

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar untuk membentuk insan yang mulia, memiliki budi pekerti yang luhur, bertanggung jawab serta usaha pendewasaan diri. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 bahwa :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹

Salah satu unsur penting untuk keberhasilan dunia pendidikan adalah tenaga pendidik atau disebut juga dengan guru. Di pundak tenaga pendidik terletak tanggung jawab yang amat besar dalam upaya mengantarkan anak didik ke arah tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Pada dasarnya tenaga pendidik memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun nyatanya masih banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensi dan kompetensinya secara optimal. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan yang kontinyu dan berkesinambungan dengan program pengembangan yang terarah dan sistematis terhadap tenaga pendidik tersebut.

¹Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang : Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Depdiknas), h. 2.

Berbagai usaha perbaikan dan peningkatan kualitas guru baik melalui lembaga pendidikan maupun melalui penataran, pendidikan dan pelatihan (diklat). Semua usaha itu mengarah kepada pengadaan tenaga guru yang profesional. Guru yang profesional memiliki ciri-ciri antara lain : (1) Mempunyai keahlian dalam bidang mendidik dan mengajar, (2) Mempunyai rasa tanggung jawab, yaitu komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya, (3) Mempunyai rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karier hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.²

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan yang menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya. Ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang sangat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan setelah menyelesaikan sekolah. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

² Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h. 2.

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Pasal 1 Ayat 1 dan 2 berisi tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari lima kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi kepemimpinan. Kelima kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Kemampuan ataupun keterampilan mengajar guru merupakan komponen paling utama dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Setiap tenaga pendidik terutama guru, harus memahami tujuan pendidikan nasional agar setiap sikap dan tindakan dalam mengajar diarahkan pada tujuan pendidikan nasional.

Guru dalam menjalankan tugasnya membutuhkan bantuan orang lain dalam hal memecahkan masalah-masalah yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru tersebut mengharapkan apa dan bagaimana memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak, dan masyarakat yang sedang berkembang. Orang yang berfungsi membantu guru dalam hal ini adalah kepala sekolah yang setiap hari berhadapan langsung dengan guru.

Di sinilah peran kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala

sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan kepemimpinan atau manajemen. Kegiatan kepemimpinan tersebut sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Disamping itu kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Dalam Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah³ dinyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah mampu melaksanakan supervisi. Adapun sub kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah terkait dengan supervisi adalah : (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan

³Madrasah dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan tingkat dasar dan menengah yang, karenanya, lebih menitikberatkan pada mata pelajaran agama, dan pengelolaannya menjadi tanggungjawab Departemen Agama. Lihat Mohammad Kosim, 'Madrasah Di Indonesia (Pertumbuhan Dan Perkembangan)', *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 2.1 (2007), h. 42.

menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat, (3) Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru.

Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor (pengawas pada madrasah yang dipimpinnya), membimbing guru, memberikan contoh keteladanan, hal ini tidak terlepas dari konflik yang timbul akibat ketidaksepahaman dalam menghadapi masalah. Terkadang ada guru yang tidak mudah untuk menerima kritikan atau saran-saran untuk perbaikan kinerjanya. Hal ini diperlukan pola komunikasi dan kemampuan manajemen konflik yang baik dari kepala madrasah, agar guru yang dikritik merasa nyaman dan menerima saran-saran tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa Islam mengajarkan kepada umatnya tentang cara mengelola konflik dengan cara-cara yang damai yaitu musyawarah. Dalam Islam, diperintahkan kepada pemeluknya untuk memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki setiap manusia. Karena perbedaan itu merupakan kodrat dari Allah SWT yang tidak bisa ditolak. Perbedaan itu diciptakan untuk saling melengkapi, dan dengan perbedaan itu manusia akan terus berkembang dan menciptakan perubahan-perubahan yang nantinya diharapkan memberikan manfaat bagi manusia pada umumnya.

Konflik terjadi di lingkungan sekolah biasanya disebabkan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi sekolah tersebut mempunyai perbedaan dalam menafsirkan atau melaksanakan tugasnya demi tercapainya tujuan, visi dan misi sekolah. Konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam suatu kelompok dan organisasi, konflik tidak dapat disingkirkan tetapi konflik bisa menjadi kekuatan positif dalam suatu kelompok dan organisasi agar menjadi kelompok dan organisasi yang berkinerja efektif.

Kepala madrasah sebagai seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya (katakanlah lembaga pendidikan yang dipimpinnya), harus memahami faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan, konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Dalam menata sebuah konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang tepat agar konflik dapat terselesaikan.

Kepala madrasah memegang peranan penting untuk memberikan iklim organisasi yang sejuk sehingga memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Iklim organisasi yang diciptakan sangat mempengaruhi berbagai tindakan yang dilakukan oleh guru. Hoy dan miskel mengemukakan bahwa :

“Organization climate is a relatively enduring quality of school environment that experience by teachers affect their behavior, and is based on their collective perfection of behavior in school. A climate emerges

*through the interaction of members and exchange of sentiment among them. The climate of a school is its "personality".*⁴

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru yang mempengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang sikap di sekolah. Kepala madrasah sebagai individu yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dituntut memiliki kemampuan yang lebih daripada bawahannya. Di sini seorang kepala madrasah harus mampu mempengaruhi, mendorong, menggerakkan serta membimbing bawahannya. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswanya.

Dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan pada madrasah diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada dan yang tak kalah pentingnya adalah kepemimpinan kepala madrasah yang tangguh, mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu madrasah, karena kepemimpinan kepala madrasah merupakan

⁴ Hoy, W.K. dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration : Theory, Research and Practice*, (Singapore : Mc. Grow Hill, Inc, 2001), h. 431.

salah satu faktor yang mendorong sebuah madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program kegiatan yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta biaya telah memenuhi syarat atau kriteria tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga pendidik yang bermutu yang mampu menjawab tantangan dengan cepat dan bertanggung jawab. Tenaga pendidik pada masa mendatang akan menghadapi masalah yang semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga pendidik untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga pendidikan yang profesional.

Pada kenyataannya keberhasilan madrasah dapat dipengaruhi oleh kepala madrasah sebagai pemimpin; ada madrasah yang berhasil dengan baik dan ada pula madrasah yang cukup. Guru mengajar dengan semangat dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai guru. Di samping itu terdapat juga madrasah dalam kondisi yang memprihatinkan, guru kurang disiplin dalam mengajar, dan menunjukkan sikap acuh tak acuh dalam menjalankan tugasnya. Dalam suasana pembelajaran seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi pribadi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Kenyataan ini tidak terlepas dari pengaruh kinerja dan komunikasi antar pribadi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Melihat fenomena di atas, maka pola komunikasi seorang kepala madrasah sangat diperlukan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik yang terjadi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai penggerak utama proses pembelajaran di tingkat madrasah sangat dibutuhkan memiliki sikap proaktif dan kreatif untuk menuju kearah pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah ke depan.

Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an surah An-Nisa ayat 63:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ
قَوْلًا بَلِيغًا

Dari ayat tersebut maka dijelaskan bahwa kata “*Qaulan Baligha*” mengandung arti komunikasi yang tepat sasaran, komunikatif yang efektif, to the point, dan mudah dimengerti. Dalam hal ini, diharapkan seorang kepala madrasah memiliki kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif. Kemampuan tersebut tentunya harus memperhatikan etika berkomunikasi sebagaimana yang diajarkan dalam Islam, yaitu pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati (tidak mengeraskan suara, seperti membentak atau meninggikan suara). Siapapun tidak akan suka bila berbicara dengan orang-orang yang kasar. Rasulullah SAW. selalu bertuturkata dengan lemah lembut, sehingga setiap kata yang beliau ucapkan sangat menyentuh hati siapapun yang mendengarnya. Artinya hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima dan melaksanakan pesan komunikasi yang kita sampaikan.

Kepala madrasah merupakan ruh yang memberi corak terhadap kinerja madrasah. Tentunya tidak berarti kepala madrasah dituntut menjadi sempurna mengetahui segala hal. Hal yang diperlukan adalah kemampuan berkomunikasi dan kemampuan manajerial seorang kepala madrasah untuk mengaktualisasikan semua potensi terpendam pada masyarakat madrasah (*school community*).

Keberadaan kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama dalam keberhasilan madrasah perlu meningkatkan kinerjanya sebagai pimpinan lembaga pada madrasah tersebut secara instruksional sekaligus pembina para personil pendidikan lainnya, maka harus dituntut memiliki kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan seluruh potensi madrasah yang dilakukan secara sistematis dan terprogram dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala Madrasah dapat berjalan dengan baik apabila personil di madrasah tersebut dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan segala karakteristiknya. Dengan demikian maka kemampuan berkomunikasi dan kemampuan manajerial seorang kepala madrasah memberikan pengaruh dalam keberhasilan suatu pendidikan.

Pondok Pesantren Darul Ilmi Kota Banjarbaru adalah bagian dari lembaga pendidikan Islam di bawah pembinaan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi yang turut serta mencerdaskan anak bangsa, menciptakan generasi yang beriman, berilmu pengetahuan dan menguasai teknologi dalam rangka membangun bangsa Indonesia. Yayasan lembaga pendidikan ini melakukan pembinaan kepada beberapa tingkatan lembaga pendidikan. Setiap tingkatan lembaga pendidikan dipimpin oleh seorang kepala madrasah. Dalam keinginan untuk mewujudkan visi,

misi, dan sasaran pendidikan pada madrasah yang dipimpinnya, seorang kepala madrasah dalam berinteraksi dengan guru tidak jarang mendapatkan konflik. Dalam menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, seorang kepala madrasah memiliki kemampuan berkomunikasi dan kemampuan mengelola konflik yang berbeda-beda, yang mengakibatkan kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya pun berbeda-beda

Dalam pelaksanaannya, Pondok Pesantren Darul Ilmi memadukan dua kurikulum, yaitu kurikulum yang bersumber dari Yayasan dan kurikulum yang bersumber dari Kementerian Agama. Dalam memadukan dua kurikulum tersebut, tidak jarang terjadi konflik yang bersumber dari beberapa permasalahan, antara lain masalah penetapan dan pembagian waktu mengajar, pembagian beban mengajar yang mempengaruhi tingkat kesejahteraan yang diperoleh, dan pola pengajaran yang akan diterapkan. Sebagai contoh, ada pengajar yang ingin mendapatkan beban mengajar yang lebih, mengingat mata pelajaran yang dibidangnya mendukung terhadap jumlah jam mengajar yang akan diperolehnya. Hal ini otomatis akan meningkatkan penghasilan diri pengajar tersebut. Sedangkan di sisi lain kepala madrasah memutuskan pemberian jam mengajar tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pengajar tersebut. Keputusan ini diambil oleh kepala sekolah mengingat hasil supervisi yang dilakukannya terhadap guru tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Disinilah diuji kemampuan seorang kepala madrasah untuk mengkomunikasikan dan menerapkan manajemen konflik agar semua guru menerima dan terus berupaya meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas.

Di sini penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pola komunikasi dan manajemen konflik kepala madrasah pada Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru Kalimantan Selatan. Penelitian ini merupakan studi kasus terhadap kepala-kepala madrasah yang memimpin di Pondok Pesantren Darul Ilmi pada periode 2013-2017.

B. Fokus Masalah

Berpijak pada uraian latar belakang tersebut di atas, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada hal-hal yang berkaitan dengan :

1. Apa latar belakang dan bentuk konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan di bawah pembinaan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru ?
2. Bagaimana pola komunikasi dan manajemen konflik kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru ?
3. Bagaimana pengaruh pola komunikasi dan kemampuan manajemen konflik kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan di bawah pembinaan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru.
2. Untuk mengetahui pola komunikasi dan manajemen konflik kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru.

3. Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pola komunikasi dan manajemen konflik kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar dapat memberikan beberapa manfaat, sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan tentang pola komunikasi dan manajemen konflik seorang kepala madrasah yang dilakukannya berdasarkan pengalaman dan penerapan di madrasah yang menjadi objek penelitian, yang pada akhirnya dapat memberikan solusi-solusi terbaik dalam rangka meningkatkan kinerja guru, sehingga mampu membuat guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan menjadi guru yang profesional dalam menjawab tantangan pendidikan di masa keterbukaan, globalisasi dan informasi.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan khazanah keilmuan khususnya tentang pola komunikasi dan manajemen konflik seorang kepala madrasah dalam mengatasi konflik yang terjadi di madrasah yang dipimpinnya.

- b. Bagi Lembaga Pendidikan

Merupakan sumbangan informasi bagi perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang dikelola oleh kepala madrasah dengan personalia madrasah yang

lainnya, demi menciptakan iklim berorganisasi yang baik dalam mencapai visi, misi dan sasaran lembaga pendidikan madrasah.

E. Definisi Operasional

Dalam rangka penegasan arah penelitian, maka peneliti mendeskripsikan pengertian dari istilah-istilah yang terdapat dalam judul, yaitu :

1. Pola Komunikasi

Pola dapat diartikan sebagai bentuk atau model yang bisa dipakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu. Sedangkan komunikasi adalah proses mengirimkan sinyal/pesan antara pengirim dan penerima melalui berbagai macam metode (tulisan, isyarat non verbal, dan lisan). Komunikasi juga merupakan mekanisme yang kita gunakan untuk membangun dan memodifikasi hubungan.

Jadi pola komunikasi di sini dapat diartikan sebagai bentuk-bentuk komunikasi atau model-model komunikasi yang dilakukan seorang kepala madrasah untuk menjalin hubungan interpersonal, melakukan transaksi, penguasaan simbolik (dapat mengartikan suatu lambang yang saling dipertukarkan), memelihara pengertian, dan dapat mempengaruhi sikap personalia madrasah melalui komunikasi yang dilakukan.

2. Manajemen Konflik

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan terhadap

sumber daya yang dimiliki dengan cara sistematis dalam suatu proses. Pengelolaan dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan konflik berarti situasi atau proses interaksi yang terjadi akibat perbedaan pendapat atau pandangan antara dua orang atau lebih sesama anggota organisasi atau antar organisasi yang satu dengan yang lainnya yang bersumber dari perbedaan latar belakang, tujuan, keinginan serta kebutuhan dan adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen. Robbins dalam "*Organization Behavior*" menjelaskan konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif.⁵

Dengan demikian, manajemen konflik dapat didefinisikan sebagai langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu berupa penyelesaian konflik dan menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Dari sejumlah pengertian di atas, secara operasional yang dimaksud dengan judul penelitian ini adalah meneliti pola berkomunikasi seorang kepala madrasah dan kemampuannya dalam mengelola konflik, serta sejauhmana pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja seluruh personil sekolah pada madrasah yang dipimpinnya. Adapun kepala madrasah yang diteliti adalah kepala madrasah yang menjabat di pondok pesantren Darul Ilmi Kota Banjarbaru periode 2013 – 2017.

⁵Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 10. ed., global ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010).

F. Penelitian Terdahulu

Dari peninjauan pendahuluan melalui beberapa sumber, penulis mendapatkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu :

Jamjuri (Tesis, 2014) dengan judul: Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Penelitian ini menekankan apakah terdapat kontribusi supervisi yang dilakukan kepala madrasah, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja seorang guru. Adapun hasil dari penelitian ini diketahui bahwa besarnya kontribusi atau kemampuan variabel supervisi kepala madrasah, motivasi kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dalam menjelaskan variasi variabel kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di kabupaten Hulu Sungai Selatan sebesar 66,3 %. Hal ini dimaknai bahwa terdapat kontribusi/pengaruh yang cukup besar antara supervisi yang dilakukan kepala madrasah, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

Ramadan (Tesis, 2009) dengan judul: Strategi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kotabaru dalam Menghadapi Konflik. Penelitian ini menekankan pada usaha atau teknik yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengatasi konflik pada tenaga pendidik dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri Kotabaru. Adapun dari hasil penelitian bahwa strategi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kotabaru dalam menghadapi konflik yaitu mengajak bawahan dalam dialog, menghadapi konflik dengan sikap sabar dan diam, mengidentifikasi konflik secara

hati-hati, menghadapi konflik dengan sikap tawadhu dan bijaksana, menyelesaikan konflik dengan jalan musyawarah, dan membiarkan atau meninggalkan konflik itu sendiri.

Perbedaan penelitian yang akan penulis lakukan dengan peneliti-peneliti terdahulu adalah bahwa penelitian ini memfokuskan pada pola komunikasi dan kemampuan kepala madrasah dalam penerapan manajemen konflik di lembaga-lembaga pendidikan yang dibina oleh Yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi Kota Banjarbaru.

G. Kajian Teori/Pustaka

Dalam penelitian ini, penulis membagi dalam dua bagian pokok bahasan pada kajian teori/pustaka yaitu :

Berkenaan dengan pola komunikasi, penulis menggunakan teori penggabungan informasi (*information-integration*) yang diungkapkan oleh Stephen W. Little John dan Karen A.Foss dalam bukunya yang berjudul Teori Komunikasi (*Theories of Human Communication*). Dalam buku ini dijelaskan tentang pendekatan penggabungan informasi bagi pelaku komunikasi berpusat pada cara kita mengakumulasi dan mengatur informasi tentang semua orang, objek, situasi, dan gagasan yang membentuk sikap atau kecenderungan untuk bertindak dengan cara yang positif atau negatif terhadap beberapa objek. Pendekatan ini merupakan salah satu model yang menawarkan untuk menjelaskan pembentukan informasi dan perubahan sikap. Model ini bermula dengan konsep kognisi yang digambarkan sebagai sebuah kekuatan sistem interaksi. Informasi adalah salah satu dari kekuatan tersebut dan berpotensi untuk memengaruhi sebuah sistem kepercayaan atau sikap

individu. Sebuah sikap dianggap sebagai sebuah akumulasi dari informasi tentang sebuah objek, seseorang, situasi atau pengalaman.⁶

Literatur lainnya adalah yang ditulis oleh Bustami Narda dalam sebuah buku yang berjudul *Seni Berkomunikasi (Komunikasi Dua Arah)*. Buku ini mengagaskan cara pandang tentang berkomunikasi. Disini diungkapkan tentang berkomunikasi dalam arti yang jauh melebihi ruang lingkup berhubungan dan berbicara. Pembahasan buku ini lebih menitikberatkan pada praktik yang sehari-hari ditemui di lapangan. Dalam buku ini juga dikemukakan tentang langkah-langkah dalam melakukan komunikasi dua arah, yang sangat penting dilakukan dalam sebuah lembaga yaitu antara unsur pimpinan dan bawahan.⁷

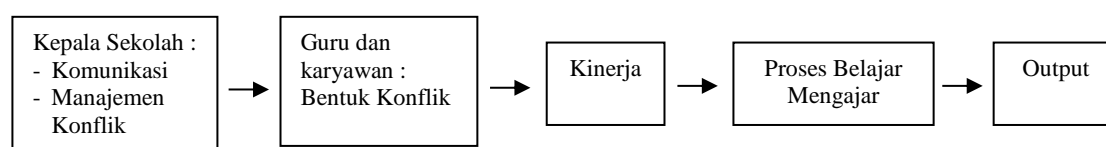
Adapun berkaitan dengan manajemen konflik, penulis merujuk pada berbagai teori yang terdapat pada beberapa literatur diantaranya yang dibahas oleh Yusuf Al-Aqshari pada bukunya yang berjudul *Manajemen Konflik, Bagaimana Cara Mengatasi Masalah dengan Orang Lain*. Dalam buku ini dijelaskan tentang metode yang bisa dilakukan dalam menyelesaikan dan memecahkan problem-problem atau konflik-konflik yang terjadi dalam kehidupan, baik di lingkungan keluarga maupun di masyarakat secara luas. Di sini juga dijelaskan bahwa konflik yang terjadi dikarenakan manusia memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda mengenai satu permasalahan.

⁶ Stephen W. Littlejohn and Karen A. Foss, *Theories of Human Communication: Tenth Edition*, (Waveland Press, 2010).

⁷Bustami Narda, *Seni Berkomunikasi "Komunikasi Dua Arah"*, (Padang: Debe Mustika, 2012)

Literatur lainnya yang berkaitan dengan manajemen konflik adalah yang ditulis oleh Crawley, John and Graham, K. dalam sebuah buku yang berjudul *Mediation for Managers : Penyelesaian Konflik dan Pemulihan Kembali Hubungan di Tempat Kerja*. Buku ini menguraikan tentang tipe penyelesaian konflik dengan cara mediasi dan cara-cara lainnya.⁸

Untuk lebih memperjelas jalannya penelitian yang akan dilaksanakan, maka penulis mengemukakan susunan kerangka pemikiran mengenai konsepsi tahap-tahap penelitian, dengan skema sebagai berikut :



H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu :

Pada Bab I atau bab Pendahuluan diuraikan latar belakang masalah, fokus masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan Sistematika Penulisan.

Sebagai landasan teoritis bagi penelitian ini, maka penulis mencatumkan bab II Kajian Pustaka yang mengungkapkan tentang : Pola Komunikasi, Manajemen Konflik, dan Peranan Kepala Sekolah.

⁸ John Crawley and Katherine Graham, *Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work*, 1 edition (London: Nicholas Brealey, 2002).

Selanjutnya pada Bab III diuraikan tentang metode penelitian yang digunakan terdiri atas : jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan pengecekan keabsahan data.

Untuk menjawab rumusan masalah atau yang menjadi fokus penelitian ini, maka setelah melakukan kegiatan penelitian dan diperoleh hasil penelitian dimaksud, maka pada bab IV penulis mengemukakan laporan hasil penelitian yang terdiri atas: gambaran umum lokasi penelitian, penyajian dan analisis data.

Bab terakhir dari penulisan tesis adalah bab penutup yang terdiri atas simpulan dari hasil penelitian dan saran-saran atau rekomendasi dari hasil penelitian ini.