

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Darul Ilmi

Pondok Pesantren Darul Ilmi adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan di bawah pembinaan Kementerian Agama yaitu oleh Sub Direktorat Pembinaan Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah (subdit PP dan MD), di bawah koordinasi Direktorat Pembinaan Pengurus Agama Islam (Ditbinrus Islam), dalam lingkup Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam (Ditjen Bintaga Islam), Kementerian Agama. Pondok Pesantren Darul Ilmi ini terletak tidak jauh dari pusat kota Banjarmasin Ibu kota Provinsi Kalimantan Selatan, tepatnya di jalan Ahmad Yani km. 19.200. kelurahan Landasan Ulin Barat, kecamatan Liang Anggang, wilayah kota Banjarbaru. Pondok Pesantren Darul Ilmi berdiri tegak di atas tanah 3 Ha, dengan kepemilikan areal seluas 8 Ha. Pondok Pesantren Darul Ilmi ini semula berupa “panti asuhan” yang diperuntukan untuk menampung, menempa dan mendidik anak yatim dan anak dari orang tua yang mempunyai ekonomi terbatas. Pembangunan Pondok Pesantren Darul Ilmi dimulai pada tahun 1981 yang inisiatif pembangunan tersebut dari sepasang suami istri yaitu H. Ilmi bin H. Sabri (alm) serta Hj. Acil Ramnah binti H. Djuhri (alm). Adapun pembangunan tersebut dapat selesai dalam waktu dua tahun kemudian yakni tepatnya pada tanggal 13 Juni 1983, dengan pembiayaan yang cukup besar untuk ukuran waktu itu. Pada tahun itu juga (1983) penerimaan anak asuh dibuka dan tercatat di tahun pertama ada tiga puluhan

anak asuh yang langsung menghuni panti asuhan baru tersebut. Selanjutnya kegiatan belajar mengajar dengan model salafiah syafi'iyah dimulai dengan pengasuh serta pengajar yang telah disiapkan lebih awal. Kondisi seperti ini berjalan kurang lebih enam sampai tujuh tahunan. Pada tahun 1990, Panti Asuhan Darul Ilmi akhirnya resmi menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam yang memadukan antara pendidikan Salafiyah dan Khalafiyah atau pendidikan tradisional dan modern, serta berganti nama dengan "Pondok Pesantren Yatim Darul Ilmi".

Satu hal yang menarik untuk diketahui, yakni ketika wacana perubahan sistem lama ke sistem baru yang lebih maju dan moderat dalam rangka mengantisipasi serta menjawab tuntutan perkembangan masa dan zaman yang ditampilkan pada waktu itu (mengikutsertakan model pendidikan Khalafiyah disamping model pendidikan Salafiyah). Hal tersebut merupakan sebuah tantangan dan bahkan penolakan justru datang dari pihak internal (sebagian pengurus lama). Tetapi suasana yang tidak menguntungkan tersebut tidak berlangsung lama dan perlahan tapi pasti terobosan yang dibidani oleh salah seorang putri pendiri lembaga tersebut, mulai diterima dan sebaliknya mendapat apresiasi yang cukup tinggi dari semua pihak, termasuk pihak yang menolak sebelumnya. Memang kalau berkaca pada ajaran agama di mana suatu kebenaran atau suatu kebaikan akan diterima baik oleh siapapun mana kala hal itu dikomunikasikan dengan baik pula. Sebaliknya terkadang kebenaran serta kebaikan tidak akan disambut dengan baik apabila cara menyampaikannya tidak baik dan tidak terpuji.

Selanjutnya pendidikan terus berjalan di Pondok Pesantren Yatim Darul Ilmi sampai Pada awal tahun 2001 nama pondok pesantren ini diganti. Penggantian

nama tersebut dikarenakan santri yang menghuni dan menimba di Pondok Pesantren Darul Ilmi mayoritas (75%) bukan anak-anak yatim lagi, maka muncul usulan dari para santri yang mayoritas tadi untuk memperbaiki nama yang semula Pondok Pesantren Yatim Darul Ilmi menjadi Pondok Pesantren Darul Ilmi, dimana kata yatim dihilangkan. Oleh pengurus menganggap usulan tersebut logis dan bermartabat, sehingga diterima dan semenjak tahun 2001 resmi nama pondok ini menjadi “Pondok Pesantren Darul Ilmi”, hingga sekarang.

a. Seputar Pendiri Pondok Pesantren Darul Ilmi

Pada bagian awal telah disinggung sepintas tentang orang yang menginisiasi berdirinya Pondok Pesantren Darul Ilmi yaitu sepasang suami istri yang sangat dermawan - H. Ilmi bin H. Sabri dan Hj. Acil Ramnah binti H. Juhri (kini keduanya sudah Almarhum).

Kata Ilmi yang ada pada nama pondok tersebut dinisbatkan kepada pendiri atas saran beberapa tuan guru baik yang ada di Banjarmasin maupun yang ada di Martapura Kabupaten Banjar. Diantaranya Habib Husein Al Habsyi (Ayahanda dari Habib Abdullah Al Habsyi – salah seorang pengajar, pengasuh dan bahkan pernah menjadi ketua Yayasan Pondok Pesantren Al-Falah Liang Anggang – Banjarbaru – Kalimantan Selatan. Dalam pandangan beliau, nama ilmi pantas untuk sebuah nama bagi pondok pesantren mengingat kecintaan beliau (selaku pendiri) terhadap ilmu pengetahuan. Hal ini dapat dibuktikan dengan berkali-kali ikut serta dalam memberikan kontribusi penuh atas dibangunnya beberapa buah lembaga pendidikan di beberapa tempat yang berbeda :

- 1) Pembangunan Madrasah di jalan Jati Banjarmasin yang diberi nama Madrasah Babul Ilmi.
- 2) Pembangunan Raudatul Yatama di Km. 10 Jalan Ahmad Yani kertak hanyar-kabupaten Banjar.
- 3) Pembangunan Madrasah Diniyah di perkampungan Sebamban Lama – Tanah Bumbu.
- 4) Pembangunan Pesantren Salafiyah Surgi Tuan di Negara – Kandangan – Hulu Sungai Selatan
- 5) Majelis Ta'lim Tariqatul Jannah di jalan Jati Banjarmasin.
- 6) Pondok Pesantren Darul Ilmi Sendiri.

Sosok pendiri Pondok Pesantren Darul Ilmi di mata penulis termasuk unik dan langka, karena perjalanan hidup beliau berawal dari nol dari segi rezeki dan kekayaan, kemudian berkat kerja keras dan dihiasi dengan kejujuran yang tinggi serta taqarrub kepada Allah SWT, beliau meraih tingkat *The Have* di masanya bersama-sama teman beliau senasib dan sepejuangan. Nah letak keunikan beliau yaitu ketika teman-teman beliau sepejuangan meninggal atau berpisah dengan dunia yang fana ini, bermilyar-milyar kekayaan yang diwariskan kepada anak-anak dan cucunya. Sedangkan peninggalan beliau monumental yang diwariskan kepada anak-anak dan cucunya yaitu berupa Majelis Ta'lim seperti telah disinggung di depan dan beberapa buah lembaga pendidikan keagamaan yang diharapkan dan sekaligus jadi harapan utama beliau. Lembaga-lembaga tersebut dapat membebaskan dan melepaskan warga Negara, khususnya generasi muslim, lebih khusus lagi fakir miskin dan yatim piatu dari belenggu kebodohan,

keterbelakangan, kelemahan dan kemiskinan. Dalam satu kesempatan beliau berucap, cukup aku saja yang mengalami dan merasakan hidup dalam kekurangan, dan akibat dari hidup serba kekurangan itu pendidikan ku pun hanya sampai pada kelas tiga SR (sekolah rakyat).

Keunikan lainnya dari beliau yang dapat penulis torehkan pada tulisan/tesis ini yakni ; kalau orang biasanya lebih suka dan sering berucap dan berkata, tapi bagi beliau lebih senang bekerja dan beramal. Misalnya dalam berzakat, berinfak dan bersedekah, bagi beliau aksi (kerja nyata) lebih utama dan dipentingkan dibanding dengan hanya mendiskusikan dan apalagi cuma menseminarkannya belaka.

b. Dampak Kehidupan Pondok Pesantren

Kehadiran Pondok Pesantren Darul Ilmi di lingkungan masyarakat sekitar ternyata tidak hanya berfungsi sebagai wadah atau sarana pendidikan bagi santrinya, tetapi lebih dari itu yaitu telah dapat merubah tatanan hidup masyarakat sekitar yang hidup dan kehidupannya serba individualis dan lebih berorientasi keduniaan yang bersifat materialistis, dan tumbuh suburnya penyakit sosial. Kehidupan bernuansa agama hampir tidak tampak akibat hal-hal yang disebabkan di atas. Oleh karena itu keberadaan dan kehadiran Pondok Pesantren Darul Ilmi sangatlah berarti serta membawa dampak positif bagi kehidupan masyarakat sekitar khususnya dan masyarakat kota Banjarbaru dan kabupaten Banjar pada umumnya. Lambat laun persoalan-persoalan kemasyarakatan berupa hidup individualistis, materialistis dan serba keduniaan makin berkurang dan malah sebaliknya kehidupan keagamaan makin semarak. Selain itu, jiwa dan semangat keagamaan

dan keberagaman yang tak henti-henti dan tidak mengenal kata lelah yang ditanamkan oleh pondok pesantren sangat menyentuh masyarakat. Bukti ketertarikan mereka terhadap pondok serta pendidikan dakwah yang senantiasa disiarkan diantaranya; kalau sebelumnya masyarakatnya lebih memilih sekolah-sekolah umum untuk sarana pendidikan putra putrinya selain pondok dan lembaga keagamaan, sejak kehadiran pondok pesantren dan hingga saat ini mayoritas masyarakatnya lebih memilih dan mendahulukan lembaga pondok pesantren untuk kelangsungan pendidikan anak-anak mereka, baik pada jenjang pendidikan TKA/TPA, MTs, MA dan Tahfizul Qur'an.

Semangat keberagaman yang diperlihatkan masyarakat sekitar pondok pesantren tidak berhenti pada ramai-ramainya memasukkan putra-putrinya ke Pondok Pesantren, bahkan yang lebih membanggakan lahir salah satu cabang pendidikan yang sangat langka pada tahun 1993-1995 di Pondok Pesantren Darul Ilmi dengan dasar atas permintaan masyarakat yaitu berupa TK Al-Qur'an LANSIA yang bertujuan untuk mengentaskan buta baca Al-Qur'an.

2. Profil Kepala Madrasah pada Pondok Pesantren Darul Ilmi

Pondok Pesantren Darul Ilmi merupakan sebuah pendidikan yang memadukan dua pola pendidikan yaitu pola tradisional yang diistilahkan dengan salafiah dan pola modern yang diistilahkan dengan khalafiah. Pondok Pesantren Darul Ilmi mempunyai lembaga-lembaga pendidikan di bawah binaannya yaitu Madrasah Ibtidaiyah Plus Darul Ilmi, MTs Salafiah Darul Ilmi, MTs Khalafiyah Darul Ilmi, MA Salafiah Darul Ilmi, dan MA Khalafiah Darul Ilmi. Masing-masing lembaga pendidikan tersebut dikepalai oleh seorang kepala madrasah. Adapun

dalam pemilihan kepala madrasah merupakan hak dari pimpinan Pondok Pesantren, dengan tetap meminta saran atau pendapat dari teman-teman dan keluarga beliau. Selain itu juga terdapat lembaga pendidikan non formal yaitu Lembaga Tahfiz (menghafal Al-qur'an) dan TK/TP Al-qur'an bagi anak-anak disekitar Pondok Pesantren Darul Ilmi.

Berdasarkan Sumber Buku Profil Pondok Pesantren Darul Ilmi, maka sampai dengan tahun 2017 ini, lembaga pendidikan di bawah yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi yang terdiri dari berbagai jenjang pendidikannya dipimpin oleh beberapa orang kepala madrasah. Data kepala madrasah pada Pondok Pesantren Darul Ilmi tahun pelajaran 2013-2017 yaitu sebagai berikut :

1. Kepala Madrasah Aliyah Tsalafiyah Darul Ilmi dipimpin oleh Ustadz Syahrudin. Beliau dilahirkan di Danau Panggang pada tanggal 26 Oktober 1963. Pendidikan terakhir beliau adalah Pondok Pesantren di Bangil.
2. Kepala Madrasah Tsanawiyah Tsalafiyah Darul Ilmi dipimpin oleh Ustadz Abdul Wahab. Beliau dilahirkan di Banjarmasin pada tanggal 06 Februari 1976. Pendidikan terakhir beliau adalah Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru.
3. Kepala Madrasah Aliyah Afiliasi Negeri Darul Ilmi dipimpin oleh Ustadz H. Sapwani Karani, Lc. Beliau dilahirkan di Nagara pada tanggal 21 September 1968. Pendidikan terakhir beliau adalah Strata 1 Al Azhar Mesir.
4. Kepala Madrasah Tsanawiyah Afiliasi Negeri Darul Ilmi dipimpin oleh Ustadz Hamka, S.Pd.I. Beliau dilahirkan di Kelua pada tanggal 10

Desember 1984. Pendidikan terakhir beliau adalah Strata 1 dengan Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) pada STAI Darussalam Martapura.

5. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Plus Afiliasi Negeri Darul Ilmi dipimpin oleh Ustadz Ahmad Yadi, S.Pd.I. Beliau dilahirkan di Jejangkit Timur pada tanggal 12 Agustus 1988. Pendidikan terakhir beliau adalah Strata 1 dengan Prodi Pendidikan Bahasa Arab pada Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin.

3. Tujuan dan Visi Misi Pondok Pesantren

Tujuan berdirinya Pondok Pesantren Darul Ilmi adalah untuk memberikan pendidikan agama yang mendalam (Tafaqquh Fiddin) serta dalam upaya pembinaan dan pembentukan mental (Akhlakul Karimah) bagi anak-anak didik (Santri).

Secara lebih rinci tujuan pendidikan Pondok dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan Instruksional Umum

Membina warga Negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat dan Negara.

b. Tujuan Instruksional Khusus

- 1) Mendidik santri sebagai anggota masyarakat untuk menjadi muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga yang berpancasila.

- 2) Mendidik santri untuk menjadi Muslim kader-kader ulama dan muballigh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
- 3) Mendidik santri agar memiliki kepribadian mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan Negara.
- 4) Mendidik santri sebagai tenaga-tenaga pengalih pembangunan mikro (dalam keluarga), pedesaan dan masyarakat lingkungannya serta lingkungan regional.
- 5) Mendidik santri agar menjadi tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental spiritual.
- 6) Mendidik santri untuk membantu peningkatan kesejahteraan sosial kemasyarakatan, dalam rangka usaha pembangunan masyarakat, bangsa dan Negara.

Adapun visi Pondok Pesantren Darul Ilmi adalah :

- 1) Berusaha mengembangkan pondok itu sendiri dengan selalu membangun kerja sama dengan sesama alumni, masyarakat serta pemerintah maupun organisasi-organisasi kemasyarakatan lainnya untuk kemajuan Pondok Pesantren Darul Ilmi.
- 2) Mempersiapkan peserta didik (santri) ahli dibidang Ilmu Agama Islam serta memiliki wawasan yang cukup terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi dengan landasan iman dan taqwa yang mantap.

Adapun misi Pondok Pesantren Darul Ilmi adalah sebagai berikut :

- 1) Mendidik santri terampil serta menguasai ilmu fardhu 'ain dan fardhu kifayah yang mengakar di masyarakat.
- 2) Mendidik santri ahli dalam bidang ilmu Fiqih Islam.
- 3) Mendidik santri terampil dalam pengetahuan dan teknologi.
- 4) Mendidik santri agar memiliki skill hidup dan berakhlak mulia.

Selain misi tersebut di atas, lembaga Pondok Pesantren Darul Ilmi juga menjabarkan lebih mendalam isi kandungan dari misi tersebut dengan :

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap santri diharapkan dapat berkembang secara optimal, sesuai potensi yang dimiliki.
- 2) Menumbuhkan semangat serta mendorong dan membantu setiap santri untuk menggali potensi dirinya agar dapat berkembang secara optimal.
- 3) Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan terhadap agama serta budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- 4) Menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara maksimal guna menghasilkan segala sesuatu yang telah diprogramkan baik yang diisyaratkan dalam tujuan, visi dan misi pendirian pondok pesantren. Sebagaimana dikatakan di dalam dasar-dasar manajemen bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Adapun yang dimaksud sumber di sini mencakup orang, alat-alat, media, bahan-bahan, uang, sarana dan prasarana, semuanya diarahkan dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan.

Dalam merumuskan tujuan, visi dan misi Pondok Pesantren Darul Ilmi seperti tersebut di atas, melibatkan seluruh komponen terkait di lingkungan pondok, sebagai bentuk tanggung jawab bersama, untuk menghasilkan sebuah pendidikan dan pengajaran yang kompeten dan berkualitas.

4. Sarana dan Prasarana

Untuk memelihara iklim belajar yang menyenangkan serta kondusif, perlunya sebuah lembaga pendidikan memaksimalkan pengadaan sarana dan prasarana sekaligus untuk menunjang kelancaran kegiatan belajar dan mengajar. Sesuai pengamatan dan didukung dokumentasi serta wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diperoleh data tentang sarana dan prasarana Pondok Pesantren Darul Ilmi berupa bangunan-bangunan / gedung-gedung dan tanah yang merupakan kepemilikan pribadi yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi. Pada masing-masing gedung tersebut terdapat ruangan-ruangan yaitu ruang kantor, ruang-ruang kelas, ruang pimpinan pondok pesantren, ruang kepala-kepala unit, ruang istirahat asatidz-asatidzah (ruang guru), ruang bimbingan dan konseling, ruang UKS, ruang-ruang asrama putra dan putri, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang buletin, ruang belajar/kelas putra dan putri, ruang makan santri putra dan putri, mesjid dan mushalla putra dan putri, dapur umum, ruang komputer, ruang laboratorium. Selain itu juga, sarana prasarana di Pondok Pesantren Darul Ilmi dilengkapi dengan sarana olahraga, kolam-kolam ikan, dan kebun.

5. Keadaan Guru dan Tata Usaha

Pondok Pesantren Darul Ilmi dengan beberapa lembaga pendidikan di bawah binaannya, tentunya mempunyai tenaga pengajar yang menunjang terhadap kelancaran kegiatan proses belajar mengajar, serta staf tata usaha yang merupakan tenaga administrasi yang berfungsi sebagai penunjang kelancaran kegiatan administrasi di Pondok pesantren Darul Ilmi.

Tenaga kependidikan/guru yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Darul Ilmi Tahun Pelajaran 2013-2017 berjumlah 57 orang yang bertugas pada lembaga pendidikan MTs dan MA Salafiyah. Adapun kualifikasi pendidikan tenaga pengajar/guru tersebut yaitu terdiri dari pendidikan terakhir MA/Pondok Pesantren Sederajat sebanyak 18 orang, Strata 1 sebanyak 36 orang dan strata 2 sebanyak 3 orang. Sebagian dari tenaga pengajar/guru tersebut merupakan alumni dari dalam negeri dan juga ada dari luar negeri yaitu Yaman, Mesir dan Arab Saudi.

Keadaan staf tata usaha pada Pondok Pesantren Darul Ilmi periode 2013-2017 yaitu berjumlah 5 orang yang bertugas pada lembaga pendidikan MTs dan MA Salafiyah. Adapun Kualifikasi pendidikan staf tata usaha tersebut yaitu terdiri dari pendidikan terakhir MA/Pondok Pesantren sederajat sebanyak 3 orang, strata 1 sebanyak 1 orang dan strata 2 sebanyak 1 orang.

Keadaan guru dan Tenaga Kependidikan pada MI Plus Darul Ilmi tahun pelajaran 2013-2017 berjumlah 22 orang. Adapun kualifikasi pendidikan tenaga pengajar/guru tersebut yaitu terdiri dari strata 2 sebanyak 1 orang guru, strata 1 sebanyak 16 orang dan pendidikan terakhirnya MA/SMA sederajat sebanyak 5 orang.

Dengan demikian, Pondok Pesantren Darul Ilmi sedikitnya memiliki tenaga pengajar dan tenaga tata usaha berjumlah 70-an orang. Dari keseluruhan tenaga tersebut ada \pm 95 % berstatus pegawai swasta atau non PNS. Pada umumnya para ustadz dan ustadzah lebih bersemangat dan bergairah baik dalam mengajar maupun memberikan saran serta jalan keluar atau solusi terhadap apa yang dihadapi oleh pondok pesantren. Dan patut diketahui dan membanggakan bahwa semua tenaga pengajar yang mengabdikan di Pondok Pesantren Darul Ilmi sangat profesional dalam bidangnya masing-masing. Sebagai contoh pengajar hadits, pengajar tersebut memang ahli di bidang hadits, pengajar fiqh, pengajar tersebut memang ahli di bidang fiqh, pengajar nahwu juga profesional di bidang tersebut. Khusus di bidang Sastra Arab (nahwu), dewasa ini telah diakui keahliannya oleh Fakultas Syariah UIN Antasari Banjarmasin, terbukti dengan memagangkan selama empat bulan sebagian mahasiswinya yang berada pada semester lima dan enam untuk memperdalam materi tersebut. Dan dari dua angkatan yang telah menyelesaikan tugas magangnya, 80 % dapat menyerap materi dengan baik.

6. Keadaan Siswa

Data terbaru tentang kondisi santri Pondok Pesantren Darul Ilmi diperoleh penulis baik melalui observasi dan wawancara seluruhnya berjumlah \pm 1.461 santri yang terdiri dari kelas tujuh (VII) sebanyak 314 santri, kelas delapan (VIII) sebanyak 284 santri, kelas Sembilan (IX) sebanyak 268 santri untuk tingkat Madrasah Tsanawiyah. Adapun untuk tingkat Madrasah Aliyah yaitu : kelas sepuluh (X) sebanyak 109 santri, kelas sebelas (XI) sebanyak 95 santri, dan kelas

dua belas (XII) sebanyak 38 santri. Sedangkan untuk tingkat MI Plus berjumlah \pm 353 orang yang tersebar dalam 6 tingkatan rombongan belajar.

B. Penyajian dan Analisis Data

Pada bagian ini akan disajikan data dan temuan-temuan di lapangan. Penyajian data merupakan uraian tentang sejumlah temuan data yang telah diperoleh melalui beberapa teknik penggalian data, yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya penyajian data tersebut di analisis dengan memberikan penafsiran/makna pada data yang terkumpul dengan mengacu kepada rujukan teoritis yang berhubungan dengan permasalahan penelitian berdasarkan kajian teori yang telah disajikan pada bab II dan setting penelitian sesuai dengan fokus masalah yang telah dikemukakan pada bab I.

1. Keberadaan Konflik

Konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam sebuah lingkungan sekolah, hal ini disebabkan oleh banyak faktor yang pada dasarnya karena sekolah terbentuk dari banyak individu dan kelompok yang sudah pasti memiliki sifat dan tujuan-tujuan yang berbeda satu sama lain. Konflik bisa terjadi baik dengan diri individu itu sendiri maupun dengan individu yang lain atau dengan kelompok lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AY yang berstatus sebagai kepala Madrasah Ibtidaiyah Plus Darul Ilmi, beliau menjelaskan bahwa dalam masa kepemimpinannya di Madrasah Ibtidaiyah tersebut tentunya konflik itu pasti ada dalam berbagai hal dan tidak bisa dihindari, hanya tingkatan konflik tersebut saja yang menjadi ukurannya yaitu seberapa besar konflik yang dihadapi. Sebagaimana

yang diungkapkan beliau : "Konflik pasti terjadi, cuma tidak yang terlalu parah itu tidak ada".¹ Berdasarkan ungkapan tersebut, menurut AY konflik yang terjadi di madrasah yang beliau pimpin dinilai tidak parah, dalam kategori ringan dan sedang saja, dalam pengertian konflik tersebut masih bisa diatasi dan tidak sampai terjadi kontak fisik.

Lebih lanjut AY mengungkapkan :

"Kalau konflik guru dengan guru pernah saja terjadi tapi masih dalam kategori ringan-ringan saja yaitu antara wali kelas dengan wali kelas yang lainnya."²

Hal senada juga diungkapkan oleh AW yang berstatus sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Pondok Pesantren Darul Ilmi. Beliau mengungkapkan bahwa :

"Selama menjabat sebagai kepala madrasah, konflik tentunya pernah terjadi, hal ini ditimbulkan dari masalah-masalah seperti penanganan masalah ketidakhadiran santri, keterlambatan guru mengisi jam pelajaran, ketidakhadiran guru tanpa izin (tanpa pemberitahuan sebelumnya), masalah pergantian jam sesama guru yang tidak sesuai dengan jam yang sudah ditentukan, serta masalah kecemburuan pemberian dalam jam mengajar."³

Lebih lanjut AW mengungkapkan :

"Konflik itu terjadi biasanya karena terjadinya *mis communication* / kesalahan fahaman antar guru atau komunikasi yang keliru dalam penyampaiannya."⁴

¹AY, *Kepala Madrasah Ibtidaiyah Plus Darul Ilmi Banjarbaru : Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

²AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

³AW, *Kepala Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Darul Ilmi Banjarbaru : Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 8 Mei 2016

⁴AW, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 8 Mei 2016

Menurut AW, pada masa kepemimpinan beliau di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Darul Ilmi tersebut, yang namanya konflik tentunya pernah terjadi dengan berbagai masalah yang ditimbulkannya terutama berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Seperti penanganan masalah ketidakhadiran santri, keterlambatan guru mengisi jam pelajaran, ketidak hadiran guru tanpa izin (tanpa pemberitahuan sebelumnya), masalah pergantian jam sesama guru yang tidak sesuai dengan jam yang sudah ditentukan, serta masalah kecemburuan pemberian dalam jam mengajar. Selain itu juga konflik tersebut terjadi karena kesalahpahaman atau komunikasi yang keliru dalam penyampaiannya. Akan tetapi menurut beliau konflik yang terjadi tersebut dikategorikan konflik yang ringan dan sedang saja.

Begitupun dengan US yang berstatus sebagai kepala Madrasah Aliyah Salafiyah Darul Ilmi, beliau mengungkapkan :

"Dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, konflik tidak bisa kita hindari, tinggal bagaimana kita mengelola konflik tersebut agar konflik tersebut menjadi motivasi bagi pengajar untuk lebih meningkatkan semangat mereka dalam melaksanakan tugas."⁵

Menurut US konflik dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan tidak bisa dihindari karena terkadang hasil dari konflik / masalah tersebut dapat dijadikan sebuah motivasi untuk lebih meningkatkan semangat para guru dan personalia sekolah dalam menjalankan tugasnya. Tentunya ini tidak terlepas dari kemampuan

⁵US, *Kepala Madrasah Aliyah Salafiyah Darul Ilmi Banjarbaru : Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 10 Mei 2016

pimpinan dalam mengelola konflik tersebut agar pada akhirnya berdampak positif bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Adapun UH yang berstatus sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Afiliasi Negeri Darul Ilmi juga mengungkapkan hal yang senada, beliau mengungkapkan bahwa yang namanya konflik itu tentunya pasti terjadi, hal ini dikarenakan adanya ketidakcocokan dalam suatu pemahaman atau pemikiran tentang kebijakan yang ada.⁶

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara keempat informan tersebut yang berstatus sebagai Kepala Madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ilmi, dapat dikemukakan bahwa selama memimpin di lembaga pendidikan yang mereka pimpin, yang namanya konflik atau masalah tentunya tidak bisa dihindari. Jadi keberadaan konflik itu sendiri tentunya ada dan konflik tersebut akan bisa menjadi motivasi bagi yang berkonflik ataupun yang berada di sekitar yang berkonflik agar kinerjanya dapat meningkat. Itupun tergantung bagaimana pimpinan lembaga mengelola konflik tersebut agar berdampak positif bagi kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

2. Jenis-Jenis Konflik

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan AY, AW, US dan UH, maka dapat dikemukakan jenis-jenis konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ilmi, sebagai berikut :

- 1) Perbedaan harapan pimpinan dan bawahan

⁶UH, *Kepala Madrasah Tsanawiyah Afiliasi Negeri Darul Ilmi Banjarbaru : Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 15 Mei 2016

Perbedaan harapan pimpinan dan bawahan yang dimaksud disini adalah perbedaan harapan kepala sekolah dengan harapan guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh US dalam wawancara :

*"Dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan, konflik tidak bisa kita hindari, tinggal bagaimana kita mengelola konflik tersebut agar konflik tersebut menjadi motivasi bagi pengajar untuk lebih meningkatkan semangat mereka dalam melaksanakan tugas. Konflik yang muncul biasanya tentang pembagian jam mengajar diawal tahun ajaran, pengajar meminta jumlah jam dan waktunya yang tidak berbenturan dengan mengajar di tempat lain. Biasanya konflik terjadi karena ada yang ingin diutamakan dalam hal penetapan jadwal ini. Karena semua guru tentunya juga mempunyai kepentingan yang sama untuk mendapatkan jumlah jam dan waktu mengajar yang diharapkan mereka. Disini tentunya kita tidak bisa memenuhi semua keinginan mereka. Jadi kita biasanya mengutamakan dulu guru yang lebih senior dalam penyusunan jadwal tersebut."*⁷

Menurut US dalam menjalankan tugas tentunya konflik tidak bisa dihindari, hanya tingkat konflik tersebut saja yang menjadi ukurannya yaitu seberapa besar konflik yang dihadapi. Konflik yang sering terjadi berhubungan dengan kesejahteraan, pembagian jam mengajar, karena biasanya dalam pembagian jam mengajar berdasarkan tingkat senioritas guru dan kinerja guru tersebut.

Disini dapat dijelaskan bahwa guru sebagai bawahan tentunya masing-masing individu menginginkan pelayanan khusus yaitu pemenuhan keinginannya sesuai dengan permintaan. Disisi lain pimpinan atau kepala madrasah tidak bisa memenuhi semua keinginan yang disampaikan oleh guru, tentunya dengan berbagai pertimbangan. Oleh karena itu US sebagai kepala madrasah memutuskan untuk lebih mengutamakan kesenioritasan guru dan

⁷ US, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 10 Mei 2016

kinerja guru tersebut dalam pembagian jam mengajar. Karena harapan kepala madrasah tentunya menginginkan guru yang memiliki pengalaman dan kinerja yang baik dalam mengajar yang nantinya juga akan menghasilkan output (siswa) yang baik pula. Selain itu juga pemberian jam mengajar di dasarkan atas lowongan waktu yang bisa diberikan oleh pengajar tersebut, mengingat para pengajar tidak hanya mengajar disatu tempat.

Nah, disinilah konflik tersebut terjadi, bagi guru yang keinginannya tidak terpenuhi. Dalam arti, jam mengajar yang diinginkan tidak terpenuhi, atau bahkan jam mengajar yang diberikan jauh dari harapan guru tersebut. Hal ini tentunya berefek terhadap kesejahteraan yang diperoleh oleh guru tersebut. Disini tinggal kepala madrasah tersebut yang harus bisa mengatasi atau mengkomunikasikan masalah ini agar bisa diterima oleh guru tersebut.

Kasus senada juga diungkapkan oleh AY dalam wawancara :

"Kalau tentang kecemburuan dalam pembagian jam mengajar dan tugas tambahan tentunya ada, tapi disini kita sudah menjelaskan dari awal bahwa kewajiban guru mengajar maksimalnya 24 jam. Jadi apabila ada yang diberi lebih jamnya dan ditambah tugas tambahan sebagai wali kelas dan lainnya. Tentunya menyebabkan kecemburuan itu terjadi karena tentunya akan meningkatkan kesejahteraan bagi guru yang mendapatkannya. Tetapi pemberian jam tersebut kita lihat dari kinerja guru tersebut. Dan hal itu sudah kita sampaikan juga sebelumnya dirapat dan sudah dikomunikasikan sama-sama pada awal tahun ajaran berdasarkan evaluasi tahun sebelumnya. Jadi Alhamdulillah semuanya bisa diatasi."⁸

Dari kutipan wawancara tersebut dikemukakan bahwa konflik yang terjadi karena kecemburuan dalam pembagian jam mengajar dan ditambah dengan pemberian tugas tambahan. Hal ini tentunya akan meningkatkan

⁸AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

kesejahteraan bagi guru yang mendapatkannya. Harapan guru yang tidak mendapatkan posisi tersebut tentunya akan kecewa. Disana juga diungkapkan bahwa dalam menentukan pemberian jam mengajar dan pemberian tugas tambahan berdasarkan kinerja guru tersebut yang dilihat dari hasil supervisi dan evaluasi yang dilakukan pada tahun sebelumnya.

2) Perbedaan orientasi dalam memahami kebijakan dan mengambil keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AW yang berstatus sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Darul Ilmi ini, beliau mengungkapkan :

*"Saya menilai kalau sarana-prasarana yang ada di pondok pesantren Darul Ilmi ini sudah sangat memadai. Tinggal kita semuanya bagaimana memeliharanya saja agar fasilitas yang ada ini bisa bertahan lama / tidak cepat rusak. Cuma saat ini kalau saya menilai ada dari sebagian personalia kita hanya bisa mengarahkan saja, yang penting menurutnya fasilitasnya ada. Tapi kurang dalam pemeliharanya. Adapun mengenai siswanya makin tahun makin meningkat minat siswa dan orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya ke Pondok Pesantren ini."*⁹

Di sini sebelumnya AW menjelaskan bahwa menurut beliau Pondok Pesantren Darul Ilmi sudah mengalami kemajuan yang sangat pesat, baik dilihat dalam bidang fisiknya (bangunan dan fasilitas lainnya) ataupun dilihat dari para santri yang berminat masuk di Pondok Pesantren ini. Hal ini dapat dilihat dari jumlah santri yang mendaftar pada saat penerimaan siswa baru, sampai-sampai terjadi daftar tunggu (siswa yang nilainya memenuhi akan tetapi karena kuota yang disediakan terbatas maka kelulusannya berdasarkan

⁹ AW, Kepala Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Darul Ilmi Banjarbaru : Wawancara Pribadi, Banjarbaru, 8 Mei 2016

rangking nilai). Mereka akan dapat diterima di Pondok Pesantren Darul Ilmi ini, apabila ada siswa lainnya mengundurkan diri.

AW juga memberikan penjelasan tentang kebijakan-kebijakan yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul Ilmi. Menurutnya kebijakan tersebut sejalan dengan program pemerintah, khususnya Wajib Belajar 12 tahun. Pondok Pesantren Darul Ilmi dapat dikatakan merupakan sebuah lembaga pendidikan terpadu, yaitu memadukan antara pendidikan agama dan umum. Hal ini dapat dilihat dari lembaga pendidikan binaan di bawah naungan Pondok Pesantren Darul Ilmi. Di sini terdapat lembaga pendidikan salafiyah yang berdasarkan kurikulum pondok pesantren (murni bersifat keagamaan), selain itu juga terdapat lembaga pendidikan afiliasi negeri (berdasarkan kurikulum kementerian agama dan dinas pendidikan), artinya penerapan ilmu agama dan ilmu umum juga terdapat di lembaga pendidikan ini.

AW juga memberikan tanggapan tentang ada tidaknya kesulitan dalam mencapai visi, misi madrasah serta menuntaskan kegiatan belajar mengajar. Menurut beliau, dalam mencapai visi, misi madrasah serta menuntaskan kegiatan belajar mengajar tersebut dapat dikatakan sulit, tetapi kita berusaha untuk menjalaninya. Adapun langkah-langkah atau trik agar visi, misi tersebut dapat tercapai, maka beliau mengkomunikasinya dengan personalia atau pengajar lainnya yang biasanya dilakukan pada awal tahun pelajaran. Beliau membuat tim untuk merumuskan langkah-langkah apa saja yang dapat dijalankan untuk mencapai visi, misi madrasah tersebut. Tim tersebut nantinya yang akan membantu mensosialisasikan kepada personalia dan pengajar yang

lain, agar terdapat keseragaman langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

AW mengungkapkan bahwa langkah-langkah yang telah dirumuskan tersebut setelah disosialisasikan, maka dapat dilaksanakan oleh personalia dan pengajar lainnya. Hal itupun tidak terlepas dari adanya kelebihan baik sarana / fasilitas ataupun hal lainnya dalam menunjang seluruh kegiatan dalam lembaga pendidikan di Pondok Pesantren ini. Di sini AW harus menciptakan komunikasi yang baik antara semua pihak agar semua kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan tujuan yang diharapkan bisa terwujud. Sebagaimana yang diungkapkan AW pada kutipan wawancara berikut :

"Selama menjabat sebagai kepala madrasah, konflik tentunya pernah terjadi, hal ini ditimbulkan dari masalah-masalah seperti penanganan masalah ketidakhadiran santri, keterlambatan guru mengisi jam pelajaran, ketidakhadiran guru tanpa izin (tanpa pemberitahuan sebelumnya), masalah pergantian jam sesama guru yang tidak sesuai dengan jam yang sudah ditentukan, serta masalah kecemburuan pemberian dalam jam mengajar. Disini kita harus membangun komunikasi yang baik. Kita jelaskan juga kedudukan guru yang senior yang sudah lama mengabdikan dan guru yang baru. Porsi itu dijelaskan sambil dibangun komunikasi yang baik sehingga hal-hal yang menjadi pemicu konflik sedikit demi sedikit dapat diterima dengan baik"¹⁰

Lebih lanjut beliau mengungkapkan :

"Konflik itu terjadi biasanya karena terjadinya miscommunication / kesalahan fahaman antar guru atau komunikasi yang keliru dalam penyampaiannya. Misalnya pernah terjadi cekcok antara guru yaitu melaksanakan kebijakan tetapi informasi satu sama lain berbeda. Misalnya kejadian di dalam kelas waktu pergantian jam. Kebijakannya adalah apabila yang bersangkutan sudah habis waktu mengajarnya, maka guru yang berikutnya diperkenankan untuk menyambangi atau langsung meminta kepada guru tersebut untuk mengakhiri kegiatan belajar mengajarnya. Nah, dalam pelaksanaannya terjadi miscommunication yang berujung kepada kesalahan pahaman satu sama lain.

¹⁰ AW, Wawancara Pribadi, Banjarbaru, 8 Mei 2016

Dan hubunganpun akhirnya kurang harmonis. Untuk mendamaikannya maka kita selaku kepala madrasah memanggil guru yang bersangkutan, melakukan mediasi satu sama lain, jadi kita ajak berbicara guru yang berkonflik tersebut masing-masing dilain waktu, baru kita meluruskan hal tersebut. Memang kalau emosi guru pada saat itu masih tinggi maka kita tidak bisa mengajak berbicara. Kita tunggu sampai emosinya turun."¹¹

Disini dijelaskan bahwa dalam masa kepemimpinan AW, maka tidak lepas dari adanya permasalahan-permasalahan ataupun konflik. Konflik ini disebabkan karena adanya *mis understanding* atau kesalahpahaman personalia atau pengajar lainnya dalam memaknai pesan-pesan yang disampaikan oleh kepala madrasah ataupun tim yang telah mensosialisasikan rumusan kegiatan di pondok pesantren, khususnya di madrasah yang beliau pimpin. Konflik ini biasanya juga muncul pada saat pembagian jadwal mengajar yang berhubungan dengan banyak tidaknya menerima jam mengajar. Hal ini tentunya berhubungan dengan kesejahteraan pengajar tersebut. Semakin banyak pengajar menerima atau mendapatkan jam mengajar, maka otomatis kesejahteraannya pun naik, tentunya akan mendapatkan insentif yang lebih besar.

Adapun dalam pembagian jam mengajar, seorang wakamad kurikulum akan mendapatkan perintah dari kepala madrasah untuk memberikan jam mengajar yang sedikit kepada pengajar yang kinerja dan kualitas mengajarnya kurang. Data tersebut diperoleh oleh kepala madrasah lewat supervisi yang beliau lakukan kepada guru disetiap kegiatan belajar mengajar pada tahun sebelumnya. Tentunya hasil supervisi ini disampaikan kepada pengajar

¹¹ AW, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 8 Mei 2016

tersebut dan pihak yang berwenang (pengawas), karena berhubungan dengan penerimaan tunjangan tambahan bagi guru PNS maupun non PNS.

Lebih lanjut AW dalam kasus lain mengungkapkan :

*"Selain itu pernah juga terjadi keputusan tentang memberhentikan siswa. Siswa tersebut diberhentikan dengan alasan melanggar peraturan berat sebagai santri Pondok Pesantren Darul Ilmi. Keputusan tersebut sebenarnya sudah dirembukkan/ dirapatkan di kantor. Dan mencapai kesepakatan untuk memberhentikan siswa tersebut dan siswanya tidak diperkenankan mengikuti ujian nasional (Posisi siswa yang bermasalah tersebut sudah berada dikelas akhir dan berhak mengikuti ujian nasional). Hal ini pun sudah diketahui dan disepakati bersama dengan pimpinan pondok pesantren. Ternyata kesepakatan tersebut dilanggar, yaitu didetik-detik terakhir ternyata diperbolehkan mengikuti ujian nasional. Jadi kelemahan kita disini adalah waktu mengeksekusi sesuatu yang telah diputuskan bersama. Memang ada yang setuju dan ada yang tidak setuju karena katanya siswa tersebut sudah masuk database. Mau tidak mau diikuti ujian oleh sepihak dari Tim Panitia Ujian. Nah, kalau kasus seperti ini maka saya biarkan saja seperti air mengalir. Lama kelamaan juga akan hilang dengan sendirinya pertentangan tersebut. Kita hanya berharap semoga kedepannya bisa konsisten dalam melaksanakan sebuah keputusan. Jadi kita dengan sabar dan mendinginkan saja konflik tersebut terjadi. Karena kalau makin dibesar-besarkan, atau dibahas kembali, maka bagi yang tidak mengerti keadaan yang ada malahan akan menambah masalah atau konflik tersebut."*¹²

Disini AW sebagai kepala sekolah pernah mengalami konflik tentang kasus memberhentikan siswa yang melakukan pelanggaran berat. Keputusan tersebut diambil sudah berdasarkan hasil kesepakatan dalam musyawarah antar guru dan personalia madrasah, bahkan sudah diketahui oleh pimpinan pondok pesantren. Akan tetapi dalam pelaksanaannya ada saja kelemahan dan penyimpangan yang dilakukan oleh personalia yang tidak setuju terhadap hasil keputusan tersebut. Memang pada waktu rapat tentunya ada pihak yang setuju (konsisten dengan peraturan) terhadap keputusan yang diambil, akan tetapi

¹² AW, Wawancara Pribadi, Banjarbaru, 8 Mei 2016

juga terdapat pihak yang tidak setuju mengingat ada pertimbangan lain yang pada intinya terbawa oleh perasaan (sayang kalau harus berhenti disaat detik-detik akhir menghadapi ujian sekolah). Disinilah letak konflik yaitu perbedaan orientasi dalam memahami kebijakan dan mengambil keputusan antara pengelola yang satu dengan lainnya.

Selanjutnya AW juga mengutarakan kasus lain yaitu :

"AW pernah memutuskan untuk menonaktifkan guru. Dengan tujuan supaya mencari pengalaman di tempat lain. Hal ini sebagai sanksi akibat perbuatan guru yang melanggar aturan pondok pesantren yaitu guru tidak diperkenankan membawa santri tanpa koordinasi dengan kepala madrasah atau pihak yang berwenang. Alasan yang diutarakannya adalah membawa ke pengajian. Tetapi hal itu tetap melanggar aturan pondok pesantren. Untuk hal ini guru tersebut dipanggil dan di tegur supaya tidak melakukan hal tersebut lagi. Tetapi si guru tetap melakukannya. Oleh karena itu dengan terpaksa guru tersebut dinonaktifkan."¹³

Pada kasus yang diutarakan AW tersebut, konflik yang terjadi disebabkan pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh guru yaitu seorang guru tidak diperbolehkan membawa santri ke luar dari pondok pesantren tanpa seijin dari pimpinan pondok atau yang berwenang. Walaupun dengan alasan yang sebenarnya memungkinkan untuk di terima. Akan tetapi berdasarkan peraturan pondok pesantren, hal itu tidak dibenarkan. Kecuali memang ada kegiatan yang mengharuskan santri diikutsertakan keluar dengan seijin atau sepengetahuan pihak yang berwenang di pondok pesantren. Pada pelanggaran pertama, guru tersebut tidak serta merta dinonaktifkan. Guru tersebut hanya diberikan teguran dan peringatan untuk tidak mengulangi perbuatannya tersebut. Akan tetapi

¹³ AW, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 8 Mei 2016

perbuatan tersebut tetap saja dilakukan. Sehingga AW sebagai kepala madrasah harus memutuskan untuk mengambil kebijakan untuk menonaktifkan guru tersebut. Di samping itu AW juga tidak terlepas dari berkonsultasi dengan pimpinan pondok pesantren sebagai pemegang keputusan yang tertinggi. Selain itu juga AW selalu menjaga komunikasi atau berhubungan dengan baik antar sesama kepala madrasah di lingkungan Pondok Pesantren.

Demikian juga dengan AY sebagai kepala madrasah ibtidaiyah plus darul ilmi, beliau juga mengungkapkan konflik yang berhubungan dengan perbedaan orientasi (sasaran atau arah dalam pembimbingan siswa) yang dilakukan wali kelas dengan wali kelas, yaitu :

"Kalau konflik guru dengan guru pernah saja terjadi tapi masih dalam kategori ringan-ringan saja yaitu antara wali kelas dengan wali kelas yang lainnya. Misalnya masalah siswa, kenapa yang awalnya siswa tersebut punya kepribadian bagus lalu mengalami perubahan. Yang satunya membela si siswa dan satunya malah menyudutkan si siswa. Tetapi ini bisa diatasi dengan cara memanggil keduanya. Alhamdulillah tidak sampai terjadi benturan fisik. Dan terkadang saya selaku kepala sekolah, saya usahakan menghindari untuk memanggil guru yang berkonflik secara formal, karena dikhawatirkan guru tersebut merasa minder, rasa bersalah dan lainnya. Jadi lebih nyaman kalau dalam keadaan santai-santai sambil berbincang-bincang."¹⁴

Dalam kasus ini, konflik yang terjadi antara wali kelas dengan wali kelas yang lainnya. Menurut AY permasalahannya ringan saja. Adapun permasalahannya mengenai perubahan sikap yang dialami siswa. Sebelumnya siswa tersebut mempunyai kepribadian bagus, kemudian mengalami perubahan. Mereka mencari permasalahannya, apa yang menyebabkan siswa

¹⁴ AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

tersebut berubah. Apakah karena perbedaan cara pembimbingan siswa tersebut atau hal yang lainnya. Jadi terkesan disini wali kelas yang satu membela siswa tersebut dan wali kelas yang satunya terkesan menyudutkan siswa tersebut. Karena komunikasi antar wali kelas tersebut kurang tepat penyampaiannya, maka terjadi konflik. Akan tetapi konflik tersebut tidak sampai terjadi kontak fisik dan dapat diselesaikan dengan baik.

3) Perilaku guru dalam proses pembelajaran

Berbagai perilaku guru dalam melaksanakan tugas terutama proses pembelajaran juga menimbulkan konflik, sebagaimana yang diungkapkan AY dalam wawancara :

"Konflik pasti terjadi, cuma tidak yang terlalu parah itu tidak ada. Cuma mungkin yang banyak itu guru-guru itu biasanya yang bermasalah yang menimbulkan konflik itu guru yang lambat masuk kelas. Itu yang paling susah, karena mengatur guru-guru yang asyik berbicara sesama guru sehingga terlambat masuk kelas. Jadi biasanya mengatasinya itu, saya minta secara tidak langsung kepada guru tersebut dengan cara lewat pengumuman pada seluruh anak-anak bahwa jam belajar sudah dimulai. Nah, biasanya guru-guru langsung mendengar pengumuman itu. Walaupun itu ditujukan kepada anak-anak. Tetapi berefek juga kepada guru yang mendengarkannya"¹⁵

Disini dikemukakan tentang perilaku guru yang tidak disiplin dalam mengajar, terutama pada saat pergantian jam mengajar. Menurut AY, hal ini yang paling susah menegur guru-guru yang asyik berbicara sesama guru sehingga terlambat masuk kelas. Mengingat AY termasuk kepala madrasah yang usianya lebih muda, dan banyak diantara guru-guru yang mengajar usianya lebih tua dibanding AY. Hal ini harus dengan trik atau cara tersendiri

¹⁵AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

dalam mensiasatinya, agar guru tersebut tidak tersinggung. Dengan demikian, AY dalam menyelesaikan masalah yang terjadi, beliau menyelesaikannya secara tidak langsung dengan gurunya, tetapi mencari solusi yang berimbang terhadap kesadaran guru tersebut akan kesalahannya.

Lebih lanjut AY mengungkapkan bahwa :

"Apabila setelah disampaikan pengumuman tersebut, guru tersebut tidak juga menyadari tentang keterlambatannya melaksanakan tugas mengajar, dan tetap asyik dengan lawan bicaranya, maka biasanya secara langsung saya sampaikan kepada guru tersebut, untuk mempersilakan masuk kelas. Karena anak-anak telah menunggu, agar tidak terjadi keributan di kelas."¹⁶

Dari hasil wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila sudah dilakukan sindiran secara halus terhadap guru yang terlambat melaksanakan tugasnya mengajar (lalai) dan guru tersebut tidak juga menyadari tentang kekeliruannya, maka AY juga melakukan peneguran secara langsung yaitu dengan mempersilakan guru tersebut memasuki kelas dengan dikemukakan alasan bahwa siswa-siswinya sudah menunggu, karena apabila siswa-siswi tersebut terlalu lama menunggu akan terjadi keributan atau kegaduhan di kelas yang berefek kepada kelas di sampingnya.

Hal lain mengenai perilaku guru dalam proses pembelajaran juga diungkapkan AY dalam wawancara yaitu :

"Ada memang permasalahan yang mengharuskan kita memanggil guru tersebut, hal itu pernah terjadi misalnya kasus kita menyampaikan kritikan dari orang tua siswa terhadap si guru, tentang gaya guru mengajar. Guru tersebut dalam mengajar selalu/sambil memegang handphone atau bermain handphone. Jadi disini kita memanggil guru tersebut supaya memperbaiki sikapnya dalam mengajar."¹⁷

¹⁶ AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

¹⁷AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

Disini diungkapkan bahwa guru dalam mengajar selalu/sambil memegang handphone atau bermain handphone juga merupakan bagian konflik yang harus ditangani AY. Hal ini merupakan kritikan dari orang tua siswa yang langsung disampaikan kepada AY selaku kepala madrasah. AY disini mau tidak mau mengharuskan diri untuk memanggil guru tersebut dan menyampaikannya kepada guru serta memintanya agar memperbaiki sikap atau gaya mengajar tersebut. Tentunya AY menyampaikannya dengan cara yang baik agar guru tersebut tidak tersinggung.

Dengan demikian dapat diuraikan bahwa konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan di bawah pembinaan yayasan Pondok Pesantren Darul Ilmi, secara garis besarnya dapat dikategorikan menjadi tiga permasalahan, yaitu konflik yang berhubungan dengan perbedaan harapan antara pimpinan dan bawahan, konflik yang berhubungan dengan perbedaan orientasi dalam memahami kebijakan dan mengambil keputusan, serta konflik yang berhubungan dengan perilaku guru dalam proses pembelajaran.

Lingkungan madrasah sebagai sebuah organisasi tentunya terdiri dari beragam individu yang memiliki latar belakang sosial budaya dan ekonomi yang sangat beragam. Hal ini menjadikan adanya konflik antar individu yang dilatarbelakangi oleh kesalahpahaman, perbedaan persepsi terhadap suatu permasalahan, atau pun karena kepentingan individu-individu dalam lingkungan tersebut.

Dalam konteks ini, merupakan hal yang wajar jika konflik terjadi yang disebabkan oleh beragamnya latar belakang para pengajar, perbedaan

pengetahuan/keilmuan, perbedaan pengalaman, perbedaan kepentingan dan lainnya. Pada dasarnya konflik merupakan gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif atau positif tergantung bagaimana konflik tersebut dikelola.

Permasalahan atau konflik yang timbul biasanya terjadi dikarenakan munculnya kesalah pahaman dalam proses komunikasi yaitu ada kecendrungan beberapa pesan tidak dapat dimengerti oleh penerima pesan dengan baik. Faktor-faktor penghambat ini dikelompokkan ke dalam beberapa masalah utama yang mencakup antara lain :

- 1) Masalah dalam mengembangkan pesan : mencakup munculnya keragu-raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masih asing dengan audiens, adanya pertentangan emosional atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasannya.
- 2) Masalah dalam menyampaikan pesan. Komunikasi juga dapat terganggu karena munculnya masalah penyampaian pesan dari pengirim ke penerima. Masalah yang paling jelas disini adalah faktor fisik.
- 3) Masalah dalam menerima pesan : adanya persaingan antara penglihatan dan suara, misalnya pada saat diskusi atau rapat organisasi terdapat kursi yang tidak nyaman, lampu yang kurang terang, dan kondisi lain yang mengganggu konsentrasi peserta rapat.
- 4) Masalah dalam menafsirkan pesan : perbedaan latar belakang pendidikan, perbedaan penafsiran dan perbedaan reaksi emosional.

Dari uraian tersebut, permasalahan atau konflik yang muncul diantara kepala sekolah, personalia dan para pengajar biasanya terjadi karena kesalahpahaman

dalam memaknai pesan yang disampaikan kepala sekolah kepada personalia dan pengajar, atau kesalahpahaman memaknai pesan yang disampaikan antara sesama personalia dengan personalia yang lain ataupun pengajarnya, ataupun kesalahpahaman memaknai pesan yang disampaikan antara pengajar.

Pada dasarnya kepala sekolah, personalia maupun guru mereka sama-sama ingin mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaganya masing-masing. Akan tetapi cara atau langkah untuk mencapai hal tersebut yang berbeda-beda sehingga menimbulkan permasalahan atau konflik dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang diuraikan sebelumnya, di antara beberapa konflik yang terjadi secara garis besar berkaitan dengan masalah keguruan dan ketatausahaan, yaitu :

Pertama, tentang pembagian waktu mengajar. Konflik atau permasalahan ini biasanya terjadi diawal semester. Dalam pembagian jam mengajar, wakil kepala madrasah bidang kurikulum membagikan tugas mengajar ini berdasarkan waktu yang dapat disediakan untuk mengajar di lembaga pendidikan tersebut. Mengingat guru tidak hanya mengajar pada satu tempat, jadi harus menyesuaikan dengan jadwal di sekolah lain. Selain itu juga pembagian jadwal mengajar di dasarkan atas kinerja guru yang bersangkutan. Dengan melihat hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, maka seorang guru apabila kinerja mengajarnya baik, akan diberikan beban tambahan jam mengajar, yang tentunya berhubungan dengan peningkatan kesejahteraan guru tersebut. Sebaliknya guru yang kinerjanya dinilai kurang, maka akan diberikan beban lebih sedikit dari jam mengajar sebelumnya.

Tentunya juga mempengaruhi turunnya tingkat kesejahteraan guru yang bersangkutan. Disinilah letak konflik yang terjadi, manakala seorang guru ingin mendapatkan penghasilan yang lebih besar, tetapi disiplin dan kinerja yang diberikan terhadap madrasah tersebut dinilai kurang.

Kedua, tentang pembagian tugas tambahan, selain tugas mengajar. Manakala guru diberikan tugas tambahan sebagai wakamad atau staf tertentu. Ini sangat menguntungkan atau membanggakan. Karena tugas tambahan tersebut juga berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan. Disisi lain, ada beberapa guru yang memang berkeinginan untuk menjabat, tetapi belum diberikan kepercayaan untuk itu. Mengingat tingkat kedisiplinan dan kinerjanya kurang.

Ketiga, tentang cara pandang pelaksanaan kebijakan. Sebuah lembaga pendidikan tentunya mempunyai visi, misi dan tujuan sekolah yang sudah ditetapkan. Dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan tersebut tentunya diperlukan langkah-langkah kebijakan dalam pelaksanaannya. Disinilah timbulnya perbedaan pendapat yang menimbulkan konflik antara para guru dan karyawan sebagai pelaksana. Masing-masing mempunyai pendapat dan cara pandang dalam mengambil langkah-langkah untuk merealisasikan kebijakan tersebut. Dengan berbagai macam pertimbangan dan kepentingannya berdasarkan pengalamannya masing-masing. Mereka saling beradu argumen untuk mempertahankan pendapatnya masing-masing. Hal inilah yang menjadi konflik diantara para guru dan karyawan.

Kalau dilihat dari konflik yang terjadi, maka bentuk konflik yang terjadi pada madrasah di bawah pembinaan yayasan pondok pesantren Darul Ilmi ini,

seperti konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi pada umumnya. Kalau digolongkan berdasarkan uraian pada kajian teoritis maka konflik tersebut berupa konflik vertikal yaitu konflik antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi, konflik horizontal yaitu konflik antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi, konflik garis-staf yaitu konflik antara karyawan yang biasanya memegang komando dengan pejabat staf yang berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi, serta konflik peranan yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran.

3. Pola Komunikasi dan Manajemen konflik Kepala Madrasah pada Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Di dalam komunikasi tersebut terdapat pembentukan (transform) dan pengalihan (transfer) pengetahuan, keterampilan atau sikap dan nilai dari komunikator kepada komunikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam prosesnya komunikasi merupakan suatu proses sosial untuk mentransmisikan atau menyampaikan perasaan atau informasi baik yang berupa ide-ide atau gagasan-gagasan dalam rangka mempengaruhi orang lain.

Komunikasi akan berjalan efektif, jika komunikator mampu mengatur aliran pemberitaan ke tiga arah, yakni ke bawah, ke atas, ke samping atau mendatar. Setiap orang atau kelompok dalam organisasi hendaknya berkomunikasi dengan setiap orang atau kelompok lain. Hasilnya berupa respon sikap dari orang atau kelompok

lain yang menjadi lawan bicaranya. Selanjutnya komunikasi dinyatakan berhasil jika respon yang timbul pada penerima sesuai dengan maksud komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AY selaku kepala Madrasah Ibtidaiyah Plus Darul Ilmi, beliau mengungkapkan :

"Kalau konflik guru dengan guru pernah saja terjadi tapi masih dalam kategori ringan-ringan saja yaitu antara wali kelas dengan wali kelas yang lainnya. Misalnya masalah siswa, kenapa yang awalnya siswa tersebut punya kepribadian bagus lalu mengalami perubahan. Yang satunya membela si siswa dan satunya malah menyudutkan si siswa. Tetapi ini bisa diatasi dengan cara memanggil keduanya. Alhamdulillah tidak sampai terjadi benturan fisik. Dan terkadang saya selaku kepala sekolah, saya usahakan menghindari untuk memanggil guru yang berkonflik secara formal, karena dikhawatirkan guru tersebut merasa minder, rasa bersalah dan lainnya. Jadi lebih nyaman kalau dalam keadaan santai-santai sambil berbincang-bincang."¹⁸

Menurut AY dalam wawancaranya bahwa ia dalam menyelesaikan konflik lebih kepada menghindari untuk memanggil guru yang berkonflik secara formal. Hal ini menurut AY dilakukan agar guru tersebut tidak merasa minder, rasa bersalah dan lainnya. Jadi menurut AY lebih nyaman kalau menyelesaikan konflik tersebut dalam keadaan atau suasana yang santai sambil berbincang-bincang. Jadi, komunikasi yang dilakukan AY sebagai seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas agar visi, misi dan tujuan sekolah tercapai maka beliau melakukan pendekatan-pendekatan kepada guru dan mengkomunikasikan-nya dengan dua arah.

Hal lain disampaikan juga oleh AY dalam wawancara sebagai berikut :

"Misalnya ada permasalahan guru yang memang harus disampaikan secara langsung kepada guru tersebut maka guru tersebut dipanggil dan diajak berbicara secara langsung. Tetapi apabila memang ada perubahan peraturan/kebijakan, yang memang harus diketahui oleh semua guru maka

¹⁸ AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

biasanya kita sampaikan dirapat bulanan. Kalau kadar penyampaiannya terlalu berat biasanya kita minta kepada pihak yayasan. Jadi Pihak yayasan yang menyampaikannya secara umum. Baru kita menambahkannya, untuk menjelaskan perubahan peraturan secara rincinya. Dengan itu diharapkan guru dapat menerima keputusan atau perubahan kebijakan tersebut."¹⁹

Pola komunikasi yang dilakukan oleh AY yaitu komunikasi dua arah, interpersonal, antar personal dan komunikasi massa. Apabila sudah tidak dapat dikomunikasikan dan tidak ada solusinya, maka penyelesaian masalah atau konflik di atasi oleh atasan yang lebih tinggi lagi yaitu pihak yayasan atau pimpinan pondok pesantren. Dalam menyelesaikan permasalahan, bisa juga dikomunikasikan dalam rapat, lewat pembicaraan secara umum, supaya tidak terjadi lagi konflik yang kedua kalinya. Akan tetapi apabila masalah tersebut bersifat pribadi, maka dilakukan pendekatan komunikasi interpersonal.

Dalam penerapan manajemen konflik, AY menggunakan pendekatan-pendekatan di antaranya : memanggil guru atau pengajar yang sedang berkonflik, mendengarkan keluhan dari guru atau pengajar, baru menjelaskan peraturan yang ada di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, kemudian memberikan solusi serta berani membuat keputusan atas konflik yang terjadi.

Begitu juga yang disampaikan AW selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Salafiyah. Menurut beliau selaku Kepala Madrasah tentunya kita harus mengelola konflik tersebut dengan baik agar tidak terjadi konflik yang lebih besar lagi, yang dikarenakan berbagai permasalahan diantaranya kecemburuan sosial dalam hal pembagian jadwal mengajar dan tugas tambahan. Beliau harus dapat mengkomunikasikan kepada yang bersangkutan agar konflik ini menjadi

¹⁹ AY, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 3 Mei 2016

penyemangat untuk para pengajar dalam meningkatkan kinerja dan kualitas mengajarnya. Disamping itu, biasanya AW menyampaikan hal ini (penyelesaian konflik) secara pribadi dengan pengajar yang bersangkutan, kemudian hal ini juga disampaikan lewat forum rapat dengan semua peserta rapat yang terdiri dari personalia madrasah dan dewan guru. Adapun cara penyampaian pada forum rapat disampaikan dengan mengkomunikasikan secara tidak langsung. Dia selalu memotivasi agar para pengajar dipersilakan bersaing untuk meningkatkan kinerja dan kualitas mengajarnya dengan memberikan penghargaan bagi pengajar yang mempunyai kinerja, kreativitas dan kualitas mengajar yang tinggi. Selain itu, untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan para pengajar, beliau juga mengirim para pengajar tersebut untuk mengikuti pelatihan, seminar dan lain-lain.

Selama AW memimpin Madrasah Tsanawiyah Salafiyah, pernah terjadi konflik yang mengharuskan pihak ketiga untuk ikut serta menyelesaikan konflik ini, yang dianggap lebih netral yaitu pimpinan pondok pesantren. Sebelumnya beliau menemui pimpinan dan menjelaskan kronologisnya tentang masalah yang dihadapi oleh para personalia dan pengajar lainnya. Kemudian beliau meminta bantuan agar pimpinan pondok berkenan ikut menyelesaikan permasalahan tersebut.

Sebagaimana yang diungkapkan AW dalam kutipan wawancara berikut :

"Bila ada masalah yang tidak bisa kita selesaikan maka diserahkan kepada pimpinan pondok pesantren. Jadi beliau langsung yang menyelesaikannya. Kalau sudah diranah pimpinan maka pimpinan biasanya langsung memanggil keduanya dan langsung mendamaikannya. Hal itu pernah terjadi cuma tidak menguak ke umum. Contohnya konflik akibat ketersinggungan dalam berbicara waktu bincang-bincang di kantor atau waktu istirahat."²⁰

²⁰ AW, Wawancara Pribadi, Banjarbaru, 8 Mei 2016

Lebih lanjut AW mengungkapkan :

"Selain itu pernah juga terjadi keputusan tentang memberhentikan siswa. Siswa tersebut diberhentikan dengan alasan melanggar peraturan berat sebagai santri Pondok Pesantren Darul Ilmi. Keputusan tersebut sebenarnya sudah dirembukkan/ dirapatkan di kantor. Dan mencapai kesepakatan untuk memberhentikan siswa tersebut dan siswanya tidak diperkenankan mengikuti ujian nasional (Posisi siswa yang bermasalah tersebut sudah berada dikelas akhir dan berhak mengikuti ujian nasional). Hal ini pun sudah diketahui dan disepakati bersama dengan pimpinan pondok pesantren. Ternyata kesepakatan tersebut dilanggar, yaitu didetik-detik terakhir ternyata diperbolehkan mengikuti ujian nasional. Jadi kelemahan kita disini adalah waktu mengeksekusi sesuatu yang telah diputuskan bersama. Memang ada yang setuju dan ada yang tidak setuju karena katanya siswa tersebut sudah masuk database. Mau tidak mau diikutkan ujian oleh sepihak dari Tim Panitia Ujian. Nah, kalau kasus seperti ini maka saya biarkan saja seperti air mengalir. Lama kelamaan juga akan hilang dengan sendirinya pertimbangan tersebut. Kita hanya berharap semoga kedepannya bisa konsisten dalam melaksanakan sebuah keputusan. Jadi kita dengan sabar dan mendiamkan saja konflik tersebut terjadi. Karena kalau makin dibesarkan, atau dibahas kembali, maka bagi yang tidak mengerti keadaan yang ada malahan akan menambah masalah atau konflik tersebut."²¹

Disini AW sebagai kepala sekolah dalam mengatasi konflik dengan cara secara langsung mengkomunikasikannya dengan pihak yang berkonflik, juga meminta bantuan kepada pihak yang lebih tinggi yaitu pimpinan pondok pesantren. Selain itu juga bersabar dan mendiamkan konflik tersebut terjadi, dengan pertimbangan konflik tersebut akan hilang dengan sendirinya apabila didiamkan dari pada diteruskan.

Selaku kepala madrasah, AW pun memberikan motivasi kepada para pengajar dan personalia lainnya agar mereka semangat dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dilakukan pada saat rapat bulanan dewan guru. Selain itu juga dalam rangka menjaga hubungan baik antara kepala sekolah, personalia, dewan

²¹ AW, Wawancara Pribadi, Banjarbaru, 8 Mei 2016

guru dan tata usaha, terkadang sesekali pada pada waktu liburan, para pengajar diajak untuk pergi berlibur bersama dengan keluarga besar pondok pesantren Darul Ilmi.²²

Begitu pun halnya US yang berstatus sebagai kepala Madrasah Aliyah Salafiyah Pondok Pesantren Darul Ilmi dalam wawancaranya, beliau mengungkapkan ada sedikit kesulitan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah serta menuntaskan kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi menurut beliau, kita harus berupaya untuk mewujudkannya dengan cara mengkomunikasikan dengan personalia lainnya. Tanpa bantuan dan kerjasama yang baik dari mereka, maka visi, misi dan tujuan madrasah tidak akan terwujud. Adapun dalam mengkomunikasikan langkah-langkah untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah ini, beliau dapat menyampaikannya secara umum dalam forum rapat bulanan dengan dewan guru. Beliau sering memotivasi guru-guru dengan mengatakan bahwa dengan kelebihan sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Darul Ilmi ini, maka ini sangat menunjang sekali untuk kelancaran kegiatan belajar mengajar demi mewujudkan visi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ilmi.

Adapun dalam penerapan manajemen konflik, US menggunakan langkah-langkah di antaranya : memilah konflik tersebut (apakah perlu ditindak lanjut atau didiamkan saja), kemudian melihat seberapa besar konflik tersebut, kalau memang konflik tersebut perlu penanganan lebih lanjut, maka beliau segera memanggil guru

²² AW, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 8 Mei 2016

atau pengajar tersebut secara langsung untuk mengkomunikasikan masalah yang sedang dihadapinya. Agar solusi atau jalan keluarnya bisa segera teratasi.²³

Hal ini senada juga dengan apa yang diungkapkan oleh UH selaku kepala MTs Darul Ilmi dalam wawancaranya, beliau menjelaskan bahwa komunikasi yang dilakukan sebagai kepala madrasah dalam menjalankan tugas agar tujuan, visi dan misi tercapai maka beliau melakukan pendekatan-pendekatan kepada guru dan mengkomunikasikannya dengan dua arah. Artinya tidak jauh berbeda dengan kepala sekolah sebelumnya. Akan tetapi karena beliau lebih muda, maka lebih kepada sharing. Berdasarkan wawancara dengan UH, beliau mengungkapkan bahwa :

"Andaikata ada suatu permasalahan dan konflik yang terjadi antara guru dengan guru dan lainnya, atau ada ketidakcocokan dalam suatu pemahaman atau pemikiran, maka kami akan rembuk sama-sama, kumpul sama-sama dengan guru-guru artinya semua dewan guru kita libatkan. Jadi ada saling keterbukaan dalam memecahkan permasalahan tersebut. Dengan terlebih dahulu saya berkoordinasi atau minta pendapat dengan guru-guru tuha (guru senior), yang mungkin saya anggap mereka punya pengalaman yang lebih serta punya pemikiran dan emosi yang terkendali."²⁴

Disini UH dalam menyelesaikan permasalahan, bisa juga beliau lebih kepada berkonsultasi dengan figur yang lebih disegani yang lebih berpengalaman dan mengerti kondisi atau keadaan. Misalnya apabila ada pengajar atau guru yang melanggar peraturan dalam hal ini tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Maka beliau tidak menegur secara langsung, tetapi konsultasi dulu dengan guru yang lebih disegani oleh guru tersebut. Dan bersama dengan guru senior tersebut, UH berusaha untuk menyampaikan atau membicarakannya dengan

²³US, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 10 Mei 2016

²⁴UH, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 15 Mei 2016

guru yang bermasalah tersebut, sehingga teguran terhadap guru yang melanggar peraturan tidak mengakibatkan konflik yang besar.

Selain itu juga beliau memanfaatkan waktu rapat, atau kumpul-kumpul santai sebagai tempat untuk mengkomunikasikan masalah yang sedang terjadi, tetapi tidak secara langsung dengan guru yang bermasalah. Hal ini juga dilakukan agar tidak terjadi pelanggaran yang kedua kalinya, dan tidak akan dilakukan oleh guru yang lain. Sebagaimana ungkapan UH berikut :

"Adapun biasanya saya dengan dewan guru tentang menjaga hubungan antar guru, walaupun saya tergolong muda. Karena guru-guru yang mengabdikan di lembaga yang saya pimpin, sebagian dari pengajar merupakan guru saya pada waktu saya sekolah dulu. Beliau masih mengabdikan sampai sekarang di Darul Ilmi ini. Disini pada saat rapat dan acara kumpul-kumpul, saya memohon kepada guru-guru agar menciptakan sikap keterbukaan dalam hal menghadapi masalah apa saja yang terjadi yang berhubungan dengan kegiatan sekolah. Begitupula dengan saya sendiri meminta untuk dipersilakan menyampaikan kritikan atau teguran secara baik. Apabila ada keputusan atau kebijakan yang keliru yang saya lakukan. Jadi Alhamdulillah dengan menciptakan sikap keterbukaan ini, maka konflik yang terjadi bisa dihindari karena selalu dikomunikasikan dengan baik."²⁵

UH juga berusaha menjaga dan menciptakan komunikasi yang baik dengan semua komponen sekolah, agar kerjasama antara semua komponen sekolah dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan pendidikan di lembaga yang beliau pimpin dapat terwujud dan berhasil dengan baik. Dalam hal ini UH berusaha menciptakan sikap keterbukaan diantara guru. Ketransparanan dalam hal yang memang dianggap perlu agar tingkat kepercayaan guru kepadanya semakin baik. Beliau juga tidak segan-segan untuk minta nasehat dan kritikan dari guru, apabila memang ada hal yang keliru dilakukan.

²⁵UH, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 15 Mei 2016

Berdasarkan data penelitian ini dapat disebutkan bahwa pola komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah pada lembaga pendidikan di bawah binaan Pondok Pesantren Darul Ilmi adalah komunikasi interpersonal yaitu interaksi tatap muka antara dua orang atau lebih dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Hal ini yang sering dilakukan oleh kepala madrasah dengan personalia dan pengajar pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Keefektifan komunikasi interpersonal tergantung dari kedua belah pihak. Namun, karena kepala madrasah yang memegang kendali maka tanggung jawab terjadinya komunikasi interpersonal yang sehat dan efektif terletak di tangan kepala madrasah. Hendaknya kepala madrasah memahami bahwa komunikasi interpersonal dipengaruhi oleh persepsi interpersonal, konsep diri, atraksi interpersonal dan hubungan interpersonal.

Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pertama, persepsi interpersonal adalah memberikan makna pada stimulus inderawi, atau menafsirkan informasi inderawi. Hal tersebut berarti memberikan makna terhadap stimuli inderawi yang berasal dari seseorang (komunikator), yang berupa pesan verbal dan non verbal. Kecermatan dalam persepsi interpersonal akan berpengaruh terhadap keberhasilan komunikasi. Seorang peserta komunikasi yang salah memberi makna terhadap pesan akan mengakibatkan kegagalan komunikasi.

Kedua, konsep diri adalah pandangan dan perasaan kita tentang diri kita. Konsep diri yang positif ditandai dengan lima hal, yaitu yakin akan kemampuan

mengatasi masalah; merasa setara dengan orang lain; menerima pujian tanpa rasa malu; menyadari bahwa setiap orang mempunyai berbagai perasaan, keinginan dan perilaku yang tidak seluruhnya disetujui oleh masyarakat; dan mampu memperbaiki dirinya karena ia sanggup mengungkapkan aspek-aspek kepribadian yang tidak disenangi dan berusaha mengubah. Konsep diri merupakan faktor yang sangat menentukan dalam komunikasi antar pribadi.

Ketiga, atraksi interpersonal merupakan kesukaan pada orang lain, sikap positif dan daya tarik seseorang. Pendapat dan penilaian kita terhadap orang lain tidak semata-mata berdasarkan pertimbangan rasional, tetapi juga emosional. Ketika kita menyenangi seseorang, kita cenderung melihat segala hal yang berkaitan dengan dia secara positif. Bila kita berkumpul dalam satu kelompok yang memiliki kesamaan dengan kita, kita akan gembira dan terbuka. Sebaliknya, bila kita berkumpul dengan orang yang kita tidak suka akan membuat kita tegang, resah dan tidak enak. Kita akan menutup diri dan menghindari komunikasi.

Keempat, hubungan interpersonal adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain. Hubungan interpersonal yang baik akan menumbuhkan derajat keterbukaan orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cepat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung di antara peserta komunikasi.²⁶

Peranan kemampuan kepala madrasah dalam mengkomunikasikan permasalahan yang ada sangat diperlukan agar sepakat dalam memutuskan langkah-langkah apa yang sebaiknya dilakukan untuk memajukan madrasah yang

²⁶ Ngalimun, *Kapita Selektta Pendidikan*, (Yogyakarta : Parama Ilmu, 2017) Hal. 152-155

dipimpinnya. Walaupun tentunya tidak semua mampu menerima hasil yang diputuskan, paling tidak personalia yang lain mengerti tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan hasil keputusan tersebut. Disamping itu, tidak henti-hentinya kepala sekolah terus memberikan pemahaman tentang kebijakan-kebijakan yang diambilnya. Pemberian pemahaman tersebut tidak harus dalam kondisi rapat, tetapi bisa dilakukan pada saat santai berkumpul dengan para pengajar atau personalia yang lain.

Adapun gaya dan metode manajemen konflik yang digunakan oleh kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi adalah tahap pertama mereka melakukan negosiasi, pada tahap ini kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yang juga terlibat dalam konflik tersebut yang mengendalikan keadaan. Disini tidak ada pihak ketiga yang dilibatkan dan hasilnya yang muncul adalah apapun yang siap disetujui oleh semua pihak yang terlibat konflik.

Tahap proses selanjutnya dengan mediasi. Tahap ini kepala sekolah sebagai pengambil keputusan sebagai mediator bagi pihak yang berkonflik. Mediator berperan sebagai fasilitator haruslah orang yang independen sekaligus netral. Kepala sekolah sebagai mediator berpartisipasi penuh dalam memutuskan masalah, menciptakan, mengevaluasi dan menyetujui pilihan. Sedangkan hasil yang muncul diharapkan diterima oleh kedua pihak yang berkonflik, dengan hasil yang saling menguntungkan satu sama lain.

Tahap proses selanjutnya dengan Arbitrasi, kepala madrasah sebagai pengambil keputusan adalah arbiter, yang juga bertugas mengendalikan proses yang terjadi (kebanyakan secara informal). Seorang arbiter haruslah seseorang yang

independen dan netral. Arbiter akan menerima masalah, gagasan, materi latar belakang lalu memutuskan penyelesaian masalah. Hasil yang muncul merupakan kompromi, yaitu antara apa yang diinginkan oleh pihak yang bertikai berdasarkan bukti dan penilaian teknis.

Tahap selanjutnya adalah Litigasi, kepala madrasah bertindak sebagai pengambil keputusan, juga sebagai pengendali proses secara formal. Kepala sekolah bertindak sebagai penasehat dan menghilangkan sikap oposisi. Pihak yang berkonflik juga dapat melibatkan pihak lainnya (partisipasi perwakilan dimungkinkan). Hasil yang muncul adalah menang atau kalah, berdasarkan legalitas dan pertimbangan bukti-bukti.

Dari uraian diatas, kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi menggunakan tahapan negosiasi, mediasi, dan arbitrase. Sedangkan untuk tahapan Litigasi hampir tidak dilakukan. Karena apabila ada permasalahan konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan yang dipimpinya masing-masing, mereka cepat mengkomunikasikannya secara baik-baik yaitu dengan cara kekeluargaan.

Ada beberapa langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah dalam mengkomunikasikan dan mengelola konflik yang terjadi, yaitu *pertama*, melakukan penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan). *Kedua*, klarifikasi karakteristik dan struktur konflik. *Ketiga*, mengevaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya). *Keempat*, menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik. *Kelima*, menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.

Hal inilah yang dilakukan oleh kepala madrasah di Pondok Pesantren Darul Ilmi pada umumnya, mereka melakukan langkah-langkah tersebut di atas dalam memanaj konflik yang terjadi. Disini terlihat bahwa kepala madrasah sebagai pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/manej konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Dilihat dari hasil penelitian berdasarkan wawancara dan observasi di lapangan, kepala madrasah di Pondok Pesantren Darul Ilmi juga memiliki keterampilan antar pribadi. Keterampilan antar pribadi yang dimaksud adalah pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan mengkomunikasikan dengan jelas dan persuatif.²⁷ Keterampilan hubungan antar manusia inilah yang sangat penting bagi efektivitas serta kemajuan.

Selain itu juga, dalam menghadapi dan mengelola konflik yang terjadi, Kepala Madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ilmi mengajak bawahannya 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.

²⁷ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), halaman 23

Kalau dilihat dari beberapa teori tentang gaya manajemen konflik yang diuraikan pada kajian teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa gaya manajemen konflik yang digunakan oleh kepala madrasah merupakan gabungan berbagai gaya manajemen konflik. Diantara gaya yang digunakan yaitu berdasarkan teori Grid yang mengembangkan lima jenis gaya manajemen konflik, yaitu memaksa (*forcing*), Konfrontasi (*confrontation*), kompromi (*compromising*), menarik diri (*withdrawal*), dan mengakomodasi (*smoothing*). Kelima gaya ini digunakan sesuai dengan situasi konflik yang dihadapi.

Selain itu juga, gaya yang dikemukakan dalam teori Thomas dan Kilmann, juga diterapkan oleh kepala madrasah dalam menghadapi konflik. Teori tersebut mengemukakan lima gaya dalam manajemen konflik yaitu kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), Akomodasi, menghindar (*avoiding*). Sama halnya dengan penerapan teori Grid, maka gaya manajemen konflik berdasarkan teori Thomas dan Kilmann juga digunakan sesuai dengan tingkat konflik atau situasi konflik yang sedang dihadapi oleh kepala madrasah.

4. Pengaruh Pola Komunikasi dan Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Madrasah pada Pondok Pesantren Darul Ilmi

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut

menjadi penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Dalam posisinya sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mengurus, menangani, atau mengendalikan. Kepala madrasah harus mempunyai kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi. Hal inilah yang disebut dengan keterampilan manajerial.

Kepala madrasah sebagai manajer diharapkan mempunyai kemampuan keterampilan manajerial. Dalam kaitannya dengan kemampuan manajemen konflik kepala madrasah, maka keterampilan manajerial yang harus dimiliki adalah tentang keterampilan kemanusiaan (*Human Skill*). Keterampilan kemanusiaan yang dimaksud di sini adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Kemampuan ini diperlukan agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam mencapai tujuan.²⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ilmi, mereka berpendapat bahwa kepala madrasah harus menjadi pembicara yang baik untuk “merangkul” semua individu dan membuat mereka merasa dihormati dan hasil-hasil kerjanya dihargai. Kepala madrasah juga dituntut menjadi pendengar yang baik, agar dia dapat menerima berbagai macam gagasan baru, kritik, dan umpan balik yang bisa dimanfaatkannya untuk

²⁸ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 36

memperbaiki kinerja madrasah serta menciptakan iklim kerja yang kompetitif, namun toleran.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan sebelumnya, maka pola komunikasi yang diterapkan dan kemampuan manajemen konflik kepala madrasah pada pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru sangat berpengaruh terhadap kinerja para guru dan karyawan lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya kinerja para guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar, juga meningkatnya kinerja para karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga administrasi. Peningkatan kinerja tersebut juga ditunjang dengan meningkatnya kesejahteraan para guru dan para karyawan. Sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepala madrasah atas usaha yang mereka lakukan.

Peningkatan kinerja para guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar, dapat dilihat dari tingkat kehadiran dan kedisiplinan guru. Tentunya kehadiran dan kedisiplinan guru ini sangat mempengaruhi terhadap hasil evaluasi belajar siswa. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya nilai siswa, meningkatnya nilai kelulusan siswa dan beberapa siswa yang dapat prestasi dalam lomba sains dan lomba keagamaan.

Adapun peningkatan kinerja para karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga administrasi, dapat dilihat dari semakin tertibnya administrasi perkantoran diantaranya pengarsipan data, pengelolaan laporan keuangan dan lainnya. Tentunya hal ini dapat meningkatkan nilai akreditasi madrasah yang dipimpinnya.

Dengan pola komunikasi dan manajemen konflik yang diterapkan oleh kepala madrasah di lingkungan pondok pesantren Darul Ilmi ini, menambah tingkat kedisiplinan dan kinerja bagi para guru dan karyawan. Kemudian dengan meningkatkan kinerja guru dan karyawan, maka output yang dihasilkan juga semakin meningkat. Tentunya hal ini meningkatkan para orang tua siswa yang ingin menyekolahkan anaknya di pondok pesantren Darul Ilmi. Ini semua tidak terlepas dari bimbingan dan arahan Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ilmi. Beliau selalu memotivasi para kepala madrasah, guru dan karyawan setiap saat, khususnya pada kegiatan rapat bulanan.

Hal ini diungkapkan oleh US dalam wawancara sebagai berikut :

"Saya melihat pondok pesantren ini alhamdulillah terus mengalami perkembangan yang pesat. Waktu awalnya Pondok Pesantren ini diperuntukkan untuk anak-anak yatim, kemudian sekarang sudah diperuntukkan untuk semua kalangan. Mereka memutuskan untuk menyekolahkan anaknya di sini karena pondok pesantren ini memadukan dua kurikulum, ada kurikulum pondoknya dan kurikulum negerinya. Dengan melihat kondisi zaman sekarang yang begitu bebas, maka banyak orangtua memutuskan untuk menyekolahkan anaknya ke pondok pesantren. Salah satunya pondok pesantren Darul Ilmi. Hal ini Agar diharapkan anaknya terjaga dari pergaulan bebas."²⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan US tersebut diketahui bahwa selaku kepala Madrasah Aliyah Salafiyah Darul Ilmi Banjarbaru, beliau juga memberikan gambaran tentang perkembangan Pondok Pesantren Darul Ilmi dari awal pendiriannya sampai sekarang mengalami kemajuan yang luar biasa. Menurutnya, Pondok Pesantren Darul Ilmi yang awalnya diperuntukkan untuk anak-anak yatim. Sekarang, semua kalangan bisa menyekolahkan anaknya di sini. Bahkan, banyak

²⁹ US, *Wawancara Pribadi*, Banjarbaru, 10 Mei 2016

anak yang orang tuanya *notabene* seorang pejabat bersekolah di sini. Orang tua yang memutuskan anaknya untuk bersekolah di Pondok Pesantren Darul Ilmi ini juga melihat sisi kemajuan lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darul Ilmi ini. Beliau juga berpendapat bahwa selain kemajuan sarana prasarana sebagai pertimbangan orang tua menyekolahkan anaknya, hal ini juga dilihat dari segi kurikulum pendidikan yang memadukan antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Dengan demikian Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darul Ilmi ini sejalan dengan program pemerintah, khususnya wajib belajar 12 tahun.