BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Subyek

Penelitian ini dilakukan kurang lebih 3 bulan, mulai dari bulan Nopember 2016 sampai dengan Januari 2017. Pada bulan Nopember Peneliti melakukan observasi awal dan pencarian sekolah yang sesuai dengan judul Penelitian. Pada bulan Desember 2016, Peneliti memberikan surat permohonan penelitian kepada Lembaga. Kemudian pada bulan Januari Peneliti mulai melakukan penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Penelitian ini dilakukan dengan melalui beberapa tahapan. Adapun tahapan dalam mendapatkan data dimulai dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan dalam proses wawancara, Peneliti mengambil beberapa Informan yang dianggap kompeten dalam menghasilkan data yang relevan dengan judul Penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. **Deskripsi**

No	Nama Subjek	Jabatan	Kode Subjek
1.	Chayatun, S.Pd., M.Pd.	Kepala Sekolah	CI
2.	Agustin Ratnasari, S.Pd	Guru	A
3.	Sholeh, S.Pd	Guru	S
4.	Siti Halimah, S.Pd.I	Guru	H
5.	Kafid, S.Pd	Guru	K

a

a. Informan I (CI)

Pada informan CI, sekarang ini secara jabatan beliau bertugas sebagai Kepala Sekolah, selain itu, secara tugas beliau bertugas mengurus segala apa yang ada di dalam Sekolah antara lain : Menjabarkan visi ke dalam target mutu, merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai, membuat rancana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu, bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah dan lain-lain.

Wawancara ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan, tempatnya di ruang tamu Sekolah. Sekolah Dasar ini bertempat di Desa Karang Agung Glagah Lamongan. Pandangan menarik ditemukan oleh peneliti saat sedang menunggu Informan di ruang tamu. Beberapa Peserta Didik tampak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keluar masuk kantor dengan mengucapkan salam dan badan Siswa tersebut menunduk.

b. Informan II (A)

Informan kedua, disebut A adalah salah satu Guru di Sekolah Dasar yang mendapatkan jabatan sebagai pendidik yang bertugas membimbing anak didik dalam masa perkembanganya untuk menjadi orang yang dewasa, dan juga mendapat jabatan sebagai bendahara yang bertugas menyusun RKAS, gaji Guru, dan membantu Kepala Sekolah dalam mengelola keunagan yang ada di Sekolah, mengurus keuangan beasiswa, menyusun laporan keuangan, dan melaksanakan tugas lain yang di berikan oleh Kepala Sekolah. Wawancara ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung , tempatnya diruang kelas yang dibuat untuk proses pembelajaran.

c. Informan III (S)

Informan ketiga, disebut S adalah waka kurikulum yang tugasnya memahami dan, mengkaji dan menguasai pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, menyusun pembagian tugas Guru dan jadwal pembelajaran, mengkoordinasikan dan menggerkan kegiatan, mengkoordinasikan penyusunan dan pengembangan bahan ajar/ modul mata pelajaran. sekaligus salah satu Pendidik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Wawancara ini dilakukan dikediaman Rumah Beliau yang mereka tinggali.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Informan IV (H)

Informan ke empat disebut H. Saat ini Beliau adalah salah satu Pendidik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Dan sekaligus beliau mendapat jabatan sebagai Seketaris yang tugasnya melaksanakan korespondasi (menerima dan mengirim surat, termasuk termasuk telepon dan telegram bagi seketaris pribadi), menyimpan arsip-arsip yang dinilai penting, membuat jadwal pertemuan dan perjanjian dengan relasi maupun kegiatan lainya. Wawancara ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Tempatnya di ruang tamu Sekolah.

Serasa menunggu Informan, Peneliti berkeliling area Sekolah. Dan melihat beberapa ruang dan tempat-tempat kelas yang begitu bersih dan disetiap kelas terdapat tulisan "Kebersihan adalah sebagian dari Iman'' tulisan tersebut berkisar agar siwa siwi tersebut menjaga kebersihan di Sekolah Dasar Negei Karang Agung Glagah Lamongan.

e. Informan V (K)

Informan kelima, disebut K adalah salah satu Pendidik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Dan beliau juga mendapat jabatan sebagai Waka Kesiswaan di mana tugas tersebut untuk mendisiplinkan kesiswaan dan menegakkan peraturan-peraturan di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lamongan. Wawancara ini dilakukan di tempat kantor Ruang Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan.

Tabel 4.1. Jadwal Kegiatan Wawancara

No	Tanggal	Jenis Kegiatan
1.	2 Januari 2017	Wawancara dengan CI(*significant others*)
2.	5 Januari 2017	Wawancara dengan A
3.	6 Januari 2017	Wawancara dengan S (*significant others*)
4.	7 Januari 2017	Wawancara dengan H
5.	7 Januari 2017	Wawancara dengan K(*significant others*)

Tabel 4.2. Identitas Informan

No	**Nama**	**Usia**	**Jenis Kelamin**	**Pekerjaan**	**Pendidikan**
1.	Chayatun, S.Pd., M.Pd	50 th	P	Kepala Sekolah	S1 Pendikan. S2 Pendidikan
2.	Agustin Ratnasari, S.Pd	29 Th	P	Guru	S1 Pendidikan
3.	Sholeh, S.Pd	30 Th	L	Guru	S1 Pendidikan
4.	Siti Halimah, S.Pd.I	25 Th	P	Guru	S1 Pendidikan Islam.
5.	Kapit, S.Pd	29 Th	L	Guru	S1 Pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Paparan Data

1. Deskripsi Temuan Penelitian

Sebelum Peneliti memaparkan data tentang Strategi Pengelolaan Konflik Vertikal antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar ini, Peneliti terlebih dahulu akan memaparkan sedikit gambaran tentang Konflik. Konflik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan terjadi disebabkan karena banyak Perbedaan pendapat antara individu dengan individu akibatknya terjadilah suatu konflik antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Hal ini disampaikan oleh CI, selaku informan 1.

> "Kalau konflik tidak sering terjadi tapi ada saja masalah yang menimbulkan adanya konflik antara Guru dan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan. Mungkin banyak perbedaan pendapat yang itu bisa menimbulkan sebuah konflik yang terjadi antara Kepala Sekoloh dan Guru di Sekolah Dasar ini. Memang susah hidup bersama, jika tidak saling mengerti atau memahami satu dengan yang lain pasti tidak akan terjadi konflik". [39]

Setiap Konflik memiliki perbedaan dalam masalah yang ada. Adapun konflik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan ini hanya masalah yang sering kita jumpai dalam kehidupan bersama. Dan didalamnya pasyi akan terjadi interaksi anatara satu dengan lainnya yang memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Kecenderungan terjadinya

[39]Chayatun,wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 4 Januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konflik dalam suatu organisasi, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan.

Konflik juga sangat berkaitan dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, di tinggalkan, dan juga perasaan jengekel karena kelebihan beban kerja. Oleh sabab itu harus bisa mengelola dengan baik konflik yang ada agar konflik tersebut tidak berdampak pada salah satu Guru atau Kepala Sekolah dan tidak ada yang dirugikan antara satu dengan yang lainya.Hal tersebut diungkapkan Oleh K.

> "Tidak hanya Kepala Sekolah saja yang yang dituntut dalam menyikapi serta mengatasi adanya sebuah konflik. Saya hanya Guru pendidik dan sekaligus terpilih sebagai waka kesiswaan, menurut pribadi diri saya mbk ? Konflik itu pasti ada dimanapun ada suatu kelompok kecil besar pasti ada saja konflik yang muncul . karena perbedaan pendapat antara individu dengan individu pasti ada saja masalah yang tidak cocok. Saya pun pribadi berkata mengatasi konflik itu dengan cara bersama kalau itu dalam sebuah kelompok agar konflik yang sudah terjadi bisa selesai dengan baik."[40]

a. Bagaimana konflik Vertikal antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan

Menurut Johns Drei' Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Konflik demikian terjadi antara tingkatan-

[40] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tingkatan pada sebuah hirarki otoritas suatu organisasi. Misalnya, konflik antara atasan dan bawahan. Bisa jadi soal tujuan-tujuan tugas, waktu terakhir menyelesaikan tugas, dan pelaksanaan kinerja.[41]

> "Pasti ada pertentangan dalam suatu lembaga pendidikan, kenapa? Karena pertentangan terjadi mungkin dari faktor individu itu sendiri, dan bisa terjadi pula dalam suatu kelompok dalam suatu organisasi dalam pendidikan, kenapa? Karna setiap individu dengan individu yang lain pasti memiliki sifat, karakter, pendapat , solusi yang itu bisa tidak diterima oleh pihak lain dan itu bisa terjadi sebuat pertentangan yang bisa menimbulkan sebuah konflik."[42]

Pertentangan yang terjadi antara seseorang dengan seseorang Memang sangat wajar, menurut Cl Pertentangan konflik di Sekolah Dasar ini emang ada. Karena percekcokan, perselisihan dan pertentangan yang terjadi antar anggota dengan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan cara saling menantang .

> "Pribadi saya ? Perselisihan dan pertentangan itu pastilah ada. karena pihak satu dengan pihak yang lain itu pasti ada sajalah maslah yang dia tujan untuk memperkuat pendirianya masing-masing dan dia tidak menerima solusi dari pendapat orang lain sehingga timbul sebuah konflik, tapi konflik yang terjadi ini sudah biasa ada disetiap organisasi karena setiap individu selalu ingin dirinya yang benar. Di antara salah satu Guru ada yang mempunyai permaslahan pastilah semua Guru ikut terlibat dari masalah yang ada. permasalahan itu sering kali muncul karena perbedaan pendapat yang tidak bisa diterima oleh salah satu pihak dan itu bisa membuat tersinggung individu yang berpendapat, mungin dengan bawahan itu salah satu Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung ini tidak pernah

[41] Wirawan, Konflik dan Konflik Manajemen (Jakarta :Pustaka Agung Harapan). 30

[42] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> mengikuti rapat meskipun seorang Kepala Sekolah berkata ada rapat di ruang kantor , dan salah satu Guru diposisi di didalam kelas, dan Guru itu merasa dilibatkan oleh sabab itu terjadilah sebuah konflik ”.[43]

Persaingan pertentangan pastilah ada. dengan adanya persaingan pertentangan antara pihak dan salah satunya tidak ingin dirugikan. Oleh sebab itu, di Sekolah Dasar ini sering terjadi adanya persaingan pertentangan yang terjadi antara Kepala Sekolah dan Guru . Karena faktor ketidak sesuaian pendapat yang bisa menimbulkan terjadinya konflik yang ada di Sekolah Dasar ini. Pernyataan ini diungkapkan oleh K.

Menurut Wijono menyebutkan ada 5 Ciri-ciri Konflik vertikal antara lain: Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan, Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma-norma yang saling berlawanan, Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-

[43] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri, Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut, Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

> ”Pribadi saya ini, memang faktor konflik tersebut muncul kebanyakan dari diri individu itu atau mungkin bisa dikatakan bawahan sejak lahir mungkin dia mempunyai karakter seperti itu, gak selamanya Guru dan Kepala Sekolah bisa menyatu entahlah masalah apa, akan tetapi sebagai seorang pemimpin harus bisa menghargai pendapat orang lain dan sebaliknya. Dengan adanya perbedaan pendapat antara Kepala Sekolah danGuru dan salah satu pendapat itu tidak dihargai maka salah satu dari pihak pastilah merasa tersingung kare pendapatnya tidak dihargai oleh salah satu pihak”[44].

Pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi Antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang dan lain-lainya diungkapkan oleh H Selaku informa nke III.

> “ Kalau di Sekolah Dasar ini Sering terjadi maslah antara Guru dengan Kepala sekolah pastilah ada. Namanya juga manusia. Berbicara sedikit kalau hatinya gak mut pasti dikira menyinggung perasaan Guru tersebut, oleh sebab itu harus berhati-hati jika ingin berucap agar tidak

[44] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> menyinggung perasaan orang lain yang bisa menimbulkan sebuah konflik. Dan sebagai seorang Kepala Sekolah harus bisa menerima pendapat dari bawahan dan tidak boleh senaknya saja jika ingin berucap, karena dengan faktor pendapat yang tidak dihargai bisa menyinggung perasaan orang lain"[45]

Sedangkan menurut A, Selaku informan ke II pertentangan antara Guru dengan Kepala Sekolah tersebut juga sangatlah wajar karena Guru dan Kepala Sekolah dibutuhkan komunikasi yang saling melengkapi diantara Kepala Sekolah dan Guru yang semuanya ini harus saling berkomunikasi agar tercapai peningkatan kualitas pendidikan yang bermutu. Dan harus saling menghargai antara pendapat yang satu dengan yang lainya

> "Kalau saya pribadi konflik di Sekolah Dasar ini emang ada biasanya konflik ini semacam komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru. Biasanya Guru kurang berkomunikasi dengan Kepala Sekolah akhinya sering kali salah pengertian dengan Kepala Sekolah, karena komunikasi antara Kepala Sekolah dengan Guru sering mengalami salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti oleh , atau informasi yang disampaikan tidak lengkap dan kurang jelas jadi.. timbulah sebuah konflik komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru yang perbedaan pendapat yang memicu perbedaan dan pertentangan mulut. Dan mungkin juga faktor saat dahulu ada salah satu Guru yang pada saat rapat Guru itu menghadiri rapat akan tetapi saat dia berpendapat Kepala Sekolah mengabaikan pendapatnya. "[46]

Kedua Pendapat tersebut disepakati oleh S, Selaku informan III sekaligus significant others. Menurutnya pertentangan

[45] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

[46] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 4 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konflik sering timbul antara Kepala Sekolah dan Guru. Karena seorang Kepala Sekolah yang tidak bisa menghargai pendapat orang lain.

Seorang Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam mempengaruhi dan mengajak Guru melaksanakan pekerjaan yang baik di Sekolah Dasar tersebut. Namun Sebagai Kepala Sekolah bisa berkomunikasi yang baik dengan Guru dan Kepala Sekolah yang berkenaan dengan bahasa, kalimat yang susah dimengerti atau informasi yang disampaikan tidak lengkap dan kurang jelas dan lain-lain agar tidak menimbulkan sebuah konflik dalam sebuah organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh CI *selaku significant other.*

> "Komunikasi yang tidak setabil ini sering terjadi, karena ada salah satu Guru yang berawal silang pendapat antara kepala sekolah dan guru pada waktu rapat kerja (perpisahan kelas 6). Ada salah satu Guru yang mengikuti rapat akan tetapi pendapat Guru itu tidak diterima oleh Kepala Sekolah oleh sebab itu berawal silang pendapat yang terjadi terbawalah sampai sekarang".[47]

Menurut K bahwa: konflik karena ketidaksukaan itu sejak lama terjadi antara kepala sekolah dan guru. Itu berawal silang pendapat antara kepala sekolah dan guru pada waktu rapat kerja (perpisahan kelas 6). Waktu itu guru mempunyai pendapat tentang akan diselenggarakan acara perpisahan anak kelas 6. Menurut guru

[47] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 4 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu tidak perlu mewah-mewah membuat acara perpisahan itu, Cukup sederhana saja biar tidak menelan biaya yang besar. contohnya diadakan didalam ruang kelas. Dengan diadakan diruang kelas, Pihak sekolah tidak perlu menyewa perlengkapan acara seperti terop, sewa panggung dan sound sistem. Untuk sound sitem cukup milik saja, karena keuangan sekolah lagi menipis tetapi kepala sekolah tetap pada pendiriannya yaitu megadakan perpisahan kelas 6 dengan mewah walaupun keuangan sekolah sangat terbatas. Dari situ konflik berkelanjutan sampai sekarang guru itu tidak mau mengikuti rapat kerja, karena merasa pendapatnya tidak dihargai atau dipertimbangkan oleh kepala sekolah diungkapkan oleh Sholeh selaku informan ke III.

> "Kalau saya pribadi. Bentuk konflik yang pernah terjadi di Sekolah Dasar ini, dan setahu saya bentuknya itu seperti apa ya?? Menurut saya pribadi biasanya bersumber dari pribadi disebabkan oleh ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi itu sendiri kenapa? Karena sifat-sifat kepribadian yang beragam dan unik dapat menyebabkan terjadinya sebuah konflik. Contohnya ada salah satu Guru yang jarang dan mudah emosi akibat Guru yang seperti itu bisa menakutin siswa saat proses pembelajaran mungkin faktor ekonomi atau iri hati Kepala Guru yang sudah (PNS), Kenapa jam mengajarpun sama pulang pun sama, dengan faktor itu bisa kebawah atau berdampak kesiswa."[48]

Sedangkan menurut K, Selaku informan ke III, faktor individual/personal yang bersumber dari pribadi sendiri itu juga bisa menimbulkan sebuah konflik, karena faktor salah satu Guru

[48] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya (K) bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keihlasan guru pegawai negeri. Secara nomoinal sangat bedah jauh sedangkan kalau dihitung bekerjanya sama tapi mengapa gaji saya Cuma sedikit.

> "Kalau berbicara tentang pertentang antara Kepala Sekolah dan Guru pastilah ada kenapa? Karena konflik itu dimanapun pasti ada. di Sekolah Dasar ini ada salah satu Guru yang mempunyai sifat pribadinya cuwek, jarang senyum,dan beliau sangat ditakuti oleh Siwanya kenapa? Dengan sikap Guru yang seperti itu bisa menimbulkan proses pembelajaran yan tidak efektif. Bisa-bisa Siswa tersebut takut ulah Guru yang mempuyai karakter sikap yang dari bawahan seperti itu."[49]

Sedangkan menurut informan ke H. Selaku informan ke IV, Konflik di Sekolah Dasar sering terjadi akibat konflik tersebut bersumber dari diri individu /personal itu tersendiri, karena setiap manusia pastilah mempunyai kepribadian tersendiri dengan karakter Guru yang berbeda-beda dalam dalam melaksanakan proses pembelajaran .

> "Saya menilai ada seorang Guru yang saat proses pembelajaran mereka kurang aktif dalam proses pembelajaran saat dikelas, entah kenapa ? Guru tersebut mempunyai karakter sikap seperti itu. Sehingga proses pembelajaran bisa tidak aktif jika ada seoarang Guru yang seperti itu, dan sebagai seorang pendidik saya pribadi melihat proses pembelajaran seperti itu kasihan anak

[49] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> didiknya dia merasa tidak nyaman, bosen, dan mereka pasti ngantuk di dalam Kelas dan banyak Siswa siswinya takut. Guru yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya (S) bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keihlasan guru pegawai negeri. Secara nominal sangat bedah jauh sedangkan kalau dihitung bekerjanya sama tapi mengapa gaji saya Cuma sedikit.“[50]

Pembelajaran tidak akan efektif jika ada sorang Guru yang mempunyai sikap yang (Cuwek, jarang senyum dan mudah marah), sehingga beliau pasti banyak ditakuti oleh para siswa-siwinya dengan penyebeb pribadi dan karakter Guru yang seperti itu. Pernyataan ini diungkapkan oleh S selaku *significant others.*

> “Ada salah satu Guru yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keikhlasan guru pegawai negeri. Dengan adanya Guru yang seperi itu bisa membuat proses pembelajaran yang tidak efektif karena apa? Siswa merasa takut denan karakter Guru yang sepererti itu”.

Guru yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keihlasan guru pegawai negeri. Secara nomoinal sangat bedah jauh sedangkan kalau dihitung bekerjanya sama tapi mengapa gaji saya Cuma

[50] Agustin Ratnasari. wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedikit. Saya sering mengingatkan bahwa jadi guru harus ikhlas lahir dan batin agar ilmu yang disampaikan atau disalurkan bisa bermanfaat baik bagi diri sendiri juga anank-anak didik kita. Sebagai pengajar seharusnya jangan memandang besar kecilnya uang gaji tetapi pandanglah akhirat. Keikhlasan akan membawa hidup yang bahagia baik didunianya atau diakhiratnya karena ilmu yang kamu berikan dengan ikhlas akan membuat jalan menuju akhirat terang diungkapkan oleh A selaku informan ke II.

> "Ya sebenarnya ada juga konflik di Sekolah Dasar ini, akan tetapi yang saya ketahui itu hanya satu kali menurut saya pribadi diri saya ini. Disini pernah terjadi seorang Guru yang sering emosi pada saat proses pembelajaran berlagsung, ada salah satu Guru yang saat mengajar siang dia hanya memberi tugas kepada siwanya entah faktor Guru itu capek atau gimana atau mungkin juga faktor Guru disekolah Dasar Negeri Karang Agung ini hampir semuanya bekerja sebagai tani diluar mengajar sebagai guru. Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah"[51].

Perasaan dan emosi pada umumnya disifatkan sebagai keadaan yang ada pada individi, seperti seseorang merasa sedih, senang, dan takut, dengan kata lain perasaan dan emosi disifatkan sebagai suatu kejiwaan pada organisme atau individu itu sendiri . Guru disekolah hampir semuanya bekerja sebagai tani diluar mengajar sebagai guru. Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru

[51] Chayatun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah, dengan capeknya Guru tersebut bisa terbawah kedalam proses pembelajaran diungkapkan oleh C1.

> "Ya begini namanya juga kebersamaan dalam sekolah. ada yang malas ada yang rajin ada juga yang giat, semua itu tergantung diri kita sendiri bagaimana cara bersikap yang baik itu seperti apalah..setau saya seorang pendidik yang mengikuti perasaan emosinya sering kali mengurangi rasa tanggung jawabanya. Mungkin faktor Guru tersebut capek, Karena saat mengajar siang, dan mungin ada faktor lain, setahu saya Guru itu capek saat proses mengajar karena Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah. "[52]

Sebagai seorang pendidik buanglah rasa malas saat mengajar karena seharusnya tugas seorang Guru adalah mendidik siswa siswinya dengan baik dalam proses pembelajaran, dan seorang Guru harus harus memperhatikan peserta didik secara individu dan tugas seorang Guru tidak hanya mengajar, namun juga mendidik, mengasuh, membimbing dan membentuk kepribadian peserta didik yang baik. Pernyataan ini diungkapkan oleh K.

> "Tanggung jawab seorang Guru sangatlah besar, saat proses pembelajaran secara lagsung, meskipun faktor capek atau faktor lain yang berada. Dengan adanya proses pembelajaran yang hanya diberi tugas siswa merasa bosan"[53].

[52] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

[53] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Guru disekolah hampir semuanya bekerja sebagai tani diluar mengajar sebagai guru. Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah. Pekerjaan ini sangat berat karena dilakukan manual yaitu dengan tenaga manusia, Disitu badan sudah capek dan setelah itu mengajar tentu badan akan semakin lelah apalagi sudah waktunya siang tentu badan yang lelah akan semakin mudah marah dan emosi, Selain bercocok tanam profesi guru tidak hanya fokus mengajar tetapi juga membuat laporan administrasi yang harus dikerjakan oleh seorang guru dengan demikian seorang guru mudah emosi diwaktu siang dikarenakan beban pekerjan yang harus dikerjakan diungkapkan oleh A selaku informan ke II.

b. Bagaimana strategi Pengelolaan konflik Vertikal di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan

Menurut Robeet strategi Pengeloaan konflik Vertikal denga cara yang positif. Ada tiga strategi pengelolaan yang paling umum untuk menangani konflik, diatarnya adalah menag kalah, sama-sama menag, sama-sama menag.[54]

> "Saya sendiri pribadi, jika menyelesaikan suatu masalah saya mempunyai strategi tersendiri yaitu mencari masalah yang ada kemudian masalah tersebut segera diselesaikan

[54] Robeet, *Konflik,* (Bandung :PT. Grafindo Persada. 1999), 78

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> agar permaslahan yang ada itu tidak melebar kemana-mana. Pribadi saya ini? Setelah timbul suatu konflik/permaslahan diatasi dengan cara yang benar dan baik agar bisa terselesaikan dengan situasi yang baik pula. Dan tidak ada pihak yang dirugan dengan adanya penyelesaian permasalahan yang ada."[55]

Suatu proses menetukan rencana yang terbaik untuk menyelesaikan konflik . Harus dilaksanakan dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Karena serangkaian keputusan yang ada harus diterima dengan baik . Agar masalah yang ada saat itu pula bisa terselesaikan dengan baik dengan strategi tersebut. Kalau menurut H dia berpendapat seperti ini.

> "Oh Iya, setiap ada masalah pasti ada penyelesaianya, Dengan cara seperti apakah bisa selesai. Pastilah mencari masalah yang ada saat itu, kemudian merencanakan bagaiman menyelesaikan masalah tersebut? Selama saya 4 tahun ngajar di Sekolah ini, bagi saya baik sekali strategi untuk menyelesaikan konfik, yang pertama mencari masalah yang ada, kemudia mencari solusi yang terbaik untuk menyelsaikan konflik yang, dengan cara menyelsaikan konflik yang baik dan benar pastilah tidak ada yang dirugikan. " [56]

Sedangkan menurut S Menyelesaikan sebuah konflik itu tidak mudah, harus pintar memakai strategi apa agar konflik yang ada bisa segera diatasi dengan cara yang baik dan diantara semua pihak tidak ada yang dirugikan dan tidak ada yang saling bermusuhan, jadi seorang Guru atau Kepala Sekolah harus pintar-pintar memilih strategi yang baik dan benar untuk

[55] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

[56] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyelsaikan sebuah konflik yang ada. Hal serupa juga diungkapkan S, selaku *significant other.*

> "Semua itu tergantung yang merencanakan, jika mereka mengatasi konflik yang ada menggunakan strategi yang tidak enak untuk dikembagkan, maka pastilah akan terjadi pertempuran antara Guru dengan Kepala sekolah, Setahu saya stategi yang selalu dikembagkan dan digunakan itu selalu baik karena apa setiap ada permaslahan yang ada Guru dan Kepala Sekolah bisa menggatasinya dengan cara yang baik tanpa ada kekerasan yang bisa menimbulakn perkelahian antara pihak satu dengan pihak yang lainya."[57]

Sedangkan menurut H , Strategi menyelesaikan konflik yang benar itu, mecari masalah yang ada, lalu mencari solusi yang tepat untuk menyelsaikanya konflik yang ada agar maslah yang ada di Sekolah Dasar tersebut secepanya terselesaikan dengan baik tanpa ada yang dirugikan diantara Guru dan Kepala Sekolah.

Tohani mendefinisikan bahwa dalam pengelolaan terdapat unsur-unsur, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

> "Penanganan pengelolaan yang dilakukan di Sekolah Dasar ini menggunakan pengelolaan sama-sama merugi kenapa ? Karena menyelesaikan konflik secara bersama, dan mencari solusi bukan keuntungan, akan tetapi hasil yang terbaik ini sering diterapkan di Sekolah Dasar ini, penerapan yang dilakukan di Sekolah Dasar ini serinng menggunakan pengelolaan sama-sam rugi dan sudah diterapkan dan hasilnya sangat efektif dan efesien karena

[57] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semua masalah diselesaikan bersama-sama agar bisa mencari solusi yang terbaik untuk lembaga tersebut."[58]

Menurut A,menggunakan pengelolaan sama-sama rugi ini dalam mengatsi konflik Kepala Sekolah melakukan interaksi social yang akan membantu Kepala Sekolah dalam proses penyelesaian konflik itu sendiri.

"Menurut saya sendiri menggunakan cara pengelolaan sama-sama rugi yaitu bisa menyelesaikannya secara bersama-sama, dan itu sudah diterapkan di Sekolah Dasar ini, selama saya lima tahun mengajar di Sekolah Dasar ini sangat baik sekali cara Kepala Sekolah dan Guru untuk menyelesaikan dan mengelola adanya konflik sangatlah baik sekali karena, setelah adanya masalah Kepala Sekolah tersebut menyusun strategi pengelolaan yang akan direncanakan untuk menyelesaikan sebuah konflik tersebut yaitu contohnya dengan cara sama-sama rugi dan cara menyelesaikanya secara bersama-sama dan ini sudah sering diterapkan di Sekolah kita dan bisa berjalan dengan baik."[59]

Penyelesaian konflik secara bersama-sama akan mendapatkan hasil yang sangat baik yang berupa nasehat, motivasi supaya pihak yang terlibat konflik tidak mengulangi kesalahan yang sama dan lebih profesional lagi seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mendapatkan pendekatan khusus Kepada pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Dan penerapan penanganan konflik konflik dengan menggunakan sama-sama rugi sangatlah efektif dan efesien, karena semua masalah yang ada diselesaikan dengan bersama-sama untuk

[58] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

[59] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencari solusi bukan keuntungan tapi mencari hasil yang lebih baik. Hal ini diungkapkan oleh K, selaku *significant others*.

> "Sering sekali Kepala Sekolah dan Guru menurut saya menyelesaikan dan menggelola konflik dengan cara Kala menag, menurut saya karena penanganan konflik yang sering terjadi dan Kepala Sekolah sering sekali memakai pengelolaan dengan cara kalah menag yaitu dengan cara mengadakan musyawarah untuk mencari pemecahan konflik yang terbaik di Sekolah Dasar ini."[60]

Menurut A dengan menggunkan pengelolaan dengan cara kalah menag ini diharapkan supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana Sekolah lebih aktif daam menangani suatu konfli, Kepala Sekolah melakukan pendekatan Kepada bawahan, yang seperti mengadakan rapat yang membahastentang masalah-masalah yang terjadi di Sekolah. Dalam rapat Kepala Sekolah selalu bersifat demokratis, dan memberikan suatu masukan dan menyampaikan keluhan secara terbuka tanpa ada yang ditutupi.

> "Menurut diri saya, memakai stategi pengelolaan menag ini dengan cara Kepala Sekolah menggadakan musyawarah bersama untuk memecahkan masalah yang ada untuk mencari solusi yang terbaik dan mencari jalan untuk menyelesaikan sebuah konflik yang ada."[61]

Menurut S Kemungkinan, dengan menggunakan cara atau solusi untuk pengelolaan konflik yang ada . Sekolah Dasar ini sering menggunakan atau mengatasi konflik dengan cara

[60] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

[61] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bermusyawarah bersama untuk mencari solusi yang terbaik dan yang diharapkan, dengan mengadakan musyawarah bersama-sama supaya konflik yang ada lebih mudah terselsaikan dengan baik.

> "Mengelola konflik memang tidak mudah, karena konflik harus diselesaikan dengan cara baik-baik dan tidak merugiakan antara kedua belah pihak. Seperti yang di terapkan di Sekolah Dasar ini cara menyelesaikan konflik tersebut dengan cara kompromi. Dengan cara menggunakan strategi kompromi ini paling efektif dan sangat efesien dari beberapa strategi yang lain. Sehingga pihak yang terlibat konflik bisa menerima keputusan dengan senag dan tidak ada pihak yang merasa dirugian."[62]

Menyelesaikan konflik memakai jalan tengah dengan stategi pengelolaan konfik dengan cara kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantaara kedua posisi dan memberikan konsekuensi untuk mencari titik tengah, sehinggga kalu sudah ada kesepakatan bersama dan semua pihak menerima dengan baik. Hal tersebut diungkapkan oleh CI selaku *significant others*.

> "Saya sering melihat dan banyak mengetahui cara Kepala Sekolah dalam mengelola Konflik yang ada, Kepala Sekolah di Sekolah Dasar ini sangatlah bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah yang ada, karena beliu pernah berkata "Jika salah satu dari kita mempunyai sebuah masalah hadapilah secara baik dan diselesaikan secara bersama agar masalah tersebut bisa selesai" menyelesaikan konflik yang ada itu tidaklah mudah harus menggunakan banyak cara untuk menyelesaikan semua itu seperti menyelesaikan secara kompromi, dengan menyelesaikan secara kompromi ini

[62] Chayatun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 2 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> memilih daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya konflik tersebut."[63]

Menggunakan strategi ini sangatlah efektif dan efesien dari beberapa strategi pengelolaan yang ada sehingga pihak yang terlibat konflik biar menerima keputusan dengan senag dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan. Hal ini serupa juga diungkapkan oleh K, selaku *significant others*.

> "Ya, memang sangat baik, penyelesaian konflik yang ada di Sekolah Dasar ini, Karena strategi pengelolaan yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik ini sangatlah cepat digunakan untuk menyelsaikan konfik yang ada contohnya yang sering diterapkan di Sekolah dasar ini yaitu dengan cara strategi pengelolaan kompromi yang saya tahui dan yang sering diterapkan di Sekolah Dasar ini, dengan menyelesaikan konflik dengan cara seperti in seorang Guru dan Kepala Sekolah secepatnya selesai untuk mengatasi masalah-masalah yang ada ."[64]

Menurut A, Keputusan yang baik untuk menyelesaikan sebuah konflik harus memakai strategi pengelolaan yang benar untuk menyelesaikan konflik yang ada, sehingga konflik akan terselesai dan diantara pihak tidak ada yang dirugikan.

2. Analisis Hasil Penelitian

Dari kesekian data yang disajikan, maka perlu dilakukan analisis tentang bentuk-bentuk konflik vertikal di Sekolah dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan beserta strategi pengelolaan dan dampak

[63] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

[64] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengelolaan konflik tersebut. Analisis ini disesuaikan dengan pertanyaan Peneliti beserta pernyataan Informan yang telah dipaparkan di atas.

a. Bagaimana konflik vertikal antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan.

Menurut Johns Drei' Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara bawahan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Konflik demikian terjadi antara tingkatan-tingkatan pada sebuah hirarki otoritas suatu organisasi. Misalnya, konflik antara atasan dan bawahan. Bisa jadi soal tujuan-tujuan tugas, waktu terakhir menyelesaikan tugas, dan pelaksanaan kinerja.[65]

Pertentangan yang terjadi antara seseorang dengan seseorang Memang sangat wajar, menurut Cl Pertentangan konflik di Sekolah Dasar ini emang ada. Karena percekcokan, perselisihan dan pertentangan yang terjadi antar anggota dengan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan cara saling menantang .[66]

Persaingan pertentangan pastilah ada. dengan adanya persaingan pertentangan antara pihak dan salah satunya tidak ingin dirugikan. Oleh sebab itu, di Sekolah Dasar ini sering terjadi adanya persaingan pertentangan yang terjadi antara

[65] Wirawan, Konflik dan Konflik Manajemen (Jakarta :Pustaka Agung Harapan). 30
[66] Chayatun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala Sekolah dan Guru . Karena faktor ketidak sesuaian pendapat yang bisa menimbulkan terjadinya konflik yang ada di Sekolah Dasar ini. Pernyataan ini diungkapkan oleh K. [67]

Menurut Wijono menyebutkan ada 5 Ciri-ciri Konflik vertikal antara lain: Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan, Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma-norma yang saling berlawanan, Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri, Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut, Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status

[67] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.[68]

Pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi Antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang dan lain-lainya diungkapkan oleh H Selaku informa nke III.[69]

Sedangkan menurut A, Selaku informan ke II pertentangan antara Guru dengan Kepala Sekolah tersebut juga sangatlah wajar karena Guru dan Kepala Sekolah dibutuhkan komunikasi yang saling melengkapi diantara Kepala Sekolah dan Guru yang semuanya ini harus saling berkomunikasi agar tercapai peningkatan kualitas pendidikan yang bermutu. Dan harus saling menghargai antara pendapat yang satu dengan yang lainya.[70]

Kedua Pendapat tersebut disepakati oleh S, Selaku informan III sekaligus significant others. Menurutnya pertentangan konflik sering timbul antara Kepala Sekolah dan Guru. Karena seorang Kepala Sekolah yang tidak bisa menghargai pendapat orang lain.[71]

---

[68] Sojarwo, *Konflik Organisasi* (Yogyakarta:Pustaka pelajar, Cetakan 1(2005:40), 87
[69] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017
[70] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017
[71] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seorang Kepala Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam mempengaruhi dan mengajak Guru melaksanakan pekerjaan yang baik di Sekolah Dasar tersebut. Namun Sebagai Kepala Sekolah bisa berkomunikasi yang baik dengan Guru dan Kepala Sekolah yang berkenaan dengan bahasa, kalimat yang susah dimengerti atau informasi yang disampaikan tidak lengkap dan kurang jelas dan lain-lain agar tidak menimbulkan sebuah konflik dalam sebuah organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh CI *selaku significant other.*[72]

Menurut K bahwa: konflik karena ketidaksukaan itu sejak lama terjadi antara kepala sekolah dan guru. Itu berawal silang pendapat antara kepala sekolah dan guru pada waktu rapat kerja (perpisahan kelas 6). Waktu itu guru mempunyai pendapat tentang akan diselenggarakan acara perpisahan anak kelas 6. Menurut guru itu tidak perlu mewah-mewah membuat acara perpisahan itu, Cukup sederhana saja biar tidak menelan biaya yang besar. contohnya diadakan didalam ruang kelas. Dengan diadakan diruang kelas, Pihak sekolah tidak perlu menyewa perlengkapan acara seperti terop, sewa panggung dan sound sistem. Untuk sound sitem cukup milik saja, karena keuangan sekolah lagi menipis tetapi kepala sekolah tetap pada

[72] Chayarun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendiriannya yaitu megadakan perpisahan kelas 6 dengan mewah walaupun keuangan sekolah sangat terbatas. Dari situ konflik berkelanjutan sampai sekarang guru itu tidak mau mengikuti rapat kerja, karena merasa pendapatnya tidak dihargai atau dipertimbangkan oleh kepala sekolah diungkapkan oleh K.[73]

Sedangkan menurut K, Selaku informan ke III, faktor individual/personal yang bersumber dari pribadi sendiri itu juga bisa menimbulkan sebuah konflik, karena faktor salah satu Guru yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya (K) bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keihlasan guru pegawai negeri. Secara nomoinal sangat bedah jauh sedangkan kalau dihitung bekerjanya sama tapi mengapa gaji saya Cuma sedikit.[74]

Sedangkan menurut informan ke H. Selaku informan ke IV, Konflik di Sekolah Dasar sering terjadi akibat konflik tersebut bersumber dari diri individu /personal itu tersendiri, karena setiap manusia pastilah mempunyai kepribadian tersendiri dengan

[73] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017
[74] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karakter Guru yang berbeda-beda dalam dalam melaksanakan proses pembelajaran .[75]

Pembelajaran tidak akan efektif jika ada sorang Guru yang mempunyai sikap yang (Cuwek, jarang senyum dan mudah marah), sehingga beliau pasti banyak ditakuti oleh para siswa-siwinya dengan penyebeb pribadi dan karakter Guru yang seperti itu. Pernyataan ini diungkapkan oleh S selaku *significant others.*

Guru yang angkuh dan jarang tersenyum itu dikarenakan faktor ekonomi dan rasa iri hati. Guru itu sering bercerita kepada saya bahwa dia sering menghitung-hitung gaji temannya yang pegawai negeri sipil (PNS) yang sangat tinggi sedangkan dia hanya guru tidak tetap (GTT) gaji yang bersumber dari keihlasan guru pegawai negeri. Secara nomoinal sangat bedah jauh sedangkan kalau dihitung bekerjanya sama tapi mengapa gaji saya Cuma sedikit. Saya sering mengingatkan bahwa jadi guru harus ikhlas lahir dan batin agar ilmu yang disampaikan atau disalurkan bisa bermanfaat baik bagi diri sendiri juga anank-anak didik kita. Sebagai pengajar seharusnya jangan memandang besar kecilnya uang gaji tetapi pandanglah akhirat. Keikhlasan akan membawa hidup yang bahagia baik didunianya atau diakhiratnya karena ilmu

[75] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang kamu berikan dengan ikhlas akan membuat jalan menuju akhirat terang diungkapkan oleh A selaku informan ke II.[76]

Perasaan dan emosi pada umumnya disifatkan sebagai keadaan yang ada pada individi, seperti seseorang merasa sedih, senang, dan takut, dengan kata lain perasaan dan emosi disifatkan sebagai suatu kejiwaan pada organisme atau individu itu sendiri . Guru disekolah hampir semuanya bekerja sebagai tani diluar mengajar sebagai guru. Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah, dengan capeknya Guru tersebut bisa terbawah kedalam proses pembelajaran diungkapkan oleh C1. [77]

Sebagai seorang pendidik buanglah rasa malas saat mengajar karena seharusnya tugas seorang Guru adalah mendidik siswa siswinya dengan baik dalam proses pembelajaran, dan seorang Guru harus harus memperhatikan peserta didik secara individu dan tugas seorang Guru tidak hanya mengajar, namun juga mendidik, mengasuh, membimbing dan membentuk kepribadian peserta didik yang baik. Pernyataan ini diungkapkan oleh K.[78]

---

[76] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017
[77] Chayatun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 2 januari 2017
[78] Kapit, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Guru disekolah hampir semuanya bekerja sebagai tani diluar mengajar sebagai guru. Pada waktu panen tentu mengeluarkan tenaga extra untuk panen dan setelah panen, Setelah panen guru harus bercocok tanah contohnya menaikkan tanah. Pekerjaan ini sangat berat karena dilakukan manual yaitu dengan tenaga manusia, Disitu badan sudah capek dan setelah itu mengajar tentu badan akan semakin lelah apalagi sudah waktunya siang tentu badan yang lelah akan semakin mudah marah dan emosi, Selain bercocok tanam profesi guru tidak hanya fokus mengajar tetapi juga membuat laporan administrasi yang harus dikerjakan oleh seorang guru dengan demikian seorang guru mudah emosi diwaktu siang dikarenakan beban pekerjan yang harus dikerjakan diungkapkan oleh A selaku informan ke II. [79]

Penulis menyimpulkan bahwa konflik di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung ini sering terjadi karena perbedaan individu dengan individu pastilah ada karena cara berfikir meraka sangat lah berbeda oleh sebab itu terjadilah sebuah konflik yang muncul. Antara lain Hal ini menunjukkan bahwa efek negatif dari konflik pada sekolah termasuk gangguan hubungan interpersonal, yang berkontribusi pada penurunan kualitas komunikasi dan kurangnya koordinasi antara Kepala Sekolah dan Guru yang disebabkan oleh faktor pendapat seorang

[79] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Guru yang tidak dihargai oleh seorang Kepala Sekolah dan itu bisa menyinggung perasaan Guru. Oleh sebeb itu hargailah pendapat pendapat orang lain.

Penyebab konflik di atas menunjukkan bahwa konflik pribadi disebabkan karna perbedaan-perbedaan dalam tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan nilai-nilai atau persepsi tentang beban kerja, dan organisasi tentang pencapaian program sekolah.

Dari sinilah konflik demi konflik muncul sehingga pihak-pihak di dalamnya mudah frustasi lantas mudah melampiaskan emosi dengan cara-cara tidak benar dan menimbulkan reaksi senang atau tidak senang. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, seorang tenaga pendidik harus profesional terhadap tugasnya yaitu sebagai pendidik, sekalipun guru tersebut sedang mengalami perasaan atau emosi yang kurang menyenangkan, baik itu di dalam sekolah maupun di luar sekolah tenaga pendidik tetap dituntut untuk menyampaikan materi dan menjelaskannya kepada siswa serta membimbing siswa untuk lebih semangat lagi dalam proses belajar mengajar supaya tujuan pembelajaran tercapai secara efektif dan efisein.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Bagaimana Strategi Pengelolaan konflik Vertikal antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah Lamongan.

Singgih Bektiarso mendefinisikan strategi sebagai seragkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi tersebut. Siagan lebih cenderung mengemukakan pendapatnya tentang . Singgih Bektiarso pengertian ini, stategi diartikan sebagai suatu keputusan atau kebijakan yang dibuat petinggi organisasi untuk mencapai tujuan organisai dan kebijakan tersebut harus dilaksanakan oleh seluruh pihak dalam sebuah organisasi. Jelas disini bahwa memang dibuat untuk mencapi sasaran dan tujuan.[80]

Suatu proses menetukan rencana yang terbaik untuk menyelesaikan konflik . Harus dilaksanakan dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Karena serangkaian keputusan yang ada harus diterima dengan baik . Agar masalah yang ada saat itu pula bisa terselesaikan dengan baik dengan strategi tersebut. Kalau menurut H dia berpendapat seperti ini.[81]

Sedangkan menurut S Menyelesaikan sebuah konflik itu tidak mudah, harus pintar memakai strategi apa agar konflik yang

[80]Baktiarso singgih, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 33
[81]Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada bisa segera diatasi dengan cara yang baik dan diantara semua pihak tidak ada yang dirugikan dan tidak ada yang saling bermusuhan, jadi seorang Guru atau Kepala Sekolah harus pintar-pintar memilih strategi yang baik dan benar untuk menyelsaikan sebuah konflik yang ada. Hal serupa juga diungkapkan S, selaku *significant other.*[82]

Sedangkan menurut H , Strategi menyelesaikan konflik yang benar itu, mecari masalah yang ada, lalu mencari solusi yang tepat untuk menyelsaikanya konflik yang ada agar maslah yang ada di Sekolah Dasar tersebut secepanya terselesaikan dengan baik tanpa ada yang dirugikan diantara Guru dan Kepala Sekolah.[83]

Tohani mendefiniskan bahwa dalam pengelolaan terdapat unsur-unsur, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Menurut A, menggunakan pengelolaan sama-sama rugi ini dalam mengatsi konflik Kepala Sekolah melakukan interaksi social yang akan membantu Kepala Sekolah dalam proses penyelesaian konflik itu sendiri.[84]

---

[82] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017
[83] Siti Halimah, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 2 januari 2017
[84] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyelesaian konflik secara bersama-sama akan mendapatkan hasil yang sangat baik yang berupa nasehat, motivasi supaya pihak yang terlibat konflik tidak mengulangi kesalahan yang sama dan lebih profesional lagi seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mendapatkan pendekatan khusus Kepada pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Dan penerapan penanganan konflik konflik dengan menggunakan sama-sama rugi sangatlah efektif dan efesien, karena semua masalah yang ada diselesaikan dengan bersama-sama untuk mencari solusi bukan keuntungan tapi mencari hasil yang lebih baik. Hal ini diungkapkan oleh K, selaku *significant others*.[85]

Menurut A dengan menggunkan pengelolaan dengan cara kalah menag ini diharapkan supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana Sekolah lebih aktif daam menangani suatu konfli, Kepala Sekolah melakukan pendekatan Kepada bawahan, yang seperti mengadakan rapat yang membahas tentang masalah-masalah yang terjadi di Sekolah. Dalam rapat Kepala Sekolah selalu bersifat demokratis, dan memberikan suatu masukan dan menyampaikan keluhan secara terbuka tanpa ada yang ditutupi.[86]

Menurut S Kemungkinan, dengan menggunakan cara atau solusi untuk pengelolaan konflik yang ada. Sekolah Dasar ini

[85] Kafid, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017
[86] Agustin Ratnasari, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 5 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sering menggunakan atau mengatasi konflik dengan cara bermusyawarah bersama untuk mencari solusi yang terbaik dan yang diharapkan, dengan mengadakan musyawarah bersama-sama supaya konflik yang ada lebih mudah terselsaikan dengan baik.[87]

Menyelesaikan konflik memakai jalan tengah dengan stategi pengelolaan konfik dengan cara kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantara kedua posisi dan memberikan konsekuensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama dan semua pihak menerima dengan baik. Hal tersebut diungkapkan oleh CI selaku *significant others*.[88]

Menggunakan strategi ini sangatlah efektif dan efesien dari beberapa strategi pengelolaan yang ada sehingga pihak yang terlibat konflik biar menerima keputusan dengan senang dan tidak ada pihak lain yang merasa dirugikan. Hal ini serupa juga diungkapkan oleh K, selaku *significant others*.[89]

Penulis menyimpulkan bahwa, kecerdasan emosional sebagai salah satu kualifikasi untuk mendapatkan posting manajerial membina semangat ntoleransi, koordinasi manfaat dan

[87] Sholeh, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 6 januari 2017
[88] Chayatun, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 2 januari 2017
[89] Kafid, wawancara di Sekolah Dasar Negeri Karang Agung Glagah (Lamongan), Tanggal 7 januari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerjasama dalam organisasi dan kelompok kerja. Penerapan penanganan konflik dengan strategi sama-sama merugi sangat efektif dan efisien, karna semua masalah yang ada diselesaikan dengan bersama-sama untuk mencari solusi bukan keuntungan tapi mencari hasil yang lebih baik. memakai strategi kalah menang yaitu, melalui pembinaan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, misalnya dengan cara persuasi, tawar menawar, dan koreksi diri. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik memakai strategi kalah menang supaya bawahan lebih proaktif, sehingga Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, untuk meningkatkan penerapan manajemen konflik harus dengan kecerdasan emosional dan penerapan gaya manajemen terbaik. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik dengan menggunakan strategi kompromi ini memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakatuasana sekolah lebih aktif.

Meningkatkan penerapan manajemen konflik harus dengan kecerdasan emosional dan penerapan gaya manajemen terbaik. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik dengan menggunakan strategi kompromi ini memiliki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id