



**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI  
KONFLIK KESISWAAN DI MTsN 9 AGAM**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)  
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*

**Oleh:**

**MIRA DESWITA  
NIM. 1630103052**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
1441 H/ 2020 M**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mira Deswita  
NIM : 1630103052  
Tempat/ Tanggal Lahir : Lubuk Basung/ 13 Desember 1998  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam” adalah hasil karya saya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 12 Maret 2020

Yang membuat pernyataan,



Mira Deswita

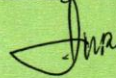
NIM. 1630103052

#### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **MIRA DESWITA**, NIM. 1630103052, dengan judul: "**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI KONFLIK DI MTSN 9 AGAM**" memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang munaqasyah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Batusangkar, 11 Maret 2020  
Pembimbing



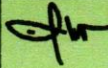

**Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd**  
NIP. 19700825 200003 1



### PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama MIRA DESWITA, NIM. 1630103052, judul: "UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI KONFLIK KESISWAAN DI MTSN 9 AGAM", telah diuji dalam Ujian *Munaqasyah* Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar yang telah dilaksanakan pada hari Jum'at tanggal 24 April 2020.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama/ NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1.	Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd 19700825 200003 1 001	Pembimbing Utama		27/6/20
2.	Dr. Fadriati, M.Ag 19691109 199803 2 002	Anggota Penguji Utama		24/04-2020

Batusangkar, 24 Juni 2020

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan


Dr. Sirajul Munir, M.Pd  
NIP. 19740725 199903 1 003

## ABSTRAK

**MIRA DESWITA, NIM. 1630103052**, Judul Skripsi: **“Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam”**, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah upaya dan langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah 1) Faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam, 2) Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam, 3) Apa kendala kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam?. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mendeskripsikan apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam, 2) Untuk mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam, 3) untuk menjelaskan tentang kendala yang dialami kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif dan mengambil lokasi di MTsN 9 Agam. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kesiswaan, Guru BK, dan 2 orang siswa yang pernah bermasalah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu berupa hand phone, buku catatan, dan pulpen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik penjaminan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketekunan pengamatan, triangulasi, dan bahan referensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam adalah dengan memberikan kewenangan terlebih kepada wali kelas, guru BK, dan Wakil Kesiswaan. Apabila konflik siswa yang terjadi tidak dapat dibenahi oleh pihak di atas, maka kepala sekolah akan melakukan pemanggilan langsung kepada siswa tersebut, lalu mendengar permasalahan yang terjadi dari siswa tersebut, lalu memberikan masukan dan nasehat. Dan jika nasehat yang diberikan tidak memberikan efek positif, maka akan dilakukan pemanggilan orangtua. Dari penelitian yang dilakukan, upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam telah berjalan baik dan memberi efek jera kepada siswa yang akibatnya siswa tidak lagi mengulangi masalah yang sama dan setiap konflik siswa yang terjadi dapat diminimalisir dan diatasi dengan cepat.

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	7
F. Definisi Operasional.....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Konsep Dasar Kepala Sekolah .....	9
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	9
2. Kompetensi Kepala Sekolah .....	12
3. Peran Kepala Sekolah .....	19
B. Konsep Konflik Organisasi .....	22
1. Pengertian Konflik Organisasi .....	22
2. Jenis-jenis Konflik .....	25
3. Ciri-ciri Konflik Organisasi .....	30
4. Faktor yang Mendasari Munculnya Konflik .....	30
5. Tahapan Perkembangan Konflik.....	31
6. Dampak konflik.....	32
7. Strategi Mengatasi Konflik .....	35

8. Ragam Model Strategi Mengatasi Konflik .....	37
C. Penelitian Relevan.....	40

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	42
B. Latar dan Waktu Penelitian.....	42
C. Sumber Data.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data.....	43
E. Teknik Analisis Data.....	46
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data .....	48

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Temuan Umum Penelitian.....	50
1. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Agam.....	50
2. Visi, Misi, dan Motto MTsN 9 Agam.....	51
3. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 9 Agam .....	51
4. Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 9 Agam .....	53
5. Keadaan Siswa MTsN 9 Agam.....	53
6. Struktur Organisasi MTsN 9 Agam.....	54
B. Temuan Khusus Penelitian.....	55
1. Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam .....	55
2. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam .....	58
3. Kendala Kepala Sekolah dalam Upaya Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam.....	64
C. Pembahasan.....	65
1. Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam .....	65

2. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam .....	68
3. Kendala Kepala Sekolah dalam Upaya Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam .....	72

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	74
B. Saran.....	74

## **DAFTAR KEPUSTAKAAN**



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Teknik Manajemen Konflik .....	36
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	42
Tabel 4.1 Keadaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 9 Agam ...	51
Table 4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 9 Agam .....	53
Tabel 4.3 Rekap Data Siswa Tahun Ajaran 2019/ 2020 .....	53

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Pedoman Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 9 Agam .....	79
Lampiran 2. Transkrip Wawancara dengan Kepala MTsN 9 Agam .....	83
Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian .....	97
Lampiran 4. Tata Tertib Siswa MTsN 9 Agam .....	104
Lampiran 5. Surat Izin Penelitian LPPM .....	111
Lampiran 6. Surat Izin Penelitian Kecamatan Lubuk Basung .....	112
Lampiran 7. Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	113

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu lembaga pendidikan seperti madrasah juga dikatakan sebuah organisasi. Organisasi adalah suatu tempat atau wadah berkumpulnya sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi dapat disebut sebagai suatu sistem yang bergerak dalam bidang sosial yang pelaksanaannya lebih ditekankan kepada bagaimana organisasi tersebut mampu bertahan dan beradaptasi dengan lingkungan disekitarnya, serta mampu mengendalikan setiap perubahan yang terjadi (Triatna, 2015: 3). Dalam suatu organisasi pendidikan terdapat komponen-komponen yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya terdapat kepala sekolah, komite sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Beberapa komponen ini jika satu komponen tidak berjalan atau tidak melaksanakan tugasnya dengan baik maka akan mempengaruhi kepada komponen lain yang dapat menjadikan madrasah tidak maju dan mengalami ketertinggalan dalam perkembangan zaman yang semakin canggih. Dengan demikian dapat diketahui bahwa organisasi merupakan suatu bentuk kerja sama yang dilakukan antara dua orang atau lebih secara formal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2003: 96).

Kepala sekolah adalah pemimpin di bidang pendidikan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami konsep dasar kepemimpinan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah berhadapan dengan orang lain atau kelompok yang dipimpinnya (Hendyat, 2010: 208). Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan strategis yang tepat untuk mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong

keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Nelvi, 2014: 56). Madrasah sebagai lembaga yang lebih sering berhubungan dengan manusia memiliki tingkat kesulitan yang cukup akut. Antara satu individu dengan individu lainnya mempunyai perbedaan, sehingga kepala madrasah diharuskan merancang satu strategi yang tepat untuk mewedahi perbedaan tersebut serta dapat memberikan motivasi kepada sumber daya yang ada di madrasah khususnya guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah dan sistem informasi sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai tupoksi sebagai perencana program yangmana disini kepala sekolah juga harus bisa merencanakan program yang berkaitan dengan meminimalisir terjadinya konflik yang mungkin akan terjadi di lingkungan sekolah. Seperti adanya program layanan BK yang diberikan kepada seluruh siswa.

Dalam menjalankan peranannya sebagai manajer dan pemimpin pendidikan, kepala sekolah menghadapi berbagai komponen yang potensial memunculkan permasalahan. Hal ini disebabkan oleh heterogenya sumber daya yang dikelola, banyaknya kepentingan antarunit dalam keseluruhan struktur organisasi, personel pendukung pelaksanaan pendidikan yang memiliki latar belakang, kepentingan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bervariasi (Hendyat, 2012: 266). Standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi umum dan kompetensi emosi. Di dalam Permendiknas nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki manajemen relasi yakni mampu mengatur atau mengelola pihak lain dalam mitranya. Disini juga dijelaskan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dalam manajemen

konflik, yakni dapat ditunjukkan dengan meletakkan kedudukan setiap orang yang terlibat dalam konflik, berkemampuan untuk mengenal pasti ketentuan tertentu orang lain serta dapat menyelesaikan konflik tanpa adanya menimbulkan konflik lain.

Globalisasi berdampak pada percepatan perkembangan ilmu pengetahuan disatu sisi, namun pada sisi yang lain dapat menyebabkan konflik pada manusia yang tidak siap menghadapi keadaan yang cepat berubah. Organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisis kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*) internal dan memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan di masa depan (Wahyudi, 2015: 1).

Menurut Stoner dan Wankel dalam Wirawan (2010: 22), Konflik dapat terbagi pada 4 macam, yaitu konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri, konflik interpersonal adalah pertentangan seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan, konflik antar individu, konflik antar kelompok, dan konflik antar organisasi. Konflik yang biasa terjadi di sekolah antara lain tawuran antar pelajar, perkelahian guru dengan murid, siswa yang memiliki geng, diskriminasi yang dilakukan guru terhadap siswa. Permasalahan ini secara umum sering terjadi di sebuah sekolah baik itu di sekolah tingkat menengah pertama maupun sekolah tingkat menengah atas. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam mengatasi konflik di suatu sekolah yang dipimpinnya merupakan hal yang paling penting dan kepala sekolah perlu mengambil keputusan terbaik yang dapat mengurangi permasalahan menjadi resiko yang paling sedikit ataupun masalah tersebut dapat terselesaikan sepenuhnya.

Berdasarkan observasi awal di MTsN 9 Agam, Madrasah ini merupakan madrasah yang sedang dalam perkembangan kearah yang lebih maju lagi. Perkembangan ini sudah mulai terlihat dari keadaan sebelumnya,

yaitu peserta didik yang masuk ke MTsN 9 Agam ini sudah lumayan bertambah, dengan itu sekolah juga menambah sarana dan prasarana yang ada seperti menambah gedung lokal, menambah buku-buku perpustakaan, alat-alat ekstrakurikuler, serta alat praktek labor IPA dan Komputer. Dalam pendidikan ekstrakurikuler juga mengalami perkembangan yang pesat seperti dalam kegiatan kepramukaan, Gudep madrasah ini telah sering mengikuti event-event yang ada, tidak seperti pada waktu dahulunya, kepramukaan di madrasah ini tidak berjalan dengan baik. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler lainnya yang berkembang pesat adalah pada bidang seninya yaitu, Marching Band MTsN ini mulai nampak kemajuan dengan meraih peluang menjadi pemain saat Upacara Besar yang diadakan oleh Kabupaten Agam. Di samping dengan adanya kemajuan serta perkembangan yang terjadi, terdapat permasalahan yang terjadi pula akibat tidak tercapainya atau tidak sanggupnya komponen yang ada untuk mengikuti perkembangan zaman tersebut. Yaitu munculnya konflik dalam organisasi ini, yang mana terlihat berbagai konflik yang terjadi karena ketidaksesuaian antara kenyataan dengan keinginan. Konflik juga terjadi karena perasaan yang sangat sensitif antar sumber daya manusia yang ada di organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 9 Agam, diketahui bahwa permasalahan yang terlihat di madrasah ini ada berbagai permasalahan yang dapat berakibat pada konflik. Diantaranya yaitu guru yang bersifat tidak profesional dengan peneguran yang diberikan oleh kepala sekolah kepadanya dan terjadinya perbedaan pendapat antara guru dengan kepala sekolah. Selain dari permasalahan yang terjadi pada guru, konflik juga terjadi pada peserta didik, yakni: siswa yang tidak berpakaian seragam padahal telah diberikan peraturan tentang pakaian seragam sekolah, sering datang terlambat, tidak ikut shalat berjama'ah, berkelahi antar siswa serta ada siswa yang merokok di lingkungan sekolah (Drs.Basyaruddin, Wawancara, MTsN 9 Agam, 24 Juli 2019).



Dari berbagai fenomena konflik yang dijelaskan diatas, konflik yang ada dapat dimasukkan kedalam berbagai kategori. konflik yang terlihat di madrasah ini ada yang termasuk jenis konflik intrapersonal diantaranya, siswa yang tidak mau memenuhi peraturan sekolah berupa menggunakan pakaian seragam sekolah, siswa yang selalu datang terlambat, siswa yang merokok dan siswa yang tidak ikut sholat berjama'ah. Itu merupakan konflik yang terjadi pada siswa tersebut dengan dirinya sendiri. Dan konflik interpersonal yang terlihat yaitu siswa yang berkelahi antar mereka dan juga siswa yang membantah pelajaran yang diberikan oleh gurunya. Ini merupakan konflik interpersonal, yang mana pertentangan yang terjadi antara seseorang siswa dengan temannya maupun pertentangan siswa dengan gurunya.

Berbagai macam konflik yang terjadi, adapun konflik yang peneliti khususkan untuk diteliti di MTsN 9 Agam ini adalah konflik kesiswaan yaitu adanya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan siswa baik pelanggaran berat, sedang, ringan serta ada pelanggaran khusus. Pelanggaran berat yang ada terjadi di MTsN 9 Agam adalah siswa merusak fasilitas sekolah yaitu merusak pagar. Pelanggaran sedang yang terjadi yaitu siswa berkelahi dalam berpakaian seragam sekolah, cabut dalam jam pelajaran, tidak memakai seragam sekolah, membawa HP dan tidak dititipkan kepada guru, serta tidak mengindahkan teguran guru. Pelanggaran ringann yang terjadi yaitu siswa tidak memakai atribut sekolah, membawa teman yang bukan siswa sekolah, merokok di lingkungan sekolah, menggunakan HP saat belajar/ ujian, tidak lengkap atribut sekolah, rambut panjang, keluar pekarangan tanpa izin, terlambat hadir, tidak mengikuti upacara bendera, belanja pada saat jam pelajaran, mengeluarkan baju bagi siswa laki-laki, dan melompat pagar. Selanjutnya pelanggaran khusus yang sering dilakukan oleh siswa yaitu memakai celana pensil, rambut diwarnai, membawa HP, serta atribut tidak lengkap.

Jadi upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik di sekolah ini sangat penting untuk dibahas karena konflik merupakan sesuatu yang dapat berpengaruh besar terhadap penyelenggaraan pendidikan bahkan dapat menghancurkan suatu lembaga/ organisasi. Maka dari itu perlu adanya penanganan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi konflik yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam”.

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada:

1. Faktor penyebab terjadinya konflik di MTsN 9 Agam.
2. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik di MTsN 9 Agam.
3. Kendala kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik siswa di MTsN 9 Agam?
2. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam?
3. Apa kendala kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam.

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mendeskripsikan faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya konflik siswa di MTsN 9 Agam.

2. Untuk mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam.
3. Untuk menjelaskan kendala yang dialami kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik siswa di MTsN 9 Agam.

#### **E. Manfaat Penelitian dan Luaran Penelitian**

##### 1. Manfaat Penelitian

###### a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini berguna untuk mengembangkan ilmu terutama dalam bidang ilmu manajemen pendidikan islam, dan sebagai referensi untuk penelitian sejenis dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan dan kemajuan dunia pendidikan terutama mengenai upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik .

###### b. Manfaat Praktis

Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan untuk berbagai pihak, yaitu:

###### 1) Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan peneliti dan sebagai bahan perbandingan ilmu yang didapatkan dengan keadaan nyata yang terjadi. Dan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan (S1) pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

###### 2) Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi lembaga pendidikan atau Madrasah Tsanawiyah terkait dengan upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik di MTsN 9 Agam.

###### 3) Bagi Akademik

Sebagai tambahan informasi dan referensi bagi pembaca yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

## 2. Luaran Penelitian

Peneliti mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat diterbitkan sebagai jurnal ilmiah dan juga diseminasikan pada forum seminar sehingga dapat menjadi bahan bacaan bagi pembaca.

## **F. Defenisi Operasional**

1. Kepala sekolah adalah seorang tenaga pengajar yang diberikan tugas atau tanggung jawab lebih untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar yang bertujuan untuk mencerdaskan anak bangsa. Sama halnya yang disampaikan oleh Wahjosumidjo (2011:83), kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.
2. Menurut Killman dan Thomas, Konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Menurut Walton, konflik organisasi adalah perbedaan idea tau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan. Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Konsep Dasar Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin pada sebuah lembaga sekolah. Karena bertugas memimpin sebuah lembaga kependidikan sekolah maka untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Kepala sekolah juga harus menguasai kompetensi-kompetensi umum yang dipersyaratkan dan kompetensi lainnya seperti kompetensi emosi. Tak kalah pentingnya bagi seorang kepala sekolah di era desentralisasi sekarang mengetahui tiga kepemimpinan yang dianggap representatif untuk diterapkan, yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional, dan visioner (Supardi, 2013:27).

Kepala sekolah dalam manajemen konflik berperan sangat utama karena seorang kepala sekolahlah yang akan mengambil keputusan dengan diberlakukannya sanksi atau hal semacamnya. Demikian juga dengan tanggung jawab akhir yang akan terjadi dalam organisasi sekolah, kepala sekolahlah yang menjadi penanggung jawab utama dari segala hal bidang yang dikerjakan oleh seluruh bawahannya.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang lain tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas (Wahjosumidjo, 2011:85). Seorang guru dapat diangkat menjadi kepala sekolah dengan adanya banyak pertimbangan yang dilihat dari kemampuan ia melakukan lobbying, mampu memberi dorongan semangat kepada teman sekerjanya serta mampu mengajak orang lain bekerja sama. Selain itu, juga dilihat

dari kepribadiannya yang kharismatik, berwibawa dan berkata dengan adanya landasan.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2011:83).

Kepala sekolah merupakan suatu komponen pendidik yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala sekolah juga merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Peran kepala sekolah adalah mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di bidang pendidikan haruslah mengetahui dan memahami serta mengaplikasikan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Menurut Mulyasa (2003) kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.



- b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ini dapat menjadikan sekolah maju dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan tidak mengalami ketertinggalan publik. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan dalam melaksanakan kepemimpinannya agar bawahannya dan suasana kerja menjadi nyaman dan enak. Selain itu, kepala sekolah karena ia merupakan tonggak pimpinan organisasi ada di tangannya maka ia juga harus menciptakan sekolah yang damai, ramah dan siswa memiliki ketertarikan dan semangat lebih dalam belajar dengan cara mengajak seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menciptakan iklim yang baik di lingkungan sekolah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang tugas fungsional guru yang juga diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin sekolah. Dimana seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mempengaruhi bawahannya (stakeholders) yang ada di lembaga tersebut untuk dapat menjalankan kerjanya secara baik agar tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

## 2. Kompetensi Kepala Sekolah

### a. Kompetensi umum

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 tahun 2007 mengenai standar kompetensi kepala sekolah atau madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah:

#### 1) Kompetensi kepribadian

- a) Berakhlak mulia mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- e) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

#### 2) Kompetensi manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tindakan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
  - g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
  - h) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - i) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - j) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
  - k) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - l) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik sekolah/madrasah.
  - m) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - n) Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
  - o) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
  - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah.madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan professional guru.
  - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesinal guru.
- 5) Kompetensi sosial
- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
  - b) Berprestasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
- b. Kompetensi emosi

Goleman (1998) mendefenisikan kompetensi emosi sebagai suatu pemahaman yang mendalam mengenai kekuatan, kekurangan, keperluan, dan arah haluan emosi termasuk keikhlasan terhadap diri sendiri dan orang lain (Supardi, 2013:34). Goleman telah membagikan kompetensi emosi kepala sekolah dalam empat kelompok, yaitu:

1) Kesadaran diri

a) Pengendalian emosi diri

Pengendalian emosi diri dapat dilihat dari kemampuan mengenal dengan pasti situasi-situasi yang dapat mendorong kepada kekuatan emosi seseorang, dan mempunyai sifat humor.

b) Orientasi pencapaian

Orientasi pencapaian dapat dilihat melalui usaha untuk mendapat jawaban walau sukar, dan memberikan alasan yang dapat diterima akal berkaitan perasaan.

c) Sikap optimis

Sikap optimis dapat dilihat dari berhujah untuk mengukuhkan pendirian apabila menerima sesuatu jawaban, dan memahami bahwa perasaan akan member arahan pada tindakan.

d) Ketulusan

Ketulusan dapat terlihat dari boleh bertindak dengan pikiran yang rasional setiap masa, berkeyakinan untuk menampilkan diri dengan lebih efektif.

e) Kemampuan menyesuaikan diri

2) Manajemen diri

a) Kemampuan mengendalikan emosi sendiri

Dapat ditunjukkan dengan senantiasa berpikir positif, berkemampuan untuk memulakan sesuatu tindakan sebagai asas untuk mineral kemungkinan, sanggup menempuh segala rintangan untuk mencapai tujuan, membuat penyesuaian ide berdasarkan informasi terbaru.

b) Berorientasi pada pencapaian

Dapat ditunjukkan dengan senantiasa menetapkan tujuan yang menantang dan dapat diukur, sanggup mengambil risiko untuk

mencapai tujuan, percaya bahwa masa depan senantiasa lebih baik, peka terhadap etika.

c) Memiliki sikap optimis

Dapat ditunjukkan dengan mampu untuk mendengarkan keluhan atau pandangan dengan penuh perhatian, sanggup bertindak walaupun melibatkan biaya yang terpaksa ditanggung sendiri.

d) Memiliki ketulusan

Dapat ditunjukkan dengan bersikap tenang dalam keadaan tertekan, senantiasa menepati janji, mampu mengakui kesalahan, dapat mengendalikan dengan baik situasi-situasi tidak disangka.

e) Kemampuan menyesuaikan diri

Dapat ditunjukkan dengan berusaha mencari cara untuk meningkatkan prestasi peserta didik, mengabaikan tentang birokrasi atau undang-undang apabila perlu, bersikap positif walaupun usaha atau tindakan yang dilaksanakan terkendala atau terhalang, mengambil tindakan untuk memperbaiki sesuatu situasi apabila terdesak.

f) Memiliki inisiatif

Dapat ditunjukkan dengan mengambil kesempatan dengan segera terhadap peluang yang ada, suatu strategi, tujuan atau program untuk disesuaikan dengan sesuatu keperluan atau situasi, mencari informasi menggunakan cara-cara yang luar biasa, menjadikan setiap hambatan sebagai pengajaran.

3) Kesadaran sosial

a) Empati

Empati dapat dilihat dari senantiasa tampil untuk member pelayanan kepada guru atau staf tanpa menghitung waktu.



b) Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan dapat dilihat dari memahami struktur tidak formal yang ada dalam organisasi, memahami peraturan-peraturan tidak formal yang wujud di sekolah, memahami sebab-sebab berlakunya suatu konflik untuk memahami keperluan guru-guru atau staf.

c) Kesadaran organisasi

Kesadaran organisasi dapat dilihat dari tidak tidak mengamalkan politik di tempat kerja, berkemampuan untuk melihat dan menilai sesuatu isu daripada pandangan atau perspektif orang lain, menyesuaikan kebutuhan peserta didik dengan pelayanan, peka terhadap perasaan atau hati orang lain berdasarkan tanda-tanda bukan lisan.

4) Manajemen relasi

a) Kerja sama kelompok

Kerja sama kelompok dapat ditunjukkan dengan mau berubah atau membuat perubahan, mengalahkannya keterlibatan orang lain dalam kelompok, memberi tindak lanjut yang membina, meminta input dari orang lain.

b) Kepemimpinan berinspirasi

Kepemimpinan berinspirasi dapat ditunjukkan dengan senantiasa memberi arahan dan mengembangkan peserta didik, senantiasa menjadikan kerja yang dilakukan lebih menarik, mengamalkan kepemimpinan melalui teladan.

c) Pelaporan perubahan

Pelaporan perubahan dapat ditunjukkan dengan menimbulkan konflik atau suasana pertentangan, mampu memotivasikan orang lain.

d) Manajemen konflik

Manajemen konflik dapat ditunjukkan dengan meletakkan kedudukan setiap orang yang terlibat dalam konflik, berkemampuan untuk mengenal pasti ketentuan tertentu orang lain, mempunyai inisiatif untuk berubah dengan sendirinya, senantiasa mendapat dukungan dari orang-orang penting, mampu untuk mengelak dari pada berlakunya suatu konflik, mengukuhkan dan mengekalkan hubungan yang erat di tempat kerja.

e) Pengaruh

Pengaruh dapat ditunjukkan dengan menjelaskan visi sekolah dengan jelas, membina dukungan dari pada orang di belakang layar, membina keyakinan peserta didik atau rekan sejawat dengan mengaitkan minat atau kecenderungan mereka, dapat bekerja sama dengan orang lain, menyediakan latihan dan arahan secara terus-menerus (Supardi, 2013:34-39).

Dengan banyaknya kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, maka dalam pembahasan skripsi ini yang lebih diutamakan yaitu kompetensi dalam manajemen konflik, yang mana kepala sekolah harus menguasai materi-materi manajemen konflik dan mampu dalam meminimalisir konflik yang mungkin terjadi di organisasi yang dipimpinnya tersebut. Kemampuan manajemen konflik yang harus dimiliki kepala sekolah adalah mampu adil terhadap kedudukan setiap orang yang berkonflik, tidak menyelesaikan konflik sesuai dengan intuisi pribadinya sendiri dan mampu mendengarkan keluhan kedua belah pihak yang berkonflik serta tidak mengambil keputusan tergesa-gesa. Maka dari itu, seorang kepala sekolah harus dapat setidaknya membuat konflik dikecilkan tanpa menimbulkan masalah baru karena jika untuk menghilangkan suatu konflik itu merupakan hal yang tidak mungkin.

Sebab setiap ada beberapa orang atau belah pihak yang saling bekerjasama disuatu wadah yang sama, pastilah akan ada permasalahan baik itu kecil maupun yang besar berkibat pada konflik.

### 3. Peran Kepala Sekolah

Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Mutia Rahmadani, 2012:15).

Untuk meminimalkan konflik, peranan sekolah sangat penting dalam hal ini misalnya sekolah harus membuat tata tertib agar siswa bisa lebih disiplin dan ada pegangan atau aturan dalam pelaksanaan kegiatan. Kemudian diperlukan layanan BK dalam pembinaan mental siswa, mengkondisikan suasana yang ramah dan penuh kasih sayang dan juga menyediakan fasilitas yang dapat digunakan siswa dalam penyaluran bakatnya.

Betapa banyak variabel yang mengandung arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas dan tugas peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat konflik dan unik.

#### a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberika nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat

dideskripsikan sebagai berikut: mengikutsertakan guru-guru dalam penataran untuk menambah wawasan para guru, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan menggunakan waktu belajar secara efektif.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mampu memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan manajemen yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola manajemen peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan manajemen keuangan.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai belajar yang lebih efektif.

e. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemajuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari

kepribadian dan pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Kepala sekolah harus bisa menciptakan suasana yang menarik dan asik disamping menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Penciptaan iklim ini dapat dilakukan berupa bercanda dengan bawahannya ketika tidak dalam pekerjaan yang serius.

g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Kepala sekolah berperan sebagai wirausahawan yaitu mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin, serta menerapkan nilai dan prinsip kewirausahawan dalam mengembangkan sekolah.

h. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungannya, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif,

kreatif, delegatif, integrative, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

i. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Kepala sekolah memiliki gaya tersendiri untuk mengendalikan konflik yang terjadi. Peran kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik lainnya adalah, sebagai berikut:

- 1) Sanggup menyampaikan pokok masalah penyebab timbulnya konflik. konflik tidak dapat diselesaikan jika permasalahan pokoknya terisolasi.
- 2) Mau mengakui adanya konflik.
- 3) Bersedia melatih diri untuk mendengarkan dan mempelajari perbedaan. Seharusnya kedua belah pihak berusaha untuk benar-benar saling mendengarkan.
- 4) Sanggup mengajukan usul atau nasehat. Tawarkan kesediaan untuk selalu dapat membantu perwujudan rencana-rencana tersebut.
- 5) Minimalisasi ketidakcocokan. Cari jalan tengah diantara kedua belah pihak yang sering berbeda pandangan dan pendapat.

## **B. Konsep Konflik Organisasi**

### **1. Pengertian Konflik Organisasi**

Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan suatu hal yang mendasar dan esensial. Konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variabel yang bergerak bersamaan secara dinamis. Oleh



karena itu, konflik adalah proses yang wajar terjadi dalam suatu kelompok atau masyarakat.

Menurut Killman dan Thomas, konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Menurut Stoner, konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Menurut Daniel Webster, konflik adalah persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain dan keadaan atau perilaku yang bertentangan. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Gibson (1977:347) hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

Robbins (1996) dalam "*Organization Behavior*" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi baik itu dalam diri individu maupun dengan orang-orang di sekitaran individu itu sendiri yang dapat menyebabkan adanya dampak positif dan juga dampak negatif. Perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi merupakan penyebab munculnya konflik. Demikian halnya persoalan alokasi sumber daya yang

terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu maupun antar kelompok.

Dengan demikian, manajemen konflik dalam sebuah organisasi merupakan suatu seni mengatur dan mengelola konflik yang ada pada organisasi agar menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan prestasi organisasi.

Istilah dalam Al-Qur'an, konflik berlawanan dengan kata "ikhtifal" sebagaimana Firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 213:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ ۗ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ۗ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ۗ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٢١٣﴾

*“Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus. (Q.S Al-Baqarah: 213)*

Berdasarkan Firman Allah diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manusia pada awalnya adalah satu. Tetapi dalam sejarahnya, manusia dengan kecenderungan negatifnya yang didorong oleh hawa nafsu tergiur untuk menyeleweng. Penyelewengan-penyelewengan itu terjadi karena adanya berbagai kepentingan dan motivasi keduniaan manusia yang kemudian diwujudkan tanpa batas ketentuan sehingga melanggar hak-hak orang lain dengan penuh kedengkian. Pemenuhan

kepentingan tanpa batas dan mengambil yang bukan haknya inilah menurut mereka yang memicu perpecahan di antara manusia yang pada awalnya merupakan satu kesatuan komunitas yang terikat dengan nilai-nilai ajaran Islam. Selama manusia hidup dengan kedengkian dan selalu ingin mengambil hak orang lain, maka konflik yang mengakibatkan perpecahan akan selalu mengiringi kehidupan manusia pada awalnya merupakan umat yang satu.

Dalam kehidupan kita saat ini, banyak fakta menunjukkan bahwa masyarakat sebagai satu kesatuan sosial, sering mengalami konflik karena adanya berbagai kepentingan dalam pemenuhan tersebut mengabaikan hak-hak orang lain, baik dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat materi ataupun non-materi. Sama halnya dengan konflik kesiswaan yang terjadi di sekolah, banyak siswa yang hanya memikirkan keinginan dan kemauannya saja tanpa memikirkan peraturan yang terdapat di sekolah tersebut, maka dari itu ia meyelewengkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Seperti contohnya melanggar peraturan sekolah berupa tidak mengenakan pakaian seragam sekolah dan merokok di lingkungan sekolah.

## **2. Jenis- jenis Konflik**

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010:22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu: a). Konflik Intrapersonal. Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. b). Konflik Interpersonal. Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini

akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. c). Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok. Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada. d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja. e). Konflik antara organisasi. Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko ada dalam jurnal (Jefri Heridiansyah. 2014) lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

1. Konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Dipurchasing sendiri seringkali satu karyawan staff mendapatkan pekerjaan yang bukan menjadi tanggungjawab dan jobdesknya sehingga beban kerja yang diterima semakin berat dan pekerjaan yang menjadi jobdesk utamanya menjadi terabaikan. Hal ini

tentu saja membuat karyawan tersebut kebingungan dengan jenis kepastian pekerjaan yang seharusnya dilakukan.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan dan tugas (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contohnya adalah bentuk tekanan kepada karyawan yang baru saja mengawali karirnya dengan memberikan jobdesk pekerjaan yang overload sehingga membebani karyawan tersebut sehingga timbul konflik yang akhirnya akan mengganggu kinerja pekerjaan dalam satu departemen tersebut.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok. Departemen Purchasing seringkali timbul pertentangan dengan departemen lain dalam hal pemesanan barang dan kecocokan harga. Departemen yang terkait biasanya memesan barang dengan kualitas barang yang bagus namun dengan brand ternama sedangkan departemen purchasing sendiri menginginkan harga yang murah serta kualitas yang bagus dan tidak harus dari brand ternama.
5. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan dengan supplier dan customers.

Jenis- jenis konflik juga dapat dilihat dari berbagai segi:

- a. Konflik dilihat dari pihak yang terlibat di dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, maka Stoner dan Freeman (1989: 393) dalam Samsul Arifin (2012:166) membagi konflik dalam enam macam, yaitu:

- 1) Konflik dari dalam individu (*conflict within the individual*) yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran, dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
- 2) Konflik antar individu (*conflict among the individual*) yaitu konflik yang terjadi antar individu yang berbeda di kelompok yang berbeda dalam satu kelompok/ organisasi ataupun antara individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.
- 3) Konflik antar individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*) yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan cara individu terhadap paksaan kesamaan cara kerja yang dilakukan oleh kelompok kerja mereka.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi (*conflict among groups in same organization*) yaitu perbedaan atau petentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi yang akan memicu terjadinya konflik.
- 5) Konflik antar organisasi (*conflict among organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat adanya persaingan sesuatu yang mengharuskan setiap organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang lebih inovatif.
- 6) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu

organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain.

b. Konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi

Winardi (1992:174) dalam Samsul Arifin (2012:166) membagi konflik menjadi empat macam dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, yaitu:

- 1) Konflik Vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi, misalnya atasan dan bawahan.
- 2) Konflik Horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi, misalnya konflik antar karyawan atau antar departemen yang setingkat.
- 3) Konflik garis staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf biasanya berfungsi sebagai peasehat dalam organisasi.
- 4) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

c. Konflik dilihat dari fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) dalam buku Samsul Arifin (2012) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.
- 2) Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), yaitu konflik yang merintangi tujuan kelompok.

### 3. Ciri- ciri Konflik Organisasi

Ada beberapa ciri mengenai konflik organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Ada dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
- b) Timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
- c) Munculnya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menkan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis.
- d) Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
- e) Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise, dan sebagainya. (Djoko, 1993:4)

### 4. Faktor- faktor yang Mendasari Munculnya Konflik

Ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangya tidak mendapatkan perhatian utama.
- b) Penyesuaian/ kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspada terhadap masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer. Kadang-kadang kedua pihak tetap tidak puas.



- c) Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan. Mengambil sikap menjaga jarak. Manajer perlu memanfaatkan dan menunjukkan aspek-aspek yang sehat dari ketidaksepakatan tanpa membiarkan adanya perpecahan dalam kelompok.
- d) Kalah/ menang. Hal ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang sangat kuat. Pada tingkat ini pendapat dan gagasan orang lain kurang dihargai. Sebagaimana di antaranya akan berbagai macam cara untuk memenangkan pertarungan.
- e) Pertarungan/ penerbangan. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat, kemudian mundur untuk menyelamatkan diri. Apabila amarah meledak, emosi pun menguasai akal sehat. Orang-orang saling berselisih.
- f) Keras kepala. Hal ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”. Satu-satunya kasih karunia yang menyelamatkan dalam konflik ini adalah tetap mengacu pada pemikiran yang logis. Walaupun demikian, tidak ada kompromi sehingga tidak ada penyelesaian.
- g) Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus terang. Konflik hanya dipendam. Konflik yang tidak bisa diungkapkan adalah konflik yang tidak bisa diselesaikan. (Stevenin, 2000: 132-133)

## 5. Tahapan Perkembangan Konflik

Tahapan perkembangan kearah terjadinya konflik, yaitu sebagai berikut:

- a) Konflik masih tersembunyi (*laten*). Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu.
- b) Konflik yang mendahului (*antecedent condition*). Tahap perubahan dari yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu

dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

- c) Konflik yang dapat diamati (*perceived conflicts*) dan konflik yang dapat dirasakan (*felt conflict*).
- d) Muncul sebagai akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.
- e) Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (*manifest behavior*).  
Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya: individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.
- f) Penyelesaian atau tekanan konflik. Pada tahap ini ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya ditekan.
- g) Akibat penyelesaian konflik. Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat, dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya, apabila tidak, dapat berdampak negative terhadap kedua belah pihak sehingga memengaruhi produktifitas kerja. (Stevenin, 2000: 38-41)

## **6. Dampak Konflik**

### a) Dampak Positif Konflik

Apabila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti berikut.

- (1) Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

- (2) Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- (3) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi ataupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.
- (4) Semakin berkurangnya tekanan, intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- (5) Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), dan konseling (*counseling*) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin. (Wijono, 1993: 3)

b) Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektif dalam pengelolaannya, yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh dan menghindari terjadinya konflik. Akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut.

- (1) Meningkatnya jumlah absensi karyawan dan seringkali karyawan keluar pada waktu jam-jam kerja berlangsung. Misalnya, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas.
- (2) Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas

dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat memengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan kekeluargaan.

- (3) Banyak karyawan yang sakit, sulit untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, ataupun yang lainnya.
- (4) Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan. Misalnya, merusak mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- (5) Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar- masuk. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi terhambat, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan serta dapat muncul pemborosan dalam cost benefit. (Wijono, 1993: 2)

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, konflik harus mendapat perhatian. Jika tidak, seorang manajer akan terjebak pada hal-hal seperti berikut.

- (1) Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis.
- (2) Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan-rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi.

- (3) Keputusan lebih buruk yang diambil oleh perseorangan atau tim karena sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya.
- (4) Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan.
- (5) Sabotase terhadap hubungan pribadi dan reputasi anggota tim melalui gossip dan kabar burung.
- (6) Menurunkan moral, semangat, dan motivasi kerja.
- (7) Masalah yang berkaitan dengan stress. (Stevenin, 2000:131-132)

## **7. Strategi Mengatasi konflik**

### **a) Langkah-langkah Strategis dalam Menghadapi Konflik**

Menurut Stevenin, terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan.

#### **(1) Pengenalan**

Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi.

#### **(2) Diagnosis**

Diagnosis merupakan langkah terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Memusatkan perhatian pada masalah utama.

#### **(3) Menyepakati suatu solusi**

Menyepakati suatu solusi diawali dengan mengumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Dalam hal ini jangan menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik.

## (4) Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan mengatasi konflik akan terjadi keuntungan dan kerugian. Untuk hal itu perlu kehati-hatian, jangan sampai membiarkan pertimbangan terlalu memengaruhi pilihan dan arah kelompok.

## (5) Evaluasi

Penyelesaian dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Apabila penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan coba kembali.

## b) Teknik manajemen konflik

Tabel 2.1

## Teknik Manajemen Konflik

<b>Teknik Pemecahan Konflik</b>	
Pemecahan masalah	Pertemuan tatap muka dari pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan memecahkan lewat pembahasan terbuka
Tujuan atasan	Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik.
Perluasan sumber daya	Jika konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya maka dengan perluasan sumber daya lah penyelesaiannya.
Penghindaran	Menarik diri atau menekan konflik.
Perataan	Mengecilkan arti perbedaan sementara menekankan kepentingan bersama antara pihak-pihak yang berkonflik.
Kompromi	Tiap pihak konflik itu melepaskan sesuatu yang berharga.
Komando otoritatif	Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian

	mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat.
Mengubah variabel manusia	Menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
Mengubah variabel struktur	Mengubah struktur organisasi formal dan pola struktural interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain ulang pekerjaan.
<b>Teknik Perangsangan konflik</b>	
Komunikasi	Menggunakan pesan-pesan yang ambigu untuk memperkuat tingkat konflik.
Memasukkan orang luar	
Menstruktur ulang organisasi	Membuat perubahan structural organisasi.
Mengangkat pembela kejahatan	Menunjuk seorang pengkritik.

*Sumber: Stephen P. Robbins, Managing Organizational Conflict.*

## 8. Ragam Model Strategi Mengatasi Konflik

### a. Strategi Mengatasi Konflik dalam Diri Individu (*Intraindividual Conflict*)

Menurut Wijono (1993:42-66) untuk mengatasi konflik dalam diri individu, diperlukan tujuh strategi:

- 1) Menciptakan kontak dan membina hubungan
- 2) Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
- 3) Menumbuhkan kemampuan/ kekuatan diri sendiri
- 4) Menentukan tujuan
- 5) Mencari beberapa alternatif
- 6) Merencanakan pelaksanaan jalan keluar.

### b. Strategi mengatasi konflik antarpribadi (*Interpersonal Conflict*)

Menurut Wijono ( 1993: 66-112) untuk mengatasi konflik antarpribadi diperlukan tiga strategi berikut.

- 1) Strategi kalah-kalah (*lose-lose strategy*)

Strategi ini berorientasi pada dua individu atau kelompok yang sama-sama kalah. Individu atau kelompok yang bertikai mengambil jalan tengah (berkompromi) atau membayar sekelompok orang yang terlibat dalam konflik atau menggunakan jasa orang atau kelompok ketiga sebagai penengah. Strategi ini bisa diselesaikan dengan pihak ketiga yang mana bisa menggunakan arbitrase dan mediasi.

2) Strategi menang kalah (*Win-Lose Strategy*)

Terdapat beberapa cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy.

- a) Penarikan diri
- b) Taktik-taktik penghalusan dan damai
- c) Bujukan
- d) Taktik paksaan dan penekan
- e) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan sehingga tercapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh dua belah pihak. (Wijono, 1993: 44)

3) Strategi Menang-Menang (*Win-win Strategy*)

Strategi menang-menang jarang dipergunakan dalam organisasi dan industri, tetapi ada dua cara dalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal, yaitu sebagai berikut:

- a) Pemecahan masalah terpadu, usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan kedua belah pihak.
- b) Konsultasi proses antarpihak, diselesaikan oleh konsultan proses.

c. Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (*Organizational Conflict*)

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi, diantaranya sebagai berikut.



1) Pendekatan birokratis

Konflik terjadi karena pimpinan berupaya mengontrol segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Strategi untuk pemecahan masalah konflik seperti ini dipergunakan sebagai pengganti dari peraturan birokratis untuk mengontrol pribadi bawahannya.

Pendekatan birokratis dalam organisasi bertujuan mengantisipasi konflik vertical didekati dengan cara menggunakan hierarki struktural.

2) Pendekatan intervensi otoratif dalam konflik lateral

Apabila terjadi konflik lateral, akan diselesaikan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika konflik tersebut tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, manajer langsung melakukan intervensi secara otoratif kedua belah pihak.

3) Pendekatan sistem

Pendekatan sistem adalah mengoordinasikan masalah-masalah konflik yang muncul. Pendekatan ini menekankan pada hubungan lateral dan horizontal antara fungsi-fungsi pemasaran dan produksi dalam suatu organisasi.

4) Reorganisasi struktural

Cara pendekatan dapat melalui mengubah sistem untuk melihat kemungkinan terjadinya reorganisasi struktural untuk meluruskan perbedaan kepentingan dan tujuan yang hendak dicapai kedua belah pihak, seperti membentuk wadah baru dalam organisasi nonformal untuk mengatasi konflik yang berlarut-larut sebagai akibat adanya saling kebergantungan tugas dalam mencapai kepentingan dan tujuan yang berbeda sehingga fungsi organisasi menjadi kabur.

### C. Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian dari Samsuri (2011) Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan judul “ Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik di SMK N 1 Pulau Kijang Kecamatan Reteh Kabupaten Indigari Hilir”. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peneliti membahas upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik antara guru dengan kepala sekolah. Penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang akan saya lakukan tapi perbedaannya adalah penelitian ini hanya terfokus pada konflik antara guru dan kepala sekolah sedangkan penelitian yang akan saya lakukan adalah: konflik guru dengan kepala sekolah, antar guru, guru dengan siswa, dan antar siswa.
2. Hasil penelitian dari Winarnita (2014) Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Kependidikan, Universitas Negeri Padang dengan judul “ Upaya Ketua Yayasan Mengelola Konflik di SMP POM I Pulau Yayasan Mutiara Gambut Industri”. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peneliti membahas konflik yang terjadi antara kepala sekolah dengan para gurunya pada semester genap Tahun ajaran 2012-2013. Konflik ini terjadi akibat ketidakpuasan guru dengan kepala sekolah. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian saya yaitu fokus masalah yang saya bahas adalah konflik kesiswaan.
3. Hasil penelitian dari Halimatussakdiah (2017) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dengan judul “ Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik Antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah”. Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini membahas tentang Konflik yang terjadi pada guru seperti perselisihan yang terjadi antar mereka. Konflik ini

terjadi karena adanya kebijakan dan pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan guru. Fokus penelitian yang saya lakukan adalah terhadap kesiswaan sedangkan pada penelitian ini fokus yang dibahas adalah permasalahan yang terjadi pada guru dimana konflik ini terjadi antar mereka karena pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan mereka.

4. Hasil penelitian dari Kurniawan (2010) Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan judul “ Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan”. Dari penelitian ini kesimpulannya adalah bentuk konfliknya yakni konflik yang terjadi dalam susunan lembaga mulai dari komite hingga ketua seksi bidang. Bentuk konfliknya yaitu pemberian tugas yang terlalu berat, pembagian keuangan tidak sama, guru kurang profesional, tugas tidak merata dan pergantian kepemimpinan. Perbedaan dengan penelitian saya yaitu objek penelitian saya adalah siswa dan penelitian ini adalah konflik secara keseluruhan yang terjadi di lembaga tersebut.
5. Hasil Penelitian dari Maida Sari (2017) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan judul “ Implementasi Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah di SDIT Ar-Raudah Tamin Bandar Lampung”. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dibahas adalah Konflik guru dengan wali murid, konflik siswa dengan guru serta konflik antar siswa. Penelitian ini persamaannya dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah sama-sama membahas konflik di sekolah dan perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Maida Sari ini membahas konflik di sekolah secara keseluruhan sedangkan dalam penelitian saya terfokus pada konflik kesiswaan.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007 : 6). Dan adapun penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif ini adalah penelitian yang dilakukan dengan cara melihat kejadian secara langsung di lapangan. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam. Adapun fenomena yang tampak di MTsN 9 Agam adalah konflik yang terjadi pada siswa yaitunya siswa datang terlambat dan tidak mematuhi aturan berpakaian sekolah. Maka dari itu, digunakan metode deskriptif kualitatif dikarenakan peneliti ingin melihat lebih lanjut perkembangan kejadian dan menggambarkan kejadian yang ada dalam bentuk narasi.

##### **B. Latar dan Waktu Penelitian**

Adapun tempat penelitian ini adalah MTsN 9 Agam dan dilaksanakan di bulan Juli 2019- Juni 2020. Berikut ini peneliti jabarkan waktu pelaksanaan penelitian yang peneliti lakukan:

Tabel 3.1  
Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Bulan dan Tahun						
		Juli 2019	Des. 2019	Jan. 2020	Feb. 2020	Apr. 2020	Mei. 2020	Juni. 2020

1.	Observasi awal	✓						
2.	Penyusunan proposal		✓	✓				
3.	Seminar proposal			✓				
4.	Perbaikan sempro				✓			
5.	Penelitian				✓			
6.	Munaqasyah					✓		
7.	Perbaikan munaqasyah					✓	✓	
8.	Penggandaan skripsi							✓

Sumber : *Olahan Sendiri*

### C. Sumber Data

Sumber data adalah darimana data dapat diperoleh (Ashofa, 2004: 16). Sumber data merupakan sumber informasi yang peneliti dapatkan dari sesuatu yang akan diteliti yang mana sumber data tersebut terdiri dari:

1. Sumber data primer, yaitu data yang menjadi sumber data utama atau informasi yang utama dalam penelitian. Informan utama dalam penelitian ini adalah Kepala sekolah.
2. Sumber data sekunder, yaitu data tambahan yang diperoleh dari buku-buku dan sumber-sumber yang berkaitan dengan buku yang penulis temukan. Data tambahan yang penulis dapatkan saat di lapangan yaitu dari Wakil Kesiswaan, Guru BK, dan siswa yang pernah terlibat konflik. Serta informasi pendukung yang penulis dapatkan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen sekolah yang berkaitan dengan konflik kesiswaan.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan dalam pengumpulan data dalam sebuah penelitian. Teknik pengumpulan data ini sama halnya dengan instrumen penelitian yakni teknik dan alat yang digunakan dalam pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2012:102) instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur

fenomena alam maupun sosial yang diamati. Menurut Widoyoko (2012:51) instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitian dengan cara pengukuran. Ada juga yang menyatakan bahwa instrument penelitian adalah merupakan pedoman tertulis tentang wawancara, pengamatan, atau daftar pertanyaan yang dipersiapkan untuk mendapatkan informasi dari responden.

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama adalah peneliti itu sendiri, dimana dia harus menguasai berbagai hal yang akan dilakukannya seperti harus menguasai teori permasalahan yang muncul juga dapat memilih informan secara tepat.

Untuk memperoleh data dan informasi yang akurat serta valid dalam suatu penelitian, berbagai hal yang dapat dilakukan untuk memperoleh data tersebut. Maka dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengendalikan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis. Pengertian observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Selanjutnya dikemukakan tujuan observasi adalah mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interalisasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial serba kompleks dalam pola kultur tertentu. Menurut Patton berpendapat bahwa “Observasi merupakan metode pengumpulan data esensial dalam penelitian, apalagi penelitian dengan kualitatif. Untuk memberikan data yang akurat dan bermanfaat, observasi sebagai metode ilmiah harus dilakukan oleh peneliti yang sudah melewati latihan-latihan yang memadai, serta mengadakan persiapan yang teliti dan lengkap. (Imam Gunawan, 2014 : 143-144)

Observasi yang dilakukan adalah observasi subjek, perilaku subjek selama wawancara, dan hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Observasi dilakukan untuk melihat dari dekat tentang bagaimana kepala sekolah mengatasi konflik yang terjadi pada siswa agar teratasi dengan baik dan mencapai resiko yang paling kecil. Sebelum turun kelapangan peneliti terlebih dahulu membuat pedoman tertulis tentang aspek-aspek yang akan diobservasi, yakni meliputi pedoman literatur mengenai proses penyelesaian konflik siswa dan selanjutnya pedoman yang akan diobservasikan akan dikembangkan dilapangan untuk memperoleh data informasi yang diperlukan.

Kegiatan observasi dilakukan peneliti di MTsN 9 Agam. Tujuan observasi ini adalah untuk mengetahui bagaimana cara kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam.

## 2. Wawancara

Metode wawancara merupakan suatu percakapan tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu. Menurut Arikunto (1993: 128) wawancara dapat dikatakan sebagai bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas wawancara itu (Nasution, 2006:107).

Untuk mendukung peneliti dalam metode wawancara ini diperlukan pedoman wawancara untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana responden diminta pendapat dan ide-idenya yaitu dengan menggunakan instrument pendukung seperti buku catatan handphone, camera serta dokumen-dokumen terkait tentang konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam.

Fokus wawancara yang penulis lakukan adalah menyangkut Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik di MTsN 9 Agam.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah rekaman peristiwa yang lebih dekat dengan percakapan, menyangkut persoalan pribadi, dan memerlukan interpretasi yang berhubungan sangat dekat dengan konteks rekaman peristiwa tersebut. Analisis dokumen merupakan salah satu metode terpenting pada penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang berasal dari catatan-catatan tertulis (Sarosa, 2012 : 37-38). Dokumentasi yang penulis maksud adalah mendapatkan data-data tertulis berupa laporan tentang konflik kesiswaan seperti buku kasus. Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data langsung dari MTsN 9 Agam.

## **E. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2007:335) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai, bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Adapun tahap analisis data yang peneliti lakukan yaitu sebagai berikut:

### 1. Tahap pra lapangan



Pada tahap ini peneliti melakukan analisis kebutuhan atau evaluasi diri. Artinya peneliti mengamati kenyataan yang ada dilapangan. Dalam analisis kebutuhan ini dilakukan pendataan mengenai mengapa, bagaimana dan apa saja yang diperlukan.

## 2. Tahap pelaksanaan penelitian

Miles dan Huberman (Sugiyono, 2007:337) mengemukakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam data tersebut terdiri atas:

### a) Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dalam catatan-catatan penulis dilapangan. Kegiatan reduksi data meliputi: (1) meringkas data, (2) mengkode, (3) menelusuri tema dan, (4) menulis memo. Data yang direduksi yaitu dari berbagai banyak data yang didapatkan, maka akan dipilih data yang sesuai dengan penelitian penulis yakni mengenai upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam. Data yang didapatkan dilakukan penyisihan data atau informasi yang tidak relevan dan kemudian data tersebut diverifikasi.

### b) Penyajian data

Tahap ini merupakan pengumpulan sejumlah informasi sehingga dimungkinkan untuk diambil kesimpulan. Bentuk penyajian data dapat berupa teks naratif dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami. Dalam penelitian ini, penulis menghimpun data responden yang telah penulis wawancarai mengenai upaya kepala sekolah MTsN 9 Agam dimana data tersebut didapatkan dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru. Data yang didapat

tersebut kemudian penulis edit dan disederhanakan. Lalu dideskripsikan dan disusun untuk kemudian diambil kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2014 : 408).

c) Penarikan kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data yang kredibel (Sugiyono, 2014: 412).

Kesimpulan yang dikemukakan didukung oleh bukti-bukti yang valid. Kesimpulan berupa deskripsi atau gambaran mengenai upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam.

## **F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Moleong (2007 :324) berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Untuk memperoleh keabsahan data temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. *Persistent observation* (ketekunan pengamatan)

Melakukan pengamatan secara cermat dan terus-menerus terhadap objek penelitian guna memahami gejala lebih mendalam terhadap aktivitas yang sedang berlangsung dilokasi penelitian. Selain ketekunan pengamatan ini, juga diperlukan perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan terhadap data yang

diperoleh, apakah data tersebut setelah di cek ke lapangan kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan pengamatan dapat diakhiri.

## 2. Triangulasi

Merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data. Triangulasi dilakukan dengan cara mengecek hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi serta mengecek kembali data yang diterima dari informan satu dengan informan lainnya. Triangulasi yang penulis gunakan adalah triangulasi sumber dimana untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

## 3. Menggunakan bahan referensi

Dalam hal ini, laporan peneliti dilengkapi dengan foto-foto dan dokumen autentik yang berhubungan dengan fokus penelitian sehingga menjadi data yang valid dan dapat dipercaya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Umum Penelitian

##### 1. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Agam

Nama	: MTsN 9 Agam
NPSN	: 10311227
NSS	: 121113060003
Alamat	: Jl. Puti Bungsu Titisan Tunggang
Kota	: Kab. Agam
Propinsi	: Sumatera Barat
Kecamatan	: Lubuk Basung
Kelurahan	: Sungai Jariang
Kode Pos	: 26416
Nomor Telepon	: 0752766633
Nomor Faks	: -
Email	: <a href="mailto:mtsnlubukbasung2@kemenag.go.id">mtsnlubukbasung2@kemenag.go.id</a>
Jenjang	: SMP
Status	: Negeri
Situs	: -
Lintang	: -0.31486829580655223
Bujur	: 99.98666641011368
Ketinggian	: 33
Waktu Belajar	: Sekolah Pagi
Tahun Berdiri	: 1994
Surat Keputusan	: SK Menag Nomor 244 Tahun 1993
Bangunan Sekolah	: Milik Negara

## 2. Visi, Misi dan Motto MTsN 9 Agam

### a. Visi

Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Agam adalah :  
”Terwujudnya siswa yang sehat, cerdas, dan berprestasi di bidang iptek dan imtaq serta berakhlaqul karimah dalam tingkah laku keseharian”.

### b. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kepada kemampuan jasmani dan rohani.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kepada kemampuan intelektual.
- 3) Menjadikan siswa berakhlak karimah dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Menjadikan siswa yang ulet dan terampil di bidang teknologi.
- 5) Menciptakan hubungan harmonis dengan elemen sekolah dan masyarakat.

### c. Motto

Motto dari MTsN 9 Agam adalah : “Tiada Orang Pintar Tanpa Belajar”

## 3. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 9 Agam

Tabel 4.1

Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 9 Agam

No.	Nama	Jabatan/ Mengajar
1.	Drs. Basyaruddin	Kepala Sekolah/ Bahasa Indonesia
2.	Irmayeni, S.Pd	Wakil Kesiswaan/ Biologi
3.	Eva Zuita, S.Pd	Wakil Humas/ Fisika
4.	Oksa Yosefa, S.Pd	Kesenian
5.	Desnamayasofa, S.Pd	Bahasa Indonesia
6.	Amri, S.Pd	Bahasa Inggris
7.	Ramayanti, S.Pd	Matematika
8.	Dra. Rosmita	Bahasa Inggris
9.	Febri Margusni, S.Pd	IPA
10.	Era Widiawati, S.Pd	IPA

11.	Aliarce, S.Pd.I	SKI
12.	Novarita, S.Pd	Bendahara BOS/ PKN
13.	Yusmanidar, S.Ag	Bahasa Arab
14.	Drs. Suria Arisman	PKN
15.	Trisna Sesriyenti, S.Pd	IPS
16.	Gustiawandi, S.Ag	Wakil Sarana dan Prasarana/ Bahasa Arab
17.	Darmayanti, S.Ag	Wakil Kurikulum/ Fiqih
18.	Rita Rozana, S.Pd	IPS
19.	Endri Putra, S.Pd	IPS
20.	Hasnim, S.Pt	IPA
21.	Yanti Erliza, S.Pd.I	Al-Qur'an Hadist
22.	Neldawati, S.Pd.I	Aqidah Akhlaq
23.	Fitramadhan, S.Pd.I	Aqidah Akhlaq
24.	Ustika Satria Army, S.Pd	Bahasa Inggris
25.	Makhdalena, S.Pd	Prakarya
26.	Wilfia Susanti, S.Pd	Matematika
27.	Helma S.Pd.I	Staff TU/ Pengelola Data Kelembagaan
28.	Maria Yunita	Bendahara Rutin
29.	Eriyanti, S.Hum	PLT Ka.TU
30.	Fitri Dona, SE	Bahasa Indonesia
31.	Meri Afriani, S.Pd.I	Fiqih
32.	Yusni Herlinda, S.Kom	Prakarya
33.	Pandi Firman, S.Pd	BK
34.	Miky Hamdal, S.Pd	Matematika
35.	Mira Puspita Rini, S.Pd	Bahasa Indonesia
36.	Neno Nengsih, S.Pd	Matematika
37.	Elfia Sari, S.Pd	Matematika
38.	Rani Okta Tiara, S.Pd	BK
39.	Cahaya Reni, S.Pd	Bahasa Indonesia
40.	Resti Razaharman, S.Pd	Bahasa Indonesia
41.	Aflindawati	Pustaka
42.	Yelmi Susanti, S.Ap	Staff TU/ Urs. Kepegawaian
43.	Zulfahmi, S.Kom	Staff TU/ Operator Keuangan
44.	Maulana Fadly, A.Md	Staff TU/ Urs. Kesiswaan
45.	Jainar, S.Pd	PKN
46.	Zaitul Akbar, SP	Penjaskes
47.	Nelfitri Yani, S.Pd	Bahasa Indonesia
48.	Zulfia Fitri, S.Ag	Tahfis
49.	Siska Dewi, S.Pd	Penjaskes

50.	Rehaldi, S.Pt	Penjaskes
51.	Fikri Asdi, S.Si	Penjaskes
52.	Dra. Yurna Elizar	SKI
56.	Helmi Rosida, S.Pd.I	Staff TU

Sumber : Staff TU Urs. Kepegawaian MTsN 9 Agam

#### 4. Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 9 Agam

Tabel 4.2

##### Keadaan Sarana dan Prasarana

No.	Nama Sarana Prasarana	Jumlah	Keadaan
1.	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
2.	Kantor TU	1	Baik
3.	Ruang Majelis Guru	1	Baik
4.	Ruang Perpustakaan	1	Baik
5.	Ruang BK	1	Baik
6.	Labor Bahasa	1	Baik
7.	Labor IPA	1	Baik
8.	Labor Komputer	1	Baik
9.	Ruang Belajar	15	Baik
10.	WC	6	Baik
11.	Kantin	1	Baik
12.	Lapangan Bola Kaki	1	Baik
13.	Lapangan Bola Volly	1	Baik
14.	Lapangan Basket	1	Baik
15.	Mushalla	1	Baik
16.	Alat Kesenian	1 set	Baik
17.	Alat Olahraga	-	Baik
18.	Ruang OSIS	1	Baik
19.	Ruang UKS	1	Baik
20.	Ruang Pramuka (Gudep)	1	Baik

Sumber: Staff TU Urs. Kepegawaian MTsN 9 Agam

#### 5. Keadaan Siswa MTsN 9 Agam

Tabel 4.3

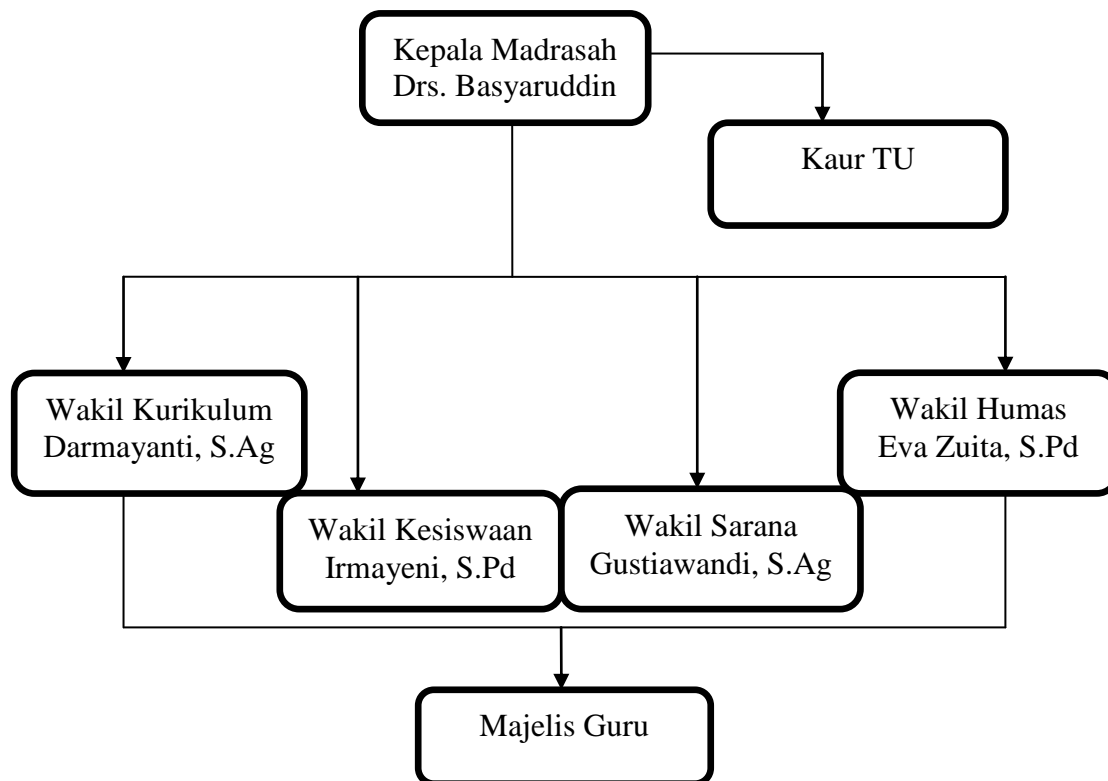
##### Rekap Data Siswa Tahun Ajaran 2019/2020

No.	Kelas	L	P	Jumlah
1.	VII A	21	13	34
2.	VII B	15	15	30
3.	VII C	14	12	26

4.	VII D	14	11	25
5.	VII E	14	12	26
6.	VII F	13	13	26
<b>Jumlah</b>		<b>91</b>	<b>76</b>	<b>167</b>
1.	VIII A	8	14	22
2.	VIII B	19	13	32
3.	VIII C	20	12	32
4.	VIII D	19	13	32
5.	VIII E	21	11	32
<b>Jumlah</b>		<b>87</b>	<b>63</b>	<b>150</b>
1.	IX A	18	13	31
2.	IX B	22	12	34
3.	IX C	18	15	33
4.	IX D	15	18	33
<b>Jumlah</b>		<b>73</b>	<b>58</b>	<b>131</b>
<b>Jumlah Total</b>		<b>251</b>	<b>197</b>	<b>448</b>

Sumber: Staff TU Urs. Kepegawaian MTsN 9 Agam

#### 6. Struktur Organisasi MTsN 9 Agam





## **B. Temuan Khusus Penelitian**

Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui wawancara dan pengamatan langsung di lapangan.

Untuk mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam, berikut disajikan hasil wawancara dalam penelitian, selain itu peneliti juga akan mendeskripsikan data dari hasil observasi dan dokumentasi.

### **1. Faktor yang Menyebabkan terjadinya Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam**

Menurut informan 1 (satu) faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di MTsN ini adalah salah satu faktor yang menyebabkan anak malas belajar adalah faktor orang tua yang broken home, ditinggal oleh orang tuanya dan juga ada dari faktor ekonomi yang mana ekonomi siswa menengah ke bawah yang mengharuskan anak-anak tersebut mencari nafkah sendiri untuk uang belanjanya, jadi waktu untuk belajar terasingkan (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Begitu juga yang disampaikan oleh informan 2 (dua) faktor yang menyebabkan konflik itu terjadi yang terlihat sekali adalah dari status sosial, pendidikan orang tua, kemajuan IT, motivasi belajar siswa yang sangat minim, kurangnya perhatiann orang tua, ekonomi yang menengah ke bawah, lingkungan, transportasi serta letak sekolah yang lumayan jauh dari keramaian (Irmayeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Begitu juga dijelaskan oleh informan 3 (tiga) faktor penyebab konflik pada siswa adalah siswa yang tidak tinggal dengan orang tua kandungnya, kontrol orang tua yang kurang terhadap anak, serta anak kurang dapat perhatian, faktor pengaruh teman sebaya (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Dari beberapa penjabaran narasumber diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di MTsN 9 Agam ini adalah:

1. Faktor Orang tua, yang menyebabkan terjadinya konflik siswa setelah dibahas dan ditelusuri siswa yang bermasalah adalah kebanyakan siswa yang tidak lagi memiliki orang tua (sudah meninggal dunia), kurangnya perhatian orang tua terhadap anak, siswa yang tidak tinggal dengan orang tua kandung sehingga tidak terjaga dan tidak ada yang memperdulikan, kurangnya kontrol dari orang tua, pendidikan orang tua yang rendah sehingga anak sukar dalam membagi cerita dengannya, dan juga akibat broken home.
2. Faktor status sosial, artinya yang menyebabkan konflik disini adalah anak orang kaya yang berfikiran bahwa ia boleh melakukan segala hal karena status yang dimiliki keluarganya.
3. Faktor ekonomi, ini dapat penulis lihat dalam pengamatan dan wawancara penulis yaitu siswa yang ekonominya menengah ke bawah sering mengalami masalah di sekolah dikarenakan ekonominya itu. Siswa tersebut menyampaikan keluh kesahnya kenapa bisa melakukan atau berbuat keributan. Ini dapat dicontohkan siswa yang melanggar disiplin sekolah dalam berpakaian dan juga yang sering datang terlambat. Ia ada alasan tersendiri mengapa melanggar disiplin berpakaian tersebut karena tidak adanya uang untuk membeli pakaian sesuai dengan peraturan sekolah dan juga yang siswa yang sering datang terlambat dikarenakan ia berjalan kaki dari rumah ke sekolah yang jaraknya lumayan jauh.
4. Faktor kemajuan IT, dengan pesatnya kemajuan IT ini, ada siswa yang tidak bisa untuk menggunakan IT ini secara positif, malah melanggar peraturan sekolah seperti membawa hp kesekolah dan main hp dalam waktu proses belajar mengajar berlangsung. Selain itu terkadang siswa

juga membuat konten-konten yang tidak pantas untuk dilakukan oleh seorang siswa di lingkungan sekolah seperti membuat tiktok dan berselfie ria.

5. Faktor lingkungan, siswa terlibat konflik akibat teman yang mengejeknya. Sebagaimana pernyataan dari siswa yang merokok ia merokok karena diejek oleh teman kalau tidak merokok dia ditertawai sebagai cowok cemen dan bencong. Selain itu juga ada siswa yang bolos dikarenakan pengaruh dari teman diluar sekolah serta teman dari sekolah lain.

Dalam penyelesaian masalah diatas yang disebabkan oleh beberapa faktor, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat dari upaya kepala sekolah dalam penyelesaian konflik siswa di MTsN 9 Agam. Faktor pendukung merupakan semua hal yang menyokong dan menunjang kelancaran sesuatu. Faktor penghambat merupakan semua jenis faktor yang sifatnya memperlambat bahkan menghalangi kelancaran sesuatu. Informan 1 (satu) mengatakan bahwa faktor penghambat upaya kepala sekolah adalah tidak maunya orang tua terus terang kepada pihak sekolah dan kurang sejalannya orang tua siswa dengan pihak sekolah mengenai bagaimana anak, karena orang tualah yang lebih mengetahui bagaimana kepribadian anak (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua) mengatakan bahwa faktor pendukung dalam upaya sekolah adalah orang tua murid, masyarakat, satpol PP, dan seluruh majelis guru. Dan faktor penghambatnya adalah dari segi dana, lingkungan sekolah yang kurang kondusif, dan masyarakat yang belum sepenuhnya bekerjasama dengan pihak sekolah (Irmayeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Selain itu, informan 3 (tiga) berpendapat bahwa pendukung dari upaya kepala sekolah adalah semua guru serta seluruh stakeholders sekolah. Dan faktor penghambatnya yaitu kesibukan kepala sekolah yang menyebabkan terkadang kepala sekolah sulit untuk

memperhatikan secara langsung permasalahan konflik yang terjadi (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Berdasarkan hasil wawancara tentang faktor penghambat dan pendukung upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa faktor penghambatnya yaitu kurangnya kerjasama antara pihak sekolah dengan orang tua siswa dan juga kurangnya kerjasama dengan lingkungan masyarakat sekitar sekolah. Sedangkan faktor pendukungnya yaitu seluruh pihak sekolah dan pihak lainnya yang juga ikut berperan dalam mengatasi konflik yang terjadi.

## **2. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam**

Mengenai jenis/ bentuk konflik siswa yang terjadi menurut informan 1 (satu) yaitu konflik yang pernah terjadi adalah siswa cabut, merokok, dan sangat kurangnya motivasi belajar mereka (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua) menjelaskan lebih rinci konflik yang terjadi adalah disiplin berpakaian siswa yang tidak sesuai dengan peraturan sekolah, keluar masuk dalam proses PBM, datang terlambat, membawa hp ke sekolah/ main hp pada waktu belajar, dan juga merusak aset sekolah (Irmayeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Informan 3 (tiga) menguatkan hal demikian, konflik yang terjadi merupakan konflik siswa yang suka bolos, merokok, dan cabut (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Berdasarkan pendapat dari narasumber diatas, dapat diketahui bahwa jenis konflik yang terjadi di MTsN 9 Agam adalah permasalahan-permasalahan siswa yang mana terdapat konflik intrapersonal dan interpersonal. Konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi dalam diri individu itu sendiri, yangmana permasalahan itu berasal dari dalam dirinya sendiri. Dan konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi

antara diri individu dengan orang lain, artinya melibatkan serta dapat merugikan orang lain. Dapat disimpulkan bahwa konflik intrapersonal yang terjadi pada siswa di MTsN 9 Agam adalah malas belajar, datang terlambat, tidak mengikuti disiplin berpakaian sekolah, merokok, dan bolos sekolah. Sedangkan konflik interpersonal yang ada yaitu, berkelahi dengan teman, ikut-ikutan teman untuk hal negatif, merusak aset sekolah, serta cabut dan membuat masalah di kebun warga.

Upaya kepala sekolah dalam menangani konflik siswa di MTsN 9 Agam menurut informan 1 (satu) adalah terlebih dahulu sebelum kepala sekolah langsung melakukan pertemuan dengan siswa yaitu dengan menyuruh guru piket untuk menegur siswa yang melanggar tersebut. Jika itu tidak memberikan perubahan, maka kepala sekolah melakukan pertemuan langsung dengan siswa, lalu mendengar permasalahan dari siswa tersebut, kemudian memberikan masukan dan nasehat (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Hal demikian dijelaskan juga oleh informan 2 (dua) yaitu dengan setiap hari guru piket menunggu di gerbang sekolah melihat kerapian berpakaian anak-anak, disiplin anak langsung ditegur. Memberikan hukuman disipliner seperti memilih sampah di lingkungan sekolah. Kepala sekolah kadang ikut berkomunikasi dengan wakil, memberikan saran dan terkadang langsung ikut berdiri di gerbang sekolah untuk memberikan teguran dan pengarahan kepada siswa. Juga ada mengadakan pertemuan orang tua murid untuk menyampaikan segala hal yang berhubungan dengan murid di sekolah (Irma Yeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Diperkuat lagi oleh informan 3 (tiga) upaya kepala sekolah dalam menangani konflik yaitu dengan dilakukannya pembinaan artinya melakukan pemanggilan siswa yang bermasalah, deandainya tindakan ini tidak diindahkan oleh siswa maka dilakukan pemanggilan orang tua, dan seandainya surat pemanggilan orang tua tidak disampaikan oleh siswa maka dilakukan kunjungan rumah yang diberikan

wewenang oleh kepala sekolah kepada guru BK (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Berdasarkan pendapat narasumber diatas tentang upaya kepala sekolah dalam menangani konflik di MTsN 9 Agam dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melakukan perannya sebagai kepala sekolah dengan baik, yakni jika terjadi konflik siswa terlebih dahulu ia akan menyerahkan terlebih dahulu kepada guru piket dan guru BK, karena sejatinya kepala sekolah merupakan sebagai pemberi masukan, sebagai pemimpin dan juga sebagai pengambil keputusan terakhir. Maka dari itu, jika konflik siswa yang terjadi ini melebihi dan dapat merugikan sekolah serta tidak dapat diselesaikan oleh guru piket dan guru BK lagi barulah kepala sekolah yang langsung memproses siswa yang bermasalah tersebut. Disinilah kepemimpinan kepala sekolah terlihat ketika melakukan pengambilan keputusan terakhir yang terbaik untuk keberlangsungan sekolah dan tidak merugikan sekolah. Dalam teorinya kepala sekolah mengatasi konflik dengan cara kolaborasi artinya bekerjasama dengan semua pihak sekolah.

Hal ini terbukti sesuai dengan hasil wawancara dengan siswa yang pernah bermasalah di MTsN 9 Agam yaitu Saudara Gema Akra Besya dan Putra Topan, siswa Kelas IX B, mereka menyatakan bahwa upaya kepala sekolah dalam menangani konflik yang terjadi adalah dengan memberikan pengarahan kepada siswa dan memberikan wewenang terlebih dahulu kepada guru BK dan wakil kesiswaan untuk menyelesaikan. Kemudian jika masih ada yang tidak dapat terselesaikan maka langsung ditujukan kepada kepala sekolah sebagai pengambil keputusan terakhir.

Begitu banyak terjadi permasalahan siswa di MTsN 9 Agam ini, yang pastinya tidak hanya kepala sekolah yang berperan dalam pengentasan masalah tersebut. Harusnya semua stakeholders yang terpenting sekali tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga berperan aktif dalam pengentasan masalah siswa yang terjadi. Guru wali kelas dan

juga guru BK tentunya harus sering-sering memberikan motivasi dan pengarahan-pengarahan yang baik kepada siswa agar tidak melenceng dari peraturan sekolah maupun berbuat irrasional. Menurut informan 1 (satu), semua stakeholders berperan dalam mengatasi konflik yang terjadi (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Begitu juga pendapat yang disampaikan informan 2 (dua), tidak hanya kepala sekolah yang berperan dalam mengatasi konflik yang terjadi di sekolah, termasuk juga wakil humas, wakil sarana dan prasarana, wakil kurikulum dan juga guru-guru (Irma Yeni, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020). Dan diperkuat lagi oleh informan 3 (tiga) bahwa yang ikut berperan dalam mengatasi konflik di sekolah termasuk juga wali kelas, guru BK, wakil kesiswaan, dan terakhir kepala sekolah sebagai pengambil keputusan (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Sebuah konflik yang terjadi tentunya menyebabkan dampak negatif bahkan juga ada dampak positif dari efek konflik yang telah terjadi ini. Dampak positif upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik menurut informan 1 (satu), kita bisa mendata siswa sesuai latar belakang mereka dengan adanya kunjungan rumah dan dampak negatifnya adalah memberikan pandangan yang agak miring terhadap perkembangan sekolah (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua) menyatakan dampak positifnya, terjadinya perubahan terhadap anak kearah yang lebih baik lagi, anak tidak melanggar disiplin lagi dan dampak negatifnya adalah sekolah mengalami kerugian materi ataupun persepsi masyarakat (Irma Yeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Informan 3 (tiga), dampak positifnya terjadinya perubahan pada siswa dan dampak negatifnya siswa tinggal pelajaran ketika diberikan hukum disipliner (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Berdasarkan hasil wawancara mengenai dampak dari upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa di

MTsN 9 Agam dapat disimpulkan bahwa dampaknya adalah memberikan efek jera kepada siswa yang bersangkutan, artinya adanya perubahan kearah yang lebih baik dan ia tidak mau lagi melakukan kesalahan-kesalahan yang merugikan dirinya sendiri bahkan merugikan orang lain juga.

Langkah-langkah kepala sekolah dalam penyelesaian konflik di MTsN 9 Agam, informan 1 (satu): siswa yang cabut dan keluar saat proses pembelajaran dikarenakan pagar yang rendah, maka langkahnya adalah meninggikan pagar agar siswa tidak bisa lagi melompat pagar. Masalah merokok, langkah mengatasinya pertama menyuruh guru piket untuk menegur siswa tersebut, lalu memotivasi siswa tersebut agar tidak merokok lagi. Kalau masalah kurangnya motivasi belajar, pertama langkahnya yaitu dipanggil oleh guru bidang studi, kemudian diserahkan ke wali kelas, dan jika masih mengalami permasalahan diserahkan ke Guru BK, lalu berhadapan dengan wakil kesiswaan. Jika masih bermasalah lagi baru di serahkan ke kepala sekolah yang nantinya akan langsung berhadapan dengan orang tua siswa tersebut. Disini mereka disuruh untuk membuat surat perjanjian tidak akan melakukan kesalahan lagi (Drs. Basyaruddin: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua), masalah merusak sarana prasarana, langkah-langkahnya adalah mencari siswa, menasehati siswa, lalu memberi hukuman kepada siswa dengan mengganti sarpras yang dirusak tersebut. Masalah membawa hp, langkah-langkahnya adalah mengambil hp tersebut, diperiksa, lalu dipanggil orang tua siswa yang bersangkutan untuk mengambil hp tersebut. Masalah datang terlambat, langkah-langkahnya adalah diberi hukuman membersihkan pekarangan sekolah, dinasehati , jika sering datang terlambat dilakukan pemanggilan orang tua. Masalah keluar masuk saat proses PBM mengatasinya langsung guru dalam kelas, jika siswa tersebut masih melakukan masalah maka di serahkan kepada guru BK. Masalah disiplin



berpakaian, langkah-langkahnya adalah ditanya kenapa seperti itu, disuruh rapid an razia masuk kelas. Selanjutnya mengatasi masalah ini yaitu dengan memberi bantuan beasiswa jika itu dikarenakan ekonomi mereka (Irma Yeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Informan 3 (tiga), proses awalnya yaitu pemanggilan siswa yang bermasalah tadi langsung ke ruang kepala sekolah, lalu kepala sekolah mendengarkan masalah yang muncul tersebut, memberikan masukan, nasihat/ pembinaan, lalu jika berat permasalahannya dipanggil orang tua (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan sudah tampak jelas dapat disimpulkan bahwasanya langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyelesaian konflik siswa setelah dilaksanakan dari alur bawah yaitu pertama melakukan pemanggilan siswa yang bermasalah langsung ke ruangan kepala sekolah, lalu kepala sekolah mendengarkan penjelasan dari siswa tersebut, dan memberikan masukan. Jika masalah yang terjadi merupakan pelanggaran berat, maka akan dilakukan pemanggilan orang tua dan membuat surat perjanjian.

Berdasarkan pertanyaan wawancara tentang apakah upaya kepala sekolah sudah terealisasi dengan baik dapat diketahui bahwa menurut informan 1 (satu) sudah terealisasi tapi belum sepenuhnya (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua) mengatakan belum teralisasi sepenuhnya karena masih ada penghambat (Irma Yeni. MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020), dan informan 3 (tiga) mengatakan sudah tapi belum sepenuhnya baik (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa upaya sekolah dalam penyelesaian masalah siswa telah terealisasi tapi belum maksimal pelaksanaannya atau bisa dikatakan belum terealisasi dengan baik. Jika dikatakan belum terealisasi

tidak sesuai dengan yang telah terjadi karena sudah banyak konflik yang terjadi terselesaikan dengan baik, tapi juga tidak dapat dikatakan telah maksimal pelaksanaannya karena masih ada faktor penghambat dalam penyelesaian tersebut.

### **3. Kendala Kepala Sekolah dalam Upaya Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam**

Setiap pemimpin dituntut untuk memimpin bawahan dan organisasinya sehingga mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpin harus berperilaku bijak dalam memimpin agar visi, misi, dan tujuan organisasi di bawah kepemimpinannya berhasil mencapai sasaran. Artinya pemimpin mampu mempengaruhi dan mengarahkan bawahan serta juga mampu menyelesaikan konflik yang terjadi di organisasi itu. Disamping adanya upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi konflik tersebut pasti akan adanya muncul kendala dalam proses yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Kendala yang dialami kepala sekolah yaitu informan 1 (satu) menyampaikan bahwa terkadang orang tua tidak mau terus terang kepada pihak sekolah dengan keadaan anaknya dan juga kurang sejalannya orang tua siswa dengan pihak sekolah (Drs. Basyaruddin, MTsN 9 Agam: 05 Februari 2020). Informan 2 (dua), kendala dari upaya kepala sekolah itu dari segi dana untuk perbaikan sarana dan prasarana, lingkungan sekolah yang kurang kondusif, masyarakat yang masih belum sepenuhnya bekerjasama dengan pihak sekolah yang hanya mengambil keuntungan pribadi (Irma Yeni, MTsN 9 Agam: 10 Februari 2020). Menurut informan 3 (tiga) kendala kepala sekolah adalah kesibukan kepala sekolah dengan tugasnya sehingga susah membagi waktu untuk terjun langsung menyikapi permasalahan yang terjadi pada siswa dan juga masyarakat yang kurang mendukung program sekolah (Pandi Firman, MTsN 9 Agam: 11 Februari 2020).

Berdasarkan hasil wawancara tentang kendala kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik siswa dengan beberapa informan diatas dapat disimpulkan bahwa kendala kepala sekolah adalah kurangnya partisipasi masyarakat dan kerjasama dari masyarakat sekitar sehingga permasalahan yang terjadi banyak diluar lingkungan sekolah tetapi pada saat waktu pembelajaran berlangsung.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Faktor yang Menyebabkan terjadinya Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam.**

Pada umumnya konflik tidak hanya dari sudut tujuan yang tidak sesuai, tetapi merupakan gejala yang tidak wajar sehingga dapat menjadikan situasi atau keadaan negatif. Oleh karena itu konflik harus dikurangi sebanyak-banyaknya, karena dengan terjadinya konflik akan menimbulkan kerugian berupa keterjalinan komunikasi di lingkungan sekolah menjadi kurang baik, dan juga kegiatan yang dilakukan selanjutnya akan terhambat dan tidak berjalan lancar sebagaimana mestinya. Tapi terkadang tidak semua konflik itu memiliki nilai negatif, juga ada konflik yang bernilai positif bagi kehidupan individu dan kehidupan kelompok.

Konflik terjadi sebagai akibat kondisi dan situasi yang tidak serasi. Robbins menegaskan konflik itu terjadi karena kondisi pemula. Menurut Robbins (1974), Walton dan Dutton (1969) ada enam kondisi pemula pemicu konflik, meliputi:

##### **a. Persaingan terhadap sumber**

Penyebab konflik itu antarlain persaingan mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan. Kalau dua pihak membutuhkan sumber tertentu, padahal sumber itu terbatas, maka persaingan untuk memperoleh sumber itu menyulut konflik.

b. Ketergantungan tugas

Adalah satu sebab konflik ketergantungan tugas ini terjadi, kalau dua individu atau kelompok tergantung satu dengan lainnya dalam tugas mencapai satu tujuan.

c. Batas dan bidang kerja tidak jelas

Maksudnya penyebab konflik adalah batas tanggung jawab dan wewenang tidak jelas, sehingga terjadi ketidakserasian.

d. Status individu dan kelompok

Penyebab konflik ini adalah persepsi ketidakadilan dalam halangan, penugasan, kondisi, serta simbol status.

e. Sifat individu

Sifat individu ini dapat memicu konflik karena perilaku yang dogmatis dan otoriter.

f. Hambatan komunikasi

Komunikasi memegang peranan penting sebagai penyebab konflik terutama bahasa termasuk adat istiadat. Kesalahpahaman bahasa dapat terjadi yang akhirnya memicu konflik.

Menurut Rusdiana (2015: 151), faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik dalam masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Adanya perbedaan kepribadian, pendirian, perasaan, atau pendapat antarindividu yang tidak mendapat toleransi di antara individu tersebut sehingga perbedaan semakin meruncing dan mengakibatkan munculnya konflik pribadi.
- b. Adanya perbedaan kebudayaan yang memengaruhi perilaku dan pola berpikir sehingga dapat memicu lahirnya pertentangan antarkelompok atau antarmasyarakat.
- c. Adanya perbedaan kepentingan atau tujuan diantara individu atau kelompok, baik pada dimensi ekonomi dan budaya maupun politik dan keamanan.

- d. Adanya perubahan sosial yang relatif cepat yang diikuti oleh adanya perubahan nilai atau sistem sosial.

Sesuai dengan kajian teori pada BAB II, ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antar pribadi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut: penyelesaian masalah secara sederhana, penyesuaian/kompromi, tidak sepakat, kalah/ menang, pertarungan, keras kepala, dan penyangkalan. (Stevenin, 2000: 132-133)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala sekolah, Wakil Kesiswaan, dan guru BK MTsN 9 Agam diperoleh informasi bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam adalah perbedaan status sosial, pendidikan orang tua, kemajuan IT, motivasi belajar anak, perhatian orang tua, lingkungan, ekonomi, broken home, dan pengaruh teman sebaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kunniarti, Gusti dan Imran (2016) dengan judul “ Faktor-faktor Penyebab Konflik Sosial Antar Siswa Kelas IX SMP Negeri 3 Sungai Raya” memberikan penjelasan hasil bahwa faktor-faktor penyebab konflik sosial antar siswa disana adalah (1) Faktor komunikasi saat berinteraksi dengan orang lain, disini dijelaskan bahwa ada siswa yang berinteraksi dengan temannya dengan cara yang kurang baik yang menjadi masalah bagi siswa lain. (2) Faktor struktur dalam kelas, ini akan menjadi penyebab konflik siswa dikarenakan diskriminasi dalam pembentukan struktur kelas tersebut. (3) Faktor kepribadian yang menjadi penyebab konflik siswa, dimana kepribadian yang tergambar pada masing-masing siswa akan dapat membuat permasalahan contohnya siswa yang suka mengganggu temannya dalam proses pembelajaran maupun di lingkungan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Kunniarti, Gusti dan Imran ini memiliki kesamaan hasil dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu faktor penyebab konflik siswa adalah faktor kepribadian siswa yang mana

di MTsN 9 Agam ada siswa yang memang pribadi siswa tersebut suka mengganggu dalam belajar dan ada juga yang suka berkelahi sehingga mengakibatkan terjadinya konflik. Selanjutnya faktor lainnya yaitu komunikasi yang kurang efektif dengan berbagai pihak termasuk keluarga, pihak sekolah dan juga teman sebaya. Pengaruh yang lebih kuat adalah faktor keluarga dimana keluarga merupakan orang yang terdekat dengan pribadi siswa. Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, faktor penyebab terjadinya konflik siswa di sekolah lebih mendominasi dari faktor keluarga yaitu kurangnya perhatian orang tua, broken home yang terjadi sehingga berpengaruh pada mental anak.

## **2. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam**

Upaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai usaha kegiatan yang mengarahkan tenaga, pikiran untuk mencapai suatu tujuan. Upaya juga berarti usaha, akal, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan mencari jalan keluar. Dalam penelitian ini upaya dapat dipahami sebagai suatu kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi konflik siswa yang terjadi.

Upaya bisa juga dikatakan sebagai usaha dan cara, dan melakukan usaha ini butuh strategi jitu digunakan oleh kepala sekolah agar konflik yang terjadi dapat diminimalisir dengan baik. Jadi, dibutuhkan sifat kepemimpinan yang luar biasa dari seorang kepala sekolah. Menurut Muhammad Hadi, Djailani AR, dan Sakdiah Ibrahim (2004:24) sehebat apapun seorang pemimpin jika ia tidak memiliki strategi yang baik dan jitu maka programnya tak akan berarti.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin organisasi yang mana dia yang harus mengambil keputusan terakhir agar organisasi tidak berada pada jalur yang salah. Menurut Miftah Toha (1988:5) dalam Buku Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, secara

sederhana kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Pengertian tersebut menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mampu menggunakan kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat.

Menurut Wahjosumidjo (2011:83) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Disini upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik termasuk peran kepala sekolah dalam memberikan pelajaran dan pendidikan terhadap siswa.

Temuan hasil penelitian di MTsN 9 Agam menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan interaksi langsung dengan siswa yang bermasalah. Akan tetapi hal ini dilakukan oleh kepala sekolah jika pelanggaran yang diperbuat oleh siswa merupakan pelanggaran berat dan tidak dapat diselesaikan oleh Guru BK dan Wakil Kesiswaan.

Bentuk konflik siswa yang terjadi di MTsN 9 Agam adalah konflik interpersonal (konflik dalam diri individu) dan juga konflik interpersonal (konflik antar individu). Menurut Wijono untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan tujuh strategi yaitu: menciptakan kontak dan membina hubungan, menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan, menumbuhkan kemampuan/ kekuatan diri sendiri, menentukan tujuan, mencari beberapa alternatif, memilih alternatif dan merencanakan pelaksanaan jalan keluar. Dan strategi untuk mengatasi konflik atarpribadi ada tiga cara yaitu: strategi kalah-kalah yangmana kedua belah pihak sama-sama kalah dan dibantu oleh pihak ketiga untuk menyelesaikan masalah, startegi menang-kalah yanmana salah satu pihak menarik diri dan bisa juga dilakukan dengan bujukan agar salah satu pihak mau

mengalah, dan strategi menang-menang yangmana kedua belah pihak sama-sama menang yang akhirnya mereka merasa dihargai.

Penelitian yang dilakukan Resdiani (2018) dengan judul “Upaya Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Siswa di SMAN 1 Keritang Kabupaten Indragiri Hilir” menunjukkan bahwa upaya sekolah dalam mengatasi konflik adalah dengan membuat tata tertib sekolah berupa larangan, perintah, dan poin sanksi terhadap setiap pelanggaran siswa. Pihak sekolah selalu memberikan sanksi yang sifatnya mendidik kepada siswa yang melakukan pelanggaran untuk memberi efek jera. Sekolah membuat beberapa program dan tahap-tahap dalam mengurangi konflik interpersonal siswa.

Sesuai juga dengan hasil temuan penelitian di MTsN 9 Agam bahwasanya upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik intrapersonal pada siswa yaitu dengan menciptakan kontak dan hubungan dengan siswa secara langsung. Kepala sekolah memanggil siswa ke ruang kepala sekolah langsung, lalu mendengar permasalahan dari siswa tersebut, lalu memberikan masukan dan nasehat. Upaya lainnya yaitu sekolah membuat tata tertib/ peraturan sekolah, adanya program yang dibuat oleh kepala sekolah berupa pemberian pengarahan-pengarahan pada saat pembekalan siswa baru, amanat pada saat upacara bendera, kemudian pada hari Senin saat Minggu terakhir tidak dilakukan upacara diganti dengan wali kelas masuk ke kelas masing-masing untuk menyampaikan arahan kepada peserta didik mengenai tugas-tugas, pembelajaran mereka, serta permasalahan yang ada di lokal selama satu bulan berlangsung. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh informasi bahwa upaya sekolah dalam mengatasi konflik sudah terealisasi tapi belum maksimal dan belum terealisasi sepenuhnya dengan baik dikarenakan masih ada faktor penghambat.



Menurut Stevenin, terdapat lima langkah mengatasi konflik, yaitu: (1) Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. (2) Diagnosis, metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Memusatkan perhatian pada masalah utama. (3) Menyepakati suatu solusi diawali dengan mengumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. (4) Pelaksanaan mengatasi konflik akan terjadi keuntungan dan kerugian. (5) Evaluasi, setelah dilaksanakan hal-hal dalam mengatasi konflik, lalu dilakukan evaluasi atas pelaksanaan tersebut yaitu dengan memberikan penilaian apakah langkah yang dilakukan berhasil dan akan dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan dan diganti dengan langkah baru.

Langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyelesaian konflik siswa di MTsN 9 Agam adalah sesuai dengan teori dari pendapat Stevenin yang telah penulis jelaskan diatas yakni langkah pertama yang dilakukan kepala sekolah adalah melakukan pemanggilan siswa secara langsung, lalu menanyakan permasalahan siswa serta mendengarkan penjelasannya artinya kepala sekolah melakukan pengenalan dan mendiagnosis permasalahan yang ada. Selanjutnya kepala sekolah membicarakan masalah tersebut dengan wali kelas, guru BK, dan Wakil Kesiswaan, lalu memberikan masukan, nasehat dan pembinaan kepada siswa. Dan jika masalahnya termasuk pelanggaran berat maka akan ditindaklanjuti dengan pemanggilan orang tua. Lalu setelah dilakukan pelaksanaan seperti itu, maka akan dilakukan pengecekan terhadap tindak lanjut yang telah diberikan kepada siswa apa ada memberi efek jera atau tidak kepada siswa. Dan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, upaya yang telah dilakukan oleh pihak sekolah dalam

mengatasi konflik siswa terbukti memberikan efek jera kepada siswa, akibatnya siswa tidak lagi mengulangi masalah yang sama.

### **3. Kendala Kepala Sekolah dalam Upaya Menagatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam**

Kendala dapat didefenisikan sebagai segala sesuatu yang menghambat suatu sistem untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kendala yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala hal yang menghambat berjalan lancarnya upaya kepala sekolah mengatasi konflik siswa di sekolah. Kendala dapat disama artikan dengan hambatan. Hambatan merupakan sesuatu yang dapat menghalangi kemajuan atau pencapaian suatu hal.

Penelitian yang dilakukan Resdiani (2018) dengan judul “Upaya Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Siswa di SMAN 1 Keritang Kabupaten Indragiri Hilir” menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi sekolah dalam upaya mengatasi tawuran antar siswa di sekolah bahwa masih ada orang tua wali murid yang kurang memperhatikan anaknya sehingga dia sendiri tidak mengetahui perkembangan dari anaknya, dan itu membuat anak merasa tidak diperhatikan sehingga anak memberontak dan itu menjadikan anak ingin mendapatkan perhatian di sekolah. Faktor lainnya yaitu masih banyaknya orang tua murid yang susah diajak kompromi untuk menindaklanjuti dalam penyelesaian pertikaian yang terjadi antar siswa sehingga permasalahan yang terjadi sulit untuk dapat diselesaikan.

Pada penelitian yang peneliti temukan di MTsN 9 Agam, kendala yang dialami kepala sekolah dalam upayanya mengatasi konflik siswa yaitu terdapat pada faktor eksternalnya yang lebih mendominasi merupakan orang tua dan masyarakat sekitar yang sukar untuk diajak bekerjasama, orang tua tidak mau berterus terang dengan keadaan mental anaknya, dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah yang masih belum

seungguhnya bekerjasama dengan pihak sekolah tapi mereka hanya mengambil keuntungan pribadi. Faktor lain yang menjadi kendala dalam upaya kepala sekolah mengatasi konflik siswa yang terjadi adalah faktor internal yakni kepala sekolah yang sibuk dengan tugasnya sehingga susah membagi waktu untuk terjun langsung dalam penanganan masalah siswa, dana yang minim dalam pembangunan sarana dan prasarana sebagai hal untuk penanggulangan masalah pagar yang rendah membuat siswa mudah cabut, serta lingkungan sekolah yang kurang kondusif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan pembahasan tentang “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam” dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor yang menyebabkan terjadinya konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam adalah perbedaan status sosial, pendidikan orang tua, kemajuan IT, motivasi belajar anak, perhatian orang tua, lingkungan, faktor ekonomi, broken home, dan pengaruh teman sebaya.
2. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut, pertama kepala sekolah melakukan pemanggilan siswa secara langsung, lalu menanyakan permasalahan siswa serta mendengarkan penjelasannya artinya kepala sekolah melakukan pengenalan dan mendiagnosis permasalahan yang ada. Selanjutnya kepala sekolah membicarakan masalah tersebut dengan wali kelas, guru BK, Wakil Kesiswaan, lalu memberikan masukan, nasehat dan pembinaan kepada siswa. Dan jika masalahnya termasuk pelanggaran berat maka akan ditindaklanjuti dengan pemanggilan orang tua. Setelah itu barulah dilakukan pengecekan terhadap tindak lanjut dari upaya yang telah dilakukan apa ada memberi efek jera kepada siswa.
3. Kendala kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik kesiswaan di MTsN 9 Agam adalah kurangnya partisipasi masyarakat dan kerjasama dari masyarakat sekitar sehingga permasalahan yang terjadi banyak diluar lingkungan sekolah tetapi pada saat waktu pembelajaran berlangsung.

#### **B. Saran**

Dalam hal ini penulis memberikan beberapa saran kepada pembaca, yaitu:

1. Kepada Kepala Sekolah MTsN 9 Agam disarankan agar mengetahui bentuk-bentuk konflik dan cara penyelesaian dari masing-masing konflik tersebut sesuai dengan teori manajemen konflik yang ada.
2. Diharapkan kepada Kepala Sekolah MTsN 9 Agam agar dapat mengajak seluruh pendidik dan tenaga kependidikan terutama Guru di MTsN 9 Agam untuk peduli terhadap siswa yang bermasalah.
3. Diharapkan kepada guru BK MTsN 9 Agam agar lebih giat lagi memberikan motivasi dan ajakan kepada siswa untuk mau menggunakan layanan BK seperlunya.
4. Disarankan kepada peneliti lain yang juga ingin meneliti permasalahan yang sama agar dapat mengembangkan penelitian dengan aspek-aspek yang berbeda dan teori yang mudah diterima oleh masyarakat terutama pihak pengelola pendidikan.

### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Departemen Agama RI. 2010. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Asmendri. 2012. *Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/ Madrasah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Asmendri dkk. 2016. *Manajemen Konflik Berbasis Madrasah/Sekolah*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hadi, Muhammad, Djailani AR dan Sakdiah Ibrahim. 2014. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MIN Buengcala Kecamatan Kuta Baro Kab Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Volume 4, No 2, November 2014.
- Halimatussakhiah. 2017. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik Antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah. *Skripsi*. Prodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. Banda Aceh.
- Hendricks, William. 1996. *Bagaimana Mengelola Konflik (Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdikbud. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Maliki Press.
- Kasmuri dkk. 2017. *Buku Pedoman Penulisan Skripsi IAIN Batusangkar*. Batusangkar: IAIN Batusangkar Press
- Kurniawan, Didik. 2010. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan. *Skripsi*. Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Kunniarti. D, G. Budjang dan Imran. 2016. Faktor-faktor Penyebab Konflik Sosial Antar Siswa Kelas IX SMP Negeri 3 Sungai Raya. *Jurnal Penelitian*.

- M. Mas'ud Said. 2010. *Kepemimpinan*. Malang: UIN- Malik Press.
- Meleong, J. L. 2007. "*Metode Penelitian Kualitatif*". Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Panggabean, Rizal. 2015. *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Pustaka Alfabeta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007.
- Resdiani, Sesri. 2018. Analisis Upaya Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Siswa di SMAN 1 Keritang Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Penelitian*. JOM FISIP Vol. 5. Edisi 1 Januari- Juni 2018.
- Rusdiana. 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Samsuri. 2011. Upaya Kepala Sekolah dalam Menagatasi Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Pulau Kijang Kecamatan Indragiri Hilir. *Skripsi*. Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru.
- Sari, Maida. 2017. Implementasi Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah di SDIT Ar-Raudah Tamin Bandar Lampung. *Skripsi*. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan. Lampung.
- Soetopo, Hendyat. 2012. *Perilaku Organisasi (Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suradji Gatot, dan Engelbetus Martono. 2014. *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Undang-Undang Standar Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 Bab 1 Pasal 1.
- Wahab, Abdul Jamil. 2014. *Manajemen Konflik Keagamaan*. Jakarta: Gramedia.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wahyudi. 2015. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*. Bandung: Bandar Maju.

Winarnita. 2014. Upaya Ketua Yayasan Mengelola Konflik di SMP POM I Pulau Yayasan Mutiara Gambut Industri. *Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 2 Nomor 1*.

Wirawan. 2009. *Konflik Dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.