

STUDI KASUS TENTANG KONFLIK INTRAORGANISASI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMAN 01 TELUK PAKEDAI

Hairudin, Rustiyarso, Supriyadi

Program Studi Pendidikan Sosiologi FKIP UNTAN Pontianak

Email: khairuudin299@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konflik intraorganisasi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai. Masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana konflik vertikal, konflik linistaff, dan konflik peran pada Personel Sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan bentuk deskriptif. Informan dalam penelitian ini adalah Personel SMA N 1 Teluk Pakedai yang terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Waka Kesiswaan, Waka Kurikulum, Bendahara, Kepala Tata Usaha, Staff Tata Usaha sekaligus Penjaga Sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik intraorganisasi telah membuat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai kurang efektif, karena peran Kepala Sekolah mendominasi dibandingkan peran pihak personel sekolah lainnya. Akibat bentuk konflik intraorganisasi seperti konflik vertikal, konflik linistaff, dan konflik peran pada personel sekolah semakin parah sehingga menyebabkan demosi kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kata kunci : Konflik Vertikal, Linistaff, dan Peran

Abstrack: This research aims to understand the conflict intraorganisation in the implementation of our school-based management in SMA N 01 Teluk Pakedai. Problems in this research is how vertical conflict, linistaff conflict, and conflicts a role in personnel school in SMA N 01 Teluk Pakedai. Research methodology used in this research was a qualitative methodology with the form of the descriptive. Informants in this research was SMA N 01 Teluk Pakedai consisting of the school principal , vice principal , waka student , waka curriculum , treasurer , the head of an administration , administrative staff at once school security guards. This research result indicates that conflict intraorganisation have made the implementation of the management school-based in SMA N 01 Teluk Pakedai less effective , because the role of school principals relatively dominated than the role of the personnel other schools. Due to the form of conflict intraorganisation as vertical conflict, linistaff conflict, and a role conflict in personnel school more severe so as to cause demosi leadership the school principal.

Keywords: Vertical Conflict, Linistaff , and A Role

Pengorganisasian dalam lembaga sekolah tentu memiliki tujuan yang ingin di capai, untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan berbagai aktivitas dan sistem, yang salah satunya adalah manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan bagian dari budaya organisasi, seperti yang diketahui bahwa budaya lahir karena adanya interaksi. Interaksi dalam Manajemen

Berbasis Sekolah tentunya sangat diperlukan demi tercapainya visi dan misi sekolah, dalam interaksi terdapat kontak dan komunikasi. Kontak dan komunikasi antar personel sekolah harus terjalin dengan baik agar tidak terjadi miskomunikasi demi tercapainya kerja sama dalam meningkatkan mutu sekolah. Menurut Hasbullah (2009:61) Mutu sekolah dapat dilihat dari tiga aspek yaitu aspek pembelajaran, aspek pelayanan, dan aspek sarana dan prasarana.

Menurut Mulyasa (2002:25) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme Kepala Sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimen-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya.

Berdasarkan pendapat Mulyasa, manfaat Manajemen Berbasis Sekolah bagi SMA N 01 Teluk Pakedai adalah mendorong Kepala Sekolah bersama personelnnya untuk berkefektifitas dan berinovasi melakukan pengembangan strategi peningkatan mutu sekolah dan mengelola sumber daya sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2011:304-305) keberhasilan suatu Sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada, oleh sebab itu peranan Kepala Sekolah dalam manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah mengenai permintaan anggaran yang spesifik, persiapan dan pertahanan anggaran sekolah, pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia, dan evaluasi hasil-hasil pendidikan.

Berdasarkan pernyataan Wahjosumidjo diatas, stabil atau tidaknya manajemen berbasis sekolah sangat dipengaruhi oleh peran Kepala Sekolah. Namun, Personel Sekolah SMA Negeri 01 Teluk Pakedai merupakan orang-orang yang memiliki latar belakang berbeda peran, keahlian, dan pemikirannya. Perbedaan ini selain saling mengisi juga memiliki sisi negatif seperti menimbulkan konflik yang diakibatkan oleh perbedaan paham yang diikuti dengan rasa egois. Maka dalam pengorganisasian Manajemen Berbasis Sekolah, hal yang tak bisa dipungkiri adalah terjadinya konflik antar anggota.

Manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai tidak seperti yang diharapkan sesuai pernyataan Wahjosumidjo karena sikap Kepala Sekolah yang tidak menjadi penghubung komunikasi antar Personel dan tidak memanfaatkan sumber daya manusia yaitu Personel dibawahnya dan sumber daya sarana yang ada disekolah tepat pada sasaran telah menjadi pemicu timbulnya konflik intraorganisasi disekolah tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rahim dalam (Ruliana:2014:215) yang menyebutkan bahwa konflik intraorganisasi terjadi dalam suatu organisasi termasuk sekolah yang diklasifikasikan berdasarkan ruang lingkup seperti departemen, tim kerja, dan individu. Konflik terjadi di mana saja karena mempunyai potensi merusak, di samping potensi membangun. Potensi yang

merusak yang terjadi secara alami dan sulit di cegah, karena ia merupakan tabiat atau watak yang lahir dan melekat pada diri manusia.

Menurut Asmani (2012:198—199) konflik intraorganisasi adalah konflik yang terjadi antarbagian dalam organisasi. Konflik intraorganisasi ini meliputi empat subjenis. Pertama, konflik vertikal yaitu konflik antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Kedua, konflik horizontal yakni konflik antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Ketiga, konflik linistaf yakni konflik yang terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Keempat, konflik peran yaitu konflik yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran.

Berdasarkan pendapat Asmani diatas, konflik intraorganisasi merupakan konflik yang terjadi dalam bentuk konflik vertikal, konflik linistaff, dan konflik peran antar personel dengan dilatar belakangi oleh kepemimpinan Kepala Sekolah yang bertindak sepihak dan tidak transparan sehingga menyebabkan manajemen sekolah tidak berjalan stabil karena Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan yang tidak suka dan tidak puas melakukan penolakan dengan cara mengabaikan bidang program mereka, selain itu pengelolaan dari program keuangan yang diambil alih dari Kepala Tata Usaha menyebabkan pengelolaan administrasi kelengkapan sekolah tidak terlaksana sesuai target.

Bapak SD selaku Kepala Sekolah banyak menggunakan kewenangannya sebagai Kepala Sekolah untuk membuat kebijakan secara sepihak dan mengambil alih peran Kepala Tata Usaha dalam mengelola anggaran sekolah. Akibat tindakan dominasi tersebut, kerja tim pada Personel SMA N 01 Teluk Pakedai tidak seimbang dan berdampak pada Bapak Aryanto S.Si sebagai Wakil Kepala Sekolah. Ia banyak menggantikan Personel yang tidak peduli lagi akan tugasnya agar program tersebut tetap dapat berjalan.

Para Personel SMA N 01 Teluk Pakedai menunjukkan sikap saling ego dan saling menghindar yang diakibatkan adanya dominasi oleh Kepala Sekolah. Dominasi yang diiringi sikap tertutup dalam pengelolaan anggaran sekolah oleh Kepala Sekolah merupakan pemicu utama konflik intraorganisasi dalam manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai.

Berikut peneliti lampirkan beberapa akitivitas Personel SMA N 01 Teluk Pakedai yang menunjukkan adanya konflik intraorganisasi dalam tim mereka.

Tabel 1
Aktivitas-aktivitas Personel SMA N 01 Teluk Pakedai

No	Nama Personel	Aktivitas yang dilakukan
1.	SD	Dalam hubungan sosial diluar pekerjaan SD menjalin hubungan baik dengan Personel lainnya namun, dalam hubungan kerja ia bersikap tertutup dan ego dengan bertindak sepihak dalam membuat keputusan, mengambil

		alih peran Personel lain namun tidak melaksanakan tugas yang diambil tersebut secara profesional, dan terlibat perkelahian fisik dengan staff Tata Usaha sekaligus Penjaga Sekolah
2.	AR	AR bersikap netral dalam menghadapi konflik intraorganisasi namun, ia tetap mengambil tindakan penyelesaian konflik dengan cara demosi melalui musyawarah bersama seluruh Personel dan Guru SMA N 01 Teluk Pakedai
3.	SG	SG melakukan pemberontakan terhadap kepemimpinan SD dengan cara bersikap tidak peduli terhadap tugasnya sebagai Waka Kurikulum dan bersikap menghindar serta sinis terhadap Kepala Sekolah
4.	SB	SB melakukan penolakan terhadap SD dengan cara mengabaikan tugasnya dibidang Kesiswaan maupun sebagai guru pengajar kecuali kerja sama bersama AR dan SG dalam menyeleksi siswa yang akan direkomendasikan pada COMDEV, ia juga bersikap sinis dan selalu menghindar terhadap SD
5.	HR	HR selalu menghindar setiap membahas anggaran sekolah dengan personel lain terutama. Ia juga tidak mau melibatkan YA sebagai staffnya untuk membuat program kerja Tata Usaha
6.	YA	YA selalu memprotes kebijakan SD yang sepihak dan HR yang tertutup secara terbuka sehingga sering adu mulut dengan mereka, ia bahkan terlibat adu fisik dengan SD.

Sumber: Data dari masing-masing informan, Agustus-September 2015

Tabel 1 di atas menggambarkan tentang konflik intraorganisasi antar Personel Sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai yang ditunjukkan dengan kurang efektifnya para Personel dalam melaksanakan tugasnya dan sikap egosime antara pemimpin dengan staff. Kurang efektifnya kinerja personel disebabkan oleh kerja sama tim antar Personel Sekolah tidak berlangsung baik, SD selaku Kepala Sekolah yang memiliki wewenang memimpin Personel Sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai tidak menjalankan perannya dengan tepat.

Asmani (2012:200-206) mengemukakan bahwa sumber konflik intraorganisasi dalam sekolah terdiri dari:

- a. Kompetisi tidak sehat
- b. Pencopotan jabatan
- c. Peralihan Jabatan
- d. Kebijakan yang Berbeda
- e. Pembagian Uang yang Tidak Adil

Berdasarkan pernyataan Asmani mengenai penyebab konflik intraorganisasi, peneliti menyimpulkan bahwa penyebab konflik intraorganisasi disebabkan oleh komunikasi yang tidak transparan dalam organisasi. Ketidaktransparanan komunikasi merupakan faktor pendorong utama konflik intraorganisasi, adapun komunikasi yang tidak transparan ini muncul karena sikap tidak transparan oleh Kepala Sekolah dan sikap personel dibawah posisi Kepala Sekolah yang tidak mengkomunikasikan secara terbuka penolakan terhadap kebijakan Kepala Sekolah.

Dampak dari konflik intraorganisasi yang terjadi pada SMA N 01 Teluk Pakedai Kabupaten Kubu Raya yang terletak di Jalan Teladan, Dusun Teluk Pakedai Hulu, Kecamatan Teluk Pakedai membuat kerja sama antar personel kurang terjalin baik sebab dari absensi kehadiran guru dalam mengajar yang kurang. Hal ini menunjukkan bahwa guru sebagai bagian personel sekolah dalam yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai masih belum memiliki kesadaran untuk melakukan kerja sama secara penuh. Akibat dari jarang mereka masuk mengajar ini dan jarang ikut rapat, interaksi yang semestinya terjalin lancar menjadi terhambat terutama dalam pertukaran informasi

Uraian latar belakang yang didukung data di atas merupakan dasar pemikiran peneliti untuk meneliti “Bagaimana Konflik Intraorganisasi dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 01 Teluk Pakedai Kabupaten Kubu Raya?”. Penelitian ini belum pernah dilaksanakan di SMA Negeri 01 Teluk Pakedai, sehingga penting dilakukan agar memperoleh informasi akurat mengenai cara penyelesaian konflik intraorganisasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dengan alat pengumpulan data berupa panduan observasi, panduan wawancara, dan dokumentasi. Analisis dalam penelitian ini terdiri dari 3 tahap, yaitu reduksi data, display data, pengambilan keputusan dan verifikasi yang disajikan secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan informan sebanyak enam personel SMA N 01 Teluk Pakedai yang terlibat dengan konflik intraorganisasi yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Bendahara, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Kepala Tata Usaha, dan Staff Tata Usaha sekaligus Penjaga Sekolah. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan melakukan perpanjangan pengamatan dan triangulasi sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Aspek konflik vertikal

Berdasarkan temuan peneliti, pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA N 01 Teluk Pakedai periode Drs. SD tidak berjalan sesuai harapan sebagaimana mestinya yang menjadi pemicu terjadinya konflik vertikal, Pemimpin yang tidak transparan dan otoriter telah membuat para staff personel sekolah tidak bekerja dengan baik seperti menunjukkan ketidakpuasannya dengan malas-malasan dan tidak peduli lagi akan kondisi sekolah. Terjadi ketidakseimbangan kerja pada semua informan karena adanya salah satu Personel yang banyak mengemban tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya karena personel lain yang masing-masing beralasan tidak sempat dan tidak bisa melakukannya. Selain itu, kebijakan dan pelaksanaan peran didominasi oleh Kepala Sekolah yaitu Bapak Drs. SD sehingga manajemen sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai berjalan seperti neraca yang rusak.

Konflik antar personel berdasarkan jabatan dan bidang pada periode kepemimpinan Bapak Drs. SD telah terjadi dan berdampak negatif terhadap kestabilan manajemen sekolah. Begitupula dengan personel Staff Tata Usaha sekaligus Penjaga Sekolah diturunkan jabatannya setelah demosi terhadap Bapak Drs. SD menjadi penjaga sekolah saja terkait kasusnya yang pernah melakukan pemukulan terhadap siswa meskipun tidak sampai menimbulkan cacat fisik, Sebenarnya Bapak YA selaku mantan Staff Tata Usaha sekaligus penjaga sekolah tersebut akan dipecat atas sikapnya yang tidak baik sebagai tenaga kependidikan terhadap siswa akan tetapi karena sudah lama mengabdikan dan mengerahkan tenaga serta pikiran untuk SMA N 01 Teluk Pakedai, Bapak YA tetap dipertahankan dengan syarat turun jabatan.

2. Aspek konflik linistaff

Dalam penelitian ini ada 6 Personel yang turut terlibat dalam konflik linistaff pada periode kepemimpinan Bapak Drs. SD. Konflik linistaff merupakan konflik yang terjadi karena dipicu oleh perbedaan pandangan yang menjadi akar masalah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah terutama antara Kepala Sekolah dengan personel dibawahnya. Kepemimpinan oleh Kepala Sekolah yang tidak transparan dan tidak demokratis membuat para personel bawahan memberontak secara tidak langsung yang ditunjukkan dengan cara menghindar, mengabaikan tanggung jawab, dan jarang datang ke sekolah baik untuk mengajar maupun mengikuti rapat. perbedaan pandangan dan paham antar Personel telah menyebabkan munculnya konflik yang membuat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai menjadi tidak terkendali dengan baik. Konflik linistaff ini ditunjukkan dengan sikap saling menghindar, sinis, dan pemberontakan, semua Personel tidak bisa menerima paham Kepala Sekolah mengenai peningkatan mutu sekolah yang hanya memberi perhatian pada prestasi akademik siswa saja namun tidak difasilitasi secara penuh. Dominasi Kepala Sekolah dengan kewenangan jabatannya membuat para Personel bawahan bekerja sama melakukan demosi terhadap kepeimpinannya.

3. Aspek konflik peran

Konflik peran yang terjadi di SMA N 01 Teluk Pakedai disebabkan oleh adanya dominasi oleh Bapak Drs. SD sebagai Kepala Sekolah banyak mendominasi kebijakan program sekolah dengan secara sepihak mengubah program yang telah disepakati bersama dan memutuskan sendiri pelaksanaan program masing-masing Personel tanpa diskusi lebih dulu dengan Personel terkait. Dalam konflik peran terjadi dominasi oleh Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah terutama mengenai pengelolaan anggaran sekolah yang diambil alih dari Kepala Tata Usaha, namun dalam mengelola anggaran tersebut Bapak Drs. SD tidak terbuka dengan semua personel sehingga menimbulkan kecurigaan yang membuat ia selalu menghindar dengan personel yang menanyakannya tentang anggaran sekolah. Selain itu, dominasi dalam program kurikulum dan kesiswaan membuat personel bidang tersebut memberontak karena kebijakan program diubah tanpa persetujuan mereka oleh Kepala Sekolah.

Pembahasan Penelitian

1. Aspek konflik vertikal

Konflik vertikal antar personel sekolah terjadi karena adanya penggunaan wewenang jabatan yang tidak sesuai porsinya, hal ini ditunjukkan melalui tindakan dalam membuat keputusan secara sepihak terutama pada Kepala Sekolah. Penggunaan wewenang jabatan yang tidak sesuai prosedur ini menimbulkan pertentangan yang ditunjukkan dengan sikap memberontak dari Personel dibawah Kepala Sekolah, sehingga terjadi ketidakharmonisan dalam hubungan kerja antara Kepala Sekolah sebagai atasan dan personel lain sebagai bawahannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Asmani yang menyebutkan bahwa konflik vertikal adalah konflik antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. (Asmani:2012:197-199).

Berdasarkan temuan peneliti terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai tidak berjalan sesuai harapan sebagaimana mestinya yang menjadi pemicu terjadinya konflik vertikal, Pemimpin yang tidak transparan dan otoriter telah membuat para staff personel sekolah tidak bekerja dengan baik seperti menunjukkan ketidakpuasannya dengan malas-malasan dan tidak peduli lagi akan kondisi sekolah. konflik vertikal yang paling parah terjadi adalah antara Kepala Sekolah dengan Staff Tata Usaha karena Staff Tata Usaha secara terang-terangan menunjukkan sikap memberontak sehingga Bapak YA selaku Staff Tata Usaha mengalami pemotongan gaji secara sepihak dan mendapatkan ancaman dari Kepala Sekolah melalui sms. Konflik vertikal antar Personel berdampak negatif sehingga membuat hubungan kerja menjadi renggang dan manajemen sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai tidak stabil yang berakibat negatif pada proses belajar dan pembelajaran siswa karena guru yang merupakan personel terlibat konflik tidak fokus melakukan tugasnya sebagai pengajar dan pendidik.

Observasi mengenai konflik vertikal antar Personel SMA N 01 Teluk Pakedai didukung oleh pernyataan informan melalui wawancara yang memperkuat bahwa konflik vertikal yang paling parah terjadi antara Kepala Sekolah dengan Staff Tata Usaha karena Staff Tata Usaha secara terang-terangan

menunjukkan sikap memberontak sehingga Bapak YA selaku Staff Tata Usaha mengalami pemotongan gaji secara sepihak dan mendapatkan ancaman dari Kepala Sekolah melalui sms. Konflik vertikal antar Personel berdampak negatif sehingga membuat hubungan kerja menjadi renggang dan manajemen sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai tidak stabil.

Dalam konflik vertikal, personel yang terlibat dengan Kepala Sekolah adalah Wakil Kepala Sekolah, Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan. Konflik diantara mereka terjadi ketika Kepala Sekolah yaitu Bapak Drs. SD mengubah kebijakan yang telah disepakati melalui musyawarah tanpa persetujuan, sehingga menimbulkan pemberontakan oleh dua personel Bapak SG S.Pd, dan Bapak SB S.Pd yang menyebabkan manajemen program bidang Kurikulum dan Kesiswaan serta proses pembelajaran dari mata pelajaran yang diajarkan oleh kedua personel tersebut untuk siswa terbengkalai karena mereka memberontak dengan cara bersikap menghindar dan mengabaikan tugasnya. Akibatnya Bapak AR S.Si selaku Wakil Kepala Sekolah yang masih memberikan kepedulian penuh terhadap manajemen berbasis sekolah untuk SMA N 01 Teluk Pakedai menjadi pihak yang menanggung beban kerja kedua personel tersebut.

Konflik vertikal yang semakin memuncak diantara pada personel menimbulkan kekacauan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai sehingga menjadi labil, pemberontakan yang dilakukan Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan memancing para guru yang mengajar namun merasa tidak puas atas kepemimpinan Bapak Drs. SD yang tidak transparan membuat Wakil Kepala Sekolah bekerja sama dengan semua guru untuk melakukan demosi. Meskipun awalnya sangat ditentang oleh Bapak Drs. SD akhirnya demosi itu tetap terjadi dengan kebijakan penambahan jabatan Bendahara yang khusus menangani masalah pengelolaan keuangan sekolah, adapun pihak-pihak yang terlibat menjadi personel pengganti maupun tetap adalah Bapak SG S.Pd sebagai Kepala Sekolah, Ibu YS S.Pd sebagai Wakil Kepala Sekolah sekaligus Waka Kurikulum, Bapak AR S.Si sebagai Bendahara, Bapak SB S.Pd tetap sebagai Waka Kesiswaan, dan Bapak HR A.Md sebagai Kepala Tata Usaha, sedangkan Bapak YA turun menjadi penjaga sekolah karena kasus pemukulan yang dilakukannya terhadap siswa serta citranya yang dianggap sudah kurang baik karena selalu berkata kasar dalam menyampaikan kritik.

Demosi yang terjadi dalam kepemimpinan Bapak Drs. SD disebabkan oleh konflik yang tidak bisa dikendalikan lagi setelah kompromi berulang kali gagal menemukan titik terang, oleh sebab itu demosi dilakukan sebagai solusi untuk mengakhiri konflik

2. Aspek Konflik Linistaff

Konflik linistaff merupakan konflik yang didasari oleh perbedaan pandangan antar personel sekolah. Adapun perbedaan pandangan antar personel sekolah adalah mengenai pengambilan keputusan untuk melaksanakan manajemen sekolah, hal ini seperti yang dijelaskan oleh Asmani (2012:197-199) konflik linistaff merupakan konflik yang terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staff dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

Konflik linistaff antar personel SMA N 01 Teluk Pakedai ditunjukkan dengan sikap saling menghindar, sinis, dan pemberontakan, semua Personel tidak bisa menerima paham Drs. SD selaku Kepala Sekolah mengenai peningkatan mutu sekolah yang hanya memberi perhatian pada prestasi akademik siswa saja namun tidak difasilitasi secara penuh. Dominasi Kepala Sekolah dengan kewenangan jabatannya membuat para Personel bawahan bekerja sama melakukan demo terhadap kepemimpinannya.

Dalam konflik linistaff, egoisme pada Kepala Sekolah yaitu Bapak Drs. SD menimbulkan kekecauan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, hal ini ditunjukkan dengan sikapnya yang selalu bertindak sepihak dalam membuat keputusan dan mengambil alih peran personelnya tanpa persetujuan dari personel terkait lebih dahulu. Paham antara Kepala Sekolah sangat berbeda dengan personelnya untuk meningkatkan dan mengharumkan nama baik sekolah, pada Bapak Drs. SD selaku Kepala Sekolah peningkatan mutu dan nama baik sekolah harus dari segi tingginya prestasi akademik siswa namun pada personelnya yang berpandangan bahwa peningkatan mutu dan nama baik sekolah tidak hanya pada prestasi akademik tetapi juga melalui prestasi non akademik dan manajemen yang tepat sasaran tidak menerima paham tersebut. Selain itu, perbedaan paham dalam penyeleksian siswa yang akan direkomendasikan untuk mendapat beasiswa BIDIKMISI Hal ini menyebabkan perselisihan paham yang ditunjukkan dengan sikap saling menghindar dan pemberontakan untuk mengabaikan perintah Kepala Sekolah.

Perbedaan paham antar personel adalah pemicu renggangnya stabilitas manajemen sekolah. Perbedaan paham tentang cara meningkatkan mutu sekolah antara Kepala Sekolah dan Personel dibawahnya menyebabkan dualisme akan tetapi, paham yang mendominasi secara paksa adalah paham yang dimiliki Kepala Sekolah yaitu Bapak Drs. SD. Bapak Drs. SD berpandangan bahwa sekolah yang bermutu tinggi adalah sekolah yang prestasi akademik siswanya baik sedangkan personel lain berpandangan bahwa mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh prestasi akademik siswa tetapi juga prestasi dibidang ekstrakuriler agar siswa mampu meningkatkan keterampilannya dan membawa nama harum sekolah melalui lomba ekstrakuriler serta pelaksanaan manajemen yang tepat sasaran.

Perbedaan paham antar Kepala Sekolah dengan Personel dibawahnya ini menyebabkan kesimpangsiuran dalam penerapan program bidang masing-masing personel sehingga manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai menjadi tidak stabil. Untuk menyelesaikan masalah tersebut, Bapak AR S.Si bekerja sama dengan personel dibawahnya dan semua guru untuk mengambil tindakan demo meskipun sempat mendapat pertentangan dari Bapak Drs. SD yang akan dilengserkan dari jabatan Kepala Sekolah namun, karena suara lebih banyak memintanya mundur akhirnya iapun berhenti menjadi Kepala Sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai.

3. Aspek Konflik Peran

Dalam konflik peran terjadi dominasi oleh Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah terutama mengenai pengelolaan anggaran sekolah yang diambil alih dari Kepala Tata Usaha, namun dalam

mengelola anggaran tersebut Bapak Drs. SD tidak terbuka dengan semua personel sehingga menimbulkan kecurigaan yang membuat ia selalu menghindar dengan personel yang menanyakannya tentang anggaran sekolah. Selain itu, dominasi dalam program kurikulum dan kesiswaan membuat personel bidang tersebut memberontak karena kebijakan program diubah tanpa persetujuan mereka oleh Kepala Sekolah. Hal ini seperti yang dinyatakan Asmani (2012:197-199) bahwa konflik peran yaitu konflik yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran.

Konflik peran antar Personel dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai periode Drs. SD, diketahui peneliti bahwa konflik peran yang terjadi di SMA N 01 Teluk Pakedai disebabkan oleh adanya dominasi oleh Bapak Drs. SD sebagai Kepala Sekolah banyak mendominasi kebijakan program sekolah dengan secara sepihak mengubah program yang telah disepakati bersama dan memutuskan sendiri pelaksanaan program masing-masing Personel tanpa diskusi lebih dulu dengan Personel terkait. Observasi ini kemudian diperkuat dengan perolehan data melalui wawancara yang kemudian mengungkapkan bahwa perbedaan pandangan dan paham antar Personel telah menyebabkan munculnya konflik yang membuat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA N 01 Teluk Pakedai menjadi tidak terkendali dengan baik. Konflik linistaff ini ditunjukkan dengan ikap saling menghindar, sinis, dan pemberontakan, semua Personel tidak bisa menerima paham Kepala Sekolah mengenai peningkatan mutu sekolah yang hanya memberi perhatian pada prestasi akademik siswa saja namun tidak difasilitasi secara penuh. Dominasi Kepala Sekolah dengan kewenangan jabatannya membuat para Personel bawahan bekerja sama melakukan demosi terhadap kepemimpinannya.

Akibat konflik peran antar Personel tersebut, sebagai Wakil Kepala Sekolah Bapak AR S.Si merasakan dampaknya sehingga iapun lebih banyak mengemban tanggung jawab dengan membantu bahkan menggantikan peran Bapak SG dan Bapak SB S.Pd melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Sekolah. Oleh karena hal tersebut, Bapak AR S.Si berinisiatif melakukan kompromi bersama semua personel dan guru SMA N 01 Teluk Pakedai untuk mengakhiri konflik dengan cara melakukan demosi terhadap kepemimpinan Bapak Drs. SD.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan didukung data penelitian, maka ditarik kesimpulan bahwa ketidakstabilan manajemen berbasis sekolah disebabkan oleh adanya konflik intraorganisasi yang terdiri dari konflik vertikal, konflik linistaff, dan konflik peran. Konflik vertikal antar Kepala Sekolah dengan Wakil Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, dan Staff Tata Usaha, serta antara Kepala Tata Usaha dengan Staff Tata Usaha ditunjukkan dengan adanya sikap saling menghindar, sinis, dan sikap pengabaian terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah SMA N 01 Teluk Pakedai. Sedangkan konflik vertikal antara Kepala Tata Usaha dan Staff Tata Usaha juga disebabkan oleh sikap sepihak Kepala

Sekolah yang mengambil alih peran Kepala Tata Usaha dalam mengelola keuangan sehingga menyebabkan ketidakstabilan terhadap pengelolaan administrasi kelengkapan sekolah dalam program tata usaha tidak mencapai target. Konflik linistaff antar personel SMA N 01 Teluk Pakedai yang ditunjukkan dengan adanya perselisihan paham antara Kepala Sekolah dengan Personel dibawahnya, dalam strategi mengelola manajemen sekolah pada program umum, program kurikulum, program kesiswaan, dan program tata usaha. Hal ini ditunjukkan dengan perwujudan program kurikulum, program kesiswaan, dan program tata usaha tidak mencapai target program kerja. Konflik peran ditunjukkan dengan adanya dominasi peran oleh Kepala Sekolah yaitu Drs. SD dengan sikapnya dalam memimpin yang selalu bertindak sendiri, tidak transparan, dan mengambil alih peran Kepala Tata Usaha dalam pengelolaan keuangan sehingga menyebabkan semua program yang membutuhkan dana tidak terlaksana baik.

Saran

Saran yang diberikan peneliti berdasarkan kesimpulan penelitian yang dipaparkan di atas yaitu, sebagai Kepala Sekolah harus menjadi contoh teladan yang bisa menjadi panutan bagi personelnya, menunjukkan sikap pemimpin yang bertanggung jawab, transparan terhadap anggaran sekolah, mampu membangkitkan kinerja personel sekolah, bisa meminimalisir dan menetralkan konflik yang terjadi, Sebaiknya personel sekolah seperti Wakil Kepala Sekolah, Bendahara, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Kepala Tata Usaha, dan Staff Tata Usaha selalu mengedepankan profesionalitas dalam melaksanakan tugasnya dan tidak bersikap ego dalam menghadapi perbedaan paham antar personel, dan Dalam melaksanakan manajemen sekolah semua pihak personel harus bisa menjalin komunikasi yang transparan sehingga tidak menimbulkan misskomunikasi, selalu bermusyawarah, tidak mengambil keputusan secara sepihak, dan tidak mementingkan kepentingan pribadi.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmani, Jamal Ma'mur. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: Diva Press (Anggota Ikapi).
- Hasbullah. (2006). *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mulyasa. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Rajagrafindo Persada: Jakarta
- Ruliana, Poppy. (2014). *Komunikasi Organisasi (Teori dan Studi Kasus)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada