

Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik

Ahmad Nurabadi

Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM
Alamat: Perumahan Villa Gunung Buring Q-24C Cemoro Kandang
Kedung Kandang Kota Malang, Email: a_nurabadi@yahoo.com

Abstrac: The aim of this study is to describe descriptively the leadership role of principal in managing conflict in Moslem senior high school of Aliyan Matholi'ul Anwar at Simo Sungelebak Karanggeneg of Lamongan. It is described into focuses which are: to describe the technique and model of leadership in conflict management, profile of the school, pattern of conflict management employed by the principal, teachers' response toward the conflict management, and support and also problems in applying conflict management. The research findings show that conflict management employed by the school principal as one of leadership role in Moslem High School of Matholi'ul Anwar is a process of activity which always becomes one of the priorities in school management because conflict management will encourage the conducive atmosphere for the institution. Technique applied by the school principal in conflict management is kinship technique and personal approach technique as well as continuous communication.

Key words: leadership, managing conflict

Istilah konflik akan membawa suatu kesan dalam pikiran seseorang bahwa dalam hal tertentu terdapat suatu pertikaian, pertentangan antara beberapa orang atau kelompok orang-orang, tidak adanya kerja sama, perjuangan satu pihak untuk melawan pihak lainnya, atau suatu proses yang berlawanan (*opposition process*).

Konflik dalam pandangan seperti ini, meskipun pada kenyataannya ada dan bisa terjadi dalam setiap lembaga, tampaknya membuat banyak orang menghindarinya. Sebagian beralasan karena hal tersebut tidak sesuai dengan prinsip keselarasan, keseimbangan, dan keserasian. Sebagian yang lainnya beralasan tidak mau berkonflik dengan yang lain karena konflik menimbulkan banyak musuh. Tetapi bagaimana kalau suatu ketika konflik itu timbul dalam kantor, organisasi, sekolah atau madrasah tempat kita bekerja, disinilah relevansinya seorang pemimpin untuk bisa mengendalikan konflik yang tidak disenangi tetapi bisa timbul sewaktu-waktu (Thoha, 2004:105).

Kepala Sekolah hendaknya mampu memimpin guru-guru dan staf administrasi sekolah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan sangat ditentukan dan tergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam mempengaruhi, menggerakkan dan bekerja sama dengan guru-guru serta staf sekolah (Willes, 1987). Gorton (1991), mengatakan ada enam peran kepemimpinan kepala sekolah yaitu: sebagai manajer, pemimpin pengajaran, penegak disiplin, fasilitator hubungan manusia, agen perubahan, serta penegak dan penengah konflik.

Dinyatakan oleh Gorton dan Schneider (1991) bahwa dalam perannya sebagai pengelola konflik, kepala sekolah pada dasarnya berperan sebagai mediator. Pada saat muncul ketegangan akibat tidak selarasnya antara harapan guru dengan kondisi sekolah, dapat mengakibatkan persoalan yang sering muncul yaitu guru sering terlambat hadir disekolah, bahkan guru sering tidak masuk mengajar, sering membuat onar disekolah, mempengaruhi guru-guru yang lain, berfikir agresif, pemogokan, merusak peralatan sekolah dan sebagainya (Owens, 1991).

Konflik terjadi apabila ada suatu kelompok atau seseorang yang dalam upaya mencapai tujuan merasa terhalang oleh kelompok atau orang lain, sehingga ada ketegangan antara mereka. Selanjutnya akan menimbulkan gesekan yang kuat dan pada gilirannya akan muncul konflik. Banyak kejadian dan contoh di sekolah yang menyebabkan munculnya gesekan antara guru yang satu dengan guru yang lain, yang pada akhirnya sulit untuk dihindari dan kepala sekolah sulit untuk memposisikan diri pada kondisi konflik tersebut.

Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindari dalam ekosistem manusia dan organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Kootz&Wehrich, 1984). Sementara itu konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan atau sekolah pada umumnya disebabkan oleh adanya perbedaan kebutuhan antara guru dengan lembaga, kepala sekolah, staf administrasi, maupun pemerintah (Fortunato dan Weddell, 1988). Level konflik yang terlalu kecil atau terlalu besar dapat menghambat efektifitas kelompok atau organisasi, sehingga mendorong pada menurunnya kepuasan pada para anggota

kelompok, meningkatnya ketidakhadiran dan pada akhirnya akan mendorong pada menurunnya produktifitas (Robbins, 1984).

Perbedaan menanggapi sebuah keputusan dan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah cenderung menimbulkan konflik. Hal ini antara lain karena guru ingin mendapatkan kebebasan dalam menjalankan tugasnya, sementara kepala sekolah bekerja berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan oleh pemerintah khususnya kebijakan Depdiknas atau Depag secara normatif dan sentralistik. Adakalanya kepala sekolah terlalu ketat dengan prinsip-prinsip, aturan-aturan baik aturan dari atasan maupun aturannya sendiri, bahkan kepala sekolah memiliki perilaku inisiasi, yaitu perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan (Wahjosumidjo, 1999).

Steers (1986) bahwa, salah satu kualitas seorang manajer diukur melalui kapabilitasnya dalam melakukan manajemen konflik organisasional yang ada, karena konflik berkaitan erat dengan perbedaan kepentingan. Maka proses untuk mengintegrasikan berbagai kepentingan dalam organisasi membutuhkan ketrampilan baik secara prefentif maupun kuratif (Flippo, 1984).

Suatu keharusan yang tidak dapat ditolak oleh para pengelola madrasah atau kepala sekolah adalah mengikuti aturan yang sudah menjadi kesepakatan antara Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional. Para pengelola madrasah harus menerima kenyataan bahwa madrasah tidak lagi memiliki kebebasan dalam menetapkan pelajaran yang harus diberikan, melainkan harus tunduk pada aturan yang ada. Struktur kurikulum madrasah hanya boleh mengajarkan lima bidang studi agama, yakni Fiqh, Aqidah Akhlak, Sejarah Kebudayaan Islam, Quran Hadits, dan Bahasa Arab (Khozin, 2006:125). Sehingga untuk mencapai standar kualitas lulusan sesuai yang diharapkan madrasah, yaitu memiliki pengetahuan agama yang cukup baik, alternatifnya adalah mengembangkan lingkungan yang berbasis agama serta menambah kegiatan ekstra yang menekankan pada pelajaran agama sehingga target yang diharapkan bahwa madrasah adalah sekolah umum yang berbasis islam akan tercapai dengan baik.

Setelah ditetapkan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional maka kedudukan madrasah semakin kuat karena secara tegas posisinya disebut sejajar dengan sekolah umum yang sederajat (BAB VI Pasal 17 dan 18). Kedudukan secara formal yang ditetapkan sederajat sebagai produk kebijakan politik pendidikan pemerintah, tentu belum sepenuhnya mendongkrak wibawa madrasah. Namun semuanya masih sangat tergantung pada kemampuan pengelola madrasah khususnya kepala sekolah serta pihak-pihak yang berwenang, untuk mengembangkan dan membawa madrasah keluar dari persoalan-persoalan klasik yang dihadapi selama ini, khususnya persoalan yang berkaitan dengan perbedaan dan gesekan kepentingan yang bisa menyebabkan konflik dalam madrasah.

Metode

Penelitian ini memfokuskan pada bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen konflik. Penelitian ini bertujuan menggambarkan secara deskriptif bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen konflik, sehingga nantinya dinamisasi sekolah bisa kondusif dan produktifitasnya meningkat. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif, yang lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil. Fokus penelitian ini dapat teramati pula keutuhannya, pengumpulan datanya dilakukan secara berulang-ulang dimana pengumpulan data berikutnya dilakukan, dianalisis dan digunakan untuk mengembangkan model deskriptif dari fenomena yang ada dari semua situs teori sementara yang dihasilkan melalui pengumpulan data sebelumnya dan dimodifikasi untuk menghasilkan teori yang lebih bagus.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan tiga teknik, yaitu: (1) Wawancara mendalam (*Indepth interviewing*), (2) Observasi partisipan (*Partisipan observation*): dan (3) studi dokumentasi (*Study of document*), Hampir semua penulis penelitian kualitatif sepakat bahwa tiga teknik ini merupakan teknik-teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif (Bogdan&Biklen, 1998; Yin,1984; Nasution, 1988).

Analisis data dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, mambagi menjadi Satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistensis, mencari pola,

menemukan apa yang bermakna dan apa yang akan di teliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis (Bogdan&biklen, 1998).

Hasil Penelitian

Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan peneliti, baik melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi ditemukan beberapa temuan penelitian tentang cara kepala madrasah dalam manajemen konflik, sebagai berikut: (a) Kepala madrasah memiliki kepekaan yang tinggi terhadap situasi dan suasana lembaga, seperti kondisi peserta didik dan kondisi para guru serta pegawai, (b) Dalam mengatasi konflik yang tidak terlalu besar, kepala madrasah melakukan dengan mendiamkan konflik tersebut dan akhirnya konflik tersebut dapat terselesaikan dengan sendirinya, (c) Kepala madrasah merupakan figur sentral dari lembaga madrasah aliyah matholi'ul anwar, sehingga beliau senantiasa mendapatkan penghormatan dan semua ucapan serta perbuatannya selalu menjadi panutan atau keteladanan, (d) Cara yang biasa dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen konflik adalah dengan teknik kekeluargaan, semua masalah harus selesai setelah musyawarah dilakukan (musyawarah mufakat), (e) Disamping cara kekeluargaan, cara pendekatan personal dan komunikasi yang berkelanjutan juga sering dilakukan, (f) Cara manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sesuai dengan karakter dari guru atau pegawai yang berkonflik, dan (g) Salah satu model manajemen konflik yang pernah dilakukan oleh kepala madrasah adalah model kolaboratif.

Pola manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah, dilakukan melalui: (a) Pertama kali yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam manajemen konflik adalah mencari informasi dari guru-guru dan pegawai mengenai kebenaran konflik dan seberapa besar konflik tersebut, (b) Kepala madrasah melakukan manajemen konflik sampai konflik bisa dikendalikan, dan (c) *Win-win solution* menjadi tujuan akhir dari setiap manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai salah satu wujud dari peran kepemimpinannya.

Respon para guru mengenai manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan dengan cara sebagai berikut: (a) Guru memberikan respon yang positif terhadap setiap manajemen konflik yang dilakukan oleh

kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan tokoh masyarakat dan tokoh agama yang senantiasa mengedepankan keharmonisan dan kedamaian, (b) Tidak ada seorangpun guru yang berani berdebat dengan kepala madrasah, semua kebijakan dalam manajemen konflik yang sudah diputuskan dengan jalan musyawaran mufakat harus dilakukan, dan (c) Jika ada guru yang memberikan respon negatif terhadap manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah, respon negatif tersebut tidak bertahan lama karena respon tersebut akan menjadi positif. Ini disebabkan kepala madrasah selalu memberikan penghargaan dan menciptakan hubungan yang baik.

Pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen konflik di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, meliputi: (a) Semua masyarakat sekitar, termasuk komite madrasah dan dewan guru senantiasa memberikan dukungan terhadap setiap kebijakan dalam manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah, (b) Komunikasi yang tidak langsung kepada para guru dan pegawai sering menimbulkan hambatan-hambatan dalam mensosialisasikan suatu kebijakan kepala madrasah, sehingga menimbulkan konflik, dan (c) Pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap suatu masalah atau isu yang tersebar mengakibatkan sulitnya pelaksanaan manajemen konflik di madrasah.

Pembahasan

Sergiovanni (1991) merumuskan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah adalah sebagai berikut; (1) perencana; (2) pengambil keputusan; (3) organisator; (4) koordinator; (5) komunikator; (6) motivator; dan (7) evaluator program sekolah. Khusus untuk kepala madrasah, proses pelaksanaan manajemen dan kepemimpinan harus lebih diutamakan dan di tingkatkan. Dalam hal ini peneliti lebih memfokuskan pada pelaksanaan manajemen konflik. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang sangat menentukan bagi kelanjutan masa depan madrasah. Konflik tidak perlu dihilangkan, tetapi proses pengendalian atau manajemen konfliknya yang harus diutamakan sehingga konflik tersebut bisa bermanfaat untuk dinamisasi madrasah.

Manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai salah satu perannya di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar merupakan suatu proses

kegiatan yang senantiasa menjadi salah satu prioritas dalam pengelolaan madrasah, karena manajemen konflik akan menjadi suatu pendorong terhadap terciptanya suasana lembaga yang kondusif apabila konflik tersebut dapat dimanajemen dengan baik. Tentunya manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah di Aliyah Matholi'ul Anwar bisa berjalan dengan baik. Sebagaimana yang dikatakan oleh Gorton (1991) bahwa seorang kepala sekolah harus bisa berperan sebagai manajer, pemimpin pengajaran, penegak disiplin, fasilitator hubungan manusia, agen perubahan serta penegak dan penengah konflik.

Dalam beberapa literatur telah dijelaskan bahwasanya fungsi dari seorang pemimpin adalah sebagai manajer, yang mana ia mempunyai hak penuh atas apa yang akan terjadi dalam lembaga tersebut, sehingga kepala madrasah sama kedudukannya seperti pemimpin lembaga-lembaga yang lain, dan bisa dikatakan lebih dari pada itu karena kepala madrasah MA. Matholi'ul Anwar lebih sering mengadakan hubungan timbal balik dengan komponen apapun yang ada pada lembaga tersebut dalam memimpin dan mengembangkan madrasah. Hubungan yang sifatnya kemasyarakatan juga sangat menonjol dilakukan oleh kepala madrasah apalagi status kepala madrasah tersebut merupakan seorang tokoh masyarakat atau kyai. Dengan adanya kedekatan hubungan ini maka kebanyakan kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen lebih enak dan mudah melakukannya sebab kepala madrasah dapat melakukannya kapanpun yang beliau mau, dan kebanyakan para guru-guru akan dapat menerimanya dengan senang sekali dan bisa menerima segala keputusan yang telah di sepakati bersama. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Steers (1986) bahwa, salah satu kualitas seorang manajer diukur melalui kapabilitasnya dalam melakukan manajemen konflik organisasional yang ada, karena konflik berkaitan erat dengan perbedaan kepentingan.

Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar memiliki apa yang disebut sebagai administrator, sehingga bisa mengoptimalkan sumberdaya yang ada dengan baik, khususnya proses pendayagunaan sumberdaya di madrasah dan masyarakat. Hubungan yang erat dengan masyarakat bisa mengakibatkan sebuah komunikasi yang timbal balik dan dapat bermanfaat kepada peran kepemimpinan

yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam manajemen konflik di madrasah tersebut. Kondisi ini sangat menguntungkan juga bagi segenap komponen madrasah karena bisa menjadikan keseimbangan dan keselarasan dalam menentukan dan membentuk peserta didik sesuai dengan visi dan misi madrasah. Sesuai dengan yang dikatakan Mantja (1996) bahwa Kepala Sekolah sebagai administrator harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara komperhensif serta aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel dan orang-orang sumber dalam masyarakat.

Dalam kaitannya dengan ini kepala madrasah memang ingin sekali menjadikan para guru menjadi seorang yang memang benar-benar berguna dalam mengamalkan ilmunya, sebab beliau menganggap para guru di madrasah itu adalah sebagai manusia yang wajib mengamalkan ilmu yang dimilikinya. Dengan demikian tujuan dari madrasah dapat dicapai dan madrasah tersebut bisa menjadi madrasah unggulan yang senantiasa diminati oleh masyarakat. Sehingga kepala madrasah dalam memajemen konflik selalu menekankan semua pihak untuk dimenangkan agar setiap orang atau golongan yang berkonflik bisa menjalankan tugas-tugasnya dengan baik karena konfliknya berhasil dikendalikan dengan hasil kemenangan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Blake dkk (dalam Owens, 1991), menjelaskan bahwa pendekatan menang-menang (*win-win*) konflik dikendalikan untuk memberikan keuntungan kepada semua pihak yang terlibat konflik. Dengan menggunakan teknik konfrontasi dan pemecahan masalah maka hasil konflik bisa berupa menang-menang, karenanya disarankan kepada para pemimpin untuk menggunakan teknik pemecahan masalah dan kolaborasi sebagai pendekatan untuk mengendalikan konflik organisasional. Agar dapat menerapkan pendekatan yang efektif untuk mengendalikan konflik, seorang pemimpin harus mengetahui cara-cara untuk mendiagnosis masing-masing pihak dalam mengkonseptualisasikan situasi dan kondisi.

Perbedaan menanggapi sebuah keputusan dan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah cenderung menimbulkan konflik. Hal ini antara lain karena guru ingin mendapatkan kebebasan dalam menjalankan tugasnya, sementara kepala sekolah bekerja berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan oleh pemerintah khususnya kebijakan Depdiknas atau Depag secara normatif dan

sentralistik. Adakalanya Kepala Sekolah terlalu ketat dengan prinsip-prinsip, aturan-aturan baik aturan dari atasan maupun aturannya sendiri, bahkan kepala sekolah memiliki perilaku inisiasi, yaitu perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan (Wahjosumidjo, 1999). Usaha masing-masing pemimpin dalam melakukan manajemen konflik terhadap konflik yang terjadi pada mereka pasti akan sangat berbeda, sebab itu dipengaruhi oleh kondisi dan situasi dari para guru yang berkonflik itu sendiri dan kesiapan dari kepala madrasah ketika akan melakukan manajemen konflik harus juga diperhatikan, sebab jika seorang guru mengalami konflik maka ia akan merasa tidak nyaman dalam menjalankan kegiatannya dan akan sulit sekali menerima hal yang baru meskipun itu adalah hal yang baik bagi perbaikan proses pembelajaran dan dalam mengatasi hal tersebut maka kepala madrasah seharusnya selalu berusaha mengusahakan hal-hal yang bagus bagi para guru lewat pengendalian konflik yang efektif dan efisien.

Meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru merupakan salah satu peran kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam proses pendewasaan agar semua konflik yang ada dapat dihadapi dengan dewasa, juga salah satu dari usaha untuk menjadikan guru tetap memiliki kecakapan dalam melakukan proses pembelajaran, sehingga peserta didik menemukan jati dirinya sendiri dan memiliki kemampuan untuk bertahan hidup dengan bantuan dari para guru. Bennis (1971), juga menyatakan bahwa dengan melakukan manajemen terhadap konflik maka akan muncul suasana kolaboratif dalam iklim organisasi, yang pada akhirnya hal itu akan memberikan kontribusi kepada usaha pengembangan kinerja organisasi.

Setiap ada konflik, kepala madrasah selalu tanggap akan segera dilakukan manajemen konflik dan ini selalu dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar sebagai salah satu dari peran kepemimpinannya. Respon yang cepat dalam melakukan manajemen konflik merupakan usaha yang sangat positif agar konflik tersebut segera bisa di manajemen dan membawa lembaga ke situasi yang lebih kondusif dan dinamis.

Seperti halnya dalam lembaga-lembaga lain dalam program kerja tahunan mereka pasti akan ada jadwal untuk melakukan koordinasi atau rapat bulanan

sebagai salah satu cara untuk mengendalikan dan manajemen semua kegiatan dan konflik yang ada. Sebab untuk manajemen konflik tidak hanya dilakukan ketika kita mendapatkan konflik saja namun hal tersebut dapat kita gunakan untuk manajemen konflik dengan cara mengurangi konflik yang akan terjadi serta untuk meningkatkan semangat baik itu semangat bekerja ataupun semangat melaksanakan proses pembelajaran yang lebih baik. Owens (1991) menjelaskan bahwa, upaya manajemen konflik mempunyai tujuan utama yaitu: (1) meminimalkan konflik yang merugikan; dan (2) menfungsikan konflik yang menguntungkan.

Dalam melaksanakan manajemen konflik ini banyak sekali pola yang dapat di gunakan antara lain adalah: (1) kompetisi, (2) akomodasi, dan (3) kolaborasi. Itu semua kebanyakan pola manajemen konflik yang dilakukan di lembaga-lembaga pendidikan formal yang mana mereka mempunyai spesialisasi dalam melaksanakan pola tersebut. Namun dalam madrasah hanya mengambil garis besarnya saja, yaitu dengan kolaborasi, sebab suatu pola manajemen konflik itu akan dapat mempengaruhi berhasil tidaknya pelaksanaan manajemen konflik tersebut, sehingga setiap kali kita akan melaksanakannya maka kita harus menentukan terlebih dahulu pola apa yang seharusnya kita gunakan untuk mengatasi suatu konflik yang sedang dialami oleh guru-guru. Sehingga kita nantinya akan mudah dalam mengendalikan konflik tersebut sekaligus menganalisisnya. Demikian juga yang terjadi di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, setiap manajemen konflik senantiasa proses kolaborasi yang diutamakan dengan mempertimbangkan hasil akhir sama-sama menang di kedua belah pihak.

Dalam melakukan segala sesuatu maka perlu selalu mengukur apakah yang telah kita lakukan itu memang benar-benar telah mendapatkan hasil maksimal ataupun tidak mendapatkan hasil apa-apa, sehingga setelah kita melakukan manajemen konflik akan dapat kita ketahui, apakah yang kita lakukan tersebut mendapatkan respon yang baik atau kita harus mengevaluasi secara cermat tentang kesalahan-kesalah yang mengakibatkan respon yang diberikan negatif. Dalam setiap kehidupan manusia termasuk didalamnya adalah kehidupan berorganisasi, pasti akan mengalami konflik. Dalam sebuah organisasi yang melibatkan banyak orang dimana mereka akan saling berinteraksi,

berkomunikasi dan tidak jarang dalam melakukan hubungan tersebut akan mengalami perbedaan pendapat, kepentingan dan perbedaan-perbedaan yang lainnya. Perbedaan yang muncul pertama adalah tinjauan konflik dari sudut pandang tradisional dan modern. Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik itu jelek dan tidak perlu terjadi, karenanya harus dihindari. Sementara itu dari pandangan modern menyatakan bahwa konflik itu baik dan bersifat alami serta tidak dapat dihindari, karena itu dalam kehidupan organisasi konflik dianggap diperlukan (Wahjosumidjo, 1995; Kusnadi&Wahyudi, 2001).

Respon adalah suatu tindakan dimana hal tersebut dilakukan oleh seseorang ketika dia merasakan atau mendapatkan hal yang baru, sehingga kita perlu perhatikan respon apa yang dirasakan oleh para guru setelah mendapatkan manajemen konflik itu, apakah mereka diam saja atau mereka mengerjakan apa yang telah kepala madrasah sampaikan, kalau memang dia melakukan hal tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen konflik yang dilaksanakn oleh kepala madrasah ada hasilnya, meskipun tidak sesuai dengan keinginan yang sebenarnya dari para guru atau ada unsur keterpaksaan dalam melaksanakannya, namun dengan adanya respon tersebut menunjukkan bahwa para guru masih menganggap kepala madrasah sebagai orang yang masih di harapkan dapat membimbingnya dan membinanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Kondisi seperti ini bisa menyebabkan konflik yang ada bersifat positif, sesuai dengan pernyataan Dubrin (1981) bahwa konflik dalam organisasi bisa berpengaruh positif antara lain: (1) bakat serta kecakapan akan muncul dalam merespon konflik yang ada; (2) konflik dapat memuaskan kebutuhan psikologis yang bermacam-macam; (3) konflik akan memimpin kearah inovasi dan perubahan; (4) organisasi akan belajar berbagai metode yang berguna untuk manajemen konflik; (5) konflik akan membuat menemukan suasana baru bagi kebosanan; (6) memberikan informasi yang diagnostik tentang masalah-masalah yang dialami oleh organisasi.

Dukungan dan hambatan dalam melaksanakan manajemen konflik ini adalah suatu hal yang silih berganti datang menghampiri suatu lembaga, dan faktor itu sangatlah berpengaruh ketika kita akan melaksanakan manajemen konflik tersebut, antara lain dari faktor para guru atau para pegawai yang ada. Kita

tidak boleh hanya memandang sebelah mata saja, kita juga harus mempertimbangkan dan menggunakan dukungan tersebut guna membantu pelaksanaan manajemen konflik yang akan kita lakukan.

Manajemen konflik di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar memiliki beberapa hambatan, hambatan ini muncul karena komunikasi yang kurang masif terhadap beberapa keputusan manajemen konflik yang diambil oleh kepala madrasah. Kondisi seperti ini memiliki keuntungan kalau kepala madrasah bisa menganalisis untuk melakukan komunikasi yang lebih masif lagi, meskipun dalam beberapa kebijakannya sudah ada perbaikan tentang manajemen konflik yang dilakukan. Jika hambatan ini tidak bisa diselesaikan maka akan menimbulkan konflik yang baru karena kesalahan komunikasi bisa mendorong terjadinya konflik, Wahjosumidjo (1995:165) menyatakan bahwa, sumber konflik dalam organisasi tidak lain adalah: (1) manusia dan perilaku; (2) struktur organisasi; (3) komunikasi, masing-masing menjadi sumber terjadinya konflik apabila dalam ketiga hal tersebut terjadi ketidakserasian menyangkut beberapa situasi.

Dukungan terhadap kepemimpinan kepala madrasah diberikan karena beliau dianggap memiliki suatu kapasitas yang cukup tinggi baik sebagai seorang pemimpin lembaga maupun sebagai pemimpin masyarakat. Kedudukan sebagai seorang tokoh masyarakat dalam hal ini sebagai seorang kyai memiliki peran yang penting dalam mendapatkan dukungan, sehingga kepala madrasah mampu mengendalikan konflik dengan baik. Dukungan yang diperoleh kepala madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar dapat memudahkan beliau untuk melakukan orientasi pengendalian konflik dengan cara kolaboratif, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Robbins (1988) bahwa kolaborasi cocok digunakan untuk situasi: (1) untuk menemukan solusi yang integratif pada saat sikap atau perhatian terlalu penting untuk dikolaborasikan, (2) pada saat ditujukan untuk tujuan belajar, (3) untuk memfusikan berbagai pikiran dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan, (4) untuk memperoleh keuntungan komitmen dengan mengabungkan kepentingan dalam suatu konsensus, (5) untuk bekerja dengan menggunakan perasaan yang mengganggu suatu hubungan.

Manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah mempunyai tujuan untuk mengerakkan para guru dan pegawai yang ada agar mereka

senantiasa berusaha untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik dan benar serta menjadi yang terbaik. Ini menandakan bahwa manajemen konflik dapat dilakukan dengan efektif, seperti yang dinyatakan oleh Owens (1991) manajemen konflik yang efektif adalah memecahkan persoalan, dan menekankan pada kolaborasi. Manajemen ini dapat menghasilkan produktifitas dan meningkatkan kesehatan organisasi.

Kesimpulan & Saran

Kesimpulan

Uraian tentang hasil penelitian dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik (*Studi kasus di Madrasah aliyah Matholi’ul Anwar*)”. Maka kesimpulan penulis adalah sebagai berikut:

Meskipun cara manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak berdasarkan teori-teori modern tetapi bisa berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuannya, ini karena pengalaman dan ilmu agama dari kepala madrasah yang cukup tinggi serta kepala madrasah merupakan figur yang utama dan sangat diteladani di kalangan masyarakat sekitar.

Pelaksanaan manajemen konflik di Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar tidak selalu terjadwal (manajemen *insidental*), karena manajemen konflik dilakukan ketika di madrasah terjadi konflik. Namun setiap bulannya dalam rapat dewan guru, kepala madrasah menyempatkan diri membahas persoalan-persoalan yang bisa mengakibatkan konflik, hal ini dilakukan sebagai antisipasi terhadap konflik-konflik yang bisa muncul sewaktu-waktu.

Silaturrohim dan Suritauladan adalah kunci utama dalam melakukan peran kepemimpinannya sebagai seorang Kepala Madrasah. Setiap hubungan sosial yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan para guru dan pegawai, prinsip sapa, senyum, dan sopan selalu ditunjukkan. Dengan demikian relasi yang terbangun antara guru-guru dan pegawai dengan kepala madrasah berjalan dengan harmonis. Dalam membantu hubungan guru dengan guru atau guru dengan para pegawai, kepala madrasah sering menciptakan suasana yang harmonis dan menyenangkan. Para guru juga selalu memberikan respon yang baik ketika mereka mendapatkan bimbingan dan arahan (manajemen konflik) dari kepala

madrrasah dengan jalan melakukan apa-apa yang telah disampaikan. Respon yang positif ini menjadi pendukung yang sangat signifikan dalam proses manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen konflik tidak selalu berjalan dengan baik, hambatan-hambatan juga muncul ketika konflik tersebut sudah memasuki kehidupan pribadi dari pihak-pihak yang berkonflik. Untuk mengatasi hambatan ini kepala madrasah memposisikan diri sebagai seorang penasehat, posisi ini bisa diperoleh karena keilmuan agama yang dimiliki kepala madrasah. Komunikasi yang tidak langsung kepada para guru dan pegawai juga sering menimbulkan hambatan-hambatan ini karena pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap suatu masalah atau isu serta proses manajemen konflik yang tidak bisa dilakukan secara langsung.

Saran-Saran

Manajemen konflik di madrasah harus dikembangkan dan dioptimalkan proses pelaksanaannya, agar madrasah bisa berkembang dan dinamis ketika konflik yang ada bisa dikendalikan dengan sempurna. Pengembangan pelaksanaan manajemen konflik bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain dengan dilakukannya pembinaan dan pelatihan oleh Depag dan Depdiknas kepada kepala-kepala. Penulis berharap bahwa peningkatan manajemen pendidikan khususnya manajemen konflik perlu diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik, dengan jalan menerapkan teori-teori manajemen konflik yang sesuai dengan kondisi lembaga serta peran serta dari pemerintah (Depag dan Depdiknas) agar lebih dioptimalkan lagi.

Daftar Rujukan

- Bogdan, R. C. dan Biklen, S. K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (3rd ed). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Dubrin, A. J. 1981. *Personnel and Human Resource Management*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Flippo, E. B. 1984. *Personnel Management* (6th ed). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gorton, R. A., dan Schneider. 1991. *School Based Leadership: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque Iowa: Wm. C Brown Company Publisher.
- Gorton, R. A. 1977. *School Administration*. Iowa AS: WM. C. Brown Company Publishers.

- Khozin. 2006. *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia: Rekonstruksi Sejarah untuk Aksi*. Malang: UMM Press.
- Kusnadi dan Wahyudi, B. 2001. *Teori dan Manajemen Konflik (Tradisional, Kontemporer dan Islam)*. Malang: Taroda.
- Mantja, W. 1996. *Kompetisi Kepala Sekolah Landasan Peran dan Tanggungjawab, Jurnal Filsafat Teori dan Praktik Kependidikan Tahun 23 Nomor 1, Januari*. Malang.
- Mantja, W. 2005. *Etnografi Disain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsino.
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in Education* (4th ed). Gould Street Needham Heights, MA: Prentice Hall Inc.
- Pidarta, M. 1999. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Robbin, S. 1982. *Management, Concepts and Practices*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbin, S. 1984b. *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *Organizational and Human Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sergiovanni, T. J. 1991. *The Principalship : A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bocan, Inc.
- Steers. 1986. *Managing Effective Organization an Introduction*. Massachussets: Kent Publishing.
- Thoha, M. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen, suatu pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Willes, J., dan Bondi, J. 1987. *Principles of School Administration, the Real World of Leadership in School*. Columbus: Published by Charles E. Merrill Publishing Company A Bell dan Howell Company.
- Yin, R.K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publication, Inc.