkungan sekolah.

Salah satunya untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, diperlukan penataan ruang kelas yang baik dan tepat. Menata ruang kelas merupakan tugas bersama antara siswa dengan wali kelas yang bersangkutan. Namun SMA Nurul Jadid juga berkontribusi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, yaitu dengan mengadakan lomba kebersihan kelas secara berkala. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Didik, selaku bagian Sarana dan Prasarana, menata ruang kelas bukan hanya menjajarkan kursi dan meja dengan teratur, melainkan melengkapi dengan administrasi kelas, seperti jadwal pelajaran, jadwal piket, struktur kelas dan lain sebagainya. Tambahan juga aksesoris di dinding kelas untuk menciptakan suasana yang menyenangkan, misalnya dengan menempelkan beberapa ayat Al-Quran, foto ulama, foto pahlawan dan motto yang dapat memotivasi belajar siswa.

Jenis-Jenis Konflik yang Memengaruhi Budaya Organisasi di SMA Nurul Jadid Probolinggo

Jenis konflik pertama yang ada di SMA Nurul Jadid berasal dari komunikasi. Konflik yang bersumber dari komunikasi antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa disebabkan oleh salah pengertian dan informasi yang skeptis atau tidak lengkap seperti ketika salah seorang guru sedang izin tidak bisa mengisi mata pelajaran di kelas karena ada urusan keluarga, maka kelas tersebut akan menjadi kosong. Keadaan ini kadang sering dimanfaatkan oleh siswa dengan tidur di kelas dan tidak jarang ada beberapa siswa yang pulang lebih dulu. Namun hal yang sering terjadi dari konflik tersebut ialah dapat mendorong siswa untuk keluar agar bisa istirahat lebih awal daripada siswa lainnya. Keadaan ini tak jarang menimbulkan keirian dan sangat mengganggu kepada siswa yang sedang fokus belajar di kelas sebelah. Sedangkan dari pihak sekolah kadang tidak memberikan guru pengganti di kelas yang tidak ada gurunya, hal tersebut dilatarbelakangi oleh banyaknya kepentingan guru sehingga guru-guru di sekolah banyak yang izin.

Munculnya konflik dalam organisasi yang berdampak kepada budaya organisasi di sekolah biasanya dilatarbelakangi oleh kepentingan individu, perbedaan pendapat, kesenjangan individu

dan kelompok (Panggabean 2017). Komunikasi dapat dibedakan menjadi tiga macam: komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi mendatar atau horizontal. Keadaan ini sependapat dengan penelitian dari (Abdurahman 2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa efek negatif dari konflik pada unit sekolah termasuk gangguan hubungan interpersonal, berdampak pada penurunan kualitas komunikasi dan kurangnya koordinasi. Pengertian yang dapat diperoleh dalam organisasi ialah peranan penting komunikasi, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dan efisien, maka semakin baik komunikasi mereka, maka akan baik pula kerjasama di antara mereka.

Jenis konflik kedua yang ada di SMA Nurul Jadid, yaitu konflik antarindividu, konflik ini sering terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif yang disebabkan dengan keterlambatan pergantian sesi jam pelajaran, banyak terjadi ketika seorang guru sedang mengajar di kelas pada jam 12.30 WIB yang seharusnya jam pelajaran selesai di jam 13.00 WIB. Namun karena banyaknya materi yang dibahas guru di dalam kelas sehingga menyebabkan ketidaksadaran guru bahwa waktu mengajarnya sudah selesai. Keadaan ini sering menyebabkan konflik individu antar guru satu dengan guru lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Didik, selain konflik yang terjadi di atas ada juga konflik antarindividu yang lain, seperti merangkapnya tugas di struktur organisasi karena dipandang lebih efisien untuk kepentingan bersama dan dalam kelancaran suatu organisasi, seperti seorang staf yang merangkap tugas menjadi guru, keadaan ini terjadi karena staf tersebut mempunyai potensi dalam bidang mengajar, latar belakang terjadinya konflik ini disebabkan kurangnya tenaga staf dan guru di SMA Nurul Jadid. Keadaan ini merupakan sebuah konflik sehingga bisa memengaruhi kegiatan proses belajar mengajar dan memengaruhi tercapainya visi misi sekolah, konflik antarindividu bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya.

Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan (Na'im 2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang tampak adalah semua personil semakin meningkat kemauannya untuk bekerjasama dalam memajukan sekolahnya. Dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain dengan penataan dan pemenuhan jam mengajar minimal 32 jam maka ada sebagian guru yang tidak mendapatkan jam penuh (NB. 2021). Pengertian yang dapat

diperoleh dalam mengatasi struktur organisasi harus memberikan kontribusi positif dan efektifitas, organisasi membutuhkan asumsi mengenai kemampuan dan motivasi dari mereka yang mempunyai kekuasaan untuk mendesainya.

Jenis konflik ketiga yang ada di SMA Nurul Jadid, yaitu konflik antarkelompok. Konflik antarkelompok terjadi karena adanya saling ketergantungan perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tujuan akan keahlian. Keadaan yang melatarbelakangi adanya konflik tersebut ialah munculnya geng antarsiswa dengan membawa nama daerah masing-masing. Tentunya dengan munculnya geng di sekolah yang biasa dikenal dengan konotasi negatif sangat tidak diharapkan keberadaannya, apalagi kebanyakan geng tersebut sering kali membuat konflik baik itu di lingkungan sekolah maupun di lingkungan sekitarnya, maka secara tidak langsung keadaan tersebut menciptakan konflik baru bagi siswa lain yang melakukan kegiatan belajar di kelas yang seharusnya tenang, sehingga mengganggu dalam proses belajar mengajar.

Keadaan yang melatarbelakangi munculnya geng antarsiswa di SMA Nurul Jadid biasanya disebabkan dari identitas dan kesukuannya (etnosentrisme), karena mereka tidak bisa lepas dari lingkungan rumah dan sering membawa identitas, ras dan budaya dari daerah masing-masing seperti siswa yang berasal dari Bali, Madura, Ra'as, Kangean dll, mereka mengadopsi perilaku yang ada di daerah mereka kemudian diterapkan di sekolah, dari itu lahirlah kelompok-kelompok etnik yang sangat rentan dengan terjadinya konflik dan muncullah beberapa nama kelompok seperti *Marngik* (Bali), *Sakera* (Madura), *Pekang* (Ra'as), *Gasak* (Kangean). Bahkan tak jarang adanya konflik yang berat seperti perkelahian antarsiswa dan terpecahnya persatuan dalam organisasi sekolah disebabkan karena adanya beberapa kelompok tersebut.

Hasil penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Taufiquzzaman, Nurul, and Lisdiana 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik ditinjau menurut kelompok termasuk konflik fungsional. Konflik fungsional artinya konflik yang terjadi di antara dua kelompok untuk memperoleh kinerja organisasi. Pengertian yang dapat diperoleh adalah konflik antarkelompok terjadi karena adanya saling ketergantungan dalam perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tujuan akan keahlian.

Manajemen Konflik di SMA Nurul Jadid Probolinggo

Manajemen konflik pertama yang ada di SMA Nurul Jadid yaitu memakai strategi kolaborasi. Strategi manajemen konflik ini ialah dengan cara menampung hasil gagasan atau ide-ide yang ditetapkan oleh orang banyak. Tujuannya adalah untuk menemukan solusi kreatif yang dapat diterima oleh semua warga sekolah, dan hasil dari manajemen konflik dengan metode kolaborasi dapat membangun komitmen bersama yang kuat, sehingga puncaknya bisa diterima oleh semua pihak. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru Khalilurrahman, ia menjelaskan bahwa untuk mengelola konflik setiap individu seorang guru, yaitu dilihat dari karakteristik dan wataknya, jika mempunyai watak yang temperamental, maka guru tersebut cenderung melakukan aksi fisik dalam mengatasi konflik, daripada memilih cara persuasif/pendekatan individu dalam mengatasi konflik.

Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah SMA Nurul Jadid selalu mencari kondisi dan situasi yang baik dalam menyelesaikan konflik, seperti ketika rapat bersama dewan guru untuk membahas konflik yang terjadi serta mencari solusi dan penyelesaian yang terbaik. Di sana kepala sekolah duduk bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dan menawarkan solusi yang adil bagi mereka. Setelah kesepakatan tercapai, kedua pihak harus menerima dan menjalankan keputusan tersebut. Seperti contoh keputusan yang diambil dalam rapat adalah semua guru, pimpinan, staf dan karyawan hanya diperbolehkan izin 2 kali dalam sebulan. Dari hasil keputusan tersebut, kepala sekolah memastikan kembali hasil keputusan yang telah dibuat bersama di dalam rapat, bahwa keputusan tersebut sudah melalui kesepakatan bersama sehingga dapat menekan adanya guru yang sering izin tidak masuk sekolah.

Faktor situasional jelas memengaruhi strategi kepala sekolah dalam mengatur konflik yang ada di SMA Nurul Jadid dan dalam mengambil keputusan kepala sekolah harus berada dalam kondisi serta situasi yang tepat, sehingga keputusan yang diambil benar-benar keputusan yang bijak dan tegas. Penyelesaian secara bersama, mencari solusi, bukan mencari keuntungan belaka tetapi untuk hasil yang terbaik. Keadaan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ghufroon 2021). Hasil penelitian menunjukkan, kecerdasan emosional sebagai salah satu kualifikasi untuk mendapatkan *posting manajerial* membina semangat toleransi dan koordinasi

manfaat serta kerjasama dalam organisasi dan kelompok kerja.

Penanganan konflik kedua yang ada di SMA Nurul Jadid yaitu memakai strategi akomodasi. Berdasarkan hasil observasi di SMA Nurul Jadid bahwa, kepribadian setiap individu di SMA Nurul Jadid sangat beragam, tidak terkecuali pihak-pihak yang terlibat konflik. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi sekolah berusaha memahami setiap kepribadian individu bawahannya, dengan begitu dapat mempermudah kepala sekolah dalam mengatasi konflik, sehingga konflik yang terjadi dapat segera diatasi oleh kepala sekolah dengan baik dan tidak menimbulkan konflik baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Nurul Jadid beliau menjelaskan bahwa dalam faktor interaksi bisa digunakan pendekatan disposisional untuk mencari pemahaman perilaku sosial yang dianggap mempunyai manfaat yang terbatas, interaksi juga sangat berpengaruh dalam penyelesaian konflik, dengan berinteraksi langsung dengan pihak yang terlibat konflik, maka kepala sekolah akan mendapatkan informasi dan bentuk permasalahan yang sebenarnya.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (Dea Maulana Ibrahim¹, Sukomo² 2020). Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah sering berinteraksi langsung dengan guru di ruang guru, kepala sekolah lebih sering duduk di ruang guru dari pada di ruang kepala sekolah. Keadaan ini terlihat bahwa kepala sekolah melakukan interaksi langsung dengan bawahan, dengan berinteraksi langsung dengan bawahan kepala sekolah mudah untuk melihat dan mengetahui konflik yang terjadi.

Interaksi yaitu suatu hubungan yang saling memengaruhi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok yang dapat menimbulkan pengaruh satu sama lain, yang menghasilkan timbal balik yang dinamis (Bashori 2018). Oleh karena itu, faktor interaksi sangat berpengaruh terhadap strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik, interaksi merupakan suatu proses pemahaman akan terjadinya konflik dan mengalami timbal balik sehingga konflik dapat diketahui kebenarannya.

Contoh manajemen konflik dengan strategi akomodasi yang diterapkan di SMA Nurul Jadid ialah ketika keterlambatan jam mengajar di kelas terjadi, strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para guru untuk menyelesaikan konflik yaitu dengan kekeluargaan, seperti "*maaf Pak saya tidak sadar bahwa jam saya di kelas sudah*

lewat, jadi untuk pekan selanjutnya saya akan keluar lebih awal untuk mengganti jam pelajaran Bapak yang saya pakai tadi". Strategi ini tepat digunakan ketika kita mengetahui dengan pasti kalau pihak lawan mempunyai solusi yang tepat atas permasalahan yang dihadapi. Strategi ini juga bisa digunakan jika konflik yang dihadapi dirasa tidak terlalu penting untuk diri kita. Dengan kata lain, strategi akomodatif adalah strategi "Saya kalah, Anda menang" atau "*I lose, you win*".

SMA Nurul Jadid memakai manajemen konflik dengan strategi akomodasi, supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih aktif, dalam penanganan konflik dengan strategi akomodasi perlu diterapkan demi kemaslahatan bersama, yang penting pihak manajemen bisa memilih mana jenis konflik yang harus diakomodasi demi kemajuan lembaga sekolah. Hasil penelitian juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah and Hariyadi 2019), hasil penelitian menunjukkan, penanganan konflik memakai Strategi Akomodasi melalui Pembinaan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, contohnya dengan cara persuasi, tawar menawar, dan koreksi diri. Pengertian yang dapat diperoleh dari penanganan konflik memakai Strategi Akomodasi, supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih kondusif.

Penanganan konflik ketiga di SMA Nurul Jadid adalah Strategi Kompromi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Didik, beliau menjelaskan bahwa, isu merupakan suatu informasi yang belum pasti kebenarannya dan cenderung mengarah ke fitnah, maka dari itu isu konflik dari kedua belah pihak berpengaruh terhadap strategi kepala sekolah dalam manajemen konflik karena kepala sekolah tidak bisa menyimpulkan bahwa konflik itu benar-benar ada atau tidak. Kepala sekolah memang tidak menanggapi suatu permasalahan yang kebenarannya belum pasti, setiap ada masalah di sekolah, kepala sekolah selalu menyelidiki kebenarannya terlebih dahulu dan kepala sekolah selalu mencari beberapa sumber informasi. Bahkan tak jarang kepala sekolah terjun langsung untuk melihat kebenaran terjadinya konflik.

Strategi kompromi ini paling efektif dan efisien dari beberapa strategi yang lain, dengan prinsip *win-win solution* dengan semua pihak, menjadikan pihak-pihak yang konflik menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan. Seperti ketika kelompok-kelompok siswa sedang terlibat konflik dengan kelompok siswa lain, maka cara kepala sekolah mengatur yaitu dengan memanggil satu

ketua atau pendiri dari masing-masing kelompok tersebut dan memberikan arahan serta tanggung jawab, bagaimana ke depannya kelompok yang berkonflik agar tidak melakukan kesalahannya yang kedua kali. Namun jika konflik yang sama terjadi kedua kalinya, maka yang akan diberi sanksi pertama adalah ketua kelompok atau pendiri dari masing-masing kelompok tersebut. Keadaan ini dilakukan untuk mendorong ketua kelompok agar memberikan arahan dan pemahaman kepada anggotanya supaya konflik yang kedua tidak terulang kembali.

Selain itu, pihak sekolah juga memberikan *skorsing* dengan beberapa tahapan, seperti adanya pemanggilan pertama, kedua dan ketiga bagi siswa yang terlibat konflik. Pada pemanggilan siswa yang pertama, pihak sekolah hanya menegur dan memberikan arahan supaya siswa tersebut tidak mengulangi kesalahannya, jika siswa tersebut terlibat konflik kembali, pihak sekolah akan memberikan pemanggilan yang kedua yaitu memanggil siswa beserta orang tuanya untuk mencari solusi bersama. Dan bila siswa tersebut kembali terlibat konflik yang ketigakalinya, maka pihak sekolah akan bertindak tegas dengan tidak menaikkan atau meluluskan siswa yang bersangkutan.

Pihak sekolah dalam menyelesaikan konflik memakai jalan tengah atau strategi kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama, diputuskan dan semua pihak menerima dengan *legowo*, demi tercapainya visi misi sekolah. Hasil penelitian juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasbi Hassan 2018). Dan untuk meningkatkan penerapan manajemen konflik harus dengan kecerdasan emosional dan penerapan gaya manajemen terbaik. Maka penanganan konflik dengan strategi kompromi ini mempunyai daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun sekitarnya.

Bedasarkan hasil uraian dan diskusi hasil penelitian dapat disederhanakan sebagai berikut: karakteristik dan budaya organisasi di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo dilatarbelakangi faktor-faktor berikut; komunikasi, norma-norma & standar perilaku dan upaya peningkatan iklim organisasi. Sedangkan jenis-jenis konflik yang memengaruhi budaya organisasi meliputi; konflik dalam diri sendiri, konflik antarindividu, dan konflik antarkelompok. Adapun budaya manajemen penanganan konflik diatasi dengan menggunakan

strategi kolaborasi, strategi akomodasi, dan strategi kompromi.

4. Kesimpulan

Dari uraian dan diskusi data yang telah penulis paparkan di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya konflik dalam diri sendiri, konflik antarindividu, dan konflik antarkelompok disebabkan karena adanya perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda serta saling ketergantungan perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tujuan akan keahlian. Untuk menangani konflik itu semua pihak perlu membangun budaya seperti komunikasi, norma-norma serta standar perilaku yang dapat meningkatkan iklim organisasi. Di samping itu untuk menangani konflik tersebut diperlukan strategi kolaborasi, akomodasi, dan kompromi. SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo diharapkan mempunyai kemampuan untuk manajemen konflik atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan konflik yang lebih besar yang tak berkesudahan. SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo kembali mampu meningkatkan budaya-budaya organisasi yang ada di dalamnya sehingga menjadi sekolah bermutu yang layak dijadikan rujukan tingkat nasional.

5. Referensi

- Abdurahman, Abdurahman. 2017. "PENGEMBANGAN DESAIN DAN PENDEKATAN PERENCANAAN (PLANNING) DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM." *AL-TANZIM: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.110>.
- ASy'ari, Al ASy'ari Al Al. 2021. "Manajemen Konflik Sebuah Solusi (Pandangan Islam)." *Jurnal Komunika Islamika: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Kajian Islam* 7 (2). <https://doi.org/10.37064/jki.v7i2.8655>.
- Bashori. 2018. "Manajemen Konflik Di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan* 2 (1): 18-32.
- Bevy Gulo, Adventy Riang. 2019. "PENGARUH PELAKSANAAN MANAJEMEN KONFLIK OLEH KEPALA RUANGAN PADA MOTIVASI KERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUMAH SAKIT MARTHA FRISKA MEDAN." *Indonesian Trust Health Journal* 2 (1). <https://doi.org/10.37104/ithj.v2i1.22>.

- Dea Maulana Ibrahim¹, Sukomo², Aziz Basari³. 2020. "Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Study Pada Toko Gunasalma Kawali)." *Business Management and ...* 2 (September).
- Ghufron, Ghufron. 2021. "Manajemen Konflik Dan Penyelesaiannya Dalam Pandangan Islam." *At-Turost: Journal of Islamic Studies* 8 (1). <https://doi.org/10.52491/at.v8i1.58>.
- Hasbi Hassan, Wachid Abdurrahman. 2018. "Manajemen Konflik Dalam Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Jalan Tol Batang - Semarang." *Journal of Politic and Government Studies* 8 (1).
- Hidayah, Bidayatul, and Sugeng Hariyadi. 2019. "'Siapa Yang Lebih Terampil Mengelola Konflik Rumah Tangga?' Perbedaan Manajemen Konflik Awal Perkawinan Berdasarkan Gender." *Jurnal Psikologi Sosial* 17 (1). <https://doi.org/10.7454/jps.2019.3>.
- Indonesia, Sekretaris Negara Republik, and Bambang. 2003. "Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional. BAB." *Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301*.
- Jaya Wardana, Dodi, Nur Fauziyah, Andi Rahmad Rahim, and Sukaris Sukaris. 2020. "MANAJEMEN KONFLIK DENGAN SELF-AWARENESS." *DedikasiMU(Journal of Community Service)* 2 (4). <https://doi.org/10.30587/dedikasimu.v2i4.2063>.
- Moleong, Lexy J. 2017. "Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)." In *PT. Remaja Rosda Karya*.
- Na'im, Zaedun. 2021. "MANAJEMEN KONFLIK." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2 (2). <https://doi.org/10.32478/leadership.v2i2.720>.
- NB., Mudzakkar. 2021. "Strategi Manajemen Konflik Dalam Upaya Penyelesaian Konflik Politik: Suatu Tinjauan Teoritis." *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)* 3 (2). <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.643>.
- Nugroho, Syaifulloh. 2020. "Kontribusi Komunikasi Dan Keterampilan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi* 7 (1). <https://doi.org/10.21831/jppfa.v7i1.24774>.
- Panggabean, Rizal. 2017. "Institusionalisasi Manajemen Konflik Berbasis Sekolah." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 1 (1). <https://doi.org/10.32533/01107.2017>.
- Pinatih, Gusti Ayu Radhaswari Ananda, and Naomi Vembriati. 2019. "Persepsi Penggunaan Gaya Manajemen Konflik Oleh Pemimpin Terhadap Kepuasan Anggota Di Organisasi Kemahasiswaan Universitas Udayana." *Jurnal Psikologi Udayana* 6 (02). <https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p06>.
- Prayitno, Baskoro Adi. 2014. "Potensi Sintaks Model Pembelajaran Konstuktuviv-Metakognitif Dalam Melatihkan Berpikir Dan Kemandirian Belajar Siswa." *Prosiding SNPS (Seminar Nasional Pendidikan Sains)*.
- Rahma Safitri, Omar K. Burhan, and Zulkarnain. 2014. "GAYA MANAJEMEN KONFLIK DAN KEPERIBADIAN." *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi* 8 (2). <https://doi.org/10.32734/psikologia.v8i2.2771>.
- Saputra, Muhamad Andika Sasmita, and Alkhusari Alkhusari. 2021. "MANAJEMEN KONFLIK SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA TENAGA KESEHATAN DI RSUD." *Jurnal 'Aisyiyah Medika* 6 (1). <https://doi.org/10.36729/jam.v6i1.768>.
- SYABAN, MARWAN. 2019. "KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM." *AL-WARDAH* 12 (2). <https://doi.org/10.46339/alwardah.v12i2.141>.
- Taufiquzzaman, Nikmatullah, Suni Nurul, and Anita Lisdiana. 2021. "Social Pedagogy: Journal of Social Science Education Manajemen Konflik Dalam Menyelesaikan Konflik Di Dalam Organisasi Risma Di Desa Makarti Kecamatan Tumijajar." *Social Pedagogy: Journal of Social Science Education* 2 (2).
- TUMPAI, RATKLIF VEBRIANTO, and NILUH EVY ROSSANTY. 2020. "PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA BPJS KESEHATAN CABANG PALU." *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)* 6 (2). <https://doi.org/10.22487/jimut.v6i2.198>.
- Wulandari, Cicilia Ika, Enie Novieastari, and Sri Purwaningsih. 2019. "Optimalisasi Manajemen Konflik: Perilaku Asertif Dalam Keperawatan." *Jurnal Kesehatan Saelmakers* 2 (2).