

Studi Eksploratori Faktor-Faktor Penyebab Konflik Di Yayasan Al Fatah Surabaya

Azwar Cholili

Manajemen Sumber Daya manusia dan Kewirausahaan

pratamah2@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang informasi-informasi yang menunjukkan tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik di yayasan Al fatah Surabaya.

Penelitian ini menggunakan lima orang responden sebagai narasumber dengan metode *depth interview* atau wawancara dengan menggunakan metode *Grounded Theor* yang mencakup *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk menggali informasi-informasi yang muncul dari setiap ucapan informan yang direkam.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa diantara sekian banyak faktor yang mempengaruhi konflik yang terjadi di yayasan Al fatah, faktor komunikasi organisasi, faktor pertentangan antar unit, dan faktor nilai-nilai menjadi faktor terbesar yang mengakibatkan konflik di yayasan Al fatah Surabaya.

Kata kunci: Konflik organisasi, Manajemen konflik, faktor-faktor konflik.

Abstract-This exploratory study aims to know and analyze the factor of conflict that gave an impact to organization conflict acurred in Islamic Boarding House Al Fatah Surabaya,

This research using depth interview and grounded theory that involved open coding, axial coding and selective coding to proccess th information from five persons that work in Al fatah Boarding House, to get some information as many as writer can, so it can discribe the factors that made a conflict happens.

The result of the study showed the many factors that posibly cause a conflict, but the dominant factor that create the biggest impact in the organizational conflict are Organizational Communication, value that believed by the leader, and conflict among organization.

Key Word: Organizational conflict, management conflict, Factors of conflict.

PENDAHULUAN

Konflik adalah sesuatu yang timbul dengan sendirinya dan terjadi secara alamiah. Manajer yang efektif dapat mengantisipasi konflik yang muncul, Sudah menjadi tugas dan kewajiban sebagai manajer untuk selalu dihadapkan pada konflik. Salah satu titik penting dari tugas seorang manajer dalam melaksanakan komunikasi yang efektif didalam organisasi bisnis yang ditanganinya adalah memastikan bahwa arti yang dimaksud dalam instruksi yang diberikan akan sama dengan arti yang diterima oleh penerima instruksi demikian pula sebaliknya (*the intended meaning of the same*). Hal ini harus menjadi tujuan seorang manejer dalam semua komunikasi yang dilakukan.

Dalam hal me-manage bawahannya, manajer selalu dihadapkan pada penentuan tuntutan pekerjaan dari setiap jabatan yang dipegang dan ditangani oleh bawahannya (*role expectaties*) dan konflik dapat menimbulkan ketegangan yang akan berefleksi buruk kepada sikap kerja dan perilaku individual. Manajer yang baik akan berusaha untuk meminimisasi konsukensi negatif ini dengan cara membuka dan mempertahankan komunikasi dua arah yang efektif kepada setiap anggota bawahannya. Disinilah manajer dituntut untuk memenuhi sisi lain dari ketrampilan interpersonalnya, yaitu kemampuan untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Sebuah study yang dilakukan oleh CIPD yang bekerjasama dengan konsultan psikologi bisnis OPP tentang konflik kerja, diamana analisis yang dilakukan menggunakan data tang disebar kepada divisi manajemen sumberdaya manusia di 660 perusahaan yang melibatkan hampir 2,3 juta orang pekerja menunjukkan bahwa 44% dari seluruh responden mengalami konflik yang selalu terjadi ditempat kerjanya. Survey ini juga menemukan bahawa manajer HRD rata-rata menghabiskan 3,4 jam setiap minggu untuk mengelola konflik yang terjadi di lingkungan kerja, jumlah yang konflik yang lebih panjang dialamai oleh bagian *public relation* yaitu sebesar 3,8 jam perminggu untuk mengelola konflik yang terjadi. Hasil lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 2/3 dari responden

mengungkapkan bahwa konflik yang terjadi ditempat kerja mengakibatkan konflik meluas diluar tempat kerja, juga 28% dari seluruh responden mengungkapkan bahwa mereka mengundurkan diri dan meninggalkan tempat kerja diakrenakan konflik organisasi. (CIPD, *Survey report 2008 : Leadership and the management of conflict at work*)

Konflik terjadi tidak hanya pada organisasi profit seperti perusahaan barang atau jasa, namun juga terjadi pada organisasi-organisasi non profit seperti sekolahan, yayasan, panti asuhan, bahkan pula lembaga-lembaga keagamaan seperti pesantren dan asrama, konflik tersebut dapat berbentuk konflik yang dirasakan (*felt conflict*) maupun konflik yang dapat diamati (*percieved conflict*).

Konflik pada organisasi non profit di Surabaya antara lain pernah terjadi di Yayasan Ta'miriyah dimana konflik muncul karena adanya dualisme kepemimpinan yang melibatkan pengurus lama dan pengurus baru dan berdampak pada pemecatan guru dan karyawan oleh kepengurusan yang baru sehingga pihak guru dan karyawan yang dipecat bersama para siswa mendatangi sekolah dan terjadi tindakan-tindakan yang mengarah pada tindak kriminal. ([http://news.detik.com/surabaya /read/2010/02/11/ 102055/1297338/466/sma-tamiriyah-diserbu-puluhan-siswa-1-pelajar-luka](http://news.detik.com/surabaya/read/2010/02/11/102055/1297338/466/sma-tamiriyah-diserbu-puluhan-siswa-1-pelajar-luka))

Hal serupa pernah juga terjadi di yayasan Al Fatah surabaya dikarenakan pimpinan-pimpinan unit melakukan penolakan kepada pihak yayasan karena kepala-kepala unit di SD, dan Pesantren dikeluarkan oleh pihak yayasan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian exploratori, karena dalam penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam atau mengeksplorasi suatu masalah atau situasi tertentu untuk mendapatkan pendalaman dan pemahaman dari fenomena yang ada. Dalam penelitian ini yang akan dieksplorasi

atau digali lebih lanjut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi konflik di Yayasan Al Fatah Surabaya.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli yang berupa opini subjek secara individual, dimana opini tersebut merupakan hasil observasi subyek terhadap suatu kejadian atau perilaku. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu metode *depth interview* atau wawancara langsung untuk mencari informasi yang mendalam kepada guru dan karyawan di Yayasan Al Fatah.

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sampling Purposive*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan kriteria (1) Telah bekerja di yayasan Al Fatah minimal 4 tahun, (2) Mengetahui konflik yang terjadi di yayasan Al Fatah pada kepemimpinan ketua yayasan Drs. Palil Abdul Hadi, M.M.

Jumlah Informan pada penelitian ini adalah 5 orang yang terdiri dari ketua yayasan yang baru, guru Madrasah Aliyah, guru pesantren, guru Sekolah Dasar, dan staff yayasan.

Dalam penelitian ini instrumen pengambilan data yang digunakan adalah wawancara secara mendalam (*depth interview*) terhadap informan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui faktor-faktor apakah yang mengakibatkan konflik di Yayasan Al Fatah Surabaya. Tujuan dari wawancara langsung adalah untuk mengetahui secara terperinci jawaban dari informan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Triangulasi data pada penelitian ini menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda. Ada 2 sub jenis yaitu orang dan laporan-laporan terkait yang menunjang kebenaran yang disampaikan oleh informan. Data-data dikumpulkan dari orang-orang berbeda yang melakukan aktivitas di tempat yang sama yaitu gedung yayasan Al Fatah.

Bentuk paling kompleks triangulasi data yaitu menggabungkan beberapa sub-tipe atau semua level analisis. Jika data-data tertulis berupa laporan-laporan konsisten dengan informasi yang didapat dari hasil wawancara, maka data dinyatakan valid.

HASIL EKSPLORASI

TABEL 4.3.1
Axial Coding Informan Abu Hasrun
Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al fatah Surabaya

<i>Open Coding</i>	Uraian	Konseptual
Komunikasi organisasi	<p>8. Pak Palil itu ndak pernah ke MA, Cuma adanya rapat-rapat itu inisiatifnya guru dan kepala sekolah masing-masing.</p> <p>9. <i>Ndak</i> pernah, anggaran itu dulu yang ngurusi kepala sekolah pak Palil ndak pernah tahu.</p> <p>18. Kepala MAnya juga kurang terbuka Pak, <i>wong, he</i>, ya itu pak gk pernah laporan ke yayasan.”</p>	<i>Communication</i>
Linkup tanggung jawab	<p>5. Ya artinya terserah mereka bagaimana mengelolanya, terserah MA bagaimana, SD bagaimana.</p> <p>11. Yang ngangkat guru-guru ya kepala sekolahnya itu, pak Palil <i>gak</i> tahu guru ini siapa, guru ini siapa ya <i>ndak</i> tahu.</p> <p>12. Cuman yang mempunyai wewenang mengelola, menggaji dan lain sebagainya itu ya semuanya itu ya kepala sekolah..</p>	<i>Organizational Structure</i>
Sistem imbalan	<p>15. <i>Wong</i> gajian ini ya wewenangnya kepala sekolah, klo yayasan juga kan <i>ndak</i> pernah tahu.</p>	<i>Organizational Structure</i>

Pertentangan antar unit	16. ya sering terjadi tidak cocok itu, cuman ya penyelesaiannya kembali ke keluargaan lagi Mas.	<i>Organizational Structure</i>
Karakteristik	8. Jarang, pak Palil itu ndak pernah datang. 17. Pak Palil itu orangnya tegas, terus keras, terus disiplin, tapi ya itu orangnya ndak bisa kontrol.	<i>Personal Behaviour</i>
Nilai-nilai	5. Dana bantuan banyak yang pembangunanya tidak sesuai dengan yang ada di Al fatah. 6. Pak Palil menyelidiki hal itu. 18. Itu kepala MAnya juga kurang terbuka Pak, <i>wong, he</i> , ya itu pak gk pernah laporan ke yayasan.”	<i>Personal Behaviour</i>

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TABEL 4.3.2
Axial Coding Informan Wardahtul Widad
Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al fatah Surabaya

<i>Open Coding</i>	Uraian	Konseptual
Komunikasi intrapersonal	8. Kalau gurunya <i>sih</i> , klo saya rasa ndak pernah Mas ya.	<i>Communication</i>
Komunikasi organisasi	10. Ya pernah Pak diajak rapat, cuman ya begitu, waktu diajak rapat itu, semuanya itu tidak mau membuka diri gitu lo Pak. 12. Untuk kasih sosialisasi itu pernah, cuman ya jarang lah, bisa dibilang jarang. Dan akhirnya semua itu ya berjalan sendiri-sendiri gitu Mas. 13. Penyerahan anggaran setahu saya <i>nggak</i> pernah.	<i>Communication</i>
Linkup tanggung	5. Sama pak Palil dipasrahkan pondok pesantren itu sama pak yai	<i>Organizational Structure</i>

jawab	<p>Monder.</p> <p>13. Mungkin pak yai Monder itu juga merasa kan pak Palil sudah menyerahkan kepada beliau jadi laporan-laporan untuk intern saja lah.</p> <p>19. Gedung itu dipakai bersama, dan mereka juga merasa kalau dipasrahi sama pak palil. Jadi kan ya, tidak ada yang mengatur disitu.</p>	
Sistem imbalan	<p>15. <i>Wong</i> gaji ini ya wewenangnya kepala sekolah, klo yayasan juga kan <i>ndak</i> pernah tahu.</p>	<i>Organizational Structure</i>
Pertentangan antar unit	<p>17. Kadang ya rebutan kelas, kadang ya bingung masalah anak-anak yang cari lahan untuk bermain, ya gitu namanya orang kumpul ya gitu.</p> <p>18. Cuci baju sendiri, kadang itu ditempat wudlu nya anak yang mau sholat, terus ada yang menjemur sembarangan, ya namanya orang yang macem-macem.</p> <p>22. Waktu SMP istirahat kan mainan di halaman gitu lha itu waktu anak pesantrenya jadi ngaji jadi kan kadang mengganggu.</p>	<i>Organizational Structure</i>
Karakteristik	<p>4. Jarang mengontrol dan sudah di pasrahan kepada pak Yai Monder.</p> <p>6. Orang-orang yang masuk di SD, SMP, MA itu semena-mena.</p> <p>23. Disiplin, terus itu keras, terus orangnya itu jujur</p>	<i>Personal Behaviour</i>
Nilai-nilai	<p>24. Bantuan dari mana-mana, kurang untuk pelaporan pada pak</p>	<i>Personal Behaviour</i>

	Palilnya, jadi ya saya denger-denger juga bantuan-bantuan itu tidak pernah dilaporkan gitu Mas.”	
--	--	--

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TABEL 4. 3.3
Axial Coding Informan Hj. Cholilah Mashud
Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al fatah Surabaya

<i>Open Coding</i>	Uraian	Konseptual
Komunikasi intrapersonal	6. Pak Palil itu kan orangnya terbuka, dan kadang antara satu orang dengan yang lain saling memberi laporan ke pak Palil secara lisan, tidak secara tertulis.	<i>Communication</i>
Komunikasi organisasi	6. mereka enggan, Akhirnya setiap diajak rapat oleh pak Palil itu, mereka tidak dapat mempertanggung jawabkan keuanganya.	<i>Communication</i>
Bentuk Organisasi	7. Inginya itu dibuat pondok pesantren <i>plus</i> sekolah semuanya itu disitu, ya mondok ya sekolah, kayak di pondok Gontor itu lo mas, namun prakteknya mereka-mereka itu tidak seperti itu.	<i>Organizational Structure</i>
Linkup tanggung jawab	5. Ya mereka sendiri-sendiri, tapi ya mungkin karena pak Palilnya sibuk ya akhirnya siapapun yang mau masuk disitu boleh untuk mengelola disitu. 6. Istilahnya silakan meneruskan disitu tapi cari dana sendiri-sendiri. 8. Mereka-mereka itu tidak mau diatur sama pak yai Monder,”	<i>Organizational Structure</i>
Sistem imbalan	6. <i>Lha</i> terus pada waktu 2003 pak Palil itu sakit-sakit, akhirnya pak Palil sudah tidak bisa mensubsidi.	<i>Organizational Structure</i>

Formalisasi	(6) Laporan ke pak Palil secara lesan, tidak secara tertulis,	<i>Organizational Structure</i>
Ketidak sepahaman tujuan	4. Sebenarnya itu untuk pondok pesantren katanya, tapi berhubung gedungnya itu besar, lokalnya juga banyak, akhirnya banyak yang memanfaatkan, pertama kali yang masuk itu SD. 7. pondoknya, berjalan sendiri-sendiri, Sdnya <i>ya gitu</i> , berjalan sendiri, ambil murid dari luar, SMPnya juga begitu, akhirnya ya, tidak sesuai dengan keinginan.”	<i>Organizational Structure</i>
Pertentangan antar unit	6. mereka saling konflik, antara satu dengan yang lainnya, ya karena masalah tempat, masalah apa, masalah bangunan segala macam. 12. Memang sudah tidak ada kekompakan. Saling mencari benarnya sendiri, itu yang membuat mereka itu tidak bisa bersatu.	<i>Organizational Structure</i>
Karakteristik	9. Ada sumbangan-sumbangan baik dari BOBNAS/BOBDA akhirnya pak Palil itu melacak di dinasnya. 11. orangnya juga baik, ya dermawan, <i>ndak</i> pernah minta-minta kemana-mana, cuman orangnya itu kan keras.”	<i>Personal Behaviour</i>
Nilai-nilai	9. Akhirnya dapat perincial laporan bahwa setiap tahun mereka-mereka itu dapat setiap tahun al fatah itu dapat bantuan sekian ratus juta. 11. Begitu sudah berhasil mereka menganggap kalau pak Palil itu sudah rela lah, jadi mereka disitu itu ya seenaknya.	<i>Personal Behaviour</i>

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TABEL 4.3.4
Axial Coding Informan Wifaul Chusna S. Fam
Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al fatah Surabaya

<i>Open Coding</i>	Uraian	Konseptual
Komunikasi organisasi	<p>4. Itu apa pernah Bu, orang-orang diajak utuk rapat bersama begitu? Kalau itu yang saya tahu memang tidak pernah.</p> <p>4. Pak Palil iya iya aja, wong <i>gak</i> tahu betul apa yang ada dalam internal SD bagaimana.</p> <p>5. Tapi untuk guru-gurunya sendiri itu memang tidak pernah dipertemukan dengan pak Palil.</p> <p>7. Dari pemilik sendiri memang jarang kesitu menurut yang saya pahami, interaksinya jarang.</p> <p>13. Laporan BOBNAS/BOBDA tidak pernah laporan, lalu anggaran sekolah tiap tahunnya juga tidak pernah laporan.</p>	<i>Communication</i>
Formalisasi	<p>3. Soalnya guru yang disana itu kan ndak ada seleksinya.</p> <p>5. Yang saya tahu itu ya ada program tapi per lesan begitu aja.</p>	<i>Organizational Structure</i>
Ketidak sepahaman tujuan	<p>5. Saya khawatir waktu itu, yang kepala-kepalanya itu menyampaikan kepada bawahanya itu tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pak Palil.</p>	<i>Organizational Structure</i>
Pertentangan antar unit	<p>7. Untuk pembagian kelas aja mereka berebut Mas.</p> <p>9. Jadinya kayak berantem sendiri begitu bersatu.</p>	<i>Organizational Structure</i>
Nilai-nilai	<p>4. Kepala sekolahnya itu dimusuhin sehingga kepala sekolah yang baik itu malah pergi, jadi malah temanya pak Palil yang kurang baik itu malah yang jadi kepala sekolah.</p> <p>4. Kepala-kepalanya itu menyampaikan kepada bawahanya</p>	<i>Personal Behaviour</i>

	<p>itu tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pak Palil.</p> <p>7. Lalu pimpinan pondok dan pimpinan SD waktu itu sudah ada tendensi lain.</p> <p>8. Pak Palil itu tidak <i>direken</i> gitu lo Mas. Mungkin juga orangnya lama-lama juga sungkan akhirnya keluar sendiri begitu Mas.</p>	
--	---	--

Sumber: Hasil wawancara diolah

TABEL 4. 4.1
Selective Coding Informan Abu Hasrun S.Ag

No.	Pernyataan Informan	Kata Kunci	Konseptual
1	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan tidak pernah mengajak komunikasi melalui rapat.	<i>Tidak ada komunikasi organisasi yang baik.</i>	<i>Communication</i>
	Informan mengungkapkan bahwa seluruh anggaran dikelola kepala sekolah dan tidak diketahui ketua yayasan.		
2.	Informan mengungkapkan bahwa perngelolaan kegiatan operasional sekolah sepenuhnya dilakukan oleh kepala sekolah.	<i>Lingkup tanggung jawab terlalu luas dan tidak jelas.</i>	<i>Organization Structure</i>
	Informan mengungkapkan bahwa seluruh kegiatan seleksi dan rekrutmen guru dilakukan kepala sekolah tanpa diketahui ketua yayasan.		
3	Informan mengungkapkan bahwa sering terjadi pertentangan antar unit-unit pendidikan dalam hal operasional.	<i>Pertentangan antar unit organisasi</i>	
4.	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan	<i>Karakteristik yang acuh, keras dan</i>	<i>Personal Behaviour</i>

	cenderung acuh kepada kegiatan-kegiatan yayasan.	<i>kurang kontrol.</i>	
	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan cenderung keras dan kurang kontrol terhadap organisasi		
5.	Informan mengungkapkan ketidak sesuaian dana bantuan dengan realisasi.	<i>Nilai-nilai yang kurangbaik.</i>	
	Informan mengungkapkan kurangnya nilai-nilai keterbukaan dari kepala sekolah untuk memberikan laporan.		

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TABEL 4.4.2
Selective Coding Informan Wardatul Widad

No.	Pernyataan Informan	Kata Kunci	Konseptual
1	Informan mengungkapkan bahwa informan tidak pernah diajak berkomunikasi secara personal oleh ketua yayasan	<i>Tidak ada komunikasi intrapersonal</i>	<i>Communication</i>
	Informan mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi dengan cara rapat jarang dilakukan.	<i>Tidak ada komunikasi organisasional yang baik</i>	
	Informan mengungkapkan sosialisasi yayasan kepada pesantren sangat minim.		
	Informan mengungkapkan anggaran tidak pernah dikomunikasikan dengan yayasan.		
2.	Informan mengungkapkan bahwa pengelolaan kegiatan operasional pesantren	<i>Lingkup tanggung jawab terlalu luas dan tidak jelas.</i>	<i>Organization Structure</i>

	<p>sepenuhnya dilakukan oleh pengasuh pesantren.</p> <p>Informan mengungkapkan bahwa seluruh unit merasa berhak untuk mengelola sehingga tanggung jawab pengelolaan gedung tidak jelas.</p>		
4.	Informan mengungkapkan bahwa sistem imbalan tidak transparan.	<i>Sitem Imbalan yang tidak transparan</i>	
5.	<p>Informan mengungkapkan bahwa sering terjadi perselisihan dalam penggunaan fasilitas gedung.</p> <p>Informan mengungkapkan adanya perselisihan dalam kegiatan operasional yang menggagu unit lain</p>	<i>Pertentangan antar unit</i>	
6.	<p>Informan mengungkapkan bahwa karakter ketua yayasan kurang peduli pada yayasan.</p> <p>Informan mengungkapkan bahwa karakter kepala-kepala unit seenaknya sendiri.</p> <p>Informan mengungkapkan karakter ketua yayasan yang keras.</p>	<i>Karakter yang kurang baik.</i>	<i>Personal Behaviour</i>
7.	Informan mengungkapkan kurangnya nilai-nilai kejujuran pengasuh dalam hal transparansi laporan bantuan.	<i>Nilai-nilai yang kurang pantas</i>	

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TABEL 4.4.3
Selective Coding Informan Hj. Cholilah Mashud

No.	Pernyataan Informan	Kata Kunci	Konseptual
1.	Informan mengungkapkan bahwa pelaporan antar personal digunakan sebagai ajang untuk menjelekan satu sama lain..	<i>Komunikasi intrapersonal yang buruk</i>	<i>Communication</i>
2.	Informan mengungkapkan bahwa kengangan unit-unit untuk rapat penghambat komunikasi Informan mengungkapkan anggaran tidak pernah dikomunikasikan dengan yayasan.	<i>Tidak ada komunikasi organisasional yang baik</i>	
3.	Informan mengungkapkan bahwa bentuk unit-unit tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.	<i>Bentuk Organisasi tidak sesuai</i>	<i>Organization Structure</i>
4.	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan memberikan tanggung jawab seluas-luasnya kepada para kepala unit pendidikan. Informan mengungkapkan bahwa tanpa penanggung jawab yang jelas disitu para unit tidak mau diatur.	<i>Lingkup tanggung jawab terlalu luas dan tidak jelas</i>	
5.	Informan mengungkapkan bahwa sering terjadi pertentangan antar unit-unit pendidikan dalam hal pemanfaatan faslitas. Informan mengungkapkan bahwa sudah tidak ada kekompakan antar unit.	<i>Pertentangan antar unit organisasi</i>	
6.	Informan mengungkapkan bahwa gaji dari yayasan berhenti ketika ketua yayasan mengalami sakit.	<i>Sitem Imbalan yang buruk</i>	

7.	Informan mengungkapkan bahwa laporan hanya berbentuk laporan lesan kepada ketua yayasan.	<i>Tidak adanya formalisasi yang baku</i>		
8.	Informan mengungkapkan bahwa akhirnya unit-unit berjalan dengan tidak menghiraukan arahan yayasan.	<i>Tidak adanya kesepahaman tujuan</i>		
9	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan memiliki keinginan kuat untuk mencari kebenaran.	<i>Karakter</i>		<i>Personal Behaviour</i>
	Informan mengungkapkan bahwa ketua yayasan memiliki watak yang keras.			
7.	Informan mengungkapkan kurangnya nilai-nilai kejujuran unit-unit dalam hal transparansi laporan bantuan.	<i>Nilai-nilai yang kurang pantas</i>		

Sumber: Hasil wawancara diolah

TABEL 4.4.4
Selective Coding Informan Wifaul Chusna S. Fam

No.	Pernyataan Informan	Kata Kunci	Konseptual
1.	Informan mengungkapkan bahwa kengganannya unit-unit untuk rapat menghambat komunikasi	<i>Tidak ada komunikasi organisasional yang baik</i>	<i>Communication</i>
	Informan mengungkapkan anggaran tidak pernah dikomunikasikan dengan yayasan.		
2.	Informan mengungkapkan bahwa seleksi guru tidak dilakukan secara terstruktur.	<i>Tidak adanya formalisasi organisasi yang baik</i>	<i>Organization Structure</i>
	Informan mengungkapkan bahwa program yayasan hanya secara lesan, tidak		

	tertulis formal.		
3.	Informan mengungkapkan bahwa apa yang diinginkan oleh ketua yayasan sepertinya tidak sesuai dengan implementasi di sekolah.	<i>Ketidaksepahaman tujuan</i>	
4.	Informan mengungkapkan bahwa terjadi perselisihan dalam pemanfaatan fasilitas gedung.	<i>Pertentangan antar unit</i>	
5.	Informan mengungkapkan bahwa unit-unit di yayasan alfatah memiliki kepentingan pribadi. Informan mengungkapkan bahwa unit-unit di yayasan Al fatah kurang jujur dalam pelaporan.	<i>Nilai-nilai yang kurang sesuai</i>	<i>Personal Behaviour</i>

Sumber: hasil wawancara diolah.

Tabel 4.4.6

		Interpersonal	Organisasi	Bentuk Organisasi	Lingkup Tanggung jawab	Kesepahaman Tujuan	Sistem Imbalan	Pertentangan Organisasi	Formalisasi	Karakteristik	Nilai-nilai
1.	Abu Hasrun S.Ag		*		*		*	*		*	*
2.	Wardahtul Widad	*	*		*		*	*		*	*
3.	Hj. Cholilah Mashud	*	*	*	*	*	*	*		*	*
4.	Wifaul Chusna S. Fam		*			*		*	*		*
5.	M. Iqbal S.Pd, M.Psi		*		*	*		*	*		*
Total		2	5	1	4	3	3	5	2	3	5

Hasil open coding, axial coding, selective coding Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Sumber: Hasil wawancara diolah.

TEMUAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis pada tabel diatas maka dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan konflik di yayasan Al fatah menurut informan yang paling dominan dengan total jumlah 5 yang berarti 5 orang informan memiliki persepsi yang sama tentang faktor-faktor yang menyebabkan konflik di yayasan Al fatah.

Sehingga dapat diketahui bahwa faktor yang dominan dalam terjadinya konflik di yayasan Al fatah dipengaruhi oleh faktor **komunikasi organisasi**, **pertentangan organisasi** yang terjadi diantara antar unit di dalam yayasan Al fatah, dan **nilai-nilai** yang kurang mencerminkan perilaku yang positif terutama dalam perilaku berorganisasi.

Rekomendasi

Berdasarkan dari hasil temuan diatas dapat direkomendasikan beberapa hal diantaranya:

1. Ketua yayasan sebagai pemilik wewenang tertinggi hendaknya lebih intens dalam melakukan komunikasi organisasi khususnya dengan frekuensi rapat dan membangun hubungan intrapersonal yang lebih sering, hal ini sangat penting guna membangun kepercayaan dari kepala unit dan guru-guru sehingga segala permasalahan terutama yang terkait permasalahan antar unit yang ada di yayasan dapat diselesaikan sebelum menjadi lebih besar.
2. Ketua yayasan sebagai pemegang kewenangan tertinggi hendaknya melakukan seleksi secara mendalam terkait pemilihan ketua-ketua unit pendidikan dikarenakan kurangnya nilai-nilai positif dari kepala-kepala unit pendidikan yang lalu.
3. Ketua yayasan sebagai pemilik tanggung jawab tertinggi hendaknya memberikan batasan tanggung jawab secara jelas kepada masing-masing unit, hal ini sangat penting karena dalam gedung yayasan terdapat 4 unit yang berbeda baik dari kegiatan operasional, maupun susunan organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- CIPD, 2008, *Survey report : Leadership and the management of conflict at work*.
- Edelmann, Robert, 1997, *Konflik Interpersonal di Tempat Kerja*, Percetakan Kanisius.
- Emir. *Metode Penelitian Kualitatif*, 2000, Penerbit UNJ.
- Fajar, Ibnu. Dkk, 2009, *Statistika Untuk Praktisi Kesehatan*, Percetakan Graha Ilmu.
- Hendricks, Wilillam, 1992, *Bagaimana Mengelola Konflik*, Penerbit Bumi Aksara
- Silva, Michael. Terry McGann, 1995, *Overdrive: Managing in Crisis-Filled Time*, John Wiley & Sons, Inc
- Thomas, Jhon. Warren G. Bennis, 1972, *Management of Change & Conflict*, Pinguin Books Ltd.
- <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/sa/article/download/37/110> diunduh tanggal 18 September 2014
- <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/123240-R010808-Analisis%20tingkat-Lampiran.pdf> diunduh tanggal 18 September 2014
- <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20333435-T32284-Yudhi%20Irdiansyah.pdf> diunduh 21 November 2014
- http://digilib.ubaya.ac.id/index.php?page=data_eksemplar&key=229982&status=PJM diunduh 24 November 2014
- <https://yogadetraveler.wordpress.com/2010/12/29/elemen-struktur-organisasi/>
- <https://books.google.co.id/books/PerilakuOrganisasi>
- <http://newmediacom.blogspot.com/2010/05/bentuk-bentuk-komunikasi.html>
- <http://suarakawan.com/tag/konflik-tamiriyah/>
- <http://the-divider.blogspot.com/2013/03/pengertian-konflik.html>
- <http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/>
- <http://pengertianmanagement.blogspot.com>
- <http://news.detik.com/surabaya/read/2010/02/11/102055/1297338/466/sma-tamiriyah-diserbu-puluhan-siswa-1-pelajar-luka>
- <http://profilsekolah.dispendik.surabaya.go.id/umum/sekolah.php?id=2053184>