

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tanggung jawab yang disandangkan kepada seorang dalam sebuah lembaga pendidikan termasuk Kepala Madrasah tidaklah sedikit. Kepala Madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang kompeten terhadap kedudukannya sebagai seorang pemimpin atau manajer.

Menurut Hersey dan Blanchard, “pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”.

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasi individu-individu dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang pemimpin tidak cukup menggerakkan ataupun mengkoordinasi individu-individu dalam organisasi pendidikan melainkan seorang pemimpin harus bisa mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam organisasinya karena sudah kita ketahui tidak semua organisasi itu berjalan seperti kemauan kita melainkan pasti ada konflik didalamnya, maka dari itu pemimpin harus mempunyai cara tersendiri dalam mengatasi segala hal konflik yang terjadi didalam organisasi yang dipimpinnya agar organisasi tersebut berjalan seperti apa yang diinginkan.

Kemampuan ataupun keterampilan merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan

untuk dijadikan panutan oleh anggotanya agar menjadi bahan acuan bagi anggota untuk menjalankan organisasi, kemampuan dari seorang pemimpin menjadi jaminan maju tidaknya lembaga yang dipimpinnya. Kepala madrasah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di Madrasah demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, Kepala Madrasah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai.

Pemberdayaan SDM dalam lembaga pendidikan sangatlah penting karena tidak mungkin pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya dalam lembaga pendidikan tanpa adanya SDM maka dari itu pemberdayaan SDM (pendidik dan tenaga kependidikan) sangatlah penting. Sebagai manajer, Kepala Madrasah berperan atau bertugas menyusun program, menyusun organisasi Madrasah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya Madrasah dan mengendalikan kegiatan. Seorang Kepala Madrasah memiliki peran pokok dalam pengelolaan personalia di Madrasah yakni untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar.

Konflik pasti terjadi di sebuah organisasi ataupun dalam sebuah lembaga pendidikan. Maka dari itu kepala madrasah sebagai seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu berkomunikasi. Akan tetapi Kepala Madrasah sebagai pemimpin juga harus mampu dalam mengelola konflik.

Seorang pemimpin harus memiliki *Skill* atau kemampuan dalam mengelola konflik termasuk juga pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan karena tidak bisa dipungkiri lagi bahwasanya konflik pasti terjadi di suatu organisasi atau

dalam sebuah lembaga pendidikan hal itu bisa terjadi ketika pergantian kepala madrasah, ataupun terjadi ketika pembagian kerja guru dan lain-lain. Konflik biasanya timbul dalam lembaga organisasi yang disebabkan adanya masalah-masalah komunikasi, kesalahpahaman, hubungan pribadi, latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, pengalaman, atau struktur organisasi

Tidak jarang kita menemui konflik yang terjadi di lembaga pendidikan di antaranya konflik antar pendidik maka dari itu kepala madrasah harus mampu untuk mengatasi segala konflik yang terjadi di lembaga pendidikan agar tujuan madrasah sesuai dengan apa yang diharapkan. Tugas Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya baik manusia maupun non manusia merupakan peran yang tidak mudah. Tugas tersebut membutuhkan aneka keterampilan yang dibagi atas dua bagian yakni lima keterampilan pokok dan dua kemampuan tambahan.

Konflik suatu hal yang datang tanpa di inginkan terkadang konflik terjadi secara tiba-tiba terlebih dalam sebuah lembaga pendidikan, ketika dalam sebuah lembaga pendidikan terjadi yang namanya konflik maka peran kepala madrasah sangat berpengaruh dalam mengatasi konflik tersebut, karena jika di biarkan maka yang akan terjadi tujuan organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan sesuai dengan apa yang di inginkan ataupun yang sudah di tetapkan, kepala madrasah harus mempunyai cara dalam mengatasi hal tersebut karena kepala madrasah adalah pundak dari sebuah lembaga pendidikan. Karena konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkannya.

Perbedaan pendapat juga menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik dalam lembaga pendidikan seharusnya dari perbedaan pendapat tersebut menjadi bahan untuk menciptakan sesuatu yang luar biasa, ketika hal itu terjadi peran pemimpin akan sangat dibutuhkan agar perbedaan pendapat tidak menjadi konflik melainkan menjadi suatu konsep atau ide untuk menciptakan sesuatu yang baru. Perbedaan pandangan antar perorangan juga dapat mengakibatkan konflik. Suatu konflik bukanlah harus kita hindari, akan tetapi bagaimana kita dapat mengelola konflik tersebut sehingga dapat menjadi suatu kerjasama yang produktif.

Suasana kerja atau kegiatan-kegiatan dalam sebuah lembaga pendidikan akan menjadi dinamis apabila konflik yang terjadi dalam lembaga pendidikan tersebut dapat dikelola dan diselesaikan dengan baik, dimana seluruh staf-stafakan lebih kritis terhadap perkembangan sebuah lembaga pendidikan, dan pastinya setiap individu maupun kelompok akan selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka untuk mencapai sebuah tujuan lembaga pendidikan tersebut. Dalam konflik (*Conflict Effect/ Conflict Impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam, konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja dan berakibat terhadap menurunnya produktivitas kerja.

Kepala madrasah juga harus melakukan identifikasi terhadap akar-akar yang dapat menimbulkan sebuah konflik supaya konflik yang sudah terjadi sebelumnya tidak akan terjadi lagi dimasa yang akan datang. Menurut Mulyasa kehadiran konflik itu biasanya diawali munculnya bibit konflik, sehingga para

pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menentukan langkah preventif secara tepat.

Konflik menjadi salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi Manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan. Berdasarkan hal itu, pengelola pendidikan membutuhkan persepektif dan tanggung jawab yang lebih luas dalam penanganan konflik.

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik atau ciri yang sangat beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi. (Wirawan, 2010)

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok, dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu. (Winardi, 2007)

Clinton mendefinisikan mengenai konflik, sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono, konflik adalah relasi–relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan–tujuan yang tidak biasa disesuaikan interes–interes yang eksklusif dan tidak dapat ditemukan, sikap–sikap emosional yang bermusuhan dan struktur nilai yang berbeda. Secara perilaku konflik dapat berupa perlawanan halus, tersembunyi, terkontrol dan tidak langsung atau sampai pada perilaku yang berbentuk perlawanan terbuka, dan sikap ekstrim lainnya.(Kartini, 2003)

Keberadaan konflik selama ini dibatasi pada peristiwa–peristiwa yang dianggap sudah benar–benar ekstrim dalam artian konflik sudah berada pada kondisi emosional yang memuncak, konflik dapat diartikan sebagai situasi yang sangat mengganggu kestabilan organisasi atau sebuah lembaga. Konflik dan pertikaian adalah hal yang terhindarkan didalam setiap kelompok sosial. Adapun pengertian kata konflik itu sendiri banyak, diantaranya adalah, menurut Lewis yaitu perselisihan mengenai nilai–nilai atau tuntutan berkenaan dengan status, kuasa dan sumber–sumber lain yang berselisih tidak hanya bermaksud untuk memperoleh barang yang diinginkan, melainkan juga memojokkan, merugikan dan menghancurkan lawan mereka, dikatakan pula bahwa perselisihan atau konflik dapat berlangsung antar individu–individu, kelompok–kelompok atau antar individu dengan kelompok.(Agusman, 2014)

Ada dua macam kelompok yang terjadi, yaitu konflik substantif dan konflik emosional. Konflik substantif (*substantive conflicts*) meliputi ketidaksesuaianfaham tentang hal–hal seperti: tujuan–tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan–kebijakan, serta penugasan–penugasan. Sedangkan konflik emosional

(*emotional conflicts*) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Kedua macam konflik ini akan selalu muncul pada setiap organisasi. (Sudarmanto, 2021)

Konflik dapat terjadi pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi (*personal conflict*), konflik kelompok (*group conflict*), dan konflik organisasi (*organization conflict*). Meskipun demikian, konflik tidak perlu dihindari apalagi ditakuti. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang sangat besar dalam berinovasi serta sangat potensial untuk pengembangan sebuah organisasi. (Miyarso, 2010)

Salah satu upaya untuk menyelesaikan konflik adalah dengan pendekatan manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. (Najib, 2015)

Konflik berasal dari bahasa latin "*Confliques*" artinya saling memukul. Jadi konflik berarti pertentangan atau perbedaan antara dua kekuatan yang disertai dengan intimidasi dan kekerasan untuk saling menguasai. Konflik menurut Berstein konflik merupakan suatu pertentangan, perbedaan yang tidak dapat

dicegah, konflik mempunyai potensi memberikan dampak positif dan negatif dalam interaksi sosial.(Suharsimi Arikunto, 2008)

Konflik menurut SoerjonoSoekanto konflik adalah suatu proses dimana orang perorangan atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman atau kekerasan.Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran konflik. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain adalah *Contending* (bertanding), *Yielding* (mengalah), *Problem Solving* (pemecahan masalah), *WithDrawing* (menarik diri), dan *Inaction* (diam) tidak melakukan apapun, dimanamasing–masing pihak saling menunggu langkah berikut dan pihak lain.(Damsar, 2010)

Hubungan–hubungan antar kelompok tidak selalu bertujuan dengan baik, kadang timbul konflik antar individu dan konflik antar kelompok. Konflik timbul apabila terdapat ketidaksesuaianfaham pada sebuah situasi sosial dan pendidikan mengenai persoalan-persoalan dan atau antagonisme emosional. Konflik– konflik emosional mencakup perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, prasaantakut, penolakan, dan benturan–benturan kepribadian, Disamping itu seringkaliterlihat gejala bahwa konflik–konflik yang tidak teratasi dapat menimbulkan konflik emosional yang berkepanjangan dan hal tersebut berkembang menjadi hubungan–hubungan disfungsional. Antara individu dan unit–unit kerja sekalipun, konflik merupakan sebuah kenyataan (fakta) didalam organisasi–organisasi, ia tidak perlu berkembang menjadi perang terbuka.

Seseorang mempunyai asumsi atau pendapat yang berbeda mengenai konflik. Asumsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya, agama, pendidikan, pengalaman menghadapi konflik, jenis kelamin, dan sebagainya. Secara umum, asumsi orang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu konflik buruk dan merusak; konflik netral, tidak baik dan tidak buruk, serta sesuatu yang baru. Asumsi orang mengenai konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik orang ketika menghadapi situasi konflik. Terutama pada seorang anak didik, karena pada usia-usia sekolah anak lebih cenderung menggunakan emosi terlebih dahulu. (Diana Purnama Sari, 2021)

Konflik dapat terjadi dimana saja dan kapan saja, bahkan di sebuah organisasi Islam konflik tidak dapat dihindarkan, sebuah yayasan tidak lepas dan konflik di era pendidikan modern seperti sekarang ini lembaga pendidikan seakan-akan menjadi komoditi bisnis yang menguntungkan. Konflik didalam organisasi yayasan dapat terjadi disebabkan terjadinya pertentangan maupun kesenjangan dan pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan baik itu guru, kepala sekolah, siswa dan lainya. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat ditangani. Selain itu Konflik juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang mana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik bisa dialami oleh siapapun, kapanpun dan dimanapun, termasuk oleh komunitas di sekolah. Siswa, guru, ataupun kepala sekolah/madrasah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik. (Agusman, 2014)

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan seorang guru, guru berhadapan dengan siswa, sekelompok guru berhadapan dengan seorang guru, dan sejenisnya. Konflik yang terjadi diantara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka atau bahkan menjadi konfrontasi. (Ismail, 2018)

Dari hasil penelitian sementara yang dilakukan oleh peneliti di MTsN 1 Konsel dengan bapak bahwasannya konflik antar pendidik bisa terjadi di setiap lembaga pendidikan, seperti terjadinya konflik kesenjangan komunikasi antara guru dengan guru lainnya yang diakibatkan oleh hal-hal tertentu, adapun cara kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik tersebut dengan cara mengidentifikasi kemudian memanggil guru yang terkait konflik ke kantor untuk diberimaskan-masukan serta arahan supaya konflik dapat terselesaikan dengan cepat.

Konflik antar pendidik juga terjadi dalam lembaga pendidikan MTsN 1 Konsel, seperti halnya konflik prosedural dimana konflik ini terjadi ketika ada Dua guru yang saling adu argumen mengenai penataan prosedur yang akan ditetapkan oleh kepala madrasah dalam penerimaan siswa baru, hal ini menimbulkan konflik karena adanya ketidakselarasan mengenai isi pikiran antara kedua belah pihak, sehingga konflik antar pendidik terjadi. Akan tetapi dalam mengatasi konflik antar pendidik, kepala madrasah sebagai pemegang jabatan tertinggi tentunya akan memiliki strategi untuk mengatasi konflik tersebut

sehingga dari adanya konflik tersebut tidak memberikan dampak yang buruk terhadap lembaga pendidikan. Salah satu strategi yang di terapkan untuk menyelesaikan konflik itu dengan cara memanggil guru yang bersangkutan untuk diberikan solusi dengan tidak memihak siapapun yakni dengan strategi kalah-kalah terkait dengan konflik yang dihadapi.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dipaparkan diatas sehingga penulis melakukan observasi awal mengenai **Strategi Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik di MTs Negeri 1 Konsel.**

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka penulis menetapkan fokus penelitian secara kongkrit. Adapun fokus penelitian ini yaitu pada upaya kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 1 Konawe Selatan.

1.3 Rumusan Masalah

- 1.3.1 Bagaimana bentuk Konflik yang terjadi di MTs Negeri 1 Konawe Selatan?
- 1.3.2 Bagaimana Strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di MTs Negeri 1 Konawe Selatan?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Tujuan Penelitian

- 1.4.1.1 Untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi di MTs Negeri Konawe Selatan.

1.4.1.2 Untuk mengetahui strategiapa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MTs Negeri 1 Konawe Selatan.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1.4.2.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini di harapkan dapat menajadi informasi awal bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan masalah penelitian ini untuk diungkapkan lebih jauh dan mendalam.

1.4.2.1 Manfaat Praktis

Bagi dinas pendidikan di kota kendari khususnya di wilayah kabupaten konawe selatan penelitian ini kiranya dapat dijadikan acuan untuk melihat teknik atau cara seseorang pemimpin pada sebuah instansi pendidikan sekaligus menjadikan sampel dan memberikan seperangkat informasi kepala menejer instansi untuk meningkatkan kinerja pendidik di sekolah.

1.5 Definisi Operasional

Untuk menghindari interpretasi/penafsiran yang berbeda terhadap penelitian ini,maka dari penelitian istilah-istilah yang digunakan sehubungan dengan obyek penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1.5.1 Strategi Kepala Madrasah yang di maksud dalam penelitian ini yaitu berupa cara atau upaya yang di lakukan kepala madrasah dalam mengendalikan dan menyelesaikan masalah antar pendidik dan kependidikan sehingga menghasilkan komunikasi yang baik.

