

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pengambilan keputusan (*Decision Making*) seorang pemimpin khususnya kepala sekolah mempunyai fungsi yang sangat penting dalam organisasi yang dipimpinnya, karena melalui kepala sekolah, suatu organisasi akan mengalami perubahan baik positif maupun negatif. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjalankan kepemimpinannya secara maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.

Pentingnya perilaku kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Pendidikan di lembaganya, hal itu erat kaitannya dengan perilaku pengambilan keputusan kepala sekolah dalam berbagai hal, termasuk dalam pengendalian konflik di lembaga. Pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang diambil berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang matang dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Seorang kepala sekolah harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional.¹

Hal tersebut berarti bahwa keputusan yang benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun kesadaran.

Permasalahan yang timbul dapat berbeda-beda kasusnya, maka bentuk penyelesaiannya yang dilakukan berbeda juga. Maka tergantung bagaimana pengambilan keputusan yang diambil kepala sekolah dalam mengendalikan konflik organisasi

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2009), 272

tersebut hingga menghasilkan penyelesaian yang berimplikasi positif bagi organisasinya. Melihat adanya realitas tersebut, timbul kegelisahan dalam diri peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan bagaimana *decision making* (pengambilan keputusan) kepala sekolah dalam pengendalian konflik di organisasinya agar konflik yang ada bisa berimplikasi positif dan membangun kemajuan organisasi tersebut. Dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam khususnya yang ada di Kabupaten Trenggalek, peneliti tertarik melakukan penelitian di SMP Global *Islamic Boarding School* Karangan dan SMP Sunan Kalijaga Pogalan Kabupaten Trenggalek. Alasan peneliti cukup obyektif karena di kedua lokasi tersebut menunjukkan data-data yang menarik untuk diteliti dan bersifat unik.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan di lokus pertama, yaitu di SMP Global *Islamic Boarding School* yang beralamatkan di Jl. Perintis RT 27 RW 01 Karangan Trenggalek, yang saat ini dipimpin oleh Ibu Nidya Rosidatus Zahra, S.Pd., peneliti menemukan data bahwa “suasana sekolah sangat nyaman, tenang, dan kehidupan kinerjanya tampak harmonis.”²

Padahal informasi pendahuluan yang peneliti dapatkan bahwa di sekolah ini sebenarnya sering terjadi konflik. Hal inilah yang menarik perhatian dan rasa ingin tahu lebih dalam peneliti untuk melakukan penelitian di sini, mengingat SMP Global ini berada dalam lingkup Yayasan Perintis yang di dalamnya ada beberapa lembaga pendidikan lainnya dan kehidupan di pondok pesantrennya yang beragam karakter santri dan budayanya namun kenyataannya sejauh pengamatan peneliti, kondisi di lingkungan ini tampak harmonis dan tenang.

Pada saat peneliti datang pun disambut dengan hangat dan

² O.1, pada tanggal 8 Agustus 2024.

ramah oleh kepala sekolah dan karyawan sekolah sehingga peneliti merasa nyaman. Pada waktu peneliti melakukan observasi, pemandangan yang dilihat peneliti adalah “tampak para guru di ruang guru yang sedang tidak ada jam mengajar di kelas, duduk santai sambil berdiskusi dengan diselingi canda tawa penuh kehangatan.”³

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SMP Global, peneliti mendapatkan informasi bahwa:

Beragamnya karakter dan budaya serta banyaknya lembaga pendidikan yang ada mulai jenjang PAUD, TK, SMP, MA, dan Universitas Terbuka yang berada di bawah naungan Yayasan Perintis Karanganyar, konflik-konflik sering terjadi baik konflik antar peserta didik, antara peserta didik dengan guru, antara guru dengan pihak yayasan maupun dengan lembaga pendidikan lainnya termasuk dengan wali murid.⁴

Informasi tersebut diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan Waka Humas SMP Global, yang menyatakan bahwa “konflik-konflik yang terjadi di sekolah ini beragam baik internal maupun eksternal, namun semuanya diselesaikan oleh pihak sekolah dengan baik.”⁵

Informasi ini didukung pula oleh hasil wawancara peneliti dengan guru BK SMP Global yang menyatakan bahwa:

Pihak sekolah selalu sigap dan segera menyelesaikan konflik atau masalah yang ada dan tidak menunda-nunda penyelesaian hingga berlarut-larut karena pihak sekolah memiliki prinsip utama bahwa semakin cepat konflik terselesaikan maka memberikan peningkatan kepada hasil

³ O.1, pada tanggal 10 September 2024.

⁴ W.1.1. pada tanggal 10 September 2024.

⁵ W.1.3. pada tanggal 8 Agustus 2024.

belajar karena terciptanya kondisi belajar yang kondusif dan nyaman.⁶

Dengan demikian dapat diketahui kepiawaian kepala sekolah dalam mengendalikan konflik organisasi yang ada di SMP Global ini mampu mewujudkan kondisi sekolah tetap kondusif. Hal ini juga dapat peneliti ketahui melalui observasi langsung yang penelitian lakukan di lembaga ini. Peneliti mendengar informasi sebagai berikut:

Bahwa dalam tahun-tahun terakhir ini kemajuan sekolah ini sangat pesat, jumlah peminat peserta didik juga meningkat setiap tahunnya, padahal tantangan yang ada di lapangan banyak sekolah-sekolah negeri yang kesulitan mencari calon peserta didik baru khususnya sekolah-sekolah negeri yang berada di wilayah pinggiran atau yang tidak berstatus sekolah negeri satu. Namun SMP Global ini tetap mampu eksis bersanding dengan sekolah-sekolah unggulan lainnya di Kabupaten Trenggalek.⁷

Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Direktur Yayasan Perintis yang menjelaskan kepada peneliti sebagai berikut:

Konflik-konflik yang muncul selama ini menjadi tantangan tersendiri bagi Kepala SMP Global untuk mampu mengatasinya agar suasana tetap harmonis dan nyaman. Tentunya untuk mewujudkan kondisi sekolah yang nyaman dan harmonis tersebut bukanlah hal yang mudah. Perlu kebijakan-kebijakan pimpinan sekolah dalam mengendalikan konflik yang ada.⁸

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Masrukin selaku

⁶ W.1.4. pada tanggal 8 Agustus 2024.

⁷ O.1. pada tanggal 8 Agustus 2024.

⁸ W.1.5. pada tanggal 22 Januari 2025.

guru BK di sekolah ini, bahwa “iklim sosial yang nyaman dan harmonis tersebut selama ini mampu terjaga dengan baik karena adanya kebijakan dari kepala sekolah yang mampu menjadi teladan bagi warga sekolahnya.”⁹ Menurut informasi yang peneliti dapatkan, di SMP ini ternyata juga sering terjadi konflik namun dapat terselesaikan dengan baik. Diantaranya adalah konflik ketidakcocokan antara peserta didik dan guru. Misalnya, peserta didik merasa tidak dihargai oleh guru atau merasa bahwa guru tersebut tidak adil dalam memberikan penilaian. Konflik semacam ini menciptakan suasana tidak nyaman karena terjadi aksi-aksi protes dari peserta didik sehingga berdampak anak menjadi malas masuk sekolah dan hal tersebut jika tidak segera ditangani dampak berakibat peserta didik putus sekolah/*drop out*.

Komunikasi yang buruk atau kurangnya komunikasi antara guru dengan kepala sekolah juga menyebabkan miskomunikasi dalam beberapa kegiatan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan: “Ketika sekolah menghadapi kondisi jumlah guru yang kurang memadai, menyebabkan kondisi guru terlalu banyak beban kerjanya sehingga konflik pun terjadi.”¹⁰ Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Waka Kesiswaan yang menjelaskan bahwa: “Kebijakan sekolah yang tidak sesuai atau tidak dipahami dengan baik oleh peserta didik dan guru dapat menjadi sumber konflik vertikal.”¹¹ Kebijakan-kebijakan tentang penilaian peserta didik yang dianggap tidak adil atau kebijakan disiplin yang dianggap terlalu keras sebagai salah satu contohnya. Peserta didik mungkin merasa bahwa sanksi atau tindakan disiplin yang diterima tidak sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

⁹ W.1.4. pada tanggal, 9 January 2025.

¹⁰ W.1.1. pada tanggal 10 September 2024.

¹¹ W.1.2. pada tanggal 18 Oktober 2024.

Peneliti juga melakukan perbincangan dengan Kepala SMP Global Karangan yang menjelaskan sebagai berikut:

Di SMP ini, sebenarnya juga sering juga terjadi konflik baik internal maupun eksternal namun semua dapat dikendalikan dengan baik. Konflik-konflik yang selama ini ada itu selalu diselesaikan secepat-cepatnya dan tidak dihindari karena tidak selamanya konflik itu berdampak negatif tapi justru ada yang berdampak positif untuk lembaga. Salah satu dampak positif konflik di sekolah kami adalah dapat menguatkan hubungan persaudaraan antar rekan kerja dan munculnya inovasi perubahan di lembaga.¹²

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala SMP Global memiliki langkah-langkah strategis atau metode strategis dalam mengendalikan konflik yang ada di lembaganya serta memiliki gaya pengambilan keputusan tersendiri yang akhirnya digunakan untuk pengendalian konflik di lembaganya dan mampu berhasil dengan baik. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan peneliti untuk melakukan penelitian di SMP ini karena ingin mengetahui lebih dalam tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sekaligus gaya-gaya yang digunakan dalam pengambilan keputusan tersebut dan sejauh mana implikasi dari pengambilan keputusan tersebut terhadap warga sekolah.

Sementara itu, peneliti juga melakukan penelitian di lokus penelitian yang kedua yaitu di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek. Berbeda dengan letak SMP Global Karangan yang berada di pinggir jalan raya, SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek secara geografis terletak di dalam perkampungan

¹² W.1.1. pada tanggal 22 Januari 2025.

yaitu tepatnya di Desa Ngadirenggo Kecamatan Pogalan Kabupaten Trenggalek. SMP ini merupakan bagian dari lembaga Pondok Pesantren Al- Anwar Ngadirenggo Pogalan Trenggalek. SMP ini berada di dalam lokasi pondok dan berjarak dengan lembaga MA Al-Anwar, dan perguruan tinggi cabang STIT Trenggalek.

Lokasi sekolahan yang berada di pondok dengan heterogenya karakteristik warganya, dan juga lokasi sekolah yang berada di antara pemukiman penduduk Ngadirenggo ini, tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi SMP Sunan Kalijaga untuk dapat eksis berjarak dengan sekolah- sekolah unggulan lainnya. Tantangan untuk terus mampu berprestasi, mampu hidup rukun berdampingan, harmonis, dan menjaga kenyamanan lingkungan tentunya. Dan data yang peneliti dapatkan melalui observasi awal ini adalah peneliti mendengar informasi bahwa “Tantangan-tantangan tersebut dapat dilalui oleh SMP Sunan Kalijaga dengan baik sehingga suasana sekolah tetap nyaman, harmonis, dan kondusif, serta mampu terus berprestasi”¹³

Pada saat peneliti datang, disambut hangat oleh K. Ghufon selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Anwar yang merupakan tokoh pendiri SMP Sunan Kalijaga Ngadirenggo Pogalan Trenggalek. K. Ghufon Kemudian mengantarkan peneliti untuk menemui kepala sekolah dan kemudian kami berbincang-bincang dengan nyaman karena penyambutan yang ramah dari warga sekolah.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, peneliti juga mendapatkan data berupa informasi yang peneliti dengar, bahwa sekolah ini ternyata mampu berdaya saing dengan sekolah-

¹³¹³ O.2. pada tanggal 9 Agustus 2024.

sekolah yang berstatus negeri di wilayah Kabupaten Trenggalek. Hal ini yang semakin menumbuhkan rasa penasaran peneliti untuk mengetahui lebih dalam tentang kondisi riil di SMP Sunan Kalijaga ini, yang menurut informasi yang peneliti dengar bahwa di sekolah ini juga sering terjadi konflik-konflik terutama konflik internal di lembaga. Peneliti mendengar bahwa konflik internal ini yang sering terjadi adalah konflik antar pendidik dalam perebutan jam mengajar dan juga dalam hal tugas tambahan pada moment-moment ada giat di sekolah. Selain itu peneliti juga mendengar banyaknya konflik dari peserta didik yang tinggal di asrama. Ada kasus yang disebabkan oleh *bullying*, pemalakan, dan konflik dengan guru pengajar yang dianggap tidak adil oleh murid dalam memberikan penilaian.¹⁴

Hal tersebut ternyata senada dengan informasi dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Istamala selaku Kepala SMP Sunan Kalijaga yang menyatakan bahwa “Sekolah ini memang banyak diminati oleh masyarakat luas dan jumlah peserta didik setiap tahunnya bertambah.”¹⁵ Informasi ini juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Guru BK di SMP Sunan Kalijaga yang menyampaikan kepada peneliti sebagai berikut:

Di SMP ini juga sering terjadi konflik baik konflik antar peserta didik, antara peserta didik dengan guru, antara guru dengan kepala sekolah atau pihak yayasan dengan masyarakat/wali murid. Diantaranya adalah konflik yang terjadi antar peserta didik terkait *bullying* atau perundungan. Karena peserta didik tinggal di asrama/pondok pesantren/bermukim, maka sering sekali dijumpai aksi-aksi yang dilakukan antar peserta didik yang berujung pada perundungan. Awal mulanya mungkin

¹⁴ O.2. pada tanggal 9 Agustus 2024.

¹⁵ W.2.1. pada tanggal 3 Februari 2025.

didasari bercandaan saja, namun karena berlebihan, akhirnya candaan berujung pada pertikaian. Contohnya saja seperti ejekan, ancaman, kekerasan fisik, dan pengucilan terhadap peserta didik lain terutama peserta didik yang pendiam. Jika terus dibiarkan, dampak bagi korban akan semakin serius hingga menyebabkan peserta didik tidak kerasan tinggal di pondok dan minta boyong dan keluar dari sekolah/*drop out*.¹⁶

Informasi ini diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kesiswaan SMP Sunan Kalijaga, yang menyatakan bahwa konflik-konflik yang terjadi di sekolah ini mayoritas bersumber dari peserta didik. Waka Kesiswaan menjelaskan bahwa “Hal yang menjadi pemicu konflik antar peserta didik di sekolah ini adalah karena usia peserta didik di jenjang SMP masih labil apalagi semua peserta didik tinggal di asrama/pondok sehingga percekocan yang berujung konflik sering terjadi.”¹⁷

Informasi ini diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan guru BK yang kebetulan menjadi wali kelas di SMP Sunan Kalijaga yang mengungkapkan bahwa:

Konflik yang paling memusingkan di SMP ini adalah konflik *bullying* antar peserta didik. Karena biasanya konflik ini penyelesaiannya melibatkan pihak orang tua/wali murid dan sering kali yang terjadi adalah wali murid bersikukuh membela putra-putrinya dengan emosi yang kadangkala tidak terkendali.¹⁸

Melihat banyaknya konflik yang ternyata terjadi di SMP ini, peneliti melihat beberapa tindakan kebijakan yang

¹⁶ W.2.4. pada tanggal 3 Februari 2025.

¹⁷ W.2.2. pada tanggal 3 Februari 2025

¹⁸ W.2.4 pada tanggal 3 Februari 2025.

dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengatasi konflik-konflik tersebut diantaranya adalah penerapan program anti-*bullying* di sekolah dengan mengadakan pertemuan bersama yang membahas tentang program penindakan *bullying*. Sekolah juga melakukan pembinaan dan edukasi bagi peserta didik yang terlibat. Bagi para peserta didik yang ketahuan berperilaku buruk maka ditindak tegas, agar kedepannya tidak ada kejadian terulang. Kepala SMP Sunan Kalijaga menjelaskan kepada peneliti bahwa “Sekolah kami (SMP Sunan Kalijaga) melakukan pendampingan psikologis bagi korban *bullying*. Di samping itu sekolah juga melakukan komunikasi terbuka antara orang tua, guru, dan peserta didik.”¹⁹

Hal unik lainnya dari sekolah ini adalah peneliti mendengar bahwa “Sekolah ini mampu membangun kepercayaan masyarakat dengan menunjukkan kualitasnya yang luar biasa sehingga banyak warga sekitar juga ikut aktif mengikuti kegiatan di sekolah tersebut.”²⁰ Peneliti juga menemukan data dari hasil wawancara dengan Waka Humas di SMP Sunan Kalijaga ini yang menjelaskan kepada peneliti sebagai berikut:

Ada banyak program kegiatan yang terintegrasi dalam mendukung kemajuan sekolah yang melibatkan semua pihak yang ada di sekolah tersebut dengan fokus kegiatan pada peserta didik, sehingga seringkali muncul adanya konflik namun dapat diselesaikan dengan baik oleh pimpinan dan berubah menjadi pengaruh positif. Diantaranya adalah ketika ada program baru seperti menjadikan sekolah ramah anak, maka ada beberapa guru yang semula menentangnya namun akhirnya dengan pengendalian konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah akhirnya justru menjadikan guru- guru tersebut berubah

¹⁹ W.2.1. pada tanggal 3 Februari 2025.

pikiran dan justru sangat semangat mendukung terwujudnya sekolah ramah anak.²⁰

Berdasarkan hasil perbincangan peneliti dengan Pengasuh Pondok Pesantren Al-Anwar ini, peneliti menyimpulkan bahwa dengan lingkungan yang beragam jenjang pendidikannya, mulai tingkat SMP, MA, dan Perguruan Tinggi di dalam Pondok pesantren Al-Anwar ini, sering terjadi konflik baik internal maupun eksternal namun konflik-konflik tersebut secara umum dapat dikendalikan dengan baik oleh pimpinan lembaga masing-masing. K. Ghufron menjelaskan sebagai berikut

Prinsip utama yang diterapkan di lembaga ini dan menjadi salah satu kebijakan pimpinan yang harus dipedomani dan dilaksanakan bersama adalah *“Sekecil apapun permasalahan yang ada harus diselesaikan sesegera mungkin bahkan kalau bisa diselesaikan pada hari itu juga”*. Akhirnya dengan adanya prinsip tersebut, konflik-konflik yang muncul menjadi ringan dan terkendali dengan baik.²¹

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, akhirnya menambah rasa penasaran dan keingintahuan di hati peneliti untuk mengetahui lebih dalam terhadap bagaimanakah mekanisme dan dinamika *decision making* kepala sekolah dalam pengendalian konflik yang muncul di organisasinya tersebut sehingga sekolah tersebut semakin hari semakin diminati oleh masyarakat luas. Hal tersebut menjadi penting dan unik bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut, lebih detail dan mendalam agar diperoleh hasil penelitian yang valid. Permasalahan ini kemudian peneliti jadikan sebuah karya ilmiah disertasi dengan judul ***“Decision Making Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi (Studi Multisitus di***

²⁰ O.2. pada tanggal 2 Februari 2025.

²¹ W.2.3. pada tanggal 3 Februari 2025

SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek).

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini adalah mekanisme dan dinamika *decision making* (pengambilan keputusan) kepala sekolah dalam pengendalian konflik organisasi.

Adapun pertanyaan-pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek?
2. Bagaimana Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek?
3. Bagaimana Implikasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk Merumuskan Proposisi Tentang Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik

Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek.

2. Untuk Merumuskan Proposisi Tentang Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek.
3. Untuk Merumuskan Proposisi Tentang Implikasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi Berdasarkan Temuan-Temuan di SMP Global *Islamic Boarding School* Karanganyar dan di SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan menciptakan teori baru tentang *decision making* kepala sekolah dalam pengendalian konflik organisasi untuk mewujudkan sekolah unggul, nyaman, harmonis, dan menyenangkan.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ketua yayasan pendidikan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru BK, serta bagi peneliti berikutnya.

a. Bagi Ketua Yayasan Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu sumber bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan-kebijakan untuk pengendalian konflik di satuan-satuan pendidikan yang berada di

wilayah binaannya.

b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan motivasi bagi para kepala sekolah untuk membuat kebijakan pengambilan keputusan yang tepat dan efektif serta berkualitas dalam mengendalikan konflik di organisasinya.

c. Bagi Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman dalam upaya mendukung mekanisme *decision making* kepala sekolah dalam pengendalian konflik siswa di organisasinya.

d. Bagi Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman dalam upaya mendukung mekanisme *decision making* kepala sekolah dalam pengendalian konflik di organisasinya baik yang bersifat internal maupun eksternal.

e. Bagi Guru BK

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan guru BK dalam memberikan pendidikan konseling dan pembinaan kepada peserta didiknya yang terlibat konflik di organisasinya sehingga konflik dapat terkendali.

f. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini mampu menjadi bahan acuan atau rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang topik ini serta mengembangkannya kedalam fokus lain, metode lain,

ataupun jenis pendekatan penelitian lainnya untuk memperkaya temuan-temuan penelitian lainnya.

E. Penegasan Fenomena Penelitian

1. Secara Konseptual

a. *Decision Making* (Pengambilan Keputusan)

“Pengambilan keputusan menurut J. Reason, merupakan suatu hasil dari proses kognitif yang dilalui untuk menentukan satu pilihan dari beberapa alternatif yang ada.”²² Herbert A. Simon dalam (Riega dan Bayu) menyatakan bahwa "Pengambilan keputusan adalah pemilihan satu tindakan dari beberapa alternatif yang tersedia.”²³

b. Kepala Sekolah

Menurut Wahjosumijdo, pengertian kepala sekolah adalah sebagai tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar/ tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁴

c. Proses Pengambilan keputusan

Menurut Malayu S.P Hasibuan, proses pengambilan keputusan dalam pengendalian konflik adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila

²² Ahmad Syaekhu, *Teori Pengambilan Keputusan* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021), 1.

²³ Haudi, *Teknik Pengambilan Keputusan* (Solo: Insan Cendekia Mandiri, 2021), 2.

²⁴ Basri, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Adiwiyata*" (Jurnal al-Fikrah, Vol. V, No. 1 Januari-Juni 2017), 105.

dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil. Proses pengambilan keputusan meliputi: memahami permasalahan, mengumpulkan data, identifikasi tambahan, evaluasi alternatif, pertimbangkan akibatnya, pilihan lain, pelaksanaan, observasi dan evaluasi, serta pendidikan dan pengembangan.²⁵

d. Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Kahneman, gaya pengambilan keputusan telah digambarkan sebagai sifat- sifat yang berubah-ubah, dimana individu sering beralternatif dengan mudah.²⁶ Menurut Rowe dan Mason, gaya keputusan adalah proses kognitif yang merupakan cara individu pendekatan masalah. Salah satu gaya keputusan mencerminkan cara individu visualisasi, berpikir, dan menafsirkan situasi.²⁷

e. Implikasi Pengambilan Keputusan

Implikasi pengambilan keputusan menurut Simon dan Terry, adalah konsekuensi logis, dampak, atau hasil akhir yang muncul dari pemilihan tindakan, yang sering dipengaruhi keterbatasan informasi dan berdampak pada tindakan selanjutnya. Secara umum, ini melibatkan pemilihan alternatif yang berorientasi

²⁵ Sutisna Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1993), 153.

²⁶ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 34.

²⁷ Rowe dan Mason, *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Your Decision Making* (New York: Jossey Bass, 1987), 114.

pada hasil yang diinginkan.²⁸

Menurut Otto Soemarwoto dalam Andreas dampak yaitu suatu pengaruh kegiatan. Sedangkan menurut Hiro Tugiman dalam Andreas, dampak yaitu sesuatu yang memiliki sifat objektif. Dampak adalah sebuah konsep pengawasan internal yang sangat bermakna, dan mudah untuk diganti menjadi sesuatu yang bisa dipahami dan ditanggapi secara serius.²⁹

f. Pengendalian Konflik Organisasi

Pengendalian konflik adalah proses kegiatan mengendalikan konflik yang memiliki tiga tahapan yakni: perencanaan analisis konflik, evaluasi konflik, dan pengendalian konflik.³⁰ Menurut Imazai dan Ohbuchi, ada dua jenis konflik organisasi: vertikal dan horizontal. Konflik vertikal terjadi antar kelompok pada tingkat hierarki yang berbeda, seperti supervisor dan tenaga penjualan, sedangkan konflik horizontal terjadi antara individu pada tingkat yang sama, misalnya manajer dalam perusahaan yang sama.³¹

2. Secara Operasional

Pengertian dari “*Decision Making* Kepala Sekolah dalam Pengendalian Konflik Organisasi (Studi Multisitus di SMP Global Islamic Boarding School Karangan dan SMP Sunan Kalijaga Pogalan Trenggalek)” merupakan

²⁸ Herbert A. Simon, *Decision and Organization* (North-Holland Publishing Company: 1972), 115.

²⁹ Andreas, G. Ch. Tampi dkk, *Dampak Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Terhadap Masyarakat Di Kelurahan Tingkulu* (t.t.p. e-Jurnal Acta Diurna, 2016), 3.

³⁰ Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 234.

³¹ Alfin Nabila, *Pendidikan Dan Model Pengelolaan Konflik*, (Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime) 2, no. 1, 2023), 223–34.

sebuah penelitian yang meneliti tentang pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengendalikan konflik yang muncul di organisasinya. Penelitian ini memfokuskan pada mekanisme dan dinamika pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pengendalian konflik yang meliputi: proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah, gaya pengambilan keputusan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengendalikan konflik, dan implikasi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pengendalian konflik di organisasinya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk menjaga keutuhan dan memudahkan dalam penulisan, dan sebagai upaya agar penelitian ini dapat tersusun secara sistematis, maka peneliti menuliskan sistematika pembahasan. Secara garis besar, sistematika pembahasan dalam penelitian dibagi dalam tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Bagian awal berisi tentang halaman judul, persetujuan, pengesahan, pernyataan keaslian, motto, persembahan, prakata, daftar tabel, daftar gambar, pedoman transliterasi, abstrak, dan daftar isi. Bagian ini berfungsi sebagai dasar dan acuan peneliti dalam mengerjakan bagian berikutnya dalam penelitian ini.

Bagian isi terdiri dari enam bab. *Bab Pertama* pendahuluan; pada bab pendahuluan peneliti menyajikan sub-sub bab, meliputi konteks penelitian yang berfungsi menjelaskan fenomena-fenomena penelitian yang terjadi dilapangan, kesenjangan-kesenjangan yang muncul dan juga menjelaskan hal-hal yang menarik dan unik untuk dilakukan penelitian. Kemudian fokus dan pertanyaan penelitian yang berfungsi untuk memberikan gambaran terkait fokus penelitian yang akan diteliti dan fenomena-fenomena yang akan diteliti.

Berikutnya adalah tujuan penelitian yang berfungsi memberikan gambaran terkait tujuan penelitian ini dilakukan. Berikutnya kegunaan penelitian berfungsi untuk memberikan gambaran terkait kegunaan hasil penelitian ini kedepannya. Berikutnya adalah penegasan fenomena penelitian yang berfungsi untuk memberikan penegasan atau penjelasan dari penafsiran fenomena-fenomena penelitian yang diteliti sehingga menjadi jelas dan mudah untuk dipahami.

Bab Dua meliputi kajian pustaka; pada bab ini penelitian menuliskan penjelasan tentang kajian teoritis tentang teori/konsep perilaku kepala sekolah, proses pengambilan keputusan, gaya pengambilan keputusan, implikasi dari pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan prinsip-prinsip pengambilan keputusan dalam pengendalian konflik berdasarkan ajaran Islam. Konsep-konsep tersebut berfungsi untuk memperjelas fenomena-fenomena penelitian khususnya yang ada pada fokus dan pertanyaan penelitian. Kemudian sub berikutnya adalah penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan terhadap hasil penelitian. Sub berikutnya adalah paradigma penelitian yang berfungsi sebagai acuan dan prinsip yang harus dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian ini.

Bab Tiga metode penelitian; pada bab ini peneliti menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian yang berfungsi sebagai dasar dan prinsip peneliti dalam melakukan penelitian. Sub berikutnya kehadiran peneliti berfungsi untuk memberikan gambaran terkait fungsi peneliti sebagai instrumen kunci dalam penelitian. Sub berikutnya lokasi penelitian berfungsi untuk memberikan gambaran keunikan-keunikan dari lokus penelitian yang sudah peneliti pilih. Sub berikutnya adalah data dan sumber data penelitian berfungsi memberikan penjelasan terkait data dan sumber data yang peneliti gunakan

selama penelitian untuk nantinya dianalisis dan dilakukan pengujian dan pemeriksaan keabsahan data. Sub berikutnya adalah teknik pengumpulan data berfungsi sebagai bahan metode atau cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan dan memperoleh data-data di lapangan. Sub berikutnya adalah teknik analisis data yang berfungsi sebagai alat untuk menganalisis data-data hasil temuan penelitian. Sub berikutnya pemeriksaan keabsahan data yang berfungsi untuk menguji kevalidan dan kredibilitas data hasil penelitian sehingga dapat dipercaya.

Bab Empat paparan data dan temuan penelitian yang meliputi: paparan data, temuan awal penelitian, analisis lintas situs, dan temuan akhir penelitian; pada bab ini peneliti menyajikan data-data yang berhasil digali, dikumpulkan, dan dianalisis, serta penyajian temuan akhir penelitian. *Bab Lima* pembahasan temuan penelitian; pada bab ini peneliti menyajikan penjelasan proses analisis data hasil temuan akhir penelitian pada bab sebelumnya dengan menghubungkannya dengan teori-teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus penelitian yaitu terkait proses pengambilan keputusan, gaya pengambilan keputusan, dan implikasi dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengendalian konflik di lembaganya. Pada Bab lima ini peneliti juga membuat proposisi penelitian, dan role model dari hasil penelitian yang peneliti lakukan.

Bab Enam penutup; pada bab ini peneliti menyajikan rumusan kesimpulan, yang menjawab fokus penelitian, implikasi hasil penelitian, dan saran yang merupakan rekomendasi untuk dilaksanakan berbagai pihak yang ada hubungannya dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan. Bagian akhir berisi tentang daftar rujukan dan lampiran-lampiran.